

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรียงเรียงและนำเสนอตามหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการและแบบจำลองของการสื่อสาร
2. ความหมายของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
3. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
4. แนวคิดการจัดระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ
5. ประเภทของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
6. แบบจำลองของข่ายเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
7. วิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
8. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการและแบบจำลองการสื่อสาร

แนวคิดการสื่อสาร ได้มีผู้กล่าวถึงไว้อย่างหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสารและ แบบจำลองการสื่อสารตามทัศนะต่อไปนี้

กิติมา สุรสนธิ (2542, หน้า 41-46) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด ไม่สามารถย้อนกลับมากกระทำใหม่ได้ และองค์ประกอบทุกตัวในกระบวนการต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน คุณลักษณะของการสื่อสารดังกล่าวจึงทำให้จำเป็นต้องสร้างแบบจำลอง (model) ขึ้นมาเพื่อทำให้การศึกษากระบวนการสื่อสารสามารถกระทำได้อย่างละเอียดและถี่ถ้วนมากยิ่งขึ้น

สรุปลักษณะของกระบวนการสื่อสารได้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่มีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา (dynamic process)
2. เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันของผู้ส่งสารและผู้รับสาร (transaction) ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่แน่นอนตายตัว
3. เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องและขึ้นอยู่กับบุคคล (personal) ทั้งในแง่ของการกระทำและความหมายที่จะเกิดขึ้น
4. เป็นกระบวนการที่ไม่สามารถย้อนกลับมากกระทำใหม่ได้
5. เป็นกระบวนการในการส่ง รับสัญลักษณ์ที่ต้องการให้เกิดการมีส่วนร่วมในรหัสหรือข้อความ หรือความหมายต่าง ๆ

#### **แบบจำลองการสื่อสาร (model of communication)**

แบบจำลองการสื่อสารที่จะนำมาอธิบาย ได้แก่ แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล (The Berlo model หรือ SMCR model) อธิบายคุณลักษณะและปัจจัยในกระบวนการสื่อสารไว้อย่างละเอียด และได้สรุปองค์ประกอบของการสื่อสารว่ามี 6 ประการ ดังนี้ (Berlo อ้างถึงใน กิติมา สุรสนธิ, 2542, หน้า 53)

1. แหล่งสาร (communication source)
2. ผู้เข้ารหัสสาร (encoder)
3. เนื้อหาข่าวสาร (message)
4. ช่องสาร (channel)
5. ผู้ถอดรหัสสาร (decoder)
6. ผู้รับสาร (communication receiver)

ซึ่งในการส่งและรับข่าวสารและผู้รับสารนั้น แหล่งสารกับผู้เข้ารหัสสารอาจรวมอยู่ในตัวบุคคลคนเดียวกัน เรียกว่าผู้ส่งสาร (source) และผู้ถอดรหัสสารกับผู้รับสารอาจรวมเรียกว่าผู้รับสาร (receiver) ดังนั้นแบบจำลองการสื่อสารตามแนวคิดของเบอร์โล ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร ดังตาราง 1

**ตาราง 1**

**รูปแบบการสื่อสารของเบอร์โล**

ผู้ส่งสาร (source)	สาร (message)	ช่องสาร (channel)	ผู้รับสาร (receiver)
1. ทักษะในการสื่อสาร	1. รหัสสาร	1. การเห็น	1. ทักษะในการสื่อสาร
2. ความรู้	2. เนื้อหาของข่าวสาร	2. การได้ยิน	2. ความรู้
3. ทักษะคิด	3. การจัดเรียงลำดับสาร	3. การลิ้มรส	3. ทักษะคิด
4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม	4. องค์ประกอบย่อยของสาร โครงสร้างของสาร	4. การได้กลิ่น	4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม
		5. การสัมผัส	

ที่มา. จาก *ความรู้ทางการสื่อสาร* (หน้า 53), โดย กิติมา สุรสุนธิ, 2542, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

**ผู้ส่งสาร (source)** หมายถึง บุคคลที่ส่งหรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ โดยการเข้ารหัส (encoder) ออกไปเป็นสัญญาณ สัญลักษณ์ กิริยาท่าทางซึ่งเบอร์โลเชื่อว่าการสื่อสารจะสำเร็จได้ ผู้ส่งสารจำเป็นต้องมีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จและประสิทธิผลของการสื่อสาร ดังนี้

1. มีทักษะในการสื่อสาร
2. มีความรู้ (knowledge) ในเรื่องข้อมูลข่าวสารที่ส่งไป และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสาร
3. มีทัศนคติที่ดี ได้แก่ ทัศนคติต่อ 3 สิ่ง คือ ทัศนคติต่อตนเอง ทัศนคติที่ดีต่อเนื้อหาข่าวสาร และทัศนคติที่ดีต่อผู้รับสาร
4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นตัวกำหนดรูปแบบวิธีการสื่อสารของผู้ส่งสาร และยังเป็นตัวกำหนดคัดเลือกเนื้อหาข่าวสารที่ผู้ส่งจะส่งออกไปสาร (message)

**สาร** หมายถึง ผลผลิตของความรู้สึนึกคิด ความต้องการอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ หรือเนื้อหาสาระที่ผู้ส่งต้องการจะสื่อออกไป ซึ่งอาจปรากฏในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือกิริยาท่าทาง ซึ่งเบอร์โลได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสารว่ามีอยู่ 5 ส่วน คือ

1. รหัสสาร หมายถึง ส่วนที่เล็กที่สุดของสาร ได้แก่ สระ พยัญชนะ หรือวรรณยุกต์ต่าง ๆ ที่นำมาประกอบเป็นคำที่มีความหมาย
2. เนื้อหาของสาร หมายถึง สารที่ผู้ส่งตั้งใจและต้องการจะสื่อออกไปยังผู้รับ

3. การจัดเรียงลำดับสาร หมายถึง การเรียบเรียงเนื้อหาของสารตามรูปแบบของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้ส่งว่าเป็นคนที่มีบุคลิกในการสื่อสารอย่างไร

4. องค์ประกอบย่อยของสาร คือ การพิจารณาองค์ประกอบย่อย เช่น คำหนึ่ง ประโยคหนึ่ง ย่อหน้าหนึ่งเรื่องหนึ่ง

5. โครงสร้างของสาร ได้แก่ โครงสร้างภาษา หรือ โครงสร้างของข่าว เป็นต้น

**ช่องสาร (channel)** หมายถึง ช่องทางหรือตัวกลางที่ใช้ในการส่ง หรือถ่ายทอดสาร ซึ่งเบอร์โลเชื่อว่ามนุษย์เราสามารถใช้สัมผัสทั้ง 5 อัน ได้แก่ การมองเห็น การได้ยิน การดมกลิ่น การลิ้มรส และการสัมผัส ในการส่งและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่งไรก็ตามต่อมา เบอร์โลได้สรุปถึงช่องทางการสื่อสารไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. ช่องสาร ได้แก่ การเข้ารหัสและการถอดรหัส ได้แก่ การพูด การฟัง การเขียน การอ่าน

2. ช่องสาร หมายถึง พาหะที่บรรจุข่าวสารนั้น ได้แก่ หน้ากระดาษ หนังสือพิมพ์ จอภาพ เครื่องส่ง เครื่องรับวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

3. ช่องสาร หมายถึง พาหะที่นำหรือพาหะที่บรรจุข่าวสารนั้นไป ได้แก่ อากาศ คลื่นแสง คลื่นเสียง เป็นต้น

**ผู้รับสาร (receiver)** หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสาร ซึ่งในการสื่อสารจะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้รับสารจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความสามารถ ความชำนาญในการสื่อสาร

2. มีความรู้ ความรู้ขั้นพื้นฐาน ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะรับ และความรู้เรื่องกระบวนการสื่อสาร

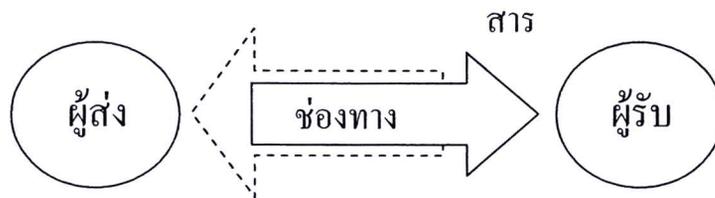
3. ทักษะจิตของผู้รับสารที่มีผลต่อความสำเร็จในการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะจิตต่อตนเอง ทักษะจิตต่อเนื้อหาสาร และทักษะจิตต่อผู้ส่งสาร

4. ระบบสังคมและวัฒนธรรมของผู้รับสาร บุคคลที่อยู่ในระบบสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็จะมี การคัดเลือกข้อมูลข่าวสารหรือการรับรู้ข่าวสาร ที่แตกต่างกันด้วย

นอกจากนี้ ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2541, หน้า 4) ได้ให้แนวคิดกระบวนการสื่อสารตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Communication Process” มีคำที่ใช้ในภาษาไทยหลายคำ คือ



การสื่อสาร การสื่อความหมาย นิเทศศาสตร์ กระบวนการ สันนิทวนการ (การรับรู้ร่วมกัน) ซึ่งสรุปกระบวนการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการส่งเสริมหรือถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ประสบการณ์ ความคิดเห็น ความรู้สึก อารมณ์ ความสนใจ ทักษะคติ ค่านิยม และทักษะความชำนาญจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยผ่านสื่อกลางและมีผลย้อนกลับมายังผู้ส่ง เพื่อให้ได้ทราบปฏิกิริยาของผู้รับสาร นอกจากนี้ ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2541, หน้า 8) ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบและรูปแบบกระบวนการสื่อสารไว้อย่างสอดคล้องว่า กระบวนการสื่อสารมีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ ผู้ส่ง (sender) สาร (message) สื่อหรือช่องทาง (medium channel) และผู้รับ (receiver) ซึ่งเขียนเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



ภาพ 2 องค์ประกอบการสื่อสาร

ที่มา. จาก *หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ* (หน้า 8), โดย ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2541, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จากแนวคิดที่ได้ระบุไว้ข้างต้น กล่าวได้ว่ากระบวนการและแบบจำลองการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีระบบอย่างมีขั้นตอน มีองค์ประกอบในการที่จะทำให้การสื่อสารในองค์กร บุคคล ชุมชน ได้มีความเข้าใจ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

### ความหมายของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีผู้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้อย่างหลากหลายดังต่อไปนี้



กิติมา สุรสนธิ (2542, หน้า 1) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสาร (communication) หมายถึง การสร้างความร่วมมือกัน ความคล้ายคลึงกัน ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่สอดคล้องกัน ต้องกันการสื่อสารจึงจะประสบความสำเร็จ

สำหรับ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541, หน้า 188) ให้ความหมายการติดต่อสื่อสารขององค์การ (organizational communication) คือการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ให้หมู่สมาชิกขององค์การ เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การติดต่อสื่อสารขององค์การมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

