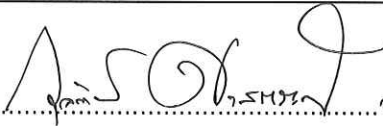


การสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

ไพลิน เมัยชั้นหมาก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการ
คณานิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

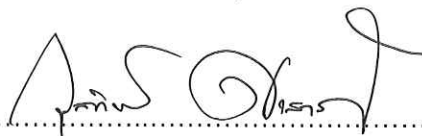
การสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)
ไพลิน เมัยชั้นหมาก
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ

รองศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.กุลทิพย์ ศาสตรระจุ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ)

รองศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ
(พัชณี ไชยจรรยา)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.กัจจกร หลุยยะพงศ์)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.กุลทิพย์ ศาสตรระจุ)

ศาสตราจารย์.....คนบดี
(ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

พฤษภาคม 2559

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นางสาวไพลิน เมียขันธ์มาก
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการสื่อสาร)
ปีการศึกษา	2559

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการสื่อสาร และ 2) ศึกษาปัจจัยการสื่อสารของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงาน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) รูปแบบการสื่อสาร และปัจจัยการสื่อสารของพนักงานบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับตัวแทนผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group) ผ่านตัวแทนพนักงานทุกระดับตำแหน่ง จำนวน 45 คน จาก 13 แผนก โดยเฉลี่ยตัวแทนพนักงานเข้าสัมภาษณ์จากจำนวนพนักงานทั้งหมด

ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของรูปแบบการสื่อสาร พบว่าพนักงาน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เลือกใช้การสื่อสารในรูปแบบของสื่อสังคม (Social Media) คือ ไลน์กลุ่ม ในการสื่อสารทั้งในแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากไลน์กลุ่มเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เปิดพื้นที่การสื่อสารระหว่างพนักงานในแต่ละกลุ่ม แต่ละระดับที่ทำงานสอดคล้องกัน และการสื่อสารกับผู้บริหาร ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับการทำงานมากขึ้น และส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรต่อไป รองลงมา คือ การสื่อสารในรูปแบบของสื่อกิจกรรม ที่สร้างการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทฯ สามารถสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานกับบริษัทฯ ได้

ในส่วนของปัจจัยด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานนั้น ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการสื่อสารที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ที่เป็นหัวใจหลักขององค์กร ในการขับเคลื่อนบริษัทฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านผลตอบแทน ที่มีส่วนในการสร้างความผูกพันของพนักงานกับบริษัทฯ แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้

ABSTRACT

Title of Thesis	Corporate Communication to Build an Employee Engagement Improvement
Author	Miss Pailyn Moeikhanmak
Degree	Master of Arts (Communication Arts and Innovation)
Year	2016

This research has a purpose to study the Corporate Communication to Build an Employee Engagement Improvement that aims to study the patterns and factors of communication bases on the case study of Plan B Media Public Company Limited in order to build an employee's engagement. It is the qualitative research. The researchers analyses the content, pattern, and factors of communication of the Plan B Media Corporation from every position and department.

The pattern of communication; the research indicates that most employees of Plan B Media Corporation choose social media, Line group, as a communication channel both official and unofficial. This is due to the pattern of Line group that provide communication space for colleagues and executives. As a result, the employees have higher engagement with their assignment and consequently affect to the closer ties in the organization. The activity media such as Orientation meeting, Company outing trip, New Year party etc. is the second large communication's pattern that employees chose. The participation of employees to the activity leads to the creation of engagement among the employees and organization.

The factor of communication; this research cites the key factor that affect the employees engagement, which is the executives. This is the heart of the organization in driving forward to the goal. Another factor that influenced the employee engagement is compensation.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จล่วงหน้านั้น ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กุลทิพย์ ศาสตรระจุ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาที่ดี ช่วยชี้แนะแนวทาง สอบถามความเคลือบไหวในการทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ด้วยความเมตตาอย่างดียิ่ง และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กำจร หลุยยะพงศ์ และ รองศาสตราจารย์ พัทธนี เขยจรรยา ที่กรุณาสละเวลามาเป็นประธานกรรมการ และกรรมการการสอบในครั้งนี้ เพื่อความสมบูรณ์แห่งการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอน ถ่ายทอดแนวคิด องค์ความรู้และการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการคิดอย่างมีระบบตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาอยู่ ณ สถาบันแห่งนี้

ขอขอบคุณ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) และพนักงานทุกท่าน ที่ได้ให้โอกาสในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อศึกษาค้นคว้างานวิจัย อันจะเป็นประโยชน์ต่อไป รวมถึงเจ้าหน้าที่และบุคลากรทุกท่าน ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ให้การช่วยเหลือเอื้ออำนวยอย่างดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และขอบคุณครอบครัวที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน และเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาของผู้วิจัยเสมอมา รวมถึงเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท ประธานรุ่น คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ ภาคพิเศษ รุ่น 4 พี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ทุกคน ที่คอยให้คำแนะนำที่ดี ให้ความช่วยเหลือในทุกๆ เรื่องตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ไพลิน เมัยขันหมาก

พฤษภาคม 2559

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย	1
1.2 คำถามนำวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	6
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.5 ขอบเขตการศึกษา	7
1.6 นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 กรอบแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม	10
2.1 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร	18
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กร	23
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ	29
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
2.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย	34
2.7 ข้อมูลบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)	35

บทที่ 3 วิธีการวิจัย	38
3.1 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	38
3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42
3.4 ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล	46
3.5 การตรวจสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ	46
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	47
บทที่ 4 ผลการวิจัย	48
4.1 รูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงาน	48
4.2 ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพันใน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)	68
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	86
5.1 สรุป	86
5.2 อภิปรายผล	89
5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้	93
บรรณานุกรม	94
ประวัติผู้เขียน	98

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 แสดงรูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีมากที่สุด	50
4.2 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ รูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถ สร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด	51
4.3 แสดงช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีมากที่สุด	65
4.4 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด	66
4.5 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด	69
4.6 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	70
4.7 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยมที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด	73
4.8 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยม	74
4.9 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหารที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด	76

- 4.10 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด
(มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหาร 77
- 4.11 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย 79
จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด
- 4.12 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ 80
ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด
(มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทน
- 4.13 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย 82
จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงานที่มีระดับความสำคัญ
มากที่สุด
- 4.14 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ 83
ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด
(มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	35
2.2 แผนผังทีมบริหารขององค์กร บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)	36
2.3 แผนผังทีมปฏิบัติการขององค์กร บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)	37
4.1 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางสื่อสังคม ในช่องทางของไลน์กลุ่ม	53
4.2 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางของอีเมลภายใต้ชื่อ @planbmedia.co.th	54
4.3 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางสื่อเฉพาะกิจ ได้แก่ กล้องรับความคิดเห็น	55
4.4 เอกสารภายใน เช่น บันทึกภายใน เอกสารเบิกจ่าย MEMO หรืออื่นๆ	56
4.5 บอร์ดบริษัท	57
4.6 โทรศัพท์ภายใน	58
4.7 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางสื่อกิจกรรม ได้แก่ โครงสร้างคณะกรรมการ จัดงานกิจกรรมภายใน หรือ Social Committee	59
4.8 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางสื่อกิจกรรม : วันเปิดตลาดการซื้อขายหุ้น แพลน บี มีเดีย	60
4.9 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางสื่อกิจกรรม : งานท่องเที่ยวประจำปีบริษัทฯ	60

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจ ต่างประสบปัญหาพนักงานมีอัตราการเข้าออก (Turn Over) สูง โดยค่าเฉลี่ยอัตราการออกจากงานรวม ต้องไม่เกินร้อยละ 7 แต่ในประเทศไทยมีอัตราการเข้าออกจากงานสูงถึง 24% หากอัตราการเข้าออกองค์กรใดมีตัวเลขสูงกว่านี้ สามารถกล่าวได้ว่า องค์กรนั้นมีปัญหาด้านบุคลากร นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า พนักงานที่อยู่ในกลุ่มองค์กรธุรกิจ โดยส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม Generation Y ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่ทำงานในระดับปฏิบัติการของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นกำลังสำคัญเพราะเป็นช่วงวัยที่เริ่มเข้าตลาดแรงงานและคาดว่าจะเป็กำลังสำคัญหลักขององค์กรในอนาคต โดยพีดับบลิวซีเผยแพร่ผลการศึกษจำนวนคนวัยทำงานยุค Generation Y หรือ Millennials จะมีสัดส่วนถึง 80 เปอร์เซ็นต์ของแรงงานทั้งหมดในอีก 3 ปีข้างหน้า ครอบงำส่วนการเป็นผู้บริหารแทนคนยุค Baby Boomers ภาคธุรกิจต้องเร่งปรับกลยุทธ์การทำงานแบบเก่า หรือ “Top-Down Approach” เพื่อลดช่องว่างความแตกต่าง รวมทั้งรักษาคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพในการทำงานให้อยู่กับองค์กร หรือไม่ให้สมองไหลออกไปยังต่างประเทศ สิ่งสำคัญที่จะทำให้กลุ่มคนวัยทำงานที่อยู่ใน Generation Y ให้อยู่ในองค์กร ดังนั้น การสื่อสารในองค์กรแบบเดิมที่เคยสื่อสารกับพนักงาน อาจไม่จูงใจให้พนักงานรักองค์กรเท่าใดนัก หลายองค์กรปรับเปลี่ยนการสื่อสารจากเดิมที่เป็นการเขียนป้ายประกาศ เลียงตามสาย หรือจดหมายเวียน แม้ในปัจจุบันจะมีการต่อยอดมาเป็นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมล จนพัฒนาเป็นสื่อสารผ่านเทคโนโลยีในแอปพลิเคชันต่างๆ เช่น ไลน์ เป็นต้น เทคโนโลยีทางการสื่อสารเหล่านี้ เป็นช่องทางที่มีความรวดเร็วเป็นอย่างมาก และสามารถสื่อสารได้เป็นกลุ่ม ส่งผลให้เกิดความรวดเร็วในการสร้างปฏิสัมพันธ์กันในวงกว้าง อาจกล่าวได้ว่า เมื่อช่องทางการสื่อสารคล่องตัว เกิดการไหลของสารเอื้อต่อการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้สื่อสารและผู้รับสาร หากเปรียบผู้ส่งสารเป็นองค์กรที่เลือกใช้ช่องทางให้เหมาะสมกับการเปิดรับสื่อของพนักงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับการ

สื่อสารในองค์กร จะยิ่งเพิ่มความรู้สึกถึงการมีตัวตนในองค์กรของพนักงาน ส่งผลถึงความรู้สึกผูกพันที่จะเกิดขึ้นตามมาอีกด้วย

พนักงานในกลุ่ม Generation Y หรือ Generation วาย หรือ Y Generation หรือ Gen-Y หรือ Why Generation : เป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523-2537 (ค.ศ. 1980-1994) คนกลุ่มนี้เกิดในช่วงเวลาที่บ้านเมืองสงบสุข และเติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเจ้านาย มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่สนใจต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเองสูง กล้าแสดงออก ไม่หวั่นกับคำวิจารณ์ ชอบทางลัด สะดวก รวดเร็ว และมีความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นที่สุด ทุกคำถามมีคำตอบในโลกอินเทอร์เน็ต สมัครงานผ่านอินเทอร์เน็ต คุยกันทางอินเทอร์เน็ต เป็นสาวก ไอพอด ไอโฟน มีเสียงเพลงเป็นเพื่อน หางานที่ถูกใจทำโดยต้องใช้ชีวิตสบายไปพร้อมๆ กับคำตอบแทนสูง ไม่ต้องเข้าออฟฟิศ ชูดทำงานขอใส่ตามใจฉัน ขอให้วัดกันที่ผลงานเป็นพอ ไม่ต้องการเวลาทำงานที่แน่นอน งานหนักต้องมาพร้อมกับผลตอบแทนที่ตนพอใจ (สารคดี.คอม, 2554)

ทั้งนี้ Generation X มีชื่อเต็มในภาษาอังกฤษว่า Extraordinary Generation เป็นช่วงอายุของประชากรกลุ่มหนึ่งในสังคมปัจจุบันที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522 (ค.ศ. 1965-1979) คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงที่ผ่านความลำบากมาแล้ว มีการต่อสู้ดิ้นรนที่น้อยกว่าเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจเข้าสู่ภาวะปกติคนกลุ่มนี้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอิสระ ทางความคิด เนื่องจากในยุคนี้เป็นยุคของการแสวงหาอิสรภาพทางความคิดและการดำเนินชีวิตแนวใหม่ (นิเวศน์ ธรรมะ, 2552) กลุ่มคนใน Generation X มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงและต้องการแสวงหาอำนาจด้วยตนเอง ทำงานแบบเบ็ดเสร็จด้วยตนเองหรือเป็นเจ้าของเอง ชอบทำอะไรง่าย ๆ ไม่เป็นทางการ ชอบพูดคุยสนทนาแบบผู้ใหญ่ ไขว่คว้าหาความมั่นคงทางอารมณ์ ความรู้สึก ครอบครอง ใฝ่ศึกษาหาความรู้ สังคมบทเรียนประสบการณ์ใส่ตน มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเอง มองสมดุลแห่งความสำเร็จของชีวิต งาน เงิน ครอบครัว และตนเอง จะมีมุมมองว่าระบบการทำงานในองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้ ส่งผลให้ร้ายได้ค่อนข้างต่ำกว่าที่คาดหวัง และยังมีความรู้สึกไม่พอใจที่งานทำได้ลำบากและมีความรู้สึกขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะตำแหน่งงานที่คาดหวังส่วนมากกลุ่มรุ่นเบบี้บูมเมอร์เป็นผู้ครอบครองเป็นส่วนใหญ่

การทำงานของทั้ง 2 กลุ่ม Generation นี้ มีความแตกต่างกันอย่างมากโดยเฉพาะเรื่องการใช้สื่อสื่อสารที่ใช้ในการทำงานในองค์กรเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นสื่อสังคม (Social Media) สื่ออีเมล สื่อ

บุคคล สื่อเฉพาะกิจ เช่น บอร์ดประกาศ หรือเอกสารภายใน หรือ สื่อกิจกรรม เป็นต้น ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งในองค์กรทุกๆ องค์กรนั้น การสื่อสารมีความจำเป็นอย่างยิ่ง หากเปรียบเทียบ องค์กร เป็น คนหนึ่งคน การสื่อสารในองค์กรก็จะเปรียบเสมือนโลหิตของคนคนนั้น การสื่อสารเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหาร ที่บุคคลพยายามหาช่องทางที่จะทราบความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน โดยอาศัยการพูด การส่งสัญญาณ หรือข้อความใดๆ เป็นสื่อ ซึ่งจะมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นเมื่อข่าวสารที่สื่อออกไปนั้นมีความชัดเจน ถูกต้อง และมากเพียงพอต่อการดำเนินการในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม แม้ว่าการสื่อสารจะมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารมากเพียงใดก็ตาม ก็ยังมีนักบริหารหรือหัวหน้างานเพียงจำนวนน้อยเท่านั้นที่ให้ความสนใจหรือให้ความสำคัญต่อระบบการสื่อสาร (พรพนราย ทพยะประภา, 2548, น. 96-97)

ทั้ง 2 กลุ่ม Generation ที่กล่าวมานี้ต้องประสานการทำงานร่วมกัน และเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง โดยใช้การสื่อสารเป็นจุดเชื่อมโยงการทำงาน ซึ่งการสื่อสารองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้น ต้องสอดคล้องกับลักษณะของพนักงานในองค์กรดังเช่น พนักงานกลุ่ม Generation X จะเคยชินกับการสื่อสารโดยใช้สื่อบุคคลเป็นหลัก แต่ในส่วนของพนักงานในกลุ่ม Generation Y กลับชื่นชอบที่จะสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วมากกว่า ทั้งนี้ จากงานวิจัยของ พีดับบลิวซี ที่พบอีกว่า กลุ่มคน Generation Y จะเป็นตัวแปรสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางองค์กรแทนคนรุ่นเก่า Generation Y ชอบเทคโนโลยี เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก และมีความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก ไม่ค่อยแคร์คนอื่นเท่าไร อยากรู้อะไร หรือไม่อยากรู้อะไรก็จะทำตามใจที่ตนเองอยากทำ โดยไม่สนใจว่าคนอื่นจะคิด หรือรู้สึกอย่างไร นี่เองอาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานกลุ่มนี้คิดอยากจะทำงานก็มา ไม่อยากมา ก็ไม่มา ไม่อยากรับโทรศัพท์ ก็ไม่รับ ฯลฯ ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างรวดเร็ว มองหาแต่ความก้าวหน้า ซึ่งถ้าองค์กรไม่สามารถตอบโจทย์ของพนักงานกลุ่มนี้ได้ ก็ยินยอมจะลาออกอยู่ที่อื่น Generation Y จะมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีสมัยใหม่มาก เพราะเกิดมาก็แวดล้อมด้วย internet และมักจะมีเครื่องมือต่างๆ ที่สะท้อนความทันสมัยทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ เพราะต้องการเชื่อมต่อกับโลกออนไลน์อยู่ตลอดเวลา และยังเป็นกลุ่มที่มีอัตราการลาออกสูงที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่มพนักงานใน กลุ่ม Generation ทั้งหมด ดังนั้นการออกแบบการสื่อสารในลักษณะที่สอดคล้องกับช่องทางการเปิดรับสารของกลุ่มพนักงาน Generation Y ให้สามารถสื่อสารได้อย่างตรงความต้องการ จึงสามารถที่จะจูงใจ Generation Y ให้สนใจทำงานได้ดีกว่า

ในขณะที่องค์กรเองต้องปรับตัวตามลักษณะของพนักงานที่เปลี่ยนไปตาม Generation ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยเริ่มจากการสื่อสารองค์กรที่เป็นสิ่งสำคัญในการเชื่อมโยงการขับเคลื่อนในองค์กร ที่เดิมเน้นการสื่อสารผ่านสื่อบุคคลเป็นหลัก และป้ายประกาศภายใน ในขณะที่องค์กร แพลน บี มีเดีย นั้นเป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้านสื่ออยู่เสมอ จึงทำให้เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ขัดแย้งกับระบบด้านใน จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตาม Generation ในแง่ของการสื่อสารภายใน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า มีงานวิจัยที่หลากหลายที่สะท้อนไปในทิศทางเดียวกันถึงปัญหาของการทำงานของพนักงานกลุ่ม Generation Y นี้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้มีการศึกษาวิจัยด้านการสร้างความผูกพัน และปัญหาของการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานกับพนักงานกลุ่ม Generation Y นี้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรมีอยู่จำนวนมาก แต่ศึกษาโดยตรงกับองค์กรด้านสื่ออย่าง บมจ. แพลน บี มีเดีย ยังไม่มีผู้วิจัยท่านใดที่ทำการศึกษาย่างจริงจัง ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าการสื่อสารนี้เป็นหัวใจหลักของการสร้างความผูกพันในองค์กร

ที่ผ่านมาการสื่อสารแบบยุคเดิมของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้ทำการสื่อสารในลักษณะบนลงล่าง ในขณะที่องค์กรด้านสื่อสารมวลชนหลายองค์กร อาจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารโดยใช้สื่อออนไลน์มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาในระดับนานาชาติยังต้องทำการสื่อสารเพื่อจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร เนื่องจากลักษณะของพนักงานที่ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ประกอบกับความรวดเร็วในการทำงาน มีความเข้าใจในเครื่องมือสื่อ และรู้เท่าทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) นั้นมีผู้บริหาร และบุคลากรที่มีอำนาจสั่งการ ที่ต้องมีการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับชั้น ทั้งหมดกว่า 300 คน เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในนโยบายต่างๆ ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Kotter (1996) ในเรื่องขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยระบุว่า วัตถุประสงค์ในการสื่อสารของผู้บริหาร คือ ต้องการที่จะโน้มน้าวและจูงใจพนักงานร่วมมือร่วมใจกันฝ่าฟันอุปสรรค ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการเติบโตขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่ทำทลายกับองค์กรเป็นอย่างมากในการคิดค้น ปรับใช้นวัตกรรมการสื่อสารภายในองค์กรให้สอดคล้องกับลักษณะช่วงอายุกลุ่ม Generation ในองค์กร ซึ่งองค์กรแพลน บี มีเดีย นั้น แบ่งพนักงานตามกลุ่ม Generation จากจำนวนพนักงานทั้งหมด ณ ปัจจุบัน 300 คน เป็น กลุ่ม Generation Y คิดเป็น 82% และกลุ่ม Generation X คิดเป็น 18% แต่เดิมการสื่อสารภายในองค์กรจะผ่านสื่อบุคคลเป็นหลัก โดยสื่อมาจากผู้บริหารระดับสูง ลงมาที่ระดับผู้จัดการ และลงสู่พนักงานระดับล่าง เป็นการ

สื่อสารทางเดียวจากบนลงล่างเท่านั้น จึงทำให้เกิดช่องว่างทางการสื่อสารที่พนักงานระดับล่าง ไม่สามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ ส่งผลถึงการปฏิบัติงาน ที่จะเป็นไปตามหน้าที่และผลตอบแทนเท่านั้น ขาดแรงจูงใจขาดแรงกระตุ้นจากการทำงาน แต่เมื่อองค์กรเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้มีมากขึ้น เช่น อีเมลบอกเล่าเรื่องราว ภาพกิจกรรม หรือเกร็ดความรู้เกี่ยวกับการทำงาน หรือกลุ่มไลน์ ที่มีผู้บริหารรวมอยู่ด้วย ทำให้เกิดการพูดคุย สอบถามหรือการอธิบายงานจากผู้บริหารและจากกลุ่มพนักงานระดับล่าง ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีในการปรับเปลี่ยนการสื่อสารที่แต่เดิมมีเฉพาะแบบบนลงล่าง เป็นการเพิ่มช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และเป็นการสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมในองค์กรให้กับพนักงานเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพและมีความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และสิ่งสำคัญคือความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพื่อลดต้นทุนในการสรรหาทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง ช่วยรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่าจากการสื่อสารที่กล่าวมา

ทั้งนี้ รูปแบบการสื่อสารภายในที่ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้เลือกใช้ผ่านกิจกรรมหลักๆ ของบริษัท คือ

- 1) จัดอบรม People Development ประจำปี เลือกใช้สื่อ อีเมล เป็นหลัก ในการสื่อสารบอกกล่าววันเวลาจัดอบรม รายชื่อผู้เข้าอบรม และมีการโต้ตอบจากผู้รับสารในการขอสลับวัน หรือ การลาอบรมในแต่ละครั้ง
- 2) งานกิจกรรมแจกบัตรฟุตบอล แจกคอร์สอบรม หรือเลี้ยงอาหารพนักงาน เลือกใช้การสื่อสารผ่านอีเมล เพียงทางเดียว และไม่มีการกระตุ้นการส่งสาร
- 3) งานกีฬาของบริษัท เลือกใช้การสื่อสารผ่านป้ายประกาศ บอร์ดประจำบริษัท และการสื่อสารผ่านบุคคล โดยมีการกระตุ้นให้เกิดความต้องการอยากเข้าร่วมกิจกรรม และเห็นความสำคัญของตนเองในการร่วมกิจกรรม
- 4) งานเที่ยวประจำปีบริษัท ใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง ทั้งจากอีเมล ป้ายประกาศ และผ่านสื่อบุคคล มีการกระตุ้น เน้นย้ำ สร้างบรรยากาศในบริษัท ให้เกิดความต้องการอยากเข้าร่วมกิจกรรม และเห็นความสำคัญของตนเองในการร่วมกิจกรรม
- 5) งานเลี้ยงปีใหม่ ใช้การสื่อสารผ่านอีเมลเป็นหลัก และจากป้ายประกาศบริษัท มีการกระตุ้น และสร้างบรรยากาศจากช่วงเทศกาลปีใหม่ ให้พนักงานเกิดความต้องการอยากเข้าร่วมกิจกรรม และเห็นความสำคัญของตนเองในการร่วมกิจกรรม
- 6) การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่ ใช้การสื่อสารผ่านอีเมล เพื่อการแจ้งให้ทราบ และใช้ลักษณะการสื่อสารผ่านบุคคล เป็นการสื่อสารเชิงบังคับให้พนักงานที่มีรายชื่อต้องเข้าร่วมกิจกรรม

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการสื่อสารภายในแบบเดิมองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ผ่านกิจกรรมต่างๆ นั้น ล้วนเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว มีการเปิดช่องทางให้ผู้รับสาร (ในที่นี้คือ พนักงาน) ตอบกลับหรือแสดงความคิดเห็นได้น้อย และไม่มีการวัดผลถึงความสำเร็จของการสื่อสาร อาจทำให้ไม่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y ได้เท่าใดนัก นอกจากนี้ หัวหน้างาน ที่เป็นกลุ่มคน เจนเนอเรชั่น X อาจจะยังไม่เข้าใจวิธีการสื่อสารกับพนักงานภายในแผนก ให้มีประสิทธิภาพ ที่นอกจากจะมุ่งเป้าหมายไปที่การส่งสาร และรับสารแล้ว การรู้สึกถึงการมีตัวตนในวงสื่อสารนั้นๆ จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงแรงจูงใจที่จะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จลุล่วง และรู้สึกผูกพันกับผู้ส่งสารและบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรได้ โดยการสื่อสารที่องค์กรต้องเลือกใช้ใช้นั้นมีหลากหลายช่องทางแตกต่างกันไปตามคนในแต่ละยุคสมัย (Generation) ในที่นี้ศึกษาเฉพาะ Generation ที่พบมากที่สุด ใน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) กลุ่มศึกษามากที่สุด คือ กลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย Generation Y

