

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต่อการสื่อสารในองค์กร” ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารในองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดที่ไม่หยุดนิ่ง มีการรับรู้และได้ตอบ การถ่ายทอดสาระไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก โดยจะเป็นไปตามทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสนใจทั้งของผู้ส่งสาร และผู้รับสาร

ผู้รับสารซึ่งก็คือผู้ฟังและผู้อ่านนั้น จะเป็นผู้ตีความ กำหนดความหมายสิ่งที่เขาได้ยินได้เห็น ได้รับรู้ บางครั้งจึงพูดกันว่า “ผู้รับสาร คือ ผู้กำหนดสาร” ผู้รับสารหลายคนก็จะตีความออกไปหลายทาง คือ มีความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นอุปสรรคหรือปัญหาในการสื่อสารที่เกิดขึ้นเสมอ ผู้ส่งสารจึงต้องระมัดระวังในการเสนอสาร โดยปรับให้เหมาะกับผู้ฟัง แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องแก้ไขสาระเป็นการเอาใจผู้ฟัง

ความหมายของการสื่อสารในองค์กร

กรีซ สืบสินธุ์¹ ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่า คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม

¹กรีซ สืบสินธุ์, วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), น. 64.

บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ปรมะ สตะเวทิน² ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นการสื่อสารระหว่างผู้เป็นสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติการกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน

ส่วนโรเบิร์ต แอล มินเตอร์ (Robert L. Minter) ได้สำรวจการให้คำนิยามของการสื่อสารไว้มากมาย พบว่า มีคำนิยามอยู่จำนวนหนึ่งที่คล้ายคลึงกันในประเด็นที่เป็นตัวร่วมในการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่³

1. การติดต่อสื่อสารคือการส่งสาร (transmission) และการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึกหรือแนวทางปฏิบัติ
2. ในการติดต่อสื่อสารจะต้องมีผู้ติดต่อสื่อสาร (communicator) ข่าวสาร (message) และผู้รับการติดต่อ (receiver)
3. การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อซึ่งกันและกัน (interaction)
4. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคม (social process) และกระบวนการสัญลักษณ์ (symbolic process)

นอกจากนี้แล้วยังจะต้องมีบุคคลอย่างน้อย 2 คนเกี่ยวข้องในกระบวนการ มิฉะนั้นวงจรการสื่อสารไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน และในการสื่อสารให้ครบวงจร มักมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไปสู่ผู้ส่งคนแรกเพื่อการปรับปรุงแล้วส่งมาอีกครั้งหนึ่ง เป็นลักษณะของวงจรมิใช่เป็นแบบเส้นตรง คือส่งลงมาทางเดียวหรือขึ้นไปทางเดียว ทั้งนี้ เพราะการเข้าใจถูกต้องตรงกันเท่านั้นจึงจะนับได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารที่แท้จริง

²ปรมะ สตะเวทิน, หลักนิเทศศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2546) น. 35.

³อวยชัย ชะบา, “แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร, หน่วยที่ 6 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544), น. 325-326.

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการสื่อสารในองค์กรเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง (Two way Communication) คือเป็นการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงาน และการสื่อสารย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารได้เข้าใจว่า เรื่องราวสาระที่ตนสื่อสารออกไปนั้นเป็นที่รับรู้เข้าใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร

การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลายประการ คือ⁴

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่ง que ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเอง พอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยส่วนรวม
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติง และช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น
4. ช่วยให้การปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้ และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจองกับการทำงานหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์กรและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้
5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์กรไปสู่ความเจริญ การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนผู้นั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์กร ย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับ

⁴ กฤษ สืบสนธิ์, วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรสื่อสารในองค์กร, น. 65-66.

การยอมรับเกิดจากความภาคภูมิใจ คนเรานั้นเมื่อพูดอะไร หรือสื่อสารอะไรออกไปก็ต้องการให้มีผู้รับฟัง แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญในหลาย ๆ ด้าน การทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพนั้น เราต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญในการติดต่อสื่อสารด้วย ซึ่งวิชิตร อวะกุล⁵ ได้ให้ความเห็นไว้ในหลักสำคัญ 7 ประการ ในการติดต่อสื่อสาร (The 7 c's of Communication) ได้แก่

1. ความเชื่อถือ (Credibility) การสื่อสารจะได้ผลนั้นต้องมีความเชื่อถือได้ในเรื่องของผู้ให้ข่าว แหล่งข่าว เพื่อให้ผู้รับเกิดความมั่นใจหรือเต็มใจรับฟังข่าวสารนั้น
2. ความเหมาะสม (Context) การสื่อสารที่ดีต้องมีความเหมาะสมกลมกลืน วัฒนธรรมของสังคม เครื่องมือสื่อสารนั้นเป็นเพียงสิ่งประกอบ แต่ความสำคัญอยู่ที่ท่าที ท่าทาง ภาษา คำพูดที่เหมาะสมกันกว่าสังคม วัฒนธรรม หมู่ชน หรือสภาพแวดล้อมนั้น ๆ
3. เนื้อหาสาระ (Content) ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายสำหรับผู้รับ คือ มีสารประโยชน์แก่กลุ่มชนนั้น ๆ หรือมีสิ่งที่เขาจะได้ผลประโยชน์ จึงจะน่าสนใจ
4. บ่อยและสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน (Continuity and Consistency) การสื่อสารข่าวสารจะได้ผลต้องส่งบ่อย ๆ ติดต่อกัน หรือซ้ำเพื่อเตือนความทรงจำ หรือเปลี่ยนทัศนคติ และมีความสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลายมิใช้ส่งข่าวชนิดขาด ๆ หาย ๆ ไม่เที่ยงตรงแน่นอน
5. ช่องทางข่าวสาร (Channel) ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดีต้องส่งให้ถูกช่องทางของการสื่อสารนั้น ๆ โดยมองหาช่องทางที่เปิดรับข่าวสารที่เราจะส่ง และเลือกช่องทางที่ได้ผลรวดเร็วที่สุด
6. ความสามารถของผู้รับ (Capability of Audience) การสื่อสารที่ดีว่าได้ผลนั้นต้องใช้ความพยายามหรือแรงงานน้อยที่สุด การสื่อสารจะง่ายสะดวกก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับของผู้รับ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานที่ โอกาสอำนวยนิสัย ความรู้พื้นฐานที่จะช่วยให้เข้าใจ เป็นต้น
7. ความแจ่มแจ้ง (Clarity) ข่าวสารต้องง่าย ใช้ภาษาที่ผู้รับเข้าใจ ชัดเจน เข้าใจง่ายมีความมุ่งหมายเดียว อย่าให้คลุมเครือหรือมีความหมายหลายแง่ หรือตกหล่นข้อความบางตอนที่สำคัญไป

ในขณะที่สมาคมการจัดการของอเมริกา (The American Management Association) ได้รวบรวมคุณลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารที่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารให้แก

⁵วิชิตร อวะกุล, การประชาสัมพันธ์: หลักและวิธีปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2

(กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526), น. 106.