นอกจากนี้ ชงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 86) การสื่อสารขององค์การ (organizational communication) เป็นคำที่มีความหมายกว้างประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์ การทำสาธารณกิจต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน การสื่อสารกับตลาดแรงงาน การโฆษณากิจการ การสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการสื่อสารภายในองค์การ (internal communication) คือข้อความการติดต่อสื่อสารภายในทั้งหลายที่ทำการกันของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ และ/หรือของกลุ่มทั้งหลายที่อยู่ในระดับต่าง ๆ ขององค์การ และที่อยู่ต่างหน้าทีกัน

นอกจากนี้ ชูศักดิ์ เจริญประโคน (2549, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร (communication) หมายถึง การนำเอาข่าวสารต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งเพื่อให้บุคคลผู้รับข่าวสารนั้นเกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย

รวมทั้ง กริช สืบสนธิ (2538, หน้า 64) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การ คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์การซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะบุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราว และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

จากที่ผู้ได้ให้ความหมายไว้ข้างต้นกล่าวได้ว่า การสื่อสารในองค์การ หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ พอให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้สมาชิกขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

## ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ได้มีผู้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้  
 กริช สืบสนธิ์ (2538, หน้า 1) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การ เป็นสาขาวิชาที่เกิดขึ้น  
 ในวงการวิชาการตั้งแต่ปี ค.ศ. 1900 จนถึงปัจจุบันมีการถกเถียงกันมากกว่าควรจะอยู่ใน  
 กลุ่มวิชาการด้านใด บางท่านว่าควรอยู่ในกลุ่มภาษาศาสตร์ เพราะมีการศึกษาด้านการใช้  
 ภาษาการสื่อสารในองค์การ บางท่านว่าการสื่อสารในองค์การน่าจะอยู่ในกลุ่มวิชาการ  
 จัดการเพราะเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออกระหว่างการจัดการ การบริหารและการสื่อสาร บาง  
 ท่านก็ว่าควรอยู่ในกลุ่มวาทนิเทศ เพราะการสื่อสารจะต้องอาศัยการฝึกฝน ทักษะด้าน  
 การพูด การฟัง การเขียน ฯลฯ ส่วนการศึกษาด้านการสื่อสารในองค์การเชิงพฤติกรรมจะเป็น  
 การศึกษาด้านการสื่อสารผสมผสานกับการจัดการและการบริหารงานในองค์การ

นอกจากนี้ สมยศ นาวิกาน (2536, หน้า 428) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การมี  
 ความสำคัญเพราะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อผู้บริหารมาก  
 ด้วยเหตุผล คือ ประการแรก การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อความสำเร็จ  
 ของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทางการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการ  
 ควบคุม ประการที่สอง การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาของผู้บริหารค่อนข้างมาก

รวมทั้ง มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2536, หน้า 428-  
 429) ได้อธิบายถึงบทบาทของผู้บริหาร 3 ด้าน ซึ่งการติดต่อสื่อสารเป็นส่วนสำคัญ  
 ของแต่ละบทบาทดังนี้

1. บทบาททางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal roles) ผู้บริหาร  
 ต้องเป็นผู้นำของหน่วยงานขององค์การของพวกเขา เกี่ยวพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า  
 และผู้จำหน่าย โดยใช้เวลาการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานประมาณ 45% กับบุคคลที่อยู่  
 ภายนอกหน่วยงานประมาณ 45% และกับผู้บังคับบัญชาประมาณ 10%

2. บทบาททางด้านข่าวสาร (informational roles) ผู้บริหารจะแสวงหาข่าวสาร  
 จากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบ  
 ต่องาน ผู้บริหารยังเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารที่มีความสำคัญอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารจะ

ให้ข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงาน โดยส่วนรวมกับผู้จำหน่าย และกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3. บทบาททางการตัดสินใจ (decisional roles) ผู้บริหารจะต้องดำเนินโครงการใหม่ ๆ จัดการความยุ่งยากต่าง ๆ และจัดสรรทรัพยากรให้กับสมาชิกและหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวนี้ไปยังบุคคลอื่น

นอกจากนี้ ชูศักดิ์ เจนประโคน (2549) ได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า การสื่อสารมีความสำคัญในทุกวงการ ทุกอาชีพ และเป็นสิ่งที่มีอยู่ในกิจกรรมทุกด้านในชีวิตประจำวัน ดังนั้นผู้ที่ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นให้สัมฤทธิ์ผล จึงควรที่จะศึกษาถึงกระบวนการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงตนเองให้มีความสามารถในการสื่อสารต่อไปนี้

กรีซ สืบสนธิ์ (2525, หน้า 65) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญดังนี้

1. เป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้ตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจ ผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารที่จะต้องฝึกฝนทักษะให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับการบริหารงาน

2. เป็นเครื่องมือช่วยความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้ความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนมไว้วางใจ และนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าออกความคิดเห็น และท้วงติงและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น

4. ช่วยให้การปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วน และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนในการประสานงาน ทำให้ทุกหน่วยงานทำงานหน้าที่ของตนอย่างสอดคล้องกับการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และทำให้ได้วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคคลในองค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารกันได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจกัน มีความกล้าในการสื่อสาร

จะนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์การไปสู่ความเจริญ การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับเกิดความภาคภูมิใจ

## แนวการจัดระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ

การสื่อสารขององค์การได้มีวิวัฒนาการมาพร้อม ๆ กับแนวความคิดทางการบริหารจัดการ เพราะการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการสั่งการสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งจะมีผลต่อความเข้าใจและกระทบไปถึงขวัญและกำลังใจด้วย โดยมีการแบ่งออกเป็นแนวคิด 3 ทรรศนะ ได้แก่ (ชงชัย สันติวงษ์, 2542, หน้า 50-53)

1. ทรรศนะดั้งเดิม ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม เป็นยุคของการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (scientific management) ภายใต้นักคิดที่ชื่อ Henri Fayol, Max Weber และ Frederck W. Taylor สรุปลักษณะการสื่อสารในองค์การสมัยเดิม ได้ดังนี้

1.1 เนื้อหาของข่าวสาร ส่วนมากจะมุ่งที่เนื้องาน เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ การติดต่อสื่อสารดำเนินไปโดยสัมพันธ์กับงานในหน้าที่

1.2 ทิศทางของการไหลของการติดต่อสื่อสารเป็นแนวดิ่ง หรือการสั่งงานจากบนลงล่าง

1.3 ลักษณะของสื่อ สัญลักษณ์ ที่ใช้ มักเป็นลายลักษณ์อักษร

1.4 รูปแบบ มักเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางการ มีระเบียบแบบแผนกลยุทธ์ขององค์การในสมัยเดิมนั้นใช้ “การสื่อสาร” ที่เป็นทั้งเครื่องมือสั่งการและทำความเข้าใจในเวลาเดียวกัน แต่ผลจากการควบคุมจะทำให้เกิดปัญหา ความไม่ชอบพอและเกิดการต่อต้านขึ้นมา และระบบการติดต่อสื่อสารที่กระทำอย่างเป็นทางการคู่ขนานไปกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่ทางการบริหารก่อให้เกิดปัญหาทางด้านประสิทธิภาพ คือ ขณะที่ข้อมูลได้กลั่นกรองผ่านตามสายงานบังคับบัญชา ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีน้อยและไม่ตรงกับความเป็นจริง ทำให้การตัดสินใจขาดคุณภาพ ในทางตรงข้ามหากข้อมูลไม่มีการกลั่นกรองจะทำให้มีข้อมูลมากเกินไปและการขาดคุณภาพและส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจเช่นเดียวกัน และปัญหาที่พบบ่อย คือ ข้อมูลตกหล่นและล่าช้าในช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ ปัญหานี้จะรุนแรงขึ้น เพราะสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงมาก การแข่งขัน



ที่รุนแรง ทำให้ระบบการสื่อสารทางการในสมัยเดิมกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและความสำเร็จขององค์กร

2. ทรรศนะมนุษยสัมพันธ์ การบริหารแบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์ จะใช้ความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้าใจถึงปัจจัยด้านมนุษย์ ได้แก่ความต้องการด้านต่าง ๆ และตอบสนองความต้องการนั้นเพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้คนงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ต่อามีแนวคิดที่ว่าคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า และเน้นให้มีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อความสำเร็จขององค์กร มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หลักการบริหารแบบเป็นทีม (team management) ของ Blake and Mouton ที่ได้สร้าง Managerial Grid มาวิเคราะห์รูปแบบผู้นำองค์กรที่อนุญาตให้พนักงานมีส่วนร่วมของ Likert มุ่งสร้างแรงจูงใจส่วนบุคคล และรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น Ouchi's Theory Z ที่มุ่งสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานเต็มใจทำงานและทุ่มเททำงานให้มากขึ้น นอกจากนี้ยังมี แนวคิดการการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management--TQM) ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพผลิตภัณฑ์ และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยการทำงานเป็นทีมและมีการติดตามผลอย่างใกล้ชิดอีกด้วย หรือแนวคิดการจัดระบบการสื่อสารบนพื้นฐานของวัฒนธรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างและสนับสนุนการทำงาน และกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีพื้นฐานการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก

ลักษณะการจัดการสื่อสารในองค์กรตามแนวคิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ มีหลักการดังนี้

2.1 เนื้อหาของข่าวสารจะเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ควบคู่กันไป

2.2 ทิศทางติดต่อสื่อสารจะมีทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน การติดต่อแนวเฉียง และทุกทิศทาง โดยเน้นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อส่งเสริมให้ความคิดไหลไปมาอย่างทั่วถึง

2.3 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร โดยวิธีพูดจาโดยตรง และรูปแบบอื่นทุกรูปแบบมากกว่าลายลักษณ์อักษรเพียงอย่างเดียว

2.4 รูปแบบการติดต่อสื่อสารมีทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ แต่จะนิยมแบบไม่เป็นทางการมากกว่า จากแนวคิดการบริหารแบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์ทำ

ให้การจักระบบการสื่อสารแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน จะสามารถสร้างสิ่งดีให้เกิดคู่กับประสิทธิภาพของการทำงานและสร้างผลงานให้สำเร็จได้ แต่ต้องขึ้นอยู่กับ การสร้างสรรค์และจัดการให้มีการสื่อสารแบบระบบเปิด และใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง และขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ และทักษะในการสื่อสารของผู้นำที่จะใช้ในการบริหารในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

3. ทรรศนะสมัยใหม่ ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (systems approach) ได้มีการพัฒนาขึ้นมา เมื่อองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากขึ้น โดยมีหลักการ คือ การมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานและจัดองค์การให้ดีที่สุด และพิจารณาปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง และมีผลกระทบต่อองค์การมาพิจารณาและปรับการทำงานให้สอดคล้องกันด้วย ซึ่งจำเป็นต้องมีการรับข่าวสารข้อมูลอย่างครบถ้วน ทันเวลา และทั่วถึง ทั้งองค์การ จึงทำให้เกิด ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (management information system) มาช่วยการบริหารงาน และในปัจจุบันเมื่อโลกที่ได้ก้าวหน้างานเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศเจริญและพัฒนาได้เร็วพร้อมกับการมีศักยภาพใหม่ทางด้านการสื่อสารมากมาย ทำให้การจักระบบการสื่อสารต้องออกแบบให้สอดคล้องกับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางด้านการสื่อสารสมัยใหม่ มีการใช้ระบบข่ายการสื่อสาร (network) และการเชื่อมโยง (links) ของสมาชิกในข่ายนั้นด้วย โดย ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 52-53) ได้กล่าวถึงปัจจัยของการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่ ได้แก่