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงานโดยจะศึกษาในประเด็น รูปแบบการสื่อสาร และปัจจัยที่สร้างความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กรที่มาจากการสื่อสารภายในบมจ.แพลน บี มีเดีย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่สร้างการพัฒนาให้องค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 คำถามนำวิจัย

- 1) รูปแบบการสื่อสาร ของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สร้างความผูกพันของพนักงานอย่างไร
- 2) ปัจจัยการที่สร้างความผูกพันของพนักงานของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงาน
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เพื่อเป็นประโยชน์ในเข้าใจรูปแบบการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)
- 2) เพื่อทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)
- 3) เพื่อเป็นประโยชน์เชิงวิชาการในการประยุกต์ใช้ด้านสื่อสารองค์กรกับพนักงานในกลุ่ม เจเนอเรชั่น วาย (Generation Y)

1.5 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารและผู้จัดการแผนก จำนวน 3 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร นอกจากนี้ยังได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ที่ใช้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นประจำ จำนวน 13 แผนก ทั้งหมด 44 คน

1.6 นิยามศัพท์

รูปแบบการสื่อสาร หมายถึง ของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) ซึ่งได้แก่

- 1) อีเมล ภายใต้ชื่ออีเมล @planbmedia.co.th
- 2) สื่อสังคม (Social Media) กลุ่มไลน์ (Line Group) ที่เป็นกลุ่มรวมในแผนกที่สำคัญประกอบไปด้วย กลุ่ม Marketing Group, Digital Group, Bus Media Group, Static Media Group, Sales Team Plan B Group
- 3) สื่อเฉพาะกิจ ประกอบไปด้วย (1) กล่องรับความคิดเห็น (2) เอกสารบันทึกภายใน (3) บอร์ด (4) พนักงานบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) และ (5) การประชุม

4) สื่อกิจกรรม ประกอบไปด้วย (1) กิจกรรมทางกีฬาของบริษัทฯ (2) กิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี (3) กิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (4) กิจกรรมเลี้ยงปีใหม่ และ (5) คณะกรรมการจัดงานกิจกรรมภายใน

ปัจจัยการสื่อสาร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ผู้บริหาร ผลตอบแทน รวมถึงบรรยากาศในการทำงาน

ผู้บริหาร ความหมายระบุตัวบุคคล 2 ท่าน คือ คุณปรินทร์ ไฉชนะโกสินทร์ ผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และผู้ก่อตั้งบริษัทฯ และคุณพินิจสรณ์ ลือชัยชรพันธุ์ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

ผลตอบแทน ได้แก่ เงินค่าจ้างการทำงาน โดยมีการจ่ายให้พนักงานเป็นรายเดือน สวัสดิการด้านประกันสุขภาพ สวัสดิการด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยมูลค่าที่บริษัททำการว่าจ้างพนักงานนั้นเป็นไปตามข้อตกลงส่วนบุคคล

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กระบวนการและการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ก่อตัวขึ้นมาจากการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีหลากหลายมุมมอง มีการแข่งขัน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา

ค่านิยม หมายถึง ค่านิยมของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) คือ การแต่งกายในแบบฟอร์มบริษัทฯ การเข้างานตรงเวลา ลักษณะการทำงานที่ต้องอาศัยความเร็วในการให้ข้อมูล หรือแก้ปัญหา การสื่อสารภายในตามสื่อต่างๆ

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในบริษัทฯ

การสื่อสารภายใน หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับพนักงานทุกระดับภายในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) การประชุม การออกจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมล ประกาศ คำสั่ง บันทึกภายใน หรือการประสานงานด้านต่างๆ การจัดกิจกรรมภายในองค์กร รวมถึง สื่อสังคมออนไลน์

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เป็นความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กรของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง ประเภทของการสื่อสารภายในองค์กร บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วยการสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารแบบไม่เป็น

ทางการ รวมถึงการสื่อสารแบบใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการกระจาย
ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร

บทที่ 2

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวมทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพชื่อนำมาเสนอ เป็นกรอบแนวความคิด หลักการ และเหตุผล สำหรับการทำวิจัยเรื่อง “การสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเป็น หัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กร
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย
- 2.7 ข้อมูลบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารหรือการติดต่อ (Communication) มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า “Communis” ซึ่งแปลว่าการสร้างอย่างสามัญ (Common) ดังนั้น Communication จึงหมายถึง การกระทำและ/หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั่วไปอย่างสามัญ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2517 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, น. 330)

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2553, น. 211) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร “เป็นกระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารและระหว่างพนักงาน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น”

Samuel (2009, p. 215-216 อ้างถึงใน จิตติรัตน์ นุ่มน้อย, 2555 น. 8) ได้กล่าวว่า “เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่นทำให้ทุกคนที่เข้าถึงข่าวสารนั้นทราบและเข้าใจแนวคิด หรือทัศนคติของผู้ส่งสาร”

เสนาะ ดิยาวี (2541, น. 23) ได้นิยามความหมายของการสื่อสารไว้ กล่าวคือ “การสื่อสารหมายถึงการกระทำโดยบุคคลเดียวหรือหลายคนในการส่งและการรับข่าวสาร ซึ่งอาจถูกบิดเบือนด้วยสิ่งรบกวนภายใต้สภาพและผลกระทบและโอกาสที่ทำให้เกิดข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งการสื่อสารเป็นปฏิกริยาระหว่างกันทางสังคมโดยอาศัยระบบสัญลักษณ์และข่าวสาร”

Norman (1996 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, น. 331) ให้คำนิยามว่า “การสื่อสารเป็นลักษณะที่เป็นการส่งและการรับความคิดความรู้สึก และทัศนคติโดยใช้ถ้อยคำ หรือภาษาเพื่อก่อให้เกิดปฏิกริยาโต้ตอบ”

จากนิยามการสื่อสารที่มีความหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการรับรู้ของแต่ละบุคคล ความเป็นปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา หน้าที่การทำงาน สภาพครอบครัว สภาพเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา การเมือง สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์และอื่นๆ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นบริบทที่ก่อให้เกิดการตีความ และเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปลักษณะของการสื่อสารได้ดังนี้ (เสนาะ ดิยาวี, 2541, น. 25-27)

1) การสื่อสารเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้วยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ พฤติกรรมการสื่อสารเป็นสิ่งที่บุคคลหลีกเลี่ยงไม่ได้ การสื่อสารเกิดขึ้นแม้ในขณะที่เราตัดขาดจากโลกภายนอกหรือแม้แต่ขณะที่เราหลับ ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารไม่ได้ครอบคลุมแค่การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากตนเองไปสู่บุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารภายในตนเองที่เรียกว่า “การสื่อสารภายในบุคคล” (ภัสวลิ นิติเกษตรสุนทร, 2551, น. 124 อ้างถึงใน จิตติรัตน์ นุ่มน้อย, 2555 น. 9) ซึ่งสามารถสื่อสารพร้อมๆ กันหลายอย่างได้

2) การสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งในรูปแบบวิธีการ เนื้อหา ช่องทางการสื่อสาร ข่าวสาร สัญลักษณ์ที่ใช้ ตลอดจนผู้รับสารและผู้ส่งสารไม่ได้เกิดขึ้นตามรูปแบบที่กำหนดขึ้นตามกฎหมายเสมอไป ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องสื่อสารอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลง โดยอาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารเป็นกิจกรรมที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา โดยไม่มีจุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุด (Berlo, 1960, p. 23-24)

3) การสื่อสารทุกอย่างย่อมมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคคลบรรลุสิ่งที่ต้องการทั้งการเข้าใจตนเอง บุคคลอื่นและสภาพแวดล้อม เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนในเหตุการณ์ใด ก็จะมีการสื่อสารเพื่อลดความไม่แน่นอนเหล่านั้น ด้วยการเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ แสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับตนเองเพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถสื่อสารได้ด้วยคำพูด (Verbal Communication) เป็นวิธีการสื่อสารทางหนึ่งที่ยอมรับกันมากที่สุด แต่ก็มักจะประสบปัญหาจากการใช้คำที่ใช้เฉพาะในวงการหนึ่งๆ (Jargon) หรือคำเทคนิคเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีเรื่องของความซับซ้อนของภาษาซึ่งเป็นระบบที่มนุษย์คิดสร้างขึ้นเพื่อแทนความหมายในวัฒนธรรมกลุ่มของตนเอง ซึ่งอาจพบได้ว่าภาษาที่สื่อสารเองก็มีข้อบกพร่องที่ไม่สามารถใช้คำๆ หนึ่งที่อธิบายความหมายได้สมบูรณ์

การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non-Verbal Communications) บางครั้งอาจเรียกว่า “ภาษาร่างกาย” (Body Language) หรือ “ภาษาท่าทาง” การสื่อสารด้วยภาษาร่างกายมีทั้งที่แสดงออกมาโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางสีหน้า สายตา น้ำเสียง ระดับเสียง การสัมผัสอื่นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรม ประเพณี สถานที่ สถานะภาพทางสังคม เพศ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฯลฯ

การสื่อสารโดยการใช้สัญลักษณ์ (Symbolic Communication) เป็นวิธีการสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์แสดงออกมาในรูปแบบคำพูด เครื่องหมาย รูปร่าง หรือเสียงซึ่งใช้แทนความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ละวัฒนธรรมก็จะมีสร้างระบบสัญลักษณ์เพื่อสื่อสารให้กับสมาชิกในกลุ่มของตนเอง แต่ปัญหาที่มักพบในการสื่อสารด้วยวิธีนี้คือการที่สมาชิกอาจไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในเครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ดังกล่าวเหมือนกันทุกคน

ดังนั้น จึงการสื่อสารของมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่ซับซ้อน เป็นกระบวนการทางสังคมที่มีสามารถทำให้เกิดผลกระทบไม่ทางใดก็ทางหนึ่งกับสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือคนอื่นๆ ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับสาร ทั้งในด้านความรู้ ความเชื่อ ทักษะคติ และพฤติกรรม ซึ่งสิ่งต่างเหล่านี้ล้วนเป็นเป้าหมายของการสื่อสารของมนุษย์ทั้งสิ้น

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

ความหมายของ “การสื่อสารในองค์กร”

บุคคลแรกที่ทำให้ความสนใจและคำนึงถึงสำคัญด้านการสื่อสารองค์กร คือ Chester (1968 อ้างถึงใน พัธรา นักรำ, 2550, น. 25) ได้นิยามว่า “การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในองค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และอาจช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ไดวางไว้”

กรีซ สืบสนธิ (2537) ให้ทัศนะไว้ว่า การสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) สื่อ (Media) หรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร และผู้รับสาร (Receiver) หรือสมาชิกในองค์กร เป็นหลัก Porter and Robert (1976, p. 154 อ้างถึงใน จูติรัตน์ นุ่มน้อย, 2555) ได้เสนอกฎทั่วไปในการส่งข่าวสารที่มีผลต่อผู้รับสารอันเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสื่อสารไว้ว่า

- 1) ผู้รับสารจะตีความหมายของสารที่ขัดแย้งกับตนเองน้อยที่สุด
- 2) ผู้รับสารส่วนใหญ่จะเปิดรับข้อมูลข่าวสารที่สอดคล้องกับทัศนคติและความเชื่อของตน
- 3) ข้อมูลข่าวสารที่ขัดแย้งกับความเชื่อของผู้รับสารจะถูกต่อต้านมากกว่าข่าวสารที่สอดคล้องกับความเชื่อของตนเอง
- 4) ข้อมูลข่าวสารที่ตอบสนองกับความต้องการและค่านิยมของปัจเจกบุคคลจะถูกยอมรับได้ง่ายกว่าข้อมูลที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการในระดับปัจเจกบุคคลได้
- 5) ข้อมูลข่าวสารเพื่อเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จ ถ้าผู้รับสารเห็นว่าข้อมูลข่าวสารนั้นสามารถปฏิบัติได้จริง และสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวของตนเองได้ดีขึ้น

2.1.3 แนวความคิดที่เกี่ยวกับเป้าหมายของการสื่อสารในองค์กร

เป้าหมายหรือหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กรนี้ Thayer (1961 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, น. 340-341) กล่าวไว้ว่ามี 5 ประการ คือ

1) เพื่อป้อนข่าวสารข้อมูลให้สมาชิกภายในองค์กรให้ทราบ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำในทุกๆ วัน เพื่อยืนยันให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์กรและสมาชิกขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจใดๆ จะไม่สัมฤทธิ์ผล ถ้าสมาชิกในองค์กรไม่รู้ถึงผลการตัดสินใจนั้นๆ

2) เพื่อประเมินผลงาน หรือผลกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอว่าได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เพียงใด

3) เพื่อให้คำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชารับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

4) เพื่อที่จะใช้อิทธิพล หรือได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น โดยเฉพาะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้

5) เพื่อกิจการอื่นๆ ภายในองค์กรที่อาจมีได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคคล หรือตอบสนองความต้องการของบุคคลที่สอดคล้องหรือไม่ขัดกับเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น การติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Communication in Organization) ต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายทางธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และหน้าที่ ซึ่งหากการสื่อสารภายในองค์กรมีความแข็งแกร่ง จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้อีกด้วย

2.1.4 แนวความคิดที่เกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร (Functions of Organization Communication)

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, น. 201) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของการสื่อสารองค์กรไว้ 4 ประการคือ

1) การควบคุม (Control) การสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะอยู่ในรูปของการจัดลำดับขั้นการทำงานตามสายบังคับบัญชา การกำหนดแนวทางการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ

2) การจูงใจ (Motivate) การสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ในการจูงใจสมาชิกในองค์กร โดยบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

3) การแสดงออกด้านอารมณ์ (Emotional Expression) การสื่อสารระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานจะช่วยลดความขัดข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดกับผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

4) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) การสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นนั้นจะทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร

การสื่อสารเป็นกระบวนการพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับองค์กร เป็นหน้าที่ที่ทำให้องค์กรดำเนินอยู่ได้และเป็นกิจกรรมที่เสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จและล้มเหลวให้กับองค์กร (เสนาะ ตียาว, 2541, น. 15) ดังนั้นหน้าที่ของการสื่อสารเพื่อจัดหาข้อมูลเพื่อสร้างความสามารถในแข่งขันกับองค์กรอื่น ผู้บริหารในองค์กรจะต้องแสวงหาข้อมูลจากทุกแหล่งทุกชนิด เรียนรู้วิธีการเก็บข้อมูลหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งข้อมูล รู้วิธีการแยกประเภทข้อมูลและสรุปหรือตีความเพื่อหาความหมายจากข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ และการสื่อสารมีหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กรนี้ สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ความสามารถในการสื่อสารขององค์กรกับบุคลากรภายในได้ โดยวัดจากความสามารถในการรับสารของบุคลากร และการกระทำหลังการรับสาร

2.1.5 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประเภทของการสื่อสารภายในองค์กร

แบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ ดังนี้

1) การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการสื่อสารผ่านช่องทาง (Channel of Communication) ที่ปรากฏในแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) มีระเบียบแบบแผนชัดเจน โดยสามารถแยก 3 ประเภทได้แก่

(1) การสื่อสารแบบระดับบนลงล่าง (Downward Communication) นับเป็นการสื่อสารที่สำคัญ ซึ่งทฤษฎีการสื่อสารแบบคลาสสิก (Classic Theory of Management) ของ Max Weber's Theory of Bureaucracy (1946, 1947 อ้างถึงใน Miller, 2009, p. 22-24) อธิบายว่าองค์กรมีความเป็นอุดมคติและเป็นนามธรรม มีโครงสร้างแบบราชการเป็นลำดับชั้น (Hierarchy) รวบรวมอำนาจแบบรวมศูนย์ (Centralization) เป็นระบบปิดที่ไม่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก (Close System) มีแกนของเทคโนโลยีที่มีความเชี่ยวชาญ (Technical Cores) และมีกฎระเบียบที่ชัดเจน (Importance of Role) ดังนั้น องค์การลักษณะนี้จะให้ความสำคัญแก่การสื่อสารแบบนี้มากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ การสั่งงาน หรือการควบคุม ระบุว่าซึ่งเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรในการบังคับบัญชาระดับล่างได้รับทราบนโยบายและ

วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยช่องทางการสื่อสารตามแผนภูมิองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถใช้สื่ออื่นๆ เช่น ประกาศตามบอร์ด คู่มือการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน จดหมายเวียน เป็นต้น นอกจากนี้การสื่อสารแบบระดับบนลงล่างสามารถกระทำได้โดยอาศัยการประชุมต่างๆ (Oral Media) หรือใช้สื่อแบบลายลักษณ์อักษร (Written Media) ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับบนติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้การสื่อสารแบบระดับบนลงล่างก็ยังมีข้อจำกัดที่สมาชิกในองค์กรอาจรับข่าวสารไม่ได้ทั้งหมด เพราะเนื้อหาจำนวนมาก และการถ่ายทอดข่าวสารต่อไปอีกหลายชั้น ทำให้เกิดการสูญหายของข่าวสารมากขึ้น นอกจากนี้ยังรวมถึงปัจจัยด้านบรรยากาศรวมขององค์กร และปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยาของสมาชิกในองค์กร

(2) การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในการบังคับบัญชาระดับล่างๆ ขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูง โดยผ่านช่องทางการสื่อสาร การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นบนนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสื่อสารแบบระดับบนลงล่าง ซึ่งการสื่อสารนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การป้อนกลับ (Feedback) และการเสนอความคิดคิดริเริ่มใหม่ๆ (Initiative) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นต่อหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ยังเป็นการสื่อสารเพื่อสำรวจทัศนคติของสมาชิกในองค์กร การร้องทุกข์ เป็นต้น

ทั้งนี้ Read (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, น. 343) ระบุว่าข่าวสารที่สื่อสารจากระดับล่างขึ้นบนนั้นมักถูกกลั่นกรองและเปลี่ยนแปลง การที่ผู้ส่งข่าวสารเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารนั้นก็เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบโดยทางอ้อมที่อาจมีผลต่อความมั่นคงหรือความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเองดังนั้นทำให้การสื่อสารแบบนี้ ผู้บริหารระดับสูงมักได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่ค่อยเป็นข้อเท็จจริงเท่าที่ควร

(3) การสื่อสารแบบแนวนอน หรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication or Lateral Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารจากสมาชิกในองค์กรในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน โดยมีความสำคัญอย่างยิ่งในการประสานงาน สอบถาม หรือปรึกษาหารือ โดยมักจะใช้รูปแบบการประชุม หรือส่งหนังสือเวียนไปตามหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ทั้งนี้การสื่อสารแบบแนวนอน มักจะมีอุปสรรคจากการที่มีสมาชิกที่อยู่ในระดับเดียวกันจำนวนมาก จนทำให้ไม่สามารถติดตามข้อมูลข่าวสารได้ทั้งหมด รวมถึงไม่มีเวลาที่จะเข้าร่วมประชุมได้ทุกครั้ง อย่างไรก็ตามปัญหาบางประการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบนี้มักเกิดจากปัญหาความแตกต่างของสมาชิกที่มีความสนใจหรือวิชาชีพที่แตกต่างกัน อาทิ ผู้เชี่ยวชาญด้าน

เทคนิค นักบัญชี นักการตลาด เป็นต้น ทั้งนี้เพราะความแตกต่างในภูมิหลัง ประสบการณ์ และทักษะ ตลอดจนบรรยากาศการแข่งขันในองค์กรก็อาจจะเป็นอุปสรรคในการสื่อสารแบบแนวนอนได้

2) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา และไม่เป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าสมาชิกผู้ใดเกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบนี้ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีลักษณะของการเสริมข้อมูลให้การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Samuel (2009, p. 224 อ้างถึงใน ลีธิตร์นันท์ นุ่มน้อย, 2555 น. 8) Katz and Kahn (1966, 1978 อ้างถึงใน Miller, 2009, p. 58-59) ได้นำเสนอแนวคิด The Social Psychology of Organization โดยเปรียบเทียบว่า องค์กรและสมาชิกในองค์กรเหมือนสิ่งมีชีวิตซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนต่อกัน เช่นเดียวกับระบบนิเวศน์ทางสังคมซึ่งมีบริบทที่ซับซ้อน ดังนั้นการสื่อสารในองค์กรจึงเป็นระบบที่มีความสลับซับซ้อนด้วยเหมือนกัน

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสื่อสารในองค์กร ในมุมมองของ นิตยา เงินประเสริฐศรี ในทุกองค์กรจะมีการสื่อสารเป็น 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสรุปได้ ดังนี้ (Barnard, 1938 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544, น. 191-19)

1) การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication)

- (1) ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
- (2) อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- (3) เส้นทางของการสื่อสาร (Line of Communication) ต้องสั้นและตรงประเด็น
- (4) ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่หัวหน้างาน

(5) เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร

(6) ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

2) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

(1) ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเอง และการตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ

(2) ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในองค์กร

การใช้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อสารและบุคคลที่จะสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น หากเปรียบเทียบองค์กรกับระบบสิ่งมีชีวิตซึ่งมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีวงจรชีวิต (Life Cycle) ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีพื้นที่และเวลา (Space & Time) รวมทั้งบริบทต่างๆ ที่สัมพันธ์กันเป็นห่วงโซ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาแนวคิดการสื่อสารในองค์กรของ Farace, Monge and Russel (1977 อ้างถึงใน Katherine, 2009, p. 58-59) ได้อธิบายว่าองค์กรเป็นระบบที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchical Ordering) และยังมีระดับที่ซ้อนไปอีก (Subsystem) และภายในหน่วยงานก็มีระบบย่อยๆ (Super Systems) ลงไปอีกเปรียบได้กับอวัยวะต่างของมนุษย์ที่มีหน้าที่ของตนเองที่ต้องทำงานร่วมกัน (Interdependence) ดังนั้น หน่วยงานและสมาชิกภายในองค์กรจึงต้องทำงานร่วมกันและต้องสื่อสารภายในองค์กรระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ Davis (1953 อ้างถึงใน จิตติรัตน์ นุ่มน้อย, 2555, น. 22) ระบุไว้ในบทความเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรแบบไม่เป็นทางการไว้ในวารสาร Harvard Business Review ว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้นมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจองค์การทั่วทั้งองค์กรที่เชื่อมโยงกับภายในองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

2.2.1 ความหมายและที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

Schien (1992 อ้างถึงใน Keyton, 2005, p. 20-21) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรนั้นในแง่ของการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก และการรวมตัวกันภายในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบของพฤติกรรม และจะถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ผ่านการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่จะยอมรับ และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านั้นเพราะเป็นความจริงที่ถูกต้องทดสอบมาแล้ว (Deeply Held Assumption) โดยมีมากกว่าหนึ่งวัฒนธรรมในองค์กร

Martin (2002 อ้างถึงใน Keyton, 2005, p. 21) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นชุดของการตีความหมายที่ประกอบไปด้วยการมีสายสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร มีรูปแบบพฤติกรรมภาษาของตนเอง ซึ่งถ้ามีมากเกินไป ก็จะเผยแพร่ไปสู่ทุกแผนกขององค์กร นอกจากนี้วัฒนธรรม

องค์กรก็เป็นเรื่องไม่ชัดเจน เป็นอัตวิสัย (Phenomenon View) โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นโดยวิธีการสื่อสาร

Parker (2000 อ้างถึงใน Keyton, 2005, p. 22) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการ และการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะก่อร่างสร้างขึ้นมาจากการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีหลากหลายมุมมอง มีการแข่งขัน และปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา วัฒนธรรมองค์กรหลอมรวมกันระหว่าง 1) สิ่งที่มีสมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้น (Artifacts) 2) ค่านิยม (Value) และ 3) สมมติฐาน (Assumption) ทั้งนี้องค์กรแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง แต่ไม่ใช่สมาชิกทุกคนจะสามารถรับเอาวัฒนธรรมองค์กรไปปฏิบัติได้จริง

Harison (1972 อ้างถึงใน ภวภัทร ภัทรพิชญนุก, 2548, น. 8) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการดำเนินงาน และความสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sathe (1985) ที่ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของสมาชิกในองค์กร ซึ่งอยู่ร่วมกัน แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากสมาชิกคนอื่นในองค์กรที่เห็นว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ

Hofstede (1997, p. 180) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกในองค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกองค์กรอื่น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553, น. 30) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากค่านิยม ความเชื่อของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การทำงาน และภารกิจต่างๆ ที่กระทำในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากหลายๆ องค์ประกอบที่สร้างขึ้นมาจาก เช่น สัญลักษณ์ ประวัติความเป็นมาอันยาวนานและสภาพที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดพัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการได้นิยามความหมายนั้นจะพบว่าวัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างขึ้นโดยสมาชิกในองค์กร เป็นค่านิยม ความเชื่อและสมมติฐานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือและปฏิบัติตามกันมา ซึ่งในองค์กรก็มีทั้งวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรอง ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งผ่านกระบวนการสื่อสารของสมาชิกภายในองค์กร

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

2.2.2.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture Characteristic)

Keyton (2005, p. 35-40) ได้สรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 5 ลักษณะคือ

