

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิด และทฤษฎีมาเป็นกรอบการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

สมยศ นาวิการ (2527, น. 4) กล่าวถึงการสื่อสารในองค์กรว่า หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคล 2 คน หรือมากกว่า เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความหมาย หรือหมายถึงการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ หรือบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้องค์กร และสำหรับในแง่การบริหารงาน การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติตามที่ต้องการและสามารถตรวจสอบกระแสย้อนกลับ (feedback) ว่าการติดต่อสื่อสารหรือข่าวสารที่ส่งไปนั้น ทำให้เกิดความคิดและนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้หรือไม่

กรีซ สืบสนธิ (2526, น. 64) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2536, น. 128) ให้คำจำกัดความของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรว่า เป็นกระบวนการ ถ่ายทอด แสดงออก แปลความหมายข่าวสาร ความคิด อารมณ์ ทักษะ ประสบการณ์และอื่น ๆ ด้วยการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคคลตามลำดับ ตำแหน่งในองค์กรเดียวกัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างเจ้าหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการนำเสนอ และแสดงความคิดเห็นต่อข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์กรเกิดขึ้นมาจากการรวมตัวกันของคนทำงานทุกบทบาทหน้าที่ ทุกระดับตั้งแต่ระดับบน ระดับล่างและทุกหน่วยงานที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน ย่อมต้องอาศัยเครื่องมือบางอย่างที่จะนำมาเชื่อม ส่วนประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ให้รวมกันเป็นหนึ่งเดียว เครื่องมือนั้นก็คือ “การสื่อสาร” ซึ่งในแต่ละองค์กรได้สร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อนำมาเลือกใช้ แต่ส่วนใหญ่แล้วมักจะมี การกำหนดสายการ บังคับบัญชาไว้เป็นช่องทางหลักของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เพื่อที่จะถ่ายทอดนโยบาย แผนงานคำสั่ง ข้อมูลข่าวสาร และรายงานความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน อย่างมีลำดับขั้นตอนชัดเจน สิ่งที่เป็นองค์ประกอบหลักที่ทุกองค์กรจะต้องมี คือ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กร มัวร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead & Griffin, อ้างถึงใน สุภาพงศ์ วรรวยทรง, 2534, น. 9) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่สำคัญ ดังนี้

1. สร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนระบบประสาทของมนุษย์ที่มีต่อแรงกระตุ้นต่าง ๆ ที่เข้ามา แล้วส่งต่อไปยังส่วนต่าง ๆ ของร่างกายเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เข้ามา การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ถ้าขาดการสื่อสารแล้ว องค์กรจะกลายเป็นกลุ่มคนที่ต่างคนต่างทำงาน แต่ละคนจะบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเท่านั้น แต่องค์กรไม่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. วัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์กรนั้น สามารถแบ่งเป็น 4 วัตถุประสงค์ย่อย คือ

- 2.1 การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญที่สุดที่จะต้องถ่ายทอดให้พนักงานทุกคนรับทราบ คือ เป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ทิศทางขององค์กร

- 2.2 ข่าวสารเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงาน หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

- 2.3 ผลลัพธ์แห่งความพยายาม หมายถึง ข่าวสารที่พนักงานควรจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานด้วยความมานะพยายามจนประสบความสำเร็จ แล้วองค์กรมีผลตอบแทนต่อพนักงานอย่างไร ซึ่งถ้าพนักงานถูกเพิกเฉยไม่ได้รับข่าวสารจากการปฏิบัติงานที่น่าชื่นชมของตนเองย่อมทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยลง

2.4 กระบวนการตัดสินใจ หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน เพื่อยินยอม ปัญหาต่าง ๆ ที่แต่ละคน แต่ละฝ่ายกำลังประสบอยู่ การประเมินแนวทางแก้ไข ความพยายาม บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและการประเมินผลสรุป

3. เพื่อเป็นการแสดงออกในด้านอารมณ์และความรู้สึก การสื่อสารจะช่วยให้พนักงาน ในองค์กรได้แสดงอารมณ์และความรู้สึก การสื่อสารภายในองค์กรไม่ได้เกี่ยวเนื่องเฉพาะกับตัวเลข ผลประกอบการหรือผลกำไรเท่านั้น แต่หมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรด้วย ถ้า พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรแล้วก็จะส่งผลต่อการตั้งใจปฏิบัติงานด้วย

นอกจากวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว เป้าหมายของการสื่อสารในองค์กรก็เป็นส่วน สำคัญต่อการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารของบุคคลากรในองค์กรทุกคน ซึ่งอาจจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองคนหรือบุคคลกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับกลุ่มก็ได้ การติดต่อ สื่อสารจะช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ ซึ่งจุดประสงค์ประการหนึ่งของการสื่อสารคือการให้ ข่าวสารข้อมูล และพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่จำเป็นเพื่อทำให้เกิดพลังกลุ่ม นอกจากนั้นยังมี จุดประสงค์ที่จะสร้างทัศนคติที่จำเป็นที่จะได้จูงใจให้ทำงานมากขึ้น มีความร่วมมือในการทำงาน เป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเป้าหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย 5 ประการ (ศุภมน อนุศาสนนันท์, 2549, น. 14)

1. เพื่อเป็นการป้อนข่าวสารข้อมูลให้บุคคลได้ทราบ อาจกล่าวได้ว่าการบอกข่าวสาร ข้อมูลแก่บุคคลภายในองค์กรให้ทราบนั้นเป็นสิ่งที่ต้องกระทำในทุก ๆ วัน การติดต่อสื่อสารเป็น วิธีทางที่จะยืนยันให้สมาชิกขององค์กรได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์กรและสมาชิก ขององค์กร

2. เพื่อประเมินผลงานของบุคคล ลักษณะงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรก็ คือ การประเมินผลกิจกรรมของสมาชิกองค์กรอย่างสม่ำเสมอว่าเขาได้ทำงานให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการได้เพียงไร

3. เพื่อการอำนวยความสะดวกหรือการให้คำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการรับคำสั่งจาก ผู้บังคับบัญชา

4. เพื่อจะได้ใช้สิทธิพลหรือได้รับสิทธิพลจากผู้อื่นโดยเฉพาะในเรื่องการจูงใจให้ทำงาน

5. เพื่อกิจการอื่น ๆ ภายในองค์กรที่มีอาจเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคล

จะเห็นได้ว่าทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการสื่อสารขององค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับทุกองค์กร ไม่สามารถละเว้นได้ทุกองค์กรจะต้องมี ขึ้นอยู่กับว่าจะมีวิธีการจัดการการสื่อสาร ภายในองค์กรแต่ละองค์กรแตกต่างกันไปอย่างไร หากองค์กรใดที่มีระบบการจัดการการสื่อสารที่ดี

องค์กรนั้นก็ประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่มีระบบการจัดการการสื่อสารซึ่งรูปแบบต่าง ๆ ของการสื่อสารภายในจะเป็นตัวช่วยให้การจัดการสื่อสารในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น นำข้อมูลข่าวสารเรื่องที่ต้องการจะทำการสื่อสารไปยังบุคลากรภายในองค์กรได้ รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายแบบ

เสนาะ ตีเยาว์ (2541, น. 197) กล่าวถึงรูปแบบของการสื่อสารในองค์กรว่าสามารถจำแนกตามลักษณะการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้ 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

ลักษณะที่ 1 จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร

การสื่อสารภายในองค์กรที่จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร สามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) และการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ดังนี้

การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารส่งข่าวสารไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยฝ่ายรับสารไม่มีโอกาสโต้กลับหรือซักถามในสารนั้น ๆ เลย มันจะอยู่ในรูปของคำสั่ง ข้อกำหนด และแนวนโยบายที่จะต้องทำตามโดยไม่มีข้อแม้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะที่เป็นทางการ ข้อดีของการสื่อสารทางเดียว คือ ทำให้การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในระบบงานสามารถดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ฉับไว และมีประสิทธิภาพสูง

การสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication)

เป็นการติดต่อที่ฝ่ายผู้ส่งสารและฝ่ายผู้รับสารมีโอกาสที่จะได้ตอบกัน ซักถามกัน มักจะอยู่ในรูปของการประชุม สัมมนา อาจจะเป็นลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เชื่อกันว่าเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาก เพราะเป็นการสร้างให้เกิดความเข้าใจของข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว

นอกจากนี้ สมิต สัชฌุกร (2527, น. 22) ได้ให้แนวทางในการเลือกใช้การสื่อสารทั้งสองแบบข้างต้นไว้ดังนี้

โอกาสที่จะใช้การสื่อสารทางเดียว

1. เมื่อเรื่องที่ต้องการจะสื่อสารนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย
2. เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่รีบด่วน จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใด

โอกาสที่จะใช้การสื่อสารสองทาง

1. เมื่อเรื่องราวที่จะสื่อสารเป็นเรื่องใหม่ ยาก หรือซับซ้อน
2. เมื่อต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดขั้นตอนของเรื่องที่จะต้องปฏิบัติ
3. เมื่อต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อช่วยลดหย่อนโอกาสที่ผู้รับข่าวสารจะติดตามเรื่องที่สื่อสารไม่ทัน
อย่างไรก็ตาม การสื่อสารทั้งสองแบบนี้ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งที่สามารถใช้ได้กับทุก
สถานการณ์ ในความเป็นจริงแล้วการสื่อสารภายในองค์กรจำเป็นต้องใช้การสื่อสารทางเดียว
และการสื่อสารสองทางผสมผสานหรือควบคู่กันไป

ลักษณะที่ 2 จำแนกตามลักษณะการใช้

การสื่อสารภายในองค์กรที่จำแนกตามลักษณะการใช้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ
คือ การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
(Informal Communication) ดังนี้

การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารตามลักษณะหน้าที่ ตำแหน่ง หรือลำดับชั้นของการทำงาน
การติดต่อสื่อสารจะเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร มีลำดับชั้นตอน มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ
กำหนดไว้ชัดเจน การติดต่อสัมพันธ์กันจะยึดระเบียบข้อบังคับเป็นหลักหรือแนวทางเสมอ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, น. 258) ได้สรุปลักษณะสำคัญบางประการของการสื่อสาร
แบบเป็นทางการไว้ดังนี้

1. เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการ
บังคับบัญชาการ
2. เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาการหรือหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งข้อเสนอแนะ
รายงาน และการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่พนักงาน ผู้ปฏิบัติการ หรือเจ้าหน้าที่

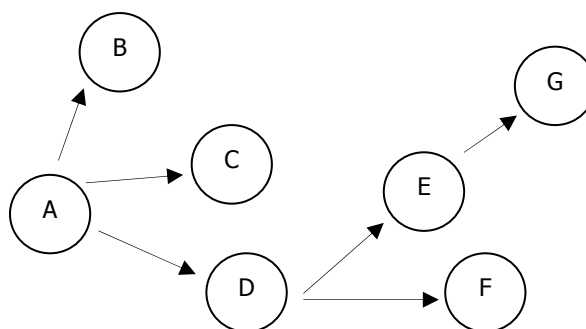
การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