ผู้บริหารทั่วไป โดยเรียกว่า “บัญญัติ 10 ประการของการติดต่อสื่อสารที่ดี” (Ten Commandments for Good Communication) นั้น คือ

1. ก่อนทำการติดต่อสื่อสารหรือส่งสารออกไป จงวิเคราะห์ความคิดของตนเองให้กระจ่างชัดเจนในเรื่องนั้นเสียก่อน
2. มีเจตนาหรือประเด็นที่ต้องการแน่นอนในการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง
3. พิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งคนและสิ่งของทั้งปวงทุกครั้งในการติดต่อสื่อสาร
4. ปรึกษาผู้เกี่ยวข้องตามความเหมาะสมในการวางแผนที่จะติดต่อสื่อสาร
5. ระมัดระวังและตั้งใจเมื่อทำการสื่อสาร อย่าปล่อยตามยถากรรม
6. ระวังระไวปฏิกิริยาของผู้รับและถือโอกาสช่วยผู้รับสารให้ได้รับข่าวสารที่ถูกต้องทันที ถ้าพบว่าเขาไม่เข้าใจจากการแสดงออกต่าง ๆ
7. ติดตามผลของการติดต่อสื่อสารที่ทำไป
8. การติดต่อสื่อสารต้องคำนึงถึงทั้งปัจจุบันและอนาคต
9. พฤติกรรมของผู้ติดต่อสื่อสารต้องสอดคล้องกับการสื่อสารขณะทำการสื่อสาร
10. เป็นผู้ฟังที่ดี นั่นคือ ไม่เพียงแต่พยายามทำให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจเรา แต่ต้องทำความเข้าใจผู้รับข่าวสารด้วย การสื่อสารจึงจะมีประสิทธิภาพ

อิทธิพลของการสื่อสารที่มีต่อองค์กร⁶

การสื่อสารมีอิทธิพลต่อองค์กรและการบริหารงานในหลายทางด้วยกัน คือ

1. การสื่อสารส่วนมากต่างจะดำเนินไปในรูปแบบของสื่อสัญลักษณ์ (Symbolic) มากมายหลายแบบ ในที่นี้หมายถึง โดยปกติแล้วการสื่อสารจะมีได้หลากหลายรูปแบบ โดยรวมถึงการสื่อสารด้วยวาจา ลายลักษณ์อักษร ซึ่งทำให้ในการตีความหมายหรือการทำความเข้าใจกับการสื่อสารต้องมีการวิเคราะห์ ตีความ และสังเกตดูสื่อสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ แบบมาประกอบด้วยเสมอ
2. การสื่อสารทำให้เกิดการคาดหมาย หรือเกิดการตีความทางกลยุทธ์ในทางต่าง ๆ ได้หลายทาง (Strategic ambiguity) นั่นคือ ด้วยเหตุที่การติดต่อสื่อสารมีการโยกย้ายกับสถานการณ์ และในสภาพแวดล้อมอยู่เสมอตลอดเวลา โดยที่สภาพแวดล้อมภายนอกมักจะมีอาณาเขตกว้าง มี

⁶ ธงชัย และ ชนาธิป สันติวงษ์, องค์การกับการสื่อสาร (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), น. 25-26.

ความอ่อนไหว สภาพดังกล่าวจึงทำให้กลายเป็นช่องว่างที่มีอยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่จะกลายเป็นการเปิดช่องให้มีการตีความไปได้หลายทิศทางที่ต่างกัน

3. การสื่อสารจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และหมุนเวียนไปกลับตลอดเวลา (Process & Transactional) ซึ่งเท่ากับเป็นการบอกโดยทางอ้อมว่าการสื่อสารสามารถแก้ปัญหาทำให้เกิดความซับซ้อน ซึ่งเท่ากับบอกให้ต้องระวังกับการต้องจัดให้เป็นระบบที่ดี รวมไปถึงการระวังความสับสนที่อาจจะตามมาได้ตลอดเวลา

ด้วยอิทธิพลของการสื่อสารที่มีต่อองค์กร สามารถบอกให้ทราบได้ว่า การสื่อสารเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องใส่ใจ และต้องเอาใจใส่และจัดการเป็นพิเศษเสมอ

อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารอาจเกิดความล้มเหลวหรือมีอุปสรรคขึ้นได้ทุกเมื่อ โดยมีสาเหตุมาจากหลายส่วน John M. Ivancevich⁷ ได้อธิบายถึงอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

1. อุปสรรคที่เกิดจากการขาดการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเกิดจาก

1.1 ความซับซ้อนในโครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรทำได้ไม่ง่ายนัก เพราะช่องทางการติดต่อสื่อสารมักจะมีผู้ใช้มาก เช่น สายโทรศัพท์ไม่ว่างหรือถูกบอกรับ ไม่มีใครมีเวลามารับด้วย

1.2 ระดับของสายการบังคับบัญชาที่ข่าวสารข้อมูลต้องผ่านการส่งขึ้นไปหลายระดับ โดยเฉพาะการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ซึ่งมักจะถูกเปลี่ยนแปลงตีความอย่างผิดพลาดหรือไม่ได้รับการเสนอ หรือสูญหายไป

1.3 การใช้ความชำนาญพิเศษในงานที่มีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งบุคคลที่อยู่ในงานเฉพาะด้านเหล่านี้มักจะไม่ว่างติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นภายนอกหน่วยงานของตน จึงขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น

1.4 ความเข้าใจผิดของผู้ส่งว่าผู้รับไม่ควรได้รับรู้ข่าวสารนี้ หรือเห็นว่าผู้รับไม่สนใจในข่าวสารนี้เลยไม่ส่งให้ หรือต้องการกีดกันบุคคลไม่ให้รับรู้ข่าวสารข้อมูล เพื่อสงวนอำนาจของตนไว้

⁷ John M. Ivancevich อ้างถึงใน อวยชัย ชะบา, “อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร, หน่วยที่ 6, น. 364-366.