1) องค์กรเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากสมาชิกในองค์กร (Inextricably Link to Organization Members) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทางสัญลักษณ์ และทางสังคม (Trice & Beyer, 1993 อ้างถึงใน Keyton, 2005) ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยใช้การสื่อสารในองค์กรโดยสร้างระบบสัญลักษณ์ขึ้นมาเพื่อสื่อสารระหว่างกัน ภาษาเป็นสัญลักษณ์หนึ่งที่สมาชิกในองค์กรสร้างขึ้นมาสื่อสารเฉพาะกลุ่มของตนเอง (Vernacular) เพื่อก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจนกลายเป็นปทัสถาน และมีเรื่องราวเป็นของตนเอง หรือแม้แต่มายาคติ (Myths) ที่เกิดขึ้นสิ่งที่เชื่อกันมาและส่งผ่านกันต่อไปในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกส่งต่อเป็นมรดกจากรุ่นสู่รุ่น ทั้งนี้องค์กรก็คือชุมชนประเภทหนึ่งเหมือนกันวัฒนธรรมจึงเป็นส่วนผสมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรและสร้างชุดความหมายร่วมกันระหว่างสมาชิกรุ่นเก่ากับสมาชิกรุ่นใหม่

2) วัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ (Dynamic, Not Static) วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมภาษา และอวัจนภาษาที่มีการสื่อสารทั้งเป็นผู้ส่งสารและเป็นผู้รับสาร วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเมื่อสมาชิกในองค์กรมีการเข้าและออกจากองค์กร วัฒนธรรมองค์กรก็จะเปลี่ยนแปลงรวมถึงค่านิยม สมาชิกในองค์กรปทัสถานต่างๆ ก็เปลี่ยนแปลงตามเช่นกัน Alvesson (2002 อ้างถึงใน Keyton, 2005) ได้อธิบายว่าอิทธิพลทางวัฒนธรรม (Culture Traffic) มีผลต่อสมาชิกในองค์กรตั้งแต่เข้ามาทำงานในองค์กร รวมทั้งค่านิยมทางสังคม เช่น แนวคิดการอนุรักษ์นิยม วิถีเพศสภาพและชนกลุ่มน้อยในองค์กร อายุ ทักษะคติในการทำงาน เป็นต้น แนวคิดในสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นกระบวนการของการบริหารจัดการขององค์กร

3) ค่านิยมและสมมติฐานต่างๆ ที่มีการแข่งขันกัน (Competing Values and Assumptions) ค่านิยมและความเชื่อในองค์กรมีทั้งที่ขัดแย้งกันและส่งเสริมกัน จากการที่สมาชิกในองค์กรอยู่แบบเป็นเครือข่าย มีการประสานงานการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ตามหน้าที่ มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งทำให้เกิดระบบค่านิยมและความเชื่อที่หลากหลาย สิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดวัฒนธรรมของมากมายในองค์กร ทั้งนี้ค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์กรที่ขัดแย้งกันมีเหตุผล 2 เหตุผลคือ ความหลากหลายของสมาชิกในองค์กร และภาษาที่ใช้ในแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน

4) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของอารมณ์ (Emotionally Charged)

วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับระดับอารมณ์และความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรซึ่งมีทั้งบวกและลบ Weick (1995 อ้างถึงใน Keyton, 2005) อธิบายว่า สมาชิกในองค์กรมักใช้อารมณ์ในสถานการณ์ในองค์กรและอารมณ์จึงมีอิทธิพลกับการสร้างความหมายในองค์กรซึ่งส่งผลวัฒนธรรมองค์กรจึงไม่มีความเป็นกลาง ความฟุ้งเฟ้อทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรบางครั้งทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเครียดทางอารมณ์

5) วัฒนธรรมองค์กร เป็นทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลัง (Foreground and Background)

เบื้องหน้าของวัฒนธรรมองค์กร (Foreground) คือสมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับเหตุการณ์ปัจจุบันของตนเอง ในขณะที่เบื้องหลังของวัฒนธรรมองค์กร (Background) คือ ประวัติ และที่มาขององค์กร ดังนั้นเมื่อเบื้องหน้าและเบื้องหลังของวัฒนธรรมองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจะมีส่วนทั้งที่ไปขัดขวางและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นการจัดระเบียบในองค์กร (Social Order) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้โดยผ่านกระบวนการสื่อสาร ทั้งสัญลักษณ์ ภาษา และการตีความหมายร่วมกัน เพื่อผสมผสานระหว่างเรื่องราวในอดีตกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน (Organization Reality) ทั้งนี้ Alvesson (2002 อ้างถึงใน Keyton, 2005) ได้ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้อยู่ในตัวคน แต่อยู่ที่การสื่อสารระหว่างตัวบุคคลว่าใช้ภาษาอย่างไร ตีความหมายกันอย่างไร ดังนั้นจึงต้องสังเกตสัญลักษณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสาร

จากการศึกษาของ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น. 14-20) พบว่าที่ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของประเทศไทย มีลักษณะดังต่อไปนี้

A. วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถนำมาคาดการณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเดียวกันได้

B. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม โดยความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่สมาชิกในองค์กรจำนวนหนึ่งยอมรับ ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพิสูจน์ และทดสอบแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

C. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ผ่านการสื่อสารกับบุคคลอื่น ซึ่งจะค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อย ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน โดยผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organization Socialization) ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงาน และการวางตัว นอกจากนั้นสมาชิกใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจาก

การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ขององค์กร รวมถึงการเรียนรู้ตนเองจากการสังเกต ทำให้สมาชิกรู้ว่าตนเองควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับกับสมาชิกคนอื่น

D. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง เนื่องจากเป็นสิ่งที่คนในองค์กรคิด เชื่อ และทำซ้ำ จนกลายเป็นกระทำที่ทำไปโดยอัตโนมัติ จึงไม่ได้คำนึงถึงการมีอยู่ของปทัสถานของวัฒนธรรม ในบางสถานการณ์วัฒนธรรมที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจก็สามารถกลับสู่ความคิดคำนึงของสมาชิกในองค์กรได้

E. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการใช้ระบบสัญลักษณ์ องค์กรพยายามถ่ายทอด สอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังให้สมาชิกในองค์กรทำตามสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ได้สร้างความหมายไว้ เช่น พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่สมาชิกที่เสียสละและอุทิศตนให้แก่องค์กร เพื่อเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อความหมายให้สมาชิกรับรู้ถึงการทุ่มเทในการทำงาน และเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวัง เป็นต้น

F. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนได้ ตามสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในองค์กรจนกลายเป็นวิถีทาง การปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ เปรียบเสมือนเครื่องกำหนดอัตลักษณ์ขององค์กรและกำหนดวิธีการทำงาน ที่จะส่งผลไปถึงความสุขและความผูกพันในองค์กรของพนักงานอีกด้วย

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการสื่อสาร (The Communication Process)

การสื่อสารนั้นสามารถที่จะคำนึงถึงได้ในแง่ของกระบวนการ โดยอาจกล่าวได้ว่ามีทิศทางในการสื่อสาร 4 ลักษณะ คือ

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากลำดับชั้นบังคับบัญชาในระดับสูงลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำกว่าภายในองค์กรซึ่งรวมถึงนโยบายในการบริหารจัดการ การสั่งงานและบันทึกข้อความที่เป็นทางการ

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ในระดับบังคับบัญชาที่ต่ำกว่าขึ้นสู่ระดับที่สูงกว่า การสื่อสารในลักษณะนี้จะรวมถึงกล่องรับความคิดเห็น การประชุมกลุ่ม และกระบวนการในการร้องเรียน จากการศึกษาวิจัยกลุ่มหนึ่ง พบว่าหากมีการสื่อสารในทิศทางนี้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจัดการจะสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่จะให้ผู้ปฏิบัติในระดับ

ล่างสื่อสารต่อระดับสูงอย่างจริงจัง เปิดเผย ตรงไปตรงมานั้นไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่ายนัก อีกทั้งยังมีการศึกษาอีกกลุ่มหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารในทิศทางนี้ ด้อยประสิทธิภาพที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสาระที่ปรากฏในสารนั้นเป็นไปในทางลบอย่างไรก็ตาม การสื่อสารจากล่างขึ้นบนนั้น มักจะมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจที่ดี

3) การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งข้ามหน่วยงานภายในองค์กรซึ่งมีความจำเป็นยิ่งต่อการ ประสานงาน และการหลอมรวมหน้าที่สายงานภายในองค์กรที่ต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น การติดต่อข้ามสายงานระหว่างฝ่ายตลาดกับฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต และฝ่ายขาย เป็นต้น

4) การสื่อสารแบบต่างหน่วยงานและต่างระดับภายในองค์กร (Diagonal Communication) แม้ว่าจะเป็นวิธีการสื่อสารที่อาจจะมีการใช้บ่อยที่สุดในการสื่อสารทั้ง 4 แบบนี้ แต่ก็มีผลในสถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กรไม่สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางอื่นๆ ได้ เป็นลักษณะการสื่อสารที่ส่งตัดข้ามไปยังหน่วยงานที่ต่างกัน และในระดับที่ต่างกัน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กร

2.3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรไว้หลากหลาย สอดคล้องและใกล้เคียงกันโดยสรุปได้ดังนี้

สุพานี สุภานุวานิช (2549, น. 98-99) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายถึง องค์กรที่จะประสบความสำเร็จองค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์กรที่ให้โอกาส แก่พนักงาน สมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแล รักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของตนเอง แก่ตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหาและมักจะ ให้สรรพนามตัวว่าเราหรือของเร เช่น องค์กรของเรา หน่วยงานของเรา ความผูกพันต่อองค์กรจะ มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1) การผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กรอันเนื่องมาจาก

- (1) เชื้อมั่นและยอมรับในเป้าหมายเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- (2) เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ของ

องค์กร

2) ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็น สมาชิกต่อไป (Continuance Commitment)

เวลบอร์น (Welbourne) ให้ความหมายของคำว่า Engagement ให้อย่างง่ายๆ คือสิ่งที่บอกว่าพนักงานทำอะไรในขณะทำงาน (What People do at Work) โดย Welbourne ได้อธิบายโดยใช้ ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ว่า พนักงานแต่ละคนล้วนมีบทบาทต่องานที่ตนรับผิดชอบในแง่มุมที่ แตกต่าง บางคนต้องรับผิดชอบต่องานนั้นๆ โดยตรง บางคนมีบทบาทรับผิดชอบงานในฐานะเป็น ส่วนหนึ่งของทีมงานบางคนรับผิดชอบในฐานะเจ้าของธุรกิจ หรืออีกหลาย ๆ คนต้องเรียนรู้และพัฒนาเพราะเป็นสายงานอาชีพตนเอง ขณะที่อีกหลายคนต้องรับผิดชอบงานเพราะเป็นสมาชิกในองค์กร

Corporate Leadership Council ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันของพนักงานว่า หมายถึง ผลรวมที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานผูกพันต่อบางสิ่งบางอย่าง หรือบางคนในองค์กรของเขาเหล่านั้น ซึ่งผลของการแสดงออกว่ามีความผูกพันหรือตั้งใจกับองค์กรเพียงใดคือการที่พนักงานทำงานหนักและอยู่กับองค์กรยาวนาน

Bernethal (2007 อ้างถึงใน บุญพร ศิริวัตนะ, 2554) ให้คำนิยามของพนักงานที่มี Engagement ว่า พนักงานมีความรู้สึก Engage เมื่อพวกเขาค้นพบว่าตนเองมีความหมายและมีแรงจูงใจจากงานของตนเอง เมื่อได้รับการ สนับสนุนจากการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับคนอื่นในเชิงบวก และได้ทำงานในสิ่งแวดล้อมของงานที่มี ประสิทธิภาพ

พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 174-175) ได้ศึกษาความหมาย ความผูกพันต่อองค์กร ที่มี นักวิชาการผู้ที่ได้ให้นิยามหรือให้ความหมายของความผูกพันในงานของพนักงานไว้อย่างน่าสนใจหลายท่านดังนี้

Charles (2006, p. 174 อ้างถึงใน พงษ์พัฒน์ ศรีกิตติพัฒน์, 2557, น. 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะ อุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ ระดับความพยายามอย่างละเอียด รอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญา และแรงงานของพนักงานที่ใส่ไปในงาน และนอกจากนี้สิ่งจำเป็นที่ พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันในงาน ได้แก่

1) ความตั้งใจ ประกอบด้วยความรู้สึกถึงเป้าหมายและความภูมิใจ ซึ่งทำให้เกิดความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2) วิธีการ คือแหล่งทรัพยากร การสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์จาก องค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Tower (2007, p. 174 อ้างถึงใน พงษ์พัฒน์ ศรีกิตติพัฒน์, 2557, น. 8) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความตั้งใจทุ่มเทของพนักงาน ที่จะใส่ความพยายามเข้าไปในงานมากกว่าการทำงานโดยปกติซึ่งต้องใช้เวลา สมอง หรือพลังงานที่มากขึ้น

Development Dimensions International; DDI (2009 อ้างถึงใน พงษ์พัฒน์ ศรีกิตติพัฒน์, 2557, น. 8) องค์กรที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลระดับโลก ได้อธิบายความผูกพันในงานของพนักงานว่าหมายถึงสิ่งที่เกิดจากการที่พนักงานมีความสุข (People Enjoy) และความเชื่อ (Believe) ในสิ่งที่พวกเขาได้กระทำและรับรู้ถึงคุณค่า (Value) ในสิ่งนั้น ดังนี้

1) ความสุขของพนักงาน (People Enjoy) หมายถึง พนักงานมีความสุขในสิ่งที่เขาได้ทำโดย งานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นตรงกับความสนใจและทักษะที่ตนเองมีอยู่ความเชื่อ (Believe) หมายถึง การที่พนักงานได้รับรู้ถึงสิ่งที่เขานั้นมีความหมายต่องาน ต่อองค์กร และสังคมโดยรวม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันในงาน นอกจากนี้การสื่อสาร ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานทุกวันในเรื่องของเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดความรู้สึกผูกพันในงาน

2) คุณค่า (Value) หมายถึง การที่พนักงานได้รับการยอมรับจากองค์กรและได้รับรางวัลจาก สิ่งที่เขาได้ปฏิบัติไป โดยการได้รับรางวัลนั้นมีหลายรูปแบบทั้งในรูปของตัวเงินและสวัสดิการ แต่บางครั้งการได้รับรางวัลจากหัวหน้าโดยการที่หัวหน้างานได้ใช้เวลาในการบอกถึงสิ่งที่เขาได้ทำลง ไปนั่นว่ามีคุณค่าและมีประโยชน์มากเพียงใดพนักงานสามารถรับรู้ถึงคุณค่าของตนเอง

วิเชียร วิทยอุดม (2547, น. 36) ได้ให้คำจำกัดความความผูกพันกับองค์กรว่า คือสถานะซึ่ง พนักงานต้องการที่จะเห็นองค์กรบรรลุเป้าหมายในฐานะที่เขาเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร พนักงานจะเกิดทัศนคติต่อองค์กรที่ดี ถึงขนาดมีความผูกพัน (Commitment) และจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กรใคร่จะเห็นความก้าวหน้าขององค์กร ตราบเท่าที่องค์กรยังสร้างความพอใจให้กับพนักงานอยู่แต่เมื่อไรความไม่พอใจแผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์กร พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรได้มาก

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและเป็นไปในทิศทางที่โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพราะมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร และทุ่มเทด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอันเกิดจากการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การมีส่วนร่วมและต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเองและจะมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรรวมถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเสมอ

การที่องค์กรจะเพิ่มความผูกพัน ในงานของพนักงานให้เกิดขึ้นเป็นฐานที่ทำให้เกิดความผูกพันเพราะการให้คุณค่าของพนักงานที่สอดคล้อง กับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานดังกล่าวเต็มใจที่จะทำงานขณะเดียวกันในเรื่องของโปรแกรมหรือโครงการต่างๆ ที่จะจัดให้พนักงาน เช่น เรื่องการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการหรือการพัฒนาและการฝึกอบรมนั้น มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ทั้งสิ้น ซึ่งหากองค์กรสามารถจัดหาปัจจัยเหล่านี้ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานได้อย่าง แท้จริงแล้วก็จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ อย่างไรก็ตาม ในบางองค์กรที่ทรัพยากรขององค์กรมีจำกัด จึงส่งผลให้ไม่อาจที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ ทั้งหมด ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

การพัฒนาความผูกพันในงานของพนักงานเป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่งขององค์กรเพื่อที่จะสะท้อนให้องค์กรทราบว่า ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ ความผูกพันของพนักงานมีต่องานอย่างไร ตลอดจนทำให้ผู้บริหารทราบถึงแนวโน้มของความผูกพันในงานของพนักงานในอนาคตว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหรือรูปแบบใด ทั้งนี้ เพื่อที่องค์กรจะสามารถ นำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงหรือสร้างความผูกพันในงานให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม นอกจากกลยุทธ์ในการส่งเสริมความผูกพันในงานของพนักงาน

ณัฐพันธุ์ เจริญพันธ์ (2551, น. 107-108) ได้ให้ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กร การ ส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรจึงมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กร ปัจจุบัน เนื่องจากพนักงานที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนขององค์กร โดยการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ผลผลิตภาพ และคุณภาพของผลงานที่สำคัญความผูกพันกับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่ง ซึ่ง

อาจจะก่อให้เกิด ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถประเมินได้เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะทำให้เกิดผล กระทบที่สำคัญหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงานในประเด็นต่อไปนี้

1) ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงาน ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำโดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน มักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร

2) ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนรับผิดชอบใดๆ ต่อส่วนรวม จะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัวพยายามทำงานน้อยหรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้

3) ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ จากการสำรวจ เจตคติการทำงานของพนักงานภาคราชการพบว่า ผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กร มักจะไม่พอใจ ต่อชีวิตส่วนตัวของตนด้วยเช่นกัน

ดังนั้นการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงานและการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กรโดยรวม นอกจากนี้การให้รางวัลก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาความผูกพันกับองค์กร ถึงแม้ค่าตอบแทน ผลประโยชน์และโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่ทำนายจะมีความสำคัญแต่พนักงานที่มี ความผูกพันกับองค์กรจะให้ความสำคัญกับรางวัลระหว่างบุคคลด้วยเช่นกัน เช่น การได้รับการ ยอมรับ การเลื่อนตำแหน่งหรือเป็นผู้มีส่วนร่วมในโครงการใหม่ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างระบบ การให้รางวัลที่ให้ความสำคัญกับบุคคล และความภาคภูมิใจที่บูรณาการเข้ากับเป้าหมายของบุคคล \ และองค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและธำรงรักษาความผูกพันกับองค์กรให้แก่พนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กรความผูกพันต่อองค์กรเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้สมาชิกใน องค์กรได้มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมพัฒนาและร่วมยินดีในผลสำเร็จของงานอย่างมีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น. 91) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่าง อาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้นเป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดีมีเงินโบนัสรวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงานได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และ ได้รับไมตรี จิตจากบุคคลที่อยู่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ก่อเกิดต้นตอตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่บุคคลภายนอกด้วยดี เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs (G)) เป็นความต้องการในระดับ สูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการยกย่องบวกด้วยความ ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงาน พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบ ต่องานกว้างขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

2.3.3 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแม็คเคิลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, น. 169-172) ได้กล่าวถึงนักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ซี. แม็คเคิลแลนด์ (David C. McClelland) เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory) ที่เกี่ยวกับการจูงใจซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการเรียนรู้อย่างใกล้ชิดตามทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าโดยปกติ แล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเราจะมีเพียง 2 ชนิดคือความต้องการมีความสุขทางสบาย และความต้องการปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่นๆ นั้น ต่างก็เกิดขึ้นภายหลังโดย วิธีการเรียนรู้แต่อย่างไรก็ตามโดยที่มนุษย์ทุกคนก็ต่างก็ใช้ชีวิต ขวนขวายหาสิ่งต่างๆ มากคล้ายๆ กันจึงต่างมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป และเขายังมีความเชื่อว่าการจูงใจของคนมีพื้นฐานได้มา จากวัฒนธรรมของสังคม โดยเชื่อว่ามาจากความ

ต้องการการเรียนรู้ (Learned Need) อยู่ 3 สิ่งคือ ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) และความต้องการอำนาจ (Need for Power) เมื่อมีความต้องการที่เข้มแข็งในบุคคลก็จะทำให้ผู้นั้นมีพลังที่จะสร้างการปฏิบัติ พฤติกรรมให้มีความเข้มแข็งทางอารมณ์มีผลต่อการกระตุ้นและจูงใจจะใช้พฤติกรรมที่นำไปสู่ ความพอใจ และให้ความชำนาญและความสามารถเพื่อจะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979, p. 214-215 อ้างถึงใน ชัย เสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, น. 8)

2) ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978, p. 227 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, น. 9) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม (Yukl, 1989, p. 3-4 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, น. 12)

3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กวี วงศ์พุม (2535, น. 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (2535, น. 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้นำที่ดีนั้นควรมีวิธีการนำที่ดี โดยกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ในตลาดแรงงานปัจจุบันที่อยู่ในกลุ่มอายุ Generation Y มีความสนใจที่อยากจะมีบุคคลต้นแบบ หรือ Idol โดยยึดถือลักษณะของผู้นำที่ดี เป็นบุคคลในดวงใจที่จะยึดพฤติกรรมและพร้อมปฏิบัติตาม หากองค์กรใดที่มีผู้นำที่ดี จะก่อให้เกิดการคล้อยตามของพนักงานได้ง่ายขึ้น ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจจนบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัธรา นักรา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่หลากหลาย ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสื่อสารแบบใช้สื่อผสมผสาน เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงบริษัท โดยใช้สื่อที่หลากหลาย ได้แก่ สื่อบุคคล โดยเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงผ่านสื่อของโครงการต่างๆ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ วารสาร โปสเตอร์ และคู่มือ นอกจากนี้ยังมีสื่อกิจกรรม ได้แก่ การประชุม “Change Program Forum” และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ 2) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ที่มุ่งเน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ พนักงาน ในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงและเรื่องโครงการปรับปรุงบริษัท เป็นหลัก 3) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้

ข้อมูลข่าวสาร จากผู้บริหารระดับสูง และ ข่าวสารจากโครงการปรับปรุงบริษัท ที่เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ของบริษัท 4) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ เพื่อก่อให้เกิดความน่าสนใจและเปิดใจยอมรับโครงการปรับปรุงบริษัท ด้วยวิธีการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ และการให้รางวัล นอกจากนี้รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารเปลี่ยนแปลงของบริษัท คือ รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน ในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

ดาริกา จารุวัฒนกิจ (2539) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย) ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ในด้านความพึงพอใจของพนักงานมีความพึงพอใจในการรับข่าวสารจากแหล่งข่าวสารที่เป็นผู้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการประกาศอย่างเป็นทางการนอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงานในข่าวสารที่ได้รับและการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

สิทธิพล ธีระภาพ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจแผนกธุรการกองกำกับการอารักขา 2 กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน กองบัญชาการ ตำรวจนครบาล การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจแผนกธุรการกองกำกับการอารักขา 2 กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชนกองบัญชาการตำรวจนครบาลโดยผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยแจกแบบสอบถามกลุ่มประชากรในองค์กรจำนวน 75 นายเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสถิติที่ใช้ได้แก่ความถี่ ค่าเฉลี่ยร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการตำรวจแผนกธุรการกองกำกับการอารักขา 2 กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชนกองบัญชาการตำรวจนครบาลมีความผูกพันต่อองค์กรมาก โดยมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อทำประโยชน์ต่อองค์กรมากมีความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกขององค์กร นั้นปานกลางจากการศึกษาในครั้งนี้ยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อทำองค์กรในรายชื่อที่ระดับความคิดเห็นมีค่ามากที่สุดอยู่ในลำดับแรก ได้แก่ ความเต็มใจที่จะทำงานให้เสร็จ ถึงแม้ว่าจะเลยเวลาเลิกงานไปแล้วก็ตาม ส่วนด้านความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรในรายชื่อที่ระดับความคิดเห็นมีค่ามากที่สุดอยู่ในลำดับแรก ได้แก่ ความยินดีปฏิบัติตามนโยบายของแผนกธุรการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและด้าน

ความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกขององค์กรนั้นในรายชื่อที่ระดับความคิดเห็นมีค่ามากที่สุดอยู่ในลำดับแรก ได้แก่ ความยินดีหากจะต้องมีการเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบเพื่อความเหมาะสมในแผนก

สามารถ ศุภรัตน์อาภรณ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณี ฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานฯ มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายได้อยู่ในระดับสูง 2) ตัวแปรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรและอายุงานในองค์กร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้าของบริษัทฯ ได้ร้อยละ 17.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 3) ตัวแปรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสก้าวหน้าในงาน สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรักของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้าของบริษัทฯ ได้ร้อยละ 22.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 4) ตัวแปรความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร อายุงานในองค์กร และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้าของบริษัทฯ ได้ร้อยละ 13.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 5) ตัวแปรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและอายุงานในองค์กร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้าของบริษัทฯ ได้ร้อยละ 9.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สุนนา ศิริบรรณเกียรติ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่การตลาดบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์และบริษัทหลักทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลและครอบครัวเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรพบว่า ประเภทขององค์กร และขนาดขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีขนาดความสัมพันธ์ ไม่ค่อยมากนัก ส่วนปัจจัยความพึงพอใจในงานนั้นพบว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมแสดงความสัมพันธ์กับระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และมีขนาดความสัมพันธ์กันค่อนข้างมาก