เป็นการสื่อสารในลักษณะที่กระทำกันเองเป็นการส่วนตัว โดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่ง
อำนาจ และหน้าที่ในองค์กร มักเกิดจากความใกล้ชิดในหมู่คณะ ความต้องการทราบถึงความ
เคลื่อนไหวและความอยากรู้อยากเห็นของสมาชิกในองค์กร

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการหรือที่เรียกกันอีกชื่อหนึ่งว่า การสื่อสารแบบเถาองุ่น
(Grapevine Communication) นี้ เป็นการสื่อสารที่ไม่อาจกำหนดทิศทางที่แน่นอนได้ มีการ
เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่สัมพันธ์กับงาน ไม่อาจคาดคะเนได้ และไม่มีรูปแบบ แต่มีผลให้
ข่าวสารกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ดังภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นกลุ่มของการสื่อสารแบบเถาองุ่น

ภาพที่ 2.1

แสดงการสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine Communication)



ที่มา: *Communication in the Organization* (p. 60), by T. R. Tortoriello et al., อ้างถึงใน
รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรเกษตรกรรม (น. 28), โดย ศุภมน นุศาสนนันท์,
2549, รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร

การสื่อสารแบบเถาองุ่นจะเข้ามามีบทบาทที่ต่อเนื่อง การสื่อสารแบบเป็นทางการ
ประสบความล้มเหลวในการทำหน้าที่ส่งข่าวสาร ไม่สามารถสร้างความเข้าใจ หรือไม่เป็นที่ยอมรับ
ของสมาชิกในองค์กร ยังมีความต้องการข่าวสารมากเท่าใด ความต้องการเครือข่ายการสื่อสาร
แบบไม่เป็นทางการจะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น กล่าวคือ มีความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างความต้องการ
ข่าวสารกับความเจริญเติบโตของการสื่อสารแบบเถาองุ่นนั่นเอง ในขณะเดียวกัน มีข้อควรระวัง
เกี่ยวกับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือ (Rumor) ต่าง ๆ อยู่ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ เพราะ
สามารถทำลายขวัญและกำลังใจของสมาชิกภายในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม หากผู้บังคับบัญชา
การให้ความเอาใจใส่ต่อการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ก็จะพบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
เป็นแหล่งข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง โดยชี้ให้เห็นถึงความสนใจของสมาชิกในองค์กรและ
ปัญหาของพนักงานต่าง ๆ

ลักษณะที่ 3 จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

การสื่อสารภายในองค์กรที่จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร สามารถแบ่ง
ออกเป็น 2 แบบคือ การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน (Verbal and Written Communication)
และการสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ (Non-Verbal Communication) ดังนี้

การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน (Verbal and Written Communication)

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521, น. 197-198)

หัวใจสำคัญของการสื่อสารประเภทนี้อยู่ที่การใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในการสื่อสาร นิยมใช้กันหลายรูปแบบ เช่น บันทึกรายการ คำสั่ง หนังสือเวียน จดหมาย เอกสาร ประกาศ รายงาน การประชุม การสนทนา ผู้บังคับบัญชาการในองค์กรจะต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้

1. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์
2. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การสื่อสารจะได้ผล ถ้าผู้ปฏิบัติการเข้าใจในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูดหรือเขียนว่าหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมายเป็นการแสดงภูมิรู้ภูมิปัญญาของผู้ส่งสาร
3. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส การสื่อสารจะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่ง ถ้าหากผู้บังคับบัญชาการและพนักงานใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสมกับเวลาและโอกาส
4. ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้บังคับบัญชาการจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้บังคับบัญชาการมีความคิดแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ การที่จะเป็นผู้นำก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก

ตารางที่ 2.1

แสดงการสื่อสารด้วยถ้อยคำและการเขียน

ถ้อยคำ	การเขียน
การพบปะเป็นรายบุคคล	คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร
การพบปะเป็นกลุ่ม	หนังสือเวียน
การประชุม	วารสาร
การประชุมคณะกรรมการ	รายงาน
การใช้โทรศัพท์	บันทึก
การใช้อินเทอร์เน็ต	คู่มือการปฏิบัติงาน

การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ (Non-Verbal Communication)

เป็นการสื่อสารโดยใช้รหัสหรือสัญลักษณ์อย่างอื่นที่ไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียน เป็นการสื่อสารโดยท่าทาง การเคลื่อนไหว และการแต่งกาย หากพิจารณาให้ดีแล้วมีความสำคัญและประโยชน์ไม่น้อย เนื่องจาก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521, น. 197-198)

1. อารมณ์ความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออกโดยไม่ใช้ถ้อยคำ ซึ่งสังเกตได้แน่นอนกว่าการใช้ถ้อยคำ
2. ลักษณะท่าทางบางประการ เป็นเครื่องชี้เพื่อการเสนอแนะให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี จึงแสดงความหมายของความตั้งใจ หรือเจตนาที่แท้จริงของบุคคลได้ดีกว่าการพูดหรือการเขียน
3. คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด ซึ่งในแต่ละองค์กรไม่ควรใช้รูปแบบการสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและคำเขียน หรือการสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว เนื่องจากการตีความของสารอาจจะเกิดความคลาดเคลื่อนและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ออกมาอย่างไม่ถูกต้อง ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กรได้ ดังนั้นควรจะใช้รูปแบบการทั้งสองแบบนี้ควบคู่กันไปแล้วแต่สถานการณ์และความเหมาะสม

ลักษณะที่ 4 จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร

การสื่อสารภายในองค์กรที่จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร สามารถแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างหรือการสื่อสารแนวดิ่ง (Downward Communication) การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน หรือการสื่อสารในแนวตั้ง (Upward Communication) และการสื่อสารแนวนอน หรือการสื่อสารแนวราบ หรือการสื่อสารข้ามสายงาน (Horizontal Communication or Cross-Channel Communication) ดังนี้

การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างหรือการสื่อสารแนวดิ่ง (Downward Communication)

การกระจายของการสื่อสารแบบนี้ใช้หลักการหรือเป็นไปตามแบบสายของการบังคับบัญชาจากผู้มีอำนาจสูงภายในองค์กรไปสู่ผู้มีอำนาจในระดับที่ต่ำกว่า นับเป็นวิธีการที่มีใช้ตามปกติ การสื่อสารถือว่าเป็นแนวคิดของการบริหารแบบดั้งเดิม และมีความสำคัญที่สุดที่ว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาย่อมต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปการสื่อสารจากบนลงล่างมักจะใช้ช่องทางการสื่อสาร ดังต่อไปนี้ (เสนาะ ตีเยว, 2541, น. 325)

- การสั่งงานตามลำดับชั้น
- โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ
- วารสารองค์กร

- จัดหมายถึงพนักงานโดยตรง
- คู่มือพนักงาน
- กล้องรับข่าวสาร
- รายงานประจำปี
- ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง
- สภาพแรงงาน
- การประชุมกลุ่ม

นอกจากนี้ แคทซ์ และ คาห์น (Katz & Kahn, อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2526, น. 7)

กล่าวว่า ข่าวสารที่ติดต่อกจากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชา มีอยู่ 5 ประเภท คือ

1. ข่าวสารเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ข่าวสารนี้จะเป็นข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงาน สิ่งที่พนักงานถูกคาดหวังให้ทำ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน พวกเขาจะทำการเหล่านี้ได้อย่างไร รูปแบบของการสื่อสารจะอยู่ในรูปของคำสั่ง การอธิบาย คู่มือปฏิบัติงาน และคำบรรยายลักษณะงาน

2. ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลของการทำงาน ข่าวสารนี้จะทำให้พนักงานทราบถึงบทบาทของแต่ละคนในองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่างานของแต่ละคนมีเกี่ยวข้องกับงานอื่นและตำแหน่งอื่นอย่างไร ทำไมจึงต้องทำงานนั้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทราบว่าพวกเขามีส่วนช่วยในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างไร

3. ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและวิธีการปฏิบัติขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้จัดเป็นข้อมูลพื้นฐานที่องค์กรจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบ โดยพนักงานจะได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงาน เงินเดือน การรักษาพยาบาล การลาป่วย การพักร้อน สวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ที่พนักงานควรปฏิบัติ ซึ่งขั้นตอนนี้มักบรรจุอยู่ในระยะของการปฐมนิเทศ

4. ข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ข้อมูลประเภทนี้มี 3 ประเภท คือ พนักงานปฏิบัติงานได้ผลอย่างไร พนักงานควรปรับปรุงตัวเองอย่างไร และองค์กรจะสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงตัวเองได้ดีขึ้นอย่างไร

5. ข่าวสารเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ข่าวสารประเภทนี้จะทำให้พนักงานเข้าใจภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียง และการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ความเจริญต่อสังคมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่

การสื่อสารจากบนลงล่างจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) ซึ่งอาจเกิดปัญหาในเรื่องของการตีความหมายผิดไปจากความเป็นจริงได้ นอกจากนี้ หากว่าองค์กรมีระดับชั้นมากเท่าใด ศักยภาพของความยุ่งยากการที่จะสื่อความหมาย

ไปยังผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ระดับต่ำกว่าจะมากขึ้นเท่านั้น การบิดเบือนไปจากความเป็นจริงการกรองสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับชั้นของการองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดัดแปลงข่าวสารที่ส่งไปแต่แรกได้ อย่างไรก็ตาม หากการสื่อสารจากบนลงล่างมีมากเกินไปจะก่อให้เกิดภาวะข่าวสารท่วมท้น (Message Overload) ทำให้พนักงานเบื่อหน่ายที่จะรับข่าวสาร คำสั่ง บันทึก เอกสาร ประกาศภายในองค์กรที่มีมากมาย ดังนั้น ผู้บริหารที่ฉลาดควรจะส่งเฉพาะสารที่จำเป็นและสำคัญที่พนักงานควรได้รับทราบ โดยจัดให้พอเหมาะและสมเหตุสมผล อีกทั้งเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมในการสื่อสารนั้น ๆ ด้วย

การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน หรือการสื่อสารในแนวตั้ง (Upward Communication)

การหมุนเวียนหรือการกระจายข่าวสารแบบนี้จะมีการกระจายข่าวสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในองค์กร การกระจายข่าวสารจะอาศัยสายของการบังคับบัญชา แต่เป็นการส่งข่าวจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา ช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารจากพนักงานเบื้องล่างขึ้นมาสู่ผู้บังคับบัญชามักมีลักษณะดังต่อไปนี้ (กริช สืบสนธิ์, 2526, น. 54)

- การประชุมกลุ่ม
- การร้องทุกข์
- การเรียกร้อง
- การปรึกษาหารือ
- การสัมภาษณ์พนักงานที่ออกจากงาน
- การเปิดให้เข้าพบได้ทันที
- ผู้สหภาพแรงงาน

โดยปกติการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะเป็นการสื่อสารเพื่อเสาะหาคำตอบเพิ่มเติม เป็นการแสดงความคิดเห็น หรือการใช้ข้อเสนอแนะ การสื่อสารประเภทนี้จะมีผลถึงการเสริมสร้างขวัญในการทำงานและทัศนคติของพนักงาน สารจากพนักงานเป็นสิ่งที่มีความค่าแก่ผู้บังคับบัญชา เพราะเป็นเสมือนหนึ่งปรอทวัดสภาพความเป็นไปในองค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงการสื่อสารจากบนลงล่าง เพราะช่วยชี้ให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตาม ในสภาพความเป็นจริงแล้วกลับพบว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นการสื่อสารที่ทำได้ยากมากและมักถูกละเลย หรือมองข้ามเสมอ