2. อุปสรรคที่เกิดจากการบิดเบือน (distortion) ข้อมูลข่าวสารอย่างไม่ตั้งใจหรือตั้งใจ ซึ่งเกิดจาก

2.1 การย่อความยาวของข้อมูลข่าวสาร (condensation) ขณะกำลังส่งผ่านไป ตามช่องทางทางการติดต่อสื่อสาร ทำให้สาระสำคัญอาจถูกตัดไปอย่างไม่ตั้งใจหรือตั้งใจบิดเบือน โดยผู้ส่ง

2.2 การปรับปรุงข่าวสาร โดยผู้ส่งพยายามเปลี่ยนแปลงข้อมูลในขณะที่กำลังถูก ส่งไปตามช่องทางให้ข้อมูลมีความแน่นอน ซึ่งเป็นการบิดเบือนให้เกิดความเข้าใจผิดในข่าวสาร เป็นอันมาก

2.3 การใช้ภาษาที่ไม่ตรงกับความหมาย หรือการตีความในภาษาที่ใช้ไม่เหมือนกัน

2.4 การเลือกรับรู้ข้อมูลเฉพาะที่ตนต้องการ และให้ประโยชน์แก่ตน โดยจะเลือก เฉพาะที่สอดคล้องกับความคาดหวังของตนเอง ที่เหลือจะละทิ้งไป ซึ่งทำให้ข้อมูลถูกตัดทอนความ สมบูรณ์ออกไปอย่างไม่ตั้งใจโดยผู้รับ

3. อุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อม

3.1 ข้อมูลมากเกินไปจนไม่สามารถรับข้อมูลอื่น ๆ ที่เพิ่มเติมเข้ามาได้อีก

3.2 ทักษะการรับรู้ข่าวสารที่มีต่อความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ถ้าข่าวสารที่เคยรับใน อดีตถูกต้องก็จะให้ความสนใจต่อข้อมูลข่าวสารนั้น แต่ถ้าไม่ถูกต้องความสนใจของผู้รับก็จะ น้อยลง แม้ว่าข้อมูลครั้งนี้จะถูกต้องแน่นอนก็ตาม

3.3 ความไว้วางใจกันและกัน หรือความพอใจระหว่างผู้รับและผู้ส่ง หากไว้วางใจ ในตัวผู้ส่งมาก ข่าวสารก็มักได้รับความสนใจมากกว่าผู้ส่งสารที่ไม่น่าไว้วางใจ

รูปแบบของข่าวสารในองค์กร

การพิจารณารูปแบบข่าวสารที่ใช้สื่อสารในองค์กร สามารถกำหนดข่าวสารต่าง ๆ ได้ 4 รูปแบบ⁸ ได้แก่

1. สารการปฏิบัติงาน เป็นสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชา ต้องการส่งสารนั้นไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การปรับปรุงบริการ บริการใหม่ ๆ ข่าวการฝึกอบรม

⁸กริช สืบสนธิ์ อ้างถึงใน กุณทิ มหาสันทนะ, “การสื่อสารในองค์การ: การยอมรับแผน ระดมทุนจากภาคเอกชนในโครงการโรงไฟฟ้าราชบุรี,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), น. 22-23.

การปฏิรูประบบบุคลากรใหม่ การปรับปรุงอาคารสถานที่ เป็นต้น ในการพิจารณาเกี่ยวกับสารเหล่านี้จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปขององค์การ รวมถึงลักษณะความรู้ ความสามารถของผู้รับเป็นองค์ประกอบสำคัญด้วย

2. สารบำรุงรักษา หมายถึง สารในการบริหารงานที่ทำหน้าที่รักษาให้องค์กรมีการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง รวบรวมตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ สารประเภทนี้จะช่วยคำจุนให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อไป โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาจะมีโอกาสในการส่งสารบำรุงรักษานี้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากอำนาจหน้าที่ในฐานะผู้รับผิดชอบในการบริหารงานเป็นตัวกำหนด ตัวอย่างของสารบำรุงรักษา ได้แก่ ประกาศ คำสั่ง เกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ในการควบคุมการทำงาน การโยกย้ายงาน การปลดพนักงาน การลดโทษ การเลื่อนขั้น ฯลฯ

3. สารมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สารในการบริหารงานที่จะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานนอกเหนือจากผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับอยู่ตามปกติ สารประเภทนี้จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา ความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร และช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวอย่างของสารประเภทนี้ ได้แก่ ประกาศชมเชยผลงาน การสัมภาษณ์บุคลากรดีเด่น การแข่งขันกีฬาภายใน การให้ทุนการศึกษาพนักงาน สวัสดิการต่าง ๆ

4. สารนวัตกรรม เป็นสารที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนในหน่วยงาน หรือสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการผลิตและการบริการ โดยทั่วไปเมื่อองค์กรพัฒนาไปถึงระดับที่จะต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการทำงาน วิธีการทำงาน ทำให้ผู้บริหารต้องสื่อสารให้พนักงานทราบ ขณะเดียวกันอาจต้องการรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อนำไปวางทิศทางที่เหมาะสม การสื่อสารประเภทนี้จึงทำได้ทั้งจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาและในทางกลับกัน

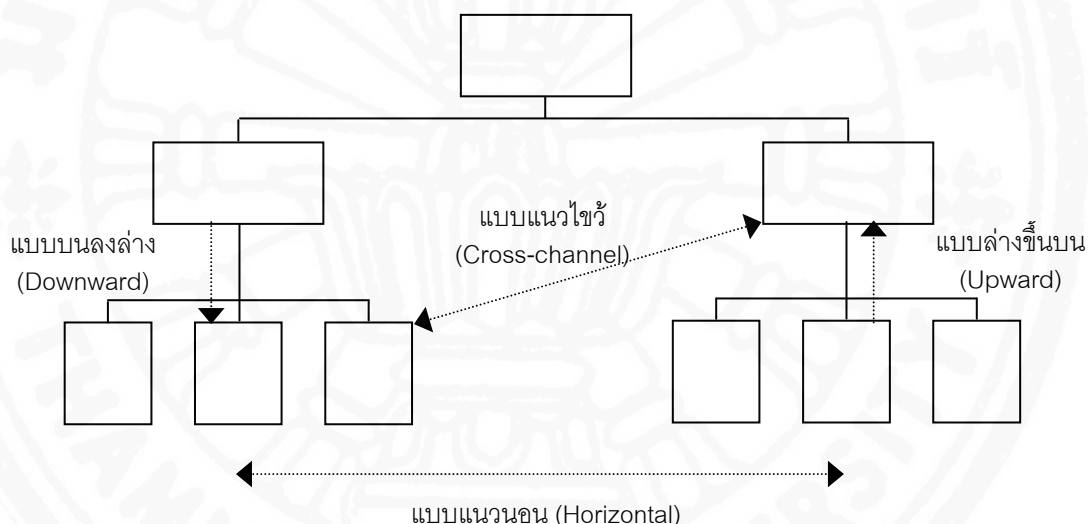
เนื่องจากเนื้อหาของสารนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับการให้ความรู้ จึงจำเป็นต้องมีความกระชับ ชัด เข้าใจได้ง่าย และจะต้องมีการให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อนำเอานวัตกรรมนั้นมาปฏิบัติ ในบางกรณีอาจจะต้องมีการโน้มน้าวใจด้วย เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกยอมรับและปฏิบัติกันมานานในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารในองค์กร

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร สามารถจำแนกได้หลายประเภท ทั้งตามลักษณะการใช้ ตามทิศทางการสื่อสาร ตามลักษณะทางเดินของข่าวสาร และตามลักษณะโครงข่ายการสื่อสาร ขึ้นอยู่กับว่าต้องการมุ่งเน้นพิจารณาในประเด็นใด ในที่นี้จะพิจารณารูปแบบการสื่อสารในองค์กรตามลักษณะทางเดินของข่าวสาร ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ 2.1

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่จำแนกตามลักษณะทางเดินของข่าวสาร



ที่มา: รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. เจ. พรินต์ติ้ง, 2547), น. 147.