พิศิษฐ์ มอญูไข (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่ม

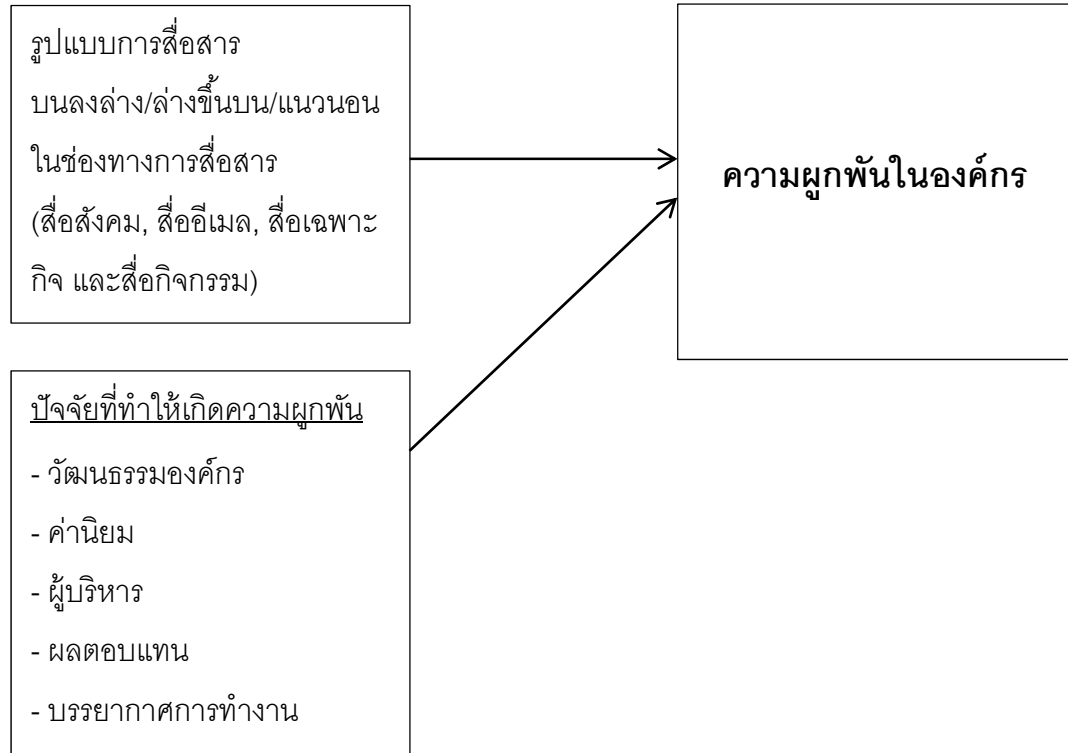
ตัวอย่างคือพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 150 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติโดยคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติทีและค่าความแปรปรวนทางเดียวโดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาพรวมรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ด้านความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรด้านการมีความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กรและด้านการ ยอมรับและเชื่อมั่นเป้าหมายขององค์กร 2) พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ที่มี ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลได้แก่เพศ อายุระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ชมพูนุท สุบรรณรักษ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวงและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการ ประปานครหลวงประชากรเป็นพนักงานการประปานครหลวง จำนวน 3,953 คน โดยผู้วิจัยได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้คือค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปา นครหลวง โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และใช้การทดสอบค่าที (t-test) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว จำนวน 50 ชุดดำเนินการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Try Out) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.842 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าพนักงานการประปานครหลวงมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันเป็นเชิงบวก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง ระดับแรกคือด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของลงมา คือด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรและด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและความ พยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติเพื่อองค์กรเป็นระดับสุดท้าย ส่วนแรงจูงใจในการทำงานทั้งด้านปัจจัย จูงใจและปัจจัยค่าจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเป็นเชิงบวก

ณัฐชัย อุใหม่ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะงาน บรรยาภาศในการทำงานที่มีผล ต่อความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาพลับพลาไชย จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยรวมขึ้นอยู่กับด้านความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กรด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ด้านความต้องการรักษาสมาชิกภาพในองค์กร ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร และด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรซึ่งพนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานต่างๆ ที่ดียอมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การผูกพันต่อองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดทฤษฎีด้านความผูกพันองค์กร แนวคิดลักษณะของผู้นำ รวมถึงการทบทวนงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทำให้สามารถเข้าใจได้ว่า การสื่อสารในองค์กร เป็นส่วนสำคัญที่สามารถสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ โดยผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้มีเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนี้ โดยรวมขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร เมื่อพนักงานเกิดความผูกพัน พนักงานจะมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความต้องการรักษาสมาชิกภาพในองค์กร เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรและมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรซึ่งพนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ดียอมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดด้านการสื่อสาร แนวคิดด้านความผูกพันต่อองค์กร และแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร มาดำเนินการศึกษาเรื่อง การสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



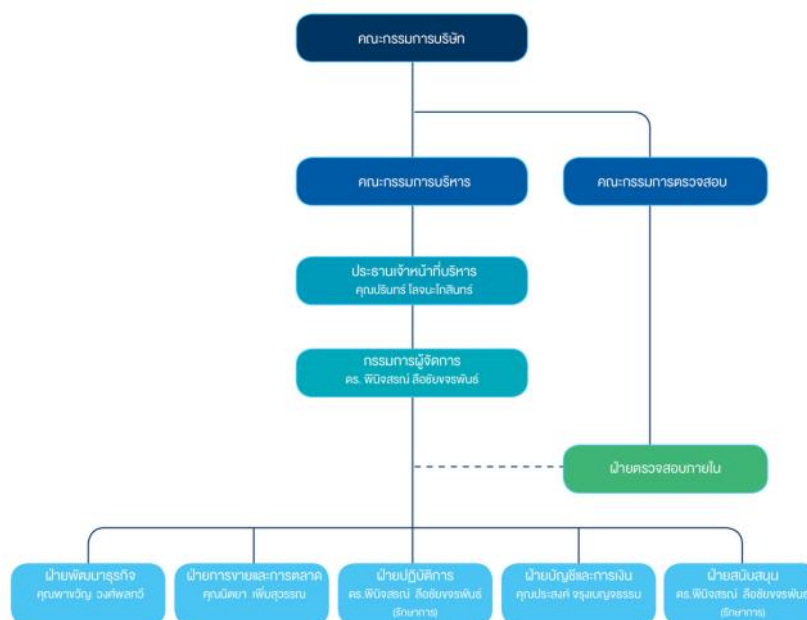
ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.7 ข้อมูลบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

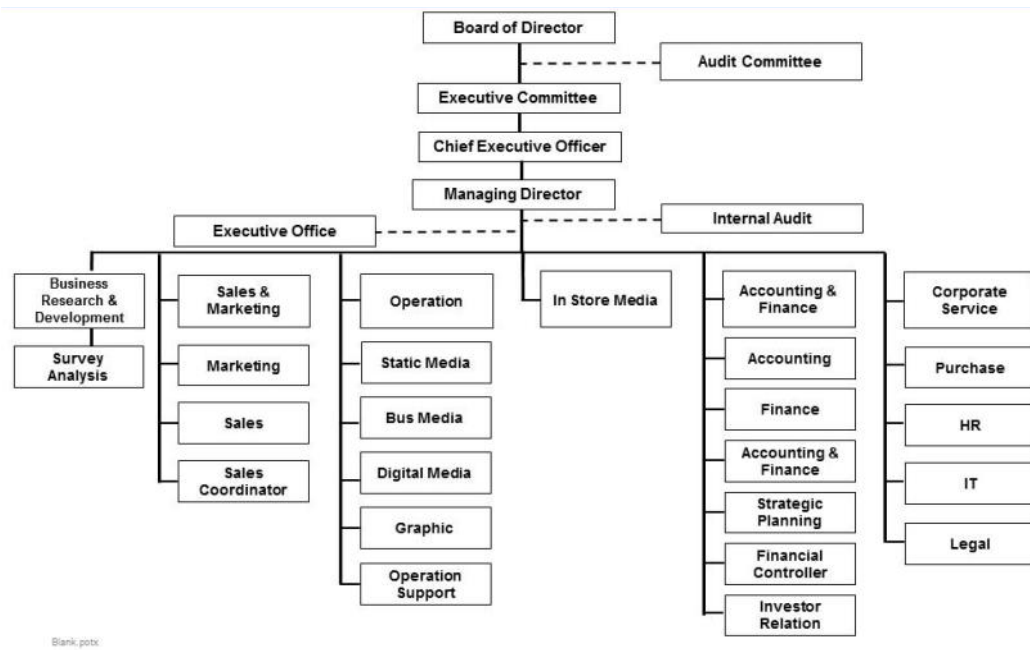
บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ผู้นำในการให้บริการและรับจ้างผลิตสื่อโฆษณาภายนอกที่อยู่อาศัย (Out of Home Media) ที่มีสัดส่วนตลาดเป็นอันดับ 2 ของประเทศ (Ron Graham ผู้เชี่ยวชาญเรื่องสื่อโฆษณานอกบ้านระดับโลก) ประกอบด้วย สื่อโฆษณาบนระบบขนส่งมวลชน (Transit) สื่อโฆษณากลางแจ้ง (Outdoor) และสื่อโฆษณาภายในห้างสรรพสินค้า (In-Store/In-Mall) ที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและมีความหลากหลายมากที่สุด ซึ่งก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2548 และเปิดให้บริการมาเป็นเวลากว่า 10 ปี ปัจจุบัน แพลน บี มีเดีย (PLANB) เข้าจดทะเบียนและเริ่มซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ในกลุ่มธุรกิจ บริการ/สื่อและสิ่งพิมพ์ เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2558 ประกอบด้วยหุ้นสามัญเดิม 2,597,391,000 หุ้น และหุ้นสามัญเพิ่มทุน 897,609,000 หุ้น ราคาพาร์ 0.10 บาทต่อหุ้น โดยเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชนเป็นครั้ง

แรก (IPO) จำนวน 874,209,000 หุ้น และเสนอขายต่อกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัท และบริษัทย่อย จำนวน 23,400,000 หุ้น เมื่อวันที่ 9-11 กุมภาพันธ์ 2558 ในราคาหุ้นละ 2 สำหรับในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา บริษัท มีรายได้และกำไรเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดย บริษัทมีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจาก 680 ล้านบาท ในปี 2554 เพิ่มขึ้นเป็น 1,012 ล้านบาทในปี 2555 และ เพิ่มขึ้นเป็น 1,383 ล้านบาท ในปี 2556 คิดเป็นอัตราการเติบโตของรายได้รวม (CAGR) กว่า 43% ต่อปี เช่นเดียวกับกำไรสุทธิ (ไม่รวมรายการพิเศษ) ที่เพิ่มสูงขึ้นจาก 65 ล้านบาทในปี 2554 เป็น 197 ล้านบาทในปี 2555 และเพิ่มขึ้นเป็น 292 ล้านบาท ในปี 2556 คิดเป็นอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิกว่า 113% ต่อปี ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่สูงที่สุดในกลุ่มสื่อโฆษณาภายนอกที่อยู่อาศัยขนาดใหญ่ ด้วยทุนจดทะเบียน 353.5 ล้านบาท (ณ วันที่ 12 ธันวาคม 2557) 259.7 ล้านบาท (ณ วันที่ 12 ธันวาคม 2557)

ปัจจุบัน แพลน บี มีเดีย (PLANB) ได้ร่วมธุรกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ อินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศแรกในการดำเนินการภายใต้ความร่วมมือกับ PT Emtel ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจและเป็นบริษัทอันดับ 2 ด้านสื่อโฆษณาและโครงข่ายโทรคมนาคม และกำลังขยายฐานธุรกิจไปยังประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ จากผลของการเปิดประชาคมอาเซียน (AEC) ซึ่งจะเพิ่มโอกาสในการพัฒนาธุรกิจการผลิตสื่อโฆษณานอกที่อยู่อาศัยของไทยออกสู่ตลาดโลก



ภาพที่ 2.2 แผนผังทีมบริหารขององค์กร บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 2.3 แผนผังที่มปฏิบัติการขององค์กร บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายใน และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) พนักงานที่ปฏิบัติงานใน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงานไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 54 คน โดยเฉลี่ยจากจำนวนของพนักงานในแต่ละแผนก รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในบริษัท กิจกรรมต่างๆ และเครือข่ายการสื่อสาร รวมถึงระดับและความถี่ของการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนและครอบคลุมเนื้อหาของการศึกษาวิจัยมากที่สุด

3.1 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยเป็นพนักงานที่มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 1 ปี ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายใน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อ 1 ได้แก่

1) ด้านการบริหารงานสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร และการบริหารงานภายใน ได้แก่ น.ส.พาขวัญ วงศ์พลทวี ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท และเป็นผู้คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และเพิ่มสายงานทางธุรกิจให้กับบริษัท

2) ด้านที่เกี่ยวกับการเงินและบุคลากรของของบริษัทฯ ได้แก่ น.ส.นาฏอัศสนา สีมารุ่งเรือง ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล ผู้ร่วมงานกับบริษัทตั้งแต่บริษัทเริ่มก่อตั้ง และได้รับความไว้วางใจเรื่องการเงินและการบริหารบุคคลจนถึงปัจจุบัน

3) ด้านที่เกี่ยวกับการสื่อสารภายในบริษัท ได้แก่ น.ส.เรืองสิริ สติระกุล ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารการตลาด ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร และได้เป็นตัวกลางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั่วไป

นอกจากนี้ ในการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการด้านอื่นๆ ในบริบทของผู้รับสารและได้รับผลกระทบต่อการสื่อสารภายในองค์กรทั้งหมด

3.1.1 วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการเฉลี่ยจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนของแต่ละแผนก เพื่อความแม่นยำของการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ โดยเลือกสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในโดยตรง แบ่งตามสัดส่วนจำนวนพนักงานในแต่ละแผนก กลุ่มที่ 1 ซึ่งมีอายุอยู่ในกลุ่ม Gen Y คือ ผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523-2537 (ค.ศ. 1980-1994) ประกอบด้วย

1) แผนก Marketing จำนวน 3 ท่าน คือ น.ส.วัลทิพย์ เตเสถียรวงศ์ ตำแหน่ง Marketing Supervisor อายุงาน 2 ปี 4 เดือน น.ส.นิศาชล ธนภัทรไกรพร ตำแหน่ง Senior Creative Supervisor อายุงาน 2 ปี 1 เดือน และ น.ส.อัคราภรณ์ อินทรพรหม ตำแหน่ง Marketing Supervisor อายุงาน 5 ปี 1 เดือน

2) แผนก Operation Support จำนวน 1 ท่าน คือ นายบัณฑิต เสาวรรณ ตำแหน่ง Operation Support Manager อายุงาน 3 ปี 3 เดือน

3) แผนก Accounting จำนวน 1 ท่าน คือ น.ส.กาญจนา ปลั่งพันธ์ ตำแหน่ง Accounting Supervisor อายุงาน 4 ปี 2 เดือน

4) แผนก Finance จำนวน 1 ท่าน คือ น.ส.พราววรรณ ทองสุข ตำแหน่ง Finance Officer อายุงาน 2 ปี 8 เดือน

5) แผนก Executive Office จำนวน 1 ท่าน คือ น.ส.ลลิตา เจริญชัยเจริญ ตำแหน่ง Secretary to Managing Director อายุงาน 2 ปี 1 เดือน

6) แผนก Purchase จำนวน 1 ท่าน คือ น.ส.วิราศินี เล้าอรุณ ตำแหน่ง Purchasing Supervisor อายุงาน 4 ปี 7 เดือน

7) แผนก Sales และ Sales Co-ordinate จำนวน 3 ท่าน คือ น.ส.หนึ่งฤทัย อูทิศ ตำแหน่ง Senior Supervisor (Group Account Manager) อายุงาน 1 ปี 5 เดือน น.ส.สุภาพร

สารบุตร ตำแหน่ง Sales Supervisor (Account Manager) อายุงาน 3 ปี 6 เดือน และ น.ส.สิริรัตน์ ไชยพันธ์ ตำแหน่ง Sales Officer (Account Executive) อายุงาน 4 ปี 5 เดือน

8) แผนก Graphic จำนวน 1 ท่าน คือ นายเศรษฐ์ ไวยมาตร ตำแหน่ง Graphic Design Supervisor อายุงาน 9 ปี

9) แผนก Human Resources จำนวน 1 ท่าน คือ น.ส.วาสนา สุขพุ่ม ตำแหน่ง Employee Relation Officer อายุงาน 2 ปี

10) แผนก IT จำนวน 1 ท่าน คือ นายประจักษ์ หล้ากำ ตำแหน่ง IT Officer อายุงาน 3 ปี 4 เดือน

11) แผนก Static Media จำนวน 10 ท่าน คือ น.ส.จิราภรณ์ แสงสุภกร ตำแหน่ง Admin Static Media Supervisor อายุงาน 5 ปี 3 เดือน น.ส.อุมาพร แสงเพชร ตำแหน่ง Admin Static Media Project Supervisor อายุงาน 3 ปี 3 เดือน น.ส.อังคณา ประทุมสุวรรณ ตำแหน่ง Co-ordinator อายุงาน 2 ปี 11 เดือน น.ส.ธนิดา วงศ์ชาณัท ตำแหน่ง Co-ordinator อายุงาน 2 ปี 9 เดือน น.ส.เนตรชนก รุ่งดี ตำแหน่ง Co-ordinator อายุงาน 2 ปี 4 เดือน น.ส.ภัทรสุดา พันธุ์เมธาฤทธิ์ ตำแหน่ง Co-ordinator อายุงาน 1 ปี 9 เดือน นายอิทธิราช จำปา ตำแหน่ง Maintenance Supervisor ordinator อายุงาน 3 ปี 5 เดือน นายชิตนนท์ เจริญวารี ตำแหน่ง Graphic Designer Supervisor อายุงาน 5 ปี 4 เดือน นายกฤษติพงษ์ คำหารพล ตำแหน่ง Graphic Designer อายุงาน 2 ปี 5 เดือน และ นายอนุชา คงเพชรศักดิ์ ตำแหน่ง Inspector Supervisor อายุงาน 2 ปี 4 เดือน

12) แผนก Bus Media จำนวน 10 ท่าน คือ น.ส.ธัญยสิดา ทาระพันธ์ ตำแหน่ง Bus Media Manager (Acting) อายุงาน 8 ปี 3 เดือน น.ส.จิรพา คล่องใจ ตำแหน่ง Transit Planning Supervisor อายุงาน 4 ปี 8 เดือน น.ส.มนต์สินี พัฒนชัยพงศธร ตำแหน่ง Transit Planning Officer อายุงาน 4 ปี นายวัชร แย้มโอสถ ตำแหน่ง Operation Supervisor อายุงาน 5 ปี 8 เดือน น.ส.กรนิภา อำพนไพบูลย์ ตำแหน่ง Quality Control Officer (Cleaning) อายุงาน 5 ปี นายสถาพร มากมูล ตำแหน่ง Quality Control Supervisor อายุงาน 11 ปี 2 เดือน นายคชา โลหะจินดา ตำแหน่ง Quality Control Officer อายุงาน 2 ปี 8 เดือน นายเกรียงไกร งามดี ตำแหน่ง Quality Control Officer อายุงาน 2 ปี นายจตุรงค์ นามจุมจัง ตำแหน่ง Graphic Design Supervisor อายุงาน 5 ปี 4 เดือน และ นายพัฒนา ศรีขันชัย ตำแหน่ง Quality Control Officer อายุงาน 4 ปี 2 เดือน

13) แผนก Digital Media จำนวน 10 ท่าน คือ นายธนัชพงศ์ พรวรพิพัฒน์ ตำแหน่ง After Sale Service Senior Supervisor อายุงาน 4 ปี 6 เดือน นายณัฐพงษ์ เกียรติเฉลิมพร ตำแหน่ง Maintenance Center Supervisor อายุงาน 4 ปี นายศิริวัฒน์ สวัสดิ์สันติสุข ตำแหน่ง Data Center Supervisor อายุงาน 3 ปี 2 เดือน นายสุรศักดิ์ ยั้งดี ตำแหน่ง Graphic Designer ตำแหน่งงาน 3 ปี 4 เดือน นายธงชัย พิมพ์ ตำแหน่ง Maintenance Supervisor อายุงาน 4 ปี 7 เดือน น.ส.ศิริพา แดงนวล ตำแหน่ง Media Co-ordinator Supervisor อายุงาน 2 ปี 3 เดือน น.ส.กฤษณา อรัญญไพโรจน์ ตำแหน่ง Administrator Supervisor อายุงาน 3 ปี 9 เดือน น.ส.นภัสวรรณ ประทุมสูตร ตำแหน่ง Media Co-ordinator Officer อายุงาน 4 ปี 1 เดือน น.ส.อรุณวดี พงษ์วัน ตำแหน่ง Media Co-ordinator Officer อายุงาน 5 ปี 4 เดือน และ น.ส.สโรชา สุขทอง ตำแหน่ง Graphic Designer อายุงาน 3 ปี 1 เดือน

3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจำแนกข้อมูลตามแหล่งที่มาสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source)

เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นใหม่จากแหล่งกำหนดของข้อมูลโดยตรง จากวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูง และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการด้านอื่นๆ ทั้งนี้การสัมภาษณ์ดังกล่าวเพื่อให้ทราบถึงข้อเท็จจริงของแนวความคิดการสื่อสารภายในบริษัท และแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในบริษัท ให้กับพนักงานรับทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของการสื่อสาร พร้อมทั้งตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารภายในบริษัท เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท ผู้ศึกษาวิจัยพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาวิจัย โดยใช้เครื่องมือทั้งภาพและเสียงเก็บบรรยากาศ และคำสัมภาษณ์ไว้ทบทวนในขั้นวิเคราะห์ข้อมูล

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source)

ผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมเอกสารได้แก่

1) เอกสารภายในบริษัท ซึ่งเป็นเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในบริษัท กิจกรรมและรูปแบบการสื่อสาร เครื่องมือการสื่อสารที่ใช้ภายในบริษัท เพื่อสื่อสารให้กับพนักงานของบริษัท เกิดความรับรู้ เข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

2) เอกสารเป็นแหล่งข้อมูล ประเภทเอกสารประกอบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ รายงานการวิจัย สิ่งพิมพ์ของสถาบัน และบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) ซึ่งใช้คำถามแบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เป็นเครื่องมือ โดยทำรายการประเด็นที่จะสัมภาษณ์เป็นคำถามแบบปลายเปิดไว้ทั้งหมด พร้อมทั้งรายการสำหรับซักถามสำหรับ แต่ละหัวข้อ (ในกรณีคำถามติดพัน) ซึ่งผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างอิสระ โดยผู้วิจัยได้ใช้เครื่องบันทึกภาพและเสียงบันทึกบทสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาถอดบทสัมภาษณ์ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์

คำถามสำหรับวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูง

1) ท่านคิดว่า ปัจจุบันการสื่อสารขององค์กรของบริษัท มีลักษณะเป็นอย่างไร

(1) การสื่อสารแบบบนลงล่าง คือ การสื่อสารแบบผู้บริหารสั่งการลงมาเพียงอย่างเดียว เช่น คำสั่ง ประกาศ การจัดประชุม

(2) การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน คือการสื่อสารจากพนักงานระดับล่างถึงผู้บริหาร เช่น การจัดทำรายงานผลการขาย รายงานชี้แจงผลต่างๆ ถึงผู้บริหาร หรือ ช่องทางการสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดีย

(3) การสื่อสารแบบแนวนอน คือ การสื่อสารของพนักงานในระดับเดียวกัน เช่น โทรศัพท์ตั้งโต๊ะ โทรศัพท์มือถือ อีเมล

2) ท่านใช้ช่องทางใดในการสื่อสารมากที่สุด เพราะอะไร และช่องทางที่ท่านเห็นว่า ทำให้เกิดช่องว่าง ในการสื่อสารภายในองค์กร 1) อีเมล 2) ไลน์ 3) เฟซบุ๊ก 4) โทรศัพท์มือถือ 5) โทรศัพท์ตั้งโต๊ะ 6) เพื่อนร่วมงาน หรือ หัวหน้างาน 7) บอร์ดข่าวสาร 8) การจัดประชุม

3) ท่านคิดว่า ช่องทางการสื่อสาร หรือปัจจัยการสื่อสารใด ที่ทำให้ท่านรักและผูกพัน และอยากทำงานอยู่ในองค์กรนี้ ท่านภูมิใจหรือไม่ อย่างไร สิ่งใดที่จะทำให้ท่านยังอยู่ที่องค์กร

(1) บริษัท มีการกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารภายในบริษัท เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับบริษัท หรือไม่ อย่างไร

(2) บริษัท มีการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านการสื่อสารที่เป็นกิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารกับพนักงานของบริษัท เพื่อสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

(3) การสื่อสารภายในบริษัท มีลักษณะของเนื้อหาหรือข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างไรบ้าง เป็นรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ หรือแบบไม่เป็นทางการ