ชาร์มา (Sharma, อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2526, น. 57) ได้ชี้ให้เห็นถึงเหตุผลที่ว่าทำไมการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจึงมีความยุ่งยากไว้ 4 ประการ

1. แนวโน้มที่พนักงานจะปกปิดความคิดของพวกเขา จากการศึกษพบว่าพนักงานจะรู้สึกยุ่งยากใจเมื่อต้องพูดกับผู้บังคับบัญชา และวิธีการที่ดีที่สุดหากต้องการเลื่อนตำแหน่งก็คือการเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา

2. ความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสนใจกับปัญหาของพนักงาน โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสนใจต่อปัญหาของพวกเขา ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และอาจจะรับการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนบางอย่างเนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้ทำให้พวกเขาถูกมองในทิศทางที่ไม่ดีจากผู้บังคับบัญชา

3. การขาดรางวัลในการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบนให้กับพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชาไม่ได้จัดหารางวัลทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพื่อรักษาการสื่อสารประเภทนี้ไว้

4. ความรู้สึกไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาไม่ตอบสนองต่อสิ่งที่พนักงานพูด เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีงานยุ่งมากจนไม่สามารถที่จะรับฟัง หรือไม่สามารถพบพวกเขาได้ และถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะอยู่แต่ก็ไม่ได้ตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีคุณค่าอย่างมาก เพราะบอกถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังทำอยู่ อธิบายถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นในการปรับปรุงองค์กร และเผยให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคิดและรู้สึกอย่างไรต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรหามาตรการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสื่อสารดังกล่าว เช่น การจัดตั้งหน่วยแนะแนว การแสดงความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา การจัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน การประชุม การพบปะสังสรรค์ เป็นต้น

การสื่อสารแนวนอน หรือการสื่อสารแนวราบ หรือการสื่อสารข้ามสายงาน (Horizontal Communication or Cross-Channel Communication)

เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันตามสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานก็ได้ หรือระหว่างบุคคลสองคนที่อยู่ระดับต่างกัน ซึ่งไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงต่อกัน วัตถุประสงค์ของการสื่อสารแบบนี้มีด้วยกัน 6 ประการคือ

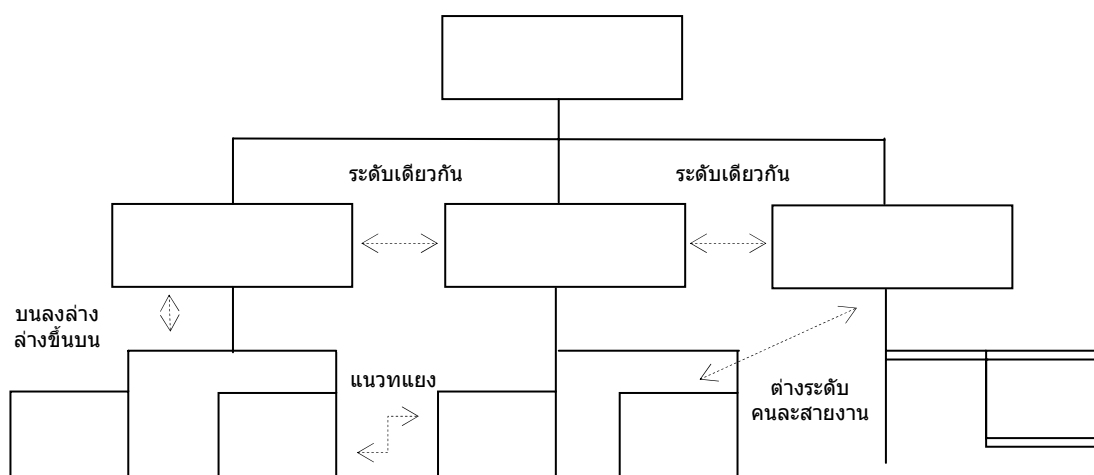
1. เพื่อประสานงานกัน
2. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน
3. เพื่อแก้ปัญหา
4. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน
5. เพื่อขัดข้อขัดแย้ง
6. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การสื่อสารในแนวนอนเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ ที่จะต้องประสานงาน หรือทำงานในลักษณะเป็นกลุ่ม (Teamwork) ในระดับเดียวกัน โดยเฉพาะในกรณีของการติดต่อข้ามสายงาน ดังนั้น การกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางการติดต่อสื่อสารข้ามสายงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยประหยัดเวลาในการติดต่อสื่อสารได้มาก และวิธีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุด ได้แก่

- การประชุมกลุ่ม
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหยุดพักงาน
- หนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ
- บันทึกข้อความ
- การประสานงาน
- การสนทนาทางโทรศัพท์
- การร่วมมือประกอบกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน
- การสร้างเสริมคุณภาพ

องค์กรที่มีการสื่อสารในแนวนอนนี้ มีส่วนเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมกันของหมู่คณะ พนักงานในองค์กรจะมีการรวมตัวกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมกันหรือการพบปะสังสรรค์กันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างพักรับประทานอาหาร ซึ่งการสื่อสารในลักษณะนี้มีผลในแง่ของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมาก การที่ได้ติดต่อกับเพื่อนร่วมงานในระดับฐานะใกล้เคียงหรือเท่า ๆ กันในองค์กร มีส่วนช่วยสนองความต้องการทางสังคมของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดรวมกันเป็นกลุ่มขึ้น จุดอ่อนของการสื่อสารรูปแบบนี้ คือ ถ้าหากมีการรวมตัวกันอย่างแข็งแกร่ง อาจจะทำให้เกิดการต่อต้านต่อระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายขององค์กรบางอย่างที่พวกเขาไม่เห็นด้วยได้

ภาพที่ 2.2
แสดงรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร



อย่างไรก็ตามรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 4 ลักษณะที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น องค์กรไม่ควรเลือกใช้เพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น แต่ควรนำมาทุกรูปแบบมาผสมผสานกัน ใช้ควบคู่กันไปตามความเหมาะสมของเรื่องที่ต้องการจะทำการสื่อสาร ซึ่งธนาคารกรุงเทพก็นำทุกรูปแบบมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรเช่นเดียวกัน จากลักษณะการจำแนกรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 4 ลักษณะ ผู้ศึกษาจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์การศึกษา “การจัดการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด”

สิ่งสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรต่อมา คือ ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร หรือสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรนั้น โดยส่วนใหญ่จะเน้นที่เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยการพูดและสิ่งพิมพ์ภายในองค์กร ซึ่งในอดีตเนื้อหาสาระในสิ่งพิมพ์ไม่มีสาระมากนัก จะหนักไปในเรื่องข่าวทั่ว ๆ ไป จนกระทั่งได้มีการพัฒนารูปแบบการนำเสนอสาระในสิ่งพิมพ์ภายในองค์กรให้มีสาระเพิ่มมากขึ้น มีข้อเขียนและออกแบบรูปเล่มอย่างดี เนื้อหาสาระเน้นข่าวสารที่เป็นจริงทันต่อเหตุการณ์ และเป็นเรื่องใกล้ตัวพนักงานในองค์กรมากขึ้น นอกจากนั้น ยังมีการนำสื่ออื่น ๆ เข้ามาในการสื่อสารองค์กรด้วย คือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยรูปแบบของสื่อที่มักใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ ป้ายประกาศ วิกิตักษน์ อินทราเน็ต (Intranet) เสียงตามสาย นิทรรศการ การสัมมนา กลุ่ม การประชุม เป็นต้น

การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพนั้นหมายถึงการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจตรงกันหรือเหมือนกัน และนั่นหมายความว่าข่าวสารที่ผู้ส่งสารส่งไปนั้นต้องเป็นที่

เข้าใจแจ่มแจ้งเป็นอย่างดีแก่ผู้รับสาร แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้วการสื่อสารของมนุษย์นั้นต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ที่เป็นตัวการหรือสิ่งรบกวนการสื่อสารหรือทำให้การสื่อสารขัดข้อง ซึ่งอุปสรรคการสื่อสาร ได้แก่ (กมลลา สังขวิฑูณ, 2548, น. 42)

1. อุปสรรคด้านกลไก (Mechanical Noise) คือ สิ่งที่เป็นอุปสรรคคอยรบกวนการสื่อสารหรือบางครั้งเรียกว่า อุปสรรคแห่งช่องทางการสื่อสาร ซึ่งเกิดขึ้นเสมอทั้งช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเฉพาะสื่ออิเล็กทรอนิกส์

2. อุปสรรคทางด้านภาษา (Semantic Noise) หมายถึง อุปสรรคทางด้านภาษาซึ่งเกิดจากการใช้ภาษาในข่าวสาร ทำให้เข้าใจในข่าวสารนั้นได้ยากลำบาก หรือไม่เข้าใจในคำพูดหรือภาษาที่ใช้

เมสคอน, อัลเบิร์ต, และ คีโดริ (Mescon, Albert, & Khedouri, อ้างถึงใน กมลลา สังขวิฑูณ, 2548, น. 39) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารที่มักเกิดขึ้นในองค์กรมีดังนี้

1. ข่าวสารบิดเบือน (Message Distortion) เมื่อข่าวสารถ่ายทอดจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนในองค์กร ยังผลให้เกิดความบิดเบือนอันเนื่องจากการกรองข่าวสารจากผู้บริหารได้

2. การมีการสื่อสารมากเกินไป (Communication Overload) การที่ภายในองค์กรมีการสื่อสารมากเกินไป อาจทำให้กลับกลายเป็นอุปสรรคในการสื่อสารเสียเองได้ โดยเฉพาะในยุคของสารสนเทศ

3. โครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสม (Poor Organizational Structure) ในองค์กรที่มีระดับชั้นการบริหารงานมากก็จะมีโอกาสเกิดการบิดเบือนในการสื่อสารมาก

อุปสรรคของการสื่อสารภายใน (Barriers to Communication) เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องเผชิญอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่หากองค์กรใดมีการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีก็จะช่วยลดอุปสรรคของการสื่อสารเหล่านี้ลงได้ การปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสามารถทำได้ดังนี้ (กมลลา สังขวิฑูณ, 2548, น. 43)

1. วางแผนการสื่อสารก่อนทำการสื่อสาร โดยวิเคราะห์แนวความคิด ศึกษาเป้าหมายวัตถุประสงค์การสื่อสาร พิจารณาเหตุผลของการสื่อสาร ตลอดจนพิจารณาบริบทของการสื่อสาร อาทิเช่น กาลเทศะ ความเข้าใจร่วมในระหว่างผู้สื่อสาร และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของการสื่อสาร ตลอดจนการจัดการสื่อสารและการบริหารองค์กร

2. การใช้ช่องทางหลาย ๆ แบบ เพื่อจะได้สามารถสื่อสารข้อมูลได้ทั่วถึงทั้งองค์กร และได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback) กลับมาเพียงพอ สำหรับผู้บริหารควรใช้การสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตา เพราะมีประสิทธิภาพสูงในด้านการได้รับผลสะท้อนกลับโดยตรงและทันที