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)⁹ เป็นการติดต่อสื่อสารจากบุคคลที่มีตำแหน่งหรือระดับบริหารสูงกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่า หรือการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ การสื่อสารแบบนี้เป็นแนวความคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่ว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง

⁹รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. เจ. พรินต์ติ้ง, 2547), น. 147.

นโยบาย คู่มือ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารควรระบุนายละเอียดของข่าวสารให้ชัดเจน และใช้สื่อหลายอย่างประกอบกัน การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้มักกระทำกันไม่ได้ไม่สมบูรณ์ เนื่องจากบางครั้งการส่งข้อมูลไปยังผู้ได้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ มากเกินไป ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเบื่อหน่ายและให้ความสำคัญน้อย

Katz และ Kahn (1996)¹⁰ เห็นว่าระบบการติดต่อสื่อสารแบบนี้มีจุดหมายทั่วไป คือ

- เพื่อให้แนวปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน
- เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร
- เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลสำคัญของงาน
- เพื่อบอกผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา
- เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยให้ซาบซึ้งในเป้าหมาย

ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างควรจะต้องบรรลุถึงจุดหมายข้างต้น โดย Katz และ Kahn ให้ข้อสังเกตว่าถ้าคนเราทราบเหตุผลของงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำแล้ว ก็มักจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และยังถ้าได้ทราบต่อไปถึงความสัมพันธ์ของงานที่ตนปฏิบัติกับระบบงานส่วนรวม คนเราจะยิ่งผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรยิ่งขึ้นตามส่วนด้วย

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)¹¹ เป็นการสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่ตำแหน่งสูงกว่า หรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีประโยชน์เนื่องจากการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น การรายงานความก้าวหน้าของผลงาน การเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การตรวจเยี่ยมและพบปะผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ไกลออกไปหรือการประชุมกลุ่ม

การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ¹²

¹⁰Katz และ Kahn, อ้างถึงใน วุฒิชัย จานงค์, แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด บารุงสาส์น, 2520), น. 110.

¹¹รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ, องค์การและการจัดการ, น. 148.

¹²ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ พัฒนาศึกษา, 2539), น. 280.

- ผู้ได้บังคับบัญชาให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของบุคคลในระดับบริหาร และควบคุมกิจกรรมทุกกิจกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่าเมื่อไรที่ผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมที่จะรับข้อมูล และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมาน้อยเพียงใด
- ทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าถึงสิ่งที่รบกวนบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง ๆ และทำให้รู้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายของข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด
- ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถามและให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์กร อันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

ผลดีของการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้คือ ทำให้ผู้บริหารรู้จักทัศนคติ แนวความคิด และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อนโยบาย คำสั่ง ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติขององค์กร ตลอดจนสามารถนำไปใช้ตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต่อไป ส่วนผลเสียคือ ผู้ปฏิบัติงานมักจะปิดบังซ่อนเร้นความคิดความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองต่อหน้าผู้บริหาร

3. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication)¹³ เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับหรือตำแหน่งเดียวกัน ที่จะต้องมีการประสานงานหรือทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มในระดับเดียวกันภายในองค์กร การติดต่อสื่อสารประเภทนี้ไม่มีกลไกที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคน ส่วนใหญ่กระทำในรูปของการประชุม ปัญหาที่พบจากการสื่อสารแบบนี้คือ การแข่งขันการทำงาน ซึ่งเป็นผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือบางครั้งการไม่ได้รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อความเร็วในการทำงาน ทำให้เกิดการขาดความต่อเนื่องในการสื่อสาร ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารในแนวนอนนั้น เกิดขึ้นเนื่องจาก¹⁴

- การประสานงาน การมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานของบริษัท ซึ่งพวกเขาต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร
- การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นจากบุคคลคนเดียว การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญในการจัดการฝึกอบรมหรือการรณรงค์ทางการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่พวกเขาจะทำระหว่างกัน

¹³ รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ, องค์การและการจัดการ, น. 148.

¹⁴ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน, น. 281.

- การแก้ปัญหา พนักงานอาจจะได้รับการมอบหมายงานร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน พวกเขาพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

- การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและการสนทนาระหว่างพนักงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกัน เป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

4. การติดต่อสื่อสารในแนวไขว้ (Cross-channel Communication)¹⁵ เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกันหรือระหว่างหน่วยงาน เป็นการข้ามสายการบังคับบัญชา โดยจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเดียวกันหรือต่างระดับของตำแหน่งก็ได้ หลักการสำคัญคือควรได้รับอนุมัติโดยตรงก่อนการข้ามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งควรรายงานผลการปฏิบัติงานโดยตรงให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยตรงทุกครั้ง ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค ความสำเร็จในการสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ซึ่งทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกที่ไม่ก้าวล่วงงานของอีกฝ่ายหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารประเภทนี้คือ การไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่ไปติดต่อด้วย ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลในหน่วยงานมักเกิดความเข้าใจผิดคิดว่าผู้มาติดต่อนั้นมาสั่งการ จึงไม่ยอมทำตาม เพราะคิดว่าหัวหน้าของตนเองเท่านั้นที่จะสั่งการได้ จึงทำให้เกิดความล่าช้ามากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่าการเลือกใช้วิธีการใดสื่อสารกับใครในสถานการณ์ใด ๆ นั้น เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาตามกรณี เพราะการสื่อสารในลักษณะหนึ่ง ๆ จะมีทั้งข้อดีและข้อเสียควบคู่กันไป องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อระบบต่าง ๆ ในองค์กรเป็นระบบที่ดีและมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง ระบบการสื่อสารก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สัมพันธภาพของบุคลากรทุกระดับในองค์กรเป็นปัจจัยเพิ่มพูนพลังในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เมื่อพิจารณาจากรูปแบบการสื่อสารทั้ง 4 รูปแบบข้างต้น จะเห็นได้ว่าลักษณะการสื่อสารของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นแบบผสมผสาน เนื่องจากขนาดขององค์กรที่ใหญ่และมีพนักงานเป็นจำนวนมาก การสื่อสารในแต่ละรูปแบบจึงเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรต่อไป

¹⁵ รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ, องค์การและการจัดการ, น. 148.