3.1 ข่ายไอที (information technology) ทำให้มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงโดยเรียกสภาพแวดล้อมใหม่นี้ว่า “Cyberspace”

3.2 อิทธิพลของการสื่อสารสมัยใหม่ ที่มีศักยภาพในการทำงานสูงทำให้เข้าถึงลูกค้าหรือประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันได้ และในการสื่อสารภายในองค์การ ทำให้การสื่อสารระหว่างพนักงาน หรือระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร มีทางเลือกและรูปแบบมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การออกแบบระบบการสื่อสารต้องนำไปพิจารณาแต่ละทางเลือกด้วย

3.3 กลยุทธ์การสื่อสาร ต้องเปลี่ยนแปลงไปโดยเอาการเปลี่ยนแปลงมาเป็นกรอบในการวาง กลยุทธ์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เป็นปัจจัยหลักในการช่วยให้สร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการกับการดำเนินงานให้ได้มากขึ้น โดยสามารถสร้าง

ระบบข่าวสารข้อมูลให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ได้ พร้อมกับช่วยเสริมอำนาจการปฏิบัติการและการบริหารให้กับผู้ทำงานในจุดขายได้โดยสามารถควบคุม ติดตามและสนับสนุนการส่วนกลางได้ด้วย

จากเทคโนโลยีการสื่อสารที่เกิดขึ้น ทำให้มีการจัดองค์การเป็นแบบแบนราบ และเน้นการประสานเชื่อมโยงในแนวราบ และมีการจัดข่ายระบบข้อมูลซึ่งได้แก่ ระบบ Intranet ระบบ Extranet มาใช้ในการบริหารงานตลอดจนการรื้อปรับระบบ (reengineering) ขององค์การเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เทคโนโลยีด้านการสื่อสารสมัยใหม่ที่ช่วยในการจัดระบบการสื่อสารและการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ให้องค์การขยายงานและสู้การแข่งขันได้ มีอยู่ 5 ชนิด ได้แก่ เครื่องจักรประมวลข้อมูล ระบบข้อมูลทางการบริหาร ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ สำนักงานอัตโนมัติทันสมัย และระบบผู้เชี่ยวชาญ

การเลือกใช้และการออกแบบให้เหมาะสมนั้น ต้องพิจารณาความจำเป็นในการใช้ และความเหมาะสมกับองค์การอีกด้วย

จากแนวคิดการติดต่อสื่อสารที่กล่าวมา พบว่า ในปัจจุบันองค์การสมัยใหม่ใช้การสื่อสารในองค์การเป็นรากฐานในการปรับปรุงมนุษย์สัมพันธ์ภายในองค์การ เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ ในขณะที่เดียวกันจะพยายามใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การให้มากขึ้น

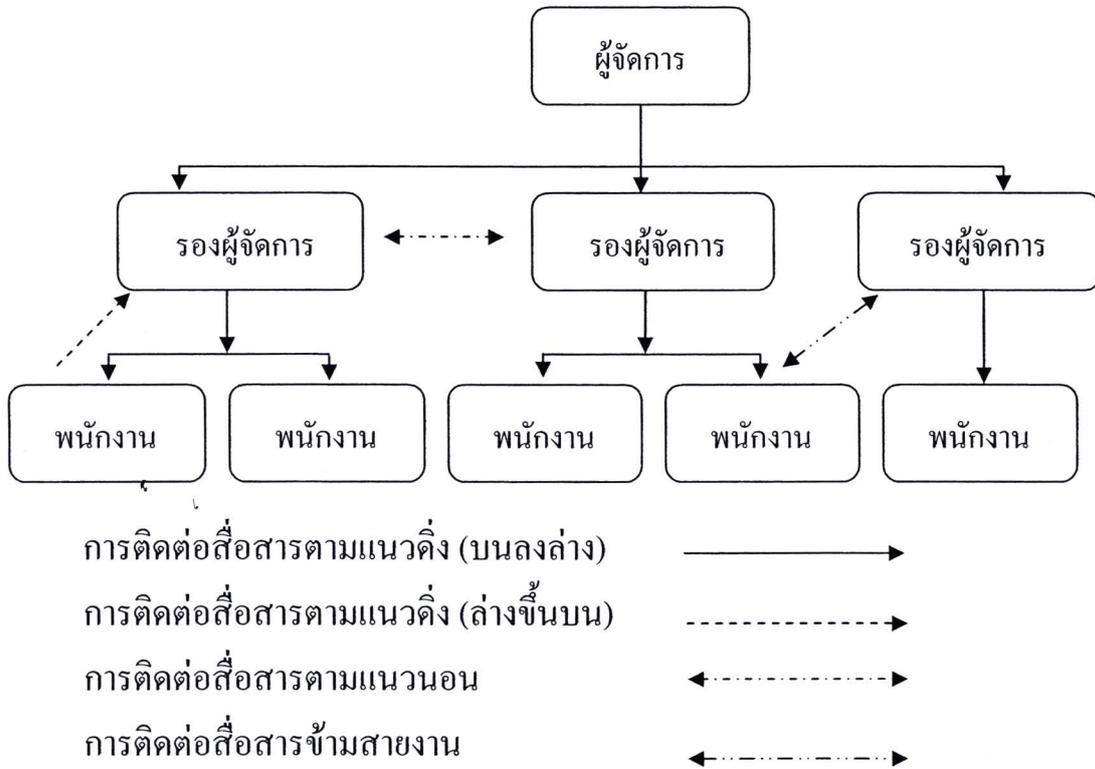
### ประเภทของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการสื่อสารในองค์การ ออกเป็นหลายประเภท แตกต่างกันไป เช่น

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 427) ได้อธิบายว่า การสื่อสารมี 2 ประเภท ได้แก่ การติดต่อสื่อสารทางภาษาหรือการสื่อสารแบบวจนภาษา (verbal communication) และการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษา หรืออวจนภาษา (non verbal communication) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารทางวาจาและการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร ส่วนการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาจะประกอบด้วย ภาษากาย การใช้เวลา ระยะห่าง การสัมผัส เสื้อผ้า

เป็นต้น แต่การจำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสารที่ใช้ในองค์กรที่มีความซับซ้อน และต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การสื่อสารจะต้องผ่านสายการบังคับบัญชาตาม โครงสร้างขององค์กร จึงมักจะแบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารในองค์กร ออกเป็น 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดวางไว้ชัดเจน มีลักษณะที่ค้ำึงถึงบทบาทหน้าที่และ ตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารที่จะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน อาจจะเป็น การสื่อสาร เช่น ที่มีลายลักษณ์อักษร (การสั่งงานโดยตรง หรือใช้โทรศัพท์สั่งงาน) ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ที่เห็นได้ชัดคือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียม บริหารราชการเป็นส่วนใหญ่ ลักษณะสำคัญบางประการของการ ติดต่อสื่อสารแบบเป็น ทางการ คือการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการ บังคับบัญชา การแจ้งกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าส่วนงาน โดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะรายงานและการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่น ๆ และการ แจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่ข้าราชการพนักงาน เจ้าหน้าที่



ภาพ 3 ทิศทางการติดต่อสื่อสารขององค์กร

ที่มา. จาก การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (หน้า 427), โดย สมยศ นาวิการ, 2540, กรุงเทพฯ: ตะวันออก.

ช่องทางการติดต่อสื่อสารคือเส้นทางที่เป็นทางการที่กำหนดโดยผู้บริหาร โดยทั่วไปจะส่งผ่านไปตามสายการบังคับบัญชาขององค์กร ซึ่งจะพิจารณาตามทิศทางของกระแสการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่

1.1 การติดต่อสื่อสารตามแนวดิ่ง (vertical communication) แบ่งออกได้เป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) และการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication)

1.1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) ได้แก่ การสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ตำแหน่งต่ำกว่า หรือการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ โดยจะเกี่ยวข้องกับหัวข้อต่อไปนี้

1.1.1.1 การดำเนินตามเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนงาน

## 1.1.1.2 คำสั่งและคำชี้แจงงาน

## 1.1.1.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติงานและการปฏิบัติ

## 1.1.1.4 การป้อนกลับผลงานการปฏิบัติงาน

## 1.1.1.5 การปลูกฝังแนวคิดการปฏิบัติงาน

ในการนี้ สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 455-456) กล่าวว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุดของการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างคือ การค่อยลดน้อยถอยลง การบิดเบือน การสูญเสียเนื้อหาของข่าวสาร ข้อมูลที่ถูกส่งลงมาจากบนลงล่างจะถูกย่อหรือบิดเบือนเมื่อผ่านลงมาหลายระดับขององค์กร โดยมีเหตุผลที่สำคัญ คือ ประการแรกเนื่องจากผู้ส่งขาดความระมัดระวัง หรือทักษะการสื่อสารไม่ดี ประการที่สองคือผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้มีการป้อนกลับจากผู้รับสาร และผู้บริหารบางคนอาจกลั่นกรองข้อมูลทั้งแบบจงใจและไม่จงใจ โดยการกลั่นกรองนั้นถือเป็นการบิดเบือนข้อมูล ปัญหาต่อมา คือ ข้อมูลที่มากเกินไป จนผู้รับไม่สามารถรับข้อมูลได้หมด ข้อมูลบางอย่างอาจสูญหายไปได้ ประการสุดท้าย คือ การขาดความเปิดเผยระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยผู้บริหารบางคนอาจมีการเก็บกักข้อมูลบางอย่างที่อาจมีความสำคัญได้

1.1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) ได้แก่ การส่งข้อมูลจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าหรือการส่งข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะเกิดขึ้นทั้งในรูปแบบของข้อมูลและการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ 4 เรื่อง คือ

1.1.2.1 การแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดำเนินการไปแล้วหรือปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งแผนงานที่จะทำต่อไปในอนาคต

1.1.2.2 การแจ้งถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถแก้ไขได้

1.1.2.3 การเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

1.1.2.4 การเปิดเผยความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องงานเพื่อนร่วมงานและองค์กร