3. ในด้านเนื้อหาของการสื่อสารข่าวสารต้องทันสมัย และเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายการสื่อสารควรใช้ภาษาง่าย ๆ สื่อความโดยตรง เนื้อหาข่าวสารต้องถูกต้องและชัดเจน

4. สำหรับผู้บริหารควรมีประสาทสัมผัสไวต่อการรับข่าวสารของผู้รับสาร และความรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ในขณะที่สื่อสารควรมีสติอยู่เสมอเพราะท่วงทำนองเสียงพูด สีหน้า ท่าทางของผู้ส่งสารย่อมมีผลกระทบต่อการตีความหมายของผู้รับสาร และต้องตระหนักว่าผู้ส่งสารที่ดีต้องทำตัวเป็นผู้รับสารที่ดีด้วย นอกจากนี้ ควรเสริมย้ำการสื่อสารด้วยการทำตามนั้นเพื่อความน่าเชื่อถือ

นอกจากอุปสรรคของการสื่อสารที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ยังมีปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของบรรยากาศขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้างขององค์กรและพฤติกรรมของการสื่อสารในองค์กรที่มีส่วนให้การสื่อสารภายในองค์กรประสบความสำเร็จอีกด้วย

จากการศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” นี้ วัตถุประสงค์ข้อหนึ่งของผู้ศึกษาต้องการทราบเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารของธนาคารกรุงเทพระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขานครหลวงและสาขาต่างจังหวัดว่า เหตุใดจึงมีการสื่อสารที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันภายใต้จำนวนสาขาที่มากมาย ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรมประกอบกับการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม เนื่องจากผู้ศึกษาเป็นพนักงานคนหนึ่งในธนาคารกรุงเทพ ผู้ศึกษาจึงเชื่อว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารภายในธนาคารมีประสิทธิภาพ เนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้คือ บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กรและพฤติกรรมการสื่อสาร ผู้ศึกษาขอแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรประกอบด้วยพฤติกรรมของคน การรับรู้เหตุการณ์ การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และโอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน บรรยากาศทางด้านวัตถุในองค์กรจะกระทบการปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะกระทบต่อพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึกความคิดริเริ่มการสร้างสรรค์งาน ความสำเร็จของงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานที่จะทำให้งานก้าวหน้า (เสนาะ ตีเยวรี 2541, น. 523) นอกจากการรับรู้แล้วบรรยากาศการสื่อสารยังรวมถึงการประเมินเกี่ยวกับเหตุการณ์ทางการสื่อสาร พฤติกรรมมนุษย์ การตอบสนองต่อกันของพนักงาน ความคาดหวัง ความขัดแย้ง และโอกาสในการก้าวหน้าในองค์กร (Pace & Faules, 1994, อ้างถึงใน วนิดา เตชะวิเศษพงษ์, 2541 น. 17)

บรรยากาศการสื่อสารสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าใจเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจกันและกันสูง ย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีผลงานดีขึ้น โดยบุคลากรที่ไม่เบื่อง่ายในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (กริช สืบสนธิ์, 2526, น. 38)

บรรยากาศการสื่อสาร หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน บรรยากาศการติดต่อสื่อสารในองค์กรประกอบด้วย การประเมินและปฏิบัติต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น บรรยากาศของการสื่อสารเป็นผลมาจากการที่สมาชิกขององค์กรรับรู้ ทัศนคติและความคาดหวัง หรือความพึงพอใจต่อคุณลักษณะขององค์กร เช่น นโยบายการส่งข่าวสาร งานผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา โดยสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นสมาชิกขององค์กรเห็นว่า องค์กรไว้วางใจเขาและยอมให้พวกเขามีความเป็นอิสระ สนับสนุน และให้พวกเขารับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขา ส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ถูกต้องและเพียงพอ รับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา ปรีกษาหรือ กับสมาชิกในองค์กร และให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการทำงานที่ท้าทายแค่ไหน (สมยศ นาวิการ, 2527, น. 21)

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอย่างอื่นขององค์กร เช่น โครงสร้าง ระเบียบข้อบังคับ ขวัญและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรนั้น ถ้าหากปรับปรุงบรรยากาศการสื่อสารให้ดีขึ้นแล้วก็จะทำให้ขององค์กรสูงขึ้นด้วย บรรยากาศทางการสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องการสร้างบรรยากาศทางการสื่อสารที่สร้างความพอใจให้แก่สมาชิกขององค์กร ซึ่งการสร้าง ความพอใจให้เกิดขึ้นหมายถึง การทำให้สมาชิกขององค์กรรู้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ โดยให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์กรในปริมาณที่เท่ากับความต้องการอยากรู้ของบุคคลในองค์กร

นอกจากนี้ โกลด์ฮาร์เบอร์ (Goldharbour, อ้างถึงใน วนิดา เตชะวิศิษฐ์พงษ์, 2541, น. 19) ได้อธิบายถึงบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กรว่าประกอบด้วยปัจจัย 5 อย่างคือ

1. บรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน คือ พนักงานรับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาช่วยให้พวกเขาสร้าง รักษาคุณค่า และความสำคัญของตัวเองไว้ ซึ่งทำได้โดย

- การอธิบาย การไต่ถามเพื่อขอข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ
- การทำความเข้าใจและช่วยพนักงานหาทางแก้ไข
- ซื่อสัตย์และเปิดเผยต่อกันและกัน
- ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทั้งในเรื่องความเชื่อใจและความเคารพ
- พยายามทำความเข้าใจ รับฟัง และแบ่งปันปัญหาร่วมกัน

- ยินดีรับฟังปัญหาและพฤติกรรมใหม่และพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้
- 2. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันตัดสินใจ
- 3. ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งสาร
- 4. มีการเปิดกว้างทั้งการพูดและรับฟัง
- 5. มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้คนภายในองค์กรทราบ

ผู้บริหารที่มีความชำนาญมักจะเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารในองค์กร โดยการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ย่อมจะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเปิดเผยความรู้สึก ความคิดเห็น อันนำไปสู่ความเข้าใจซึ่งกันและกัน มองเห็นปัญหาร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดบรรยากาศในการสื่อสารที่จะเอื้ออำนวยในการช่วยแก้ปัญหาอื่น ๆ ในองค์กรอีกด้วย และพนักงานควรจะรับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับระบบทั้งหมดขององค์กรและสามารถปฏิบัติหน้าที่ วางแนวทางสำหรับตนเองให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หลักและโครงสร้างขององค์กร ถ้าพนักงานขาดข้อมูลข่าวสารก็จะขาดแนวความคิดในการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์กร และเนื่องจากพนักงานทั่วไปต้องการความก้าวหน้าจึงจำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในองค์กร

นอกจากนี้ บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ยังประกอบด้วย พฤติกรรมของคน การรับรู้เหตุการณ์ การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และโอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะกระทบต่อพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการสร้างงาน ความสำเร็จของงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานที่จะทำให้ก้าวหน้า บรรยากาศในการสื่อสารองค์กรมีความสำคัญกว่าความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเสียอีก เพราะหากบรรยากาศไม่ดีคนก็ไม่อยากแสดงความรู้สึกความสามารถของตน ดังนั้น บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้แยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่น ๆ ได้ วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเฉพาะตัวในองค์กรหนึ่งจะมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นของตัวเองซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่น อย่างไรก็ตาม หากเราแยกองค์กรออกเป็นประเภทต่าง ๆ แล้วเราจะพบว่าองค์กรในประเภทเดียวกันจะมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างเฉพาะตัวแตกต่างจากองค์กรประเภทอื่น (กริช สืบสนธิ์, 2537 น. 117)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ยึดถือร่วมกันเป็นจิตสำนึกร่วมกันของคนในองค์กรเดียวกัน จิตสำนึกนี้เกิดจากการปลูกฝัง ถ่ายทอด จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร คือ สภาพแวดล้อม ค่านิยม ประวัติศาสตร์ ผู้ก่อตั้ง วิสัยทัศน์ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและมีบทบาทในการรักษาหล่อหลอม และสร้างวัฒนธรรมในการสร้างองค์กร มีความสำคัญต่อองค์กรเช่นเดียวกับการสื่อสารในองค์กร (พรพนทิภา รักกุศล, 2545, น. 25-26)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคลากรในองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, น. 294)

กัทเนช (Gutknecht, อ้างถึงใน พรพนทิภา รักกุศล, 2545, น. 26) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่ามีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับเปลี่ยนเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
3. เป็นเครื่องมือฝึกกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกัน และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ไม่ว่าวัฒนธรรมในองค์กรนั้นจะอ่อนหรือแข็งแกร่งปานใด วัฒนธรรมมีอิทธิพล มีอำนาจเหนือองค์กรนั้น มีผลกระทบต่อกับทุกสิ่งทุกอย่าง นับตั้งแต่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การทำงาน จากการที่วัฒนธรรมมีอิทธิพลเช่นนี้จึงเชื่อได้ว่าวัฒนธรรมมีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการที่จะรักษาคุณสมบัติหรือลักษณะการจัดการ หรือลักษณะพิเศษอื่นใดไว้ตลอดไป (กริช สืบสนธิ์, 2537, น. 4)

วัฒนธรรมภายในองค์กรเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนมากแต่ก็มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างมากเช่นเดียวกัน

โครงสร้างขององค์กร

โครงสร้างขององค์กร คือ การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือ เป็นกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้าง องค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยจัดเป็นรูปต่าง ๆ กันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมาย การที่องค์กรมีการจัดระบบระเบียบ และโครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ทำให้รู้ว่าใครจะทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อ

ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร สรุปเป็นข้อ ๆ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
2. เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ
3. เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
4. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

องค์กรที่มีขนาดใหญ่โครงสร้างขององค์กรก็จะมีความยุ่งยากและซับซ้อนทำให้การจัดการการสื่อสารภายในองค์กรค่อนข้างลำบาก ข้อมูลข่าวสารที่ทำการสื่อสารอาจเกิดความคลาดเคลื่อนกันได้ ซึ่ง บมจ. ธนาคารกรุงเทพก็เป็นองค์กรหนึ่งที่มีขนาดใหญ่และมีการวางแผนการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ทำให้บุคคลากรที่ปฏิบัติงานตามสาขาต่าง ๆ ทั้งในเขตนครหลวงและต่างจังหวัดมีความเข้าใจตรงกันและปฏิบัติงานออกมาในทิศทางเดียวกัน

พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร

โดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร หมายถึง สภาพการสื่อสารที่ดูได้จาก ความรอบรู้ของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ไหลเวียนอยู่ภายในองค์กร หรือหมายถึงลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารและสังเกตได้จากภายนอก แต่เน้นตรงเนื้อหาสาระของข่าวสารที่ทำการสื่อสารกันนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้ เพราะพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรจะถูกควบคุมโดยกฎต่าง ๆ เพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย และควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร สำหรับพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรในองค์กร อาจจะศึกษาได้จากลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารกันและสังเกตได้จาก

ภายนอกหลาย ๆ ลักษณะ เช่น วิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร ความสนใจในชนิดของข่าวสาร และการรับข่าวสาร ดังนี้ (กริช สืบสนธิ์, 2537, น. 87)

1. วิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของบุคคลที่อยู่ในองค์กรสามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน หากพิจารณาจากสื่อและช่องทางการสื่อสารแล้วจะพบว่า สื่อและช่องทางการสื่อสารเป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารให้ติดต่อกันได้ หากขาดสื่อและช่องทางแล้วย่อมไม่มีทางที่ข่าวสารจะถ่ายทอดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าสื่อและช่องทางเป็นสิ่งที่นำข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร หรือเป็นสิ่งที่ช่วยให้ข่าวสารไปถึงผู้รับสารนั่นเอง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ของสื่อและช่องทาง ได้แก่ การเลือกใช้และความสามารถของสื่อและช่องทาง ในการเลือกสื่อและช่องทางนั้นจะต้องพิจารณาว่ามีสื่อและช่องทางใดให้เลือกใช้ได้บ้าง สื่อและช่องทางใดสามารถเข้าถึงผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด สื่อและช่องทางใดเหมาะสมกับเนื้อหาสาระของข่าวสารมากที่สุด เป็นต้น สำหรับวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของบุคลากรภายในองค์กรโดยทั่วไป ได้แก่ การสื่อสารทางลักษณะอักษรผ่านทางสื่อสิ่งพิมพ์ และการสื่อสารทางวาจาผ่านช่องทางบุคคล

2. ความสนใจในชนิดของข่าวสาร สำหรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ได้อธิบายไว้ว่าข่าวสารหมายถึง รหัส สัญลักษณ์ เนื้อหา และการปฏิบัติต่อข่าวสาร ซึ่งข่าวสารทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นรหัสหรือสัญลักษณ์อย่างไร จะต้องมีเนื้อหาความข่าวสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร จากกระบวนการสื่อสารทั้งหมดพบว่าข่าวสารทั้งหมดจะปรากฏก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิดขึ้นมา และได้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งปรากฏออกมาให้เห็น ดังนั้น ข่าวสารจึงมีหน้าที่เป็นสิ่งเร้าให้กับผู้รับสารเกิดการรับรู้ความหมายและจะมีปฏิกิริยาตอบสนอง ก็ต่อเมื่อผู้รับสารเปิดรับสารชนิดใดชนิดหนึ่ง โดยอาศัยทักษะของผู้รับสารเป็นสำคัญ

3. การรับสาร การรับสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น หากพิจารณาผู้รับสาร ผลของการสื่อสาร และปฏิกิริยาตอบสนองในกระบวนการสื่อสารแล้ว จะพบว่าผู้รับสารอาจเป็นคน ๆ หนึ่ง คนกลุ่มหนึ่ง หรือคนทั้งหมดในองค์กรก็ได้ พื้นฐานของผู้รับสารมี 2 ประการ คือ การกำหนดรู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารส่งข่าวสารผ่านสื่อ หรือช่องทางใดช่องทางหนึ่งมาถึงตน ซึ่งผู้ส่งสารอาจมีปฏิกิริยาตอบสนองไปยังผู้รับสารได้ ดังนั้น บทบาทของผู้รับสารคือ เป็นผู้พยายามรับรู้เรื่องราวหรือข่าวสารอยู่เป็นประจำ เป็นผู้มีความรู้สึกที่รวดเร็วและถูกต้อง และเป็นผู้มีปณินทรีย์มาสามารถบังคับความสนใจของตนให้มาอยู่เรื่องราวที่ผู้ส่งสารกำลังเสนอให้ (เสนาะ ตีเยาว์, 2538, น. 77) นอกจากนี้ ผู้รับสารยังเป็นผู้ที่ว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หากพิจารณาว่าการสื่อสารในองค์กรเน้นการแจ้งข่าวสารให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบเรื่องราวทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถสร้าง

ความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากข่าวสารที่ได้รับไม่เพียงพอ หรือได้รับข่าวสารที่ไม่ชัดเจนที่เกิดจากความบกพร่องของผู้ส่งสารหรือทักษะในการตีความหมาย รับรู้ และทำความเข้าใจกับเนื้อหาข่าวสารหรืออาจมีอุปสรรคจากสิ่งรบกวนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ผลที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยส่วนรวมคือการดำเนินงานไม่สามารถไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อหรือช่องทางแล้ว สิ่งที่มาคืออาจทำให้ผู้รับสารได้รับความรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ หากพิจารณาในแง่ของกระบวนการสื่อสารแล้วพบว่า ผู้รับสารเป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสาร ผลที่อาจเกิดขึ้นในตัวผู้รับสารนั้นเป็นการคาดเดาผู้ส่งสารที่ต้องการให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการนั่นเอง

ทั้งนี้ การสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพนั้นมีความประสงค์ที่ให้การสื่อสารเป็นไปตามแนวคิดของ ฟรานซิส (Francis, อ้างถึงใน ศุภมน อนุศาสนนันท์, 2549, น. 26) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรบางแห่งประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่น ๆ เพราะพนักงานร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ความสามัคคีของพนักงานเพื่อรวบรวมความพยายามให้เป็นหนึ่งเดียว องค์กรที่เข้มแข็งและมีการตัดสินใจอย่างฉลาด สิ่งเหล่านี้เป่าประสงค์ที่เป็นของการสื่อสารภายใน องค์กร ซึ่งแสดงเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 2.2

แสดงโครงสร้างวัตถุประสงค์ 4 ประการของ Dave Francis

(1) การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนคติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	(2) การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน
(3) การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร	(4) การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดทัศนคติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในองค์กร จุดประสงค์หลักที่สำคัญของแนวคิดนี้คือ ผู้บริหารต้องหาปัจจัยที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรแล้วพยายามสื่อสารไปยังพนักงานให้รับรู้ แนวความคิดนี้มีองค์ประกอบย่อยอีก 3 ประการคือ

1.1 ความเอาใจใส่และความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการเอาใจใส่และติดตามโลกภายนอกอย่างใกล้ชิด ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบองค์กรนั้น ๆ ซึ่งการสื่อสารในที่นี้หมายถึงการแสวงหาโอกาส การระงับอุปสรรคต่าง ๆ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กร หากองค์กรใดไม่มีการสื่อสารกับโลกภายนอก องค์กรนั้นจะมีลักษณะเหมือนถูกตัดขาดออกไป ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา จุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์ประกอบข้อนี้ คือ ให้องค์กรพยายามสร้างระบบเปิด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา พนักงานทุกคนจึงควรติดตามเหตุการณ์ภายนอกอย่างใกล้ชิด

1.2 เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการชี้แจงเป้าหมายที่เด่นชัดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทราบถึงลักษณะขององค์กรและนิยามให้ได้ว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องมีการชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ โดยใช้การดลใจแรงกระตุ้น การมองการณ์ไกล ความเข้าใจอย่างชัดแจ้ง และการใช้วิจารณ์ญาณที่ดี หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้ว พนักงานในองค์กรจะขาดการชี้นำที่เพียงพอ อยู่ไปอย่างไร้จุดหมาย และไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

1.3 การบริหารแบบจูงใจ ผู้บริหารต้องสามารถจูงใจให้พนักงานทำตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสาร และมีทักษะในการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันทำงานเพื่อแปลงเป้าหมายที่วางไว้ให้เกิดขึ้นจริง การจูงใจจะสร้างทัศนคติ เปลี่ยนพฤติกรรมยกระดับมาตรฐานและสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในการก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

2. การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน

การรวมความพยายามเข้าด้วยกันและให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้องคือ

2.1 กลไกในการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ต้องมีกลไกเพียงพอในการประสานและรวบรวมความพยายามขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรจะประกอบไป

ด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องถูกรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุถึงประโยชน์ขององค์กร กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นจะต้องถูกนำมาใช้เพื่อรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์กร

2.2 โครงสร้างผังสำนักงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การวางผังองค์กรสามารถช่วยให้การสื่อสารดำเนินไปด้วยดี และจะส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการติดต่อสื่อสารในเวลาที่ทำผังสำนักงาน ผลกระทบคือ จะก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของพนักงานทั้งแบบที่เป็นทางการ และจะกระทบไปทั่วองค์กร การวางผังสำนักงานจึงควรมีส่วนช่วยการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้ราบรื่น รวมทั้งช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องติดต่อกันได้อย่างสะดวกอีกด้วย ในองค์กรหนึ่งปัญหาในการสื่อสารระหว่างกันถือเป็นเรื่องปกติ แต่การจัดผังสำนักงานและการรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัย จะช่วยลดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการจัดผังสำนักงานได้

2.3 การสั่งการจากเบื้องบน พนักงานควรได้รับข่าวสารที่เขาควรรู้เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น องค์กรต่าง ๆ จะมีโครงสร้างขององค์กรเป็นลำดับขั้นและอำนาจสั่งการจะถูกรวบรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจะมีผู้บริหารเท่านั้นที่สามารถมองเป็นภาพรวมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การควบคุม ตลอดจนการสั่งการจะมาจากบุคคลกลุ่มนี้ ฉะนั้น การไหลของข่าวสารจากเบื้องบนอาจทำได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง คือ ตามสายการบังคับบัญชา การแจ้งผ่านตัวแทนพนักงาน และใช้ผ่านทางกรอบหรือการสั่งสอน

3. การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร

การให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อองค์กรมิใช่การต่อต้านองค์กร มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 3 ประการคือ

3.1 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความไว้วางใจหมายถึง การที่พนักงานรู้ว่าพวกเขาสามารถให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกันได้ หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้วสิ่งที่แต่ละคนพูดจะไม่มีใครเชื่อถือ ซึ่งจะส่งผลต่อการสื่อสารเป็นอย่างมาก ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร และอาจสร้างได้โดยการพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนรักษาความรู้สึกที่ดีต่อกันไว้ การมุ่งความสนใจในตัวเองมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลทางลบต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจนี้ผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับตัวเขาได้โดยการประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น

3.2 การปฏิบัติต่อกันกับเพื่อนต่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี อย่าให้มีการเลือกที่รักมักที่ชังต่อคนกลุ่มต่าง ๆ พนักงานทั่วไปมักถูกโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติต่อคนกลุ่มต่าง ๆ ในแง่ลบ การมี

อคติเช่นนี้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการสื่อสาร องค์กรจะมีความสมบูรณ์เมื่อคนภายในองค์กรมีการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม โดยปกติอคติมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้านเพศ สีผิว ศาสนา และชนชั้นทางสังคม อคติจะเป็นสิ่งทำลายองค์กรเพราะจะทำให้สังคมในองค์กรห่างเหินกันและลดความเห็นใจระหว่างพนักงานลง อคติมักได้รับแรงกระตุ้นมากจากความก้าวร้าวและความเกลียดชัง จึงมีผลกระทบในทางทำลายองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ถูกแบ่งแยกเป็นกลุ่ม ๆ โดยชนชั้นทางสังคมจะมีปัญหานี้มาก

3.3 การร่วมมือร่วมใจ ให้พนักงานมีการทำงานประสานงานกันด้วยดี การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นมากในทุกหน่วยงานขององค์กร เพราะจะกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน พนักงานร่วมกันแสดงความคิดเห็น ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมกันพัฒนาแผนงานและสร้างจุดเด่นให้องค์กรร่วมมือกันด้วย แต่ละคนในทีมงานจะทำงานต่างหน้าที่กันไป แต่พวกเขาจะมีความเคารพซึ่งกันและกัน และพนักงานที่ทำงานร่วมกันเหล่านี้จะได้รับการประสานงานโดยผู้บริหารที่มีทักษะในการประสานงาน

4. การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

เป็นการใช้ความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้างและแปลข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบย่อย 3 ประการคือ

4.1 การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งสามารถทำได้โดยการสื่อสารกับพนักงานทุกคน ข้อมูลต้องถูกรวบรวมและนำเสนอเพื่อการพิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ โดยปกติมักจะมีมาจากพนักงานเบื้องล่าง ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับล่างด้วยเหตุผลดังนี้ เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดดี จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคขององค์กร เพื่อหาประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ ของพนักงาน เพื่อให้รู้ถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ท้าทายจากภายนอก และเพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจต่อข้อมูลสะท้อนกลับจากสิ่งต่าง ๆ รอบตัว

4.2 การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุนและความยุ่งยากซับซ้อนของการสื่อสาร วิธีในการทำการตัดสินใจและการสื่อสารสามารถถูกทำให้ล่าช้าและลดความมีประสิทธิภาพลงได้ เมื่อมีการติดต่อสื่อสารที่มากมายเกินความจำเป็นเกิดขึ้น การสื่อสารที่ถูกรบกวนและสูญเสียไปจะทำให้เกิดการเสียเวลาและสร้างความอึดอัดให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาทางในการขจัดความล่าช้าและสูญเสียที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนี้ให้ได้ องค์กรแต่ละแบบจะมีปัญหาในเรื่องดังกล่าวแตกต่างกันไป ในโครงสร้างองค์กรแบบง่ายที่พนักงานรายงานต่อหัวหน้าโดยตรงมักจะไม่มีระเบียบวิธีการสื่อสารที่เป็นระบบ แต่ขณะเดียวกันในองค์กร

ที่มีขนาดใหญ่จะมีกฎระเบียบต่าง ๆ มากเกินไป ซึ่งทำให้การสื่อสารไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ผลที่เกิดขึ้นคือ องค์กรจะขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความยากลำบากในการบริหาร มีองค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากที่มีการแยกหน่วยงานภายในออกเป็นส่วน ๆ เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการสื่อสารแต่ก็ยังไม่สำเร็จ โดยดูเหมือนว่าความล่าช้าในการสื่อสารยังเป็นอุปสรรคสำคัญขององค์กรดังกล่าวอยู่

4.3 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในองค์กรควรจะสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในการพูด การเขียน ของพนักงานแต่ละคนถือเป็นพื้นฐานหลักของการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิผล ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารยกเว้นจะมีเหตุการณ์สุดวิสัยเกิดขึ้น ทักษะในการสื่อสารจะรวมถึงการรับรู้ที่ถูกต้อง การแสดงกิริยาตอบรับการรู้จักฟังผู้อื่น การมีความเป็นผู้นำ การมีเหตุผล การรู้จักแก้ปัญหา และทำการตัดสินใจ การรู้จักให้คำปรึกษา การรู้จักวิธีสื่อสารกับพนักงาน การมีความสามารถในการฝึกอบรม การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีทักษะในการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจา

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแนวคิดหลักที่เด่นชัดที่สุด ที่ผู้ศึกษานำมาเป็นกรอบในการศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพในการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” เพื่อตอบปัญหานำวิจัยทั้ง 3 ข้อ ว่า บมจ. ธนาคารกรุงเทพที่มีจำนวนสาขาทั้งที่อยู่ในนครหลวงและมีสาขาในต่างจังหวัดเป็นจำนวนมากนั้น เมื่อผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่ต้องการจะส่งข้อมูลข่าวสารไปยังสาขาต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีนำเอาข้อมูลเหล่านี้ไปจัดการการสื่อสารอย่างไร เพื่อประมวลผลข้อมูลข่าวสารออกมาแล้วส่งต่อไปยังผู้จัดการสาขา จนถึงพนักงานในสาขาทุกคน โดยข่าวสารที่ถูกส่งกระจายไปตามสาขาที่มากมาย ยังคงความเป็นเนื้อหาข่าวสารที่มาจากต้นตอ รวมทั้งใช้แนวคิดการสื่อสารภายในองค์กรนี้เป็นแนวทางในการหาคำตอบของปัญหานำวิจัยที่ต้องการทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กรในด้านการให้บริการนั้น มีอะไรบ้าง และมีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้มีการเกิดความสำเร็จในการสื่อสารภายใน พนักงานปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐานเดียวกันให้บริการต่อลูกค้าออกมาในทิศทางเดียวกันทุกสาขา

แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภายใน

คำว่า “การประชาสัมพันธ์” มาจากคำว่า “ประชา” กับ “สัมพันธ์” ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Public Relations” หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “PR” หมายถึง การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประชาชน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึงการติดต่อสื่อสาร เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันถูกต้องต่อกัน และสามารถขยายความให้ชัดเจนมากขึ้นได้ว่าเป็นการวางแผนและการทำสิ่งที่ดีมีคุณค่าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับความเข้าใจที่ดี ที่ถูกต้อง เกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน กิจกรรมและบริการหรือสินค้าของหน่วยงาน เพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากประชาชนในระยะยาว (พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2551, น. 4)

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลภายในองค์กร ให้เกิดมีความรักใคร่กลมเกลียว สามัคคีกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความรักใคร่ผูกพัน จงรักภักดีต่อองค์กร

การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน จะมีผลสะท้อนไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ภายนอกด้วย ที่สำคัญการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน ยังเอื้ออำนวยให้การบริหารและการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการที่พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจนโยบายและการดำเนินงานเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะเป็นกำลังในการสร้างประสิทธิภาพแก่การประชาสัมพันธ์ภายนอกด้วย (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2544, น. 153-154)

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในสามารถจัดแบ่งได้ออกเป็น 5 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้ (กริช สืบสนธิ์, 2537, น. 65)

1. เป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน ซึ่งทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเอง พอ ๆ กับทักษะการบริหารงาน เพราะการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน

2. เป็นเครื่องมือช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีของทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจซึ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีในปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติง และช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น

4. การปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้และประสานงานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรมีส่วนเป็นอย่างมากในการประสานให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจองกับหน่วยงานอื่นสะดวกมากขึ้น

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำผลงานให้ดีที่สุด นำองค์กรไปสู่ความเจริญ ยอมรับในความเห็นของผู้อื่น

ส่วนการเลือกใช้สื่อและเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์นั้น จะต้องมีความเหมาะสมกับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร ซึ่ง นิวซัม และ สก็อตต์ (Newsom & Scott, 1981, pp. 216-218, อ้างถึงใน พรทิพย์ วรวิจิตร, 2530, น. 60-61) ได้ให้ข้อพิจารณาการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ไว้ 2 ระดับ คือ

1. ระดับแรก เกี่ยวกับการพิจารณา 3 ข้อย่อย คือ

1.1 ประชาชนกลุ่มไหนที่ท่านพยายามจะเข้าถึงและการวิจัยของท่านได้บอกอะไรเกี่ยวกับสื่อที่กลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ ใช้และให้ความเชื่อถือบ้าง

1.2 เมื่อไรที่ท่านต้องการส่งข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายกลุ่มนั้น ๆ และเมื่อใดที่ท่านต้องการให้เขามีปฏิกิริยาตอบกลับมา

1.3 ในปริมาณมากน้อยเพียงไรที่ท่านต้องการรับข่าวสารและท่านมีงบประมาณเพียงพอแค่ไหน

2. เมื่อตอบคำถามทั้ง 3 ข้อข้างต้น ได้รับคำตอบและการประเมินที่น่าพอใจแล้วต้องพิจารณาเรื่องต่อไปนี้อย่างถี่ถ้วนใจเลือกสื่อ

2.1 สื่ออะไรที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยใช้งบประมาณน้อยที่สุด

2.2 สื่ออะไรที่สามารถให้ความเชื่อถือได้มากที่สุดและจะต้องใช้งบประมาณเท่าไร

2.3 สื่ออะไรที่สามารถนำข่าวสารสาระประชาสัมพันธ์ที่จำเป็นไปยังกลุ่มเป้าหมายตามเวลาที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ควรใช้สื่อที่สื่อ ถ้าใช้หลายสื่อ สื่ออะไรที่สามารถใช้ร่วมกันเพื่อความสมบูรณ์ซึ่งกันและกัน ถ้าเช่นนั้นการใช้สื่อร่วมกันควรมีลักษณะอย่างไร

นอกจากนี้ในการเลือกใช้สื่อจะต้องคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ โดยมีหลักการในการพิจารณา คือ (เกษม จันทรน้อย, 2537, น. 17)

- สื่อที่มีความสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อถือ ทักษะ และความรู้ของเป้าหมายที่จะได้รับความสะดวกมากขึ้น

- เลือกใช้สื่อที่สะดวก คือ สื่อที่จัดหามาได้ง่ายและสะดวกในการใช้งานมากที่สุด
- เลือกสื่อตามความเคยชิน เช่น กลุ่มเป้าหมายถนัดสื่อสิ่งพิมพ์ก็ใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นต้น
- เลือกเฉพาะสื่อ คือ อาจจะมีภาพ มีเสียง หรือเทคนิคที่แปลกใหม่

คัทลิป และ เซ็นเตอร์ (Cutlip & Center, อ้างถึงใน ศุภมน อนุศาสนนันท์, 2549, น. 31) กล่าวถึง สื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรมีดังนี้

1. สื่อสิ่งพิมพ์ (Printed Media) ได้แก่ จดหมายข่าวองค์กร จดหมาย บันทึกรายงานในใบแทรก จดหมายเวียน รายงานการประชุม ป้ายประกาศ โปสเตอร์ ใบปลิว แผ่นพับ เป็นต้น

2. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Media) เป็นสื่อที่ช่วยให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วขึ้นและไม่ถูกกีดขวางโดยอุปสรรคทางระยะทาง เวลา และข้อจำกัดอื่น ๆ ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ สไลด์ ภาพยนตร์ อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) เป็นต้น

3. สื่อบุคคล คือ ตัวบุคคลที่นำพาสารไปยังบุคคลหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลที่จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร สื่อบุคคลมีประสิทธิภาพในการชักจูงให้พนักงานมีทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความมุ่งหวัง รวมทั้งช่วยจัดการเลือกเปิดรับสารของผู้รับสารให้น้อยลง

4. สื่อกิจกรรม คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานกับพนักงานด้วยกัน เช่น การสัมมนา การอบรม การออกค่าย กิจกรรมทางสังคมที่องค์กรเป็นผู้จัด เป็นต้น

ปัจจุบันสื่อที่ได้รับความนิยมแพร่หลายมากที่สุดและถูกนำมาใช้ในองค์กรเกือบทุกองค์กรคือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบของอินทราเน็ต (Intranet) ระบบอินทราเน็ต (Intranet) เป็นระบบสารสนเทศสำหรับสื่อสารภายในองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต (Internet) เว็บเซอร์วิส (Web service) โครงข่ายการสื่อสารที่ถูกออกแบบมาเฉพาะแต่ละองค์กร โดยเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้จะมีลักษณะเดียวกับเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต (Internet) ที่สามารถเชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีระบบที่แตกต่างกันให้เข้ามาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างไม่จำกัด โดยการเข้าระบบต้องใส่รหัสผ่านจากผู้ที่ใช้ที่ได้รับอนุญาต ซึ่งผู้ใช้ระบบสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรได้