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร

Redding¹⁶ มีแนวความคิดว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้นถูกใช้อ้างถึง “ระดับของความพึงพอใจที่พนักงานรับรู้ภายในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของเขา” สภาวะความพึงพอใจจะขยายแนวความคิดของบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วยความพึงพอใจของสมาชิกขององค์กรที่มีต่อข่าวสารที่มีอยู่ตามความหมายดังกล่าวนี้

ความพึงพอใจหมายถึงข่าวสารที่มีอยู่ตอบสนองความต้องการข่าวสารของสมาชิกขององค์กรเป็นอย่างดีแค่ไหน ข่าวสารมาจากใคร วิธีการเผยแพร่ข่าวสาร ข่าวสารถูกรับและประมวลอย่างไร เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กร

Wiio, Downs Hazen และ Beckstorm ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กร ประกอบไปด้วยลักษณะที่แตกต่างกันไป 6 ประการดังต่อไปนี้¹⁷

1. ความพึงพอใจของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย เงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่งและตัวงาน ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของงานจะมีส่วนช่วยสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
2. ความพึงพอใจในความเพียงพอของข่าวสาร ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย ระดับความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารงานในอนาคต ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ได้รับ
3. ความพึงพอใจในความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ เช่น สถานที่ของการติดต่อสื่อสาร และการได้รับการบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงควรปรับปรุงให้ดีขึ้น กลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจ ประเภทของการ

¹⁶Redding, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บรรณกิจ, 2527), น. 103.

¹⁷Wiio, Downs Hazen and Beckstorm, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร, น. 103-104.

เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์กร

4. ความพึงพอใจความมีประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ประกอบด้วยวิธีการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร เช่น หนังสือพิมพ์ บันทึกลงการณ และเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่น ๆ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการมองของบุคคลว่าสื่อกลางขององค์กรถูกใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

5. ความพึงพอใจคุณภาพของสื่อกลาง ได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษรใช้ถ้อยคำดีแค่ไหน คุณค่าของข่าวสารที่ได้รับ และการมาถึงของข่าวสารอย่างทันท่วงทีหรือไม่

6. ความพึงพอใจวิธีการติดต่อสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการอภิปรายและการได้รับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น จะเกี่ยวข้องกับปริมาณของข่าวสาร ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร คุณภาพของสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ บรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเช่นกัน

บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในองค์กร¹⁸

บรรยากาศของการสื่อสารในองค์กรประกอบด้วยพฤติกรรมของคน การรับรู้เหตุการณ์ การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และโอกาสที่บุคคลเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน บรรยากาศทางวัตถุจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะกระทบต่อพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการสร้างงาน ความสำเร็จของงาน และความกระตือรือร้นในการทำงาน บรรยากาศการสื่อสารมีความสำคัญมากกว่าความรู้ความสามารถของคน ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโดยส่วนรวม

¹⁸ จันทิมา เขียวแก้ว, เอกสารประกอบการสอนวิชาการสื่อสารในองค์กร (กรุงเทพมหานคร: คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2545), น. 171-172.

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะทำให้คนมีความรู้สึกและมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ความรู้สึกและการรับรู้ของแต่ละคนที่ก่อให้เกิดทัศนคติ การคาดหวัง และความพอใจหรือไม่พอใจของบุคคล

2. สภาพแวดล้อมที่เขาเห็น ความรู้สึกของคนจะเกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องของสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือเงินเดือน ความเจริญก้าวหน้าในงาน เพื่อนร่วมงาน ข่าวสารที่ได้รับ และนโยบายขององค์กร

3. ผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงอำนาจ พฤติกรรมของคนในองค์กร ได้แก่ การแสดงออกถึงความไม่ไว้วางใจต่อกัน ทั้งฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และองค์กร การเสี่ยงภัย การรับผิดชอบในงาน การเปิดเผยข้อมูลด้วยความตั้งใจ การแจ้งข่าวสาร การตัดสินใจของระดับบริหาร

การสร้างบรรยากาศทางการสื่อสาร คือการทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ซึ่งหมายถึงการทำให้สมาชิกขององค์กรรู้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ ในปริมาณที่เท่ากับความต้องการอยากรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ คือ

1. การทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานของตนเอง ซึ่งครอบคลุมถึงค่าจ้าง รางวัล และการมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถ และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

2. การให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ คือการแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์กร เทคโนโลยีใหม่ ๆ ของการทำงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและพนักงาน แผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร และผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยการเปิดโอกาสให้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ

4. การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดให้มีระบบและวิธีการในการแจ้งข้อมูลหรือเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กรให้พนักงานรับรู้โดยทั่วถึง ซึ่งสามารถจัดได้หลายรูปแบบ เช่น วารสาร หนังสือเวียน ศูนย์เผยแพร่ข่าวสาร หรือสิ่งตีพิมพ์อื่น ๆ

5. การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ ได้แก่ วิธีการอำนวยความสะดวกให้บุคคลในองค์กรได้แจ้งข่าวไปยังบุคคลอื่นในองค์กรได้ ข่าวสารที่ส่งออกตรงกับความเป็นจริงและเชื่อถือได้ เนื้อหาของข่าวสารมีคุณค่า ทันต่อเหตุการณ์และรวดเร็ว

6. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ คือการสร้างข่ายการสื่อสารทั้งในแนวนอนและการสื่อสารที่เป็นส่วนบุคคล การจัดให้บุคคลภายในองค์กรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก

7. การสร้างความพอใจในระบบการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์กร คือ วิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มีการปิดบัง เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับสมาชิกองค์กร ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศในองค์กรและบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ล้วนมีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรทั้งสิ้น หากคนในองค์กรได้รับการตอบสนองตามปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ก็จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรให้ดี ซึ่งส่งผลต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก รวมถึงสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้นด้วย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายอย่างที่จะเป็นสิ่งที่จูงใจให้เกิดความพึงพอใจขึ้น โดยเฉพาะกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร มีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจกับพนักงานได้อย่างมาก

โยเดอร์ (Yoder)¹⁹ ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทน ทั้งด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

ฟิลลิป บี แอปเปิลไวท์ (Phillip B. Applewhite)²⁰ กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงานมีความหมายกว้าง ซึ่งรวมถึงความพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้

¹⁹ Yoder, อ้างถึงใน กรรวัล หอมไกรลาศ, “รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม,” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2540), น. 36.

²⁰ Phillip B. Applewhite, เรื่องเดียวกัน, น. 36.

จำนง สมประสงค์²¹ ได้สรุปความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในงานที่จะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และเพื่อผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในงานจะนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานมากขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลงและเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น

สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ต้องมองในแง่ของการจูงใจ เนื่องจากการศึกษาของนักจิตวิทยาทำให้เราเชื่อว่า พฤติกรรมทุกอย่างคือการแสดงออกเพื่อตอบสนองความต้องการ เราจึงพยายามหาคำตอบว่าเราพยายามตอบสนองความต้องการอะไรนั่นเอง ซึ่งความต้องการนั้นจะทำให้เราเกิดความพึงพอใจในที่สุด

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) และทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) มาใช้ในการอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)²²

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้เสนอแนวทางการจัดแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ประการ โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่เชื่อว่า

- มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด
- ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่ใช้สิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก
- ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ตามลำดับของความสำคัญ

ลำดับขั้นความต้องการ สามารถแบ่งได้เป็น 5 ขั้น คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อาบอากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

²¹จำนง สมประสงค์, อ้างถึงใน มธุรส สุขพงษ์ไทย, “การสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ควิก ฟิช เน็ตเวิร์ค จำกัด,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), น. 22.

²²จันทิมา เขียวแก้ว, เอกสารประกอบการสอนวิชาการสื่อสารในองค์กร, น. 141-142.

และความต้องการทางเพศ ความต้องการขั้นนี้หากไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะไม่เกิดความต้องการในลำดับต่อไป

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (security or safety needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยทั้งของร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อันตรายต่าง ๆ โรคภัย และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพ

3. ความต้องการด้านสังคม (social or belongingness needs) ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเป็นเจ้าของในหน่วยงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem of status needs) ความต้องการนี้มีความสำคัญมากในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการได้รับความยอมรับนับถือ ซึ่งจะเกี่ยวกับความต้องการชื่อเสียง การมีสถานภาพทางสังคมที่ดี การมีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ ได้รับความสนใจและได้รับการระลึกถึงจากบุคคลอื่น และความต้องการมีอิสระ ซึ่งเป็นความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ต้องการความสนับสนุน เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (self actualization or self realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่อยากจะทำอะไรให้สำเร็จตามความนึกคิดภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งสี่ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก และอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ใฝ่ฝันทุกอย่าง

จากลำดับขั้นความต้องการทั้ง 5 ขั้นนั้น ทำให้ทราบว่าคนมีความต้องการพื้นฐานอะไรบ้าง และองค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้อย่างไร ดังจะแสดงความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นได้ตามแผนภาพที่ 2.2

แผนภาพที่ 2.2

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
(Maslow's Hierarchy of needs) และการจัดการตอบสนอง
ความต้องการของบุคลากรโดยองค์กร²³

ความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์	การจัดการตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรโดยองค์กร
ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) ความเจริญเติบโต (Growth) ความก้าวหน้า (Advancement) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	ความท้าทาย (Challenge) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
การยกย่อง (Esteem) การยกย่อง (Self-esteem) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานภาพ (Status)	การยกย่อง (Self-esteem) ตำแหน่ง (Title) สถานะ (Status)
สังคม (Social) ความรัก (Love) ความรู้สึกที่ดี (Affection) การยอมรับ (Sense of belonging)	ทีมงาน (Teamwork) การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Friendly management)
ความปลอดภัย (Safety) ความปลอดภัย (Safety) ความมั่นคง (Security) เสถียรภาพ (Stability)	ความมั่นคง (Job security) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the job)
ร่างกาย (Physiological) อาหาร (Food) น้ำ (Water) ที่อยู่อาศัย (Shelter)	ความร้อน (Heat) อากาศ (Air) ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate pay)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ พัฒนาศึกษา, 2539), น. 242.

²³ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน, น. 242.

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory)²⁴

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้เสนอว่าปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือหมายถึง การทำงานโดยหลักการของเจ้าของกิจการจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน การสร้างการจูงใจให้มากเป็นสิ่งที่ลำบากซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยการจูงใจ (Motivation factors or motivators) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ โอกาสเจริญเติบโต ลักษณะงาน ความสำเร็จ การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) หรือปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือหมายถึง ผู้จัดการจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจากความไม่พอใจ ได้แก่ นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคง เงิน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานผลิตมากขึ้น แต่ป้องกันไม่ให้เกิดลดลง ปัจจัยอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูง แล้วป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ

เหตุที่เรียกปัจจัยป้องกันความไม่พอใจว่าเป็นปัจจัยอนามัย เพราะผลกระทบของปัจจัยเหล่านี้มีต่อแรงงานคล้ายกับการรักษาอนามัยของคน เช่น เมื่อเราเกิดมีบาดแผลขึ้นจะต้องใส่ยารักษาให้หาย การใส่ยาไม่ได้ทำให้แผลหาย แต่เพื่อป้องกันไม่ให้แผลเน่า เป็นการใช้เพื่อให้กลับสู่สภาพปกติเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากปัจจัยอนามัยไม่ได้รับความสนใจ สิ่งต่างๆ จะเลวร้ายไปกว่าเดิม

²⁴ เรื่องเดียวกัน. น. 243-244.

ภาพที่ 2.3

แสดงทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory)²⁵

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ พัฒนาศึกษา, 2539), น. 244.

สำหรับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก มีความสัมพันธ์กันดังแผนภาพที่ 2.4

²⁵ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน, น.244.

ภาพที่ 2.4

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
และทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก



ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ พัฒนาศึกษา, 2539), น. 244.