ในทำนองเดียวกัน สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 27-28) ได้กล่าวว่า พนักงานมักมีปัญหาในการสื่อสารจากล่างขึ้นบน คือ มีแนวโน้มที่พนักงานจะปกปิดความคิดของพวกเขา และวิธีการที่ดีที่สุดในการเลื่อนตำแหน่ง คือ การเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา โดยไม่ต้องเสนอความคิดเห็นของตนเอง ปัญหาประการที่สอง คือ การเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่สนใจปัญหาของพนักงาน ทำให้พนักงานระงับการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนเพราะผู้บังคับบัญชาอาจมองว่าไร้ประสิทธิภาพ ประการที่สาม คือ การขาดรางวัลทางจิตใจในการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนของพนักงาน เนื่องจากบอกหรือไม่ก็ไม่เกิดผลดีใด ๆ แก่ตนเอง ประการสุดท้าย คือ ความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาไม่เปิดรับและไม่ตอบสนองต่อสิ่งที่พนักงานพูด เพราะมีงานมากจนไม่มีเวลาฟังและอาจไม่ตอบสนองต่อสิ่งที่พนักงานพูด

1.2 การสื่อสารในแนวนอน (horizontal communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกันขององค์การ และสำหรับบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันและจะเกิดจากเหตุผลดังนี้

- 1.2.1 การประสานงานและมอบหมายงาน
- 1.2.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม
- 1.2.3 การแก้ปัญหา
- 1.2.4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การสื่อสารในแนวนอนแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปการประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างหยุดพักงาน การคุยทางโทรศัพท์ การทำกิจกรรมทางสังคม และวงจรการควบคุมคุณภาพเป็นต้น ปัญหาที่เกิดในการสื่อสารแบบแนวนอน คือ การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มักมีอุปสรรคในการใช้ศัพท์เทคนิค หรือปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างกัน เช่น ระหว่างผู้จัดการฝ่ายการเงินและฝ่ายปฏิบัติการ ปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การแบบจักรกลที่ขัดขวางการติดต่อสื่อสารแนวนอนระหว่างบุคคล ปัญหาการขาดความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการแข่งขันภายในองค์การระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน

1.3 การสื่อสารในแนวไขว้ (cross-channel communication) ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการข้ามสายงาน บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือตำแหน่งต่างกันก็ได้ มักใช้มากที่สุดสำหรับบุคลากรที่เป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน องค์การจึงควรมีนโยบายเพื่อเป็นแนวทางของการติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน Fayol (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 32) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นต่อพนักงานระดับล่าง แต่มีโอกาที่จะสูญเสียการควบคุมข้อมูลและทำลายอำนาจหน้าที่ตามสายงานได้ ซึ่งมีเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1.3.1 พนักงานที่ต้องการติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน ต้องขออนุญาตล่วงหน้าจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงก่อน บางกรณีอาจจะอยู่ในรูปนโยบายทั่วไปที่ระบุว่าสถานการณ์ใด อนุญาตให้การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานได้

1.3.2 พนักงานแต่ละคนที่ติดต่อสื่อสารข้ามสายงานต้องแจ้งผลที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารแก่ผู้บังคับบัญชา

2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ มีทั้งจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและข่าวสารส่วนตัวเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้ การติดต่อสื่อสารไม่ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อองค์การเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นวิธีสำคัญประการหนึ่ง ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การอรูปนัยหรือองค์การที่ไม่มีรูปแบบ

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ, (2544, หน้า 34) กล่าวถึงคุณลักษณะของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการส่วนใหญ่ผ่านการเกี่ยวพันระหว่างทางวาจา

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์การและตำแหน่งงาน

3. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการสามารถส่งผ่านข่าวสารอย่างรวดเร็ว

4. เครือข่ายการติดต่อสื่อสารเป็นแบบลูกโซ่

5. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการโดยทั่วไปมีความถูกต้องถึง 25-90 เปอร์เซ็นต์ แต่บุคคลากรส่วนใหญ่คิดว่า มีความถูกต้องน้อยกว่าความเป็นจริง

6. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมีอิทธิพลบางอย่างในองค์การ

การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่รู้จักกันดี ได้แก่ ข่าวลือ (grapevine) นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541, หน้า 199) กล่าวว่า ข่าวลือมีประโยชน์หลายประการ ได้แก่ การใช้ระบายความคับข้องใจ มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมและคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน ทำให้กลุ่มทำงานร่วมมือกันเป็นทีม กำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรมให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และยังทำให้งานสำเร็จได้เร็วขึ้น แต่จะมีจุดอ่อนบางประการ ได้แก่ อาจจะทำให้งานผิดพลาดได้ อาจมีบุคคลสร้างข่าวลือเพื่อเป็นประโยชน์แก่ตนเอง และยากที่จะหาแหล่งที่มาของข่าวลือได้ และเป็นการสื่อสารที่คลุมเครือ ซึ่งลิวอิส (Lewis อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2541, หน้า 199) ได้แนะแนวทางการจัดการกับข่าวลือและผู้บริหารควรให้ความสนใจกับข่าวลือ และเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยน จัดการและควบคุมข่าวลือ โดยเปิดให้มีช่องทางการสื่อสารทุกช่องทาง ชี้แจงข้อเท็จจริงทันที ออกแบบงานให้ดีขึ้น และพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารให้น่าเชื่อถือ และสร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อกำจัดจุดอ่อนของข่าวลือ เป็นต้น

ทิศทางการสื่อสารในองค์การแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ การสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารสองทาง

การสื่อสารทางเดียว (one-way communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งสู่ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่าง ๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารขององค์การต่าง ๆ เป็นต้น ผู้ส่งสารมีบทบาทในฐานะเป็นผู้กระทำ การถ่ายทอดสารและ

ความคิดไปยังผู้รับสาร โดยมีความตั้งใจที่จะกระทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดบางอย่างของผู้รับสารให้เป็นไปตามความต้องการของตน ผู้รับสารจึงอยู่ในสถานะของผู้ถูกบังคับให้รับสารซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการพฤติกรรมการสื่อสารได้

การสื่อสารสองทาง (two-way communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการบริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดและความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ นับเป็นการลดช่องว่างการสื่อสารที่ดีความหมายไปคนละทิศคนละทาง ประการสำคัญ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญกำลังใจและการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน จะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือ ผู้ร่วมกระทำการสื่อสารจะแสดงกิริยาสลับผลัดเปลี่ยนกันอยู่ตลอดเวลา

ลิวิตต์ และมุลเลอร์ (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2536, หน้า 433-434) ได้ทำการทดลองผลกระทบและความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง และผลที่เกิดขึ้นมีดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวใช้เวลาน้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง
2. การติดต่อสื่อสารแบบสองทางมีความถูกต้องมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวสิ่งย้อนกลับทำให้ผู้ส่งสารสามารถแก้ไขการติดต่อสื่อสารของเขาใหม่ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารมีความแน่นอนและถูกต้องมากยิ่งขึ้น
3. ผู้รับมีความมั่นใจมากยิ่งขึ้นเมื่อใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพราะการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเปิดโอกาสให้ถามคำถามได้ ทำให้ผู้รับมีความมั่นใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้คำถามเพื่อสร้างความเข้าใจในข้อสงสัยต่าง ๆ
4. แม้ว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวมีความถูกต้องน้อยกว่า การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวมีความเป็นระเบียบมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ที่มักจะมีสิ่งรบกวนและความยุ่งยากในกระบวนการสื่อสาร

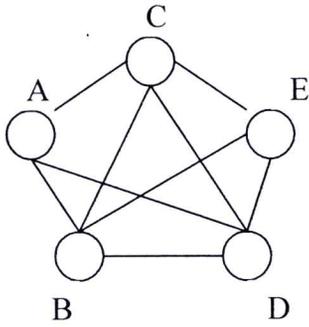


ซึ่งลิววิตต์ ได้ชี้ให้เห็นว่าผลที่เกิดขึ้น สามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรได้ หากการติดต่อสื่อสารแบบง่าย ๆ ต้องการความรวดเร็วและความถูกต้อง เช่น การแจ้งให้พนักงานทราบการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเพียงเล็กน้อยของโครงการสุขภาพของบริษัท การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวจะมีประสิทธิภาพมากกว่าแต่อย่างไรก็ตาม เมื่อความถูกต้องมีความสำคัญ เช่น คำแนะนำในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน วิธีการสื่อสารแบบสองทางจะมีประสิทธิภาพมากกว่า หากปราศจากสิ่งย้อนกลับจากผู้รับแล้ว ผู้ส่งจะมีโอกาสน้อยในการพิจารณาถึงความถูกต้องของการติดต่อสื่อสาร หรือความเข้าใจของผู้รับ

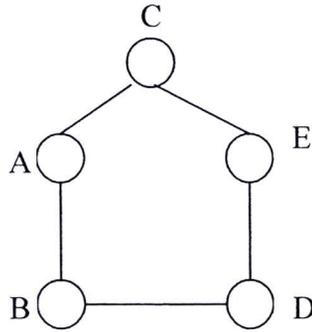
ภายใต้สถานการณ์ส่วนมากผู้บริหารใช้ทั้งการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง การติดต่อสื่อสารทางการบริหารเป็นจำนวนมาก เช่น กฎของบริษัทที่ต้องการน้อยมากหรือไม่ต้องการเลยสำหรับสิ่งย้อนกลับเพื่อความมั่นใจความถูกต้อง ในกรณีอื่น ๆ แล้ว เช่น การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะมีความสำคัญ

### แบบของข่ายเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

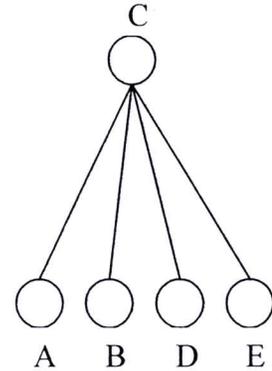
ข่ายเชื่อมโยงของการติดต่อสื่อสาร (communication nets) หมายถึงการจัดการกับช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยสรั้อยตระกูล อรรถมานะ (2541, หน้า 346-349) กล่าวถึงข่ายเชื่อมโยงว่า เป็นที่สนใจของนักพฤติกรรมศาสตร์ในห้องทดลองปฏิบัติการ เพื่อหาข่ายเชื่อมโยงที่เหมาะสมที่สุดภายในองค์กร ซึ่งมักจะทดลองในกลุ่มเล็ก ๆ เพียง 5 คนเท่านั้น โดยแสดงให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารแบบต่างกันจะทำให้ระดับขวัญกำลังใจ ความเร็วในการสื่อสาร และความแม่นยำแตกต่างกันไปด้วย โดยมีแบบในการศึกษา 3 รูปแบบ ดังภาพ 4



ข่ายเชื่อมโยงแบบวงกลมไม่รวมศูนย์หรือแบบทุกช่องทาง



ข่ายเชื่อมโยงแบบดวงดาวที่แปรรูปหรือแบบลูกโซ่



ข่ายเชื่อมโยงแบบดวงดาวรวมศูนย์หรือแบบวงล้อ

ภาพ 4 ข่ายเชื่อมโยงแบบต่าง ๆ

ที่มา. จาก พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์ (หน้า 346), โดย สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ข่ายเชื่อมโยงแบบวงกลมไม่รวมศูนย์หรือแบบทุกช่องทางนั้นสมาชิกทุกคนของกลุ่มจะมีทางการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น ๆ ได้ด้วยตัวเอง การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นทางการที่มีในองค์กรมักไม่ค่อยใช้ข่ายเชื่อมโยงแบบวงกลมไม่รวมศูนย์หรือแบบทุกช่องทางนี้ แต่การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมักจะมีแบบการติดต่อสื่อสารคล้าย ๆ กับแบบนี้มากกว่า