ประโยชน์ของการนำระบบเครือข่ายอินทราเน็ตมาใช้ในองค์กรสามารถสรุปได้ ดังนี้ (วาสนา สุขกระสานติ, 2541, น. 8-30 อ้างใน พจนพร หุตะวัฒน์, 2550, น. 19)

1. ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการบริหารข่าวสาร ประหยัดเวลาในการจัดพิมพ์เอกสาร เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลและส่งข่าวสาร และสามารถจัดเก็บในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้ภาษา HTML (Hyper Text Markup Language)

2. ทำให้ได้รับข่าวสารทันต่อเหตุการณ์ได้อย่างเป็นประจำ

3. ช่วยในการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ไม่พลาดการติดต่อแม้อยู่ต่างสถานที่โดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมลล์ (E-mail) และเทคโนโลยีการประชุมทางไกล เป็นต้น

ประสิทธิภาพของการใช้ระบบเครือข่ายอินทราเน็ตเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร (พจนพร หุตะวัฒน์, 2550, น. 20)

1. มีความปลอดภัยสูง เนื่องจากเป็นระบบการสื่อสารเฉพาะภายในองค์กรสามารถเผยแพร่ข่าวสารที่เป็นความลับขององค์กร และเผยแพร่เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น

2. ระบบเครือข่ายอินทราเน็ต (Intranet) สามารถส่งข้อความไปถึงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มได้

3. ลดปริมาณการใช้กระดาษ เนื่องจากฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง เพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทำให้การสื่อสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

4. ระบบเครือข่ายอินทราเน็ต (Intranet) เป็นระบบจัดการสารสนเทศขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการบริหารสารสนเทศภายในองค์กร โดยการกระจายข่าวสารสารสนเทศไปยังผู้ใช้ภายในหน่วยงานต่าง ๆ ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เช่น ค่ากระดาษ เป็นต้น

5. ระบบเครือข่ายอินทราเน็ต (Intranet) เป็นระบบที่รวบรวมการสื่อสารที่หลากหลายไว้ในระบบ เช่น เว็บไซต์ (Website) อีเมลล์ (E-mail) เว็บบอร์ด (Webboard) ประกาศ ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ เป็น ทำให้มีการติดต่อสื่อสารได้หลากหลายช่องทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าอินทราเน็ต (Intranet) มีข้อดีต่อการสื่อสารภายในองค์กรมากมายจึงได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย แต่ในขณะเดียวกันก็มีข้อจำกัดในเรื่องของกลุ่มเป้าหมาย คือ จะเข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ใช้ระบบเท่านั้นและยังจำกัดเฉพาะผู้ที่มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรกร สามารถสรุปได้ว่า การประชาสัมพันธ์ภายในขององค์กรมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบในการทำการประชาสัมพันธ์เรื่องต่าง ๆ ประกอบกับการ

เลือกใช้เครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ที่ถูกต้องและมีความเหมาะสม เพื่อให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ เกิดความเข้าใจอันดีและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทุกภาคส่วนขององค์กร ที่สำคัญยังทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วนและถูกต้องตรงกัน เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้

บมจ. ธนาคารกรุงเทพมีการเลือกสื่อในการประชาสัมพันธ์ตามเรื่องที่จะทำการสื่อสารตามความเหมาะสมเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น สื่อบุคคล ได้แก่ การประชุม อบรม การสัมมนา สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ รายงานการประชุม รายงานประจำปี ระเบียบคำสั่ง นโยบายและประกาศต่าง ๆ วารสารภายใน การทำบันทึกตอบโต้ สื่อบุคคล ได้แก่ การประชุม การโทรศัพท์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ อินทราเน็ต (Intranet) อีเมลล์ (E-mail)

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเข้ามาเป็นกรอบในการศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” ด้วยเนื่องจากเห็นว่าการเลือกใช้สื่อภายในเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรประสบความสำเร็จได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับปัญหาคำวิจัยในบทที่ 1

บมจ. ธนาคารกรุงเทพมีการเลือกสื่อในการประชาสัมพันธ์ตามเรื่องที่จะทำการสื่อสารและมีความเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็น สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ รายงานการประชุม รายงานประจำปี ระเบียบคำสั่ง นโยบายและประกาศต่าง ๆ วารสารภายใน การทำบันทึกตอบโต้ สื่อบุคคล ได้แก่ การประชุม การโทรศัพท์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ อินทราเน็ต (Intranet)

แนวคิดเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์

แนวคิดธนาคารพาณิชย์ตามพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2522 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของธนาคารพาณิชย์ไว้ว่า ธนาคารพาณิชย์ คือ ธนาคารที่ประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ และใช้ประโยชน์จากเงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น 1) การให้กู้ยืม 2) ซื้อขายหรือเก็บเงินตามตั๋วเงินหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด 3) ซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศ

ลักษณะที่สำคัญของธนาคารพาณิชย์ (The Characteristic of Commercial Bank) (ประโยค ชุมพล, 2546, น. 16, อ้างถึงใน ทศนีย์ กองจินดา, 2552, น. 35)

- ธนาคารพาณิชย์มีลักษณะเป็นสื่อกลางทางการเงินที่ระดมเงินออมจากประชาชนในรูปของเงินฝาก และการจัดสรรเงินออมเหล่านั้นให้แก่ผู้ลงทุนอีกทีหนึ่ง
- ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่รับฝากเงินประเภทที่จ่ายเงินเมื่อทวงถามหรือเงินฝากกระแสรายวัน ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของธนาคารพาณิชย์ ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินประเภทเดียวที่สามารถสร้างเงินในรูปของเงินฝากได้
- ธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งเงินกู้ระยะสั้นที่ดำเนินธุรกิจโดยส่วนใหญ่เกี่ยวกับการค้า การพาณิชย์ ซึ่งเป็นการกู้ยืมเงินระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูง

หน้าที่ของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์มีหน้าที่สำคัญแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1. การให้บริการทางการเงิน

ธนาคารพาณิชย์ให้บริการทางการเงินทั้งในและนอกประเทศ เพื่อประโยชน์ในการระดมเงิน และกระจายเงินทุน ซึ่งมี 3 ประการ ได้แก่

1.1 การรับฝากเงิน

หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของธนาคารพาณิชย์คือ การระดมเงินออมจากประชาชนโดยรับฝากเงิน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

- เงินฝากกระแสรายวัน คือ เงินฝากที่ธนาคารต้องจ่ายคืนแก่ผู้ฝากทันทีเมื่อทวงถาม
- เงินฝากออมทรัพย์ คือ เงินฝากที่ผู้ฝากจะถอนเงินเมื่อใดก็ได้ตามต้องการ ธนาคารจะต้องจ่ายดอกเบี้ยปีละ 2 ครั้ง
- เงินฝากประจำ คือ เงินฝากที่มีระยะเวลาการฝากที่แน่นอน เช่น ฝากประจำ 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน ธนาคารจะจ่ายดอกเบี้ยตามกำหนดระยะเวลานั้น

1.2 การให้กู้ยืม

หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของธนาคารพาณิชย์คือ การให้กู้ยืมเงินหรือการให้สินเชื่อทางการค้าพาณิชย์ และทางด้านอื่น ๆ เช่น การบริโภค การอุตสาหกรรม การเกษตร เป็นต้น การกู้ยืมของธนาคารพาณิชย์กระทำได้ 3 วิธี คือ 1) การให้กู้โดยลูกค้าเบิกเงินบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน และคิดดอกเบี้ยจากเงินที่เกิน 2) การให้กู้ยืมทั่วไป โดยลูกค้ามาทำสัญญากู้ยืม ต้องมีการเสนอโครงการขอกู้ ถ้าได้รับอนุมัติก็คิดดอกเบี้ยตามเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนด 3) การให้

กู้โดยการซื้อลดตั๋วเงินโดยหักส่วนลด จะรับซื้อจากลูกค้าที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระและหักส่วนลดจากผู้ขายตั๋ว

1.3 การให้บริการอื่น ๆ

นอกจากธนาคารพาณิชย์จะให้บริการทางด้านรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงินดังกล่าวแล้ว ธนาคารพาณิชย์ยังทำหน้าที่ในการให้บริการประเภทอื่น ๆ อีก เช่น

- การให้บริการในด้านการเป็นตัวแทนของลูกค้า เช่น การซื้อขายหุ้นในนามของลูกค้า ช่วยเก็บเงินและจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ เช่น ค่าเช่า ค่าดอกเบี้ย เงินปันผล ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา โทรศัพท์ ทะเบียนรถยนต์ เป็นต้น
- ให้บริการทางด้านการค้าและการชำระเงินระหว่างประเทศ เช่น การเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตเพื่อการสั่งซื้อสินค้า การรับซื้อลดตั๋วเงินต่างประเทศ การเรียกเก็บเงินตามตั๋วแลกเงินระหว่างประเทศ การซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น
- ให้บริการด้านอื่น ๆ ที่อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า เช่น การรับฝากของมีค่า การโอนเงินทั้งภายในและภายนอกประเทศ ให้คำปรึกษาทางการเงินและการเผยแพร่ข่าวสารทางการเงินและเศรษฐกิจแก่ลูกค้า

2. การสร้างและการทำลายเงินฝาก

การสร้างเงินฝากของระบบธนาคารพาณิชย์แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 เงินฝากจริง (Primary Deposit) เป็นเงินฝากที่ลูกค้าอาจจะนำเงินสดหรือเช็คมาฝากไว้กับธนาคารพาณิชย์ในบัญชีประเภทต่าง ๆ ซึ่งเงินฝากทุกประเภทนั้นถือว่าเป็นเงินฝากจริง

2.2 เงินฝากที่ธนาคารพาณิชย์สร้างขึ้น (Derivative Deposit) คือ เงินสดสำรองส่วนเกิน ธนาคารพาณิชย์ก็จํานำไปให้ลูกค้าก็ยืมต่อและเงินส่วนที่ธนาคารนำออกให้กู้ยืมนั้นถือว่าเป็นเงินที่ขึ้นใหม่ เมื่อธนาคารให้กู้ยืม ธนาคารก็จะเครดิตบัญชีเงินฝากของผู้ขอโดยให้ผู้ขอกู้เขียนเช็คสั่งจ่าย ซึ่งเสมือนกับมีเงินฝากเพิ่มขึ้นในธนาคารพาณิชย์

การทำลายเงินฝากของระบบธนาคารพาณิชย์ เมื่อธนาคารพาณิชย์มีเงินสดสำรองส่วนเกินลดลง ธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องทำลายเงินฝากโดยเรียกเงินกู้กลับคืน นำเงินทุนในส่วนที่เป็นเงินสดสำรองส่วนเกินที่เหลือจากการดำรงไว้ตามกฎหมายให้ลูกค้ากู้ยืม และการนำหลักทรัพย์ที่ลงทุนไว้ออกขาย ทำให้ปริมาณลดลงเท่ากับจำนวนเงินที่รับชำระหนี้หรือจำนวนเงินที่ขายหลักทรัพย์ได้