จากแนวคิดของทั้ง 2 ทฤษฎีนั้น อาจกล่าวได้ว่าความต้องการระดับต่ำทั้ง 3 ประเภทของมาสโลว์ (Maslow) ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง และความต้องการด้านสังคม อาจเปรียบเทียบกับบทบาทของปัจจัยบำรุงรักษาหรือปัจจัยอนามัย หรือสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg) ส่วนความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต อาจเปรียบเทียบกับปัจจัยจูงใจหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg)

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะสามารถเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อที่จะรู้และทำความเข้าใจกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน และสามารถจัดสิ่งสนองความต้องการนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และสามารถเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คำคิด ไชยสัจ²⁶ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร: ศึกษาการดำเนินงานของกองส่งเสริมและเผยแพร่ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม พบว่า บทบาทของกองส่งเสริมและเผยแพร่ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในการบริหารงานภายในกอง และความสัมพันธ์ในเชิงการสื่อสารภายในองค์กร นับว่ายังไม่มีจุดยืนในการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมที่เด่นชัดไปสายตาประชาชน เนื่องจากประสบปัญหาด้านการบริหารภายในองค์กรทำให้ประชาชนทั่วไปเข้าใจและยอมรับกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมว่า เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารงานในระบบราชการเท่านั้น

มานิดา คำจิ้น²⁷ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรที่ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือน: กรณีศึกษา บริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) พบว่า ช่องทางการสื่อสารที่ใช้มากในการติดต่อสื่อสารแบบบนสู่ล่างและล่างสู่บน คือตามลำดับสายการบังคับบัญชา แบบแนวนอน คือ อธิบายงานด้วยตนเอง และแบบข้ามสายงาน คือ การใช้โทรศัพท์ ส่วนความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอน แบบล่างสู่บน และแบบบนสู่ล่าง อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบข้ามสายงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้พนักงานยังมีความ

²⁶ คำคิด ไชยสัจ, “การสื่อสารภายในองค์กร: ศึกษาการดำเนินงานของกองส่งเสริมและเผยแพร่ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), น. บทคัดย่อ.

²⁷ มานิดา คำจิ้น, “การสื่อสารภายในองค์กรที่ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือน: กรณีศึกษา บริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน),” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), น. บทคัดย่อ.

พึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีสิทธิในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับที่เหมาะสมมากที่สุด

กฤษณี มหาสันทนะ²⁸ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารในองค์กร: การยอมรับแผนระดมทุนจากภาคเอกชนในโครงการโรงไฟฟ้าราชบุรี พบว่า ชาวฝ่ายประชาสัมพันธ์และชาวสัปดาห์เป็นสื่อที่มีการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับแผนระดมทุนจากภาคเอกชนในโครงการโรงไฟฟ้าราชบุรีมากที่สุด รองลงมา คือ ชาวสาร กพผ. และเพื่อนร่วมงาน ส่วนการสื่อสารภายในองค์กรส่วนใหญ่ได้รับข่าวสารจากชาวประชาสัมพันธ์ภายใน รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงาน บอร์ดข่าวสาร ผู้บังคับบัญชา และจากการสัมมนาแผนระดมทุนจากภาคเอกชนในโครงการโรงไฟฟ้าราชบุรีตามลำดับ ส่วนในด้านทัศนคติเกี่ยวกับแผนระดมทุนจากภาคเอกชนในโครงการโรงไฟฟ้าราชบุรีนั้นส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และเกือบครึ่งหนึ่งยอมรับในระดับปานกลางเช่นกัน

มธุรส สุขพงษ์ไทย²⁹ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท คิวที พีซี เน็ตเวิร์ค จำกัด พบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบบนลงล่างเป็นส่วนใหญ่ และมีการนำระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรสามารถลดปัญหาข่าวสารในองค์กรได้มาก แต่พบว่าพนักงานไม่กล้าแสดงทัศนะอย่างจริงจังผ่านเว็บบอร์ดซึ่งมักจะปรากฏชื่อของผู้แสดงความคิดเห็นด้วย นอกจากนี้พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจและมั่นใจในความสามารถของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ แม้จะอยู่ในช่วงที่บริษัทมีการขยายกิจการและแยกบริษัทก็ตาม

กระตอง พิกุลศรี³⁰ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ พบว่า มีการใช้รูปแบบ วิธีการ และการรับรู้บรรยากาศการสื่อสารภายใน

²⁸กฤษณี มหาสันทนะ, “การสื่อสารในองค์กร: การยอมรับแผนระดมทุนจากภาคเอกชนในโครงการโรงไฟฟ้าราชบุรี,” น. บทคัดย่อ.

²⁹มธุรส สุขพงษ์ไทย, “การสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท คิวที พีซี เน็ตเวิร์ค จำกัด,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), น. บทคัดย่อ.

³⁰กระตอง พิกุลศรี, “การสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), น. บทคัดย่อ.

องค์กรในระดับมาก วิธีการสื่อสารที่เห็นว่าชัดเจนและถูกต้องที่สุดคือมาจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับ ซึ่งมักเป็นแบบลายลักษณ์อักษรและเป็นการสื่อสารทางเดียว ส่วนในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในลักษณะงานและผลสำเร็จของงานในระดับมาก และความพึงพอใจในการได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

กรชวัล หอมไกรลาศ³¹ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม พบว่า รูปแบบการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและการสื่อสารสองทางอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านความมั่นคงในงานมากที่สุด และมีความพึงพอใจในด้านเงินเดือนน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า การสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ศุภมน อนุศาสนนันท์³² ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรส่วนใหญ่เป็นลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียวและเป็นทางการ คือการสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ลักษณะของการแจ้งให้พนักงานทราบและทำตาม เช่น การเขียนบันทึกข้อความ การประกาศ ระเบียบข้อบังคับ และการสั่งการ เป็นต้น ส่งผลในแง่ของรูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนนั้นทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีความเคยชินกับการรับข่าวสารเพียงอย่างเดียว มากกว่าการเสนอข่าวขึ้นมาด้วยตนเอง และไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือได้ตอบคำสั่งการของผู้บังคับบัญชาได้มากนัก จึงทำให้เห็นได้ชัดจากผลการศึกษาว่าพนักงานส่วนใหญ่ของรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบนอยู่ในระดับไม่ดี ส่วนการสื่อสารในแนวนอนหรือการสื่อสารระหว่างพนักงานระดับเดียวกันอยู่ในระดับไม่ดีเช่นกัน โดยพบว่า มีลักษณะของการแบ่งระดับของตำแหน่งงานเข้ามาเกี่ยวข้อง เนื่องจากองค์การเภสัชกรรมมีพนักงานที่จบการศึกษาหลายสาขา ทำให้ขาดการสื่อสารอย่างทั่วถึง เกิดการแบ่งแยก และขาดความจริงจังซึ่งกันและกัน

³¹กรชวัล หอมไกรลาศ, “รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม,” น. บทคัดย่อ.

³²ศุภมน อนุศาสนนันท์, “ศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549), น. 89-91.

เชมรินทร์ พิศมัย³³ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจในสถานตำรวจนครบาล พบว่า สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานตำรวจนครบาลที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง ส่วนการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชานั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์เชิงบวก (เช่น การชี้แจงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา การพูดถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวม การพูดถึงผลสำเร็จในอดีต เป็นต้น) มากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ (เช่น การข่มขู่ หรือกล่าวอ้างถึงความผิดหรือผลร้าย) นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ความยึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรี และคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ส่วนตัวและความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งปัจจัยด้านบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์³⁴ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.) พบว่า การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน จะใช้วิธีประชุมและการใช้หนังสือเวียนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งยังไม่สามารถกระจายได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเพิ่มช่องทางให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังพบว่าข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การมีความน่าเชื่อถือ สม่่าเสมอ มีประโยชน์ ทันสมัย และความเพียงพออยู่ในระดับปานกลาง และเจ้าหน้าที่ของ สกท. มีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารด้านนโยบาย แนวปฏิบัติ เป้าหมาย และความรู้ที่ควรทราบต่าง ๆ ของสำนักงานอยู่ในระดับดีพอใช้

³³เชมรินทร์ พิศมัย, “การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจในสถานตำรวจนครบาล,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), น. บทคัดย่อ.

³⁴โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์, “การสื่อสารภายในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.),” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537), น. บทคัดย่อ.

จักรพันธ์ ใจงาม³⁵ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ พบว่า ในด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารนั้นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเนื้อหาสาระของข่าวสารในหน่วยงานได้รับการคัดเลือกให้ตรงกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ควรรับรู้เท่านั้น ส่วนในด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าเมื่อมีความคิดเห็นเรื่องงานขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนใหญ่จะยอมรับและปฏิบัติตามความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ นอกจากนั้น ในด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และมีการเปิดรับข่าวสารการเปลี่ยนแปลงภายในจากเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่

สาวิตรี ศรีจันทร์นันทน์³⁶ ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการสื่อสารภายในขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับงานจัดซื้อจัดจ้าง โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า การสื่อสารของหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน มีการสื่อสารในทิศทางแนวดิ่ง ตามสายงานจากล่างขึ้นบนและบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารระหว่างหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างกับหน่วยงานอื่นในองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย มีทั้งการสื่อสารแนวดิ่ง คือ การสั่งการของผู้บังคับบัญชา และการสื่อสารของบุคคลในระดับเดียวกันหรือแบบแนวราบด้วย เนื่องจากทุกหน่วยงานมีความต้องการจัดซื้อจัดจ้างสิ่งของ เครื่องมือ อุปกรณ์ และการบริการทั้งสิ้น โดยจะเป็นการสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นทางการ โดยใช้บุคคลในการรับส่งเอกสารตามรูปแบบองค์การของรัฐ

อภิรดี วรานิซสกุล³⁷ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในขององค์กร กรณีศึกษา: โรงแรมมณเฑียร พบว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งข่าวสารที่พนักงานได้รับมากที่สุด และเป็นแหล่ง

³⁵จักรพันธ์ ใจงาม, “รูปแบบการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), น. บทคัดย่อ.

³⁶สาวิตรี ศรีจันทร์นันทน์, “การสื่อสารภายในขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับงานจัดซื้อจัดจ้าง,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), น. บทคัดย่อ.

³⁷อภิรดี วรานิซสกุล, “การสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา: โรงแรมมณเฑียร,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), น. บทคัดย่อ.

ที่ให้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและชัดเจนมากที่สุด สำหรับวิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาใช้กับพนักงานมากที่สุดและพนักงานมีความพอใจมากที่สุด คือ การสั่งงานด้วยตนเอง ในด้านความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน และด้านการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา ส่วนในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

สิวินีย์ ใจอารีย์³⁸ ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการแปรรูปการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) พบว่า การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องการแปรรูป กฟผ.ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร มีรูปแบบหลากหลาย เช่น การแจ้งข่าวสาร บทความ คำชี้แจงจากผู้บริหาร บทสัมภาษณ์จากผู้บริหาร สำหรับการเผยแพร่ข่าวสารผ่านสื่อวิทยุโทรทัศน์เฉพาะกิจหรือ EGAT TV และสื่อวิทยุกระจายเสียงหรือเสียงตามสาย มีการเผยแพร่ข่าวสารในรูปแบบคำชี้แจงจากผู้บริหารมายังพนักงานและเรื่องเร่งด่วนต่าง ๆ ในส่วนของปริมาณการนำเสนอข่าวสารในเรื่องการแปรรูป กฟผ. พบว่าผู้บริหารใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านทางสื่อวิทยุโทรทัศน์เฉพาะกิจและวิทยุกระจายเสียงมากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ สำหรับกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร พบว่ามีลักษณะที่เป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา และการสื่อสารในแนวดิ่ง

เมธินี มอร์เตโร³⁹ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อการสื่อสารในองค์กรและทัศนคติของพนักงานต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของรูปการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในองค์กรต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจนั้น พบว่า

³⁸สิวินีย์ ใจอารีย์, “การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการแปรรูปการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), น. 53-54

³⁹เมธินี มอร์เตโร, “ความคิดเห็นต่อการสื่อสารในองค์กรและทัศนคติของพนักงานต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของรูปการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2541), น. 72.

“ช่องทางการสื่อสาร” เป็นการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างตามสายบังคับบัญชา สำหรับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจนั้นจะเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ไม่เป็นการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนเลย ไม่มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ สำหรับ “สาร” เกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ส่วนใหญ่จะมาจากฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ส่วน “ทิศทางการสื่อสาร” เป็นลักษณะ One Way Communication และเกิดขึ้นอยู่ในเฉพาะระดับผู้บริหารเท่านั้น

เหมวดี บรรเทา⁴⁰ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี โครงการระดมทุนจากภาคเอกชนโรงไฟฟ้าราชบุรีของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยในส่วนของ การเปิดรับข่าวสารจากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเกี่ยวกับโครงการฯ พบว่า สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่เปิดรับทุกครั้งเป็นจำนวนมากที่สุด สื่ออิเล็กทรอนิกส์แทบไม่ได้เปิดรับหรือไม่เปิดรับเลย สื่อบุคคลเปิดรับบ้างบางครั้ง ในส่วนของความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเกี่ยวกับโครงการฯ พบว่า กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยว่าการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเกี่ยวกับโครงการฯ มีประสิทธิภาพ เช่น มีการเสนอข่าวอย่างไม่ต่อเนื่อง ไม่สม่ำเสมอ ไม่ชัดเจน ยากต่อการทำความเข้าใจ ไม่สามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้ศึกษาสามารถเข้าใจถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์กรในการเป็นตัวเชื่อมทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นตัวช่วยให้พนักงานทุกคนรับรู้และเข้าใจในบทบาทของตนเอง และช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถเข้าใจรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร และปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต่อไป

⁴⁰เหมวดี บรรเทา, “ความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี โครงการระดมทุนจากภาคเอกชนโรงไฟฟ้าราชบุรีของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), น. บทคัดย่อ.