ข่ายการเชื่อมโยงแบบดวงดาวที่แปรรูป หรือแบบลูกโซ่ นั้นจะมีทางเชื่อมโยงจาก B ไป A และไปยัง C และจาก D ไป E และไปยัง C ดังที่แสดงในภาพ 4 นอกจากนี้จะมีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบระดับบนสู่ระดับล่าง ระดับล่างไปสู่ระดับบนในช่องทางดังกล่าว ยังปรากฏว่ามีการติดต่อสื่อสารแบบแนวราบหรือแนวนอน ระหว่าง B กับ D ด้วย

ข่ายการสื่อสารแบบดวงดาวรวมศูนย์หรือแบบวงล้อ จะมีแต่ช่องทางที่มุ่งไป C ทั้งสิ้น จะไม่มีช่องทางการเชื่อมโยงระหว่าง A, B, D, E คือ มีบุคคล 1 คน เป็นศูนย์กลางการสื่อสาร และสามารถพูดกับสมาชิกคนอื่น ๆ ได้โดยตรงแต่สมาชิกไม่มีโอกาสติดต่อกัน การศึกษาวิจัยของข่ายการติดต่อสื่อสาร พบว่าทำให้เกิดขวัญกำลังใจ ความเร็ว และความแม่นยำต่างกัน ดังตาราง 2

## ตาราง 2

ผลอันเนื่องจากการใช้แบบของข่ายเชื่อมโยงที่ต่างกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายใต้สภาพการทดลอง

รายการ	แบบวงกลมไม่รวมศูนย์ หรือแบบทุกช่องทาง	แบบดวงดาวที่แปรรูป หรือแบบลูกโซ่	แบบดวงดาวรวมศูนย์ หรือแบบวงล้อ
ความเร็วในการปฏิบัติงาน	ช้า	เร็ว	เร็วมาก
ความแม่นยำ	น้อย	มาก	มาก
การเกิดขึ้นของภาวะการณืเป็นผู้นำ	ไม่เกิดขึ้น	เกิดขึ้นให้เห็นได้	เห็นได้เด่นชัด
ความพึงพอใจในกลุ่ม	สูงมาก	ต่ำ	ต่ำมาก
ความยืดหยุ่นที่จะปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง	เร็ว	ปานกลาง	ช้า

ที่มา. จาก พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์ (หน้า 348), โดย สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กล่าวโดยสรุปข่ายเชื่อมโยงแบบดวงดาวรวมศูนย์หรือแบบวงล้อและแบบดวงดาวที่แปรรูปหรือแบบลูกโซ่นั้นทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ทำให้ระดับความพึงพอใจหรือระดับขวัญกำลังใจต่ำและความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่ำ แต่ข่ายการเชื่อมโยงแบบวงกลมไม่รวมศูนย์หรือแบบทุกช่องทางนั้นจะสร้างความพึงพอใจได้มาก การทดลองต่าง ๆ จะสนับสนุนความคิดทางการบริการที่ใช้ข่ายงาน (networks) และสื่อ (media) ในการติดต่อสื่อสารหลาย ๆ แบบมากกว่าจะใช้แบบหนึ่งแต่อย่างเดียว อย่างไรก็ตามรูปแบบนี้เกิดจากการทดลองของคน 4-5 คน แต่เมื่อสมาชิกในองค์การมีมากหรือองค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น ยากที่จะนำไปประยุกต์เข้าใช้

### วิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

วิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เป็นกิจกรรมซึ่งมีวิธีการที่หลากหลายในการนี้ มีผู้รู้ได้กล่าวไว้หลายทศนะดังต่อไปนี้

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 23-24) กล่าวว่า วิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละองค์การพิจารณาเลือกใช้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกวิธีการส่งข่าวสารไปยังพนักงาน ดังนี้

1. การหาได้ วิธีการที่มีอยู่ในขณะนั้นในองค์กรจะถูกใช้ในการส่งข่าวสารไปยังพนักงานภายหลังจากการใช้วิธีการที่มีอยู่ได้แล้ว องค์กรสามารถตัดสินใจได้ว่าวิธีการอะไรที่ควรเพิ่มเติมเข้ามาในการส่งข่าวสารไปยังพนักงานเพื่อควมมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ค่าใช้จ่าย วิธีการที่เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุดจะถูกใช้ในการส่งข่าวสารประจำวัน และไม่เร่งด่วน อย่างไรก็ตามหากมีความจำเป็นในการส่งข่าวสารที่ไม่ใช่ประจำวัน หรือเร่งด่วน ผู้บริหารควรเลือกวิธีการที่เสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าและรวดเร็วกว่าจะถูกใช้
3. ผลกระทบ วิธีการที่ทำให้เกิดผลกระทบมากที่สุดจะถูกใช้ในการส่งข่าวสารไปยังพนักงาน
4. ความสอดคล้อง วิธีการที่สอดคล้องกับความมุ่งหมาย มากที่สุดจะถูกใช้บ่อยครั้งในการส่งข่าวสารไปยังพนักงาน ความมุ่งหมายของข่าวสารอาจบรรลุความสำเร็จโดยการสนทนาและติดตาม หากว่าการติดต่อสื่อสารรายละเอียดที่ซับซ้อน รายงานทางเทคนิคแบบเป็นลายลักษณ์อักษรจะถูกนำมาใช้
5. การตอบสนอง วิธีการที่ใช้จะได้รับอิทธิพลจากการตอบสนองเฉพาะอย่างต่อข่าวสารว่าเป็นที่ต้องการหรือจำเป็นหรือไม่ ในสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม อาจจะต้องใช้วิธีการที่สนับสนุนหรือยอมให้ผู้รับการฝึกอบรมตอบสนองและถามคำถาม ในกรณีดังกล่าวเราอาจใช้การประชุมแบบต่อหน้า
6. ทักษะ วิธีการที่เหมาะสมกับความสามารถทางการใช้ของผู้ส่งข่าวสารและความสามารถทางการทำความเข้าใจของผู้รับข่าวสารจะถูกเลือกใช้แทนวิธีการที่เกินทักษะทางการใช้ของผู้ติดต่อสื่อสาร หรือเกินความสามารถทางการทำความเข้าใจของพนักงาน

วิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยทั่วไปมีดังนี้

1. วิธีการทางวาจา เช่น การประชุมพนักงาน กลุ่มขนาดใหญ่ การประชุมทางสังคม กลุ่มอภิปรายขนาดเล็ก การร่วมเจรจาต่อรอง การสัมภาษณ์การร้องเรียน คณะกรรมการแรงงานผู้บริหาร การสัมภาษณ์ให้คำแนะนำปรึกษา รายการวิทยุ โทรศัพท์ ช่องทางการ

ติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ระบบอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น

2. วิธีการทางลายลักษณ์อักษร เช่น จดหมาย บันทึกลงและรายงาน โทรเลข หนังสือพิมพ์ นิตยสาร คู่มือ รายงานความคืบหน้า การค้า คำบรรยายลักษณะงาน คู่มือนโยบาย เป็นต้น

3. วิธีการทางภาพ เช่น ปฏิทิน ฟิล์ม รูปกราฟและแผนภูมิ โปสเตอร์ ภาพถ่าย ใสลด เครื่องหมาย เป็นต้น

ในปัจจุบันเมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศได้ก้าวหน้ามากขึ้น การสื่อสารในองค์กรได้ก้าวหน้าโดยมีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ คอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ระบบการส่งจดหมายทางอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า โทรศัพท์เคลื่อนที่ เครื่องส่งสัญญาณเพื่อติดต่อกับสำนักงาน การติดต่อสื่อสารทางไกล การประชุมทางไกลผ่านสายโทรศัพท์ (teleconferencing) และการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับควบคุมข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

ตัวอย่างของการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสารได้แก่ การใช้ระบบอินทราเน็ต (intranet) ที่สามารถสื่อสารด้วยข่าวสารข้อมูลภายในทั่วทั้งกิจการ และสามารถเชื่อมต่อสื่อสารกับภายนอกได้ด้วย ผลประโยชน์ขององค์กรที่ได้จากการใช้ระบบอินทราเน็ต ได้แก่ สามารถเชื่อมต่อได้จากระบบคอมพิวเตอร์เกือบทุกชนิด สามารถประสานการทำงานได้อย่างใกล้ชิดกับระบบการทำงานในองค์กรสามารถสร้างโปรแกรมประยุกต์ที่สามารถโต้ตอบได้ด้วยข้อความ เสียง และวีดิทัศน์ สามารถขยายขนาดให้ใหญ่ขึ้นหรือย่อขนาดให้เล็กลงได้ตามความต้องการที่เปลี่ยนไป ใช้งานง่ายมีส่วนติดต่อเว็บที่เป็นสากล มีค่าใช้จ่ายเริ่มต้นต่ำ มีข้อมูลมากและสามารถตอบสนองการใช้งานได้เป็นอย่างดี และลดค่าใช้จ่ายในการเผยแพร่ข่าวสาร วิรัตน์ แสงทองคำ (2542, หน้า 114-118) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีอินทราเน็ตเพื่อจัดการระบบข้อมูลในองค์กรธุรกิจกำลังเป็นเรื่องที่ใหญ่และสำคัญมากกว่าอินเทอร์เน็ต โดยยกตัวอย่างของการใช้เครือข่ายอินทราเน็ตที่จัดการอย่างมีประสิทธิภาพในกิจการที่มี 20 สาขา พนักงานรวมกัน 100 คน ว่าทุกคนต้องรู้ข่าวสารของบริษัท โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เป็นนโยบายสำคัญอย่างทันทีทันใด บางอย่างอาจเป็นเรื่องง่าย ๆ เช่น กระบวนการบุคลากร ข้อมูลของสินค้าแต่ละประเภท สมุดโทรศัพท์ภายใน เป็นต้น แต่ทุกคนภายในบริษัทต้องการทราบข้อมูลอย่าง

ทันทั้งที่เมื่อถึงคราวจำเป็น นอกจากนี้การใช้อินเทอร์เน็ตยังลดต้นทุนการสื่อสารด้วย  
กระดาษ รวมถึงต้นทุนและระยะเวลาการจัดส่งอีกด้วย

สรุปว่าวิธีการต่อสื่อสารที่ใช้ในองค์กรที่สำคัญมี 3 ประเภทหลัก คือ วิธีลาย-  
ลักษณ์อักษร วิธีวาจา และการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์

## ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

### แนวคิดด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์กับการติดต่อสื่อสาร

การศึกษาความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานใน  
องค์กรนั้น ได้นำปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มาใช้ในงานวิจัยซึ่งกิติมา สุรสนธิ (2542,  
หน้า 15-16) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับ การตีความ และการทำความเข้าใจใน  
ข่าวสารของผู้รับสาร ซึ่งจะทำให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ ซึ่ง ได้แก่ ปัจจัยทางด้าน  
การสื่อสาร ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะของบุคคล สำหรับ  
ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ การศึกษา  
อาชีพ ศาสนา ฯลฯ ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ การตีความ และการเข้าใจในการสื่อสารทั้งสิ้น  
ทั้งสิ้นซึ่งจะอธิบายได้ดังนี้

อายุ (age) เป็นปัจจัยสำคัญต่อพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์ เนื่องจากอายุเป็น  
ตัวกำหนดหรือเป็นสิ่งที่บ่งบอกเกี่ยวกับความมีประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ของบุคคล  
ที่มีความคิด ความเชื่อ ลักษณะ การโต้ตอบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของบุคคล มีผลงาน-  
วิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าตัวแปรด้านอายุมีผลต่อการหล่อหลอมทางอุดมการณ์ คนที่มี  
อายุน้อยมีความคิดในเชิงเสรีนิยมมากกว่าคนที่มีอายุมาก ใจร้อนกว่า มองโลกในแง่ดี  
มากกว่าคนอายุมาก มีความระมัดระวังมากกว่ามองโลกในแง่ร้าย ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง  
ดังนั้นคนอายุน้อยจึงถูกชักจูงใจง่ายกว่าคนอายุมาก และชอบรับข่าวสารด้านบันเทิง ใน  
ขณะที่คนอายุมากมักเปิดรับข่าวสารที่หนัก ๆ เช่น ข่าวเศรษฐกิจ ข่าวการเมือง เป็นต้น

เพศ (sex) เพศมีความสำคัญกับบุคลิกลักษณะ จิตใจและอารมณ์ของบุคคล เช่น  
เพศหญิงมีอารมณ์อ่อนไหว ละเอียดย ใจอ่อน มีความเมตตามากกว่า ดังนั้นจึงถูกชักจูงได้

ง่ายกว่า และมีพฤติกรรมรับข่าวสารประเภทความสวยงามและความบันเทิงมากกว่าเพศชาย

การศึกษา (education) ความรู้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความเชื่อทัศนคติ ค่านิยมของบุคคลต่อเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับ การศึกษาจะกำหนดกระบวนการเลือกสรรของผู้รับ เช่น คนที่มีการศึกษาสูงจะเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำ คนที่มีการศึกษาต่ำจะถูกโน้มน้าวใจมากกว่า อย่างไรก็ตามการศึกษาเกี่ยวกับระดับการศึกษา นั้นบางเรื่องจะให้ความสำคัญกับการศึกษาจากแหล่งอื่นด้วย เช่น การศึกษาจากประสบการณ์ หรือการศึกษานอกระบบ เป็นต้น

### **แนวคิดเรื่องความพึงพอใจต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ**

ความพึงพอใจเป็นความรู้สึทางด้านจิตใจ ด้านพฤติกรรม ตลอดจนแนวคิดซึ่งความพึงพอใจต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นเรื่องมีความสำคัญมากต่อองค์การ ทั้งนี้ถ้าบุคลากรในองค์การ ตลอดจนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการสื่อสารจะส่งผลให้องค์การมีคุณภาพ ซึ่งมีผู้กล่าวไว้หลายทัศนะ ดังต่อไปนี้

เทเยอร์ (Thayer อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530, หน้า 422-423) นิยามว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นความพึงพอใจส่วนตัวของการติดต่อสื่อสารกับคนใดคนหนึ่งอย่างเป็นผลสำเร็จ หรือในการประสบผลสำเร็จที่ถูกติดต่อสื่อสารด้วย โดยมีลักษณะของความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสารว่าประกอบด้วยดัชนีดังนี้

1. การอธิบายถึงนโยบาย
2. ข้อสังเกตล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
3. เสรีภาพในการเสนอแนะ
4. การยอมรับและแสดงออกถึงความประทับใจในการผลการปฏิบัติงานที่ดี
5. ความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน โดยตรง

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 87) กล่าวว่า สภาวะความพึงพอใจจะขยายแนวความคิดของบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร โดยบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย ความพึงพอใจของสมาชิกขององค์การที่มีต่อข่าวสารที่มีอยู่ ตามความหมายดังกล่าวนี้ ความพึงพอใจหมายถึง ข่าวสารที่มีอยู่ตอบสนองความต้องการข่าวสารของสมาชิกขององค์การ

เป็นอย่างดีเพียงใด ข่าวสารมาจากผู้ใด วิธีการเผยแพร่ข่าวสาร ข่าวสารถูกรับและประมวลอย่างไร บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์กร จะถูกระทบโดยการรับรู้ว่ากิจกรรมการติดต่อสื่อสารขององค์กร ตอบสนองความต้องการของบุคคลเป็นอย่างดีเพียงใด ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มาเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออกหรือแปลความหมาย) หากการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่างหรือการเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างต่อเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการติดต่อสื่อสารในองค์กร โดย เพซ และ ฟาลส์ (Pace & Faules, 1989, p. 112) กล่าวว่า ความพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรกับบรรยากาศการติดต่อสื่อสารในองค์กร มีความเกี่ยวข้องกันและบางที่อาจเกิดความสับสนในการใช้ และได้เปรียบเทียบความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับบรรยากาศการติดต่อสื่อสารในองค์กรไว้ว่า บรรยากาศการติดต่อสื่อสารจะเป็นองค์ประกอบของการทำให้สมาชิกในองค์กรพอใจในการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจส่วนบุคคลจะเป็นภาพย่อยเฉพาะบุคคลในขณะที่บรรยากาศจะเป็นภาพรวมกว้าง ๆ ความพึงพอใจเป็นประเมินค่าส่วนบุคคลที่มีต่อการสื่อสารในขณะที่บรรยากาศการสื่อสารจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาวะภายนอกจนถึงการประเมินค่าส่วนบุคคลและกล่าวเป็นภาพรวมขององค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยเสนาะ ดิยาวี (2541, หน้า 13) กล่าวถึงลักษณะในการสื่อสารในองค์กรในส่วนของระบบย่อยที่เป็นความสำคัญของหน่วยงานหรือส่วนย่อยขององค์กรว่า บุคคลที่ทำงานในองค์กรเกิดความไม่พอใจในการทำงานด้วยสาเหตุหลายประการ แต่สาเหตุที่เกิดจากการสื่อสารมีอยู่ 2 สาเหตุใหญ่คือ ไม่พอใจเพราะเหตุว่าไม่มีหรือไม่รู้ข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับงานที่ทำ และเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานไม่ดีพอ การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในองค์กรทำให้คนมีความสุขในการ

ทำงานและสร้างผลงานได้มากกว่าปกติ วิธีสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นวิธีหนึ่งคือการสร้างระบบการสื่อสารในองค์กรให้เหมาะสม เพราะระบบดังกล่าวจะแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ให้พนักงานทุกคนทราบ ซึ่งจะเสริมการทำงานของเขาอย่างมีประสิทธิภาพและจัดความไม่เข้าใจระหว่างพนักงานทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน

ดาวนส์ และฮาเซน (Downs & Hazen อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 423-424) ได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey--CSS) เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์กร โดยแบบสอบถามจะเน้นในเรื่องความพึงพอใจในจำนวนและคุณภาพของข่าวสารข้อมูลในองค์กร และแยกองค์ประกอบออกได้ 8 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไป มิตินี้สะท้อนถึงข่าวสารข้อมูลที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์กร
2. ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผลส่วนตัว งาน และวิธีที่บุคลากรได้รับการยอมรับโดยองค์กร
3. การประสานหล่อหลอมโดยองค์กร องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคลกับข่าวสารข้อมูลที่เขาได้รับเกี่ยวกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมด้านงานปัจจุบัน
4. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา
5. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบนี้ สะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับองค์กรและส่วนตัวหรือชี้แจงกำกวมในการติดต่อสื่อสารสูงใจและกระตุ้นพนักงานให้บรรลุกับเป้าหมาย
6. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน องค์ประกอบนี้ เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารเชิงรูปนัยระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน
7. คุณภาพของสื่อ องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงขีดขั้นที่ว่า พนักงานรับรู้แบบหลักของการติดต่อสื่อสาร เช่น บันทึกข้อความ สิ่งตีพิมพ์ เป็นต้น ว่าเป็นผู้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดจากนักวิชาการต่าง ๆ ที่วัดความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารในองค์การ โดย Pace and Faules (1989, pp. 125-126) กล่าวว่า ปัจจัยที่บรรจุความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารขององค์การมีดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง และตัวงาน ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของงานมีส่วนสร้างความพึงพอใจการติดต่อสื่อสาร

2. ความพึงพอใจความเพียงพอของข่าวสาร ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วยระดับของความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร และพนักงาน แผนงานในอนาคต และผลการปฏิบัติของแต่ละบุคคล ความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ได้รับมีความสำคัญต่อแนวความคิดของความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารขององค์การ

3. ความพึงพอใจกับความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล ประกอบด้วยรายการ เช่น สถานที่ที่การติดต่อสื่อสารควรจะถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น การบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมุ่งหมายของการปรับปรุงให้ดีขึ้นและกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจประเภทของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร และการได้รับบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การ

4. ความพึงพอใจความมีประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ประกอบด้วยวิธีการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การ เช่น หนังสือพิมพ์หรือนิตยสารภายใน บอร์ดประกาศ บันทึกลง และเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่น ๆ ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการมองบุคคลว่า สื่อกลางขององค์การถูกใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

5. ความพึงพอใจคุณภาพของสื่อกลาง ปัจจัยดังกล่าวนี้ได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษรใช้ถ้อยคำเหมาะสมเพียงใด คุณค่าของข่าวสารที่ได้รับ ความสมดุลและการเสาะหา และการได้รับของข่าวสารอย่างทันที่ การมีอยู่อย่างเหมาะสม และหามาได้ ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การ

6. ความพึงพอใจวิธีการติดต่อสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนและการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการอภิปรายปัญหา และการได้รับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยเหล่านี้แสดงระดับความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

7. ความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กร ปัจจัยนี้รวมถึงความสัมพันธ์ในองค์กร การสนับสนุนจากองค์กร และข่าวสารจากองค์กร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กรได้รับผลกระทบจากองค์กรและมักจะรวมถึงบรรยากาศการสื่อสาร เช่น ความไว้วางใจ การสนับสนุน และเป้าหมายของผลงานที่สูงขึ้น