ระบบของธนาคารพาณิชย์

ระบบของธนาคารพาณิชย์ หมายถึง รูปแบบการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งแตกต่างกันออกไป โดยแบ่งได้ 3 ระบบคือ (สินีนาฏ สุภรณ์ไพบูลย์, 2546, น. 45)

1. ระบบธนาคารอิสระหรือธนาคารเดี่ยว

ระบบธนาคารอิสระเป็นระบบที่ประกอบด้วยธนาคารหลายแห่ง โดยธนาคารแต่ละแห่งดำเนินการเป็นอิสระ มีสำนักงานเพียงแห่งเดียว ไม่ตกอยู่ภายใต้การควบคุมของธนาคารหนึ่งธนาคารใด และในขณะเดียวกันธนาคารอิสระนั้นจะต้องไม่มีธนาคารอื่น ๆ อยู่ในความควบคุมดูแลด้วย ธนาคารอิสระจึงมีลักษณะที่มักจะตั้งขึ้นตามความต้องการทางเศรษฐกิจของแต่ละท้องถิ่น โดยเจ้าของ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้า ส่วนใหญ่จะเป็นคนในท้องถิ่นนั้น

ข้อดี

1. ตอบสนองความต้องการท้องถิ่นได้ดี เพราะบริหารงานโดยท้องถิ่น
2. มีจำนวนธนาคารมากมาย ซึ่งจะช่วยป้องกันการผูกขาดในระบบธนาคารได้
3. เงินทุนได้มาจากท้องถิ่นใดก็ได้ ซึ่งนำเงินไปพัฒนาท้องถิ่นนั้น

ข้อเสีย

1. ธนาคารมีขนาดเล็ก เงินทุนน้อย
2. ขาดความมั่นคง
3. การให้บริการจะช้ากว่าระบบธนาคารสาขา และการดำเนินงานมีค่าใช้จ่าย

ค่อนข้างสูง

2. ระบบธนาคารสาขา

ระบบธนาคารสาขา คือ ระบบที่ประกอบด้วยธนาคารหลายแห่ง ซึ่งธนาคารแต่ละแห่งดำเนินกิจการกว้างขวาง มีสาขากระจายอยู่ตามท้องถิ่นต่าง ๆ โดยมีสำนักงานใหญ่เป็นศูนย์กลางคอยควบคุมดูแลการบริหารและการดำเนินงานของสาขา ธนาคารในระบบนี้มักเป็นธนาคารใหญ่ มีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ และอาจมีสาขาในต่างประเทศอีกด้วย เช่น ธนาคารแห่งอเมริกา มีสาขาในกรุงเทพฯ เป็นต้น ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยล้วนแต่เป็นธนาคารระบบสาขาทั้งสิ้น

ข้อดี

1. มีความมั่นคงและล้มได้ยาก เพราะมีเงินทุนในการดำเนินงานมาก
2. ให้บริการได้อย่างกว้างขวางเพราะมีสาขามาก
3. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยได้ เนื่องจากระบบธนาคารสาขา

มีขนาดใหญ่มาก และบริการบางอย่างสามารถเข้าร่วมกับสำนักงานใหญ่ได้

ข้อเสีย

1. การบริหารงานของธนาคารสาขาไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เนื่องจากผู้จัดการสาขาได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานใหญ่ จึงทำให้ไม่ทราบความต้องการของท้องถิ่น

2. เงินทุนของท้องถิ่นไม่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น เนื่องจากอาจมีการโยกย้ายเงินทุนไปใช้ท้องถิ่นอื่น

3. การให้บริการล่าช้า

3. ระบบธนาคารลูกโซ่หรือกลุ่มธนาคาร

ระบบธนาคารลูกโซ่หรือกลุ่มธนาคาร คือ ระบบธนาคารที่นำเอาธนาคารอิสระตั้งแต่ 2 ธนาคารขึ้นไป ซึ่งมีเจ้าของ พนักงาน และลูกจ้างคนละชุดกัน เข้ามาอยู่ภายใต้การควบคุมของเอกชนคนเดียวหรือมากกว่านั้นแต่ต้องไม่ใช่บริษัทจำกัด การควบคุมอาจทำได้โดยวิธีการถือหุ้นในธนาคารแต่ละแห่งจนเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และเข้าร่วมเป็นกรรมการธนาคารเพื่อเข้าไปบริหารงาน

ข้อดี

1. ช่วยเหลือเรื่องเงินทุนซึ่งกันและกันได้
2. มีการบริหารแบบเดียวกันทำให้ลดต้นทุน

ข้อเสีย

1. การควบคุมธนาคารไม่สะดวกเหมือนธนาคารสาขา
2. ถ้าธนาคารแห่งหนึ่งประสบความล้มเหลว จะมีผลกระทบกระเทือนถึงธนาคารอื่นในกลุ่มเดียวกันได้

แนวคิดเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดนี้มาใช้ประกอบเพื่อทราบถึงนิยามความหมาย ความเป็นมา และลักษณะของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน

จากแนวคิดทั้ง 3 แนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น ได้แก่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร 2. แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร และ 3. แนวคิดเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์นั้น ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” ซึ่งจะสามารถนำมาใช้เพื่ออธิบายถึงปัญหานำวิจัยของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพในเรื่องการจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในและปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงาน

ใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกันมีได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะมีการนำเสนอในบทต่อ ๆ ไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กมล สักขีพูน (2548, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการช่วงเดือนสิงหาคม 2546-มกราคม 2547” วัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการสื่อสารภายในของธนาคารไทยธนาคาร ผลการศึกษาพบว่าสำนักประชาสัมพันธ์ของธนาคารได้มีการคัดเลือกข่าวสารที่เผยแพร่ไปยังพนักงาน โดยเน้นข่าวสารที่จะให้พนักงานนำไปชี้แจงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเป็นหลัก โดยเผยแพร่ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ 2 ประเภทคือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ และสื่อสิ่งพิมพ์เฉพาะกิจเป็นสื่อเสริม ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในธนาคารพบว่ามี 3 ประการคือ ปัญหาข้อจำกัดในนโยบายการให้ข่าวสารแก่สื่อมวลชน ปัญหาด้านระยะเวลาในการเผยแพร่ข่าวสารสู่สาธารณชน และปัญหาด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของพนักงานสาขา

เอกลักษณ์ ศิริสาคร (2546, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารในสำนักงานเขตวังทองหลาง” วัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงคุณลักษณะและรูปแบบของการสื่อสาร รวมถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าการสื่อสารภายในสำนักงานเขตวังทองหลาง มีคุณลักษณะของการสื่อสารที่มีทิศทางการสื่อสารภายในเป็นแบบทิศทางเดียว เนื่องจากระบบการบริหารแบบราชการ ที่มีการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา และใช้สัญลักษณ์การสื่อสารในรูปของถ้อยคำและการเขียนแบบเป็นทางการ ส่วนช่องทางการเดินของข้อมูลข่าวสารเป็นไปตามการสื่อสารจากบนลงล่างในขั้นตอนการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาจากผู้มีอำนาจสูงกว่าในองค์กรสื่อสารไปสู่ในระดับที่ต่ำกว่า ส่วนรูปแบบสื่อที่ใช้มากที่สุดคือหนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ รองลงมาคือการประชุมและการใช้โทรศัพท์ นอกจากนี้ยังพบรูปแบบอื่น ๆ อีก เช่น การใช้วิทยุสื่อสาร ไปสเตอร์ และกระดานปิดประกาศ สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ความล่าช้าในขั้นตอนการสื่อสารที่เกิดมาจากการมีสายบังคับบัญชาแบบราชการ และรูปแบบของสื่อไม่ดึงดูดความสนใจในการเปิดรับสาร รวมไปถึงการไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในข้อมูลข่าวสารของข้าราชการเอง

ศุภมน อนุศาสนนันท์ (2549, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อต้องการ

ทราบถึงรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายใน และ ปัญหาของการสื่อสารขององค์การเภสัชกรรม ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีการนำการสื่อสารเพื่อการบริหารงานในองค์การเภสัชกรรมโดยใช้การสื่อสารแบบทางการมากที่สุด ซึ่งพนักงานมีความเห็นว่าการสื่อสารลักษณะนี้ในทางที่ไม่ดี เนื่องจากรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและแบบแนวนอนนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพ เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคลทาง ด้านประชากรศาสตร์เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น มีช่องว่างในการสื่อสารทางสายบังคับบัญชามาก รวมถึงช่องว่างระหว่างพนักงานด้วยกันอีกด้วย ส่วนวิธีแก้ปัญหาที่ขึ้นอยู่กับนโยบายทางด้านทรัพยากรบุคคล และระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ควรได้รับการเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาให้มากขึ้น

โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2537, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.)” ผลการศึกษาที่ได้มีดังต่อไปนี้ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานขององค์กรยังไม่สามารถกระจายได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเพิ่มช่องทางการกระจายข่าวสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความคิดเห็นที่มีต่อความน่าเชื่อถือ ความสม่ำเสมอ ความมีประโยชน์ ความทันสมัย และความเพียงพอของข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น ส่วนปริมาณการได้รับวารสาร เอกสาร หรือสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่จัดทำขึ้นในองค์กรยังอยู่ในปริมาณที่น้อยมาก การส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงาน การส่งเรื่องขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา และการกระจายข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ายังต้องปรับปรุงอยู่ ความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลด้านนโยบาย แนวปฏิบัติเป้าหมาย และความรู้ที่ควรทราบต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรอยู่ในระดับดีพอใช้เท่านั้น ควรจะมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

มธุรส สุขพงษ์ไทย (2547, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กร : กรณี ศึกษาบริษัท คิวิก พีซี เน็ตเวิร์ค จำกัด” เพื่อต้องการศึกษาถึงคุณลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายใน รวมไปถึงความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในบริษัท พบว่าลักษณะของการสื่อสารส่วนใหญ่มีลักษณะการสื่อสารจากบนลงล่าง ผู้บริหารเน้นในเรื่องของการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้งานเพื่อให้การทำงานตรงตามเป้าหมายที่บริษัทได้ตั้งไว้ ซึ่งนโยบายของผู้บริหารรวมถึงการลดปัญหาในเรื่องของข่าวลือในบริษัท โดยมีเว็บบอร์ดเป็นสื่อกลางการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกัน และผู้บริหารอีกด้วย อย่างไรก็ตาม บริษัทยังมีปัญหาในเรื่องการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในเรื่องของ

การสร้างบรรยากาศ และพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บริหารเองส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเช่นกัน

พจนพร นุตะวัฒน์ (2550, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการใช้ระบบ Electronic Staff Travel (EST) ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” โดยศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร ผู้ศึกษาได้กล่าวถึงระบบอินเทอร์เน็ตและนำแนวคิดระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ด้วย เนื่องจากปัจจุบันระบบอินเทอร์เน็ตได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในการนำมาใช้เป็นสื่อภายในองค์กร มีประโยชน์และประสิทธิภาพเป็นอย่างยิ่ง ช่วยให้การสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมถึงช่วยลดค่าใช้จ่ายและปริมาณเอกสารภายในองค์กรด้วย