(4) บริษัท มีการเลือกกิจกรรมและรูปแบบของการสื่อสารแบบใดกับพนักงานภายในบริษัท เพื่อสื่อสารถึงการมีตัวตนของพนักงานในบริษัท (ทั้งแบบวัจนภาษาหรือ Verbal Communication และแบบอวัจนภาษา Nonverbal Communication)

(5) ทิศทางของกิจกรรมและรูปแบบของการสื่อสารที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง (ในลักษณะจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน หรือแบบแนวนอน)

(6) ท่านคิดว่าบุคคลใดที่มีอิทธิพลในการสื่อสารภายในบริษัท ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารเพื่อบริหารจัดการงานด้านต่างๆ และในการสื่อสารนั้นสามารถชักจูงพนักงานได้อย่างไร

(7) บริษัท มีแนวทางกลยุทธ์และการดำเนินการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และสร้างความผูกพันให้พนักงานอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารกับพนักงานของบริษัท

(8) ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคและปัญหาต่อการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และสร้างความผูกพันให้พนักงาน

(9) บริษัท มีการประเมินผลการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และสร้างความผูกพันให้พนักงานหรือไม่ อย่างไร

4) ปัจจัยใดที่ทำให้ท่านยังอยากอยู่ในองค์กรนี้มากที่สุด เพราะอะไร

- (1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เช่น วิถีปฏิบัติของบริษัทฯ กิจกรรมต่างๆ
- (2) ปัจจัยด้านค่านิยม เช่น ระบบงาน กฎการแต่งกายของพนักงาน
- (3) ปัจจัยด้านผู้บริหาร คือ ผู้บริหารของบริษัทฯ
- (4) ปัจจัยด้านผลตอบแทน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ
- (5) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมต่างๆ

คำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการด้านอื่นๆ

1) ท่านคิดว่า ปัจจุบันการสื่อสารขององค์กรของบริษัทฯ มีลักษณะเป็นอย่างไร

(1) การสื่อสารแบบบนลงล่าง คือ การสื่อสารแบบผู้บริหารสั่งการลงมาเพียงอย่างเดียว เช่น คำสั่ง ประกาศ การจัดประชุม

(2) การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน คือการสื่อสารจากพนักงานระดับล่างถึงผู้บริหาร เช่น การจัดทำรายงานผลการขาย รายงานชี้แจงผลต่างๆ ถึงผู้บริหาร หรือ ช่องทางการสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดีย

(3) การสื่อสารแบบแนวนอน คือ การสื่อสารของพนักงานในระดับเดียวกัน เช่น โทรศัพท์ตั้งโต๊ะ โทรศัพท์มือถือ อีเมล

2) ท่านใช้ช่องทางใดในการสื่อสารมากที่สุด เพราะอะไร และช่องทางที่ท่านเห็นว่า ทำให้เกิดช่องว่าง ในการสื่อสารภายในองค์กร

- (1) อีเมล
- (2) ไลน์
- (3) เฟซบุ๊ก
- (4) โทรศัพท์มือถือ
- (5) โทรศัพท์ตั้งโต๊ะ
- (6) เพื่อนร่วมงาน หรือ หัวหน้างาน
- (7) บอร์ดข่าวสาร
- (8) การจัดประชุม

3) ท่านคิดว่า ช่องทางการสื่อสาร หรือปัจจัยการสื่อสารใด ที่ทำให้ท่านรักและผูกพัน และอยากทำงานอยู่ในองค์กรนี้ ท่านภูมิใจหรือไม่ อย่างไร สิ่งใดที่จะทำให้ท่านยังอยู่ที่องค์กร

(1) ท่านรับทราบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับความเคลื่อนไหว หรือนโยบาย ข่าวสารที่เกี่ยวกับบริษัท ผ่านกิจกรรมและรูปแบบของการสื่อสารภายในบริษัท ได้อย่างไร

(2) บุคคลหรือหน่วยงานใดที่เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับความเคลื่อนไหว หรือนโยบาย ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันให้พนักงาน ผ่านกิจกรรมและรูปแบบของการสื่อสารภายในบริษัท ให้กับท่าน และมีรูปแบบลักษณะการสื่อสารอย่างไรบ้าง (การสื่อสารแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ)

(3) ข้อมูลข่าวสารที่ท่านได้รับทราบเกี่ยวกับความเคลื่อนไหว หรือนโยบาย ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันให้พนักงาน ผ่านกิจกรรมและรูปแบบของการสื่อสารภายในบริษัท มีลักษณะแบบวัจนภาษา (Verbal Communication) หรือแบบอวัจนภาษา (Nonverbal Communication) มากที่สุด

(4) ทิศทางของการสื่อสารในเรื่องข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับความเคลื่อนไหว หรือนโยบาย ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันให้พนักงาน มีทิศทางจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน แบบแนวนอน

(5) ท่านคิดว่าบุคคลใดมีอิทธิพลต่อการสื่อสารกับพนักงานในระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ ในเรื่องเกี่ยวกับความเคลื่อนไหว หรือนโยบาย ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันให้พนักงาน

(6) ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคและปัญหาต่อการสื่อสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหว หรือนโยบาย ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันให้พนักงาน

(7) บริษัท มีการประเมินผลการสื่อสารในเรื่องเกี่ยวกับความเคลื่อนไหว หรือนโยบาย ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันให้พนักงานหรือไม่ อย่างไร

(8) ท่านคิดว่าการสื่อสารผ่านช่องทางใด ที่เข้าถึงพนักงานและสามารถจูงใจพนักงานได้ดีที่สุด

(9) ท่านคิดว่า พนักงานในบริษัท จะใช้วิธีการใดที่จะแสดงออก เพื่อสื่อถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

4) ท่านคาดหวังรูปแบบของการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างไร ท่านคิดว่าการสื่อสารแบบใดที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ผู้สื่อสารคาดหวังไว้

5) ปัจจัยใดที่ทำให้ท่านยังอยากอยู่ในองค์กรนี้มากที่สุด เพราะอะไร

- (1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เช่น วิถีปฏิบัติของบริษัทฯ กิจกรรมต่างๆ
- (2) ปัจจัยด้านค่านิยม เช่น ระบบงาน กฎการแต่งกายของพนักงาน
- (3) ปัจจัยด้านผู้บริหาร คือ ผู้บริหารของบริษัทฯ
- (4) ปัจจัยด้านผลตอบแทน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ
- (5) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมต่างๆ

3.4 ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) ระยะเวลาประมาณ 4 เดือน โดยทำการนัดหมายวันและเวลาที่แน่นอนสำหรับการสัมภาษณ์นี้ ซึ่งการสัมภาษณ์ดังกล่าวได้ใช้เครื่องบันทึกภาพและเสียงขณะสัมภาษณ์ไว้อย่างเปิดเผย

3.5 การตรวจสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และแบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน โดยเครื่องมือที่ออกแบบขึ้นในการศึกษาวิจัยนี้ได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง (Validity) และความเที่ยงตรง (Reliability) โดยผู้วิจัยได้แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาความถูกต้อง ด้านโครงสร้าง เนื้อหา และภาษา (Content Validity) เพื่อให้มีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์กับเรื่องที่ต้องการศึกษา แล้วจึงนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม มีความถูกต้อง ก่อนนำไปเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้สวมบทบาทของสมาชิกแบบเต็มตัว (Complete Membership) (Adler & Adler, 1987 อ้างถึงใน นิศา ชูโต, 2551, น. 99) โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงของบริษัท เนื่องจากผู้วิจัยเป็นพนักงานของบริษัท จึงมีประสบการณ์ตรง และมีความรู้สึก ร่วมกับกลุ่มประชากรตัวอย่าง ทำให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและรับรู้ความหมายต่างๆ จากปฏิสัมพันธ์ อันเป็นประสบการณ์ตรงของตนเองกับบุคคลต่างๆ ในกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย โดยทำให้หาความเชื่อมั่นของแนวคำถามที่เหมาะสมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อให้ได้รับข้อมูลเชิงลึก โดยแนวคำถามสัมภาษณ์จะมีความชัดเจนที่ประเด็นคำถามและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ให้มีความเหมาะสมกับการใช้เก็บข้อมูลสัมภาษณ์จริง

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำรายละเอียดข้อมูล ทั้งที่ได้รับการค้นคว้าจากเอกสาร และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารของบริษัท และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการของบริษัท ที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์จากนโยบายและแนวทางทางการสื่อสาร กิจกรรมรูปแบบการสื่อสาร และการประเมินผลการสื่อสารของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

การนำเสนอข้อมูลใช้การวิเคราะห์บรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยเรียงตามวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัยที่กำหนดไว้เป็น 2 ส่วนดังที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นถึงการกำหนดนโยบายและการประเมินผลการดำเนินการสื่อสารภายในบริษัท เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันของพนักงาน และรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานของบริษัท รวมถึงความสำเร็จของการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)” ซึ่งบทนี้ ผู้วิจัยขอได้นำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จาก การสัมภาษณ์ทั้งผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนพนักงานบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) จำนวน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

4.1 รูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงาน

4.2 ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพันปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพันใน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

4.1 รูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงาน

บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ประกอบธุรกิจทางด้านสื่อโฆษณา และมีพนักงานจำนวน 334 คน และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ คุณพาขวัญ วงศ์พลทวี ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณนาฏอัสสนา สีมารุ่งเรือง ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และคุณเรืองสิริ สติระกุล ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร จำนวน 3 พบว่า ลักษณะการสื่อสารองค์กร ของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีทั้งหมด 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การสื่อสารแบบบนลงล่าง กล่าวคือ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีการสื่อสารแบบบนลงล่างที่เห็นได้ชัด คือ การสื่อสารทางเดียวที่มาจากผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น เช่น การประชุมปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่ ในทุกๆ 3 เดือน ที่ให้ผู้บริหาร เข้าพบพนักงานที่เริ่มงานกับองค์กร เพื่อถ่ายทอดถึง วิสัยทัศน์ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และทิศทางการทำงานของบริษัท รวมถึงการส่งข้อความอวยพรวันเกิดให้กับพนักงาน โดยการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือ Top down นี้มีในรูปแบบที่ทั้งเป็นทางการ

และไม่เป็นทางการ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร รู้สึกผูกพันต่อองค์กร และพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีการใช้อีเมล ภายใต้อีเมล @planbmedia.co.th เช่น การสื่อสารของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผ่านทางอีเมล โดยเป็นคำสั่งในเรื่องการทำงาน หรือ การขอความร่วมมือต่างๆ ผ่านช่องทาง อีเมลภายในบริษัท ภายใต้อีเมล @planbmedia.co.th และมีการใช้โทรศัพท์ เช่น การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา สื่อสารกับพนักงานโดยใช้ช่องทางการโทรศัพท์ ทั้งนี้ หมายถึงโทรศัพท์ภายในบริษัท และโทรศัพท์ส่วนตัว 2) การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน โดยการสื่อสารของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สะท้อนถึงรูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน ได้แก่ การประชุม เช่น การประชุมผู้จัดการทุกสัปดาห์ เพื่อนำเสนอความคืบหน้าด้านกลยุทธ์และทิศทางการทำงานของแต่ละแผนก เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของบริษัท โดยการประชุมนี้ จะมีรายละเอียดคือ แต่ละแผนกจะนำเสนอความเคลื่อนไหวของปัญหา หรือ การทำงานต่างๆ ที่เคยนำเสนอผู้บริหาร และเป็นการประชุมด้านความเสี่ยงของแผนกในทุกๆ ไตรมาส รวมถึง การสื่อสารที่พนักงานสื่อสารไปถึงผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา โดยเลือกใช้ช่องทาง เช่น อีเมล ไลน์กลุ่ม หรือโทรศัพท์ทั้งภายในบริษัท และโทรศัพท์ส่วนตัว ทั้งนี้ โดยส่วนใหญ่เป็นไปเพื่อรายงานผลการทำงาน หรือตอบคำถามของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น และ 3) การสื่อสารแบบแนวนอน ซึ่งทางบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด มีการสื่อสารในรูปแบบแนวนอนที่เด่นชัด ได้แก่ การสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกัน เป็นการสื่อสารเพื่อประสานงาน หรือเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ สามารถเป็นไปได้ในแนวทางสันทนากับกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทได้อีกด้วย โดยในแต่ละลักษณะการสื่อสารนั้นแบ่งแยกไปตามลักษณะของการทำงาน และระดับของพนักงาน ทั้งนี้ คุณเรืองสิริ สติระกุล ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมมาอีกว่า ช่องทางการสื่อสารที่มีในปัจจุบัน ยังขาดโครงสร้างการสื่อสารที่ดี ผู้บริหารต้องการสื่อสารกับพนักงานในแง่ของทิศทางกลยุทธ์ หรือค่านิยมต่างๆ ของบริษัท แต่การสื่อสารนี้ ยังขาดคนแปลสารที่ดี จึงทำให้การสื่อสารขาดตอน พนักงานระดับล่างไม่สามารถเข้าใจความหมายที่แท้จริงของผู้บริหาร และไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุกับเป้าหมายของบริษัท ได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ช่องทางการสื่อสารต่างๆ ล้วนเป็นสัญญาณที่ดีที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาของการสื่อสารภายในบริษัท ที่คุณเรืองสิริเชื่อว่าจะมีการพัฒนาเติบโตไปในทางที่ดี

กล่าวโดยสรุปสามารถจำแนกรูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน สามารถสรุปเป็นตารางรูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้าง

ความผูกพันกับพนักงานที่มีมากที่สุด ดังตารางที่ 4.1 แสดงรูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีมากที่สุด

ตารางที่ 4.1 แสดงรูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีมากที่สุด

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	แบบบนลงล่าง	แบบล่างขึ้นบน	แบบแนวนอน
คุณพาขวัญ วงศ์พลทวี	√		
คุณนาฏอัสนา สีมารุ่งเรือง	√		
คุณเรืองสิริ สติระกุล			√

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ให้ความคิดเห็นว่า รูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด คือ รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง เนื่องเพราะการสื่อสารแบบบนลงล่าง เป็นรูปแบบการสื่อสารที่ถ่ายทอดโดยตรงจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กร โดยมีในรูปแบบที่ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร รู้สึกผูกพันต่อองค์กร และพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร

ทั้งนี้ แม้ว่าผู้บริหารจำนวน 2 ท่านจะให้ความคิดเห็นว่าการสื่อสารแบบบนลงล่างนั้นเป็นรูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด แต่ทว่าทางคุณเรืองสิริ สติระกุล เรืองสิริ สติระกุล ซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายสื่อสารการตลาด ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร และเป็นตัวกลางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั่วไป กลับให้ความคิดเห็นว่า รูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด ควรเป็นการสื่อสารแบบแนวนอน เนื่องจากว่าช่องทางการสื่อสารที่มีภายในองค์กรในเวลานี้ยังขาดโครงสร้างการสื่อสารที่ดี ผู้บริหารยังคงต้องการสื่อสารกับพนักงานในแง่ของทิศทางกลยุทธ์ หรือค่านิยมต่างๆ ของบริษัทฯ อยู่เสมอ แต่การสื่อสารนี้ ยังขาดคนแปลสารที่ดี จึงทำให้การสื่อสารขาดตอน พนักงานระดับล่างไม่สามารถเข้าใจความหมายที่แท้จริงของผู้บริหาร และไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุกับเป้าหมายของบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าใดนัก

นอกจากนี้แล้ว จากผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด สรุปได้ดังตารางที่ 4.2 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	แบบบน ลงล่าง	แบบล่าง ขึ้นบน	แบบ แนวนอน
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales และ Sales Co-ordinate	✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Marketing			✓
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales Co-ordinate			✓
ตัวแทนพนักงานในแผนก Bus Media		✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Digital Media		✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Static Media		✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Purchase	✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก IT	✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Human Resources	✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Accounting & Finance	✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Graphic		✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Executive Office	✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Operation Support	✓		

จากตารางที่ 4.2 แสดงผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด จำนวนทั้งหมด 45 คน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า

พนักงานในแผนก Bus Media แผนก Digital Media และแผนก Static Media จำนวนทั้งหมด 30 คน ให้ความคิดเห็นว่าการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด คือ แบบล่างขึ้นบน

ในขณะที่ พนักงานจำนวน 7 แผนก ได้แก่ แผนก Sales และ Sales Co-ordinate แผนก Purchase แผนก IT แผนก Human Resources แผนก Accounting & Finance แผนก Executive Office และแผนก Operation Support ให้ความคิดเห็นว่าการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด คือ รูปแบบบนลงล่าง

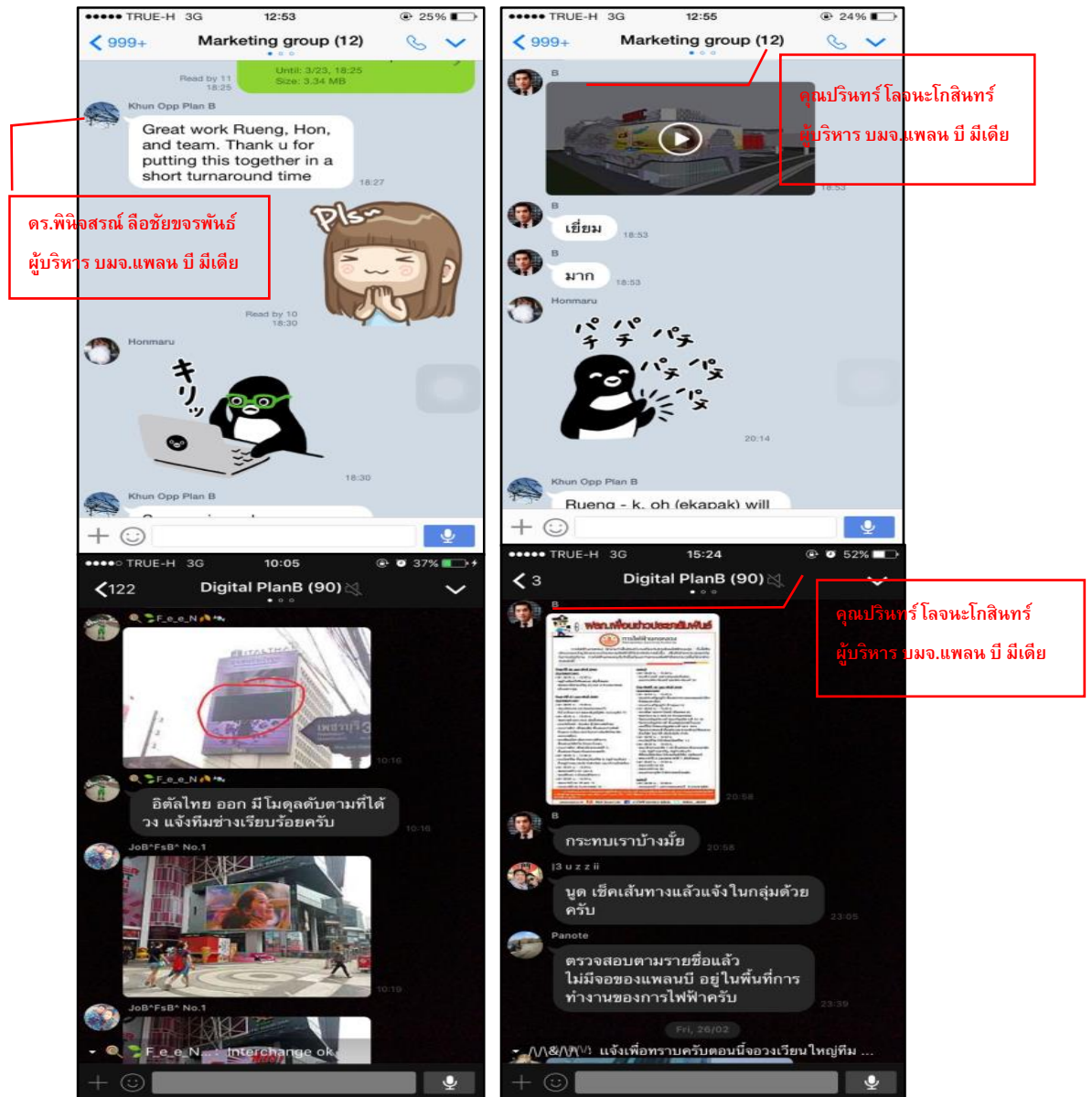
และพนักงานในแผนก Marketing และแผนก Sales Co-ordinate ให้ความคิดเห็นว่าการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด คือ แบบแนวนอน

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละแผนก สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด คือ รูปแบบบนลงล่าง เป็นหลัก เนื่องเพราะการสื่อสารรูปแบบดังกล่าวเป็นแบบผู้บริหารสั่งการลงมาเพียงอย่างเดียว เช่น คำสั่ง ประกาศ การจัดประชุม ฯลฯ ซึ่งการสื่อสารลักษณะนี้ จะทำให้เกิดการกำหนดทิศทางการดำเนินการอย่างแน่นอน แต่ยังคงจะต้องพัฒนาเครื่องมือการสื่อสาร และการป้องกันการแปลความหมายของการสื่อสารที่แปลกออกไป จนทำให้คลาดเคลื่อนไปจากจุดมุ่งหมายของการสื่อสารนั้น ๆ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด ควรเป็นการสื่อสารแบบแบ่งแผนก และผู้บริหารยังคงดูแลเรื่องการทำงานต่างๆ จึงเป็นผลให้การสื่อสารภายในยังคงเป็นไปใน รูปแบบบนลงล่าง เป็นหลัก

นอกจากนี้แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการจำแนกช่องทางการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ใน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดไว้ ดังนี้

4.1.1 สื่อสังคมออนไลน์

Line กลุ่ม ที่เป็นกลุ่มรวมในแผนกที่สำคัญประกอบไปด้วย กลุ่ม Marketing Group, Digital Group, Bus Media Group, Static Media Group, Sales Team Plan B Group



ภาพที่ 4.1 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางสื่อสังคม ในช่องทางของไลน์กลุ่ม

4.1.2 สื่ออีเมล

From: Pinjsorn Luechaikajohnpan
To: Anuchida Wichapool; Human Resource
Cc: Naruth Khumsaduak
Subject: RE: Update ไลน์สื่อพนักงาน 2016
Date: 10 กุมภาพันธ์ 2559 11:22:28

If 20 baht diff then we should go for it. Quality is much much better.

Are we ordering a new shirt for everyone this year?

Pinjsorn (Opp) Luechaikajohnpan, Ph.D.
 Managing Director
 Tel:+66 2 530 8053-6 Mob:+66 81 834 4221 Fax:+66 2 530 8057

PLAN B MEDIA PUBLIC COMPANY LIMITED
 Be inspired by Plan B's OOH media platforms at: www.planbmedia.co.th
 Go Green. Please don't print this e-mail unless you really need to

From: Anuchida Wichapool
Sent: Wednesday, February 10, 2016 10:41 AM
To: Pinjsorn Luechaikajohnpan; Human Resource
Cc: Naruth Khumsaduak
Subject: RE: Update ไลน์สื่อพนักงาน 2016

สวัสดีค่ะสวัสดี(2014) ตัวละ 190 บาท (สเปค 2013 ตัวละ 170 บาท)
 สเปคใหม่สวัสดี ตัวละ 210 บาท (จะมีเสื้อสเปคอยู่แค่ มีทาง HR จะนำเสนอสักใบได้)

Anuchida Wichapool
 Purchasing Manager
 Tel:+66 2 530 8053-6 #222 Mob:+66 89 205 7500 Fax:+66 2 530 8145

PLAN B MEDIA PUBLIC COMPANY LIMITED
 Be inspired by Plan B's OOH media platforms at: www.planbmedia.co.th
 Go Green. Please don't print this e-mail unless you really need to

From: Pinjsorn Luechaikajohnpan
Sent: Wednesday, February 10, 2016 10:24 AM
To: Human Resource
Cc: Anuchida Wichapool; Naruth Khumsaduak
Subject: RE: Update ไลน์สื่อพนักงาน 2016

The shirt we have is very poor in quality. Hello actually has a much nicer shirt – maybe cheaper too.

Pinjsorn (Opp) Luechaikajohnpan, Ph.D.
 Managing Director
 Tel:+66 2 530 8053-6 Mob:+66 81 834 4221 Fax:+66 2 530 8057

From: Lalita Rianchacharn
To: Pailyn Moeikhanmak
Subject: Re: Plan B Weekly News: English today
Date: 27 กุมภาพันธ์ 2559 11:13:07

Love it.
 Thank you for this useful info. Na ka :)

Sent from my iPhone

On 27 ก.พ. 2015, at 10:40, Pailyn Moeikhanmak <pailyn@planbmedia.co.th> wrote:

เคยเห็นตัวย่อ FYI, FYA, FYR, FYG กันบ้างมั๊ยคะ?
 วันนี้ Plan B Weekly News ช่วง English Today
 มีความหมายของแต่ละตัวย่อมาให้ลองใช้กันค่ะ...

Tip: ตัวย่อพวกนี้วางไว้ตรงไหนก็ได้ในประโยค ไม่มีกฎค่ะ

จะวางโดดๆ กันประโยคหรือท้ายประโยคได้หมด

แค่ให้วางแล้วความหมายต้องเป็นใจได้ค่ะ

P.S. ข้อมูลเพิ่มเติมที่ เบอร์ครั้น2

Thank you & Best regards,

ภาพที่ 4.2 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางของอีเมลภายใต้ชื่อ @planbmedia.co.th

4.1.3 สื่อเฉพาะกิจ



ภาพที่ 4.3 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางสื่อเฉพาะกิจ ได้แก่ กล่องรับความคิดเห็น

ภาพที่ 4.4 เอกสารภายใน เช่น บันทึกภายใน เอกสารเบิกจ่าย MEMO หรืออื่นๆ



ภาพที่ 4.5 บอร์ดบริษัท

Plan-B

Tel.in Plan-B

EXTENSION	NICKNAME	EXTENSION	NICKNAME	EXTENSION	NICKNAME	EXTENSION	NICKNAME	EXTENSION	NICKNAME	EXTENSION	NICKNAME
ACCOUNT		EXECUTIVE		DIGITAL MEDIA		GRAPHIC&PHOTO		MARKETING		MANAGEMENT	
150	คุณประสงค์	702	คุณจีน	139	คุณมาศ	601	คุณผิ	203	คุณผ่อง	111	คุณดี
146	คุณพรหม	103	คุณธิดา	135	คุณวราศ		คุณประจักษ์	201	คุณบุญ	102	คุณผ่อง
148	คุณเรณู	STATIC MEDIA		141	คุณภาวิ	602	คุณบุญ	801	คุณผ่อง	209	คุณผ่อง
145	คุณกาญจนา	140	คุณผิ	151	คุณวราศ		คุณผิ	118	คุณผิ	OPERATION SUPPORT	
143	คุณพรหม	151	คุณวราศ		160	คุณผิ	209		คุณผิ	219	คุณผิ
142	คุณโก	133	คุณผิ	156	คุณผิ	209	คุณผิ	202	คุณผิ	130	คุณผิ
141	คุณผิ	170	คุณผิ		155		คุณผิ	227	คุณผิ		SALES CO-ORDINATOR
149	คุณประจักษ์	138	คุณผิ	136	คุณผิ	204	คุณผิ	210	คุณผิ	310	คุณผิ
147	คุณบุญ	313	คุณผิ	134	คุณผิ	207	คุณผิ	211	คุณผิ	157	คุณผิ
128	คุณผิ	307	คุณผิ	137	คุณผิ	208	คุณผิ	212	คุณผิ	315	คุณผิ
402	คุณผิ	131	คุณผิ	154	คุณผิ	215	คุณผิ	213	คุณผิ	309	คุณผิ
127	คุณผิ	311	คุณผิ	154	คุณผิ	225	คุณผิ	214	คุณผิ		IT
FINACE		164	162	162	162	162	162	162	162	162	162
701	คุณผิ	145	คุณผิ	132	132	132	132	132	132	132	132
105	คุณผิ		132	132	132	132	132	132	132	132	132
145	คุณผิ	BUS MEDIA		132	132	132	132	132	132	132	132
PURCHASE		301	159	152	152	152	152	152	152	152	152
404	คุณผิ	303	คุณผิ	152	152	152	152	152	152	152	152
405	คุณผิ	302	คุณผิ	152	152	152	152	152	152	152	152
403	คุณผิ	302	คุณผิ	152	152	152	152	152	152	152	152
HR		308	129	129	129	129	129	129	129	129	129
409	คุณผิ	306	คุณผิ	129	129	129	129	129	129	129	129
406	คุณผิ	304	คุณผิ	163	163	163	163	163	163	163	163
408	คุณผิ	305	คุณผิ	126	126	126	126	126	126	126	126
104	คุณผิ	314	คุณผิ	172	172	172	172	172	172	172	172

ภาพที่ 4.6 โทรศัพทภายใน

4.1.4 สื่อกิจกรรม



ภาพที่ 4.7 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางสื่อกิจกรรม ได้แก่ โครงสร้างคณะกรรมการจัดงานกิจกรรมภายใน หรือ Social Committee



ภาพที่ 4.8 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางสื่อกิจกรรม : วันเปิดตลาดการซื้อขายหุ้นแพลน บี มีเดีย



ภาพที่ 4.9 ตัวอย่างการสื่อสาร ในช่องทางสื่อกิจกรรม : งานท่องเที่ยวประจำปีบริษัทฯ

4.1.5 สื่อสังคม

สื่อสังคม เป็นการสื่อสารแบบกลุ่มที่สามารถเป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ สามารถแจ้งบอกข่าวสารได้ทั้งรูปแบบทางหรือ ไม่เป็นทางการ หรือข้อความที่ต้องการความรวดเร็วในการสื่อสารในกรณีที่ผู้รับสารไม่สะดวกพูดคุยต่อหน้า สื่อสังคมภายในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้แก่

ไลน์กลุ่ม ที่เป็นกลุ่มรวมในแผนกที่สำคัญประกอบไปด้วย กลุ่ม Marketing Group, Digital Group, Bus Media Group, Static Media Group, Sales Team Plan B Group

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) คุณพาวัญญ์ ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้พูดถึงปัจจัยการสื่อสารองค์กรว่า “ปัจจุบัน แพลน บี ได้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายมาก ดูได้จากกลุ่มไลน์ของบริษัทที่ขึ้นเป็นดอกเห็ดมากกว่า 30 กลุ่ม ซึ่งเพิ่มจำนวนขึ้นมาก จากช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา” ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคุณภาณุอัสสนา ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่มองว่าปัจจุบัน บริษัทฯ ได้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และพนักงานเริ่มเปิดรับการสื่อสารในช่องทางใหม่ๆ มากขึ้น ทั้งนี้ คุณเรืองสิริ ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร ได้ให้อีกแง่มุมที่เป็นประโยชน์ของสื่อสังคม คือ เป็นสื่อเดียวที่สามารถแจ้งบอกข่าวแบบกระจายและเข้าถึงทุกคนได้อย่างง่ายดายและรวดเร็วที่สุด

ในส่วนของความเห็นด้านปัจจัยการสื่อสารผ่านสื่อสังคมของตัวแทนพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ ผ่านการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group) คุณวัลทิพย์ เตสเถียรวงศ์ พนักงานระดับหัวหน้างานแผนก Marketing ได้ให้ความเห็นว่า เป็นช่องทางการสื่อสารที่ดี ในบางโอกาส เช่น เมื่อหัวหน้าไม่สะดวก หรือไม่อยู่ที่บริษัท ก็สามารถประสานงานผ่านทางสื่อสังคม ไลน์กลุ่มได้ ทั้งยังเป็นประโยชน์กับทีมคุณนิสาชล เลิศทวีพร พนักงานระดับหัวหน้างานแผนก Marketing ที่ทำหน้าที่ในส่วนของการประสานงานต่างๆ คุณนิสาชลกล่าวว่า “ไลน์กลุ่มนอกจากจะพูดคุยประสานงานแล้ว ยังสามารถส่งภาพกราฟฟิคงานที่ต้องการ การยืนยันแบบได้อย่างรวดเร็ว และถึงตัวผู้รับเร็วกว่าการส่งอีเมล เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความเร่งรีบในการตัดสินใจให้ทันกำหนดส่งงาน”

คุณศุภา โลหะพานิช พนักงานระดับปฏิบัติการ แผนก Bus Media ได้ให้สัมภาษณ์ถึงสื่อสังคมว่า “เป็นสื่อที่เข้ากับยุคสมัย และรวดเร็วในการประสานงานอย่างมาก ทำให้การเข้าซ่อมแซมสื่อรถเมล์เป็นไปอย่างรวดเร็ว คือ หากมีใครเจอรถเมล์ที่สื่อชำรุดหรือสกปรก สามารถส่งภาพเข้าทางไลน์กลุ่มของ Bus Media ช่วยให้เราสามารถส่งทีมเข้าไปซ่อมบำรุงได้อย่างทันท่วงที

ก่อนที่จะก่อให้เกิดผลเสียด้านภาพลักษณ์อื่นๆ ตามมา และในทางกลับกันเมื่อผู้บริหารเห็นสื่อที่ชำรุดหรือมีคำแนะนำในการทำงาน รวมถึงการที่ผู้บริหารส่งข้อความแสดงความยินดีในวันเกิดของพนักงานผ่านไลน์กลุ่ม ยิ่งทำให้รู้สึกถึงความผูกพันเล็กๆ ที่ผู้บริหารมองเห็นรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ของพนักงานและทีม เช่นเดียวกันกับ คุณธงชัย พิมดิษ พนักงานระดับหัวหน้างาน แผนก Digital Media ที่กล่าวว่า สื่อจอ Digital ของเรามีการใช้งานตลอด 24 ชั่วโมง ไลน์กลุ่ม ทำให้เราสามารถรู้ได้ตลอดเวลาจากทีมตรวจเช็คคุณภาพสื่อว่า จอจุดใดดับหรือมีความเสียหายเกิดขึ้น เราสามารถส่งทีมช่างเข้าไปแก้ไขได้ทันที และเมื่อแก้ไขหน้างานเสร็จก็สามารถรายงานผลให้กับทีม หรือผู้บริหาร หรือแม้กระทั่งลูกค้าได้ เป็นการประสานงานแบบ Real Time ที่ทำให้รู้สึกถึงความสำคัญของหน้าที่ที่จะละเลยไม่ได้ตลอด 24 ชั่วโมง

เนื่องจากกลุ่มไลน์เปิดพื้นที่การสื่อสารระหว่างพนักงานในแต่ละกลุ่มที่ทำงานสอดคล้องกัน และกับผู้บริหาร ทำให้ พนักงานมีความผูกพันกับการทำงานมากขึ้น และส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรต่อไปพนักงานระดับปฏิบัติการมีความผูกพันกับการใช้สื่อออนไลน์

ส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม ของผู้มีส่วนร่วมในการสื่อสารองค์กรผ่านสื่ออีเมล

4.1.6 สื่ออีเมล

สื่ออีเมล ภายใต้อีเมล @planbmedia.co.th เป็นช่องทางการสื่อสารที่ค่อนข้างเป็นทางการสามารถเก็บเป็นหลักฐานและสามารถสืบค้นย้อนหลังได้

“สื่ออีเมล เป็นช่องทางที่ใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุด และสะดวกต่อการประสานงานกับหน่วยงานต่างประเทศ ถือเป็นช่องทางสากลที่สำคัญมาก” คุณพาขวัญ วงศ์พลทวี ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์กล่าว เช่นเดียวกับ คุณนาฏอัสสนา สีมารุ่งเรือง ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ให้ความเห็นว่า “อีเมล เป็นช่องทางที่น่าเชื่อถือ หากมีการส่งงานผ่านอีเมล ไม่ว่าจะโดยผู้บริหาร หรือ หัวหน้างาน นั้นหมายความว่าความสำคัญในระดับสูงของงานนั้นๆ” ซึ่งคล้ายคลึงกับความเห็นของคุณเรืองศิริ ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร ได้ให้ความเห็นว่า “การสื่อสารผ่านอีเมลของผู้บริหารนั้นเป็นเพียงเพื่อเรื่องงาน ไม่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้อย่างแท้จริง แต่เป็นเพียงการจูงใจหรือกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นในหน้าที่ของตนเองเท่านั้น”

ในส่วนของความเห็นด้านสื่ออีเมลของตัวแทนพนักงานผ่านการสัมภาษณ์กลุ่มนั้น คุณวาสนา สุขพุ่ม พนักงานระดับปฏิบัติการของแผนก Human Resource มองว่า การสื่อสารผ่าน

อีเมลในบริษัท นั้น นอกจากเพียงเพื่อการประสานงานทั่วไปแล้ว อีเมลก็เป็นการประกาศเพื่อแจ้งให้ทราบเท่านั้น และเมื่อเรื่องที่จะแจ้งให้ทราบได้ประกาศออกไปคือจบงาน ไม่สามารถชี้วัดได้ว่าหัวหน้างานหรือพนักงานที่มีอีเมลได้แจ้งข่าวสารนั้นให้กับพนักงานที่ไม่มีอีเมลหรือไม่ ช่องทางนี้จึงเปรียบเสมือนหลักฐานในการแจ้งข่าวสารตามหน้าที่ของแผนกเท่านั้น ในขณะที่คุณนุชจรี เกื่อนทอง พนักงานระดับผู้จัดการแผนก Sales Coordinate และหนึ่งในผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการ ในคณะกรรมการจัดกิจกรรมภายในของบริษัทฯ (Social Committee) ได้ให้ความเห็นอีกแง่มุมหนึ่งของการสื่อสารผ่านอีเมล คือ อีเมลถึงแม้จะเป็นสื่อที่เป็นทางการ แต่หากเป็นเมลที่มีเนื้อความที่ไม่เป็นทางการก็สามารถทำให้ผู้รับรู้สีกดีได้ เช่น อีเมลแสดงความยินดีในวันคล้ายวันเกิดของผู้บริหาร หรืออีเมลจากกลุ่ม Social Committee หรือ แผนก Human Resource ที่บอกกล่าวข่าวสารกิจกรรมของบริษัท หรือ News Letter ที่เป็นแนวคิดในการทำงาน หรือเกร็ดเล็กๆ น้อยๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน รวมถึงการสอนภาษาอังกฤษเบื้องต้นในทุกๆ สัปดาห์ ก็ทำให้รู้สึกว่าการสื่อสารมีอะไรมากกว่าการเป็นทางการ และรู้สึกได้รับความรู้สึกที่ดีเพิ่มเติมจากการทำงานอีกด้วย

ส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม ของผู้มีส่วนร่วมในการสื่อสารองค์กรผ่านสื่อเฉพาะกิจ

4.1.7 สื่อเฉพาะกิจ

สื่อเฉพาะกิจ เป็นอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ สามารถเก็บเป็นหลักฐานและสามารถสืบค้นย้อนหลังได้ และเอกสารบางอย่างยังมีผลตามกฎหมายอีกด้วย สื่อเฉพาะกิจที่ใช้สื่อสารในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ 1) กล้องรับความคิดเห็น 2) เอกสารบันทึกภายใน 3) บอร์ด 4) พนักงานบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) และ 5) การประชุม

คุณนาฏอัสนา สีมารุ่งเรือง ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ให้ทัศนะว่า “สื่อเฉพาะกิจ เป็นช่องทางที่น่าเชื่อถือ ในส่วนของเอกสาร ซึ่งสำคัญและจำเป็นมากในหลายกรณี เนื่องจากเอกสารที่มีการลงอำนาจไปแล้วนั้น ล้วนมีผลทางกฎหมายทั้งสิ้น” แตกต่างกับ คุณพาขวัญ วงศ์พลทวี ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้ให้ความเห็นของสื่อเฉพาะกิจว่า เป็นสื่อที่ไม่เกิดผลเท่าใดนัก คุณพาขวัญมองว่า “สื่อเฉพาะกิจเป็นสื่อเก่า ที่อยู่กับที่ โลกทุกวันนี้คนไม่มีเวลาวิ่งไปหาสื่อ มีแต่สื่อที่พุ่งเข้ามาหาตัวเรา นอกจากสื่อที่เป็นบุคคล หากมีการบอกกล่าวด้วยตนเอง ก็สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้” คล้ายคลึงกับคุณเรืองสิริ ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร ได้ให้ความเห็นว่า “การสื่อสารผ่านสื่อเฉพาะกิจ จะเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ช้าที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับวิธีการทำงานของบริษัทฯ ที่

ต้องการความรวดเร็วอยู่เสมอ และในส่วนของสื่อบุคคลก็ยังขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของบุคคลผู้ส่งสารนั้นๆ อยู่ดี”

ในส่วนของการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ได้ความคิดเห็นที่โดดเด่นจาก คุณบัณฑิต เสาววรรณ ผู้จัดการแผนก Operation Support ได้ให้ความเห็นว่า “สื่อเฉพาะกิจที่มีอยู่เป็นช่องทางที่เกิดผลลัพธ์น้อยที่สุด นอกจากเอกสารต่างๆ แล้ว สื่อที่เป็นกล่องรับความคิดเห็น หรือบอร์ดต่างๆ ยังขาดความน่าเชื่อถืออยู่มาก รวมถึงสื่อบุคคลเอง” ความเห็นข้างต้นได้สอดคล้องกับความเห็นของคุณพิรารวรรณ ทองสุข จากแผนก Finance และคุณกาญจนา ปลั่งพันธ์ จากแผนก Accounting ที่มองว่าสื่อเฉพาะกิจนี้ไม่สามารถเข้าถึงทุกกลุ่มบุคคลได้ เป็นเพียงเครื่องมือสื่อที่มีผลทางกฎหมายเท่านั้น แต่ก็ยังเป็นสื่อที่จำเป็นอยู่จนถึงปัจจุบัน”

ส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม ของผู้มีส่วนร่วมในการสื่อสารองค์กรผ่านสื่อกิจกรรม

4.1.8 สื่อกิจกรรม

สื่อกิจกรรม เป็นสื่อที่ไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่เน้นไปที่กิจกรรมสันตนาการ มากกว่ากิจกรรมที่เป็นทางการ สื่อกิจกรรมที่ใช้สื่อสารในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ 1) กิจกรรมทางกีฬาของบริษัทฯ 2) กิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี 3) กิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ 4) กิจกรรมเลี้ยงปีใหม่ และ 5) คณะกรรมการจัดงานกิจกรรมภายใน

คุณพาวธัญ วงศ์พลทวี ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้มีมุมมองกับการสื่อสารผ่านสื่อกิจกรรมว่า “เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่จะทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย เนื่องจากในสื่อกิจกรรมทุกครั้ง ผู้บริหารจะแถลงนโยบายบริษัท ค่านิยม และวัฒนธรรมของบริษัทฯผ่านกิจกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดต่อพนักงานมากๆ” เป็นความเห็นในลักษณะเดียวกันกับความเห็นของ คุณนาฏอัสสนา สีมารุ่งเรือง ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ให้ความเห็นว่า “สื่อกิจกรรมอาจเป็นสื่อเดียวที่ทำให้พนักงานทุกระดับชั้น เกิดความผูกพันกับบริษัทอย่างแท้จริง” แตกต่างจาก คุณเรืองศิริ ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร ได้เพิ่มเติมความเห็นว่าการสื่อสารผ่านสื่อกิจกรรมนั้น อาจทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับบริษัทฯ ก็จริง แต่ก็ยังเป็นเพียงชั่วครู่ชั่วคราวก็ช่วงเวลาจัดกิจกรรมเท่านั้น สื่อกิจกรรมเป็นเพียงส่วนหนึ่ง แต่ยังไม่สามารถสร้างความผูกพันได้อย่างยั่งยืน”

สื่อกิจกรรมในมุมมองและทัศนคติที่แตกต่างของตัวแทนพนักงานจากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ต่างมีความเห็นที่หลากหลาย เช่น คุณประจักษ์ หล้าก่อ พนักงานจากแผนก IT ได้ให้ความเห็นว่า สื่อกิจกรรมของบริษัทฯ เป็นสื่อที่สร้างความสามัคคีให้กับเพื่อนพนักงาน แต่

ขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความขัดแย้งให้กับเพื่อนพนักงานกันเองด้วยในแง่ของความแตกต่างด้านความคิดในแต่ละกิจกรรมที่ทางบริษัทฯ ได้จัดขึ้น ในส่วนของคุณสุรศักดิ์ ยังดี จากแผนก Digital Media และเป็นหนึ่งในทีมงาน Social Committee ยังมองว่า สื่อกิจกรรมนั้นสามารถสร้างความสุขให้พนักงานและสร้างความเหน็ดเหนื่อยให้กับพนักงานอีกด้วย เนื่องจากพนักงานที่มีการแสดงกิจกรรมเบื้องต้นต้องเข้ามาซ้อมหลังเวลา พนักงานที่ไปนทึมเตรียมงานเบื้องต้นก็ต้องเร่งงานให้ทันวันกิจกรรม แต่ในท้ายที่สุดแล้ว สื่อกิจกรรมก็ยังเป็นสื่อเดียวที่สร้างความสุข สร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับเพื่อนพนักงาน และสร้างความรู้สึกรู้สึกผูกพันกับพนักงานมากที่สุด

กล่าวโดยสรุปสามารถจำแนกช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน สามารถสรุปเป็นตารางช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีมากที่สุด ดังตารางที่ 4.3 แสดงช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีมากที่สุด

ตารางที่ 4.3 แสดงช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีมากที่สุด

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	สื่อสังคม	สื่ออีเมล	สื่อเฉพาะกิจ	สื่อกิจกรรม
คุณพาขวัญ วงศ์พลทวี	✓			
คุณนาฏอัสสนา สี่มา รุ่งเรือง			✓	
คุณเรืองสิริ สติระกุล	✓			

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ให้ความคิดเห็นว่า ช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด คือ สื่อสังคม เนื่องเพราะการสื่อสารเป็นสื่อที่ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่ม เนื้อหาการสื่อสาร และการให้ความหมายของแต่ละกลุ่ม ที่สมาชิกในกลุ่มสร้างขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร รู้สึกผูกพันต่อองค์กร และพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร

ทั้งนี้ แม้ว่าผู้บริหารจำนวน 2 ท่านจะให้ความคิดเห็นว่าช่องทางการสื่อสารแบบสื่อสังคมนั้นเป็นช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด แต่ทว่า ทางคุณนาฏอัสนา สีมารุ่งเรือง กลับให้ความคิดเห็นว่า ช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด ควรเป็นช่องทางผ่านสื่อเฉพาะกิจ เป็นสื่อเฉพาะกิจ เป็นช่องทางที่น่าเชื่อถือ ในส่วนของเอกสาร ซึ่งสำคัญและจำเป็นมากในหลายกรณี เนื่องจากเอกสารที่มีการลงอำนาจไปแล้วนั้น ล้วนมีผลทางกฎหมายทั้งสิ้น

นอกจากนี้แล้ว จากผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด สรุปได้ดังตารางที่ 4.4 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด

ตารางที่ 4.4 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	สื่อสังคม	สื่ออีเมล	สื่อเฉพาะกิจ	สื่อกิจกรรม
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales และ Sales Co-ordinate	✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Marketing	✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales Co-ordinate	✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Bus Media	✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Digital Media	✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Static Media	✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Purchase		✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก IT		✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Human Resources		✓		

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	สื่อ สังคม	สื่อ อีเมล	สื่อ เฉพาะกิจ	สื่อ กิจกรรม
ตัวแทนพนักงานในแผนก Accounting & Finance			✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Graphic	✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Executive Office			✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Operation Support			✓	

จากตารางที่ 4.4 แสดงผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด จำนวนทั้งหมด 45 คน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย พนักงานในแผนก Bus Media แผนก Digital Media แผนก Sales แผนก Marketing แผนก Sales Co-ordinate แผนก Static Media และแผนก Graphic ให้ความคิดเห็นว่า สื่อสังคม เป็นช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด

ในขณะที่แผนก Accounting & Finance แผนก Executive Office และแผนก Operation Support ให้ความคิดเห็นว่า สื่อเฉพาะกิจ เป็นช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด

และพนักงานในแผนก Purchase แผนก IT แผนก Human Resources ให้ความคิดเห็นว่า สื่ออีเมล เป็นช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก สามารถสรุปได้ว่า ช่องทางการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด คือ สื่อสังคม เป็นหลัก เนื่องจากสื่อสังคมกลุ่มไลน์เปรียบเสมือนการเปิดพื้นที่การสื่อสารระหว่างพนักงานในแต่ละกลุ่มที่ทำงานสอดคล้องประสานกัน และกับผู้บริหาร สามารถลดช่องว่างทางระดับตำแหน่ง ทำให้พนักงานทุกระดับชั้น เกิดความผูกพันกับการทำงานมากขึ้น และส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรต่อไป แต่ยังคงจะต้องพัฒนาเครื่องมือการสื่อสาร และการป้องกัน

การแปลความหมายของการสื่อสารที่แปลกออกไป จนทำให้คลาดเคลื่อนไปจากจุดมุ่งหมายของการสื่อสารนั้น ๆ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการสื่อสารองค์กรของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากที่สุด ควรเป็นการสื่อสารแบบแบ่งแผนก และผู้บริหารยังคงดูแลเรื่องการทำงานต่างๆ จึงเป็นผลให้การสื่อสารภายในยังคงเป็นไปใน รูปแบบบนลงล่าง เป็นหลัก

4.2 ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้จัดประเภทของปัจจัยที่สร้างความผูกพันกับองค์กร บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ในที่นี้หมายถึง นโยบาย กฎระเบียบบริษัท วิธีการสั่งการตามระดับสายงาน 2) ปัจจัยด้านค่านิยม ในที่นี้ให้ความหมายถึง การกำหนดเวลาเข้า-ออกงาน การแต่งกายชุดฟอร์มพนักงาน 3) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารใน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) 4) ปัจจัยด้านผลตอบแทน ในที่นี้หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ และโบนัสประจำปีของแต่ละบุคคล ของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) และ 5) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ในที่นี้หมายถึง เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในบริษัทฯ

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สามารถจำแนกประเภทของปัจจัยที่สร้างความผูกพันกับองค์กร บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยวิเคราะห์จากผลการสัมภาษณ์ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังนี้

4.2.1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ของผู้มีส่วนร่วมในการสื่อสารองค์กรผ่านสื่อสังคม พบว่า ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยหลักในองค์กรที่บ่งบอกถึงลักษณะของบริษัทฯ มีผลต่อสมาชิกในองค์กรตั้งแต่เข้ามาทำงานในองค์กร

“วัฒนธรรมองค์กรของเรา เป็นสิ่งที่ดีที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้” กล่าวโดย คุณพาวชัญญ์ วงศ์พลทวิ ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับความเห็นของ คุณนาฏอัสนา สีมารุ่งเรือง ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการ

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ให้ความเห็นว่า “วัฒนธรรมองค์กรของ แพลน บี เป็นสิ่งเดียวเดียวที่ทำให้พนักงานทุกระดับชั้น เข้าใจเป้าหมายของบริษัทอย่างแท้จริง” คุณเรืองสิริ ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร ได้เพิ่มเติมความเห็นว่าเป็นว่า “วัฒนธรรมขององค์กรแพลน บี นั้นยังขาดการถ่ายทอดที่ดีไปสู่พนักงาน อาจส่งผลถึงการทำงานและความผูกพันของพนักงานในอนาคตได้”

วัฒนธรรมองค์กรในมุมมองและทัศนะที่แตกต่างของพนักงานจากการสัมภาษณ์แบบกลุ่มต่างมีความเห็นที่คล้ายคลึงกันของตัวแทนพนักงาน คือ คุณมนต์สินี พนักงานจากแผนก Bus Media คุณอนุชา จากแผนก Static Media และคุณนภัสวรรณ จากแผนก Digital Media ได้ให้ความเห็นที่ตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) นั้น ไม่ได้มีการถ่ายทอดถึงพนักงานอย่างจริงจัง ไม่มีการย้ำเตือน ให้พนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร และเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรนี้ ไม่สามารถสร้างความรู้สึกร่วมกับพนักงานต่อองค์กรได้เท่าใดนัก

กล่าวโดยสรุปสามารถปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 ท่านสามารถสรุปเป็นตารางปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังตารางที่ 4.5 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 4.5 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คุณพาขวัญ วงศ์พลทวี	✓				
คุณนาฏอัสนา สีมารุ่งเรือง	✓				
คุณเรืองสิริ สติระกุล		✓			

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับความสำคัญ มากที่สุด เนื่องจากเป็นสิ่งที่ดีที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้

ทั้งนี้ แม้ว่าผู้บริหารจำนวน 2 ท่านจะให้ความคิดเห็นว่ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับความสำคัญ มากที่สุด แต่ทว่า ทางคุณเรืองสิริ สติระกุล กลับให้ความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมขององค์กรแพลน บี นั้นยังขาดการถ่ายทอดที่ดีไปสู่พนักงาน อาจส่งผลถึงการทำงานและความผูกพันของพนักงานในอนาคตได้

นอกจากนี้แล้ว จากผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร สรุปได้ดังตารางที่ 4.6 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.6 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales และ Sales Co-ordinate		✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Marketing		✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales Co-ordinate		✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Bus Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Digital Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Static Media		✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Purchase	✓				

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ตัวแทนพนักงานในแผนก IT	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Human Resources	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Accounting & Finance			✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Graphic				✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Executive Office			✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Operation Support			✓		

จากตารางที่ 4.6 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวนทั้งหมด 45 คน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า แผนก Bus Media แผนก Digital Media แผนก Purchase แผนก IT และแผนก Human Resources ให้ความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด

ในขณะที่ แผนก Sales และ Sales Co-ordinate แผนก Marketing แผนก Sales Co-ordinate และ แผนก Static Media ให้ความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับความสำคัญ มาก และพนักงานในแผนก Accounting & Finance แผนก Executive Office และ แผนก Operation Support ให้ความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับความสำคัญ ปานกลาง

นอกจากนี้ พนักงานในแผนก Graphic ให้ความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับความสำคัญ น้อย

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละแผนก สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่สามารถสร้างความผูกพัน อยู่ในระดับความสำคัญปานกลางไปจนถึงระดับมาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของ แพลน บี เป็นสิ่งเดียวที่ทำให้พนักงานทุกระดับชั้น

เข้าใจเป้าหมายของบริษัทอย่างแท้จริง อีกทั้งเป็นแนวทางที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้

4.2.2 ปัจจัยด้านค่านิยม

ปัจจัยด้านค่านิยม ในที่นี้ให้ความหมายถึง การกำหนดเวลาเข้า-ออกงาน การแต่งกายชุดฟอร์มพนักงาน

คุณนาฏอัสนา สีมารุ่งเรือง ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ให้ทัศนะว่า “เป็นปัจจัยที่มีการกำหนดมาเป็นเวลานาน และอาจเป็นปัจจัยที่สามารถบ่งบอกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานได้” คล้ายคลึงกับ คุณพาวัญญ วงศ์พลทวี ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณพาวัญญมองว่า “ปัจจุบันบริษัทเติบโตอย่างรวดเร็ว จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นมาก ค่านิยมในองค์กรจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกและแยกแยะระหว่าง พนักงาน แพลน บี และพนักงานบริษัทอื่นๆ ได้ จากเสื้อฟอร์มบริษัท จนไปถึงวิธีการทำงานที่รวดเร็ว และการผลิตลดน้อยที่สุด” แตกต่างกับ คุณเรืองสิริ ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร ได้ให้ความเห็นในส่วนของปัจจัยด้านค่านิยมว่า เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันเท่าใดนัก “จากการพัฒนาด้านเทคโนโลยี อาจทำให้ค่านิยมถูกลดความสำคัญลง เช่น วันหนึ่งเราอาจสามารถทำงานที่บ้านได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท และผลของการทำงานก็ยังมีประสิทธิภาพเท่าเดิมหรืออาจดีกว่า แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ไม่ได้แปลว่าบริษัทฯ จะขาดค่านิยมในองค์กรได้ เพียงแต่ ค่านิยม อาจมีการปรับเปลี่ยนไปได้ตามยุคสมัย”

ในส่วนของการสัมภาษณ์แบบกลุ่มของตัวแทนพนักงาน ได้ความคิดเห็นจาก คุณอุมาพร และคุณธนิดา จากแผนก Static Media ได้ให้ความเห็นว่า “ค่านิยมขององค์กรอาจบ่งบอกถึงลักษณะพนักงานได้ แต่ไม่สามารถสร้างความผูกพันกับองค์กรได้” แตกต่างกับความเห็นของคุณ อธิราช จากแผนก Static Media ที่มองว่า ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กรเปรียบเสมือนกรอบที่กำหนดวิธีการทำงานของพนักงานให้เป็นไปในทางเดียวกันได้ และยังเป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความเป็นบริษัทฯ เมื่อพนักงานได้ออกปฏิบัติงานภายนอกได้ “เราจะรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทุกครั้งที่พบเจอพนักงานในชุดฟอร์มบริษัท ที่ปฏิบัติงานอยู่ตามป้ายต่างๆ บนท้องถนน และยินดีที่จะทักทายกันหากมีโอกาส” จากความเห็นของแผนก Static Media ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เห็นได้ชัดว่า ปัจจัยด้านค่านิยมนั้นมาสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงานที่ปฏิบัติงานภายนอกบริษัท แต่ไม่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในบริษัทได้เลย

กล่าวโดยสรุปสามารถปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน สามารถสรุปเป็นตารางปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยมที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังตารางที่ 4.7 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยมที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 4.7 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยมที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คุณพาวัญญ วงศ์พลทวี		✓			
คุณนาฏอัสสนา		✓			
สีมารุ่งเรือง					
คุณเรืองสิริ สติระกุล			✓		

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยม อยู่ในระดับความสำคัญ มาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ดีที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้

ทั้งนี้ แม้ว่าผู้บริหารจำนวน 2 ท่านจะให้ความคิดเห็นว่ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยม อยู่ในระดับความสำคัญ มาก แต่ทว่า ทางคุณเรืองสิริ สติระกุล กลับให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านค่านิยมว่า เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันเท่าใดนัก จากการพัฒนาด้านเทคโนโลยี อาจทำให้ค่านิยมถูกลดความสำคัญลง เช่น วันหนึ่งเราอาจสามารถทำงานที่บ้านได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท และผลของการทำงานก็ยังมีประสิทธิภาพเท่าเดิมหรืออาจดีกว่า แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ไม่ได้แปลว่าบริษัทฯ จะขาดค่านิยมในองค์กรได้ เพียงแต่ ค่านิยม อาจมีการปรับเปลี่ยนไปได้ตามยุคสมัย

นอกจากนี้แล้ว จากผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยม สรุปได้ดังตารางที่ 4.8 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยม

ตารางที่ 4.8 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยม

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales และ Sales Co-ordinate	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Marketing	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales Co-ordinate	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Bus Media			✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Digital Media			✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Static Media				✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Purchase	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก IT				✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Human Resources		✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Accounting & Finance				✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Graphic				✓	
ตัวแทนพนักงานในแผนก Executive Office			✓		
ตัวแทนพนักงานในแผนก Operation Support			✓		

จากตารางที่ 4.8 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยม จำนวนทั้งหมด 45 คน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า แผนก Bus Media และแผนก Digital Media ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านค่านิยม อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง

ในขณะที่ พนักงานในแผนก แผนก Static Media แผนก IT แผนก Accounting & Finance และแผนก Graphic ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านค่านิยม อยู่ในระดับความสำคัญ น้อย และแผนก Sales และ Sales Co-ordinate แผนก Marketing แผนก Sales Co-ordinate และแผนก Purchase ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านค่านิยม อยู่ในระดับความสำคัญ มากที่สุด

นอกจากนี้ พนักงานในแผนก Human ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านค่านิยม อยู่ในระดับความสำคัญ มาก

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละแผนก สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านค่านิยม ที่สามารถสร้างความผูกพัน อยู่ในระดับความสำคัญมาก เนื่องจากปัจจัยด้านค่านิยมนั้น สามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงานที่ปฏิบัติงานภายนอกบริษัท แต่ไม่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในบริษัทได้เลย

4.2.3 ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ปัจจัยด้านผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญในองค์กรที่จะขับเคลื่อนบริษัทไปให้ถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้ได้ดีที่สุด

คุณพาวัญ วงศ์พลทวี ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้ให้ความเห็นที่เด่นชัดว่า ปัจจัยเดียวที่ทำให้คุณพาวัญ ยังมีความภูมิใจและรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร สอดคล้องกับความเห็นของ คุณนาฏอัสสนา สีมารุ่งเรือง ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ให้ความเห็นว่า “หากเราสามารถทำงานได้โดยมีทัศนคติที่สอดคล้องกับผู้บริหารได้ ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เรารู้สึกผูกพันกับองค์กรอย่างแท้จริง” คุณเรืองสิริ ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร ได้เพิ่มเติมความเห็นด้านปัจจัยด้านผู้บริหารอีกว่า “ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะผลักดันให้พนักงานได้ปฏิบัติงานจนบรรลุถึงเป้าหมาย หรือมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้”

ปัจจัยด้านผู้บริหาร ในมุมมองและทัศนคติที่สอดคล้องกันของพนักงานจากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ต่างมีความเห็นที่คล้ายคลึงกันของพนักงาน คือ คุณณัชพงศ์ จากแผนก Digital Media คุณสถาพร จากแผนก Bus Media และคุณลลิตา จากแผนก Executive Office ที่ให้ความเห็นว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันองค์กร หากผู้บริหารมีความสนใจในตัวพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการสั่งงานโดยตรง หรือแม้กระทั่งการพูดคุยเรื่องทั่วไป สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีตัวตน ส่งผลถึงการเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่อไปได้ ทั้งนี้ คุณลลิตา ยังเสริมอีกว่า “เมื่อผู้บริหารมีการสั่งการลงมายังตัวพนักงาน พนักงานผู้นั้นมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามก็จริง แต่พนักงานแพลง บี โดยส่วนมาก หรือเกือบทั้งหมดยินดีที่จะปฏิบัติตามไม่ใช่เพียงเพราะหน้าที่ แต่เพราะความเชื่อมั่นและรักในตัวผู้บริหารจริงๆ” เป็นการย้ำถึงความสำคัญของปัจจัยด้านผู้บริหารที่สามารถสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้อย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปสามารถปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลง บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหาร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน สามารถสรุปเป็นตารางปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลง บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหารที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังตารางที่ 4.9 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลง บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหารที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 4.9 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลง บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหารที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คุณพาวัญญ วงศ์พลทวี	√				
คุณนาฏอัสนา	√				
สีมารุ่งเรือง					
คุณเรืองสิริ สติระกุล	√				

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แพลง บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท

แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหาร อยู่ในระดับความสำคัญ มากที่สุด เนื่องจากเป็นสิ่งที่ดีที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้

นอกจากนี้แล้ว จากผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหาร สรุปได้ดังตารางที่ 4.10 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ตารางที่ 4.10 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales และ Sales Co-ordinate	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Marketing	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales Co-ordinate	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Bus Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Digital Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Static Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Purchase	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก IT	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Human Resources	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Accounting & Finance	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Graphic	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Executive Office	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Operation Support	✓				

จากตารางที่ 4.10 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหาร จำนวนทั้งหมด 45 คน พบว่า พนักงานในทุกแผนก ให้ระดับความสำคัญในระดับมากที่สุด เนื่องจากปัจจัยด้านผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันองค์กร หากผู้บริหารมีความสนใจในตัวพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการสั่งงานโดยตรง หรือแม้กระทั่งการพูดคุยเรื่องทั่วไป สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีตัวตน ส่งผลถึงการเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่อไปได้

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละแผนก สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ที่สามารถสร้างความผูกพัน อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีการสั่งการลงมายังตัวพนักงาน พนักงานผู้นั้นมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามก็จริง แต่พนักงานแพลน บี โดยส่วนมาก หรือเกือบทั้งหมดยินดีที่จะปฏิบัติตามไม่ใช่เพียงเพราะหน้าที่ แต่เพราะความเชื่อมั่นและรักในตัวผู้บริหารจริงๆ

4.2.4 ปัจจัยด้านผลตอบแทน

ปัจจัยด้านผลตอบแทน เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน

คุณนาฏอัสสนา สีมารุ่งเรือง ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ให้ความเห็นว่า “ปัจจัยด้านผลตอบแทนน่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานค่อนข้างสูง เนื่องจากแต่ละคนต่างมีภาระที่แตกต่างกันไป และปัจจัยด้านผลตอบแทนก็อาจเป็นเหตุผลที่ทำให้เค้ายังต้องการทำงานที่นี่ และทางผู้บริหารของเรา ก็ค่อนข้างให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ด้วย” คุณพาววิญ วงศ์พลทวี ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจว่า “หากเป็นกลุ่มคน Generation X ปัจจัยด้านนี้คงไม่สำคัญ แต่หากเป็น กลุ่มคน Generation Y ปัจจัยด้านผลตอบแทนอาจมีความสำคัญขึ้นมาได้ เนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนไปมูลค่าของตลาดแรงงานที่สูงขึ้น อาจทำให้องค์กรต้องยอมจ่ายเพื่อได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับความเห็นของ คุณเรืองสิริ ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กรว่า “ปฏิเสธไม่ได้ที่ทุกคนทำงานหนักเพื่อคาดหวังผลตอบแทนที่น่าพอใจในอนาคต บางบริษัทก็แข่งขันกันในเรื่องของผลตอบแทน เพื่อที่จะดึงคนเก่งให้ไปพัฒนาบริษัทนั้นๆ ดังนั้น ยังมองว่าปัจจัยด้านผลตอบแทนก็มีส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันให้พนักงานได้ในระดับหนึ่ง”

ปัจจัยด้านผลตอบแทนในมุมมองและทัศนคติที่สอดคล้องกันของพนักงานจากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ต่างมีความเห็นที่คล้ายคลึงกันของพนักงาน คือ คุณวัชร จากแผนก Bus Media ได้ให้ความเห็นว่า “ปัจจัยด้านผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เนื่องจากพนักงานทุกคนทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับองค์กรแล้ว การทุ่มเทนั้นความสอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับด้วย” เช่นเดียวกับคุณกฤษติพงษ์ จากแผนก Static Media ที่มองว่า ผลตอบแทนคือสิ่งจำเป็น และสามารถทำให้พนักงานยังยินดีที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป แตกต่างจาก คุณลลิตา ที่ได้ให้มุมมองที่น่าสนใจว่า “บางครั้งการทำงานของเด็กรุ่นใหม่อาจจะเพียงต้องการประสบการณ์ในการทำงานก่อน โดยที่ยังไม่ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านผลตอบแทน และเมื่อคุณเก่งขึ้นแล้ว คุณก็สามารถเรียกผลตอบแทนที่น่าพอใจจากบริษัทอื่นได้” ในทัศนะความเห็นที่แตกต่างกันของพนักงาน แต่ในท้ายที่สุดของความเห็น ปัจจัยด้านผลตอบแทน ยังเป็นปัจจัยที่พนักงานพร้อมใจกันยกให้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

กล่าวโดยสรุปสามารถปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน สามารถสรุปเป็นตารางปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังตารางที่ 4.11 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 4.11 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คุณพาขวัญ วงศ์พลทวี		✓			
คุณนาฏอัสนา สีมารุ่งเรือง	✓				
คุณเรืองสิริ สติระกุล	✓				

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ใน

บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับความสำคัญ มากที่สุด เนื่องจากเป็นแรงจูงใจที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้

นอกจากนี้แล้ว จากผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทน สรุปได้ดังตารางที่ 4.12 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทน

ตารางที่ 4.12 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทน

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales และ Sales Co-ordinate	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Marketing	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales Co-ordinate	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Bus Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Digital Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Static Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Purchase	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก IT	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Human Resources	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Accounting & Finance	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Graphic	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Executive Office	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Operation Support	✓				

จากตารางที่ 4.12 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทน จำนวนทั้งหมด 45 คน พบว่า พนักงานในทุกแผนก มีความคิดเห็นในระดับความสำคัญ มากที่สุด ทุกแผนก เนื่องจากพนักงานทุกคนทุ่มเทร่างกายแรงใจให้กับองค์กรแล้ว การทุ่มเทนั้นความสอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับด้วย

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละแผนก สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านผลตอบแทน ที่สามารถสร้างความผูกพัน อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากหากเป็นกลุ่มคน Generation X ปัจจัยด้านนี้คงไม่สำคัญ แต่หากเป็น กลุ่มคน Generation Y ปัจจัยด้านผลตอบแทนอาจมีความสำคัญขึ้นมาได้ เนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มูลค่าของตลาดแรงงานที่สูงขึ้น อาจทำให้องค์กรต้องยอมจ่ายเพื่อได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ

4.2.5 ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน

ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน ในที่นี้หมายถึง เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในบริษัทฯ ที่พนักงานต่างให้ความสำคัญ ไม่แพ้ปัจจัยด้านอื่นๆ

คุณเรืองสิริ ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร ได้ให้ความเห็นในด้านปัจจัยเรื่องบรรยากาศการทำงานว่า “เป็นปัจจัยที่เราต้องพบเจอในการทำงานในทุกๆ วัน เพราะฉะนั้นตนเองค่อนข้างให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก จากการติดต่อประสานงานเพื่อให้ทีมได้ปฏิบัติตามแนวทางของบริษัท และยังเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของทีมไว้ได้อีกด้วย” สอดคล้องกับทัศนะของคุณพาวชญ วังศ์พลทวี ผู้อำนวยการสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่ได้ให้ความเห็นว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เพราะฉะนั้นมในการทำงานมันมีเรื่องการติดต่อสื่อสารอยู่ตลอดเวลา และเราสามารถใช้ในการติดต่อสื่อสารนี้ในการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดี เพื่อให้ทุกคนได้รับความรู้สึกดีๆ ทุกคนก็จะอยากมาทำงาน และในทางตรงกันข้าม หากบรรยากาศการทำงานไม่ดี พนักงานก็ไม่ต้องการมาทำงาน อาจส่งผลเสียต่องานได้” สอดคล้องกับความเห็นของคุณนาฏอัสสนา สีมารุ่งเรือง ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และรักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ได้ให้ความเห็นว่า “ในแต่ละวันเราต้องอยู่กับบรรยากาศในการทำงานกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน หากบริษัทมีบรรยากาศที่ดีก็สามารถทำให้พนักงานนำข้อดีเหล่านี้ไปหักล้างกับความรู้สึกไม่ดีด้านอื่นๆ ได้”

ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานในมุมมองและทัศนคติที่สอดคล้องกันของตัวแทนพนักงานจากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ต่างมีความเห็นที่คล้ายคลึงกันของพนักงาน คือ คุณวัลทิพย์ จากแผนก Marketing ที่ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบในการทำงานแต่ละวัน ปฏิเสธไม่ได้เลยว่า มีปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานมากกว่า 90% ต่อหนึ่งวันในการทำงาน เริ่มจากการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการทำงาน โต๊ะ เก้าอี้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไปจนถึงเพื่อร่วมงานในแผนกเดียวกันและแต่ละแผนกที่ต้องมีการติดต่อประสาน เพื่อให้งานออกมาสำเร็จตามเวลาที่ตั้งไว้ หากสิ่งใดสิ่งหนึ่งตกหล่นไป จะยิ่งถ่วงการทำงานของเรายากขึ้นไปอีก ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคุณพิราวรรณ จากแผนก Finance ที่ให้ความเห็นว่า “แผนกบัญชีและการเงินเป็นแผนกที่ต้องใช้เอกสารค่อนข้างมาก และยุ่งยากในการทำงาน หากไม่ได้รับความร่วมมือจากแผนกอื่นๆ ที่เข้าใจ หรือ สิ่งอำนวยความสะดวกภายในแผนกไม่ดีก็มีผลกับการทำงานโดยตรง” ซึ่งทั้ง 2 ท่านให้ความเห็นตรงกันอีกว่า สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ รวมถึงเพื่อร่วมงานที่ดีที่คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน ก็ยังมองว่าเป็นปัจจัยแวดล้อม ซึ่งหากขาดไปอาจส่งผลต่อการทำงาน แต่ไม่สามารถหยุดการสร้างสรรค์งานนั้นให้สำเร็จลงไปได้

กล่าวโดยสรุปสามารถปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน สามารถสรุปเป็นตารางปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงานที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังตารางที่ 4.13 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงานที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 4.13 แสดงปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงานที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คุณพาขวัญ วงศ์พลทวี		√			
คุณนาฏอัสสนา สีมารุ่งเรือง		√			
คุณเรืองสิริ สติระกุล	√				

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน อยู่ในระดับความสำคัญมาก เนื่องจากสิ่งแวดล้อมที่ดีนั้นจะช่วยอำนวยความสะดวกให้พนักงานในการทำงานต่างๆ

นอกจากนี้แล้ว จากผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน สรุปได้ดังตารางที่ 4.14 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน

ตารางที่ 4.14 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales และ Sales Co-ordinate	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Marketing	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Sales Co-ordinate	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Bus Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Digital Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Static Media	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Purchase		✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก IT	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Human Resources	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Accounting & Finance	✓				
ตัวแทนพนักงานในแผนก Graphic	✓				

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ตัวแทนพนักงานในแผนก Executive Office		✓			
ตัวแทนพนักงานในแผนก Operation Support	✓				

จากตารางที่ 4.14 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน จำนวนทั้งหมด 45 คน พบว่า พนักงานเกือบทุกแผนกให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด แตกต่างกับความเห็นของตัวแทนพนักงานจากแผนก Purchase และแผนก Executive Office ที่มองว่าปัจจัยด้านการทำงานนั้นมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละแผนก สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่สร้างความผูกพัน ในบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ที่สามารถสร้างความผูกพัน อยู่ในระดับความสำคัญมาก เนื่องจากปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานมากกว่า 90% ต่อหนึ่งวันในการทำงาน เริ่มจากการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการทำงาน โต๊ะ เก้าอี้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไปจนถึงเพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกันและแต่ละแผนกที่ต้องมีการติดต่อประสาน เพื่อให้งานออกมาสำเร็จตามเวลาที่ตั้งไว้ หากสิ่งใดสิ่งหนึ่งตกหล่นไป จะยิ่งถ่วงการทำงานของเรายิ่งขึ้นไปอีก

ผลการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)” อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบการสื่อสารองค์กรของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานนั้น คือ การสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารจากสื่อเฉพาะกิจ โดยใช้ด้านการให้กำลังใจ การอวยพร เช่น การส่งสติ๊กเกอร์ให้กำลังใจ การอวยพรวันเกิด การชื่นชมการทำงาน จึงจะสามารถสร้างความผูกพันได้มากที่สุด อีกทั้งการสื่อสารในด้านการทำงาน เช่น การสั่งงาน การตามงาน การรายงานผล และ ด้านแจ้งข่าวสารกิจกรรม เช่น การแจ้งข่าวกิจกรรมต่างๆ เป็นสิ่งที่ส่งเสริมความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้

นอกจากนี้แล้ว ปัจจัยการสื่อสารองค์กร ที่สร้างความผูกพันของพนักงานในกลุ่ม Generation Y ควรมุ่งเน้นภายในองค์กรของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยหลักแล้ว ใช้สื่อสังคมออนไลน์กลุ่มเป็นหลัก ซึ่งเป็นสื่อที่ไม่เป็นทางการ รองลงมา คือ อีเมล ที่เป็นสื่อที่เป็นทางการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว พนักงานจะใช้สื่อสังคม ออนไลน์ สื่อสารกับองค์กร ทั้งนี้ การใช้สื่อสังคม (Social Media) เช่น ไลน์กลุ่ม ทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายวายเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด เนื่องจากสื่อสังคมเป็นพื้นที่ที่ทุกคน สามารถเข้าถึงได้ทั้งผู้บริหารที่สื่อสารสร้างความห่วงใยพนักงานหรือคำชมต่างๆ แม้กระทั่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ก็สามารถผูกพันกับงาน เพราะเป็นพื้นที่ที่คุยได้ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน เนื่องจากลักษณะของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย (Generation Y) มีลักษณะการทำงานและใช้ชีวิตที่รวดเร็ว ชื่นชอบสื่อที่ให้ความรวดเร็วในการส่งสารและรับสาร และยังชอบองค์กรในลักษณะของเอเจนซี่ (Agency) ที่มีลักษณะการทำงานที่รวดเร็ว ตอบสนองวิถีชีวิตของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย (Generation Y) กลุ่มนี้ได้ เพราะฉะนั้น การสื่อสารโดยผ่านสื่อสังคม (Social Media) ไลน์กลุ่ม บนพื้นที่ออนไลน์ จะทำให้พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย เกิดความรู้สึกสบายใจ ผูกพันในงาน ผูกพันกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่อไป.

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ สามารถสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ ดังปรากฏรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุป

5.1.1 รูปแบบการสื่อสารของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงาน พบว่า ได้ 2 รูปแบบหลัก คือ รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้นจะมีเงื่อนไขเรื่องเวลาเป็นตัวกำหนดเนื่องจากลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบของบริษัทเอเจนซี (Agency) ที่ต้องทำงานให้ทันต่อกระแสสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้ลักษณะการทำงานของพนักงานของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) นั้นต้องรวดเร็ว ทันต่อการสื่อสารที่มีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างตำแหน่ง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงาน ดังนั้น การสื่อสารในแบบ ไม่เป็นทางการนั้น จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างคล่องตัว ในส่วนของทิศทาง มี 3 แบบ ได้แก่

1) การสื่อสารแบบบนลงล่าง คือ การสื่อสารทางเดียวที่มาจากผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น โดยการส่งข้อความอวยพรวันเกิดให้กับพนักงาน โดยการสื่อสารแบบบนลงล่าง หรือ Top Down นี้มีในรูปแบบที่ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร รู้สึกผูกพันต่อองค์กร และพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร แต่ยังมีข้อเสียคือ บางครั้งยังเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One Way Communication) ที่ไม่สามารถให้พนักงานตอบกลับหรือแจ้งผลได้

2) การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน คือ การรายงานความก้าวหน้าของงาน หรือ Job Progress ไปยังหัวหน้าหรือผู้บริหาร มีในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ถือเป็นการสื่อสารกับองค์กรที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นการสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) อีกทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ทศนคติทางบวก ด้วยโครงสร้างตำแหน่งภายในทำให้ประสิทธิภาพการสื่อสารแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบนเกิดขึ้นมากในองค์กร ทั้งนี้การสื่อสารรูปแบบดังกล่าว หากเป็นไปในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการจะส่งผลให้พนักงานกล้าที่จะสื่อสารกับผู้บริหารมากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสื่อสารกับผู้บริหารได้ จึงทำให้เกิดความผูกพันกับตัวพนักงานโดยตรง ช่วยลดช่องว่างทางการสื่อสารของผู้บริหารกับพนักงานได้มาก

3) การสื่อสารแบบแนวนอน คือ การทำงานจำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติงานในหลายแผนก จำเป็นต้องมีการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกแผนก จึงมีการสื่อสารในระดับพนักงาน หรือ การสื่อสารแบบแนวนอน เพื่อแลกเปลี่ยน ปรีกษา แก้ปัญหาโดยเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และสามารถเป็นไปได้ในแนวทางสันตนาการกับกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทได้อีกด้วย โดยในแต่ละลักษณะการสื่อสารนั้นแบ่งแยกไปตามลักษณะของการทำงาน และระดับของพนักงาน

ทั้งนี้ ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยหลักแล้วใช้สื่อสังคม คือ ไลน์กลุ่มเป็นหลักโดยเฉพาะไลน์เป็นกลุ่มรวมในแผนกที่สำคัญประกอบไปด้วย กลุ่ม Marketing Group, Digital Group, Bus Media Group, Static Media Group, Sales Team Plan B Group ซึ่งเป็นสื่อที่ไม่เป็นทางการ รองลงมา คือ สื่ออีเมล ภายใต้ชื่อ @planbmedia.co.th ที่เป็นสื่อที่เป็นทางการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว พนักงานจะใช้สื่อสังคม ไลน์กลุ่มสื่อสารกับองค์กร ทั้งนี้ การใช้สื่อสังคม (Social Media) เช่น ไลน์กลุ่ม ทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย วายเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด เนื่องจากสื่อสังคมเป็นพื้นที่ที่ทุกคน สามารถเข้าถึงได้ทั้งผู้บริหาร ที่สื่อสารสร้างความหวังโยพนักงานหรือคำชมต่างๆ แม้กระทั่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ก็สามารถผูกพันกับงาน เพราะเป็นพื้นที่ที่คุยได้ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน เนื่องจากลักษณะของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย (Generation Y) มีลักษณะการทำงานและใช้ชีวิตที่รวดเร็ว ชื่นชอบสื่อที่ให้ความรวดเร็วในการส่งสารและรับสาร และยังชอบองค์กรในลักษณะของเอเจนซี่ (Agency) ที่มีลักษณะการทำงานที่รวดเร็ว ตอบสนองวิถีชีวิตของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย (Generation Y) กลุ่มนี้ได้ เพราะฉะนั้น การสื่อสารโดยผ่านสื่อสังคม (Social Media) ไลน์กลุ่ม บนพื้นที่ออนไลน์ จะทำให้พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย เกิดความรู้สึกสบายใจ ผูกพันในงาน ผูกพันกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่อไป

5.1.2 ปัจจัยการสื่อสารที่สร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) พบว่า ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านค่านิยม ด้านผู้บริหาร ด้านผลตอบแทน และด้านบรรยากาศการทำงาน เป็นปัจจัยการสื่อสารที่สร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยปรากฏรายละเอียด แต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า เป็นปัจจัยหลักในองค์กรที่บ่งบอกถึงลักษณะของ บริษัทฯ มีผลต่อสมาชิกในองค์กรตั้งแต่เข้ามาทำงานในองค์กร โดยวัฒนธรรมขององค์กรแพลน บี มีเดีย นั้นยังขาดการถ่ายทอดแนวคิดความมุ่งมั่นในการทำงาน วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบเป็น พี่เป็นน้อง มีความเกื้อกูล เอื้ออาทรที่ดีไปสู่พนักงาน อาจส่งผลถึงการทำงานและความผูกพันของ พนักงานในอนาคตได้ อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรของ แพลน บี เป็นสิ่งเดียวเดียวที่ทำให้พนักงานทุกระดับชั้น เข้าใจเป้าหมายของบริษัทอย่างแท้จริง อีกทั้งเป็นสิ่งที่ดีที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้

2) ด้านค่านิยม พบว่า เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันเท่าใดนัก จากการ พัฒนาด้านเทคโนโลยี อาจทำให้ค่านิยมถูกลดความสำคัญลง เช่น วันหนึ่งเราอาจสามารถทำงานที่บ้านได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท และผลของการทำงานก็ยังมีประสิทธิภาพเท่าเดิมหรืออาจดีกว่า แต่ ทั้งนี้ทั้งนั้น ไม่ได้แปลว่าบริษัทฯ จะขาดค่านิยมในองค์กรได้ เพียงแต่ ค่านิยม อาจมีการปรับเปลี่ยนไปได้ตามยุคสมัย อีกทั้งปัจจัยด้านค่านิยมนั้นสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับ พนักงานที่ปฏิบัติงานภายนอกบริษัท แต่ไม่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานที่ปฏิบัติงาน ภายในบริษัทได้เลย

3) ด้านผู้บริหาร พบว่า เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันองค์กร หาก ผู้บริหารมีความสนใจในตัวพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการสั่งงานโดยตรง หรือแม้กระทั่งการพูดคุยเรื่องทั่วไป สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีตัวตน ส่งผลถึงการเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่อไป ได้ อีกทั้งเมื่อผู้บริหารมีการสั่งการลงมายังตัวพนักงาน พนักงานผู้นั้นมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามก็ จริง แต่พนักงานแพลน บี โดยส่วนมาก หรือเกือบทั้งหมดยินดีที่จะปฏิบัติตามไม่ใช่เพียงเพราะ หน้าที่ แต่เพราะความเชื่อมั่นและรักในตัวผู้บริหารจริงๆ

4) ด้านผลตอบแทน พบว่า เป็นสิ่งที่ดีที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึง เป้าหมายของบริษัทที่วางไว้ อีกทั้งหากเป็นกลุ่มคน Generation X ปัจจัยด้านนี้คงไม่สำคัญ แต่ หากเป็น กลุ่มคน Generation Y ปัจจัยด้านผลตอบแทนอาจมีความสำคัญขึ้นมาได้ เนื่องจากยุค สมัยที่เปลี่ยนไป มูลค่าของตลาดแรงงานที่สูงขึ้น อาจทำให้องค์กรต้องยอมจ่ายเพื่อได้มาซึ่ง บุคลากรที่มีคุณภาพ

5) ด้านบรรยากาศการทำงาน พบว่า เป็นสิ่งที่ดีที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้ อีกทั้งการทำงานมากกว่า 90% ต่อหนึ่งวันของการทำงานนั้น มักเริ่มจากการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการทำงาน โต๊ะ เก้าอี้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไปจนถึงเพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกัน และแต่ละแผนกที่ต้องมีการติดต่อประสาน เพื่อให้งานออกมาสำเร็จตามเวลาที่ตั้งไว้ หากสิ่งใดสิ่งหนึ่งตกหล่นไป จะยิ่งถ่วงการทำงานของเรายาวขึ้นไปอีก ดังนั้น บรรยากาศการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.2.1 รูปแบบการสื่อสารของ บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงาน พบว่า ได้ 2 รูปแบบหลัก คือ รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้นจะมีเงื่อนไขเรื่องเวลาเป็นตัวกำหนดเนื่องจากลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) นั้นต้องรวดเร็ว ทันต่อการสื่อสารที่มีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างตำแหน่ง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงาน ดังนั้น การสื่อสารในแบบ ไม่เป็นทางการนั้นจะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างคล่องตัว ในส่วนของทิศทาง มี 3 แบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบแนวนอน สอดคล้องกับหลักการของ Samuel (2009) ที่กล่าวว่า ไลน์กลุ่มซึ่งเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ แต่สามารถทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่น วาย (Generation Y) เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด

ทั้งนี้ ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยหลักแล้วใช้สื่อสังคม คือ ไลน์กลุ่มเป็นหลัก ซึ่งเป็นสื่อที่ไม่เป็นทางการ รองลงมา คือ สื่ออีเมล ที่เป็นสื่อที่เป็นทางการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว พนักงานจะใช้สื่อสังคม ไลน์กลุ่ม สื่อสารกับองค์กร ทั้งนี้ การใช้สื่อสังคม (Social Media) เช่น ไลน์กลุ่ม ทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด เนื่องจากสื่อสังคมเป็นพื้นที่ที่ทุกคน สามารถเข้าถึงได้ทั้งผู้บริหาร ที่สื่อสารสร้างความหวังใจพนักงานหรือคำชมต่างๆ แม้กระทั่งพนักงานระดับปฏิบัติการก็สามารถผูกพันกับงาน เพราะเป็นพื้นที่ที่คุยได้ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน เนื่องจากลักษณะของ

ประชากรกลุ่มเจนเนอร์เรชั่น วาย (Generation Y) มีลักษณะการทำงานและใช้ชีวิตที่รวดเร็ว ขึ้นชอบสื่อที่ให้ความรวดเร็วในการส่งสารและรับสาร และยังชอบองค์กรในลักษณะของเอเจนซี (Agency) ที่มีลักษณะการทำงานที่รวดเร็ว ตอบสนองวิถีชีวิตของประชากรกลุ่มเจนเนอร์เรชั่น วาย (Generation Y) กลุ่มนี้ได้ เพราะฉะนั้น การสื่อสารโดยผ่านสื่อสังคม (Social Media) ไลน์กลุ่ม บนพื้นที่ออนไลน์ จะทำให้พนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชั่น วาย เกิดความรู้สึกสบายใจ ผูกพันในงาน ผูกพันกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่อไป สอดคล้องกับหลักการของ Samuel (2009) ที่กล่าวว่า ไลน์กลุ่มซึ่งเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ แต่สามารถทำให้พนักงานเจนเนอร์เรชั่น วาย (Generation Y) เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร โดย Keyton (2005, p. 35-40) ได้สรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรคือ องค์กรเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากสมาชิกในองค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทางสัญลักษณ์และทางสังคม ซึ่งตรงกับผลวิจัยที่สมาชิกทุกตำแหน่งของบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีส่วนร่วมในการคุยสนทนาโต้ตอบกันในไลน์ มีความเป็นปัจเจกในกลุ่มของตัวเอง กล่าวคือ หากเป็นไลน์กลุ่มในแผนกสื่อต่างๆ จะสื่อสารในเรื่องที่เกี่ยวกับสื่อเท่านั้น เช่น การรายงานผลการทำงาน การรับทราบการแจ้งซ่อมแซมสื่อ เป็นต้น เป็นการปรับตัวในการใช้วิธี รูปแบบการสื่อสารตามเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว เข้ากับยุคสมัยที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามที่ Schien (1992 อ้างถึงใน Keyton, 2005, p. 20-21) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรนั้นในแง่ของการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก และการรวมตัวกันภายในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารผ่านไลน์กลุ่มนี้ ในรูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ส่งผลให้พนักงานกล้าที่จะสื่อสารกับผู้บริหารมากขึ้น เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มของทั้งพนักงานที่ปฏิบัติการช่วงกลางวัน และพนักงานที่ปฏิบัติการช่วงกลางคืน รวมถึงหัวหน้างานและผู้บริหารที่มีความห่วงใยและร่วมช่วยกันตรวจตราสื่อต่างๆ หรืองานอื่นๆ และการสื่อสารทางไลน์กลุ่มนี้ สามารถทำให้อารมณ์ในการสื่อสารไม่มากเกินไปไม่น้อยไป เช่น การส่งสติ๊กเกอร์ เฟลีย ทำให้อารมณ์ด้านไม่ดีของผู้รับมีระดับน้อยลง ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้ เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมองค์กรที่มีระบบการทำงานที่รวดเร็ว การแก้ไขข้อบกพร่องแบบ Real Time และตอบรายงานการแก้ไขได้อย่างทันท่วงที จากระบบการปฏิบัติงานที่มีการวางการทำงานตลอด 24 ชั่วโมงของบริษัทฯ ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญของตนเองในหน้าที่งาน ดังที่ วิเชียร วิทย์อุดม (2547, น. 36) ได้ให้คำจำกัดความความผูกพันกับองค์กร ว่า คือสถานะซึ่ง พนักงานต้องการที่จะเห็นองค์กรบรรลุเป้าหมายในฐานะที่เขาเป็นสมาชิก

คนหนึ่งขององค์กร พนักงานจะเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรถึงขนาดมีความผูกพัน (Commitment) และจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร ส่งผลให้เกิด Sense of Belonging หรือ รู้สึกมีตัวตน มีความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

5.2.2 ปัจจัยการสื่อสารที่สร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) พบว่า ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 2) ด้านค่านิยม 3) ด้านผู้บริหาร 4) ด้านผลตอบแทน และ 5) ด้านบรรยากาศการทำงาน เป็นปัจจัยการสื่อสารที่สร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยหลักในองค์กรที่บ่งบอกถึงลักษณะของบริษัทฯ มีผลต่อสมาชิกในองค์กรตั้งแต่เข้ามาทำงานในองค์กร โดยวัฒนธรรมขององค์กรแพลน บี นั้นยังขาดการถ่ายทอดที่ดีไปสู่พนักงาน อาจส่งผลถึงการทำงานและความผูกพันของพนักงานในอนาคตได้ อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรของ แพลน บี เป็นสิ่งเดียวเดียวที่ทำให้พนักงานทุกระดับชั้น เข้าใจเป้าหมายของบริษัทอย่างแท้จริง อีกทั้งเป็นสิ่งที่ดีที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ

2) ด้านค่านิยม เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันเท่าใดนัก จากการพัฒนาด้านเทคโนโลยี อาจทำให้ค่านิยมถูกลดความสำคัญลง เช่น วันหนึ่งเราอาจสามารถทำงานที่บ้านได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท และผลของการทำงานก็ยังมีประสิทธิภาพเท่าเดิมหรืออาจดีกว่า แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ไม่ได้แปลว่าบริษัทฯ จะขาดค่านิยมในองค์กรได้ เพียงแต่ ค่านิยม อาจมีการปรับเปลี่ยนไปได้ตามยุคสมัย อีกทั้งปัจจัยด้านค่านิยมนั้นสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงานที่ปฏิบัติงานภายนอกบริษัท แต่ไม่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในบริษัทได้เลย สอดคล้องกับหลักการของ Harison (1972) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการดำเนินงาน และความสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sathe (1985) ที่ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของสมาชิกในองค์กร ซึ่งอยู่ร่วมกัน แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มากจากสมาชิกคนอื่นในองค์กรที่เห็นว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิพล ธีระภาพ (2553) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ ตำรวจแผนกธุรการกองกำกับการอารักขา2 กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชนกองบัญชาการ ตำรวจนครบาล พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมาก นั้นเกิดจากความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อทำประโยชน์ต่อองค์กรมากมีความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

3) ด้านผู้บริหาร เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันองค์กร หากผู้บริหารมีความสนใจในตัวพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการสั่งงานโดยตรง หรือแม้กระทั่งการพูดคุยเรื่องทั่วไป สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีตัวตน ส่งผลถึงการเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่อไปได้ อีกทั้งเมื่อผู้บริหารมีการสั่งการลงมายังตัวพนักงาน พนักงานผู้นั้นมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามก็จริง แต่พนักงานแพลน บี โดยส่วนมาก หรือเกือบทั้งหมดยินดีที่จะปฏิบัติตามไม่ใช่เพียงเพราะหน้าที่ แต่เพราะความเชื่อมั่นและรักในตัวผู้บริหารจริงๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัธรา นักรา (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร จากผู้บริหารระดับสูง และ ข่าวสารจากโครงการปรับปรุงบริษัทฯ ที่เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ของบริษัทฯ ก่อให้เกิดความน่าสนใจและเปิดใจยอมรับต่างๆ ขององค์กรจากพนักงาน

4) ด้านผลตอบแทน เป็นสิ่งที่ดีที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้ อีกทั้งหากเป็นกลุ่มคน Generation X ปัจจัยด้านนี้คงไม่สำคัญ แต่หากเป็น กลุ่มคน Generation Y ปัจจัยด้านผลตอบแทนอาจมีความสำคัญขึ้นมาได้ เนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มูลค่าของตลาดแรงงานที่สูงขึ้น อาจทำให้องค์กรต้องยอมจ่ายเพื่อได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิศิษฐ์ มอญไช่ (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผลตอบแทนจากรายได้ต่อเดือนนั้น ไม่ได้เป็นสิ่งที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรสำหรับพนักงานมากนัก

5) ด้านบรรยากาศการทำงาน เป็นสิ่งที่ดีที่จะพาให้พนักงานและองค์กรไปถึงเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้ อีกทั้งการทำงานมากกว่า 90% ต่อหนึ่งวันของการทำงานนั้น มักเริ่มจากการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการทำงาน โต๊ะ เก้าอี้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไปจนถึงเพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกัน และแต่ละแผนกที่ต้องมีการติดต่อประสาน เพื่อให้งานออกมาสำเร็จตามเวลาที่ตั้งไว้ หากสิ่งใดสิ่งหนึ่งตกหล่นไป จะยิ่งถ่วงการทำงานของเรายากขึ้นไปอีก ดังนั้น บรรยากาศการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐชัย อุใหม่ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะงาน บรรยากาศในการทำงาน ที่มีผล ต่อความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาพลับพลาไชย พบว่า สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรซึ่งพนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานต่างๆ ที่ดี ย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้

จากผลวิจัยพบว่า การสื่อสารผ่านไลน์กลุ่ม ในทุกรูปแบบ คือ การสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบแนวนอน สามารถสร้างความผูกพันให้กับพนักงานที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้น บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) จึงต้องพัฒนาและสร้างการมีส่วนร่วม โดยผ่านช่องทางของสื่อสังคม ไลน์กลุ่ม ซึ่งเป็นช่องทางที่สร้างความผูกพันให้กับพนักงานทุกระดับชั้นภายในองค์กรมากที่สุด

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

5.3.1 องค์กรควรปรับปรุงเนื้อหาการสื่อสารให้มีความน่าดึงดูด น่าสนใจ และเข้าใจง่าย เพื่อให้พนักงานเกิดความสนใจ รวมถึงควรมีช่องทางการสื่อสารที่น่าเชื่อถือ ในการสื่อสารแบบ 2 ทาง สำหรับสอบถามหรือแสดงความคิดเห็นจากพนักงาน ซึ่งจะเป็นแนวทาง ในการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.3.2 องค์กรควรส่งเสริมพัฒนาสื่อรูปแบบอื่นๆ ให้ทันสมัย และเพิ่มความถี่ในการกระตุ้นให้พนักงาน เห็นความสำคัญของสื่ออื่นๆ และง่ายต่อการเข้าถึงสื่อของพนักงาน

5.3.3 การสื่อสารภายในองค์กรนั้น ควรเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับพนักงานส่วนใหญ่ โดยสามารถแบ่งได้หลากหลายรูปแบบ เช่น แบ่งตามกลุ่มเจนเนอเรชั่น (Generation) ลักษณะพนักงาน อายุงาน ลักษณะของงาน เป็นต้น

5.3.4 ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในลักษณะของพนักงานในองค์กรตนเอง และเข้าใจถึงรูปแบบการสื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารทุกครั้งได้เข้าถึงพนักงานอย่างแท้จริง และสามารถนำรูปแบบและวิธีการสื่อสารที่เข้ากับลักษณะพนักงานในบริษัท ใช้ในการโน้มน้าว หรือสร้างความผูกพันกับพนักงานได้

บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ์. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.
- กวี วงศ์พุด. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: พี. เค. อินเทอร์เน็ต.
- ชมพูนุท สุบรรณรักษ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร).
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ซีอีเอ็มเคชั่น.
- จิตรัตน์ นุ่มน้อย. (2555). *การสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)* (รายงานการค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร).
- ณัฐชัย คูใหม่. (2552). *ลักษณะงาน บรรยายภาพในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาพลพลาไชย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร).
- ณัฐพันธุ์ เขจรันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ซีอีเอ็มเคชั่น.
- ดริกา จารุวัฒนกิจ. (2539). *ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร).
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). *ทฤษฎีองค์กร: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิเวศน์ ธรรมะ. (2552, 3 พฤษภาคม). Gen b, gen x, gen y: The power of generation [บล็อกโพสต์]. สืบค้นจาก <http://guru-marketing-thailand.blogspot.com/2009/05/gen-b-gen-x-gen-y-power-of-generation.html>
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: พรีโนโพร.

เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2553). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 7 ฉบับปรับปรุง).

กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิลกรุ๊ป.

บุญทัน ดอกไธสง. (2535). *การจัดการองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีชนบท.

บุญพร ศิริรัตน์. (2554). *ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันและความสุขใจในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (อัสโก้) จำกัด และบริษัทโอเม็ค จำกัด* (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.

พงษ์พัฒน์ ศรีกิตติพัฒน์. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

พรณราย ทรัพย์ะประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัธรา นักร้า. (2550). *กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พิศิษฐ์ มอญไข. (2554). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่* (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: เชียงใหม่.

ภวภัทร ภัทรหิรัญกนก. (2548). *ภาวะผู้นำแบบบารมีและการจูงใจของผู้นำทีมบริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมบริหาร ในธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก: ระบบโคเจนเนอเรชัน* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

วิเชียร วิทยอุดม. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สามารถ ศุภรัตน์อาภรณ์. (2544). *ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณี ฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์).

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

สาระดีดี.คอม. (2554). Why generation: Generation Y : Gen Y. สืบค้นจาก http://www.sara-dd.com/index.php?option=com_content&view=article&id=235:why-generation-generation-y-gen-y-&catid=25:the-project&Itemid=72

สิทธิพล ธีระภาพ. (2553). *ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ ตำรวจแผนกธุรการกองกำกับ การอารักขา 2 กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชนกองบัญชาการ ตำรวจนครบาล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*.

กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุนนา ศิริบรรเกียรติ. (2542). *ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่ การตลาดบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์และบริษัทหลักทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

เสนาะ ดิยาว. (2541). *การสื่อสารในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Berlo, D. K. (1960). *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart and Winton.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Keyton, J. (2005). *Communication and organization culture: A key to understanding work experiences*. New York: Sage.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Miller, K. (2009). *Organizational communication: Approaches and processes*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นางสาวไพลิน เมย์ขันหมาก

ประวัติการศึกษา

นิเทศศาสตรบัณฑิต (การประชาสัมพันธ์)
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2551

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2553
พนักงานบริหารงานลูกค้า
บริษัท พีดี ศรีเอชเอ็น จำกัด
พ.ศ. 2554 – พ.ศ. 2555
พนักงานบริหารงานลูกค้า
บริษัท นูค คอมมิวนิเคชั่น จำกัด
พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน
พนักงานขายและบริหารงานลูกค้า
บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)