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรได้ โดย สมยศ นาวิก (2544, หน้า 88) ได้กล่าวถึงความเพียงพอของข่าวสารว่าหมายถึง จำนวนของข่าวสารจริงที่เข้าใจอย่างถูกต้อง โดยกลุ่มสมาชิกขององค์กรบวกรับรู้ของพวกเขาว่าพวกเขาได้รับการบอกกล่าวอย่างเพียงพอหรือไม่ โดยปกติข่าวสารที่ส่งมาจากฝ่ายบริหารในรูปแบบของการสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) มักมีหัวข้อเกี่ยวกับ โครงสร้างของค่าจ้างและเงินเดือน สวัสดิการพนักงาน ผลิตภัณฑ์หลักและผลิตภัณฑ์รองของบริษัท แผนงานของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน หัวข้อทางสังคม เช่น การศึกษา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบริษัท รูปแบบของบริษัท เช่นที่ตั้งโรงงาน จำนวนพนักงานจำนวนสาขาของบริษัท การวิจัยและพัฒนาของบริษัท ข่าวตลกขบขัน และหัวข้อทางกฎหมาย เป็นต้น

ปัจจัยด้านการเสนอแนะให้ดีขึ้นของบุคคล จะอธิบายถึงรูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (downward communication) การที่พนักงานสามารถเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงงาน และข้อขัดแย้งอื่น ๆ ผ่านไปยังผู้บริหารระดับสูง คุณภาพของสื่อกลางและด้านวิธีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ในการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจด้านการสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล และด้านวิธีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ส่วนการเปรียบเทียบปัจจัยทางด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการติดต่อสื่อสาร

ภายในองค์กร พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันทำให้มีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันทำให้มีความพึงพอใจแตกต่างกันด้วย จากการศึกษาด้านทิศทางการสื่อสารพบว่า มีการสื่อสารทางเดียวในระดับน้อย และมีการสื่อสารแบบสองทางในระดับปานกลาง ด้านประเภทของการสื่อสารพบว่ามี การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งสองแบบในระดับปานกลาง และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิญลี สุทธิวิเศษ (2540) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยตัวแปรที่ใช้ในการวัดระดับความพึงพอใจได้แก่ วิธีการที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร คุณภาพของสื่อกลาง ความเพียงพอของข่าวสาร และปริมาณของข่าวสารที่ได้รับ ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในโรงงาน ในการศึกษาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ และระยะเวลาในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร แต่ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ส่วนความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่วนความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เรวัตร สมบัติทิพย์ (2543) ศึกษาเรื่อง การติดต่อสื่อสารในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทยจำกัด) โดยศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรด้านภาพรวมขององค์กร ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว การประสานหล่อหลอมทางองค์กร การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน คุณภาพของสื่อที่ใช้ติดต่อและการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และวิธีการติดต่อสื่อสารที่มีต่อความคิดเห็นในการติดต่อสื่อสารพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารด้านคุณภาพของสื่อที่ใช้ในองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ

บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในองค์กร ส่วนความคิดเห็นด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และในด้านปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยด้านเพศ อายุ ตำแหน่ง และระดับการศึกษาที่ต่างกันทำให้พนักงานมีความคิดเห็นต่างกัน ระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกันทำให้พนักงานมีความคิดเห็นไม่ต่างกัน ส่วนวิธีการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกันทำให้พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันด้วย

สุวิทย์ มีวันสิน (2543) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีผลพฤติกรรมรับข่าวภายในองค์กร* ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษา พบว่าพนักงานมีพฤติกรรมในการรับข่าวสารภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมีเอกลักษณ์ในตนเองในการปฏิบัติงานมากที่สุด ส่วนปัญหาในการรับข่าวสารอยู่ในระดับน้อย โดยมีปัญหาในด้านผู้ส่งสารมากที่สุด และพบว่าพนักงานที่มีเพศ และระดับชั้นการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมในการรับข่าวสารแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรสและระดับการศึกษาแตกต่างกันมีปัญหาในการรับข่าวสารแตกต่างกัน และพนักงานที่พฤติกรรมรับข่าวสารมาก มีปัญหาในการรับข่าวสารภายในองค์กรน้อย

วชิราภรณ์ รอดประเสริฐ (2543) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคลและพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อระบบคุณภาพ ISO 9002* ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า พนักงานมีความคิดเห็นที่ตนเองเปิดรับข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9002 ที่ธนาคารนำมาใช้ทางสื่อบุคคลในระดับมาก ทางสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารในเรื่องนี้มีอยู่ในระดับปานกลาง แต่ให้การยอมรับต่อระบบคุณภาพ ISO 9002 ในระดับมาก ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างปัจจัยบุคคลของพนักงานกับการยอมรับระบบคุณภาพ ISO 9002 กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีระพจน์ แดงดี (2545) ศึกษาเรื่อง *ความพึงพอใจในการใช้ระบบงานเครือข่ายคอมพิวเตอร์สำหรับการติดต่อสื่อสารภายใน องค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่* ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ พนักงานที่ใช้งานระบบส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ศึกษาในระดับปริญญาตรี อายุโดยเฉลี่ย 6-10 ปี ใช้งานคอมพิวเตอร์มานาน 7-9 ปี และยังไม่เคยเข้ารับการอบรมใช้



โปรแกรมอินทราเน็ต พนักงานมีความพึงพอใจที่ระบบอินทราเน็ตสามารถเสริมสร้างประโยชน์ให้แก่ธนาคาร สามารถเผยแพร่ข่าวสารที่สำคัญให้แก่พนักงานแต่ยังคงความ-  
เชี่ยวชาญและโอกาสในการรับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ผู้วิจัยยัง  
เสนอแนะเพิ่มเติม คือ ควรให้มีการเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์และ โปรแกรมการใช้งานให้  
ทันสมัย ทำเลที่ตั้งเครื่องต้องมีความเหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการใช้งาน และ  
ควรมีการจัดอบรมการใช้งาน และควรมีการจัดอบรมการใช้งานให้แก่พนักงานด้วย

วนิดา เตชะวิศิษฐ์พงษ์ (2540) ศึกษาเรื่อง *ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ  
ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร* ผลที่ได้  
จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ  
มีความพึงพอใจในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย ใน 7 ประเด็น คือ ความพึงพอใจในงาน  
การใช้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร  
การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มี  
คุณภาพ การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ และการสร้างความ-  
พอใจในระบบการติดต่อสื่อสาร โดยรวมทั้งองค์กร ส่วนปัจจัยด้านบุคคลพบว่า ไม่มี  
ความสัมพันธ์ระหว่าง เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานและตำแหน่งกับความคิดเห็น  
เกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ผู้วิจัยยังมีข้อสังเกตว่าพนักงานมีการตอบสนอง  
ต่อเหตุการณ์และข่าวสารในองค์กรในระดับสูง ดังนั้นสาเหตุความไม่พึงพอใจในบรรยากาศการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่เกิดขึ้นน่าจะมาจากตัวองค์กรเองไม่ใช่คุณสมบัติของ  
พนักงาน

ชลัท มนตร์ไพตรเวศย์ (2539) ศึกษาเรื่อง *การจัดระบบการสื่อสารและการบริการ  
ข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพในการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการ  
บินไทย จำกัด (มหาชน)* ผลที่ได้จากวิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการในการสื่อสารระหว่าง  
ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานเกี่ยวข้องกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีลักษณะการ  
สื่อสารเป็นแบบทางการ อยู่ในรูปคำสั่ง ข้อปฏิบัติ ผ่านตามสายงานบังคับบัญชา เป็นการ  
สื่อสารจากผู้บังคับบัญชา โดยมีกองประสานงานและข่าวสารเป็นศูนย์กลางในการรับส่ง  
ข่าวสาร ผ่านทางสื่อที่เป็นทางการคือจดหมายข่าว ส่วนลักษณะการสื่อสารระหว่างบุคคล  
มี 2 ลักษณะคือ การสื่อสารแบบตัวต่อตัว และการสื่อสารแบบกลุ่มย่อย และพนักงานมีการ

แลกเปลี่ยนข่าวสารกันตลอดเวลาซึ่งเป็นการเป็นการสื่อสารแบบแนวนอน ในด้านเนื้อหาที่พนักงานต้องการคือ ข้อมูลด้านการบริการ รongลงมาคือกฎระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ และข่าวการดำเนินงานของบริษัท ประเภทของสื่อที่พนักงานต้องการคือ จดหมายข่าว ซึ่งมีความล่าช้าในการพิมพ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะคือ ปรับปรุงสื่อที่ใช้ ด้านรูปแบบขนาดและความถี่ในการเผยแพร่ ส่วนการนำเทคโนโลยีมาใช้ขึ้นให้เพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญโดยตรง

อัจฉราลักษณ์ วงศ์ชนะมาศ (2539) ศึกษาเรื่อง การสื่อสารเพื่อการบริหารในสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ศึกษาเฉพาะกรณี: การสื่อสารสองทางกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า พนักงานมีการสื่อสารสองทางโดยรวมในปริมาณน้อย และวิธีที่ใช้ในการสื่อสารสองทางมากที่สุดได้แก่ การซักถามหัวหน้างานเมื่อสอนงานแล้วไม่เข้าใจ ส่วนการเขียนคำถามในคอลัมน์ถาม-ตอบในวารสารภายใน เป็นวิธีที่ใช้น้อยที่สุด ด้านความพึงพอใจพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในความสำเร็จของงานมากที่สุด และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และปริมาณการสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโดยรวม และผู้ที่มีการสื่อสารสองทางที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่วนคุณลักษณะด้านประชากร กับปริมาณการสื่อสารสองทางพบว่า เพศ วุฒิการศึกษาตำแหน่งระดับ (ซี) และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับปริมาณการสื่อสารสองทาง ส่วนอายุ สถานภาพสมรส การทำงานตามวุฒิการศึกษา อายุการทำงาน และสถานที่ทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับปริมาณการสื่อสารสองทาง ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจ พบว่า คุณลักษณะทางประชากร ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวม และตัวแปรด้านความพึงพอใจในการทำงานแต่ละด้านกับปริมาณการสื่อสารสองทางพบว่า ปริมาณการสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความพึงพอใจในความรับผิดชอบและความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับนับถือ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เงินเดือนและรายได้พิเศษ นโยบายการบริหารและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

วาสนา จันทรสว่าง และคณะ (2548) ได้ศึกษากระบวนการสื่อสารการรณรงค์ด้านสุขภาพขององค์การภาครัฐ เอกชน ธุรกิจ และท้องถิ่นหรือชุมชน ผู้นำหรือผู้ปฏิบัติงาน รณรงค์และกลุ่มเป้าหมายในการรณรงค์ ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการสื่อสารการรณรงค์ด้านสุขภาพขององค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารสองทาง เนื้อหาเป็นเรื่องการออกกำลังกาย การเผยแพร่ความรู้และจิตสำนึก เรื่องสุขภาพและเรื่องอาหาร สื่อที่ใช้คือสื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจและสื่อมวลชน ผลของการรณรงค์คือ กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่รับรู้สนใจตระหนัก แต่ยังคงขาดจิตสำนึกและการปฏิบัติตนด้านสุขภาพอย่างต่อเนื่อง

2. การสร้างพลังการรณรงค์ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลได้นั้น ผู้ส่งสารต้องมีความรับผิดชอบสูง มีจิตสาธารณะ สาระควรจะเป็นเรื่องสุขภาพองค์กรร่วม สื่อ เป็นสื่อบุคคล และสื่อผสม ผู้รับสารต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการสื่อสารการรณรงค์

3. ปัจจัยที่มีผลต่อการรณรงค์ด้านสุขภาพ คือ ผู้นำ แรงสนับสนุนทางสังคม งบประมาณ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายและการสื่อสารเครือข่าย การสร้างสุขภาพองค์กรร่วมและการรณรงค์สู่ชุมชน โดยชุมชนเป็นศูนย์กลาง หรือเป็นสำคัญ

โชติรส ทิมพัฒนพงษ์ (2537) ศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์การศึกษาเฉพาะกรณี: สำนักงานส่งเสริมการลงทุน (สกท.) การวิจัยปรากฏผล ดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างการติดต่อสื่อสารของสำนักงานฯ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความพยายามของสำนักงานฯ ที่พยายามลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อการให้บริการส่งเสริม การลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกองส่งเสริมการลงทุนที่ 1-7 ส่วนในกองอื่น ๆ ที่เป็นกองสนับสนุน เช่น กองส่งเสริมการลงทุนภูมิภาค กองการต่างประเทศ กองแผนงานและพัฒนา ศูนย์บริการการลงทุน และ สำนักงานเลขานุการกรม การสื่อสารภายในองค์การจะเป็นไปตามระบบสายตามงานการบังคับบัญชา

2. อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานของกองต่าง ๆ ในสำนักงานฯ พบว่า สำนักงานฯ มีการกำหนดและให้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละกองชัดเจน โดยภาพรวมแล้วจะแบ่งงานออกเป็น 5 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ งานด้านวิเคราะห์งานด้านสิทธิประโยชน์ งานด้านตรวจสอบ งานด้านเผยแพร่ข้อมูลการลงทุน และงานด้านอื่น ๆ ที่สนับสนุนการ

ทำงาน โดยที่กองส่งเสริมการลงทุนที่ 1-7 จะมีลักษณะงานที่เหมือนกัน โดยที่จะต่างกันที่ประเภทของกิจการเท่านั้น ส่วนกองสนับสนุนอื่น ๆ จะมีลักษณะงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ งานด้านการเผยแพร่ชักจูงการลงทุน ได้แก่ กองการต่างประเทศ กองส่งเสริมการลงทุน ภูมิภาคและศูนย์บริการลงทุน ส่วนงานอีกประเภท คือ งานที่สนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ กองแผนงานและพัฒนา และสำนักงานเลขานุการกรม ซึ่งทุกกองมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานสูงมาก ซึ่งนอกเหนือจากข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานในแต่ละงานแล้ว ทุกกองยังต้องการข้อมูลข่าวสารจากกองอื่น ๆ ด้วย เช่น กองแผนงานฯ ต้องอาศัยข้อมูลจากกองส่งเสริมฯ ทั้ง 7 กองด้วย เป็นต้น

3. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ พบว่า จะใช้วิธีประชุมและการใช้หนังสือเวียนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งยังไม่สามารถกระจายได้ทั่วถึง จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเพิ่มช่องทางการกระจายข่าวสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4. ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 26-35 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ทำงานอยู่ในระดับ 6 มากที่สุด ส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานเลขานุการกรม กองส่งเสริมการลงทุนที่ 5 และ 3 มีอายุการทำงานในสำนักงานฯ ระหว่าง 3-10 ปี และ 11-20 ปี โดยเข้ารับการอบรมและสัมมนาดูงานโดยเฉลี่ย 1-3 ครั้งต่อปี

5. สภาพการสื่อสารภายในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน พบว่า กลุ่มตัวอย่างจะได้รับข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานจากจดหมายเวียน คำสั่ง หนังสือเวียนมากที่สุด ส่วนข้อมูลข่าวสารด้านอื่น ๆ จะสังเกตหรือดูจากป้ายประกาศ โปสเตอร์ มากที่สุดในเรื่องของข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การมีความน่าเชื่อถือสม่ำเสมอ มีประโยชน์ทันสมัย และความเพียงพออยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น ในเรื่องวารสาร เอกสาร หรือสิ่งตีพิมพ์อื่น ๆ ที่จัดทำขึ้นของสำนักฯ พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับวารสาร เอกสาร หรือสิ่งตีพิมพ์อื่น ๆ อยู่ในปริมาณน้อยมาก ส่วนเรื่องการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างกอง การส่งเรื่องขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา และการกระจายข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังลูกกอง พบว่า ยังต้องปรับปรุงอยู่

6. ข่าวสารข้อมูลในด้านนโยบาย แนวปฏิบัติ เป้าหมาย และความรู้ที่ควรทราบต่าง ๆ ของสำนักงานฯ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ มีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องอยู่ในระดับดีพอใช้ ซึ่งในเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สำนักงานฯ ควรจะมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

7. การสื่อสารกับผู้ขอรับบริการส่งเสริมการลงทุน ผลการวิจัยพบว่า ประมาณเรื่องโดยเฉลี่ยที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะอยู่ในระหว่าง 5-8 เรื่องมากที่สุด และงานส่วนใหญ่จะมีกำหนดแล้วเสร็จที่แน่นอน เนื่องจากสำนักงานฯ จะมีกฎระเบียบหรือข้อบังคับกำหนดไว้แล้ว โดยที่ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานทันเวลาตามกำหนด ส่วนที่ปฏิบัติงานได้ช้ากว่ากำหนดส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า บริษัทไม่มาติดต่อหรือส่งข้อมูลมาไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ทำให้ล่าช้าออกไป ในกรณีที่งานไม่มีกำหนดแล้วเสร็จที่แน่นอน ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 1 อาทิตย์มากที่สุด งานที่ได้รับมอบหมายมีการผิดพลาดประมาณร้อยละ 1-5 โดยมีสาเหตุมาจากข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุด

8. ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสาเหตุภายในสำนักงานฯ ส่วนสาเหตุภายนอกจะเกิดจากบริษัทที่มาติดต่อให้ข้อมูล เอกสาร หรือคำชี้แจงไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น การขาดข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน นโยบายไม่ชัดเจนแน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย หลักเกณฑ์ในการพิจารณาไม่แน่นอนมีข้อยกเว้นมาก และไม่ได้บันทึกไว้ และกลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการปรับปรุงการให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารภายในสำนักงานฯ ว่าควรมีการรวบรวมประกาศหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ออกมาเป็นรูปเล่มให้กับพนักงานทุกคน ควรมีการกระจายข้อมูลข่าวสารในองค์กรให้ทั่วถึงเป็นระบบและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ควรปรับปรุงระบบข้อมูลให้ทันสมัยถูกต้องและแม่นยำ สามารถช่วยเหลืองานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปข้อเสนอแนะ ให้การปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร และการปรับปรุงด้านอื่น ๆ ของสำนักงานฯ ได้ คือ สำนักงานฯ ควรให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารในทุกระดับ ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรมีการปรับปรุงในเรื่องของการกระจายข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกันในแต่ละกอง การจัดเก็บเอกสารของสำนักงาน การใช้สื่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจน

การให้ความรู้ความเข้าใจทั้งเจ้าหน้าที่ของสำนักงานและผู้มาติดต่อขอรับการส่งเสริมการลงทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สำนักงานควรจัดตั้งคณะทำงานสำหรับจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและผู้ประสานงานกองคอยดูแลประสานงานต่าง ๆ ตลอดจนควรจัดกิจกรรมภายในองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้สำนักงานควรมีการจัดตั้งฝ่ายประชาสัมพันธ์ในองค์กรขึ้น เพื่อปฏิบัติงานด้านนี้ให้เต็มประสิทธิภาพมากกว่าปัจจุบันและที่สำคัญคือสำนักงานหรือผู้บริหารควรจะสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในเรื่องต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันสำนักงานมีการทำวิจัยอยู่ในปริมาณที่น้อยมาก

รัชฎา ปรีชาวุฒิ (2539) ศึกษาเรื่อง *กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างบริษัทยาการบินไทย จำกัด (มหาชน)* ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า มีการนำกลยุทธ์การสื่อสารที่นำมาใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การใช้การสื่อสารแบบบนลงล่างโดยสื่อสารผ่านผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสารให้แก่พนักงานได้รับทราบ และยังให้สื่อมวลชนมาช่วยสนับสนุนในการให้ข้อมูลข่าวสารอีกเช่นกัน โดยมุ่งเน้นให้มีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสื่อสารในองค์กรส่วนใหญ่เป็นแบบแนวนอน พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับโครงการฯ ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก โดยมีทัศนคติในเชิงบวกค่อนข้างสูงและมีการยอมรับอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านทิศทางการสื่อสารพบว่า การสื่อสารแบบบนลงล่างมีผลต่อความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน ส่วนการสื่อสารแบบแนวนอน แบบข้ามสายงาน และแบบล่างขึ้นบนมีผลต่อการยอมรับโครงการฯ โดยการสื่อสารแบบแนวนอนมีผลต่อการยอมรับโครงการฯ มากที่สุด ส่วนปัจจัยบุคคลพบว่า เพศ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

Brett and Veloso (2003) ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรเพื่อการสื่อสาร โดยผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรการสื่อสารจะอาศัยทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นหลัก สำหรับการสร้างกิจกรรมและการสื่อสารของทีมที่สะท้อนถึงศักยภาพของการทำงานด้านการสื่อสาร และการลดความขัดแย้ง โดยใช้ช่องทางการสื่อสาร หรือฐานข้อมูลการสื่อสารอย่างเหมาะสม

Rimon (2009) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาแผนและกลยุทธ์การสื่อสารในประเทศอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนและกลยุทธ์การสื่อสารมีการใช้กิจกรรมสอดแทรกเพื่อพัฒนาการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจกรรมประชาสัมพันธ์ ป้ายแสดงการสื่อสาร และสื่อสารมวลชน ซึ่งจะช่วยให้แผนการสื่อสารและกลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารของประเทศอินโดนีเซีย ประสบผลสำเร็จ

Vasilios (2009) ศึกษากระบวนการความปลอดภัยและการปฏิบัติงานในระบบการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า ควรมีระบบที่ช่วยรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐาน ลดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน และเพิ่มคุณภาพการทำงานให้กับระบบการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งยังพบความสัมพันธ์ระหว่างระบบความปลอดภัยกับอุปกรณ์ที่มีคุณภาพจะส่งผลโดยตรงต่อการให้บริการข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ

สรุปจากการศึกษาข้อมูลและงานวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีปัจจัยหลักที่สำคัญหลายด้าน เช่น งานของบุคคล ความเพียงพอของข่าวสาร ความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้น ความมีประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสาร คุณภาพของสื่อกลาง และวิธีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน และสะท้อนถึงกลยุทธ์หรือรูปแบบการสื่อสารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร