

แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์
ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

นางปณิดา ภัทรพงศ์กร



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Approaches to Developing the Management of the Port
Authority of Thailand's Public Relations Division**

Mrs. Panita Pattarapongkorn

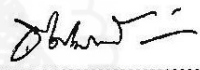
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Communication Arts
School of Communication Arts
Sukhothai Thammathirat Open University


2013

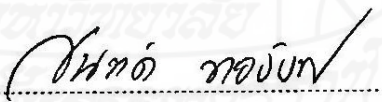
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของ
การทำเรือแห่งประเทศไทย
ชื่อและนามสกุล นางปณิดา ภัทรพงศ์กร
สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ธิติพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ธิติพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ไพบูรณ์ คะเชนทรพรค์)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันทัด ทองรินทร์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือ
แห่งประเทศไทย

ผู้ศึกษา นางปณิดา ภัทรพงศ์กร รหัสนักศึกษา 2521500922 **ปริญญา** นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ธิดิพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์ **ปีการศึกษา** 2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (2) ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย และ (3) แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ

- 1) ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ของกองประชาสัมพันธ์ 2) พนักงานกองประชาสัมพันธ์
- 3) พนักงานกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย จำนวน 20 คน

ผลการวิจัยพบว่า (1) กองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย มีการกำหนดวิสัยทัศน์และอำนาจหน้าที่ไว้แต่ไม่ได้กำหนดเป็นนโยบาย โดยอำนาจหน้าที่เน้นการสื่อสารภายนอกมากกว่าการสื่อสารภายในองค์กร (2) ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่ามี 6 ด้าน คือ ด้านนโยบายการสื่อสารในองค์กร ไม่มีนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรที่ชัดเจน ด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร พนักงานไม่เข้าใจในเนื้อหาข่าวและไม่สามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร มีเทคโนโลยีในการสื่อสารในองค์กร ได้แก่ เว็บไซต์องค์กร อินทราเน็ต การส่งข้อความสั้น แต่การนำเสนอข่าวสารไม่ครบถ้วนและไม่มีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ ด้านภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสาร ผู้ส่งสารไม่ส่งข้อมูลข่าวสารให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ไม่มีการติดตามประเมินผล ผู้รับสารเปิดรับสารบางช่องทางหรือไม่เปิดรับข่าวสารเลย ด้านวิธีการสื่อสารในองค์กร มีการสื่อสารด้วย การเขียน การพูด และสัญลักษณ์ ด้านทิศทางการสื่อสารในองค์กร มีการสื่อสาร 4 ทิศทาง คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในระดับเดียวกัน และการติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงาน (3) แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่า ควรกำหนดนโยบายการสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจนและเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร และควรนำแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพมาปรับใช้ในการสื่อสารในองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คำสำคัญ การจัดการกองประชาสัมพันธ์ การสื่อสารในองค์กร การท่าเรือแห่งประเทศไทย

Independent Study title: Approaches to Developing the Management of the Port Authority of Thailand's Public Relations Division

Author: Mrs. Panita Patarapongkorn; **ID:** 2521500922;

Degree: Master of Communication Arts; **Independent Study advisor:** Dr. Titipat Iam-nirun, Associate Professor; **Academic year:** 2013

Abstract

The objectives of this research were to study: (1) the management of the Port Authority of Thailand's public relations division; (2) problems with the Port Authority of Thailand's internal communications; and (3) approaches to developing the management of the Port Authority of Thailand's public relations division.

This was a qualitative research based on documentary research and in-depth interviews with 20 key informants, consisting of 1) high-level and middle-level managers of the Port Authority of Thailand's public relations division; 2) personnel of the Port Authority of Thailand's public relations division; and 3) business relations and marketing division personnel of the Port Authority of Thailand.

The results showed that (1) The Port Authority of Thailand's public relations division had a stated vision and distinct powers and responsibilities, but did not have clearly designated policies. The Port Authority of Thailand's public relations division's powers and responsibilities were focused more on external communications than internal communications. (2) Problems with internal communications were identified in six areas: **internal organizational communication policy**- lack of a clear policy; **perception of news / information**- the employees did not understand some of the news content and were unable to find additional information; **information communication technology**- the organization used its website, intranet and short message services, but the news and information was not complete enough and was not updated regularly; **communication duties and responsibilities**- the message sender did not communicate messages that fit the needs of the target group and did not evaluate or follow up on the communication and the message receivers did not expose themselves to the communication channels or else received information from only one or a few of the channels; **organizational communication methods**- writing, speaking and symbols were used in organization; **organizational communication directions**- communications were top-to-bottom, bottom-to-top, horizontal, and inter-departmental. (3) Approaches to developing the management of the Port Authority of Thailand's public relations division are to set a clear internal organizational communications policy, to make internal communications a priority in the organization's goals, and to implement efficiency improvement concepts.

Keywords: Public relations division management, Organizational communication, Port Authority of Thailand

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของงานวิจัย ทำให้รู้ซึ่งถึงคุณค่าแห่งความพยายาม ความอดทน มุมนะ และการบ่มเพาะความคิด ความสำเร็จนี้จะเกิดไม่ได้เลยถ้าไม่ได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ธิติพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักในงานวิจัย ซึ่งให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการจัดงานวิจัยขึ้นนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

การวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น พนักงานในสังกัด กองประชาสัมพันธ์ และพนักงานกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด ที่เสียสละเวลามาให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณต่อทุกท่านมา ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง สามีและบุตรสาว ที่ให้ กำลังใจตลอดเวลา จนกระทั่งรายงานชิ้นนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณอย่างสุดซึ้งมา ณ ที่นี้ด้วย

ปณิดา ภัทรพงศ์กร

มีนาคม 2557



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
การบริหารองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย.....	7
การดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์ การท่าเรือแห่งประเทศไทย.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กรการประชาสัมพันธ์.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร.....	29
ปัญหาการสื่อสารในองค์กร.....	45
แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	64

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย.....	65
ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย.....	73
ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของ การท่าเรือแห่งประเทศไทย.....	81
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย.....	86
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	91
สรุปการวิจัย.....	91
อภิปรายผล.....	97
ข้อเสนอแนะ.....	105
บรรณานุกรม.....	107
ภาคผนวก.....	111
ประวัติผู้ศึกษา.....	121

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร.....	45
ตารางที่ 4.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย.....	66
ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย.....	73
ตารางที่ 4.3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของ การท่าเรือแห่งประเทศไทย.....	81



ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 แสดงระดับและเป้าหมายขององค์การที่แตกต่างกันจะต้องใช้ การสื่อสารที่แตกต่างกัน.....	31
ภาพที่ 2.2 แสดงรูปแบบภาระในการสื่อสารขององค์การที่นำไปใช้ได้จริง.....	47



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันหลายองค์กรต่างให้ความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการสื่อสารในองค์กร เนื่องจากการสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในการทำงานเกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ผิดพลาด นอกจากนี้ การสื่อสารที่ดียังมีส่วนทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย ดังนั้น ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสื่อสารย่อมช่วยลดปัญหาอันเกิดจากความผิดพลาดในการสื่อสารได้ อีกทั้งยังสามารถใช้การสื่อสารเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ

การสื่อสารขององค์กร สถาบันหรือหน่วยงาน สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีการ โดยผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ประเภทต่างๆ การจัดให้มีองค์กรการประชาสัมพันธ์จะทำให้การดำเนินการประชาสัมพันธ์เป็นเอกภาพ เพราะจะเป็นศูนย์กลางการติดต่อประสานงานด้านข่าวสารขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก การทำกิจกรรมเผยแพร่ สร้างความเข้าใจและภาพลักษณ์ที่ดี

การจัดองค์กรการประชาสัมพันธ์ เป็นการรวมบุคลากรการประชาสัมพันธ์เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งจะทำให้มีการแบ่งงานเป็นกลุ่มตามความถนัดของแต่ละคน และมีแนวคิดการประชาสัมพันธ์ขององค์กรเป็นไปในทางเดียวกัน สิ่งที่สำคัญขององค์กรก็คือ การสื่อสารที่เป็นเอกภาพ เพราะหากการสื่อสารขององค์กรไม่ชัดเจน ข้อมูลผิดพลาด องค์กรภายในต่างมีอิสระในการสื่อสาร ข่าวสารขององค์กร ก็จะเบี่ยงเบนหรือไม่เป็นไปตามนโยบายหลักขององค์กรได้ ดังนั้น การจัดตั้งองค์กรการประชาสัมพันธ์ จึงเป็นการกำหนดกรอบการเผยแพร่ข่าวสาร และสื่อสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายและประชาชนที่มีน้ำหนัก

ขณะที่การทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) เป็นรัฐวิสาหกิจสาธารณูปการ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2494 มีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการทำเรือ เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน ปัจจุบัน การทำเรือแห่งประเทศไทย รับผิดชอบบริหารทำเรือที่สำคัญ ได้แก่ ทำเรือกรุงเทพ ทำเรือแหลมฉบัง ทำเรือเชียงแสน ทำเรือเชียงของ และทำเรือระนอง

เนื่องจากการทำเรือแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ ประกอบด้วย หน่วยงานหลายหน่วยงานที่มีความสำคัญและความรับผิดชอบแตกต่างกันไป ความหลากหลายตามสายงานการบังคับบัญชา ทำให้เกิดปัญหาของการสื่อสารขึ้นได้ ซึ่งหากมีการจัดองค์กรการสื่อสารที่ดี ก็จะเป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมาย ล่วงตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารได้ตั้งไว้ การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นสื่อกลางที่จะสามารถ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว แม้ในเวลาที่ต้องประสบปัญหา

ที่ผ่านมาผู้บริหารระดับสูงของการทำเรือแห่งประเทศไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร จึงจัดตั้งกองประชาสัมพันธ์ขึ้นมีหน้าที่หลักในการดำเนินการวางแผน กำหนดแนวทางและกิจกรรมประชาสัมพันธ์ขององค์กรทั้งด้านการสร้างเสริมภาพลักษณ์อันดีและเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสู่กลุ่มเป้าหมายและสาธารณชน โดยจัดทำกิจกรรมพิเศษ โครงการโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจการและเผยแพร่ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรทางสื่อต่างๆ ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้บริการข้อมูลข่าวและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนเพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร ตรวจสอบและรวบรวมข่าว/ข้อมูลที่เผยแพร่ทางสื่อต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ จัดและเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ให้การต้อนรับคณะบุคคลสำคัญทั้งในและต่างประเทศที่มาเยี่ยมชมกิจการและเข้าพบผู้บริหาร ควบคุมดูแลและดำเนินการ โครงการ/กิจกรรมประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจตามนโยบายผู้บริหารและควบคุมดูแลงานสารบรรณ

กองประชาสัมพันธ์ประกอบด้วยแผนก 3 แผนก คือ แผนกสื่อมวลชนสัมพันธ์ แผนกองค์กรสัมพันธ์ และแผนกผลิตสื่อ

แผนกสื่อมวลชนสัมพันธ์ จัดทำข่าวแจกสื่อมวลชน ข้อมูลข่าวประชาสัมพันธ์ ดำเนินการประสานงาน อำนวยความสะดวกสื่อมวลชนในการแถลงข่าว สัมภาษณ์ ตรวจสอบและตัดข่าวจากสื่อสิ่งพิมพ์เสนอผู้บริหาร แก่ข่าว ผลิตเอกสารและวารสารข่าวประชาสัมพันธ์

แผนกองค์กรสัมพันธ์ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการทางสื่อ สิ่งพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์ จัดทำของที่ระลึก ต้อนรับบุคคลที่มาเยี่ยมชมกิจการ ร่วมกิจกรรมทางสังคมกับหน่วยงาน ภาครัฐบาลและเอกชน จัดนิทรรศการ ดำเนินงานโครงการประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจ

แผนกผลิตสื่อ ผลิตสื่อเพื่อการเผยแพร่ภาพลักษณ์ ประชาสัมพันธ์กิจการของการทำเรือแห่งประเทศไทย จัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในกิจการประชาสัมพันธ์

กองประชาสัมพันธ์มีช่องทางการสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย วารสาร **News Wave** (วารสารรายเดือน) **PAT News** (วารสารภาษาอังกฤษราย 6 เดือน) Internet Intranet บอร์ดติดประกาศ หนังสือเวียน บันทึกรายงาน แผ่นพับ การแถลงข่าว และเว็บไซต์แนะนำองค์กร

จากภารกิจและหน้าที่หลักของกองประชาสัมพันธ์ เน้นการสื่อสารภายนอกองค์กรเป็นหลัก ทำให้ในปัจจุบันการท่าเรือแห่งประเทศไทยประสบปัญหาด้านการสื่อสารกับพนักงานในองค์กรหลายด้าน เกิดการฟ้องร้องจากพนักงานด้านผลตอบแทนการปฏิบัติงานล่วงเวลา การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรในด้านต่างๆ ขาดความสามัคคีในหมู่พนักงานด้วยกัน และขาดความรู้สึกรักและหวงแหนองค์กร เนื่องจากสาเหตุต่อไปนี้

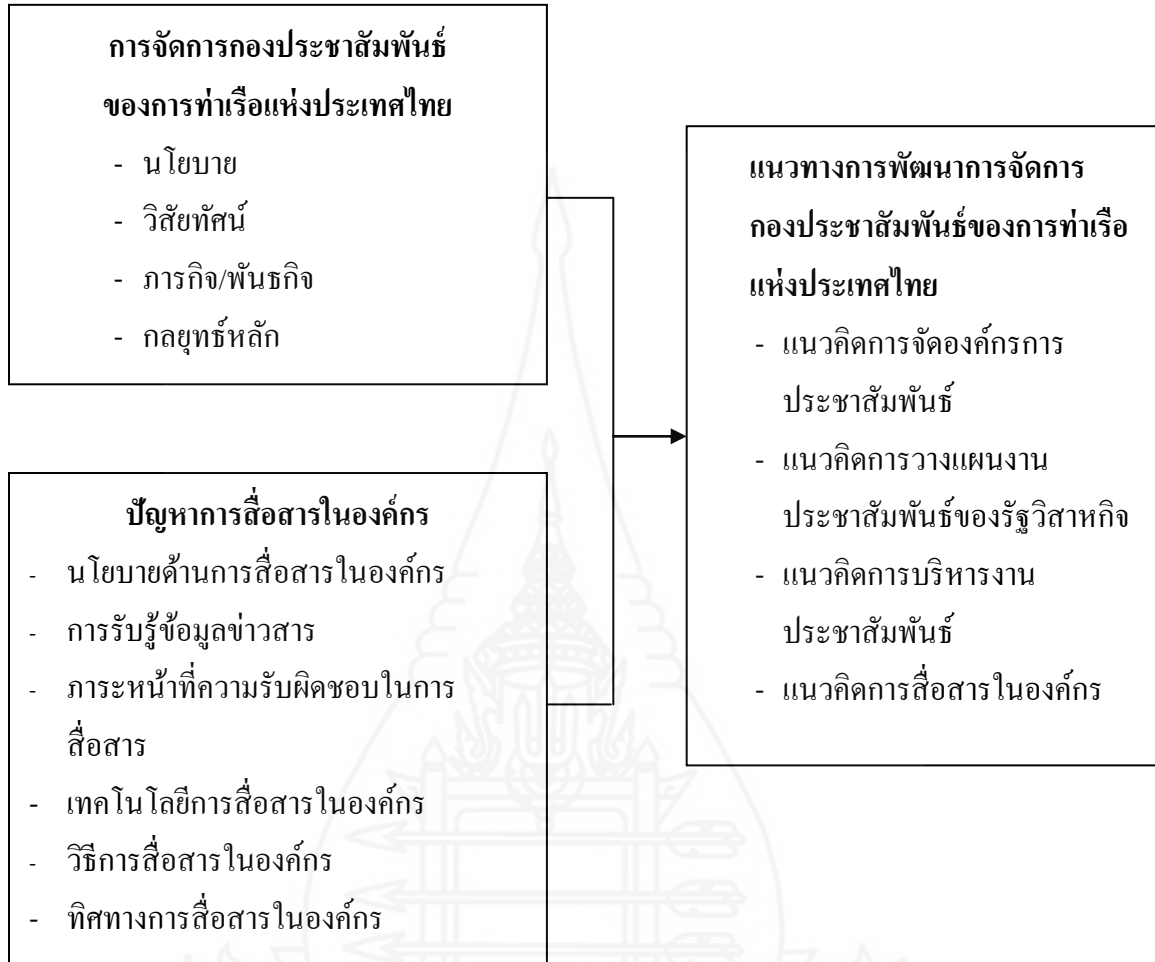
- นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร
- การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
- ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสาร
- เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร
- วิธีการสื่อสารขององค์กร
- ทิศทางการสื่อสารขององค์กร

ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ส่งผลไปในแนวทางที่ดีต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย และสำรวจปัญหาการสื่อสารในองค์กรเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
- 2.2 เพื่อสำรวจปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

3. กรอบความคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย โดยกำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

4.1 การวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เท่านั้น

4.2 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นักบริหาร 16 ประจำสำนักผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่ายอาคาร ผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ หัวหน้าแผนก 3 แผนกของกองประชาสัมพันธ์ รวมถึงพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ และพนักงานสังกัดกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด

4.3 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2555

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย หมายถึง การดำเนินงาน การจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่างๆ ของกองประชาสัมพันธ์ การท่าเรือแห่งประเทศไทย เพื่อให้การประสานงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมและกลุ่มบุคคลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ และกลยุทธ์หลัก

5.2 การสื่อสารในองค์กร หมายถึง การถ่ายทอดและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ ในหมู่สมาชิกขององค์กร จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ผ่านสื่อหรือช่องทาง วิธีการและทิศทางการสื่อสารในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี สามารถประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีการสื่อสารหลายระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

5.3 วิธีการสื่อสารในองค์กร หมายถึง การกระทำเพื่อให้ข่าวสารนั้นไหลจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารภายในองค์กรด้วย 3 วิธีคือ การสื่อสารด้วยการเขียน การสื่อสารด้วยการพูด และการสื่อสารด้วยสัญลักษณ์

5.4 ทิศทางการสื่อสารในองค์กร หมายถึง ลักษณะการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย 4 ลักษณะ คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ระดับเดียวกัน และข้ามสายงาน

5.5 ปัญหาการสื่อสารในองค์กร หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบทางลบทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรลดลง

ได้แก่ นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสาร เทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร วิธีการสื่อสารและทิศทางการสื่อสารในองค์กร

5.6 แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ การทำเรื่องแห่งประเทศไทย หมายถึง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย อย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการสื่อสารในองค์กร โดยใช้แนวคิดการจัดองค์กรการประชาสัมพันธ์ การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของ รัฐวิสาหกิจ การบริหารงานประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารในองค์กร

5.7 การทำเรื่องแห่งประเทศไทย หมายถึง รัฐวิสาหกิจสาธนาการในสังกัดกระทรวงคมนาคม ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการทำเรื่องแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2494 มีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการทำเรื่อง

5.8 พนักงาน หมายถึง พนักงานทุกระดับของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย ตั้งแต่ **ผู้บริหารระดับสูง** คือ ผู้อำนวยการการทำเรื่องแห่งประเทศไทย (ระดับ 17) รองผู้อำนวยการฯ และเทียบเท่า (ระดับ 16) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฯ และเทียบเท่า (ระดับ 15) **ผู้บริหารระดับกลาง** หมายถึง ผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า (ระดับ 14) รองผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า (ระดับ 13) ผู้อำนวยการกองและเทียบเท่า (ระดับ 12) **ผู้บริหารระดับต้น** หมายถึง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองและเทียบเท่า (ระดับ 11) หัวหน้าแผนกและเทียบเท่า (ระดับ 10) **ระดับบริหาร** หมายถึง ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกและเทียบเท่า (ระดับ 9) หัวหน้าหมวดและเทียบเท่า (ระดับ 8) และ **ระดับปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานตั้งแต่ระดับ 1-6

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 6.1 ทราบถึงการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย
- 6.2 ทราบปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย
- 6.3 ทราบถึงแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย

6.4 นำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ปรับปรุงการจัดการกองประชาสัมพันธ์ อย่างเป็นรูปธรรม ในการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดการกองประชาสัมพันธ์ และสำรวจปัญหาการสื่อสารในองค์กร รวมทั้งศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย โดยในบทที่ 2 ผู้วิจัยจะกล่าวถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
2. การดำเนินงานของ กองประชาสัมพันธ์ การท่าเรือแห่งประเทศไทย
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กรการประชาสัมพันธ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ
5. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสารในองค์กร
6. ปัญหาการสื่อสารในองค์กร
7. แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

นโยบาย

- พัฒนากิจการการท่าเรือฯ ให้เสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน
- สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยคำนึงถึงการอยู่ร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม
- บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่สามารถควบคุมตรวจสอบได้

วิสัยทัศน์

การท่าเรือแห่งประเทศไทยมุ่งสู่การเป็นประตูการค้าหลักของประเทศที่ให้บริการเป็นเลิศ และปลอดภัย เพื่อสนับสนุนระบบเศรษฐกิจและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

พันธกิจ/ภารกิจ

1. บริหารและพัฒนาท่าเรือให้เป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่สำคัญ ให้มีบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย ในระดับสากล เพื่อส่งเสริมระบบการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) และเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness)
2. พัฒนาระบบการขนส่งและการขนถ่ายสินค้าให้มีโครงข่ายเชื่อมโยง (Logistics Chain) การให้บริการระหว่างท่าเรือ (Port Service Networks) และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
3. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสินทรัพย์อย่างสมดุลในเชิงธุรกิจเอกชนกับเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน

การบริหารจัดการองค์กร

มุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยแนวคิดการบริหารจัดการที่สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) และระบบ Balanced Scorecard: BSC มาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานด้วยการเชื่อมโยงกลยุทธ์โครงการและแผนงาน แผนงบประมาณ โครงสร้างขององค์กร และการบริหารบุคคลผ่านกระบวนการหลัก เช่น การจัดทำแผนดำเนินงาน การประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์ให้ตอบสนองกลยุทธ์หลักเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยการกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ให้กับองค์กร

การบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักคิด “SMARTER”

เป็นการบูรณาการความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและสร้างประโยชน์สูงสุดต่อการท่าเรือแห่งประเทศไทย ด้วยกระบวนการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนี้

S (Sustainable)

การมุ่งพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

M (Maximization)

การมุ่งสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้ใช้บริการรวมทั้งการใช้ทรัพยากรในการบริหาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้เกิดประโยชน์สูงสุด

A (Accountable)

การบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีจิตสำนึกที่ดีและรับผิดชอบต่อนานาที่

R (Responsible)

การบริหารและพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อผู้ให้บริการ สังคม และผู้มีส่วนได้เสีย

T (Transparency)

การบริหารงานอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกระบวนการทำงานและมุ่งเน้นการให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Technology Oriented)

E (Ecological Friendly)

การบริหารและพัฒนาองค์กรที่ใส่ใจและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

R (Reliability)

การบริหารและพัฒนาให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในการให้บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล

ค่านิยมขององค์กร: Proud to be PAT**P (Performance Excellence)**

ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการองค์กร

R (Responsibility)

ความสำนึก ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ องค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศ

O (Ownership)

ความรู้สึกรับเป็นเจ้าขององค์กร ความภาคภูมิใจและภักดีในองค์กรทำให้ร่วมกันสร้างสรรค์ และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

U (Unity)

ความมุ่งมั่นร่วมแรงร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและส่วนรวม การอยู่และทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีเอื้ออาทร มีความเคารพนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

D (Devotion)

การอุทิศเวลา การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ จริ่งใจ และโปร่งใสในการให้บริการ

อ้างอิงใน www.port.co.th รายงานประจำปี 2555 แผนวิสาหกิจ กทท. ฉบับที่ 10 (ฉบับปรับปรุง) ปี 2555 – 2557

2. การดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์ การทำเรื่องแห่งประเทศไทย

วิสัยทัศน์

“การทำเรื่องฯ มุ่งเน้นการส่งเสริมสิทธิการได้รู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ”

พันธกิจ/ภารกิจ

1. รวบรวมข้อมูลข่าวสารของการทำเรื่องฯ ที่ประชาชนมีสิทธิได้รู้ ตรวจสอบ ขอดู ได้รับสำเนาและขอให้รับรองสำเนาถูกต้องมาไว้ที่กองข้อมูลข่าวสาร
2. อำนวยความสะดวกในการจัดทำข้อมูลให้แก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส และเป็นปัจจุบัน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับเกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 รวมทั้งระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง

อำนาจหน้าที่

ดำเนินการวางแผน กำหนดแนวทางและกิจกรรมประชาสัมพันธ์ขององค์กรทั้งด้านการสร้างเสริมภาพลักษณ์อันดีและเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสู่กลุ่มเป้าหมายและสาธารณชน โดยจัดทำกิจกรรมพิเศษ โครงการโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจการและเผยแพร่ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรทางสื่อต่างๆ ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้บริการข้อมูลข่าวและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนเพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร ตรวจสอบและรวบรวมข่าว/ข้อมูลที่เผยแพร่ทางสื่อต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ จัดและเข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ให้การต้อนรับคณะบุคคลสำคัญทั้งในและต่างประเทศที่มาเยี่ยมชมกิจการและเข้าพบผู้บริหาร ควบคุมดูแลและดำเนินการโครงการ/กิจกรรมประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจตามนโยบายผู้บริหารและควบคุมดูแลงานสารบรรณ

กลยุทธ์หลัก

1. การส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมรองรับกับสถานการณ์และทิศทางการพัฒนาองค์กร
2. การส่งเสริมสิทธิได้รู้และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
3. สนับสนุนและพัฒนากิจการข้อมูลข่าวสารของ การทำเรือฯ ให้สามารถเผยแพร่ได้หลายช่องทาง
4. การส่งเสริมความโปร่งใสและการใช้อำนาจรัฐอย่างเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้
5. การบริหารจัดการและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานของรัฐ

อ้างอิงใน ระเบียบการทำเรือแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการบริหารของการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ.2554

3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กรการประชาสัมพันธ์

ความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของการประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ กล่าวคือ Frank Jefkins. (1982 อ้างถึงใน สุพิน ปัญญาภัก, 2552: 2-1-2-15)

ความจำเป็นของการจัดองค์กรการประชาสัมพันธ์

1. **นโยบายของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการ** องค์กรต้องมียุทธศาสตร์ที่จะต้องจัดให้การประชาสัมพันธ์เป็นกลไกหรือเครื่องมือของการบริหารจัดการ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร สร้างความเข้าใจอันดีกับกลุ่มเป้าหมายและประชาชน และสิ่งที่สำคัญคือ ต้องการให้เกิดความร่วมมือและความสนับสนุนจากประชาชน

2. **เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์** เป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ หรือล้มเหลวได้ หากเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ไม่มีคุณภาพหรือขาดความรับผิดชอบ

3. **ข่าวสารและเครื่องมือการประชาสัมพันธ์** การที่องค์กรจะสร้างความเข้าใจที่ดีได้นั้น ต้องมีระบบข่าวสารที่ดี ซึ่งรวมถึงการผลิต การจัดหา และการเผยแพร่ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย แม้ว่าในปัจจุบันมีบริษัทรับจ้างผลิตสื่อที่มีคุณภาพแต่หากองค์กรมีเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ที่สามารถผลิตสื่อเผยแพร่เองได้ ก็จะทำให้เกิดความรวดเร็วขึ้น

4. ภาวะแวดล้อมและความร่วมมือ เป็นทั้งส่วนสนับสนุนและเป็นอุปสรรคของการประชาสัมพันธ์ องค์การมีภาระหน้าที่ที่สนับสนุนและให้บริการที่ดีแก่ประชาชน ก็จะมีภาพลักษณ์ขององค์การดีกว่าองค์การที่มีภาวะแวดล้อมไม่สอดคล้องกับความรู้สึกรับรู้ของประชาชน

ปัจจัยดังกล่าว หากไม่มีการจัดตั้งองค์การประชาสัมพันธ์ เพื่อรองรับและจัดการให้สอดคล้องกัน ภาระหน้าที่ขององค์การที่จะให้การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการ และเป็นการจัดการทางสังคม ก็คงจะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการประชาสัมพันธ์นั้นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นเอกภาพ องค์การจะต้องสร้างการประชาสัมพันธ์ให้เป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการ การจัดการด้านสังคมและแก้ไขปัญหาวิกฤต

นโยบายที่ดีต้องมีการนำไปปฏิบัติ และมีผู้รับผิดชอบ ดังนั้น องค์การจึงต้องจัดให้มีองค์การประชาสัมพันธ์เพื่อรับผิดชอบงานการประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ โดยองค์การประชาสัมพันธ์ต้องวางแผนและดำเนินการตามแผนให้สอดคล้องกับนโยบายด้านอื่นๆ

การจัดให้มีองค์การประชาสัมพันธ์จะทำให้การดำเนินการประชาสัมพันธ์เป็นเอกภาพ เพราะจะเป็นศูนย์กลางการติดต่อประสานงานด้านข่าวสารขององค์การ ทั้งภายในและภายนอก การทำกิจกรรมเผยแพร่ สร้างความเข้าใจและภาพลักษณ์ที่ดี

การจัดองค์การประชาสัมพันธ์ เป็นการรวมบุคลากรการประชาสัมพันธ์เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งจะทำให้มีการแบ่งงานเป็นกลุ่มตามความถนัดของแต่ละคน และมีแนวคิดการประชาสัมพันธ์ขององค์การเป็นไปในทางเดียวกัน

สิ่งสำคัญขององค์การก็คือ การสื่อสารที่เป็นเอกภาพ เพราะหากการสื่อสารขององค์การไม่ชัดเจน ข้อมูลผิดพลาด องค์การภายในต่างมีอิสระในการสื่อสาร ข่าวสารขององค์การ ก็จะเบี่ยงเบนหรือไม่เป็นไปตามนโยบายหลักขององค์การได้ ดังนั้น การจัดตั้งองค์การประชาสัมพันธ์ จึงเป็นการกำหนดกรอบการเผยแพร่ข่าวสาร และสื่อสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายและประชาชนที่มีน้ำหนัก

นอกจากนี้ การจัดตั้งองค์การประชาสัมพันธ์ในองค์การจะทำให้มีการประสานงานที่ดี มีความร่วมมือในการนำข้อมูลข่าวสารขององค์กรย่อยไปเผยแพร่ องค์การการประชาสัมพันธ์สามารถดัดแปลงแก้ไขในความผิดพลาดจากความเข้าใจผิด หรือภารกิจขององค์การได้

ปัจจุบันองค์การทั่วไปต่างมีการจัดองค์การการประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นเครื่องมือหรือกลไกของการบริหารงานการประชาสัมพันธ์ รวมกลุ่มบุคลากรการประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์การไปสู่กลุ่มเป้าหมายและประชาชน รวมทั้งมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้องค์การได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ

ภารกิจขององค์การประชาสัมพันธ์

องค์การประชาสัมพันธ์หรือองค์กรประชาสัมพันธ์มุ่งหวังที่จะให้การประชาสัมพันธ์ขององค์การดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น และเกิดประโยชน์แก่องค์การ ดังนั้น องค์การประชาสัมพันธ์จึงต้องมีการกิจที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้องค์การได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. ส่งเสริมพลังอำนาจและสถานะขององค์การ

การที่องค์การจะได้รับความยอมรับให้ความร่วมมือและสนับสนุนจากสาธารณชน จำเป็นที่จะต้องให้สาธารณชนรับรู้ และเข้าใจประเด็นต่างๆ อย่างถูกต้อง ชัดเจน โดยการบอกกล่าวชี้แจงอย่างต่อเนื่องถึงบทบาท ความรับผิดชอบและการดำเนินงานขององค์การ เพราะเมื่อมีการบอกกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เรื่องราวขององค์การก็จะได้รับการซึมซับและสร้างการยอมรับของสาธารณะ ทำให้องค์การมีพลังอำนาจในการดำเนินกิจการต่างๆ ได้

การบอกกล่าวเผยแพร่เป็นการปลูกฝังความนิยมเลื่อมใส ความเข้าใจและเรียกร้องความร่วมมือร่วมใจอันดีจากประชาชน

การบอกกล่าวในลักษณะที่เป็นการส่งเสริมพลังอำนาจและสถานะขององค์การ จะต้องอธิบาย ชี้แจงความจริง บอกเรื่องราวที่เกิดขึ้นสร้างความเข้าใจในเรื่องที่ยังเคลือบแคลงและสงสัย ให้ความรู้ ความเข้าใจในกิจการและเรื่องที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม การบอกกล่าวจะต้องทำให้เกิดความประทับใจและเป็นที่พึงพอใจของประชาชนโดยคำนึงถึงช่วงเวลาและสถานะของผู้รับสารด้วย คือ ผู้รับข่าวสาร มักจะมีพฤติกรรมในการรับข่าวสารแตกต่างกันตามอาชีพ วัย ประเด็นข่าวสาร ช่องสาร และช่วงเวลา ดังนั้น การบอกกล่าวหรือเสนอข่าวสารขององค์การ จึงต้องนึกถึงปัจจัยด้านผู้รับข่าวสารด้วย

นอกจากการบอกกล่าวแล้ว องค์การประชาสัมพันธ์จะต้องสร้างกิจกรรมให้สาธารณชนเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในองค์การ เช่น การเอื้ออาทร การสนับสนุนสาธารณประโยชน์ ความโปร่งใส และการบริหารที่ตรวจสอบได้

2. เสริมสร้างภาพลักษณ์

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ภาพลักษณ์ที่ดีย่อมนำมาซึ่งความนิยม ยกย่อง ความร่วมมือ และการสนับสนุนจากประชาชน ดังนั้น องค์การทุกแห่งจึงพยายามสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อให้เป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญของนโยบาย การดำเนินงาน การตลาด การสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ หรือคุณค่าของงาน

ภาพลักษณ์เป็นบุคลิกหรือเอกลักษณ์ขององค์การ งานสำคัญขององค์การประชาสัมพันธ์ ก็คือ ต้องเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์การให้ประชาชนเชื่อถือและไว้วางใจ โดยเผยแพร่กิจกรรมสู่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง

การที่จะให้ประชาชนเกิดความเข้าใจที่ดี คือ ต้องกระทำดีแล้วบอกกล่าวให้สาธารณชนทราบและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกระทำได้ด้วยการจงใจให้ประชาชนเห็นความสามารถของการดำเนินงาน มีผลกระทบที่ดีต่อผู้ใช้บริการหรือลูกค้า รวมทั้งสร้างความรู้สึกที่ดีด้วยการเข้ามามีส่วนในกิจกรรมส่วนรวมต่างๆ

ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร อาจเกิดจากลักษณะหน้าที่หรือผลดำเนินงานที่สร้างความพึงพอใจให้สังคม องค์กรต้องมีการเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นภาพลักษณ์ที่ดีตลอดไป ในขณะเดียวกัน เนื่องจากมีปัจจัยหลายประการที่อาจทำให้กระแสความคิดเห็นของประชาชนเปลี่ยนไป หรืออาจมีอคติต่อองค์กร องค์กรการประชาสัมพันธ์จึงต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรตามแนวทางที่ควรจะเป็น

องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี มักจะได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากประชาชนเสมอ แต่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ไม่อาจจะกระทำได้ด้วยการบังคับ หากแต่ต้องมีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน และบอกกล่าวให้คนทั่วไปได้ทราบ

องค์กรการประชาสัมพันธ์จึงต้องมีแผนการเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ตามที่องค์กรต้องการ

3. ปรับปรุงและตัดแปลงความผิดปกติขององค์กร

องค์กรที่เปรียบเสมือนบุคคล ก็มักจะมีข้อบกพร่องเกิดขึ้น หากเป็นข้อบกพร่องเล็กน้อย ก็ไม่กระทบกระเทือนมากนัก แต่หากเป็นข้อบกพร่องขนาดใหญ่ ก็ย่อมกระทบกระเทือนต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้ ดังนั้น จึงเป็นภาระหน้าที่ขององค์กรการประชาสัมพันธ์จะต้องคอยสอดส่องดูแลความผิดปกติขององค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อหาทางป้องกันและแก้ไข

การปรับปรุงและตัดแปลงความผิดปกติขององค์กร กระทำได้ 3 วิธีคือ

3.1 สำรวจตรวจสอบความรู้สึกนึกคิดของประชาชน หรือตรวจสอบกระแสประหามติ เพื่อเรียนรู้สภาพความคิดของประชาชนว่า มีอยู่อย่างไรและเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือไม่ หากมีความคิดเห็นของประชาชนที่จะเกิดทางลบต่อองค์กร ก็ต้องดำเนินการขจัดปัดเป่าให้หมดไป ด้วยการชี้แจงสร้างความเข้าใจ

3.2 ป้องกันความเข้าใจผิด โดยต้องคอยสอดส่องภาวการณ์ต่างๆ ที่จะกระทบกระเทือนต่อองค์กร เป็นการดูสภาพล่วงหน้า

ความเข้าใจผิดเป็นปัญหาสำคัญยิ่ง เพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้ว ก็จะทำให้เกิดความเสียหายในด้านการเชื่อถือ ความไว้วางใจ กล่าวคือ ประชาชนจะเกิดความไม่เชื่อถือ ไม่ไว้วางใจ ไม่เลื่อมใส หรือไม่ได้รับความร่วมมือและสนับสนุน

ความเข้าใจผิดนี้ แม้จะเกิดขึ้นแต่น้อย ก็อาจแพร่ขยายวงกว้างออกไปได้ อันจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและบ่อนทำลายชื่อเสียงขององค์การได้ ดังนั้น จึงต้องหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นโดยการบอกกล่าวเผยแพร่ข่าวสารขององค์การอย่างสม่ำเสมอและชี้แจงข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

3.3 แก้ไขความเข้าใจผิด เมื่อเกิดความเข้าใจผิดในด้านใดด้านหนึ่ง องค์การจะต้องดำเนินการแก้ไขความเข้าใจผิดนั้นโดยเร็ว โดยต้องกระทำทั้ง 2 ด้าน คือด้านแรก ได้แก่ การแก้ไขตัวองค์การเอง เพราะอาจจะมีกิจการหรือกิจกรรมบางอย่างขององค์การที่เป็นเหตุก่อให้เกิดความเข้าใจผิด เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติ มรรยาทของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น องค์การการประชาสัมพันธ์จะต้องแนะให้องค์การมีการปรับปรุงแก้ไข ส่วนอีกด้านหนึ่ง คือ การชี้แจงไปยังกลุ่มประชาชนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยกระทำให้ทั้งการชี้แจงโดยตรงต่อกลุ่มประชาชนกับการแก้ไขทางอ้อมในกรณีที่เป็นข่าวลือหรือความเข้าใจผิดที่ยังไม่เกิดเป็นรูปธรรม

4. เป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการองค์การ

การประชาสัมพันธ์เป็นกลไกของการบริหารงานให้เกิดความราบรื่นและบรรลุภารกิจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ โดยเป็นศูนย์ประสานความคิดของผู้ปฏิบัติในองค์การทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ลดความตึงเครียดและความขัดแย้ง รวมทั้งความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน และให้ความรู้ด้านต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ในส่วนบุคคลภายนอก องค์การการประชาสัมพันธ์ต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ทำกิจกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อสาธารณชน สร้างกระแสความมั่นใจและความไว้วางใจ เสนอข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง องค์การทำกิจกรรมหรือประสบความสำเร็จที่ดี ต้องเผยแพร่ให้ประชาชนได้รับรู้ ทั้งนี้เพื่อสร้างการยอมรับ ความร่วมมือและการสนับสนุนจากสาธารณชน

4. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ

แผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ให้เกิดประสิทธิภาพเพราะแผนจะกำหนดแนวทางให้ดำเนินงานเป็นไปตามที่มุ่งหวัง อย่างไรก็ตาม แผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจจะแตกต่างกันไปตามประเภทของ

รัฐวิสาหกิจ เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภท แต่ละแห่งแตกต่างกัน (สุพิน ปัญญามาก, 2546: 154-161)

ปัจจัยสำคัญที่เป็นส่วนกำหนดแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภท แต่ละแห่ง ก็คือ

1. วัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจ

โดยทั่วไป การประชาสัมพันธ์เป็นลักษณะงานสนับสนุนภารกิจหลักของรัฐวิสาหกิจเสมอ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีหน้าที่หลักในการผลิตกระแสไฟฟ้าสนองความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า รวมทั้งดำเนินการพัฒนาแหล่งผลิตพลังงานไฟฟ้า และระบบส่งไฟฟ้า ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ของ กฟผ. จึงต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เพื่อให้การพัฒนาระบบไฟฟ้าบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ แต่รัฐวิสาหกิจบางประเภทมีลักษณะที่ต้องใช้การประชาสัมพันธ์เป็นภารกิจหลัก เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือรัฐวิสาหกิจประเภทพาณิชยกรรม เพราะต้องมีการชักชวนส่งเสริมให้เกิดตลาดท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกประเทศและเกิดความนิยมชมชอบในสินค้าต่างๆ ที่ผลิตขึ้น การประชาสัมพันธ์จึงไม่ใช่เป็นเพียงปัจจัยสนับสนุนเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในเชิงบริหารกิจการประเภทนี้

การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภทแต่ละแห่ง เช่น รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ก็ต้องเน้นในเรื่องประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อสร้างความรู้สึกถึงความมั่นคงของการบริการที่ดี ส่วนรัฐวิสาหกิจประเภทการเงิน ก็ต้องเน้นถึงความมั่นคงของการเงิน ความปลอดภัย รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมและบริการต้องเน้นถึงการจูงใจ ความเหมาะสม ความดีงามของกิจการ สำหรับรัฐวิสาหกิจประเภทอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม ต้องมีลักษณะเป็นเครื่องมือของการตลาด

2. นโยบายของรัฐวิสาหกิจ

นโยบายของรัฐวิสาหกิจอาจมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมหรือสอดคล้องต่อสภาวะการณ์ต่างๆ เสมอ ดังนั้น การวางแผนงานประชาสัมพันธ์จึงต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหารอย่างถ่องแท้ รวมทั้งติดตามความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน ความเปลี่ยนแปลงในแนวนโยบายต่างๆ เพราะบางครั้งรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือต่อส่วนรวม เช่น รัฐบาลมีนโยบายพยุภราชาข้าวไม่ให้เกิดค่า ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจก็จำเป็นต้องกำหนดนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในการรับจำนำข้าวเปลือก เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล การวางแผน

งานประชาสัมพันธ์จึงต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน คือต้องประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ไม่ให้เกษตรกรรีบขายข้าวเปลือกในขณะที่ราคาตกต่ำ รวมทั้งต้องให้รายละเอียดถึงวิธีต่างๆ ของนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในการรับจำนำข้าวเปลือกด้วย

3. บุคลากร

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่เป็นงานสนับสนุน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องบุคลากรที่จะมาร่วมทำงาน เพราะบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรที่มีวิชาชีพในสายงานหลัก การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องบุคลากร จึงมีข้อควรคำนึงดังนี้

3.1 ความรู้ความสามารถ บุคลากรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารมวลชน นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจในข่าวสารความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์บ้านเมืองสิ่งแวดล้อมต่างๆ ของสังคม รวมทั้งที่สำคัญที่สุดคือต้องเป็นผู้ใฝ่หาความรู้ในเรื่องของหน่วยงานของตนเองอยู่เสมอ เพื่อความฉับไวในการเตรียมรับสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง

3.2 ความเหมาะสมในวิชาชีพของบุคลากร นอกเหนือจากบุคลากรหลักสำหรับงานการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจที่จะต้องมีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ หรือการสื่อสารมวลชนแล้ว ยังจำเป็นต้องมีกลุ่มผู้มีความรู้อื่นๆ รวมอยู่ด้วยตามความเหมาะสมกับงานหลักของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นนักวิชาการในสาขาต่างๆ ให้การดำเนินงานการประชาสัมพันธ์มีน้ำหนักเป็นที่น่าเชื่อถือ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ มีนักประชาสัมพันธ์ที่มีวิชาชีพวิศวกรรมอยู่ด้วย นอกจากนี้ยังมีนักกฎหมายสำหรับทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกฎหมาย เช่น เรื่องการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดินเพื่อสร้างโรงไฟฟ้าหรือสายส่งไฟฟ้า เป็นต้น สำหรับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ก็เช่นเดียวกันที่จำเป็นต้องมีนักประชาสัมพันธ์ที่มีวิชาชีพสาขาต่างๆ ตามความเหมาะสมของประเภทของรัฐวิสาหกิจ เช่น นักจิตวิทยา นักเศรษฐศาสตร์ นักการบัญชีการเงิน เป็นต้น

3.3 ความเหมาะสมของบุคลากรที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์เป็นงานที่จะต้องติดต่อสัมพันธ์กับประชาชนกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายอาจจะอยู่ตามท้องถิ่นต่างๆ ซึ่งมีภาษาพูด ขนบธรรมเนียมประเพณีที่แตกต่างกัน การเลือกสรรบุคลากรเพื่องานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้ในการดำเนินงานการประชาสัมพันธ์ก็ต้องให้มีความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะท้องถิ่น ซึ่งจะมีผลดีต่อการเข้าถึงประชาชนกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ต่างๆ ได้ดีกว่าคนที่ไม่เข้าใจลักษณะเฉพาะของพื้นที่ วิธีการก็อาจจะใช้บุคลากรที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ต่างๆ เป็นนักประชาสัมพันธ์ เช่น ถ้าต้องการดำเนินการประชาสัมพันธ์ในเขตภาคใต้ก็ควรใช้คนที่พูดภาษาใต้ได้

หรืออาจใช้คนได้เป็นนักประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะสามารถเข้าถึงประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย และลดภาวะความไม่ไว้วางใจของกลุ่มเป้าหมายเมื่อพบกับบุคคลแปลกหน้า

3.4 ปริมาณบุคลากร ต้องพิจารณาจำนวนบุคลากรในสาขาวิชาชีพต่างๆ กับปริมาณของการประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสมกัน รวมทั้งการจำแนกหน้าที่การทำงานให้ชัดเจนแก่บุคลากร เพื่อให้ทราบถึงหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนว่ามีขอบเขตในการประชาสัมพันธ์อย่างไรบ้าง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า บุคลากรในการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจอาจมาจากหลายวิชาชีพ หลายท้องถิ่น หลายระดับการศึกษา ซึ่งขึ้นอยู่กับว่ารัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินการประเภทใด มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ซึ่งบุคลากรทุกคนต่างมีคุณค่าต่อการประชาสัมพันธ์อย่างมาก ไม่มีใครเด่นหรือดีไปกว่าใคร แต่อาศัยคุณสมบัติของทุก ๆ คนเลือกนำมาใช้กับงานประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม ก็จะทำงานบรรลุเป้าหมาย

4. ความยืดหยุ่นของแผนงานประชาสัมพันธ์

การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจประเภทต่างๆ ต้องเกี่ยวข้องกับความสำคัญของคนทั้งสิ้น มีความผูกพันเกี่ยวข้องกับทัศนคติจนถึงประชาคติ ซึ่งประชาคตินี้ถือเป็นแนวทางสำคัญต่อการกำหนดแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับความคิดของคน โดยธรรมชาติแล้วความคิดของคนเราจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจจึงต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงในความคิดของคนด้วย แผนงานประชาสัมพันธ์จึงต้องมีความยืดหยุ่นได้ดีเพื่อปรับแผนงานให้สอดคล้องไปกับกระแสความคิดของคนที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะเห็นได้ว่าแผนงานประชาสัมพันธ์ ต่างจากแผนงานอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานทางวิศวกรรม ที่เมื่อกำหนดแล้วค่อนข้างมีความแน่นอนในเรื่องกำหนดเวลาและเป้าหมายของงาน

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อม สถานการณ์หรือเหตุการณ์บ้านเมืองก็อาจเป็นปัจจัยสำคัญต่อการที่จะต้องปรับแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องต้องกันด้วย เช่น ภาวะทางเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาลในเรื่องต่างๆ ที่มาเกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ เพราะฉะนั้น การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ก็ต้องมีความยืดหยุ่นตามสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อรัฐวิสาหกิจด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์และการปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ต่างๆ นั้น ต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างดี เพราะจะมีผลต่อความสำเร็จในงานการประชาสัมพันธ์นั่นเอง ความยืดหยุ่นของแผนงานประชาสัมพันธ์สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้นจะรวมถึงจุดมุ่งหมายของงานประชาสัมพันธ์ กิจกรรมต่างๆ ช่วงเวลาของการปฏิบัติการ รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายที่อาจจะเปลี่ยนแปลงใหม่

5. กลุ่มเป้าหมาย

การประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจประเภทต่างๆ ย่อมจะมีกลุ่มประชาชนเป้าหมายที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ความสัมพันธ์ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจกับกลุ่มเป้าหมายก็ยังคงต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เช่น กลุ่มเป้าหมายของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ก็คือ ชาวไร่ ชาวนา แต่กลุ่มเป้าหมายขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพฯ ก็คือคนในกรุงเทพฯ เท่านั้น ดังนั้น การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของแต่ละรัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนว่าคือใคร และกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจอย่างไร โดยจัดลำดับความสัมพันธ์หรือความสำคัญของกลุ่มเป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อหน่วยงานด้วย เช่น กลุ่มพนักงานภายในหน่วยงานก็ต้องจัดลำดับความสำคัญตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง พนักงานทั่วไป กลุ่มสหภาพแรงงาน กลุ่มครอบครัวของพนักงาน ถ้าเป็นกลุ่มเป้าหมายภายนอกหน่วยงานก็ต้องพิจารณาว่าใครคือผู้มีอิทธิพลสูงต่อหน่วยงาน เช่น นักการเมือง ข้าราชการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้นำความคิดในท้องถิ่นต่างๆ เป็นต้น

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่แน่ชัดในแผนงานประชาสัมพันธ์จะช่วยให้เห็นแนวทางในการจัดรูปแบบ วิธีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. งบประมาณ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การประชาสัมพันธ์ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีตามเป้าหมายอย่างหนึ่งก็คืองบประมาณ ทั้งนี้เพราะงบประมาณเป็นตัวชี้วัดความสามารถวางแผนงานประชาสัมพันธ์นั้นๆ จะทำกิจกรรมอะไรได้ในขอบเขตเพียงไหน ระบบการจัดสรรงบประมาณของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งก็อาจจะไม่เหมือนกัน การวางแผนงานประชาสัมพันธ์จึงต้องคำนึงถึงระบบงบประมาณของหน่วยงานให้ละเอียดถี่ถ้วน เช่น งบประมาณประจำปี หรืองบประมาณที่สามารถขออนุมัติเป็นเรื่อยๆ ไป เป็นต้น

7. เครื่องมืออุปกรณ์

การดำเนินการประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์สนับสนุนหลายอย่าง เช่น อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ อุปกรณ์การพิมพ์ เป็นต้น การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจจะต้องรู้ถึงขีดความสามารถของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่เป็นอย่างดี รวมทั้งต้องรู้จักเลือกสรรเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีขีดความสามารถอันเหมาะสมกับหน่วยงานมาใช้ต่อไปในอนาคตด้วย เพื่อพัฒนาให้งานประชาสัมพันธ์ก้าวหน้าไปด้วยดี การวางแผนประชาสัมพันธ์จึงต้องเลือกใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของการประชาสัมพันธ์

นอกจากจะพิจารณาวางแผนใช้เครื่องมืออุปกรณ์ขององค์กรแล้ว รัฐวิสาหกิจต้องพิจารณาใช้เครื่องมือประชาสัมพันธ์จากภายนอก เช่น หน่วยงานเอกชน หน่วยงานภาครัฐ อีกด้วย

ว่าจะสามารถหยิบยืม หรือนำมาใช้ร่วมกันได้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการประหยัด ความร่วมมือ และเกิดเครือข่ายเชื่อมโยง

นโยบายของรัฐวิสาหกิจต่องานประชาสัมพันธ์

รัฐวิสาหกิจส่วนมากเห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ที่มีส่วนช่วยสนับสนุน สร้างภาพลักษณ์ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับสาธารณชนได้ดี ทั้งนี้ เพราะรัฐวิสาหกิจเองก็มีปัญหาของตนเองมาก ทั้งในเรื่องการบริหารและการดำเนินงานซึ่งต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับประชาชน ภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจทั่วไปก็ยังคงอยู่ในสภาพที่ประชาชนมองว่า ขาดประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจจึงเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ที่จะเป็นเครื่องมือในการสร้างภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจให้ดีขึ้น นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจทุกแห่งก็ได้มีการจัดทำแผนวิสาหกิจซึ่งเป็นแม่บทของแผนงานต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ด้วย ดังนั้น แนวโน้มการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจจึงมีรูปแบบมากขึ้น มีการปรับแนวคิดทางการบริหารจัดการมาร่วมในการพิจารณา อย่างไรก็ตาม เพื่อพิจารณาถึงนโยบายของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ก็อาจมีปัจจัยที่มีแนวโน้มของการวางแผนประชาสัมพันธ์ทั้งในทางบวกและทางลบ ดังนี้

1. นโยบายของฝ่ายบริหารต่องานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ

หากฝ่ายบริหารมองเห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ในหน่วยงานของตนเอง ย่อมมีผลต่อความคล่องตัวในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ด้วย และก็ย่อมมีผลดีต่อแนวโน้มในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานที่ฝ่ายบริหารยอมรับ และสนับสนุน ในทางตรงกันข้าม หากรัฐวิสาหกิจใดมองข้ามความสำคัญของการประชาสัมพันธ์แล้ว ก็ย่อมมีผลต่อการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ที่อาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร ทำให้รัฐวิสาหกิจนั้นๆ ขาดการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ที่ดีที่มีรูปแบบสนับสนุนงานหลักของหน่วยงาน ดังนั้น การวางแผนงานประชาสัมพันธ์จึงขึ้นอยู่กับว่า ฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์หรือไม่ และขณะเดียวกัน ฝ่ายประชาสัมพันธ์เองได้แสดงให้เห็นฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจนั้นได้เห็นคุณค่าของตนเองต่องานหลักของหน่วยงานดีแล้วหรือยังเช่นกัน

2. บทบาทของงานประชาสัมพันธ์ต่อรัฐวิสาหกิจ

บางครั้งฝ่ายบริหารอาจมองข้ามความสำคัญของการประชาสัมพันธ์รัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เป็นเพราะว่างานประชาสัมพันธ์ยังแสดงบทบาทน้อยเกินไปต่อการสนับสนุนงานหลักของหน่วยงานให้ฝ่ายบริหารเห็น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงยังคงตระหนักและให้ความสำคัญต่องานหลักของหน่วยงานมากกว่า จนกระทั่งเห็นว่าการประชาสัมพันธ์นั้นไม่ใช่งานที่จำเป็นต่อหน่วยงาน จนอาจคิดไปว่าไม่จำเป็นต้องมีก็ได้ ซึ่งแนวคิดนี้ก็ควรต้องเป็นหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ของ

รัฐวิสาหกิจนั้นที่จะต้องประชาสัมพันธ์ถึงบทบาทตนเองให้ฝ่ายบริหารทราบ โดยการแสดงผลงานในเชิงประชาสัมพันธ์ให้ประจักษ์เสียก่อน เพื่อที่ว่าฝ่ายบริหารจะได้เห็นความสำคัญและสนับสนุนต่อการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานในทางที่ดีต่อไป

3. โครงสร้างรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจหลายแห่งมีโครงสร้างที่ขยายออกไปเรื่อยๆ ตามลักษณะของการพัฒนาองค์กร อันเนื่องมาจากการพัฒนางาน เมื่อองค์กรขยายตัวมากขึ้น ก็จะมีคนหรือพนักงานของรัฐวิสาหกิจจำนวนมากขึ้น จนฝ่ายบริหารเองไม่อาจติดต่อสัมพันธ์กับพนักงานได้อย่างใกล้ชิด ทำให้เกิดช่องว่างต่อกัน จนบางครั้งเกิดปัญหาความเข้าใจกัน ความขัดแย้งในแนวคิดนโยบายต่างๆ ประกอบกับรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะมีสภาพแรงงานเพื่อเป็นฐานอำนาจต่อรองของฝ่ายพนักงานกับฝ่ายบริหาร จนเกิดปัญหาแรงงานถึงขั้นกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ได้

ฝ่ายบริหารจึงมอบหมายภาระหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์อันดี และความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานให้กับหน่วยงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งทำหน้าที่เสมือนตัวกลางสื่อนโยบายและความคิดเห็นระหว่างทั้งสองฝ่ายปรับเข้าหากันในแนวทางเดียวกัน เพราะฉะนั้นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ก็เกิดขึ้นตามการขยายตัวของโครงสร้างและเมื่องานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญมากขึ้น ก็เป็นแนวโน้มที่ดีต่อการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ที่มีจุดมุ่งหมายอันเด่นชัด

4. ความสัมพันธ์กับสาธารณชนและสื่อมวลชน

งานของรัฐวิสาหกิจล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องกับประชาชนทั้งสิ้น การดำเนินงานต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ บางครั้งต้องการความสนับสนุนร่วมมือจากประชาชนซึ่งกลไกการประชาสัมพันธ์จะเข้ามาช่วยสร้างความเข้าใจกับสาธารณชนและดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือจากประชาชนต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ต่อไป จึงเห็นได้ว่าการจะได้ผลดังกล่าวนี้ ก็แสดงว่าได้มีการวางแผนงานประชาสัมพันธ์สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้นๆ มาอย่างมีรูปแบบที่ดีแล้ว

ในอีกส่วนหนึ่งคือ ความผูกพันกับสื่อมวลชน ทั้งนี้เพราะสื่อมวลชนย่อมให้ความสนใจต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน สื่อมวลชนจะเป็นช่องทางนำเอาข่าวสารของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ไปสู่ประชาชน ให้ประชาชนทราบถึงการดำเนินงาน ผลงานต่างๆ ของหน่วยงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีแผนงานประชาสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชนของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอย่างกระจ่างชัด เพื่อสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์กับสื่อมวลชนไปสู่สาธารณชนต่อไป

นโยบายของรัฐวิสาหกิจบางแห่งที่ผ่านๆ มา ไม่เห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ ไม่ให้ความสนใจต่อเรื่องการวางแผนงานประชาสัมพันธ์แต่อย่างใด หน่วยงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจบางแห่งขาดการสนับสนุนกำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์ และงบประมาณ ทำให้ไม่อาจคิดวางแผนงานประชาสัมพันธ์ได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ของงานประชาสัมพันธ์ต่อฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันก็ดีขึ้นมาก จากเดิมที่งานประชาสัมพันธ์ในรัฐวิสาหกิจค่อนข้างเป็นงานในระดับปฏิบัติการ ทั้งในการวางแผนและการปฏิบัติ แต่แนวโน้มของงานประชาสัมพันธ์กำลังจะเปลี่ยนรูปแบบไปสู่ระดับนโยบายของรัฐวิสาหกิจมากขึ้นแล้ว โดยจะเห็นได้จากงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจหลายแห่งเป็นผู้นำฝ่ายบริหารให้กำหนดนโยบายและดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสความคิดและประโยชน์ของสาธารณชน

รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรของรัฐ ประชาชนมีส่วนเป็นเจ้าของ ดังนั้น การดำเนินงานจึงต้องโปร่งใส ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ การประชาสัมพันธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของการสร้างความเข้าใจ การสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ในขณะที่ภารกิจของรัฐวิสาหกิจยังมีลักษณะในเชิงธุรกิจด้วย การประชาสัมพันธ์จึงเป็นเครื่องมือทางการตลาดของรัฐวิสาหกิจด้วย

ดังนั้น แนวคิดการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ จึงมุ่งไปในลักษณะ 2 ประการคือ แนวคิดด้านการบริหารจัดการกับแนวคิดด้านการตลาด

แนวคิดด้านการบริหารจัดการ

รัฐวิสาหกิจจำนวนมากหรือเกือบทั้งหมดถือว่า การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือและกลไกหนึ่งของการจัดการซึ่งทำให้รัฐวิสาหกิจมีภาพลักษณ์ที่ดี กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งประชาชนทั่วไปได้เข้าใจนโยบาย ภารกิจและการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและเกิดความเชื่อมั่น

แนวคิดด้านการบริหารจัดการ เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจากการปรับตัวขององค์กรโดยให้ความสำคัญแก่กลุ่มเป้าหมายและประชาชนทั่วไปมากขึ้น โดยหวังประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับกลุ่มเป้าหมาย โดยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังประชาชนอย่างต่อเนื่อง หรือมีกิจกรรมให้ประชาชนมาสัมผัส รับฟังการชี้แจง รัฐวิสาหกิจทุกประเภทจะเน้นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเป็นงานหลัก

2. เพื่อสร้างเสริมชื่อเสียงและภาพลักษณ์โดยการเผยแพร่ข่าวสารเชิงบวก การทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม การสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมชุมชน รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีกิจกรรมส่งเสริมและสร้างชื่อเสียง

3. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่น เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์ภายใน และการสร้างเครือข่ายที่เป็นระบบ

4. เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนไม่ว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายหรือประชาชนทั่วไป มีส่วนในการเสนอความคิดเห็น

การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ

หากจะกล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจมีมาตรฐานเช่นเดียวกับการประชาสัมพันธ์ของภาคธุรกิจเอกชนก็คงไม่ผิดนัก เพราะในช่วงเวลา 20 กว่าปีที่รัฐวิสาหกิจได้ปรับปรุงระบบการประชาสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภท ทำให้การประชาสัมพันธ์ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจเกือบทุกแห่ง แม้ว่ารัฐวิสาหกิจบางแห่งหรือหลายแห่งยังไม่ได้ยกระดับงานประชาสัมพันธ์เป็นงานด้านบริหารจัดการ (Management function) แต่ก็มี การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ

การประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากกว่าการประชาสัมพันธ์ของส่วนราชการ เพราะรัฐวิสาหกิจต้องบริหารจัดการในเชิงธุรกิจมากกว่าส่วนราชการ ดังนั้นรัฐวิสาหกิจจึงมีการดำเนินงานประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ปัญหาสำคัญที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ คือ ภาพลักษณ์ที่ประชาชนมองว่าไร้ประสิทธิภาพ และเอาเปรียบผู้บริโภค ภาพลักษณ์เหล่านี้ไม่อาจจะแก้ไขให้หมดไปได้ เพราะรัฐวิสาหกิจบางประเภทดำเนินการขาดทุนตลอดมา ประชาชนจึงมองภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจทุกประเภทเหมือนกันหมด ในความเป็นจริงแล้ว รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนก็มีเหตุผลที่จะชี้แจงประชาชนได้ เพราะรัฐวิสาหกิจประเภทที่ขาดทุนมักเป็นรัฐวิสาหกิจที่อำนวยความสะดวกให้แก่บุคคลที่ด้อยโอกาส คนยากคนจน เกษตรกร เช่น การรถไฟ รถประจำทาง ฯลฯ ซึ่งถูกรัฐบาลบังคับไม่ให้ขึ้นราคามาช้านาน หักๆ ที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น แต่รัฐวิสาหกิจที่ตกเป็นเป้าหมายวิพากษ์วิจารณ์ไม่ค่อยจะให้ความสำคัญในการชี้แจงข้อเท็จจริง จึงทำให้ภาพลักษณ์ในเชิงไร้ประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจไม่สามารถแก้ไขหรือลบออกจากความรู้สึกของประชาชนได้

การประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ เมื่อจำแนกตามประเภทของรัฐวิสาหกิจ จะมองเห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

การประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ

รัฐวิสาหกิจประเภทนี้ต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนตลอดเวลา ดังนั้น จึงมีการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง มีนโยบายค่อนข้างเข้มงวด มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีการวางแผนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

1. นโยบายของการประชาสัมพันธ์ นโยบายการประชาสัมพันธ์ของแต่ละแห่งค่อนข้างจะแตกต่างกัน เพราะฝ่ายบริหารระดับสูง และมีความคล่องตัวสูง จำนวนบุคลากรมีมาก เครื่องมืออุปกรณ์สมบูรณ์ แต่บางหน่วยงานยังไม่มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ เพียงแต่จัดเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์เป็นครั้งคราวเท่านั้น

ฝ่ายบริหารของหลายหน่วยงาน ค่อนข้างจะละเลยนโยบายการประชาสัมพันธ์ กล่าวคือ ไม่กำหนดแผนนโยบายให้แน่ชัด มักจะปล่อยให้การประชาสัมพันธ์ดำเนินไปตามปกติ งานประชาสัมพันธ์รัฐวิสาหกิจจึงมักเป็นงานประจำไป เพราะทำงานปกติ เช่น จัดทำข่าวแจก การตัดข่าวจากหนังสือพิมพ์ ไม่ค่อยมีงานนโยบายสำคัญชี้แจงต่อประชาชนหรือมีแผนปรับปรุงงานประชาสัมพันธ์แต่อย่างใด

อย่างไรก็ตาม นโยบายการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค และสาธารณูปการค่อนข้างจะแจ่มชัดกว่าหน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจประเภทอื่น เพราะลักษณะงานของแต่ละแห่งบังคับให้มีการกำหนดนโยบาย แม้จะไม่ทั้งหมด แต่ก็มีกำหนดที่แน่ชัด

2. วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ วัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ อาจแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของหน่วยงาน เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ก็ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก คือ การผลิตและจัดหาพลังงานไฟฟ้า ส่วนการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าภูมิภาค ซึ่งเป็นการไฟฟ้าฝ่ายจำหน่าย ก็ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก คือ การจำหน่ายกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชน ส่วนการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และการสื่อสารแห่งประเทศไทยก็ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้การประชาสัมพันธ์เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งสอง ดังนั้น วัตถุประสงค์ย่อยของการประชาสัมพันธ์จึงอาจแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์หลักในการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการทุกแห่งจะมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกันดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีกับกลุ่มประชาชนเป้าหมายและมวลชน
2. เพื่อส่งเสริมชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน
3. เพื่อส่งเสริมกิจการของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
4. เพื่อประสานงานร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ

3. การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน บางแห่งอาจไม่มีแผนแม่บท มีแต่แผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ โดยมีการจัดทำกันทุกหน่วยงาน

รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ มีการวางแผนโดยคำนึงถึงแนวคิดการประชาสัมพันธ์ทั้งสองแบบ คือ ด้านบริหารจัดการกับด้านส่งเสริมการตลาด

การวางแผนด้านการบริหารจัดการเป็นการกำหนดแนวทางและวิธีการให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนให้ชัดเจน รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการทุกแห่ง มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างครบถ้วน

การวางแผนด้านการตลาด เป็นกิจกรรมใหม่ แต่รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการขนาดใหญ่ได้นำแผนดังกล่าวเข้ามาใช้ในระบบการประชาสัมพันธ์มานาน 10 ปี แล้ว เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย มีการโฆษณาองค์กร มีการใช้ระบบการสื่อสารเพื่อการตลาด มีกิจกรรมเพื่อสังคม

4. การบริหารงานประชาสัมพันธ์ รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ 17 แห่ง มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งแสดงว่ารัฐวิสาหกิจประเภทนี้ให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์อย่างมาก และแต่ละแห่ง หน่วยงานประชาสัมพันธ์ค่อนข้างจะมีประสิทธิภาพ เพราะส่วนใหญ่มีระดับเทียบเท่ากองและสูงกว่าระดับกอง ที่เป็นระดับแผนกมีไม่มากนัก

สายการบังคับบัญชาของการประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายบริหาร ซึ่งบางแห่งก็ขึ้นตรงกับหัวหน้าสูงสุด บางแห่งขึ้นตรงกับรองหัวหน้าสูงสุด บางแห่งสังกัดฝ่ายอำนวยการ ฯลฯ ซึ่งทำให้การดำเนินงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ มีผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ที่มีคุณวุฒิ ส่วนใหญ่หัวหน้าประชาสัมพันธ์จบปริญญาตรีทางด้านสังคมศาสตร์ หรือวิชาชีพการประชาสัมพันธ์

รัฐวิสาหกิจบางแห่งมีผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์มากกว่า 50 คน แต่บางแห่งมี 5 คน เมื่อเฉลี่ยแล้วแต่ละหน่วยงานมีเจ้าหน้าที่ประมาณ 10 คน

การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่เป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการ ก็เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดี แต่รัฐวิสาหกิจบางแห่งดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในลักษณะผสมผสาน คือ ใช้การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือทางการตลาด ทำให้ระบบการประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเป็นกลไกของการบริหารของรัฐวิสาหกิจแห่งนั้นได้ดี

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจได้มีการพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์มาตามลำดับ จนถึงเวลานี้กล่าวได้ว่า การประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจประสบความสำเร็จด้วยดี เพราะไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายและแผนประชาสัมพันธ์การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การผลิตและใช้สื่อ และการดำเนินงานได้ดำเนินอย่างต่อเนื่องตลอดมา ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประชาสัมพันธ์มีรูปธรรมมากขึ้น

สาเหตุที่รัฐวิสาหกิจได้พัฒนาการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มาจากปัจจัย ดังนี้

1. **การรวมตัวของรัฐวิสาหกิจ** เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดในการประชาสัมพันธ์ เป็นชมรมประชาสัมพันธ์รัฐวิสาหกิจ เมื่อปี 2524 นับเป็นการเริ่มต้นการสร้างกระแสความคิดด้านการประชาสัมพันธ์ในรัฐวิสาหกิจ ทำให้ผู้บริหารและพนักงานของรัฐวิสาหกิจหลายแห่งเริ่มมองเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ ผลงานที่สำคัญของชมรมประชาสัมพันธ์รัฐวิสาหกิจก็คือ ศึกษาสภาพปัญหาการประชาสัมพันธ์รัฐวิสาหกิจ จัดสัมมนาผู้บริหาร จัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นด้านการประชาสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ ทำให้การประชาสัมพันธ์ได้รับการยอมรับในระดับหนึ่ง

2. **แผนวิสาหกิจ** เป็นข้อกำหนดที่ให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจัดทำเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ซึ่งรวมถึงโครงการ แผนงานต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจไว้อย่างครบถ้วน รวมถึงแผนการประชาสัมพันธ์ด้วย

แผนวิสาหกิจเป็นจุดเริ่มต้นของการรวมแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ และเป็นปัจจัยกระตุ้นให้มีการพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับการกิจ โครงการและแผนของรัฐวิสาหกิจ

3. **แนวนโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ** เป็นข้อกำหนดและแนวทางให้กระทรวง ทบวง กรมและรัฐวิสาหกิจ ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ให้ประสานสอดคล้องกัน

นับแต่แนวนโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์แห่งชาติมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปี 2528 รัฐวิสาหกิจทุกประเภทได้ปรับระบบการประชาสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ในแผนรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องโดยเฉพาะการจัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์ เพราะเมื่อรัฐวิสาหกิจมีหน่วยงานประชาสัมพันธ์เป็นการเฉพาะ ก็ทำให้การบริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์การดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดนโยบายแผนและกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับภารกิจของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภท และประสานสอดคล้องกับแผนประชาสัมพันธ์แห่งชาติ

4. **กระแสความคิดของสังคมที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ** ในช่วงปี 2525 - 2530 สังคมเริ่มวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในลักษณะว่า เป็นองค์การผูกขาด ไร้ประสิทธิภาพ

เอาเปรียบผู้ใช้บริการ จึงมีการเรียกร้องให้รัฐบาลเปลี่ยนนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจโดยรัฐบาลไม่ควรสนับสนุนรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนและไม่มีประสิทธิภาพ

การวิพากษ์วิจารณ์ของสังคม ทำให้รัฐบาลต้องกำหนดนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และกำหนดแผนแม่บทในการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ

นอกจากนี้ กระแสสังคมบางส่วนมองว่า รัฐวิสาหกิจจะเลยหรือขาดจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม เช่น กรณีของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ปลอ่ยให้เกิดปัญหามลภาวะที่แม่เมาะ จังหวัดลำปาง ปตท. ก่อสร้างท่อก๊าซผ่านป่า เป็นต้น ทำให้ภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจเกิดขึ้นในเชิงลบ

5. ความกดดันภายในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัวของพนักงานจัดตั้งสหภาพแรงงานเพื่อเรียกร้องผลประโยชน์และปกป้องสภาพการจ้าง ทำให้รัฐวิสาหกิจต้องมีแผนการประชาสัมพันธ์ภายใน เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

6. การเมืองภาคประชาชน เป็นการเคลื่อนไหวของสาธารณชนตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และกฎหมายอื่นๆ ที่ให้สิทธิแก่ประชาชน สามารถรวมตัวเรียกร้องขอข้อมูลข่าวสารจากภาคราชการได้ เรียกร้องให้มีการจัดทำประชาพิจารณ์ มีการตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทำให้รัฐวิสาหกิจได้ปรับปรุงพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ให้เป็นเครื่องมือและกลไกของการบริหารจัดการมากขึ้น รัฐวิสาหกิจหลายแห่งได้นำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ เช่น การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด ระบบการสื่อสารผสม การพัฒนาข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ทำให้การประชาสัมพันธ์ก้าวเข้าสู่งานระดับบริหาร (Management function) มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ที่เป็นรูปธรรมเห็นเด่นชัด คือ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การผลิตและการใช้สื่อ

นโยบายการประชาสัมพันธ์

ฝ่ายบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประชาสัมพันธ์ จึงมีการกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์ค่อนข้างชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน นโยบายของรัฐบาลและกระแสสังคม

รัฐวิสาหกิจหลายแห่งได้กำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมของประชาชน นโยบายการประชาสัมพันธ์ และนโยบายวัดกระแสสังคม ซึ่งเป็นตัวชี้้นำการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์การ นอกจากนี้มีนโยบายเปิดกว้างทางด้านข้อมูลข่าวสาร และการเข้าถึงประชาชน

แผนงานประชาสัมพันธ์

แผนวิสาหกิจ เป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง ทำแผนงานประชาสัมพันธ์เพื่อรองรับ โครงการและแผนดำเนินงานขององค์กร ขณะเดียวกันแผนงานประชาสัมพันธ์คือ แผนรองรับนโยบายการประชาสัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร

รัฐวิสาหกิจทุกแห่งอาจจะไม่ได้ทำแผนการประชาสัมพันธ์ทั้ง 3 ประเภท คือ แผนแม่บท แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ แต่รัฐวิสาหกิจทุกแห่งก็ได้จัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ส่วนมากจะจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

การทำแผนงานประชาสัมพันธ์นี้ รัฐวิสาหกิจได้มีการศึกษา วิจัย และวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรก่อนจะเขียนแผน จึงทำให้การทำแผนมีความสมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นแผนระยะยาว แผนระยะสั้น หรือแผนเฉพาะกิจ

รัฐวิสาหกิจหลายแห่งมีการฝึกอบรมและสัมมนาการทำแผน และประยุกต์ใช้ระบบงานใหม่ๆ มาประกอบการทำแผน รวมทั้งกำหนดแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่เป็นกลไกของการบริหารจัดการ และการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด จึงทำให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ประสานสอดคล้องกันทั้งสองด้าน

การจัดองค์การ

รัฐวิสาหกิจเกือบทุกแห่งมีการจัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ไม่ได้ฝากงานประชาสัมพันธ์ไว้ในงานอื่นเหมือนเช่นที่เคยเป็นมา ทำให้การบริหารงานคล่องตัว

องค์กรประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจมีขนาดและขอบข่ายการดำเนินงานสัมพันธ์สอดคล้องกับขนาดขององค์กรรัฐวิสาหกิจ มีความรับผิดชอบในระดับแผนก กอง และฝ่าย รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ระดับกอง รัฐวิสาหกิจที่ยกฐานะหน่วยงานประชาสัมพันธ์เป็นระดับฝ่าย ซึ่งเป็นระดับบริหาร เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมและบริการ รัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงินบางแห่ง เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) เป็นต้น

การบริหารงานบุคคล

สมัยก่อนปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องใหญ่ เพราะมีกำลังคนน้อย ไม่เพียงพอต่อการบริหารและปฏิบัติการ บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ขาดความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์วิชาชีพ และที่สำคัญก็คือ บุคคลไม่มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะเป็นนักประชาสัมพันธ์ เพราะขาดมนุษยสัมพันธ์และขาดความตั้งใจ

แต่ปัจจุบัน นักประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจมีคุณสมบัติครบถ้วนของการเป็นนักประชาสัมพันธ์ เพราะส่วนใหญ่มีการศึกษาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีประสบการณ์ และมีความเป็นมืออาชีพ

รัฐวิสาหกิจได้ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมวิชาการและวิชาชีพด้านการประชาสัมพันธ์จากสถาบันต่างๆ เช่น รัฐวิสาหกิจหลายแห่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์เข้ารับการศึกษาระดับสูงขึ้นไป เช่น กพผ. มีทุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโททั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งอนุญาตให้เรียนเพิ่มเติมด้วยทุกส่วนตัวได้

นักประชาสัมพันธ์ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ และการบริหารจัดการ หัวหน้าประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่เลื่อนขึ้นมาจากนักประชาสัมพันธ์ และหัวหน้าประชาสัมพันธ์จำนวนหนึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับกำหนดนโยบาย

การผลิตสื่อและการใช้สื่อ

รัฐวิสาหกิจได้พัฒนาการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับความเจริญของสังคมและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร

จากการที่เคยผลิตขายแจก จัดกิจกรรม ใช้สื่อด้านสื่อมวลชน รัฐวิสาหกิจได้ปรับปรุงและเพิ่มการผลิตสื่อให้ทันสมัย มีเนื้อหาสาระที่ประทับใจ น่าอ่าน น่าชม น่าจับต้อง โดยใช้สื่อแปลกใหม่ เช่น ภาพเปลี่ยนเลื่อนระบบมัลติวิชั่น (Slide multivision) วิดีทัศน์ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

รัฐวิสาหกิจได้นำระบบการนำเสนอและผลิตสื่อด้วยแนวทางแปลกใหม่หลายประการ เช่น ใช้ระบบการสื่อสารการตลาดอย่างครบเครื่อง (Integrated Marketing Communication) การประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนาโครงการ (Public Relations for Project Implementation) การสื่อสารเชิงข่าวสารและการศึกษา (Information, Education, Communication – IEC System)

ในด้านการใช้สื่อ นอกจากสื่อมวลชน สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ สื่อกิจกรรม และสื่อบุคคลแล้ว ยังได้นำสื่อสมัยใหม่ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ป้ายนิเทศเปลี่ยนเลื่อน เครื่องทัชสกรีน (Touch screen) เป็นต้น

5. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารขององค์การ (Organizational Communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การสื่อสารขององค์การมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ

องค์การ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ สรุปได้ดังนี้ (ทองใบ
สุทธศรี, 2542: 35-36)

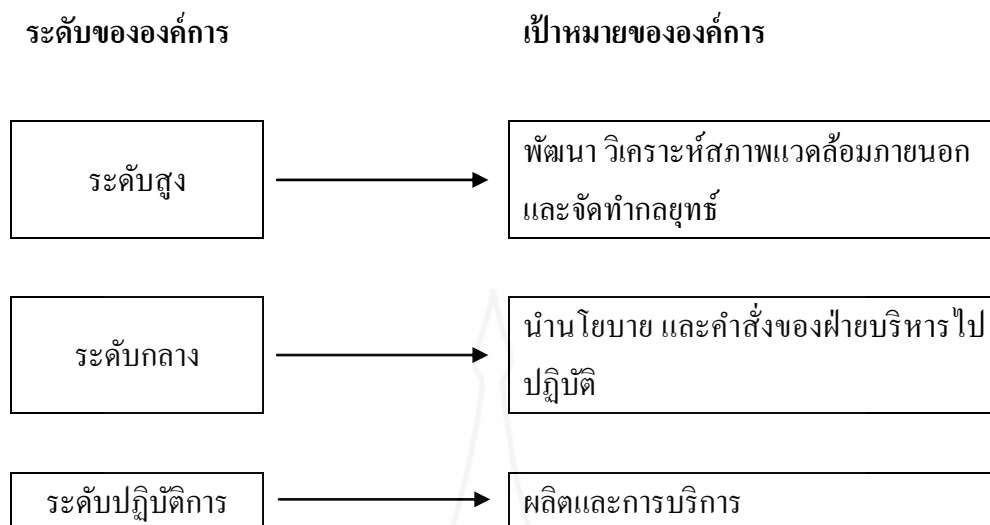
1) *ลักษณะขององค์การ* ในปัจจุบันทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดก็ตาม ต้องเผชิญ
กับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทำให้องค์การต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์การต้องมีสายใย
ของการสื่อสาร (Communication Network) ที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์การ
ต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขันจำเป็นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการสื่อสาร
กล่าวคือ

(1) *ขั้นการได้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ* โดยการสังเกตสภาพการแข่งขันภายนอก ศึกษา
เงื่อนไขต่างๆ วิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่ง และเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อม
ที่จะถูกถ่ายทอดออกไป

(2) *ขั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร* มีการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2) *วัฒนธรรมขององค์การ* ทุกองค์การจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรม
ประกอบด้วยบรรทัดฐาน ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาขององค์การ วัฒนธรรมที่แตกต่าง
กันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกันด้วย ตัวอย่างเช่น องค์การที่มีวัฒนธรรมเน้นทำงานหนักและ
ลงทุนมาก ต้องการการทำงานเป็นทีมและหวังผลระยะสั้นให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและลูกค้า การ
สื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีลักษณะที่ทุกคนมีความสัมพันธ์กัน ไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา
ดังนั้น การเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงมีความสำคัญและ
ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การด้วย

3) *ระดับและเป้าหมายขององค์การ* องค์การแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 3
ระดับ ได้แก่ ระดับสูงซึ่งสนใจในเรื่องการพัฒนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจัดทำ
กลยุทธ์ขององค์การ ระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายและคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูงไป
ปฏิบัติ และระดับล่างจะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตและการบริการขององค์การ ดังนั้น การที่
องค์การมีระดับและเป้าหมายขององค์การที่ต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่ต่างกัน
ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงระดับและเป้าหมายขององค์การที่แตกต่างกัน
จะต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน

ที่มา: ทองใบ สุทธาริ (2542) วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์

4) **ขนาดขององค์การ** เมื่อองค์การมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับผู้อื่น ผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อองค์การเจริญเติบโตขึ้น และผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้นจำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการเนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องใช้กฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องมือของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

5) **ความต้องการเป็นอิสระ** ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การล้วนมีความต้องการส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตน เช่น ความเจริญก้าวหน้า และความต้องการเป็นอิสระ เป็นต้น

6) **คุณภาพของชีวิตในงาน** บุคลากรทุกคนในองค์การต้องการมีคุณภาพของชีวิตในงาน (Quality of Work Life) มีหลายแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในงาน เช่น สิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้อื่น และการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

หลักการสื่อสารในองค์กร

ในทุกองค์กรจะมีการสื่อสารเป็น 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้มีประสิทธิภาพและ

เกิดประสิทธิผลสรุปได้ ดังนี้ (Chester I. Barnard, 1938 อ้างอิงมาจาก นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544: 191 – 19)

1. การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication)

- 1.1 ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
- 1.2 อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- 1.3 เส้นทางของการสื่อสาร (Line of communication) ต้องสั้นและตรงประเด็น
- 1.4 ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ หัวหน้า

งาน

- 1.5 เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร
- 1.6 ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

2. การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication)

2.1 ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเองและการตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ

- 2.2 ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรถ้าพิจารณาจากทิศทางการสื่อสารอาจแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารจากบนสู่ล่าง (Downward communication) ล้างขึ้นบน (Upward communication) การสื่อสารในแนวระนาบเดียวกัน (Lateral communication) และการสื่อสารแบบพุดคุยต่อๆ กันไป หรือในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Grapevine” ซึ่งมีนักวิชาการบางท่านแปลว่า การสื่อสารแบบ “เถาองุ่น” ดังนี้

1. การสื่อสารจากบนสู่ล่าง กลวิธีการสื่อสารในองค์กรรูปแบบนี้จัดเป็นหน้าที่พื้นฐานสำคัญที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของฝ่ายบริหารให้สามารถสื่อสารแจ้งข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อหล่อหลอมสร้างทัศนคติและพฤติกรรมร่วมต่างๆ ตลอดจนเป็นช่องทางในการสื่อสารป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นไปยังพนักงาน การสื่อสารในลักษณะนี้จึงอาจสื่อสารผ่านรูปแบบต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย ทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น คำสั่ง ประกาศ ระเบียบ จดหมายเวียน หรืออาจทำในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ภายในองค์กร เช่น จดหมายข่าว ทั้งนี้ เพื่อให้การรายงานข่าวสาร ข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการสามารถทำได้อย่างสม่ำเสมอและไม่เสียค่าใช้จ่ายมากนัก ในหน่วยงานบางแห่งมีการติดตั้งระบบเสียงตามสายเพื่อการสื่อสารข้อมูลในเวลาพักกลางวัน นอกจากนั้น สำหรับองค์กรบางแห่งที่มีสาขาที่ทำการจำนวนมากหรือองค์กรระหว่างประเทศซึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ในพื้นที่ไกลๆ เช่น ธนาคาร บริษัท

ประกันภัย หรือบริษัทเอกชนบางแห่ง สื่อใหม่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ปัจจุบันสามารถนำมาใช้สื่อสารข้อมูลจากบนสู่ล่างคือ จากผู้บริหารไปยังพนักงานได้อย่างรวดเร็ว และประหยัด

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในลักษณะจากบนสู่ล่างนี้มีข้อจำกัดที่เป็นการสื่อสารทางเดียว ฝ่ายบริหารไม่สามารถรับทราบปัญหาตลอดจนความคิดเห็นจากพนักงานได้ทันที อีกทั้งบางครั้งอาจเกิดการปกปิดหรือบิดเบือนข่าวสารข้อมูล ทำให้เกิดบรรยากาศความไม่ไว้วางใจในตัวผู้บริหารเกิดขึ้นได้

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน กลวิธีการสื่อสารรูปแบบนี้ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ารูปแบบการสื่อสารจากบนสู่ล่าง ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้การสื่อสารสามารถกระทำได้สองทาง (Two-way communication) เปิดช่องให้ผู้บริหารได้รับทราบความคิดเห็น ความรู้สึก ตลอดจนข้อเสนอแนะในการทำงานจากฝ่ายปฏิบัติ การสื่อสารรูปแบบนี้จึงนับเป็นส่วนช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ช่วยลดความรุนแรงของปัญหา เนื่องจากมีแหล่งให้พนักงานได้ระบายความคิดเห็นและอารมณ์ที่รุนแรง สร้างความภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับฟัง และช่วยให้ผู้บริหารมีช่องทางในการรับทราบปัญหาการทำงาน ช่องทางการสื่อสารในลักษณะนี้ทำได้ทั้งอย่างเป็นทางการ เช่น การให้พนักงานเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน เขียนข้อเสนอแนะในการทำงานผ่านผู้บังคับบัญชาขึ้นไปตามลำดับ นอกจากนั้น ก็ยังสามารถใช้ช่องทางอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การเปิดคอลัมน์ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในรูปของจดหมายถึงบรรณาธิการทางสิ่งพิมพ์ภายในองค์กร การเปิดคอลัมน์ถามตอบในจดหมายข่าว หรือ การเปิดให้พนักงานสามารถนำบทความนำเสนอความคิดเห็นด้านต่างๆ ก็จัดเป็นช่องทางหนึ่งที่พนักงานสามารถสะท้อนแนวคิด ความเห็นของตนต่อฝ่ายบริหารเพื่อนำไปสู่การพิจารณาในระดับผู้บริหารที่สูงขึ้นต่อไป นอกจากนั้น ในกรณีของความขัดแย้ง พนักงานยังสามารถใช้กลไกของสหภาพแรงงานในการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ในลักษณะการออกแถลงการณ์ การชุมนุมประท้วงเพื่อเรียกร้องตามกฎหมายอย่างสงบได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะไม่ให้ประโยชน์หากผู้บริหารทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่เชื่อมั่นในการแสดงออกความคิดเห็น เนื่องจากอาจได้รับผลกระทบจากการแสดงความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา แต่ไม่เป็นที่พอใจของฝ่ายบริหาร

3. การสื่อสารในระดับเดียวกัน ในองค์กรสมัยใหม่จะมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปจากระบบเดิม มีการจัดโครงสร้างการทำงานในลักษณะแนวนอนมากขึ้น เช่น การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมงาน เป็นการทำงานโครงการที่ต้องประสานงานร่วมกันหลายหน่วย หลายฝ่าย ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน ลักษณะการทำงานประเภทดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานระหว่างกันในแนวนอน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่

เป็นทางการ อีกทั้งยังต้องขยายขอบเขตความเข้าใจข้อมูลข่าวสารของพนักงานให้เข้าใจเหตุการณ์ต่างๆ ภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น กลไกการสื่อสารในแนวระนาบจึงเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการให้มีขึ้น โดยทั่วไปวัตถุประสงค์สำคัญๆ ของการสื่อสารในระดับเดียวกันนี้จึงได้แก่

- 1) เพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงาน
- 2) เพื่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน
- 3) เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร
- 4) เพื่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- 5) เพื่อการสร้างความสัมพันธ์อันดี

4. การสื่อสารแบบพูดคุยต่อๆ กันไป การสื่อสารแบบนี้มีลักษณะการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีเส้นทางการสื่อสารเชื่อมโยงสู่กันและกันเหมือนการเติบโตของเถาไม้เลื้อยต่างๆ ที่แตกยอดเลื้อยไปยึดเกาะตามที่ต่างๆ ทุกทิศทางอย่างรวดเร็ว การสื่อสารแบบพูดคุยต่อๆ กันนี้มีลักษณะเป็นการพูดคุย ชุบชิบนิทาที่มีเนื้อหาทั้งจริงและเท็จปะปนกันไป ลักษณะเด่นของการสื่อสารแบบนี้คือ เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีความรวดเร็วในการแพร่กระจายข้อมูลถึงกัน มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นและทัศนคติของผู้รับ เนื่องจากการรับรู้มักมาจากบุคคลที่ผู้รับสารให้ความเชื่อถือหรือมีความสนิทสนม และมีความคล่องตัวด้านทิศทางการสื่อสาร ด้วยเหตุดังกล่าวเรื่องราวหรือข้อมูลที่สื่อสารภายในองค์กรผ่านรูปแบบการสื่อสารลักษณะนี้จึงปะปนไปด้วยข้อเท็จจริง ข้อมูลข่าวสาร ทัศนคติ ความเห็นส่วนตัว การปลุกเร้าอารมณ์ และข่าวลือในเรื่องต่างๆ ทั้งเรื่องส่วนบุคคลและเรื่องเกี่ยวกับองค์กร

แม้การสื่อสารในรูปแบบนี้จะช่วยให้ผลทางลบในแง่การแพร่กระจายข่าวลือ แต่ผู้บริหารและนักประชาสัมพันธ์ไม่ควรละเลยกับการสื่อสารในรูปแบบนี้ ในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร สามารถใช้กลไกการสื่อสารผ่านรูปแบบการพูดคุยนี้ในการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้กับเพื่อนร่วมงานและสร้างความรู้ใหม่ๆ สำหรับองค์กรผ่านการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการนี้เอง ดังที่ โทมัส เอชดาเวนพอร์ท และลอเรนซ์ พรูแซค ผู้เขียนหนังสือด้านการจัดการความรู้ในองค์กรชื่อ *Working Knowledge : How organizations manage what they know* ซึ่งมีการนำมาแปลโดย นิทัศน์ วิเทศ (2542) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพูดคุยกันในกลุ่มพนักงานว่า

“ในยุคของเศรษฐกิจที่ต้องพึ่งพาความรู้นั้น การพูดคุยนั้นแหละคือ การทำงานที่แท้จริง” โดยเขาได้ขยายความว่า พนักงานมักจะช่วยกันหาทางออกให้กับปัญหาที่บริษัทประสบอยู่ มันเป็นธรรมชาติของคนเราเมื่อธุรกิจเริ่มมีปัญหา พนักงานจะหันมาจัดกลุ่มพูดคุยกันเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ แล้วแลกเปลี่ยนแนวความคิดในการแก้ไข ดังนั้น การพูดคุยกันแบบนี้เองสามารถ

สร้างสรรค์แนวทางแก้ปัญหาได้ดีกว่าพนักงานที่มัวแต่นั่งจับเจ้าทำงานอยู่กับโต๊ะของตัวเอง ไม่สนใจสิ่งใด

นอกจากนั้น ด้วยกลไกการสื่อสารแบบพูดคุยต่อๆ กันนี้ นักประชาสัมพันธ์ก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการแพร่กระจายข่าวสารเมื่อต้องการหยั่งรู้ในเรื่องบางเรื่องที่ยังไม่ชัดเจน โดยสามารถรับรู้ปฏิกิริยาของพนักงานในองค์การที่จะมีต่อเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วจากการรวบรวมข้อมูลปฏิกิริยาของพนักงานผ่านการสื่อสารรูปแบบนี้ได้อีกด้วย

วิธีการสื่อสารในองค์การ

Gregory Moorhead และ Ricky W. Griffin (1995: 350) ได้แบ่งวิธีการสื่อสารในองค์การเป็น 3 วิธี คือ

1) การสื่อสารด้วยการเขียน (*Written Communication*) องค์การต่างๆ ใช้วิธีนี้มากที่สุดในการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น จดหมาย และบางครั้งใช้บันทึกช่วยจำในการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การรายงานผลการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานของงาน

2) การสื่อสารด้วยการพูด (*Oral Communication*) พบมากที่สุดและทุกหนแห่งในองค์การ เป็นการสนทนาระหว่างการปฏิบัติงาน กลุ่มงาน การกล่าวนำเสนอ และสุนทรพจน์ การสื่อสารลักษณะนี้ ผู้ฟังก็มีบทบาทสำคัญในการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน

3) การสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ (*Nonverbal Communication*) เป็นการสื่อสารที่แสดงออกของร่างกาย เช่น สีหน้า ภาษากาย สภาพแวดล้อม (ขนาดของห้อง โต๊ะทำงาน การตกแต่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่)

การสื่อสารเป็นพฤติกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของคนในสังคมต้องมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง (Fact) ทศนะ (Viewpoint) ความคิดเห็นและประสบการณ์ต่างๆ (Experience) จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการพิเศษ (Special Process) ซึ่งก่อให้เกิดปฏิกิริยา สัมพันธ์ (Interaction) ที่ดีระหว่างกัน (สุจิต ผลเจริญ, 2555)

ทิศทางการสื่อสารในองค์การ

ทิศทางการสื่อสารในองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ (เสนาะ ดิยาวี, 2541: 31-34)

1) การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (*Downward Communication*) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ส่งสารไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้รับสารหรือเป็นการส่งสารจากผู้ที่มียุทธศาสตร์ในองค์การไปสู่ผู้ที่มีอำนาจระดับที่ต่ำกว่า ลดหลั่นกันไป ซึ่งเป็นรูปแบบ

ปกติในองค์กรที่มีการบริหารจัดการ และการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น จากผู้จัดการทำการสื่อสารไปยังพนักงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงนโยบาย แผนงาน ขั้นตอนเป้าหมาย คำสั่งให้ปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำขอร้อง คำอนุมัติสั่งให้ดำเนินการ เป็นต้น ช่องทางหรือสื่อที่ใช้กันมากในการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ได้แก่ การประชุม ประกาศ บันทึกลง ฯลฯ ซึ่งเป็นการส่งข่าวสารโดยตรง อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ ข่าวสารมีโอกาสบิดเบือนได้โดยเฉพาะหากต้องส่งข่าวสารต่อกันหลายทอด หรือส่งเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ผู้รับสารอาจไม่สนใจอ่าน ไม่พยายามทำความเข้าใจข่าวสารหรืออาจให้ความสนใจเพียงเล็กน้อย

ประเภทของข่าวสารข้อมูลที่ใช้ โดยปกติข่าวสารที่ติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชามายังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอยู่ 5 ประเภท คือ (สมชาย หิรัญกิตติ และคณะ, 2542: 485)

- (1) ข่าวสารเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน
- (2) ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลของการปฏิบัติงาน
- (3) ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและวิธีปฏิบัติขององค์กร
- (4) ข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้นๆ ขึ้นต่อไป แต่ในทางปฏิบัติอาจยุ่งยากในการที่จะบอกกล่าวพนักงานถึงผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการแจ้งผลทางลบ ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถสื่อสารโดยตรงให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจ รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาพร้อมกันไปด้วย และ

- (5) ข่าวสารเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรหรือการก่อให้เกิดสำนึกในองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นสินค้า บริการ หรืองานขององค์กร

ข้อดีและข้อด้อย ของการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากบนลงล่างนั้นเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวข้อดีก็คือทำให้ประหยัดเวลาการสื่อสารที่มีรูปแบบอย่างเป็นทางการ ทำให้แหล่งที่มาของข่าวสารมักเชื่อถือได้ และทำให้เกิดการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชามาที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่างมักใช้วิธีสื่อสารด้วยวาจา และตามด้วยลายลักษณ์อักษร โดยถูกประเมินว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากวิธีการหนึ่ง (สมชาย หิรัญกิตติ 2542: 486)

นอกจากนี้ การสื่อสารในแนวดิ่งหรือการสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการที่ใช้มากในองค์กรและมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหาร แต่ก็มีข้อควรระวัง 4 ประการ คือ (สมยศ นาวิการ, 2544: 85)

(1) องค์การที่ใช้การสื่อสารด้วยหนังสือมากเกินไปจะทำให้ขาดความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นงานเล็กหรืองานใหญ่ก็ใช้หนังสือบ้าง บันทึกข้อความบ้าง หรือหนังสือคู่มือบ้าง ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ห่างเหินกันแทนที่จะใช้การสื่อสารด้วยวาจาและแบบพบหน้ากัน

(2) ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลต่างๆ มากเกินไปทำให้เกิดปัญหาในการจดจำข้อมูล การที่มีหนังสือเวียน ประกาศ หรือบันทึกข้อความอยู่ตลอดเวลาจำนวนมากและบ่อยๆ ทำให้ไม่มีเวลาอ่านหนังสือเหล่านั้น เลยจำไม่ได้ว่ามีอะไรบ้างข่าวสารบาง อย่างตกหล่น เพราะว่าเมื่อรับข่าวสารแล้วจะวางไว้บนโต๊ะปฏิบัติงานหรือเก็บไว้ในแฟ้มเอกสารโดยไม่ได้อ่าน หรือเพียงแต่ลงลายมือชื่อรับทราบจากหนังสือเวียนเท่านั้น การออกหนังสือมากเกินไปก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาจนเห็นว่าข้อมูลเหล่านั้นไม่มีความสำคัญ

(3) ระยะเวลาในการส่งข้อมูลไม่เหมาะสมทำให้ข้อมูลตกหล่นและไม่ทั่วถึง การออกคำสั่งหรือประกาศก่อนวันหยุดงาน เช่น ออกประกาศตอนปลายวันศุกร์สำหรับงานที่จะให้ทำวันจันทร์ หรือในช่วงก่อนวันหยุดเทศกาลซึ่งมีวันหยุดหลายวัน เช่น ก่อนวันปีใหม่ ก่อนวันสงกรานต์ เป็นต้น การเลือกส่งข้อมูลจะต้องพยายามหาวันเวลาที่เหมาะสม และ

(4) ข้อมูลผิดพลาดเกิดจากการกลั่นกรองของบุคคลหลายระดับหนังสือเวียนหรือประกาศบางประเภทต้องผ่านความเห็นของบุคคลหลายคน หรือหลายระดับ ทุกคนหรือทุกระดับจะต้องแก้ไขสอดแทรกความเห็นลงในหนังสือทำให้ข้อมูลผิดไปจากข้อมูลเดิมและยุ่งเหยิงสับสนผลที่เกิดขึ้นคือผู้อ่านข้อความเหล่านั้นไม่เข้าใจเนื้อหาสาระหรือเข้าใจผิด

2) การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (*Upward Communication*) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ส่งข่าวสารจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปสู่ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า เช่น ลักษณะการย้อนกลับของรายงานความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน การเสนอแนะ การร้องทุกข์ ข้อคิดเห็น หรือการขออนุมัติ เป็นต้น ปกติการติดต่อสื่อสารแบบนี้ไม่ค่อยปรากฏชัดเจนมากนัก เพราะผู้ได้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น และส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความสนใจต่อปัญหา หรือรายงานต่างๆ ด้วยเหตุนี้จึงมักมีข้อเสนอแนะว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในที่ปฏิบัติงานของตนมีโอกาสสื่อสารแบบนี้ให้มาก โดยอาจจะส่งเสริมโดยการใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาช่วย เช่น การพบปะแบบไม่เป็นทางการ งานรื่นเริงประจำปี การสำรวจทัศนคติ และปัญหาของลูกจ้างหรือการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือการปฏิบัติงานในบางด้าน เพราะจะทำให้การบริหารงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ประเภทของข่าวสารข้อมูล การที่ผู้ได้บังคับบัญชาสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชามีลักษณะของข่าวสารข้อมูล แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ (สมยศ นาวิการ, 2544: 86)

(1) บอกถึงสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการคือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และแผนการปฏิบัติงานในอนาคต

(2) อธิบายถึงปัญหาในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจแก้ไขได้โดยคาดหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร

(3) ให้ข้อเสนอแนะความเห็นและข้อคิดเพื่อปรับปรุงหน่วยงานของพวกเขาหรือองค์การโดยส่วนรวมให้ดีขึ้น และ

(4) เผยให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาคิด และรู้สึกต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์การของพวกเขาอย่างไร

ข้อดีและข้อด้อย ของการติดต่อสื่อสารจากล่างสู่เบื้องบนการสื่อสารในแนวตั้ง หรือการสื่อสารจากล่างสู่เบื้องบน เป็นขบวนการสื่อสารที่ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลต่างๆ เกิดทัศนคติกว้างไกลและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารได้เป็นอย่างดี ประโยชน์ของการสื่อสารในแนวตั้งแบ่งออกเป็น 6 ประการ คือ (สมยศ นาวิการ, 2544: 86)

(1) ข้อมูลที่ส่งมาจากผู้ปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานนั้น นำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์

(2) การสื่อสารในแนวตั้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ทัศนคติแนวความคิด หรือพฤติกรรมตอบสนองของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคำสั่งหรือนโยบายขององค์การ

(3) การสื่อสารในแนวตั้ง เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชารู้ปัญหาที่แท้จริงเพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์มากที่สุด

(4) การสื่อสารในแนวตั้ง จะปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้คนเกิดความรู้สึก จงรักภักดี และรู้สึกในด้านดีต่อองค์การเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานถามคำถาม ให้ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

(5) การสื่อสารในแนวตั้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายในคำสั่งหรือนโยบายต่างๆ ที่ส่งไปยังผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองจากข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะต่างๆ และ

(6) การสื่อสารในแนวตั้ง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานได้อย่างมั่นคง เนื่องจากได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา

กริช สืบสนธิ์ (2538: 82) กล่าวว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับตำแหน่ง หรือส่วนต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติงานประสานกัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจใน

การปฏิบัติงานและทัศนคติของบุคลากร สารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญแก่ผู้บริหาร เพราะจะช่วยให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้ และความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด

นอกจากนี้ มัลลิกา ต้นสอน (2544: 109-110) กล่าวถึงข้อดีของการสื่อสารในรูปแบบจากล่างสู่เบื้องบนดังกล่าวแล้วยังพบข้อด้อยหรือสิ่งที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารในรูปแบบนี้เช่นกัน อันได้แก่ (พนักงานขาดความเป็นอิสระที่จะเข้าพบกับผู้บังคับบัญชา ขณะที่หัวหน้างานสามารถเรียกพนักงานเข้าพบได้เกือบตลอดเวลา ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างกันในการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลที่สำคัญ

(1) พนักงานขาดทักษะในการติดต่อสื่อสาร จึงไม่สามารถให้ข่าวสารได้ชัดเจนเท่ากับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม การพัฒนาทั้งอย่างเป็นทางการและจากประสบการณ์ตรง นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีความเชี่ยวชาญในการเตรียมข้อมูล ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือทางเทคนิค และมีการใช้สื่อต่างๆ ในการรวบรวม ประมวลผลและนำเสนอข้อมูลได้เป็นอย่างดี

(2) พนักงานมีแนวโน้มที่จะปกปิดความคิดของเขา เนื่องจากเกรงว่าเขาอาจประสบความยุ่งยาก ถ้าหากว่าต้องการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาและวิธีที่ดีที่สุดในการก้าวหน้าในงานคือ การแสดงความคิดเห็นด้วยความคิดของผู้บังคับบัญชา

(3) พนักงานมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจปัญหา ไม่พยายามที่จะตอบสนองต่อปัญหาของพวกเขา และบางครั้งการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนยังอาจถูกมองว่าดูลบจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานและ

(4) ขาดรางวัลและการเสริมแรงในการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้จัดระบบรางวัลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อส่งเสริมการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน พนักงานจึงไม่มีแรงจูงใจในการนำเสนอแนวความคิดดี ๆ นอกจากนี้เขาจะมีความรู้สึกที่เข้าหาผู้บังคับบัญชายาก และผู้บังคับบัญชาไม่ตอบสนองต่อสิ่งที่เขาเสนอ หรือหัวหน้ามีงานยุ่งเกินไปที่จะรับฟัง ทำให้พนักงานหมดความพยายามที่จะสื่อสาร โดยปฏิบัติงานตามปกติ และปล่อยให้ปัญหาคำเนินต่อไป การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนนั้น เป็นการติดต่อสื่อสารที่ทำให้ยากมาก และมักจะถูกละเลยหรือมองข้ามเสมอในสภาพที่เป็นจริงจากหลักฐานต่างๆ ที่ค้นพบปรากฏว่าการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะมีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าหากองค์กรใดเกิดความบกพร่องในเรื่องดังกล่าวแล้ว ก็ย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียหายในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะในขณะที่ต้องการมีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ นั้น ระยะทางของการติดต่อสื่อสารจะยิ่งห่างไกลออกไป และจะต้องผ่านบุคคลที่อยู่ในระหว่างกลางมากขึ้น ข่าวสารอาจถูกคัดแปลงหรือกลั่นกรองจนกระทั่งผู้บริหารในระดับสูง

จะไม่มีโอกาสทราบข้อเท็จจริงที่แท้ได้ ดังนั้นจึงก่อให้เกิดผลเสียแก่การปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างไม่ต้องสงสัย (ธงชัย สันติวงษ์, 2533: 425)

3) การสื่อสารระดับเดียวกันหรือตามแนวนอน (Lateral or Horizontal Communication)

เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันในแนวนอน หรือระหว่างคนต่างระดับกันที่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาซึ่งกันและกัน ส่วนใหญ่จะสื่อสารระหว่างแผนก หรือหน่วยงานต่างๆ ในลักษณะของการปรึกษาหารือหรือการปฏิบัติงานร่วมกัน การปฏิบัติงานเป็นทีม การติดต่อกับเพื่อนในตำแหน่งเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ความร่วมมือกับแผนกอื่น การแก้ไขปัญหาภายในแผนก คำแนะนำต่อแผนกอื่น เป็นต้น วิธีการการสื่อสารตามแนวนอนที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุด เช่น การประชุมกลุ่ม หนังสือเวียนหรือบันทึกได้ตอบ การประสานงาน การสนทนาทางโทรศัพท์ การร่วมมือประกอบกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน กลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ ซึ่งจุดมุ่งหมายของการสื่อสารแบบนี้จะเป็นการประสานงาน และการร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้การดำเนินการ หรือการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

ประเภทของข่าวสารข้อมูล ตามปกติเป็นการยากที่จะติดตามตรวจสอบว่า การสื่อสารในแนวนอนที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพหรือเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ไม่เหมือนกับการสื่อสารในแนวดิ่งและในแนวตั้ง ซึ่งเป็นการสื่อสารที่มีรูปแบบแน่นอนและเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในแนวนอนก็มีความสำคัญอย่างมากในองค์กรที่เกิดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ 6 ประการ คือ

(1) เพื่อประสานงานงานต่างๆ มีความเกี่ยวข้องกัน ไม่มีใครที่จะปฏิบัติงานเสร็จสมบูรณ์โดยไม่มีความสัมพันธ์กับงานอื่นหรือบุคคลอื่น จะต้องอาศัยการประสานงาน จึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน แผนงานที่ดีย่อมเกิดจากความคิดเห็นของคนหลายคน และจากข้อมูลหลายๆ แห่ง ไม่มีใครที่จะแสดงความคิดเห็นที่ล้ำเลิศและมีข้อมูลทุกอย่างพร้อม โดยไม่พึ่งพาคนอื่นเลย การแลกเปลี่ยนข้อมูลจะทำให้กิจกรรมของหน่วยงานเรียบร้อยสมบูรณ์

(3) เพื่อแก้ปัญหการปฏิบัติงาน งานทุกอย่างย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอมาเล็กน้อยแล้วแต่สถานการณ์และลักษณะงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันก็จะใช้การสื่อสารในแนวนอนแก้ปัญหที่เกิดจากการทำงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นลง

(4) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนงานแนวปฏิบัติใดๆ ในหน่วยงาน บรรดาผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการพบปะหารือกัน เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันและให้เป็นไปในแนวเดียวกัน

(5) เพื่อจัดข้อขัดแย้งความคิดเห็นของบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันไม่มากนักน้อย ซึ่งความแตกต่างบางครั้งก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้ เมื่อเกิดความคิดไม่ตรงกันในหน่วยงาน เดียวกัน บรรดาสมาชิกจะต้องพบกันเพื่อต่อรองกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน สำหรับนำไปสู่ ข้อตกลงเพื่อจัดความขัดแย้งเหล่านั้น และ

(6) เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงแต่พบปะกัน ในขณะที่ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังมีเวลาที่จะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในระหว่างหยุดพัก งาน หยุดรับประทานอาหารกลางวัน หรือนั่งคุยกันตอนเช้าก่อนเข้าปฏิบัติงาน การพบปะกันเป็น การส่วนตัวเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้นและทำให้มีความ เข้าใจกันมากขึ้น

ข้อดีและข้อด้อย ของการติดต่อสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารในแนวนอนเป็นการ แสดงออกโดยการไม่มีใครเป็นหัวหน้าหรือเป็นเจ้าของเครือข่าย ทุกคนต่างมีสถานะ มีศักดิ์ศรีเท่า เทียมกัน มาผลักดันงานบางอย่างร่วมกันไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เพื่อประโยชน์ของงาน แต่ละประเด็นที่หน่วยงานของตนขับเคลื่อนอยู่โดยมีการจัดระยะความสัมพันธ์ที่เหมาะสม ไม่ใกล้ชิด เกินจนอึดอัดรัดตัวหรือเพิ่มภารกิจให้กับคนปฏิบัติงานในองค์กรเดิม เพราะแต่ละกลุ่มองค์กรต่าง มีภารกิจของตนอยู่แล้ว แต่ก็ไม่ห่างเหินกันจนขาดพลังร่วมในการมุ่งมั่นผลักดันภารกิจบางอย่าง ร่วมกันในฐานะเครือข่าย นอกจากนี้การสื่อสารแบบแนวนอนช่วยประหยัดเวลา ทรัพยากรและ พลังงาน เนื่องจากไม่จำเป็นต้องส่งข่าวสารตามฝ่ายตามสายงาน ทำให้การส่งผ่านข่าวสารเป็นไป โดยรวดเร็วขึ้นและถูกต้องมากขึ้น (สมชาย หิรัญภิตติ, 2542: 492)

แม้ว่าการสื่อสารในแนวนอน จะเป็นกิจกรรมทางการสื่อสารที่เสริมสร้าง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้ดีขึ้นแต่บางครั้งก็อาจเกิดปัญหาขึ้นได้ นั่นก็คือ การติดต่อสื่อสารใน ระดับนี้อาจจะก่อให้เกิดปัญหาในแง่ของการใช้อำนาจหน้าที่แบบเผด็จการของผู้บริหารที่อยู่เบื้อง บนได้ ทั้งนี้เพราะในขณะที่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาสามารถติดต่อกับพวกที่อยู่ในระดับเดียวกันได้อย่าง ดี ก็จะสามารถรวมเข้ากันและมีอำนาจต่อรองหรือเป็นการลดอำนาจผู้บังคับบัญชาของตนได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533: 426)

4) การติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงาน หรือการสื่อสารในแนวไขว้ (Cross-Channel Communication) การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานเป็นการติดต่อระหว่างพนักงานที่อยู่คนละ หน่วยงานกัน ซึ่งเป็นการข้ามหน้าที่กัน การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการข้ามหน่วยงานกัน จาก หน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นบุคคลระดับผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลในระดับ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

ประเภทของการส่งข่าวสารข้อมูล การสื่อสารในแนวไขว้เป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญในองค์กร เพราะบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกันจะต้องประสานงานกันเพื่อผลสำเร็จ ส่วนรวมของทั้งองค์กร จึงมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ สำหรับการติดต่อสื่อสารในแนวไขว้ คือ

- (1) ผู้ติดต่อกันจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการสื่อสารการใช้การสื่อสารต้องมีศิลปะและเลือกใช้ให้เหมาะสม
- (2) ต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในแนวไขว้ และ
- (3) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญ และยอมให้มีการใช้การสื่อสารในแนวไขว้ได้

ข้อดีและข้อด้อย ของการสื่อสารในแนวไขว้ การติดต่อสื่อสารในแนวไขว้หรือข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นต่อพนักงานระดับต่ำมาก เพราะช่วยประหยัดเวลาและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นการเสนอความคิดเห็นจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอันเป็นความรับผิดชอบที่จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับสายงานอื่น เช่น แผนกฝึกอบรมและพัฒนาอาจจะติดต่อกับแผนกขายเพื่อการอบรม เป็นต้น (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542: 490)

ทั้งนี้ จากประโยชน์ของการสื่อสารในแนวไขว้ จะสามารถทำให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เมื่อมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลให้ทราบระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องประสานงานร่วมกัน นอกจากการสื่อสารในแนวไขว้จะมีข้อดีอยู่มากแต่ก็ยังมีก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรได้เช่นกัน คือ (สมยศ นาวิการ, 2544: 89)

- (1) หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมักจะมีความเห็นเข้าข้างตัวเองโดยถือว่างานของตนสำคัญกว่างานอื่นๆ ใจแคบที่จะยอมรับบทบาทของผู้ที่ทำการติดต่อสื่อสาร โดยถือว่าเป็นการก้าวท้าวหน้าที่
- (2) มักจะเกิดการเข้าใจผิดว่าผู้ที่ติดต่อข้ามหน่วยงานมาสั่งการให้ปฏิบัติงานจึงไม่ยอมกระทำตาม เพราะคิดว่าหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะสั่งการได้ เมื่อหน่วยงานอื่นมีงานมาเกี่ยวข้องด้วยก็ไม่ยอมให้ความร่วมมือ งานบางอย่างแทนที่จะดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว กลับต้องล่าช้าและเสียเวลาโดยไม่จำเป็น ควรทำความเข้าใจว่าการติดต่อในแนวไขว้เป็นงานที่ช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นงานที่ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์และ
- (3) ปัญหาเกิดจากบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ที่ทำหน้าที่ติดต่อ ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี จึงจะทำให้งานสำเร็จ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจึงไม่ใช่ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงแต่เกิดจากตัวบุคคลผู้ทำการติดต่อ มักจะปรากฏว่างานเดียวกันอาจสำเร็จลงด้วยดีหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่ติดต่อ

การสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

จิตติมา โตนางราง (2555) การทำงานร่วมกันในหมู่คณะ จำเป็นต้องมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มาติดต่อที่เกี่ยวข้องในแต่ละวัน การปฏิบัติตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม การวางตัว และการปฏิบัติตัวในการสื่อสารกับคนรอบข้าง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เราปฏิบัติงานได้ดี ราบรื่น และพอใจต่อบุคคลต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ทั้งยังเป็นการสร้างความเข้าใจในหมู่คณะ การสื่อสารภายในองค์กร บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

วิธีการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรโดยทั่วไปมักใช้วิธีการสื่อสารหลักๆ คือ การพูด การเขียน การพูดและการเขียน และการสื่อสารด้วยภาพ การสื่อสารในองค์กรนั้นประกอบด้วยบุคคลหลายระดับ ซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะมีพฤติกรรมสื่อสารที่ต่างกันไป ตามวัฒนธรรมขององค์กรนั้น แต่องค์กรประกอบที่มีความเกี่ยวข้องก็คือ

ผู้บังคับบัญชา ในองค์กรของไทยเราส่วนใหญ่ควรใช้การสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจกันในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในสังคมไทยจึงควรมีลักษณะของการมีทั้งพระเดชและพระคุณคือ มุ่งความสัมพันธไมตรีที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความสามัคคีให้เป็นที่ยอมรับ และมุ่งในความสัมพันธไมตรีส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชาพึงเอื้ออาทรต่อทุกชั้นทุกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบข้อมูลในการทำงาน และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาควรต้องกล้าแสดงความคิดเห็น ท้วงติงให้ข้อเสนอแนะเมื่อผู้บังคับบัญชาตัดสินใจผิดพลาด รู้จักเสนอแนะความคิดเห็นใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน การสื่อสารของผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะเป็นกลไกในการผลักดันให้เกิดผลงานหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง ดังนั้น การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานจะต้องรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำรวมถึงการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ประกอบด้วย ปัจจัยหลายอย่างแต่ที่สำคัญก็คือ เรื่องของคุณธรรม ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานต่างจะต้องมีคุณธรรมประจำใจอันได้แก่

ความจริงใจ การแสดงความจริงใจสามารถแสดงออกมาได้ทั้งการพูดและการเขียน แต่ต้องเป็นจากใจที่มีอยู่จริง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องแสดงออกมาทั้งหมดเหมือนที่คิด แสดงออกมาเท่าที่จำเป็นและคิดว่าเหมาะสม เช่น การชม การวิจารณ์ และการออกความเห็น

ความปรารถนาดี การแสดงความปรารถนาดีก็สามารถแสดงออกมาได้ทั้งการพูดและการเขียนได้เช่นกัน เช่น การให้คำปรึกษา การเสนอแนะ การทักท้วงและการตักเตือน

ความมีน้ำใจ การแสดงความมีน้ำใจเป็นศิลปะของการอยู่ร่วมกัน การรู้จักการให้และรู้จักการรับเป็นการแสดงถึงความมีน้ำใจ เช่น การให้ความช่วยเหลือ การขอความเห็น

การปรับปรุงการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในหลายๆด้านได้แก่

การเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้ฟังที่ดีนั้นจะต้องสามารถจับประเด็นของข่าวสาร จับความรู้สึกของผู้ให้ข่าวสาร สังเกตปฏิกิริยา มีการตอบสนองและแสดงความรู้สึกในการสื่อสารกลับ

การเป็นผู้ตอบสนองที่ดี ผู้ตอบสนองที่ดีจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับบอกคู่สนทนาว่าตนเองรู้สึกอย่างไรและเข้าใจข่าวสารหรือไม่ การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเป็นศิลปะถ้าปฏิบัติไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและการไม่ยอมรับได้

การพัฒนาทักษะที่ดี ในการพัฒนาทักษะการสื่อสารที่ดี มีหลักสำคัญอยู่ 10 ประการ ซึ่งจะสามารถช่วยปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ก็คือ

- สร้างความคิดให้ชัดเจนก่อนทำการสื่อสาร
- กำหนดเป้าหมายในการสื่อสารทุกครั้ง
- พิจารณาสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร
- ขอคำแนะนำผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนการสื่อสาร
- ควรระวังการสื่อสารทางสีหน้า ท่าทาง และน้ำเสียง
- พยายามทำการสื่อสารกับผู้ร่วมงานในทุกครั้งที่มีโอกาส
- คอยติดตามผลการสื่อสารอยู่เสมอ
- วางแผนการติดต่อสื่อสารทั้งเรื่องที่จะทำทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ควรปฏิบัติตามสิ่งที่ได้พูดไว้
- ควรเป็นผู้ฟังที่ดี

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. ปัญหาการสื่อสารในองค์กร

อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีหลายประการ ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ 2 ประเด็น ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544: 204-206)

1) การบิดเบือนการสื่อสาร การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนั้นอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้บิดเบือนรู้หรือไม่ว่าความหมายที่สื่อสารไปนั้นถูกดัดแปลงแก้ไข การบิดเบือนเกิดขึ้นในการสื่อสารทุกระดับ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
1. ระดับบนลงสู่ระดับล่าง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมให้สิ่งย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2. ผู้บังคับบัญชาลังเลที่จะส่งข่าวร้ายให้ทราบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความทุกข์ใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความขัดแย้งภายใน 2. การถ่ายทอดข้อความหลายๆ ครั้งจนแตกต่างจากเนื้อหาสาระเดิม
2. ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างดูดี 2. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว 3. ลังเลที่จะบอกข่าวร้ายแก่ผู้บังคับบัญชา 4. ระดับต่างๆ ที่เป็นทางผ่านของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับระดับบน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา 2. ความทะเยอทะยานของผู้ได้บังคับบัญชา 3. ความต้องการในเรื่องความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน 4. ระยะห่างไกลของการสื่อสาร 5. โครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
3. แนวนอน	1. ข่าวลือต่าง ๆ 2. ความชำนาญเฉพาะด้านในงานทำให้สนใจเฉพาะเรื่องบางอย่าง	1. การสื่อสารในแนวนอนมีมากเกินไปทำให้ไม่มีสิ่งย้อนกลับ 2. การสื่อสารในแนวนอนถูกนำมาใช้ทดแทนการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน
4. แนวทแยงมุม (แนวขวาง)	1. ระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางผ่านของการสื่อสาร	1. ช่องว่างของการสื่อสาร
5. ทุกระดับ	1. แต่ละระดับมีข้อมูลข่าวสารเป็นของตนเองเพื่อใช้ในการแข่งขันกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ	1. การหมกมุ่นในเรื่องความไม่แน่นอน

ที่มา: นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544) วิทยานิพนธ์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ

2) ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน บุคคลจะได้รับข้อมูลข่าวสารมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร นอกจากนี้ บุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อนและไม้อาจคาดคะเนได้ ภาระที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์กร ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์กร คือ

ก. องค์กรสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะให้สิ่งนำเข้า การกระทำตอบสนอง และสิ่งย้อนกลับแก่องค์กร

ข. ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกละเลยจะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสารด้วยการพูดซุบซิบนินทา และการพูดคุยเล่น

ผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารน้อยเกินไปทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนหมดอำนาจที่จะควบคุมกิจกรรมการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

(2) ภาระในการสื่อสารที่มากเกินไป ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล ระบบ หรือองค์กรไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์กรเปิดที่บุคคลสามารถหาข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด ปัญหาเรื่องภาระที่มากเกินไปในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเกิดจากจำนวนและความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ ผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไปทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

(3) ภาระในการสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ผลจากการมีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสมบุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการสนใจและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ปัจจัยด้านภาระงาน	ตัวแปรด้านองค์กร	ตัวแปรด้านบุคคล	ภาระที่ได้รับ	ผล
1. ปริมาณของการสื่อสาร	1. การประสานงานกับคนอื่น ๆ	1. ความสามารถในการสื่อสารของบุคคล	ภาระที่น้อยเกินไป	1. รู้สึกหมดอำนาจ 2. ขาดการสนใจ 3. เฉื่อยชา
2. ความสลับซับซ้อนของการสื่อสาร	2. ระยะทางไกลจากคนอื่น ๆ 3. งานที่ปฏิบัติเป็นประจำ 4. จำนวนและคุณภาพของการตัดสินใจ	2. ความต้องการที่จะสื่อสาร	ภาระที่เหมาะสม	1. ได้รับการสนใจ 2. มีประสิทธิภาพในการทำงาน
			ภาระที่มากเกินไป	1. แรงกดดันสูง 2. สับสน 3. ทำงานผิดพลาด

ภาพที่ 2.2 แสดงรูปแบบภาระในการสื่อสารขององค์กรที่นำไปใช้ได้จริง

ที่มา: นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544) ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ

ปัญหาภาระในการสื่อสารนอกจากจะก่อให้เกิดผลเสียในระดับปัจเจกบุคคลแล้วยังก่อให้เกิดผลเสียในระดับองค์กรอีกด้วย ในกรณีที่มีภาระมากเกินไปทำให้การประมวลผลสารสนเทศ (Information Processing) ขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดคุณภาพ

ของการตัดสินใจ ลดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน การขาดงานเพิ่มขึ้น อัตราการเข้าออกในงานจะสูงขึ้น และลดผลผลิตขององค์กรโดยรวม

ในขณะที่ เสนาะ ดิยาว (2541: 65) กล่าวว่า ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญของบุคคลทุกฝ่ายในองค์กร การปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งอยู่ที่ความเข้าใจ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร หากการติดต่อสื่อสารเกิดปัญหา และอุปสรรคขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดการเข้าใจผิด และส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานผิดพลาดได้

จากความสำคัญขององค์ประกอบในกระบวนการสื่อสารที่สำคัญ 3 ประการอันได้แก่ ผู้ส่งสาร ข่าวนสาร และผู้รับสาร อุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารไม่บรรลุผลนั้น มาจากองค์ประกอบ 3 ประการนี้เช่นกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1) ด้านผู้ส่งสาร

- (1) มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสาร หรือข่าวสารนั้นๆ
- (2) มีความรู้ ความเข้าใจในข่าวสารไม่เพียงพอ หรือไม่ชัดเจน
- (3) มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการส่งสารไม่เพียงพอ
- (4) ขาดการวางแผน หรือขั้นตอนการส่งสารที่เหมาะสม
- (5) ภาษาที่ใช้ในการส่งสารทั้งภาษาพูด และภาษาท่าทางไม่ตรง หรือไม่เหมาะสมกับผู้รับสาร
- (6) ใช้วิธีการส่งสารที่ไม่เหมาะสมกับบุคคล และเหมาะสมกับกาลเทศะ
- (7) ขาดเทคนิคในการส่งสาร เช่น การสร้างบรรยากาศ หรือความสัมพันธ์กับผู้รับ
- (8) มีสภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับการรับสาร เช่น เหน็ดเหนื่อยมีอาการเจ็บป่วย
- (9) ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะส่งสารอย่างสมบูรณ์ หรือรีบเร่งจนเกินไป
- (10) มีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป จนไม่ต้องการจะเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งสาร

2) ด้านผู้รับสาร

- (1) มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสาร หรือข่าวสาร
- (2) มีพื้นฐานของความเข้าใจในข่าวสารนั้นน้อยเกินไป
- (3) ไม่ใช้เทคนิคการช่วยจำ เช่น การจดบันทึกเพิ่มเติม
- (4) ขาดความสามารถ และความชำนาญในการรับข่าวสาร

- (5) ไม่ยอมรับข่าวสารนั้น เนื่องจากมีประสบการณ์หรือความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับข่าวสารนั้น
- (6) สรุปข่าวสารที่ได้รับด้วยอารมณ์มากกว่าเหตุผล หรือข้อเท็จจริง
- (7) ข่าวสารมีมากเกินไปจนความสามารถที่จะรับได้
- (8) ร่างกายอยู่ในสภาพไม่พร้อมที่จะรับข่าวสาร
- (9) เวลาไม่เพียงพอที่จะรับข่าวสารอย่างสมบูรณ์

3) ด้านข่าวสาร

- (1) ข่าวสารนั้นสั้นหรือน้อยเกินไปจนไม่สามารถแปลความหมายได้
- (2) ข่าวสารนั้นยาก หรือสูงเกินความสามารถของผู้สื่อสาร
- (3) ข่าวสารมีภาษาเฉพาะ หรือใช้ศัพท์เทคนิคเกินความสามารถ
- (4) ข่าวสารนั้นกำกวม หรือมีความหมายหลายทาง
- (5) ข่าวสารนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

7. แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร

เทคโนโลยีการสื่อสารทุกวันนี้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นและได้สร้างสรรค์วิธีการสื่อสารรูปแบบใหม่ที่สะดวกรวดเร็วให้กับองค์กร อาทิ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ช่วยให้พนักงานและกลุ่มต่างๆ ในองค์กรที่อยู่คนละที่หรือกระจัดกระจายกันประสานงานกันได้สะดวก ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วและช่วยให้เป้าหมายตลอดจนแผนงานบรรลุผลสำเร็จ เทคโนโลยีการสื่อสารจะช่วยให้การสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับการนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสมในองค์กรด้วย นอกจากเทคโนโลยีจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสารตลอดจนการมีส่วนร่วมในการสื่อสารในองค์กรแล้ว ยังสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กรด้วย เช่น การดำเนินงานในแบบองค์กรเสมือนจริง (Virtual organization) เป็นต้น (Conrad, C. and Poole, M.S., 1998 อ้างถึงใน ญัตติชุดา วิจิตรจามรี, 2553)

หากย้อนกลับไปในอดีต จะเห็นว่าการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงมาตลอด การสื่อสารด้วยการเขียนมีพัฒนาการจากการเขียนด้วยมือมาสู่การพิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์ดีดและมาเป็นการใช้คอมพิวเตอร์เช่นทุกวันนี้ การจัดเก็บเอกสารที่เคยต้องเก็บในกล่องหรือแฟ้มเอกสารเป็นหลัก ทุกวันนี้เรามีอุปกรณ์จัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยมากมายไม่ว่าจะเป็นซีดี แฟลชไดรฟ์ (Flash drives) ฮาร์ดไดรฟ์ (Hard drives) การส่งเอกสารที่ต้องเคยส่งกันทางไปรษณีย์มาสู่การส่งแฟกซ์และปัจจุบันเราสามารถส่งเอกสารอย่างสะดวกรวดเร็วทันใจและประหยัดด้วยการส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

หรืออีเมล (e-mail) โดยแนบไฟล์เอกสารต่างๆ ตามต้องการ การติดต่อสื่อสารระยะไกลสมัยก่อนต้องอาศัยโทรเลข การส่งไปรษณีย์เดิมนี่เราติดต่อกันได้อย่างรวดเร็วโดยใช้โทรศัพท์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ อีเมล และการฝากข้อความเสียง (Voice mail) หรือแม้กระทั่งการนำเสนองานที่เมื่อก่อนเราใช้บอร์ดนำเสนองาน แต่ทุกวันนี้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยเฉพาะโปรแกรมพาวเวอร์พอยท์ (Power point) ช่วยให้การนำเสนอสะดวกและน่าสนใจมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเหล่านี้เกิดขึ้นมาจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่เราต้องยอมรับว่าช่วยให้การดำเนินงานในองค์กรสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพขึ้นมาก

เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ วิธีการหรือกระบวนการ เพื่อช่วยในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กร

ประเภทของเทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร

เทคโนโลยีการสื่อสารที่องค์กรโดยทั่วไปได้นำมาใช้ในการสื่อสารมีมากมาย ได้แก่

1. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมล (Electronic mail or e-mail) คือ การส่งข้อความหรือข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่นๆ ผ่านทางคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายเหมือนกับการส่งจดหมาย แต่อยู่ในรูปของสัญญาณข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์
2. ระบบการส่งข้อความทันที (Instant messaging – IM) คือ ระบบการส่งข้อความทันทีทางอินเทอร์เน็ตระหว่างคน 2 คนหรือกลุ่มคนในเครือข่ายเดียวกัน หรือที่เรียกกันว่า เมสเซนเจอร์ (Messenger) ในปัจจุบันโปรแกรมสำหรับการส่งข้อความทันทีที่ได้รับความนิยมได้แก่ MSN Messenger, Yahoo Messenger, Google Talk, AOL Instant Messenger และ ICQ
3. ข้อความเสียง (Voicemail) เป็นระบบที่ช่วยเก็บเสียงพูดของผู้ใช้โทรศัพท์ที่ติดต่อเข้ามาในเครื่องบันทึกเสียง จะมีการบันทึกเพื่อฝากข้อความเสียไว้ ผู้เป็นเจ้าของสามารถที่จะเรียกข้อความเสียงนั้นขึ้นมาฟังได้ โดยการโทรศัพท์เข้าไปในสำนักงานหรือศูนย์ที่ฝากข้อความแล้วขอฟังเสียงที่ผู้อื่นฝากไว้หรืออาจจะส่งเสียงนั้นต่อไปให้ผู้อื่นฟังก็ได้
4. โทรสารหรือแฟกซ์ (Facsimile- Fax) คือ การส่งสำเนาเอกสารจากระยะไกลผ่านทางอุปกรณ์บนเครือข่ายโทรศัพท์ที่เรียกว่าเครื่องโทรสาร (Telecopier) ผู้ส่งและผู้รับจะต้องใช้กระดาษเป็นสื่อ การส่งโทรสารมีความรวดเร็วกว่าการส่งทางไปรษณีย์
5. การประชุมทางเสียง (Audio conference) คือ การประชุมระหว่างคน 2 คนหรือมากกว่าที่อยู่ห่างไกลกันมาก แต่สามารถได้ยินเสียงของกันและกันได้ การส่งเสียงดังกล่าวอาจส่งผ่านสายโทรศัพท์หรือสัญญาณดาวเทียมก็ได้ การประชุมทางเสียงช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าที่พัก ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าเดินทางมาร่วมประชุม เป็นต้น

6. การประชุมผ่านจอภาพ (Video conference) คือ การประชุมทางไกลที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้คนหรือกลุ่มคน ซึ่งอยู่กันคนละสถานที่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทั้งภาพและเสียงโดยผ่านทางจอภาพ ซึ่งอาจเป็นคอมพิวเตอร์หรือโทรศัพท์ ผู้ชมที่ฝั่งหนึ่งจะเห็นภาพของอีกฝั่งหนึ่งปรากฏอยู่บนจอ

7. การประชุมผ่านคอมพิวเตอร์ (Computer conference) เป็นรูปแบบการสื่อสารระหว่างกลุ่มคนที่อยู่กระจัดกระจายกันแต่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาหรือหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งโดยการพิมพ์ข้อความทางแป้นพิมพ์คอมพิวเตอร์ ผู้สนใจสามารถเข้าไปแสดงความคิดเห็นในเวลาใดและจากสถานที่ใดก็ได้ อีกทั้งยังได้อ่านความคิดเห็นของผู้อื่นๆ ได้

8. อินเทอร์เน็ตและเวิลด์ไวด์เว็บ (Internet and World Wide Web) อินเทอร์เน็ต คือ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่มีการเชื่อมต่อระหว่างเครือข่ายหลายๆ เครือข่ายทั่วโลกโดยภาษาที่ใช้สื่อสารกันระหว่างคอมพิวเตอร์เรียกว่า โพรโทคอล (Protocol) ผู้ใช้เครือข่ายสามารถสื่อสารถึงกันได้หลายทาง

9. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management information system- MIS) คือ ระบบที่ให้สารสนเทศที่ผู้บริหารองค์กรต้องการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุม และการดำเนินงาน ประกอบด้วยสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก

10. ระบบสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจของกลุ่ม (Group decision support systems- GDSS) ระบบสารสนเทศที่มีการปฏิสัมพันธ์ด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มคนในเรื่องการตัดสินใจแก้ปัญหาที่ไม่มีโครงสร้าง การที่ GDSS จะถูกนำมาใช้อย่างประสบความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ อุปกรณ์ ชุดคำสั่ง และบุคลากร

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.)” ผลการวิจัย พบว่า

(1) ลักษณะโครงสร้างการติดต่อสื่อสารของสำนักงานฯ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความพยายามของสำนักงานฯ ที่พยายามลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการส่งเสริมการลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกองส่งเสริมการลงทุนที่ 1-7 ส่วนในกองอื่นๆ ที่เป็นกองสนับสนุน เช่น กองส่งเสริมการลงทุนภูมิภาค กองการต่างประเทศ กองแผนงานและพัฒนา ศูนย์บริการการ

ลงทุน และสำนักงานเลขานุการกรม การสื่อสารภายในองค์กรจะเป็นไปตามระบบสายตามงานการบังคับบัญชา

(2) อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานของกองต่าง ๆ ในสำนักงานฯ พบว่า สำนักงานฯ มีการกำหนดและให้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละกองชัดเจน โดยภาพรวมแล้วจะแบ่งงานออกเป็น 5 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ งานด้านวิเคราะห์ งานด้านสิทธิและประโยชน์ งานด้านตรวจสอบ งานด้านเผยแพร่ชักจูง การลงทุน และงานด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการทำงาน โดยที่กองส่งเสริมการลงทุนที่ 1-7 จะมีลักษณะงานที่เหมือนกัน โดยที่จะต่างกันที่ประเภทของกิจการเท่านั้น ส่วนกองสนับสนุนอื่นๆ จะมีลักษณะงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ งานด้านการเผยแพร่ชักจูงการลงทุน ได้แก่ กองการต่างประเทศ กองส่งเสริมการลงทุนภูมิภาคและศูนย์บริการลงทุน ส่วนงานอีกประเภท คืองานที่สนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ กองแผนงานและพัฒนา และสำนักงานเลขานุการกรมซึ่งทุกกองก็มีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานสูงมาก ซึ่งนอกเหนือจากข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานในแต่ละงานแล้ว ทุกกองยังต้องการข้อมูลข่าวสารจากกองอื่นๆ ด้วย เช่น กองแผนงาน ฯ ก็ต้องอาศัยข้อมูลจากกองส่งเสริมฯ ทั้ง 7 กองด้วยเป็นต้น

(3) การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ พบว่า จะใช้วิธีประชุมและการใช้หนังสือเวียนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งยังไม่สามารถกระจายได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเพิ่มช่องทางการกระจายข่าวสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

(4) ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 26-35 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีทำงานอยู่ในระดับ 6 มากที่สุด ส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานเลขานุการกรม กองส่งเสริมการลงทุนที่ 5 และ 3 มีอายุการทำงานในสำนักงานฯ ระหว่าง 3-10 ปี และ 11-20 ปี โดยเข้ารับการอบรมและสัมมนา ดูงาน โดยเฉลี่ย 1-3 ครั้งต่อปี

(5) สภาพการสื่อสารภายในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน พบว่า กลุ่มตัวอย่างจะได้รับข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน จากจดหมายเวียน คำสั่ง หนังสือเวียนมากที่สุด ส่วนข้อมูลข่าวสารอื่นๆ จะสังเกตหรือดูจากป้าย ประกาศ โปสเตอร์ มากที่สุด ในเรื่องของข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรมีความน่าเชื่อถือ สม่ำเสมอ มีประโยชน์ ทันสมัย และความเพียงพออยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น ในเรื่องวารสาร เอกสาร หรือสิ่งตีพิมพ์อื่นๆ ที่จัดทำขึ้นของสำนักงานฯ พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับวารสาร เอกสาร หรือสิ่งตีพิมพ์ของสำนักงานฯ อยู่ในปริมาณที่น้อยมาก ส่วนเรื่องการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างกอง การส่งเรื่องขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา และการกระจายข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังลูกกอง พบว่า ยังต้องปรับปรุงอยู่

(6) ข่าวสารข้อมูลในด้านนโยบาย แนวปฏิบัติ เป้าหมาย และความรู้ที่ควรทราบต่างๆ ของสำนักงานฯ ผลการวิจัย พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ มีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องอยู่ในระดับดีพอใช้ ซึ่งในเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สำนักงานฯ ควรจะมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นได้

(7) การสื่อสารกับผู้ขอรับบริการส่งเสริม การลงทุน ผลการวิจัย พบว่า ปริมาณเรื่องโดยเฉลี่ยที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่จะอยู่ในระหว่าง 5-8 เรื่องมากที่สุด และสารส่วนใหญ่จะมีกำหนดแล้วเสร็จที่แน่นอน เนื่องจากสำนักงานฯ จะมีกฎระเบียบหรือข้อบังคับกำหนดไว้แล้ว โดยที่ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานทันเวลาตามกำหนด ส่วนที่ปฏิบัติงานได้ช้ากว่ากำหนดส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า บริษัทไม่มาติดต่อหรือส่งข้อมูลมาไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทำให้ล่าช้าออกไป ในกรณีทำงานไม่มีกำหนดแล้วเสร็จที่แน่นอน ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 1 อาทิตย์มากที่สุด งานที่ได้รับมอบหมายมีการผิดพลาดประมาณร้อยละ 1-5 โดยมีสาเหตุมาจากข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุด

(8) ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสาเหตุภายในสำนักงานฯ เป็นส่วนใหญ่ ส่วนสาเหตุภายนอกจะเกิดจากบริษัทที่มาติดต่อให้ข้อมูล เอกสาร หรือคำชี้แจงไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น การขาดข้อมูล ข่าวสารและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน นโยบายไม่ชัดเจนแน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย หลักเกณฑ์ในการพิจารณาไม่แน่นอนมีข้อยกเว้นมาก และไม่ได้บันทึกไว้ และกลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการปรับปรุงการให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารภายในสำนักงานฯ ว่า ควรมีการรวบรวมประกาศหลักเกณฑ์ต่างๆ ออกมาเป็นรูปเล่มให้กับพนักงานทุกคน ควรมีการกระจายข้อมูลข่าวสารในองค์กรให้ทั่วถึง เป็นระบบและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ควรปรับปรุงระบบข้อมูลให้ทันสมัยถูกต้องและแม่นยำสามารถช่วยเหลืองานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น และผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปข้อเสนอแนะให้การปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรและการปรับปรุงด้านอื่นๆ ของสำนักงานฯ ได้ คือ สำนักงานฯ ควรให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารในทุกระดับ ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรมีการปรับปรุงในเรื่องของการกระจายข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานการติดต่อประสานงานกันในแต่ละกอง การจัดเก็บเอกสารของสำนักงานฯ การใช้สื่อหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนการให้ความรู้ความเข้าใจทั้งเจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ และผู้มาติดต่อขอรับการส่งเสริมการลงทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สำนักงานฯ ควรจัดตั้งคณะทำงานสำหับจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และ “ผู้ประสานงานกอง” คอยดูแลประสานงานต่างๆ ตลอดจนควรจัดกิจกรรมภายในองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ สำนักงานฯ ควรมีการจัดตั้งฝ่ายประชาสัมพันธ์ในองค์กรขึ้น เพื่อปฏิบัติงานด้านนี้ให้เต็มประสิทธิภาพมากกว่าในปัจจุบันและที่สำคัญคือสำนักงานฯ หรือผู้บริหารควรจะสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในเรื่องต่างๆ ที่

จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันสำนักงานฯ มีการทำวิจัยอยู่ในปริมาณที่น้อยมาก

บุญญาพร มารุ่งเรือง (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ” ผลการวิจัย พบว่า

- 1) ด้านจุดมุ่งหมายตามทฤษฎีของคอนรอยท์
- 2) ด้านทิศทางการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารใช้ทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่าง เช่นเดียวกับการสื่อสารของผู้ปฏิบัติงานจากล่างขึ้นบนมีความหมายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนการสื่อสารในแนวนอน พบว่า ไม่แตกต่างกัน
- 3) ด้านรูปแบบของการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารใช้รูปแบบของการสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร แบบเป็นทางการด้วยวาจา และไม่เป็นทางการด้วยวาจาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- 4) ด้านชนิดของข่าวสารเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ส่วนการสื่อสารในเรื่องการปฏิบัติงาน วิธีการ หลักเกณฑ์ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในห้องสมุดไม่แตกต่างกัน
- 5) ปัญหาอุปสรรคในการสื่อสารผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารมีปัญหาในเรื่องการแจ้งความเคลื่อนไหวขององค์การมากที่สุด นโยบาย เป้าหมาย และแผนการ ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาด้านทัศนคติต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด สำหรับปัญหาและอุปสรรคด้านชนิดการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงานในห้องสมุด หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด

กมล สักขีวิฑูณ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารการสื่อสารภายในองค์การของธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547” ผลการวิจัย พบว่า ในช่วงที่เกิดกระแสข่าว การควบรวมกิจการ ระหว่างเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 สำนักประชาสัมพันธ์ได้ติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการจากสื่อมวลชน และผู้บริหารระดับสูงของธนาคารอย่างใกล้ชิด ในขณะที่มีการติดตามข่าวสารจากพนักงานระดับตั้งแต่รองผู้อำนวยการฝ่าย (Second Vice President) ลงมามีจำนวนน้อย ซึ่งเมื่อสำนักประชาสัมพันธ์ได้รับข่าวสารการควบรวมกิจการแล้ว สำนักประชาสัมพันธ์ได้คัดเลือกข่าวเผยแพร่ไปยังพนักงาน โดยเน้นข่าวสารที่จะให้พนักงานนำไปชี้แจงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเป็นหลัก โดยเผยแพร่ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ 2 ประเภท คือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อประชาสัมพันธ์หลัก และสื่อสิ่งพิมพ์เฉพาะกิจเป็นสื่อเสริมปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร

การสื่อสารภายในองค์การ 3 ประการ คือ ปัญหาข้อจำกัดในนโยบายการให้ข่าวสารแก่สื่อมวลชน ปัญหาด้านระยะเวลาในการเผยแพร่ข่าวสารสู่สาธารณชน และปัญหาด้านการเข้าถึง

ข้อมูลข่าวสารของพนักงานสาขา นอกจากนี้ยังพบว่า สำนักประชาสัมพันธ์มีการติดตามข่าวสารที่ดีจากสื่อมวลชน และจากสื่อบุคคลในระดับผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม การบริหารสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ควรจะปรับปรุงด้านการติดตามข่าวสารจากพนักงานภายในองค์กรเพิ่มขึ้น เพื่อให้ทราบความคิดเห็น ความรู้สึกของพนักงานต่อการควบคุมกิจการ ตลอดจนการนำเสนอข่าวสารอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการจัดทำเนื้อหาข่าวสารที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานมากขึ้น นอกจากนี้ควรเน้นสื่อบุคคลเป็นช่องทางในการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น

นัยนา นพน้อย (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทสัญญาชาติเกาหลีแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา” ผลการวิจัย พบว่า

(1) โดยภาพรวมพนักงานมีความเห็นต่อระดับความถี่ของการใช้วิธีการสื่อสารโดยลายลักษณ์อักษรในระดับมาก ระดับความถี่ของการใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจาอยู่ในระดับมาก ซึ่งยังน้อยกว่าการใช้วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร ส่วนวิธีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีความถี่ในการใช้น้อยที่สุดคือ การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

(2) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร พบว่าโดยรวมพนักงานมีความเห็นต่อประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางพิจารณาเป็นรายด้านคือ พนักงานมีความเห็นต่อประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กรทางด้านภาพรวมทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง ด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว/บุคคลอยู่ในระดับมาก ด้านการประสานหล่อหลอมทางองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ด้านบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในระดับมาก ด้านคุณภาพของสื่อที่ใช้ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

(3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กรจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกันมีความเห็นต่อประสิทธิผล การสื่อสารภายในองค์กร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการสื่อสารภายในองค์กรกับประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กร วิธีการสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 3 วิธีคือ ลายลักษณ์อักษร วาจาและเทคโนโลยี พบว่า วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กร แต่วิธีการสื่อสารด้วยวาจาและวิธีการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กร

อาภาพร จันทรเจริญ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรในกระบวนการจัดหา-จัดซื้อวัตถุดิบของ บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด (อูรยาเทคโนโลยีเซ็นเตอร์)” ผลการวิจัย พบว่า เหตุผลของการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารทางโทรศัพท์ เพื่อการสื่อสารภายในองค์กร คือ สามารถโต้ตอบได้ทันที เหตุผลของการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Mail เพื่อการสื่อสารภายในองค์กร คือ มีลายลักษณ์อักษรเป็นหลักฐานเก็บไว้ได้ เหตุผลของการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารทางการประชุมภายใน เพื่อการสื่อสารภายในองค์กร คือ สามารถสร้างความเข้าใจได้ตรงกันทุกองค์ประชุม

ประเภทของช่องทางการสื่อสารที่พนักงานมีการเลือกใช้บ่อยครั้งที่สุด คือ การสื่อสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Mail รองลงมาคือ การสื่อสารทางโทรศัพท์ และการสื่อสารทางการประชุมภายในตามลำดับ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน และในรายชื่อ คือ ด้านเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ ด้านปริมาณวัตถุดิบ ด้านต้นทุนการขนส่งวัตถุดิบ ผลการทดสอบสมมติฐานในด้านความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรในกระบวนการจัดหา-จัดซื้อวัตถุดิบโดยรวมพบว่า ช่วงอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรในกระบวนการจัดหา-จัดซื้อวัตถุดิบแตกต่างกัน ยกเว้นเพศ ระดับการศึกษา อายุการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และแผนกที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรในกระบวนการจัดหา-จัดซื้อวัตถุดิบไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ในส่วนของคุณสมบัติเกี่ยวกับพฤติกรรมและการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานโดยรวม คือ เหตุผลของการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารทางโทรศัพท์ เหตุผลของการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เหตุผลของการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารทาง การประชุมภายใน และประเภทของช่องทางการสื่อสารที่มีการเลือกใช้ที่ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรในกระบวนการจัดหา-จัดซื้อวัตถุดิบไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกแบบแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรในกระบวนการจัดหา-จัดซื้อวัตถุดิบ ด้านต้นทุนการขนส่งวัตถุดิบในรายชื่อช่องทางการสื่อสารทางโทรศัพท์ คือ จัดการประชุมหารือ เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้การสื่อสารทางโทรศัพท์มีความบกพร่องเป็นเหตุให้ต้นทุนการขนส่งวัตถุดิบสูงขึ้น เช่น การสื่อสารข้อมูลผิดพลาดทำให้ไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบได้ตามช่องทางการขนส่งปกติได้ สร้างรูปแบบมาตรฐานในการสื่อสารทางโทรศัพท์ภายในองค์กรตามหลักการ 6W2H ให้มีการติดต่อผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) อีกครั้ง หลังจากจบสนทนาทางโทรศัพท์ เพื่อเก็บเป็นหลักฐาน และสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ จัดลำดับความสำคัญของหัวข้อในการสนทนา เพื่อแยกแยะว่าหัวข้อใดสามารถสื่อสารทางโทรศัพท์ได้ หลีกเลี่ยงข้อมูลที่ซับซ้อนในการสื่อสารทางโทรศัพท์ เช่น ตัวเลข และเพิ่ม

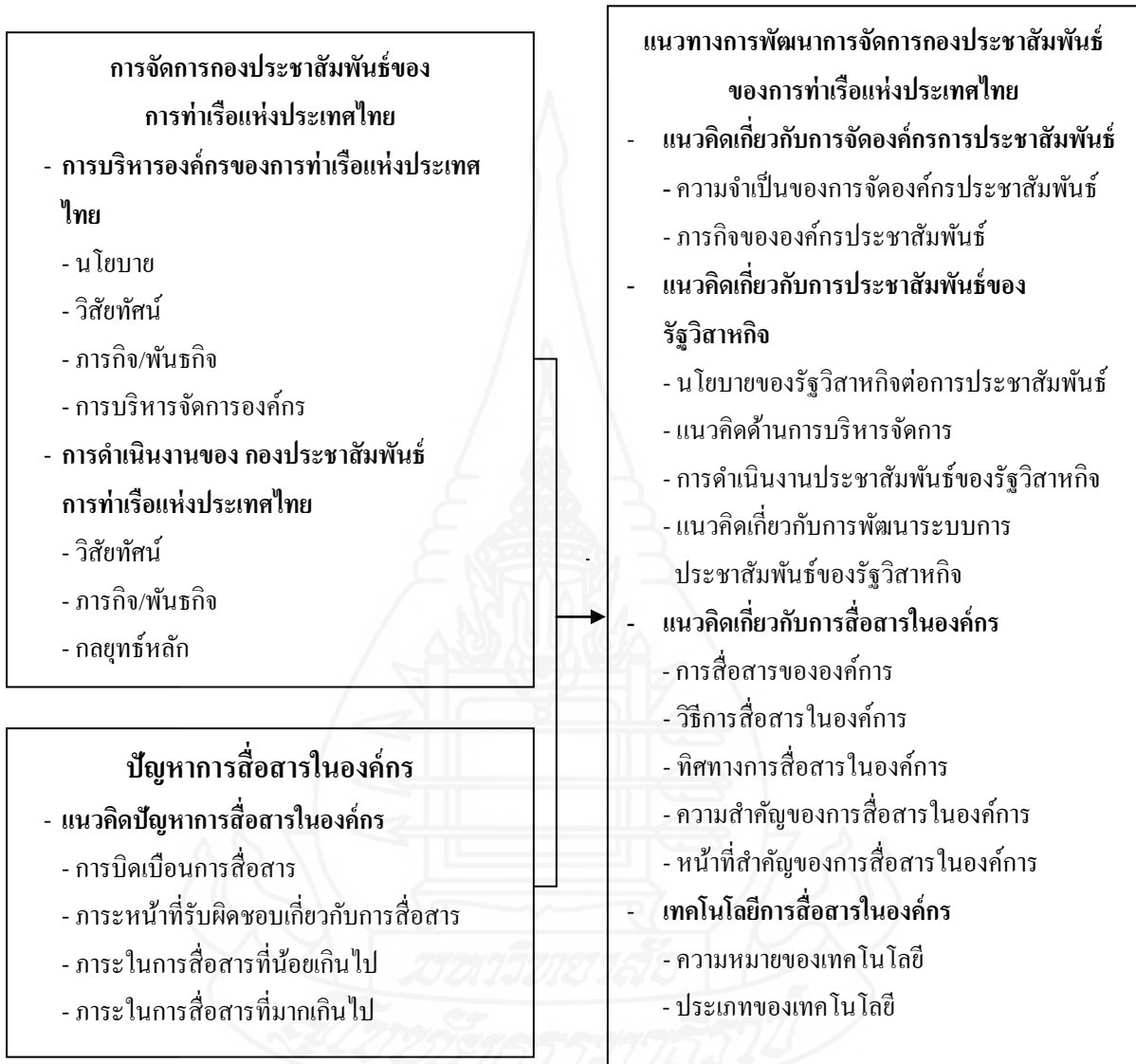
เบอร์โทรศัพท์มือถือของพนักงานทุกคน ในข้อมูลส่วนบุคคล ในระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อที่จะสามารถใช้ในการติดต่อกรณีเร่งด่วน

ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรในกระบวนการจัดหา-จัดซื้อวัตถุดิบ คือ ส่งเสริมให้พนักงานใช้หลักการสื่อสารภายในองค์กรตามหลักการ HO-REN-SOU จัดฝึกอบรมให้พนักงานทุกคน เสริมทักษะการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สร้างรูปแบบ (Communication Format) อย่างเป็นมาตรฐานและใช้ร่วมกันทุกแผนก จัดแบบทดสอบความเข้าใจของพนักงานต่อการใช้ช่องทางในการสื่อสารในแต่ละช่องทาง เน้นการสื่อสารผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Mail เนื่องจากเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นหลักฐานในการสื่อสารในแต่ละครั้งได้ดี และมอบหมายให้มีตัวแทนแผนกในการรับข้อมูล การดำเนินงานด้านการจัดหา-จัดซื้อวัตถุดิบในระดับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ตำแหน่งระดับ SP2 ขึ้นไป

ศุรพงษ์ โสธนะเสถียร และวัลลีย์ ศรีประภาภรณ์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล” ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะผู้บริหารในระดับสูงได้นำเอาระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กร ผู้บริหารทุกระดับชั้น โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับสูงมีระบบการบริหารจัดการที่ไม่ค่อยแตกต่างกัน และพยายามปรับให้เข้ากับเทคโนโลยีมากขึ้นโดยได้นำเอานวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหารงาน ผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงได้นำเอาระบบการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น

สรุป การนำระบบสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ผู้บริหารทุกระดับชั้นของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในหน่วยงานที่ตนเองบังคับบัญชาอยู่เพื่อความสะดวกในการเรียกหาข้อมูล การวางแผนเพื่อการบริหารและพัฒนาหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ผู้บริหารในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีระบบการบริหารจัดการที่ไม่ค่อยแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารทุกท่านรู้ถึงจุดเด่น จุดด้อย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสที่จะพัฒนาหน่วยงานและอุปสรรคในแต่ละหน่วยงานได้มีการวางแผน การแก้ไขทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารทุกหน่วยงาน เห็นความสำคัญของการนำเอานวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ในหน่วยงาน และผู้บริหารในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลทุกท่านได้นำเอาระบบการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น

สรุปกรอบความคิดทางทฤษฎี



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย สำรวจปัญหาการสื่อสารในองค์กร และศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มาจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท คือ

- 1.1.1 แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล
- 1.1.2 แหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร

1.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1.2.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง ผู้กำกับดูแล กองประชาสัมพันธ์ ตามสายงานโครงสร้างองค์กร (จำนวน 3 ท่าน)

1.2.2 กลุ่มพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ ผู้รับนโยบายและนำไปปฏิบัติ (จำนวน 11 ท่าน)

1.2.3 กลุ่มพนักงานกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด ผู้รับสาร (จำนวน 6 ท่าน)

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จำนวน 20 ท่าน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลและกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร และผู้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าสายอำนาจการเพื่อนำไปสั่งการและปฏิบัติจำนวน 3 คน ประกอบด้วย

ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 12-16) จำนวน 1 ท่าน กำกับดูแลและกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรหัวหน้าสายงานอำนาจการ ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการทำเรือแห่งประเทศไทย

- เรือโท กมลศักดิ์ พรหมประยูร

นักบริหาร 16 ประจำผู้อำนวยการการทำเรือแห่งประเทศไทย (ระดับ 16)

ตำแหน่งเทียบเท่ารองผู้อำนวยการ การทำเรือแห่งประเทศไทย

ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 12-14) จำนวน 2 ท่าน ผู้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าสายอำนาจการเพื่อนำไปสั่งการและปฏิบัติประกอบด้วย

- นางอรพรรณ มวกพันธ์เจริญกิจ

ผู้อำนวยการฝ่ายอำนาจการ (ระดับ 14)

- นางธนารัตน์ สมประสงค์

ผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 12)

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 4-11) เป็นผู้รับคำสั่งและกำหนดหน้าที่ให้พนักงานในระดับปฏิบัติจำนวน 11 ท่าน ประกอบด้วย

ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 10-11) จำนวน 4 ท่าน เป็นผู้รับคำสั่งและกำหนดหน้าที่ให้พนักงานในระดับปฏิบัติ ประกอบด้วย

- นางอุบลศิริ ศรีทองสุข

ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 11)

- นายสานิต วิษณุ

หัวหน้าแผนกผลิตสื่อ (ระดับ 10)

- นางรัตติยา พิชัยกุล

หัวหน้าแผนกองค์กรสัมพันธ์ (ระดับ 10)

- นางภกมน เนียมถนอม

หัวหน้าแผนกสื่อมวลชนสัมพันธ์ (ระดับ 10)

พนักงานระดับปฏิบัติ (ระดับ 4-9) จำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย

- จำเอกหญิงกัลยา นิยมเกิด

ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกองค์กรสัมพันธ์(ระดับ 9)

- นายสุพัฒน์ สุวรรณรัตน์

ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกมวลชนสัมพันธ์ (ระดับ 9)

- นายวันชัย อิ่มเกียรติ

เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 8 แผนกผลิตสื่อ

- นางสาวเบญมาภรณ์ บำราพรักษ์

เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 6 แผนกสื่อมวลชนสัมพันธ์

- นางสาวนภัสสรณ์ บุญยพัชรินทร์

เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 6 แผนกองค์กรสัมพันธ์

- นางสาวดวงใจ รักญาติ

พนักงานธุรการ 4

กลุ่มที่ 3 พนักงานกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 6-12) กลุ่มผู้รับสาร จำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย

ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น (10-12) จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

- นางศศิภัทร์ นันทิคุปต์

ผู้อำนวยการกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 12)

- นางพนิดา เซาว์พานนท์

ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 11)

- นางวินิตา บุญนาค

หัวหน้าแผนกสื่อสารการตลาด (ระดับ 10)

พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 6-9) จำนวน 3 ท่าน

- นางอุไรรัตน์ แก้วเขียว

ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกสื่อสารการตลาด (ระดับ 9)

- นางสาวจุฑารัตน์ ฅนอมคล้าย

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 8 แผนกส่งเสริมธุรกิจ

- นางสาวทัศนีย์ ศุภลักษณ์วัจนะ

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 แผนกสื่อสารการตลาด

กลุ่มตัวอย่างประเภทเอกสาร

เอกสารที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์ ได้แก่ โครงสร้างกองประชาสัมพันธ์ เอกสารด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ อำนาจหน้าที่ของกองประชาสัมพันธ์ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 นิตยสารรายงานประจำปี 2554

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งตามประเภทของกลุ่มตัวอย่างคือ

แบบสัมภาษณ์เจาะลึก ใช้สำหรับกลุ่มตัวอย่างประเภทบุคคล เป็นการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย การสัมภาษณ์ใช้แบบกำหนดประเด็นของคำถามตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ล่วงหน้าเพื่อเจาะลึกในประเด็นที่ศึกษานอกจากนี้ ในระหว่างการดำเนินการสัมภาษณ์ อาจมีประเด็นใหม่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์นั่นเอง จึงจำเป็นต้องตั้งประเด็นคำถามแบบไม่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้าโดยใช้เทคนิคการตั้งคำถามเฉพาะหน้ามาแทรกในระหว่างการสัมภาษณ์ เมื่อต้องการสัมภาษณ์เจาะลึกในประเด็นใหม่ที่เกิดขึ้นพบหรือเรื่องน่าสนใจขณะที่มีการสัมภาษณ์นั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

2.1 แบบสัมภาษณ์เจาะลึกของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร ในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- นโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ ด้านการสื่อสารในองค์กร
- การดำเนินงานด้านการสื่อสารในองค์กร
- แผนงาน/โครงการ ด้านการสื่อสารในองค์กร

2.1.2 ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร
- การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
- ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสาร
- วิธีการสื่อสารในองค์กร
- ทิศทางการสื่อสารในองค์กร

2.1.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของ การทำเรือแห่งประเทศไทย

2.2 แบบสัมภาษณ์เจาะลึกของกลุ่มพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็น
ผู้ปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ ในประเด็นดังต่อไปนี้

2.2.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของเรือแห่งประเทศไทย

- นโยบาย วิสัยทัศน์ การกิจ/พันธกิจ ด้านการสื่อสารในองค์กร
- การดำเนินงานด้านการสื่อสารในองค์กร
- แผนงาน/โครงการ ด้านการสื่อสารในองค์กร

2.2.2 ปัญหาการสื่อสารการสื่อสารในองค์กรของเรือแห่งประเทศไทย

- นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร
- การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
- ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสาร
- วิธีการสื่อสารในองค์กร
- ทิศทางการสื่อสารในองค์กร

2.2.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของ การทำเรือแห่งประเทศไทย

2.3 แบบสัมภาษณ์เจาะลึกของกลุ่มพนักงานในสังกัดกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด
ซึ่งเป็นผู้รับสาร ในประเด็นดังต่อไปนี้

2.3.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของเรือแห่งประเทศไทย

- นโยบาย วิสัยทัศน์ การกิจ/พันธกิจ ด้านการสื่อสารในองค์กร
- การดำเนินงานด้านการสื่อสารในองค์กร
- แผนงาน/โครงการ ด้านการสื่อสารในองค์กร

2.3.2 ปัญหาการสื่อสารการสื่อสารในองค์กรของเรือแห่งประเทศไทย

- นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร
- การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
- ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสาร
- วิธีการสื่อสารในองค์กร
- ทิศทางการสื่อสารในองค์กร

2.3.3 แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของเรือแห่ง ประเทศไทย

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะแบ่งตามประเภทของแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทบุคคล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เจาะลึกด้วยตนเอง ซึ่งผู้วิจัยจะตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า โดยแยกประเด็นในการสัมภาษณ์บุคคลแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ทำการศึกษา

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทเอกสาร

เอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมเอกสารด้วยการติดต่อขอยืมจากกองประชาสัมพันธ์ ฝ่ายนโยบายและแผน และดาวน์โหลดจาก Website: www.port.co.th อาทิ

- โครงสร้างองค์กร
- โครงสร้างกองประชาสัมพันธ์
- ระเบียบการทำเรือแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการบริหารของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ.2554
- รายงานประจำปี 2554 การท่าเรือแห่งประเทศไทย
- พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540
- อานาจหน้าที่ แผนงาน/โครงการต่างๆ ของกองประชาสัมพันธ์

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ก่อนที่จะนำเครื่องมือไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่สร้างขึ้นก่อนนำไปใช้ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยขอคำปรึกษาจาก รองศาสตราจารย์ จันทนา ทองประยูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรสา ปานขาว และผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระชัย ตั้งสกุล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และนำเสนอผลข้อมูลในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Description)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย สำรวจปัญหาการสื่อสารในองค์กร และศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
 2. ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
 3. แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า นโยบายด้านการสื่อสารองค์กรยังไม่ชัดเจน ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ได้เป็นเป้าหมายหลักขององค์กรและนโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารในแต่ละยุคสมัย จึงทำให้การดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารในองค์กรขาดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน จากข้อมูลดังกล่าวสามารถแสดงตารางแจกแจงความถี่ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ประเด็น	รอยความถี่
การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย	
1. นโยบาย	
- เปลี่ยนตามยุคสมัยของผู้บริหาร	23
- ไม่ชัดเจนและไม่ได้เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร	20
- ไม่มีนโยบายลายลักษณ์อักษร	3
- ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายใน	3
1. วิสัยทัศน์	2
2. ภารกิจ/พันธกิจ	
- ดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	10
- ผลิตสื่อและดำเนินงานประชาสัมพันธ์โครงการกิจกรรมประชาสัมพันธ์	9
- จัดทำแผนการดำเนินงานโฆษณาประชาสัมพันธ์	5
3. กลยุทธ์หลัก	
- ส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมรองรับการพัฒนาองค์กร	2
- สนับสนุนและพัฒนากิจการข้อมูลข่าวสารของการท่าเรือฯ ให้เผยแพร่ได้หลายช่องทาง	11
- บริหารจัดการและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานของรัฐ	1

จากตารางที่ 4.1 พบว่า การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ด้านนโยบายการสื่อสารในองค์กรไม่ชัดเจน ไม่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ไม่มีนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร เปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านวิสัยทัศน์ กองประชาสัมพันธ์ให้วิสัยทัศน์ไว้ว่า “การท่าเรือฯ มุ่งเน้นการส่งเสริมสิทธิการได้รู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสนับสนุนให้มีการ

ฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ” ซึ่งไม่เน้นการสื่อสารในองค์กรที่ชัดเจน การกิจ/พันธกิจหลัก ไม่เน้นการสื่อสารในองค์กร รวมถึงกลยุทธ์หลัก ไม่เน้นการสื่อสารในองค์กรที่ชัดเจน

โดยกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการกองประชาสัมพันธ์การทำเรือแห่งประเทศไทย ไว้ดังนี้

ก. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 12-16)

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการทำเรือแห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ นโยบายด้านการสื่อสารองค์กรที่ยังไม่ชัดเจน ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ได้เป็นเป้าหมายหลักขององค์กรและนโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารในแต่ละยุคสมัย จึงทำให้การดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์ในด้านการสื่อสารในองค์กรขาดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นโยบายด้านการสื่อสารของเรามี แต่เปลี่ยนไปตามยุคสมัยของผู้ดำรงตำแหน่งในยุคนั้นๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ชัดเจนและไม่ได้เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร นโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรเลยว่าเป็นนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรของการทำเรือฯ เป็น 1 2 3 อันนี้มันไม่มีบอกว่าเป็นตัวการสื่อสารในองค์กรเลยนะ บอกเป็นภาพรวมว่า กองประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งในและนอกองค์กร หมายถึง ประชาสัมพันธ์ข่าวของการทำเรือฯ ให้ทั้งคนในองค์กรและคนนอกองค์กรทราบ”

“การให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กร ผมให้นะ เพราะผมเห็นว่าพนักงานคือบุคคลสำคัญ ที่เราในฐานะผู้บริหารควรคำนึงถึงเป็นอันดับแรก”

“การสื่อสารในองค์กรผมถือว่าสำคัญมาก ผมมีอีกหลายโครงการเลยเกี่ยวกับงานด้านการสื่อสาร แต่ก็ค่อยๆ พัฒนาไปที่ละด้าน ไม่รู้ว่าจะได้ทำงานตรงนี้อีกนานแค่ไหนแล้วถ้าเปลี่ยนผู้บริหารไปจะมีการสานต่องานในส่วนนี้ยังงี้ก็ต้องดูนโยบายของผู้บริหารท่านอื่นๆ ว่าเค้ามองงานด้านการสื่อสารในองค์กรและให้ความสำคัญอย่างไร แต่มันมีที่ต้อง

ปรับปรุงอีกมาก ต้องทำให้เป็นระบบ ก็ต้องอาศัยพวกน้องๆ เพื่อนๆ ที่จะเข้ามาทำงานด้านนี้ ที่เป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง ช่วยสานต่อ และเห็นความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรว่ามันสำคัญ”

(ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 16) สัมภาษณ์, 2555)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ (ระดับ 14) และผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 12) พบว่า กองประชาสัมพันธ์มีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสาร แต่ไม่ได้มีการกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรไว้

“วิสัยทัศน์ ของกองประชาสัมพันธ์ ในส่วนของการสื่อสาร คือ “การทำเรื่องๆ มุ่งเน้นการส่งเสริมสิทธิการได้รู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ”

“ส่วนนโยบาย ไม่ได้กำหนดไว้ การแบ่งงานตามส่วนงานที่รับผิดชอบก็ถือว่าชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ ยังเหมือนเราทำงานกันไปตามประสบการณ์ที่เคยทำกันมา”

“ไม่ชัดเจนในเรื่องนโยบาย และองค์กรก็ไม่ได้เน้นด้านการสื่อสารในองค์กรเป็น”

(ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 14) สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบายของการสื่อสารในองค์กร... เราเขียนแต่วิสัยทัศน์ไว้ ส่วนนโยบายต้องรอจากผู้บริหารว่าในแต่ละท่านที่เข้ามาเป็นผู้บริหารของสายงานของเราท่านจะให้เห็นนโยบายอะไร”

(ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 12) สัมภาษณ์, 2555)

ข. กลุ่มพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองประชาสัมพันธ์ มีความไม่ชัดเจนในด้านนโยบาย ทำให้การปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงไม่มีทิศทางที่แน่นอน เนื่องจากต้องรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งปรับเปลี่ยนบ่อย นโยบายก็เปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางของผู้บริหารแต่ละท่าน แต่มีความชัดเจนในการแบ่งส่วนงานเป็นแผนกต่างๆ 3 แผนก คือ แผนกผลิตสื่อ แผนกองค์กรสัมพันธ์ และแผนกสื่อสารมวลชน ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นโยบาย ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละท่าน เช่น นักบริหาร 16 ท่านนี้จะให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรมาก ก็จะให้มีโครงการเชิงรุกเกิดขึ้น ซึ่งแต่ก่อนไม่ค่อยมีเรื่องการทำงานเชิงรุกในลักษณะแบบนี้ การปฏิบัติของพนักงานในกองประชาสัมพันธ์ แบ่งเป็นแผนกและมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน มี 3 แผนก และมีแผนกองค์กรสัมพันธ์ ที่ทำหน้าที่ในด้านการสื่อสารในองค์กรเป็นหลัก”

(ผู้บริหารต้น (ระดับ 11) สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบายของการท่าเรือฯ ในด้านการสื่อสารขององค์กรหรือการสื่อสารกับพนักงาน ยังไม่ชัดเจนว่าจะเน้นด้านการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ อาจเป็นเพราะไม่ได้เห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ ข่าวด้านภายในการทำงานด้านการสื่อสารในองค์กรเป็นไปด้วยความไม่คล่องตัว ไม่มีแผนงานที่แน่นอนว่าต้องทำกิจกรรมด้านการสื่อสารในองค์กรโดยช่องทางไหนบ้างทำให้กับใครบ้าง การปฏิบัติงานก็ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายมา ”

(ผู้บริหารต้น (ระดับ 10) สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบายไม่ชัดเจน ผู้บริหารบางท่านไม่เน้นเรื่องการสื่อสารองค์กร คิดว่าการสื่อสารกับพนักงานในองค์กรมีน้อยเกินไป ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ในองค์กร ควรต้องมีนโยบายหรือแผนงาน หรือมีช่องทางวิธีการที่เป็นกลยุทธ์การสื่อสารประชาสัมพันธ์ในองค์กรที่ดีๆ แต่การจัดหน่วยงานของกองประชาสัมพันธ์ แบ่งชัดเจนอยู่แล้วมี 3 แผนก แต่ต้องเน้นไปที่นโยบายว่าให้เราทำอะไรให้ชัดเจน”

(ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกองค์กรสัมพันธ์ (ระดับ 9) สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบาย คือ ปฏิบัติตามคำสั่งที่นายกำหนด เพราะนายสั่งให้ทำอะไรก็ต้องทำตาม การจัดองค์กรของกองฯ ถือว่าจัดแบ่งชัดเจนอยู่แล้วก็ทำตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ”

(ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกผลิตสื่อ (ระดับ 9) สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบาย ไม่เน้นการสื่อสารในองค์กรเน้นที่การสื่อสารภายนอกองค์กรเป็นหลัก ทรัพยากรด้านการสื่อสารในองค์กร ตอนนี้พนักงานมีครบทุกอัตราที่ว่างแล้ว พนักงานที่รับเข้ามาใหม่มีความรู้ทางด้านการสื่อสารและงานนิเทศฯ ทำให้ทำงานได้เลย แต่ก็ทุกคนทำตามนโยบายผู้บริหาร หัวหน้ากองรับนโยบายมาอย่างไร ก็จะปฏิบัติตามนั้น นโยบายไม่ได้เขียนบอกนะว่า การสื่อสารภายในองค์กร เราจะต้องทำอะไรบ้าง ไม่มี”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 8 สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบายไม่มี มีแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน มีการวางแผน โดยหัวหน้าแผนกของแต่ละแผนก การจัดแบ่งหน่วยงานในกองฯ ก็ถือว่าเหมาะสมชัดเจนแล้ว”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 8 สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบายไม่รู้ว่่าเค้าเขียนไว้ว่่าอย่างไร เพราะเรา
รับคำสั่งมาปฏิบัติอย่างเดียว นายให้ทำอะไรก็ทำเชิงรุกอะไร
ก็ทำตามนั้น มีแต่หน้าที่รับผิดชอบที่ระบุใน Job ว่าเราต้อง
รับผิดชอบงานอะไรบ้าง”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 6 สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบายเค้าน่าจะเขียนเอาไว้ละ แต่เราไม่รู้ว่่ามี
นโยบายการสื่อสารภายในองค์กรว่่าอะไร ส่วนใหญ่ก็ทำงาน
ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย งานส่วนใหญ่ก็คิดว่า เค้าแบ่งให้
ทำเหมาะสมแล้ว ใครอยู่แผนกอะไรก็รับผิดชอบทำงานใน
ส่วนที่ถนัดของตัวเอง”

(พนักงานธุรการ 4 สัมภาษณ์, 2555)

ค. กลุ่มพนักงานในสังกัดกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่ง
ประเทศไทย พบว่่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด ซึ่งเป็น
ผู้รับสาร ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองประชาสัมพันธ์มีนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรไม่ชัดเจน
เพราะพบว่่าการสื่อสารในองค์กรยังมีข้อบกพร่องและยังไม่สามารถเข้าถึงพนักงานทั้งหมดได้ ไม่
ว่่าจะเป็นจากสื่อใดของกองประชาสัมพันธ์ ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นโยบายเค้าคงมีแต่ไม่ทราบว่่าเน้นการสื่อสารใน
องค์กรหรือไม่ ไม่แน่ใจ ส่วนการดำเนินงานด้านการสื่อสาร
ในองค์กร ของกองประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการผลิตวารสาร
News Wave เสียงตามสาย ประกาศตามบอร์ด และก็ผลิตวิดีโอ
ทัศน์แนะนำองค์กรด้วย อีกอย่างที่เพิ่มตอนนี้คือผลิตนิตยสาร
รายงานประจำปีด้วย ในส่วนนี้คือเมื่อก่อนทางฝ่ายแผนฯ เป็น
ผู้จัดทำ มาในปี 2555 กองประชาสัมพันธ์เป็นผู้จัดทำ ส่วน
เรื่องนโยบายก็จะทราบจากการที่กองประชาสัมพันธ์ได้ผลิต
สื่อต่างๆ และการนำเสนอข่าวสารในรูปแบบต่างๆ ก็คือ

นโยบายของผู้บริหารที่กำหนดให้กองประชาสัมพันธ์ต้องทำ
หรือควรทำอะไรอย่างไร”

(ผู้อำนวยการกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 12) สัมภาษณ์, 2555)

“ไม่เคยได้ยินว่ามีนโยบาย หรือวิสัยทัศน์ด้านการ
สื่อสารในองค์กร ไม่รู้ว่ามีหรือไม่ อาจมีก็ได้ การจัดองค์กร
ของเค้าๆ ก็มีแผนกแบ่งชัดเจนนะ มีแผนกที่ทำหน้าที่สื่อสาร
ภายในด้วย เค้าก็แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน”

(ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 11) สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบาย วิสัยทัศน์ ไม่ทราบว่าเป็นอย่างไร”

(ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกส่งเสริมธุรกิจ (ระดับ 9) สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบายของการทำเรื่องๆ ในเรื่องการสื่อสารของ
องค์กร ดูไม่ค่อยเน้น ไม่ค่อยให้ความสนใจ เน้นไปที่นอก
องค์กรนักข่าวต้องดูแลอย่างดี ภาพลักษณ์สำคัญ แต่ไม่ค่อยให้
ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร”

(เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ระดับ 8) สัมภาษณ์, 2555)

“การสื่อสารในองค์กรไม่ค่อยชัดเจนค่ะ อาจเป็นเพราะ
นโยบายผู้ใหญ่น้อยเลยดูไม่ค่อยให้ความสำคัญการสื่อสารกับ
พนักงานเท่าไร การแบ่งงานก็เหมือนของเราที่แบ่งตาม
แผนกว่าแผนกไหนรับผิดชอบงานด้านไหน”

(เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 พสต. สัมภาษณ์, 2555)

2. ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหาจากนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรที่ผู้บริหารกำหนด ปัญหาการรับข้อมูลข่าวสาร ปัญหาด้านภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบด้านการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร วิธีการและทิศทางการสื่อสารในองค์กร

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถแสดงตารางแจกแจงความถี่ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ประเด็น	ร้อยละ
ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย	
1. นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร	
- ไม่ได้เป็นเป้าหมายหลัก	9
- เปลี่ยนไปตามยุคสมัยของผู้บริหาร	5
- ไม่ให้ความสำคัญการสื่อสารในองค์กร	15
2. การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	16
3. ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการสื่อสาร	
- ภาระหน้าที่มากเกินไป	5
- ภาระหน้าที่น้อยเกินไป	10
- ภาระหน้าที่เหมาะสม	15
4. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร	
- ทักษะการใช้อินเทอร์เน็ต	10
- ข้อมูลไม่ update	4
5. วิธีการสื่อสารในองค์กร	
- การสื่อสารด้วยการเขียน	11
- การสื่อสารด้วยการพูด	12
- การสื่อสารด้วยสัญลักษณ์	4

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็น	รอยความถี่
6. ทิศทางการสื่อสารขององค์กร	
- ระดับบนลงล่าง	11
- ระดับล่างขึ้นบน	2
- ระดับเดียวกัน	7
- ข้ามสายงาน	6

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปัญหาหลักมาจากนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร เนื่องจากไม่มีนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรที่ชัดเจน นโยบายเปลี่ยนแปลงไปตามผู้บริหารที่เข้ามาดำรงตำแหน่ง นโยบายการสื่อสารองค์กรไม่ได้เป็นเป้าหมายหลัก ปัญหาการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร พบว่า เกิดจากการเสนอข้อมูลข่าวสารไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายและการไม่ให้ความสนใจในการรับข้อมูลข่าวสาร ด้านภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสารของผู้ส่งและผู้รับสาร พบว่า ด้านผู้ส่งสารมีภาระหน้าที่ในการส่งสารเหมาะสม แต่ผู้รับสารมีภาระหน้าที่ในการรับสารน้อยเกินไปเป็นส่วนใหญ่ ด้านการเทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร พบว่ามีพนักงานที่ไม่สามารถรับข่าวสารทางอินเทอร์เน็ตได้เนื่องจากใช้งานไม่เป็นและข้อมูลไม่ update ด้านวิธีการสื่อสารในองค์กร มี 3 วิธีคือ การเขียน พบว่า การเขียนอยู่ในรูปแบบบันทึกเวียน และคำสั่งต่างๆ การพูด พบว่า เป็นวิธีที่ใช้สื่อสารมากที่สุดในองค์กร และสัญลักษณ์ เช่นการใส่ชุดปฏิบัติงานในวาระต่างๆ ด้านทิศทางการสื่อสารขององค์กร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง และการสื่อสารในระดับเดียวกัน ส่วนการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบน ไม่ค่อยพบเนื่องจากข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรและลำดับชั้นตามสายงานไม่เอื้ออำนวยให้พนักงานระดับล่างได้เสนอแนวความคิดต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรง

โดยกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ไว้ดังนี้

ก. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 12-16)

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า

ปัญหาการสื่อสารในองค์กรคือ นโยบายการสื่อสารในองค์กรยังไม่ชัดเจน และการไม่ให้ความสนใจในการรับข้อมูลข่าวสารของพนักงาน ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นโยบายด้านการสื่อสารของเรามี แต่เปลี่ยนไปตามยุคสมัยของผู้ดำรงตำแหน่งในยุคนั้นๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ชัดเจนและไม่ได้เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ”

“แต่การรับรู้ข่าวสารของพนักงานก็เป็นเรื่องสำคัญไม่แพ้กัน ปัญหาคือพนักงานต้องให้ความสนใจในองค์กรโดยการให้ความสนใจกับข้อมูลข่าวสารที่องค์กรเผยแพร่ออกไป ให้ความสนใจกับสื่อหรือสิ่งต่างๆ รอบตัว ให้ความสนใจและให้ความสำคัญ มีความใส่ใจใ้ใจเรื่องข่าวสารรอบตัว จะได้รู้ว่า การทำอะไรๆ ตอนนี้มีอะไร เป็นอย่างไร ถ้าเราสนใจข่าวสารกันบ้างจะทำให้เราเป็นคนรอบรู้ พนักงานของเราบางส่วนไม่ให้ความสำคัญเรื่องการรับฟังข้อมูลข่าวสารเลยก็มี”

(ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 16) สัมภาษณ์, 2555)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ (ระดับ 14) และผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 12) พบว่า ปัญหาการสื่อสารในองค์กรคือ นโยบายด้านการสื่อสาร การไม่ให้ความสนใจรับข้อมูลข่าวสารของพนักงาน ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ปัญหาการสื่อสารในองค์กรคือ เราต้องรับนโยบายด้านการสื่อสารจากผู้บริหารและนำมาปฏิบัติเป้าหมายขององค์กรด้านการประชาสัมพันธ์ ไม่ได้เน้นการสื่อสารในบุคลากรของเราก็ไม่ค่อยให้ความสนใจกับข่าวขององค์กรเท่าที่ควร แล้วก็ช่องทางที่เราเผยแพร่ก็มีหลายช่องทาง พนักงานบางคนใช้อินเทอร์เน็ตไม่เป็น ก็จะไม่ได้รับข้อมูลทางสื่อออนไลน์ การรับข้อมูลข่าวสารบางทีเข้าใจไม่ตรงกันก็เป็นปัญหา ต้องการสื่ออย่างหนึ่ง เข้าใจอีกอย่างหนึ่ง”

(ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ14) สัมภาษณ์, 2555)

“กองประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญ การสื่อสารภายในองค์กร เท่าๆ กับการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรต่อบุคคลภายนอก โดยมีแผนงานและโครงการที่กำหนดขึ้นในแต่ละปีชัดเจน และมีการกำหนดการรับมือในสถานการณ์ฉุกเฉินไว้ด้วยว่าหากเกิดเหตุการณ์วิกฤตกับองค์กร ผู้บริหาร หรือพนักงาน จะมีมาตรการรับมืออย่างไร เพราะเราเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารให้กับทั้งพนักงานและบุคคล องค์กร ได้ทราบ”

“ปัญหาเรื่องความเข้าใจไม่ตรงกันในตัวสารที่เผยแพร่ ออกไป และไม่สนใจรับสาร ไม่ให้ความสำคัญด้านข้อมูลข่าวสารขององค์กร ก็มีมาก”

“ทิศทางการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารในระดับเดียวกัน น่าจะมีมากที่สุด และเป็นการสื่อสารกันในระหว่างพนักงานที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน ฝ่ายเดียวกัน ระดับเดียวกัน แล้วก็การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน เป็นการติดต่องานข้ามฝ่าย ข้ามสายงาน ที่มีลักษณะการทำงานต่างกัน เช่น เรื่อง บันทึกรหัส หนังสือเวียน และการร่วมปรึกษาหารือ หาข้อแก้ไขข้อสรุปในงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน”

“ช่องทางการเผยแพร่ข่าวมีมาก หลายช่องทางเลย ถ้าเป็นประเภทสื่อสิ่งพิมพ์มี วารสาร News Wave วารสาร PAT Newsวารสาร PORT PERFORMANCE วิดีทัศน์และนื่องค์กรโปสเตอร์ แบนเนอร์ ป้ายประกาศแจ้งการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เสียงตามสาย และ Facebook ที่กองประชาสัมพันธ์เป็นผู้ผลิตและเผยแพร่ และมีสื่อที่เป็นของ ฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ คือ Website ขององค์กร www.port.co.th Intranet ซึ่งกองประชาสัมพันธ์จะใช้เป็นช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสารอีกช่องทางหนึ่ง”

“การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของพนักงานของเราก็มีการรับรู้ที่ต่างกันตาม ประสบการณ์การทำงาน ความรู้พื้นฐานของตัวเองและสิ่งแวดล้อม ครอบครัว การศึกษา อารมณ์

ต่างๆ มากมาย ทำให้มีความต่างกันมากเหมือนกัน ทำให้มีทักษะด้านการสื่อสารต่างกัน”

“ปัญหาการสื่อสารในองค์กรคือ พนักงานไม่อ่านข่าวสารที่กองประชาสัมพันธ์ผลิตออกไป เสียงตามสายก็ไม่เปิด แต่ก็มีบางหน่วยงานไม่ยอมเปิดฟัง ใน Website เราก็ลงข่าวสารเป็นประจำ บางคนใช้ไม่เป็น บางคนใช้เป็นที่ไม่เคยเปิดเข้าไปอ่านเลย อย่างที่บอก ช่องทางการสื่อสารที่กองประชาสัมพันธ์มีให้ มีหลากหลายมาก แต่พนักงานบางส่วนไม่เข้าไปดู ไม่รับข่าวสารทางไหนเลยก็มี”

(ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 12) สัมภาษณ์, 2555)

ข. กลุ่มพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหาการสื่อสารในองค์กรคือเรื่องนโยบายที่ไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงไม่มีทิศทางที่แน่นอน เนื่องจากต้องรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งปรับเปลี่ยนบ่อย นโยบายก็เปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางของผู้บริหารแต่ละท่านและการไม่รับรู้ข่าวสารของพนักงานการทำงานฯ ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ปัญหานโยบายไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละท่าน”

(ผู้บริหารต้น (ระดับ 11) สัมภาษณ์, 2555)

“คิดว่านโยบายของการท่าเรือฯ ในด้านการสื่อสารขององค์กรหรือการสื่อสารกับพนักงาน ยังไม่ชัดเจน ไม่มีวิสัยทัศน์ว่า จะเน้นด้านการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ อาจเป็นเพราะไม่เห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในการทำงาน ทำให้การทำงานด้านการสื่อสารในองค์กร เป็นไปด้วยความไม่คล่องตัว ไม่มีแผนงานที่แน่นอนว่าต้องทำกิจกรรมด้านการสื่อสารใน

องค์กรโดยช่องทางไหนบ้าง การปฏิบัติงานก็ปฏิบัติตามคำสั่ง
ของผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายมา”

(ผู้บริหารต้น (ระดับ 10) สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบายไม่ชัดเจน ผู้บริหารบางท่านไม่เน้นเรื่องการ
สื่อสารองค์กรเลย จะเน้นเรื่องการสื่อสารออกไปภายนอก
มากกว่า การสื่อสารกับพนักงานในองค์กรมีน้อยเกินไป ทำให้
เกิดปัญหาต่างๆ ในองค์กร”

“ปัญหาส่วนใหญ่เลยคือ พนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจ
สนใจอ่านหรือฟังข่าวสารที่เรานำเสนอออกไป ชอบฟังเพื่อน
ร่วมงานพูดคุยให้ฟังมากกว่า บางคนเค้าใช้คอมไม่เป็นก็ตัดไป
การสื่อสารช่องทางนี้ ก็น่าจะอ่านบ้างวารสาร เสียงตามสายก็
ปิดนะ บางทีปิดเสียงไปเลย ไม่ฟัง ก็จะทำให้เกิดปัญหารับรู้ไม่
ตรงกัน ไม่สนใจรับข่าว”

(ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกองค์กรสัมพันธ์ (ระดับ 9) สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบายคือปัญหาสำคัญ เพราะนายสั่งให้ทำอะไรก็
ต้องทำตาม อุปกรณ์การทำงานพร้อม คนพร้อม งบประมาณ
พร้อม แต่ในส่วนของการทำประชาสัมพันธ์กับพนักงานคิดว่า
น้อยเกินไป”

(ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกผลิตสื่อ (ระดับ 9) สัมภาษณ์, 2555)

“ปัญหาการสื่อสารนอกจากเรื่องนโยบายก็เป็นสิ่ง
สำคัญ เป็นปัญหาสำคัญอันดับ 1 พนักงานเราส่วนใหญ่ไม่
สนใจรับข่าวสาร ไม่เล่นเน็ต ไม่ฟังเสียงตามสาย ไม่อ่านคำสั่ง
ต่างๆ ไม่สนใจหนังสือเวียน”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 8 สัมภาษณ์, 2555)

“ปัญหาคือ พนักงานรับสารเป็นบางช่องทางบางคนใช้
อินเทอร์เน็ตไม่เป็นก็เลยรับแค่ News Wave กับฟังเสียงตาม
สาย แต่บางคนก็ไม่ฟัง”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 8 สัมภาษณ์, 2555)

“เรื่องนโยบายต้องทำตามผู้บริหารอยู่แล้ว แก่ไขอะไร
ไม่ได้ มีปัญหาเรื่องการบริหารมากกว่า พนักงานเลยมีปัญหา
ตลอด ”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 6 สัมภาษณ์, 2555)

“การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของพนักงาน ก็จะแตกต่างกัน
ตามระดับการศึกษาบางคนเปิดรับข่าวสารเฉพาะที่ต้องการ ”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 6 สัมภาษณ์, 2555)

“พนักงานมีการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน บางคนก็อยากรับรู้
ข่าวสาร บางคนไม่อยากรับ นโยบายก็เป็นส่วนสำคัญ เพราะ
ผู้ใหญ่มีคำสั่งลงมาให้ปฏิบัติยังงี้ก็ต้องทำอย่างนั้น ถึงเรามี
แนวความคิดใหม่ๆ หรือแตกต่างเค้าก็ไม่เอานอกจากจะเสนอ
ผ่านนายขึ้นไปว่าน่าจะทำอย่างนั้นอย่างนี้แต่ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้
อยู่แล้ว”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 4 สัมภาษณ์, 2555)

ค. กลุ่มพนักงานในสังกัดกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่ง
ประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด ซึ่งเป็น
ผู้รับสาร ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรคือการที่พนักงานไม่สามารถ
เข้าถึงสารได้ครบทุกช่องทางและพบว่าการสื่อสารในองค์กรยังมีข้อบกพร่องและยังไม่สามารถ

เข้าถึงพนักงานทั้งหมดได้ไม่ว่าจะเป็นจากสื่อใดของกองประชาสัมพันธ์ รวมถึงปัญหานโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรไม่ชัดเจน ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรแน่นอนที่สุดเกิดจากการสื่อสารภายในองค์กร ตั้งแต่แนวนโยบายของผู้ใหญ่ การบริหารงาน การดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์ เค้าก็จะแบ่งตามหน้าที่ของแต่ละแผนกซึ่งชัดเจนอยู่แล้ว แต่ต้องดูว่านโยบายหลักของการทำเรื่องฯ มุ่งเน้นการสื่อสารภายในหรือไม่ แต่คิดว่าคงไม่ มันทำให้เราขาดการสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ส่วนปัญหาอื่นๆ ก็เกิดจากการที่พนักงานการทำเรื่องฯ ให้และไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามคำสั่ง หรือประกาศต่างๆ บางคนได้รับข่าวสารมากมายเลย กับบางคนไม่ยอมรับข่าวสารอะไรเลย”

(ผู้อำนวยการกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 12) สัมภาษณ์, 2555)

“ปัญหาคือ นโยบายเป็นอย่างไร กองประชาสัมพันธ์รับนโยบายแล้วนำมาปฏิบัติแล้วมีผลอย่างไร หรือบางทีพนักงานก็อาจได้รับข่าวสารไม่ครบหรือไม่เข้าใจสิ่งที่ต้องการจะสื่อ หรือแปลความหมายของข่าวผิดไป พอเกิดความไม่เข้าใจก็ไม่ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร”

(ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 11) สัมภาษณ์, 2555)

“ปัญหาคือไม่มีการติดตามประเมินผล ไม่ได้มีการติดตามผลการเผยแพร่ข่าวสารจากพนักงานของกองประชาสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นทางสื่อใดหากมีปัญหาข้อสงสัยในสารหรือช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสารจะเป็นผู้แจ้งปัญหาดังกล่าวกับพนักงานของกองประชาสัมพันธ์ที่คุ้นเคยกันเพื่อให้เกิดการ”

(ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกส่งเสริมธุรกิจ (ระดับ 9) สัมภาษณ์, 2555)

“นโยบายของการทำเรื่องฯ ในเรื่องการสื่อสารของ
องค์กร ดูไม่ค่อยเน้น”

(เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ระดับ 8) สัมภาษณ์, 2555)

“การสื่อสารในองค์กรไม่ค่อยชัดเจนค่ะว่าทำอะไรเพื่อ
อะไรให้ใครต้องทำอะไร ทำแล้วได้อะไร อาจเป็นเพราะ
นโยบายผู้ใหญ่อ้างเลยดูไม่ค่อยให้ความสำคัญการสื่อสารกับ
พนักงาน”

(เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 ผศต. สัมภาษณ์, 2555)

3. ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการ
ท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ส่วนใหญ่มี
ความเห็น ว่า ต้องพัฒนาปรับปรุงการจัดองค์กรด้านการสื่อสารอีกหลายด้าน รวมถึงแนวคิดด้าน
นโยบายการสื่อสารในองค์กรที่ยังไม่ชัดเจน

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถแสดงตารางแจกแจงความถี่ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของ
การท่าเรือแห่งประเทศไทย

ประเด็น	รอยความถี่
1. การจัดทำนโยบายและแผนการสื่อสารในองค์กร	
- ให้ผู้บริหารเน้นนโยบายการสื่อสารในองค์กร	13
2. การจัดการการสื่อสารภายในเชิงกลยุทธ์	11
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการสื่อสาร	4

จากตารางที่ 4.3 พบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ควรปรับปรุงนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจนและเน้นการให้ความสำคัญการสื่อสารในองค์กรให้มากขึ้น พัฒนาด้านการดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์เน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการสื่อสาร

โดยกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ไว้ดังนี้

ก. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 12-16)

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการจัดองค์กรด้านการสื่อสารอีกหลายด้าน รวมถึงนโยบายด้านการสื่อสารองค์กรที่ยังไม่ชัดเจนเพื่อให้องค์กรมีเป้าหมายและทิศทางด้านการสื่อสารในองค์กรที่ชัดเจน และต้องให้ความสำคัญด้านการสื่อสารในองค์กรให้มาก ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กร ผมให้นะ เพราะผมเห็นว่าพนักงานคือบุคคล การสื่อสารในองค์กรผมถือว่าสำคัญมาก ผมมีอีกหลายโครงการเลยเกี่ยวกับงานด้านการสื่อสาร แต่ก็ค่อยๆ พัฒนาไปที่ละด้าน แต่มันมีที่ต้องปรับปรุงอีกมาก ต้องทำให้เป็นระบบ ก็ต้องอาศัยพวกน้องๆ เพื่อนๆ ที่จะเข้ามาทำงานด้านนี้ ที่เป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง ช่วยสานต่อ และเห็นความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรว่ามันสำคัญ”

(ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 16) สัมภาษณ์, 2555)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ (ระดับ 14) และผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 12) พบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ต้องปรับเรื่องนโยบายและการวางแผนด้านการสื่อสาร อีกทั้งต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรให้เป็นหมายเหตุหลักขององค์กร

“การพัฒนาการสื่อสารในองค์กร ที่สำคัญคือเรื่องนโยบาย และการวางแผนด้านการสื่อสาร และการให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรในลำดับต้น ให้เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร”

(ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ14) สัมภาษณ์, 2555)

“แนวทางในการพัฒนาก็ต้องใช้การวางแผน กลยุทธ์ด้านการสื่อสารภายในองค์กรให้สามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างครอบคลุม และให้มีความน่าสนใจและมีช่องทางที่หลากหลาย”

(ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 12) สัมภาษณ์, 2555)

ข. กลุ่มพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรปรับปรุงนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจนและเน้นการให้ความสำคัญการสื่อสารในองค์กรให้มากขึ้น ใช้การวางแผนกลยุทธ์ด้านการสื่อสารภายในองค์กรให้สามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างครอบคลุม และให้มีความน่าสนใจและมีช่องทางที่หลากหลาย ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ควรพัฒนาด้านนโยบายการสื่อสารให้ชัดเจน เพื่อการนำไปปฏิบัติ และพัฒนาด้านทักษะด้านการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ”

(ผู้บริหารต้น (ระดับ 11) สัมภาษณ์, 2555)

“การพัฒนาเรื่องแนวนโยบายการสื่อสารให้นั้นการให้ความสำคัญกับคนในองค์กรก่อนเป็นเป้าหมายหลัก”

(ผู้บริหารต้น (ระดับ 10) สัมภาษณ์, 2555)

“คงเป็นเรื่องนโยบายก่อนที่อยากให้มีการพัฒนา คือ
อย่างให้ผู้บริหารมีความชัดเจนเรื่องนโยบายการสื่อสาร”

“ควรมีกกลยุทธ์ที่จะทำให้พนักงานได้รับข่าวสารของ
องค์กรมากกว่านี้ มีช่องทางหรือวิธีการมากกว่านี้ คนจะได้
สนใจต้องดึงความสนใจของพนักงานให้เค้าสนใจสื่อของเรา
ให้ได้”

(ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกผลิตสื่อ (ระดับ 9) สัมภาษณ์, 2555)

“เรื่องแนวนโยบาย และแผนงานต่างๆ ด้านการสื่อสาร
ทั้งในและนอกองค์กรไปพร้อมๆ กัน เพราะภายในสำคัญ
ภายนอกก็สำคัญ”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 8 สัมภาษณ์, 2555)

“เรื่องการให้ความสำคัญด้านการสื่อสารในองค์กรให้
มากขึ้น พนักงานจะได้เข้าใจว่าควรทำอะไร ให้การทำเรื่อง
เจริญก้าวหน้าขึ้น”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 6 สัมภาษณ์, 2555)

“พัฒนาเรื่องการรับรู้ข่าวสารของพนักงานและนโยบาย
การสื่อสารของผู้บริหาร”

(เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 6 สัมภาษณ์, 2555)

“ต้องพัฒนาแนวคิดของผู้บริหารก่อน”

(พนักงานธุรการ 4 สัมภาษณ์, 2555)

ค. กลุ่มพนักงานในสังกัดกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของ
การทำเรื่องแห่งประเทศไทย พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดกองธุรกิจสัมพันธ์และ
การตลาด ซึ่งเป็นผู้รับสารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรพัฒนาด้านการดำเนินงานของกอง

ประชาสัมพันธ์ และให้มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายด้านการสื่อสารขององค์กรให้เน้นการสื่อสารในองค์กรก่อนเรื่องอื่นๆ เพราะการสื่อสารในองค์กรยังมีข้อบกพร่องและยังไม่สามารถเข้าถึงพนักงานทั้งหมดได้ไม่ว่าจะเป็นจากสื่อใดของกองประชาสัมพันธ์ ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ควรพัฒนาการดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์ และให้มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายด้านการสื่อสารขององค์กรให้เน้นการสื่อสารในองค์กรก่อนเรื่องอื่นๆ เพราะพบว่าการสื่อสารในองค์กรยังมีข้อบกพร่องและยังไม่สามารถเข้าถึงพนักงานทั้งหมดได้ไม่ว่าจะเป็นจากสื่อใดของกองประชาสัมพันธ์”

(ผู้อำนวยการกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 12) สัมภาษณ์, 2555)

“ต้องการให้พัฒนาด้านกลยุทธ์การสื่อสารในองค์กรให้มีความน่าสนใจ ครอบคลุมและเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งก็หมายถึงต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บริหารด้วย ให้ความสำคัญกับการสื่อสารขององค์กรก่อน ส่วนจะทำอะไรก็จะง่ายขึ้น เพราะถ้าพนักงานเข้าใจองค์กร ก็จะพัฒนาอะไรทุกอย่างได้ง่ายขึ้น”

(ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 11) สัมภาษณ์, 2555)

“อยากให้พัฒนาการดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์ ให้วางแผนการประชาสัมพันธ์ที่ได้ผลและเหมาะสมกับพนักงาน”

(ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกส่งเสริมธุรกิจ (ระดับ 9) สัมภาษณ์, 2555)

“ควรพัฒนาการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในองค์กร ให้เป็นมืออาชีพ ถ้าดำเนินการด้านการสื่อสารได้ดี ปัญหาหลายอย่างจะคลี่คลายได้”

(เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ระดับ 8) สัมภาษณ์, 2555)

“ปรับทีนโยบายก่อน ถ้านโยบายของผู้บริหารมี
แนวทางที่ดี การสื่อสารในองค์กรก็จะพัฒนาได้ดีขึ้นเอง”

(เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 ผศต. สัมภาษณ์, 2555)

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดสามารถอธิบายตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้เป็น 3 ส่วนคือ

- 4.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
- 4.2 ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
- 4.3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

4.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทยทั้ง 4 ส่วน ประกอบด้วย นโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ และกลยุทธ์หลัก พบว่า

นโยบาย กองประชาสัมพันธ์ไม่ได้กำหนดนโยบายด้านการสื่อสารไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีกำหนดเพียงอำนาจหน้าที่ของกองประชาสัมพันธ์ ส่วนนโยบายของการท่าเรือแห่งประเทศไทยไม่มีการกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร เช่นเดียวกันมีเพียงการกล่าวถึงการสื่อสารในรายงานการดำเนินงานประจำปี 2554 ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ด้านการบริหารจัดการ (HRM) และด้านพัฒนาบุคลากร ข้อ 3 ภายใต้อำนาจการมุ่งเน้นระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กทท. ว่า “ปรับปรุงการสื่อสารให้ทันสมัยก้าวหน้าทุกสถานการณ์” และเป็นการกล่าวถึงการสื่อสารในความหมายโดยรวมไม่ได้เน้นว่าเป็นการสื่อสารในองค์กร นโยบายการสื่อสารในองค์กร จึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละคนที่เข้ารับหน้าที่กำกับดูแลกองประชาสัมพันธ์ในขณะนั้น ว่าจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรอย่างไร

แผนงานและโครงการต่างๆ ด้านการสื่อสารในองค์กร ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานกองประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผู้จัดทำแผนงานประจำปี สื่อที่จัดเป็นการสื่อสารในองค์กรที่ระบุในแผนงานประจำปี คือ การจัดทำวารสารรายเดือน News

Wave และการจัดกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร อาทิ การจัดงานครบรอบ 60 ปีการทำเรือแห่งประเทศไทย เป็นต้น

วิสัยทัศน์ กองประชาสัมพันธ์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกองประชาสัมพันธ์คือ “การทำเรือฯ มุ่งเน้นการส่งเสริมสิทธิการได้รู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ” ซึ่งไม่ได้เน้นการสื่อสารในองค์กรเป็นหลัก ผู้บริหารระดับสูงผู้กำหนดนโยบายการสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันมีวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญด้านการสื่อสารในองค์กรมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา จะเห็นได้จากการให้นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรในเชิงรุก

ภารกิจ/พันธกิจ รวบรวมข้อมูลข่าวสารของการทำเรือฯ ที่ประชาชนมีสิทธิได้รู้ ตรวจสอบ ขอดู ได้รับสำเนาและขอให้รับรองสำเนาถูกต้องมาไว้ที่กองข้อมูลข่าวสาร อำนวยความสะดวกในการจัดทำข้อมูลให้แก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส และเป็นปัจจุบัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับเกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ รวมทั้งระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง

ส่วนอำนาจหน้าที่ ของกองประชาสัมพันธ์ คือ ดำเนินการวางแผน กำหนดแนวทางและกิจกรรมประชาสัมพันธ์ขององค์กรทั้งด้านการสร้างเสริมภาพลักษณ์อันดีและเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสู่กลุ่มเป้าหมายและสาธารณชน โดยจัดทำกิจกรรมพิเศษ โครงการโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจการและเผยแพร่ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรทางสื่อต่างๆ ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้บริการข้อมูลข่าวสารและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนเพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร ตรวจสอบและรวบรวมข่าว/ข้อมูลที่เผยแพร่ทางสื่อต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ จัดและเข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ให้การต้อนรับคณะบุคคลสำคัญทั้งในและต่างประเทศที่มาเยี่ยมชมกิจการและเข้าพบผู้บริหาร ควบคุมดูแลและดำเนินการโครงการ/กิจกรรมประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจตามนโยบายผู้บริหารและควบคุมดูแลงานสารบรรณ ซึ่งระบุงานด้านการสื่อสารในองค์กรไว้ไม่ชัดเจนและไม่เป็นเป้าหมายหลักด้านการสื่อสาร ภารกิจส่วนใหญ่ที่ระบุไว้ มุ่งเน้นการติดต่อประสานงานกับสื่อมวลชน การแก้ไขข่าวที่สื่อมวลชนเผยแพร่ผิดไปจากนโยบายและข้อเท็จจริง การต้อนรับและให้ข้อชี้แจงแก่บุคคลภายนอกที่สนใจมาเยี่ยมชมกิจการของการทำเรือฯ การประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรนานาชาติที่การทำเรือฯ เป็นสมาชิก ผลิตสื่อต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่กิจการของ

การทำเรือฯ เท่านั้น ซึ่งไม่มุ่งเน้นว่าเป็นการผลิตเพื่อการสื่อสารในองค์กรแต่เป็นการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ทั่วไป

กลยุทธ์หลัก การส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมรองรับกับสถานการณ์และทิศทางการพัฒนาองค์กร การส่งเสริมสิทธิได้รู้และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สนับสนุนและพัฒนการจัดการข้อมูลข่าวสารของ การทำเรือฯ ให้สามารถเผยแพร่ได้หลายช่องทาง การส่งเสริมความโปร่งใสและการใช้อำนาจรัฐอย่างเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ การบริหารจัดการและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งไม่มุ่งเน้นด้านการสื่อสารในองค์กร

4.2 ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการทำเรือแห่งประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการทำเรือแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ภาระหน้าที่รับผิดชอบในการสื่อสาร เทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร วิธีการสื่อสารในองค์กร และทิศทางการสื่อสารในองค์กร พบว่า

นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร องค์กรไม่มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรที่ชัดเจน ไม่ได้กำหนดนโยบายด้านการสื่อสารเป็นเป้าหมายหลัก ไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรเท่าที่ควร เมื่อไม่มีความชัดเจนผู้นำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งหมายถึงกองประชาสัมพันธ์ จึงไม่มีทิศทางในการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารในองค์กร

การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร พบว่า การดำเนินการเผยแพร่ข่าวไม่ตรงกับความต้องการรับข้อมูลข่าวสารในแต่ละกลุ่มพนักงาน เกิดความไม่เข้าใจในเนื้อหาข่าวและไม่สามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมได้โดยตรง เกิดความสับสน อีกทั้งขั้นตอนในการเผยแพร่ข่าวสารมีหลายขั้นตอน ทำให้ข้อมูลข่าวสารคลาดเคลื่อนไม่ทันสมัย ทำให้เข้าใจในสารไม่ตรงกับที่ต้องการเผยแพร่ มีการแจ้งหรือเผยแพร่ข่าวสารไม่ครบถ้วน ไม่ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์แอบแฝงในการเผยแพร่ข่าว ทำให้พนักงานไม่เข้าใจและไม่ทราบเนื้อหาข่าวที่แท้จริง เช่น ข่าวสารด้านค่าแรงพิเศษที่กำลังเป็นปัญหาใหญ่ขององค์กรในขณะนี้ก็เกิดจากการที่ฝ่ายบริหารนิ่งเฉย ไม่อธิบายถึงสาเหตุของปัญหาและไม่แสดงให้เห็นว่ากำลังดำเนินการหาวิธีแก้ไข ไม่พูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานอย่างถูกต้อง ไม่ชี้แจงข้อมูลด้วยความสุจริตใจ ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงาน อีกทั้งไม่ร่วมหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานหาวิธีแก้ไขปัญหากันเองจนเกิดความเสียหายแก่องค์กรอย่างมาก

อีกทั้งปัญหาการไม่รับข้อมูลข่าวสารของพนักงานเอง ไม่ให้ความสนใจในข่าวสารขององค์กร รับข้อมูลขององค์กรเพียงช่องทางเดียว ไม่แสวงหาข้อมูลขององค์กรจากช่องทางอื่น

เทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร พบว่า กองประชาสัมพันธ์มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารในองค์กร คือ Internet Intranet แต่ไม่ update ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ การส่งข้อความสั้นทางโทรศัพท์มือถือ ส่งให้เฉพาะหัวหน้าแผนกหรือพนักงานระดับ 10 ขึ้นไป วิทยุทัศน์แนะนำองค์กรไม่ได้แจกให้พนักงานทุกคน พนักงานจะได้รับชมเมื่อได้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่กองพัฒนาบุคคล จัดขึ้นเท่านั้น โทรศัพท์ เครื่องโทรสาร

ปัญหาการไม่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร หรือไม่สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลได้ของพนักงาน

ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสาร พบว่า พนักงานผู้รับสารเปิดรับสารเฉพาะเป็นบางช่องทางหรือไม่เปิดรับข่าวสารทางใดเลย เช่น ถ้าฟังเสียงตามสายก็อาจไม่ได้อ่านวารสารประจำเดือน News Wave หรืออาจอ่านวารสารอย่างเดียวไม่เปิดฟังข่าวสารจากเสียงตามสาย

ในส่วนของกองประชาสัมพันธ์ ผู้มีหน้าที่ส่งสาร มีข่าวสารจากแหล่งต่างๆ จำนวนมาก แต่ไม่สามารถเลือกส่งให้กับพนักงานได้ครบถ้วน ครอบคลุม ไม่มีกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเผยแพร่ข่าวสารที่ชัดเจน ไม่มีการติดตามประเมินผลว่าข่าวสารประเภทใด ช่องทางใด ที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ดี หรือมีการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นระบบ

วิธีการสื่อสารในองค์กร พบว่า กองประชาสัมพันธ์ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ อาทิ วารสาร News Wave PAT's News บอร์ดติดประกาศ บันทึกรับหนังสือเวียน และ Website Internet Intranet ซึ่งถือเป็นการสื่อสารด้วยการเขียนเสียงตามสาย การแถลงข่าว และวิทยุทัศน์แนะนำองค์กร ถือเป็นการสื่อสารด้วยการพูด อีกทั้งการประกาศให้พนักงานสวมใส่เสื้อสัญลักษณ์ในวันสำคัญต่างๆ อาทิ เสื้อตราสัญลักษณ์วันสำคัญต่างๆ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และเสื้อสัญลักษณ์ครบรอบ 100 ปีกระทรวงคมนาคม ซึ่งถือเป็นการสื่อสารด้วยสัญลักษณ์

แต่พบว่า การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีการสื่อสารในองค์กรดังกล่าว ไม่สามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างครอบคลุม

ทิศทางการสื่อสารในองค์กร พบว่า มีการสื่อสารทั้ง 4 ทิศทาง คือ การสื่อสารจากระดับบนลงล่าง เป็นการสื่อสารโดยการมอบนโยบายจากผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารจากล่างขึ้นบน พบไม่บ่อยนักในองค์กร เนื่องจากพนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ

ต่อผู้บังคับบัญชา และโครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยให้พนักงานในระดับล่างสามารถสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงได้โดยตรง การสื่อสารในระดับเดียวกัน พบว่ามีมากที่สุด เป็นการสื่อสารกันระหว่างพนักงานที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน ฝ่ายเดียวกัน ระดับเดียวกัน และการติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงาน เป็นการติดต่องานข้ามฝ่าย ข้ามสายงาน ที่มีลักษณะการทำงานต่างกันซึ่งพบเมื่อมีการติดต่อประสานงานในเรื่องบันทึก หนังสือเวียน และการร่วมปรึกษาหารือ หาข้อแก้ไข ข้อเสนอในรูปแบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

4.3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

พบว่า ควรมีการกำหนดนโยบายการสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจน โดยกำหนดเป้าหมายด้านการสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจนก่อนกำหนดเป็นนโยบายการสื่อสารในองค์กร แล้วจึงมอบนโยบายให้ผู้เกี่ยวข้องซึ่งหมายถึงกองประชาสัมพันธ์นำไปปฏิบัติ ตามหลักการ เหตุผล ขององค์กร

ในขณะเดียวกันต้องจัดองค์กรการสื่อสาร ซึ่งคือ กองประชาสัมพันธ์ ให้พร้อมทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และการจัดการองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรมากพอๆ กับการให้ความสำคัญในการทำการสื่อสารกับสื่อมวลชน หรือควรให้ความสำคัญมากกว่า เพราะหากทำการสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดี เข้าใจว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร ควรร่วมมือร่วมใจกันทำอะไร และมีความเข้าใจไปในทิศทางขององค์กรร่วมกัน จะทำให้องค์กรเดินไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว เพราะหากพนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ เห็นทิศทางและเป้าหมายขององค์กรร่วมกันแล้ว ก็จะร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย” สามารถสรุปวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.1.1 เพื่อศึกษาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
- 1.1.2 เพื่อสำรวจปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
- 1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และการศึกษาจากเอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

1.2.1 กลุ่มตัวอย่างการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มาจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท คือ

1) กลุ่มตัวอย่างประเภทบุคคล

- (1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง ผู้กำกับดูแลกองประชาสัมพันธ์ตามสายงานโครงสร้างองค์กรด้วยวิธีแบบเจาะจง จำนวน 3 ท่าน
- (2) กลุ่มพนักงานสังกัดกองประชาสัมพันธ์ ผู้รับนโยบายและนำไปปฏิบัติด้วยวิธีแบบเจาะจง จำนวน 11 ท่าน
- (3) กลุ่มพนักงานกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด ผู้รับสารด้วยวิธีแบบเจาะจง จำนวน 6 ท่าน

2) กลุ่มตัวอย่างประเภทเอกสาร

เอกสารที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาเป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์ การทำเรือแห่งประเทศไทย ได้แก่ รายงานประจำปี 2554 การทำเรือแห่งประเทศไทย ระเบียบการทำเรือแห่งประเทศไทยว่าด้วยการบริหารของการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ.2554 บันทึกแผนวิสาหกิจ กทท. ฉบับที่ 10 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และเอกสารเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกองประชาสัมพันธ์

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

คือ แบบสัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งกำหนดประเด็นไว้ล่วงหน้า แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ การศึกษาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการทำเรือแห่งประเทศไทย การสำรวจปัญหาการสื่อสารในองค์กรและแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการทำเรือแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง เป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกมุ่งเน้นการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการศึกษาเนื้อหาในเอกสาร

1.2.3 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง สายอำนวยการ ผู้กำกับดูแลกองประชาสัมพันธ์ ตามสายงานโครงสร้างองค์กร มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลและกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร พนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ และพนักงานกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการทำเรือแห่งประเทศไทย ปัญหาการสื่อสารในองค์กร และแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการทำเรือแห่งประเทศไทย โดยใช้แบบสัมภาษณ์เจาะลึก และรวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้องของการทำเรือแห่งประเทศไทย

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นำมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษากับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลที่ได้นำจากการสัมภาษณ์เจาะลึกจะถูกนำมาวิเคราะห์และแสดงผลในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Description) เช่นเดียวกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร

1.3 ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

1.3.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

1.3.2 ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการทำเรือแห่งประเทศไทย

1.3.3 แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

1.3.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

นโยบาย กองประชาสัมพันธ์ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ นักบริหาร 16 ประจำสำนักผู้อำนวยการ เทียบเท่ารองผู้อำนวยการการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ในฐานะหัวหน้าสายอำนาจ กองประชาสัมพันธ์ ไม่ได้กำหนดนโยบายด้านการสื่อสารไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีกำหนดเพียงวิสัยทัศน์ และอำนาจหน้าที่ของกองประชาสัมพันธ์ ไว้เท่านั้น ส่วนนโยบายของ การท่าเรือแห่งประเทศไทย ไม่มีการกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรไว้ เช่นเดียวกันมีเพียงการกล่าวถึงการสื่อสารในรายงานการดำเนินงานประจำปี 2555 ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ด้านการบริหารจัดการ (HRM) และด้านพัฒนานุเคราะห์ ข้อ 3 ภายใต้หัวข้อการมุ่งเน้นระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กทท. ว่า “ปรับปรุงการสื่อสารให้ทันสมัยก้าวหน้าทุกสถานการณ์” และเป็นการกล่าวถึงการสื่อสารในความหมายโดยรวม ไม่ได้เน้นว่าเป็นการสื่อสารในองค์กร นโยบายการสื่อสารในองค์กร จึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละคนที่เข้ารับหน้าที่กำกับดูแลกองประชาสัมพันธ์ในขณะนั้น จะให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรอย่างไร

แผนงานและโครงการต่าง ๆ ด้านการสื่อสารในองค์กร ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานกองประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผู้จัดทำแผนงานประจำปี สื่อที่จัดเป็นการสื่อสารในองค์กรที่ระบุในแผนงานประจำปี คือ การจัดทวารสารรายเดือน News Wave และการจัดกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร อาทิ การจัดงานครบรอบ 60 ปีการท่าเรือแห่งประเทศไทย เป็นต้น

วิสัยทัศน์ กองประชาสัมพันธ์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของ กองประชาสัมพันธ์ คือ “การท่าเรือฯ มุ่งเน้นการส่งเสริมสิทธิการได้รู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ” ซึ่งไม่ได้เน้นการสื่อสารในองค์กรเป็นหลัก แต่ผู้บริหารระดับสูงผู้กำหนดนโยบายการสื่อสารในองค์กรในปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญด้านการสื่อสารในองค์กรมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา จะเห็นได้จาก การให้นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรในเชิงรุก

ภารกิจ/พันธกิจ กองประชาสัมพันธ์มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลข่าวสารของการท่าเรือฯ ที่ประชาชนมีสิทธิได้รู้ ตรวจสอบ ขอ ดู ได้รับสำเนาและขอให้รับรองสำเนาถูกต้องมาไว้ที่กองข้อมูลข่าวสาร อำนาจความสะดวกในการจัดทำข้อมูลให้แก่ประชาชนด้วย

ความรวดเร็ว โปร่งใส และเป็นปัจจุบัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับเกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ รวมทั้งระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง

อำนาจหน้าที่ของกองประชาสัมพันธ์ คือ ดำเนินการวางแผน กำหนดแนวทางและกิจกรรมประชาสัมพันธ์ขององค์กรทั้งด้านการสร้างเสริมภาพลักษณ์อันดีและเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสู่กลุ่มเป้าหมายและสาธารณชน โดยจัดทำกิจกรรมพิเศษ โครงการโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจการและเผยแพร่ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรทางสื่อต่างๆ ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้บริการข้อมูลข่าวสารและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนเพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร ตรวจสอบและรวบรวมข่าว/ข้อมูลที่เผยแพร่ทางสื่อต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ จัดและเข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ให้การต้อนรับคณะบุคคลสำคัญทั้งในและต่างประเทศที่มาเยี่ยมชมกิจการและเข้าพบผู้บริหาร ควบคุมดูแลและดำเนินการ โครงการ/กิจกรรมประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจตามนโยบายผู้บริหารและควบคุมดูแลงานสารบรรณ ซึ่งระบุงานด้านการสื่อสาร ในองค์กรไว้ไม่ชัดเจนและไม่เป็นเป้าหมายหลักด้านการสื่อสาร การปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ระบุไว้มุ่งเน้นการติดต่อประสานงานกับสื่อมวลชน การแก้ไขข่าวที่สื่อมวลชนเผยแพร่ผิดไปจากนโยบายและข้อเท็จจริง การต้อนรับและให้ข้อชี้แจงแก่บุคคลภายนอกที่สนใจมาเยี่ยมชมกิจการของการทำเรือฯ การประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรนานาชาติที่การทำเรือฯ เป็นสมาชิก ผลิตสื่อต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่กิจการของการทำเรือฯ เท่านั้น ซึ่งไม่มุ่งเน้นว่าเป็นการผลิตสื่อเพื่อการสื่อสารในองค์กรแต่เป็นการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ทั่วไป

กลยุทธ์หลัก การส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมรองรับกับสถานการณ์และทิศทางการพัฒนาองค์กร การส่งเสริมสิทธิได้รู้และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สนับสนุนและพัฒนาการจัดการข้อมูลข่าวสารของ การทำเรือฯ ให้สามารถเผยแพร่ได้หลายช่องทาง การส่งเสริมความโปร่งใสและการใช้อำนาจรัฐอย่างเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ การบริหารจัดการและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นด้านการสื่อสารในองค์กร

1.3.2 ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการทำเรือแห่งประเทศไทย

นโยบายด้านการสื่อสารในองค์กร พบว่า องค์กรไม่มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรที่ชัดเจน ไม่ได้กำหนดนโยบายด้านการสื่อสารเป็นเป้าหมายหลัก ไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรเท่าที่ควร เมื่อไม่มีความชัดเจนผู้นำนโยบายไป

ปฏิบัติซึ่งหมายถึงกองประชาสัมพันธ์ จึงไม่มีทิศทางในการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาในด้านการสื่อสาร

การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร พบว่า เนื่องจากไม่มีนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรโดยตรง ทำให้การดำเนินการเผยแพร่ข่าวไม่ตรงกับความต้องการรับข้อมูลข่าวสารในแต่ละกลุ่มพนักงาน เกิดความไม่เข้าใจในเนื้อหาข่าวและไม่สามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมได้โดยตรง เกิดความสับสน อีกทั้งขั้นตอนในการเผยแพร่ข่าวสารมีหลายขั้นตอน ทำให้ข้อมูลข่าวคลาดเคลื่อนทำให้เข้าใจในสารไม่ตรงกับที่ต้องการเผยแพร่ อีกทั้งมีการแจ้งหรือเผยแพร่ข่าวสารไม่ครบถ้วน ไม่ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์แอบแฝงในการเผยแพร่ข่าว ทำให้พนักงานไม่เข้าใจและไม่ทราบเนื้อหาข่าวที่แท้จริง เช่น ข่าวสารด้านค่าแรงพิเศษที่กำลังเป็นปัญหาใหญ่ขององค์กรในขณะนี้เกิดจากการที่ฝ่ายบริหารนิ่งเฉย ไม่อธิบายถึงสาเหตุของปัญหาและไม่แสดงให้เห็นว่ากำลังดำเนินการหาวิธีแก้ไข ไม่พูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานอย่างถูกต้อง ไม่ชี้แจงข้อมูลด้วยความสุจริตใจ ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงาน อีกทั้งไม่ร่วมหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานหาวิธีแก้ไขปัญหาตนเองจนเกิดความเสียหายแก่องค์กรอย่างมาก

อีกทั้งปัญหาการไม่รับข้อมูลข่าวสารของพนักงานเอง เหตุผลจากการไม่ให้ความสนใจในข่าวสารขององค์กร รับข้อมูลขององค์กรเพียงช่องทางเดียว ไม่แสวงหาข้อมูลขององค์กรจากช่องทางอื่น

เทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร พบว่า กองประชาสัมพันธ์มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารในองค์กร คือ Internet Intranet แต่ไม่ update ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ การส่งข้อความสั้นทางโทรศัพท์มือถือ ส่งให้เฉพาะหัวหน้าแผนกหรือพนักงานระดับ 10 ขึ้นไป วิธีทัศนัยแนะนำองค์กรไม่ได้แจกให้พนักงานทุกคน พนักงานจะได้รับชมเมื่อได้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่กองพัฒนาศักยภาพจัดขึ้นเท่านั้น โทรศัพท์ เครื่องโทรสาร

ปัญหาการไม่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กรหรือไม่สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลได้ของพนักงาน

ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสาร พบว่า พนักงานผู้รับสารเปิดรับสารเฉพาะเป็นบางช่องทางหรือไม่เปิดรับข่าวสารทางใดเลย เช่น ถ้าฟังเสียงตามสายก็อาจไม่ได้อ่านวารสารประจำเดือน News Wave หรืออาจอ่านวารสารอย่างเดียวไม่เปิดฟังข่าวสารจากเสียงตามสาย

ในส่วนของกองประชาสัมพันธ์ ผู้มีหน้าที่ส่งสาร มีข่าวสารจากแหล่งต่างๆ จำนวนมาก แต่ไม่สามารถเลือกส่งให้กับพนักงานได้ครบถ้วน ครอบคลุม ไม่มีกลุ่มเป้าหมายที่

ต้องการเผยแพร่ข่าวสารที่ชัดเจน ไม่มีการติดตามประเมินผลว่าข่าวสารประเภทใด ช่องทางใด ที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ดี หรือมีการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นระบบ

วิธีการสื่อสารในองค์กร พบว่า กองประชาสัมพันธ์มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ อาทิ วารสาร News Wave PAT's News บอร์ดติดประกาศ บันทึกรับฝาก หนังสือเวียน และ Website Internet Intranet ซึ่งถือเป็นการสื่อสารด้วยการเขียน เสียงตามสาย การแถลงข่าว และวิธีทัศนังแนะนำองค์กร ถือเป็นการสื่อสารด้วยการพูด อีกทั้งการประกาศให้พนักงานสวมใส่เสื้อสัญลักษณ์ในวันสำคัญต่างๆ อาทิ เสื้อตราสัญลักษณ์วันสำคัญต่างๆ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และเสื้อสัญลักษณ์ครบรอบ 100 ปีพระทรงคมนามคม ซึ่งถือเป็นการสื่อสารด้วยสัญลักษณ์

แต่พบว่า การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีการสื่อสารในองค์กรดังกล่าว ไม่สามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างครอบคลุม

ทิศทางการสื่อสารในองค์กร พบว่า มีการสื่อสารทั้ง 4 ทิศทาง คือ การสื่อสารจากระดับบนลงล่าง เป็นการสื่อสารโดยการมอบนโยบายจากผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารจากล่างขึ้นบน พบไม่บ่อยนักในองค์กร เนื่องจากพนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ ต่อผู้บังคับบัญชา และโครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยให้พนักงานในระดับล่างสามารถสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงได้โดยตรง การสื่อสารในระดับเดียวกัน พบว่ามีมากที่สุด เป็นการสื่อสารกันระหว่างพนักงานที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน ฝ่ายเดียวกัน ระดับเดียวกัน และการติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงาน เป็นการติดต่องานข้ามฝ่าย ข้ามสายงาน ที่มีลักษณะการทำงานต่างกันซึ่งพบเมื่อมีการติดต่อประสานงานในเรื่องบันทึก หนังสือเวียน และการร่วมปรึกษาหารือหาข้อแก้ไข ข้อสรุปในงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

1.3.3 แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

พบว่า ควรมีการกำหนดนโยบายการสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจน โดยกำหนดเป้าหมายด้านการสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจนก่อนกำหนดเป็นนโยบายการสื่อสารในองค์กร แล้วจึงมอบนโยบายให้ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งหมายถึงกองประชาสัมพันธ์นำไปปฏิบัติตามหลักการเหตุผลขององค์กร ในขณะเดียวกันต้องจัดองค์การสื่อสาร ซึ่งคือ กองประชาสัมพันธ์ให้พร้อมทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และการจัดการองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรมากพอๆ กับการให้ความสำคัญในการทำการสื่อสารกับสื่อมวลชน หรือควรให้ความสำคัญมากกว่า เพราะหากทำการสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดี เข้าใจว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร ควรร่วมมือร่วมใจกันทำอะไร และมีความเข้าใจไปในทิศทางของ

องค์กรร่วมกัน จะทำให้องค์กรเดินไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว เพราะถ้าพนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ เห็นทิศทางและเป้าหมายขององค์กรร่วมกันแล้ว ก็จะร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

2.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่า กองประชาสัมพันธ์ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของนักบริหาร 16 ประจำสำนักผู้อำนวยการ เทียบเท่ารองผู้อำนวยการการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ในฐานะหัวหน้าสายอำนาจ โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบออกเป็น 3 แผนก คือ แผนกมวลชนสัมพันธ์ แผนกองค์กรสัมพันธ์ และแผนกผลิตสื่อ ซึ่งแบ่งหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนตามวัตถุประสงค์ด้านการสื่อสาร สอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาว (2538: 25-26) ที่กล่าวว่า องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็มีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูล การสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่างๆ ในองค์กร ดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร

ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ การสื่อสารในองค์กร กองประชาสัมพันธ์ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีกำหนดเพียงวิสัยทัศน์ และอำนาจหน้าที่ของกองประชาสัมพันธ์ ไว้เท่านั้น ส่วนนโยบายของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ไม่มีการกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรไว้เช่นเดียวกัน นโยบายการสื่อสารในองค์กร จึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละคนที่เข้ารับหน้าที่กำกับดูแล กองประชาสัมพันธ์ในขณะนั้นจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรอย่างไร ซึ่งขัดแย้งกับ พรสิทธิ์ พัฒนานุรักษ์ (2549) ที่กล่าวว่า หน่วยงานเกิดขึ้นจากการรวมตัวของบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายซึ่งการดำเนินงานอย่างไร จึงจะเป็นไปตามจุดมุ่งหมายจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดนโยบายไว้เป็นกรอบปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการวางแผน การตัดสินใจและการดำเนินงาน ดังนั้น หน่วยงานทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือเอกชนต่างก็จำเป็นต้องกำหนดนโยบายไว้เป็นกรอบสำคัญสำหรับการบริหารจัดการ

และขัดแย้งกับ สุพิน ปัญญามาก (2552: (2-1)-(2-15)) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของการประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ กล่าวคือ 1. นโยบายของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการ 2. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 3. ข่าวสารและเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ 4. ภาวะแวดล้อมและความร่วมมือ ปัจจัยดังกล่าวหากไม่มีการจัดตั้งองค์การการประชาสัมพันธ์ เพื่อรองรับและจัดการให้สอดคล้องกัน ภาระหน้าที่ขององค์การที่จะให้การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการ และเป็นการจัดการทางสังคม ก็คงจะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการประชาสัมพันธ์นั้นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นเอกภาพ องค์การจะต้องสร้างการประชาสัมพันธ์ให้เป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการ การจัดการด้านสังคมและแก้ไขปัญหายามวิกฤต

นโยบายที่ดีต้องมีการนำไปปฏิบัติ และมีผู้รับผิดชอบ ดังนั้น องค์การจึงต้องจัดให้มีองค์การการประชาสัมพันธ์เพื่อรับผิดชอบงานการประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ โดยองค์การการประชาสัมพันธ์ต้องวางแผนและดำเนินการตามแผนให้สอดคล้องกับนโยบายด้านอื่นๆ

ในส่วนบุคคลภายนอก องค์การการประชาสัมพันธ์จะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ทำกิจกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อสาธารณชน สร้างกระแสความมั่นใจและความไว้วางใจ เสนอข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง องค์การทำกิจกรรมหรือประสบความสำเร็จที่ดี ต้องเผยแพร่ให้ประชาชนได้รับรู้ ทั้งนี้เพื่อสร้างการยอมรับ ความร่วมมือและการสนับสนุนจากสาธารณชน

การประชาสัมพันธ์เป็นกลไกของการบริหารงานให้เกิดความราบรื่นและบรรลุภารกิจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ โดยเป็นศูนย์ประสานความคิดของผู้ปฏิบัติในองค์การทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ลดความตึงเครียดและความขัดแย้ง รวมทั้งความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน และให้ความรู้ด้านต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ภารกิจ/พันธกิจ กองประชาสัมพันธ์มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลข่าวสารของการทำเรื่องๆ ที่ประชาชนมีสิทธิได้รู้ ตรวจสอบ ขอดู ได้รับสำเนาและขอให้รับรองสำเนาถูกต้องมาไว้ที่กองข้อมูลข่าวสาร อำนวยความสะดวกในการจัดทำข้อมูลให้แก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส และเป็นปัจจุบัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับเกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ รวมทั้งระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง ส่วนอำนาจหน้าที่ของกองประชาสัมพันธ์ คือ ดำเนินการวางแผน กำหนดแนวทางและกิจกรรมประชาสัมพันธ์ขององค์การทั้งด้านการสร้างเสริมภาพลักษณ์อันดีและเพื่อการเผยแพร่ข้อมูล

ข่าวสารที่ถูกต้องสู่กลุ่มเป้าหมายและสาธารณชน โดยจัดทำกิจกรรมพิเศษ โครงการโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจการและเผยแพร่ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรทางสื่อต่างๆ ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้บริการข้อมูลข่าวและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนเพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร ตรวจสอบและรวบรวมข่าว/ข้อมูลที่เผยแพร่ทางสื่อต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ จัดและเข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ให้การต้อนรับคณะบุคคลสำคัญทั้งในและต่างประเทศที่มาเยี่ยมชมกิจการและเข้าพบผู้บริหาร ควบคุมดูแลและดำเนินการ โครงการ/กิจกรรมประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจตามนโยบายผู้บริหารและควบคุมดูแลงานสารบรรณ

อีกทั้งกลยุทธ์หลัก ของกองประชาสัมพันธ์ที่ว่า การส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมรองรับกับสถานการณ์และทิศทางการพัฒนาองค์กร การส่งเสริมสิทธิได้รู้และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สนับสนุนและพัฒนากิจการข้อมูลข่าวสารของการทำเรื่องฯ ให้สามารถเผยแพร่ได้หลายช่องทาง การส่งเสริมความโปร่งใสและการใช้อำนาจรัฐอย่างเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ การบริหารจัดการและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งหลักการดังกล่าวข้างต้นไม่ได้มุ่งเน้นด้านการสื่อสารในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ สุพิน ปัญญาม (2552: (2-1)-(2-15)) ที่กล่าวถึงภารกิจขององค์กรการประชาสัมพันธ์ ว่าองค์กรการประชาสัมพันธ์หรือองค์กรประชาสัมพันธ์มุ่งหวังที่จะให้การประชาสัมพันธ์ขององค์กรดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น และเกิดประโยชน์แก่องค์กร ดังนั้น องค์กรการประชาสัมพันธ์ จึงต้องมีการปฏิบัติงานที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ ดังนี้ 1. ส่งเสริมพลังอำนาจและสถานะขององค์กร 2. เสริมสร้างภาพลักษณ์ 3. ปรับปรุงและดัดแปลงความผิดปกติขององค์กร 4. เป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการองค์กร

และยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของ รัฐวิสาหกิจที่ว่า แผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ให้เกิดประสิทธิภาพเพราะแผนจะกำหนดแนวทางให้ดำเนินงานเป็นไปตามที่มุ่งหวัง อย่างไรก็ตาม แผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจจะแตกต่างกันไปตามประเภทของรัฐวิสาหกิจ เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภท แต่ละแห่งแตกต่างกัน

2.2 ปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาปัญหาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่า **ด้านนโยบาย** กองประชาสัมพันธ์ไม่ได้กำหนดนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร นโยบายขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละยุคสมัยที่ขึ้นมาดำรงตำแหน่งกำกับดูแลกองประชาสัมพันธ์ ซึ่งขัดแย้งกับ พรสิทธิ์ พัฒนานารักษ์ (2549) ที่กล่าวว่า หน่วยงานเกิดขึ้นจากการรวมตัวของบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายซึ่งการดำเนินงานอย่างไรจึงจะเป็นไปตามจุดมุ่งหมายจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดนโยบายไว้เป็นกรอบปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการวางแผน การตัดสินใจและการดำเนินงาน ดังนั้น หน่วยงานทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือเอกชนต่างก็จำเป็นต้องกำหนดนโยบายไว้เป็นกรอบสำคัญสำหรับการบริหารจัดการ

ด้านปัญหาการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร พบว่า เนื่องจากไม่มีนโยบายด้านการสื่อสารในองค์กรโดยตรง ทำให้การดำเนินการเผยแพร่ข่าวไม่ตรงกับความต้องการรับข้อมูลข่าวสารในแต่ละกลุ่มพนักงาน เกิดความไม่เข้าใจในเนื้อหาข่าวและไม่สามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมได้โดยตรง เกิดความสับสน อีกทั้งขั้นตอนในการเผยแพร่ข่าวสารมีหลายขั้นตอน ทำให้ข้อมูลข่าวสารคลาดเคลื่อนทำให้เข้าใจในสารไม่ตรงกับที่ต้องการเผยแพร่ อีกทั้งมีการแจ้งหรือเผยแพร่ข่าวสารไม่ครบถ้วน ไม่ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์แอบแฝงในการเผยแพร่ข่าว ทำให้พนักงานไม่เข้าใจและไม่ทราบเนื้อหาข่าวที่แท้จริง เช่น ข่าวสารด้านค่าแรงพิเศษที่กำลังเป็นปัญหาใหญ่ขององค์กรในขณะนี้ก็เกิดจากการที่ฝ่ายบริหารนิ่งเฉย ไม่อธิบายถึงสาเหตุของปัญหาและไม่แสดงให้เห็นว่ากำลังดำเนินการหาวิธีแก้ไข ไม่พูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานอย่างถูกต้อง ไม่ชี้แจงข้อมูลด้วยความสุจริตใจ ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงาน อีกทั้งไม่ร่วมหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานหาวิธีแก้ไขปัญหาตนเองจนเกิดความเสียหายแก่องค์กรอย่างมาก สอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาว (2541: 65) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญของบุคคลทุกฝ่ายในองค์กร การปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งอยู่ที่ความเข้าใจ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร หากการติดต่อสื่อสารเกิดปัญหา และอุปสรรคขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดการเข้าใจผิด และส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานผิดพลาดได้ จากความสำคัญขององค์กรประกอบในกระบวนการสื่อสารที่สำคัญ 3 ประการอัน ได้แก่ ผู้ส่งสาร ข่าวสาร และผู้รับสาร ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้ 1. **ด้านผู้ส่งสาร**

- 1) มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสาร หรือข่าวสารนั้นๆ
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจในข่าวสารไม่เพียงพอ หรือไม่ชัดเจน
- 3) มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการส่งสารไม่เพียงพอ
- 4) ขาดการวางแผน หรือขั้นตอนการส่งสารที่เหมาะสม
- 5) ภาษาที่ใช้ในการส่งสารทั้งภาษาพูด และภาษาท่าทางไม่ตรง หรือไม่เหมาะสมกับผู้รับสาร
- 6) ใช้วิธีการส่งสารที่ไม่เหมาะสมกับบุคคล และ

เหมาะสมกับกาลเทศะ 7) ขาดเทคนิคในการส่งสาร เช่น การสร้างบรรยากาศ หรือความสัมพันธ์กับผู้รับ 8) มีสภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับการรับสาร เช่น เหน็ดเหนื่อยมีอาการเจ็บป่วย 9) ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะส่งสารอย่างสมบูรณ์ หรือรีบเร่งจนเกินไป 10) มีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป จนไม่ต้องการจะเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งสาร

2. ด้านผู้รับสาร 1) มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสาร หรือข่าวสาร 2) มีพื้นฐานของความเข้าใจในข่าวสารนั้นน้อยเกินไป 3) ไม่ใช่เทคนิคการช่วยจำ เช่น การจดบันทึกเพิ่มเติม 4) ขาดความสามารถ และความชำนาญในการรับข่าวสาร 5) ไม่ยอมรับข่าวสารนั้น เนื่องจากมีประสบการณ์ หรือความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับข่าวสารนั้น 6) สรุปรวบรวมข่าวสารที่ได้รับด้วยอารมณ์มากกว่าเหตุผล หรือข้อเท็จจริง 7) ข่าวสารมีมากเกินไปจนความสามารถที่จะรับได้ 8) ร่างกายอยู่ในสภาพไม่พร้อมที่จะรับข่าวสาร 9) เวลาไม่เพียงพอที่จะรับข่าวสารอย่างสมบูรณ์

3. ด้านข่าวสาร 1) ข่าวสารนั้นสั้นหรือน้อยเกินไปจนไม่สามารถแปลความหมายได้ 2) ข่าวสารนั้นยากหรือสูงเกินความสามารถของผู้สื่อสาร 3) ข่าวสารมีภาษาเฉพาะ หรือใช้ศัพท์เทคนิคเกินความสามารถ 4) ข่าวสารนั้นกำกวม หรือมีความหมายหลายทาง 5) ข่าวสารนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

ด้านภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสาร พบว่า พนักงานผู้รับสารเปิดรับสารเฉพาะเป็นบางช่องทางหรือไม่เปิดรับข่าวสารทางใดเลย เช่น ถ้าฟังเสียงตามสายก็อาจไม่ได้อ่านวารสารประจำเดือน News Wave หรืออาจอ่านวารสารอย่างเดียวไม่เปิดฟังข่าวสารจากเสียงตามสาย ในส่วนของกองประชาสัมพันธ์ ผู้มีหน้าที่ส่งสาร มีข่าวสารจากแหล่งต่างๆ จำนวนมากได้แต่ไม่สามารถเลือกส่งให้กับพนักงานได้ครบถ้วน ครอบคลุมได้ ไม่มีการติดตามประเมินผลว่าข่าวสารประเภทใด ช่องทางใด หรือสื่อใดที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ดี หรือมีการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544: 204–206) ที่กล่าวว่า อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นมีหลายประการ รวมถึงภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน

บุคคลจะได้รับข้อมูลข่าวสารมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร นอกจากนี้บุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อนและไม่อาจคาดคะเนได้ ภาระที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์การ ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์การ คือ องค์การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะให้สิ่งนำเข้าการกระทำตอบสนอง และสิ่งย้อนกลับแก่องค์การ และผู้ปฏิบัติงานที่ถูกละเลยจะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสารด้วยการพุดชุบขบนิินทา

และการพูดคุยเล่น ผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารน้อยเกินไปทำให้บุคคลรู้สึกวุ่นวายจนอาจที่จะควบคุมกิจกรรมการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน 2) ภาระในการสื่อสารที่มากเกินไป ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล ระบบ หรือองค์การไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์การเปิดที่บุคคลสามารถหาข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด ปัญหาเรื่องภาระที่มากเกินไปในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเกิดจากจำนวนและความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ ผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไปทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้ 3) ภาระในการสื่อสารที่เหมาะสมซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ผลจากการมีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสมบุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการจูงใจและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ด้านวิธีการสื่อสารในองค์กร พบว่า มีการสื่อสารด้วย การเขียน หรือสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งถือเป็นสื่อหลักของกองประชาสัมพันธ์ไม่สามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างครอบคลุม ทั้งถึงสาเหตุจากการไม่ให้ความสนใจในการรับสื่อของพนักงานเอง และการไม่ติดตามประเมินผลการรับสื่อของกองประชาสัมพันธ์ ส่วนการสื่อสารด้วยการพูด เป็นวิธีการที่ใช้มากที่สุด โดยเป็นการสื่อสารกันเองของพนักงานในองค์กร เพื่อแจ้งข่าวสารต่างๆ ทำให้เกิดการเข้าใจผิด หรือเข้าใจไม่ตรงกันได้ และการสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ ที่พบคือการแจ้งให้พนักงานใส่เสื้อสีในวาระสำคัญต่างๆ โดยพร้อมเพรียงกัน สอดคล้องกับ Gregory Moorhead และ Ricky W. Griffin (1995: 350) ที่ได้แบ่งวิธีการสื่อสารในองค์การเป็น 3 วิธี คือ 1) การสื่อสารด้วยการเขียน (Written Communication) องค์การต่าง ๆ ใช้วิธีนี้มากที่สุดในการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น จดหมาย และบางครั้งใช้บันทึกช่วยจำในการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การรายงานผลการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานของงาน 2) การสื่อสารด้วยการพูด (Oral Communication) พบมากที่สุดและทุกหนแห่งในองค์การ เป็นการสนทนาระหว่างการปฏิบัติงาน กลุ่มงาน การกล่าวนำเสนอ และสุนทรพจน์ การสื่อสารลักษณะนี้ ผู้ฟังก็มีบทบาทสำคัญในการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน 3) การสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ (Nonverbal Communication) เป็นการสื่อสารที่แสดงออกของร่างกาย เช่น สีหน้า ภาษากาย สภาพแวดล้อม (ขนาดของห้อง โต๊ะทำงาน การตกแต่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่)

ด้านทิศทางการสื่อสารในองค์กร พบว่า มีการสื่อสารทั้ง 4 ทิศทาง คือ การสื่อสารจากระดับบนลงล่าง เป็นการสื่อสารโดยการมอบนโยบายจากผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารจากล่างขึ้นบน พบไม่บ่อยนักในองค์กร เนื่องจากพนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในด้าน

ต่างๆ ต่อผู้บังคับบัญชา และโครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยให้พนักงานในระดับล่างสามารถสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงได้โดยตรง การสื่อสารในระดับเดียวกัน พบว่ามีมากที่สุด เป็นการสื่อสารกันในระหว่างพนักงานที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน ฝ่ายเดียวกัน ระดับเดียวกัน และการติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงาน เป็นการติดต่องานข้ามฝ่าย ข้ามสายงาน ที่มีลักษณะการทำงานต่างกันซึ่งพบเมื่อมีการติดต่อประสานงานในเรื่องบันทึก หนังสือเวียน และการร่วมปรึกษาหารือหาข้อแก้ไข ข้อสรุปในงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน สอดคล้องกับ (เสนาะ ดิยาวี, 2541: 31-34) ที่กล่าวว่า ทิศทางการสื่อสารในองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

1) การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (*Downward Communication*) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ส่งสารไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้รับสารหรือเป็นการส่งสารจากผู้ที่มียอำนาจสูงในองค์กรไปสู่ผู้ที่มีอำนาจระดับที่ต่ำกว่า ลดหลั่นกันไป ซึ่งเป็นรูปแบบปกติในองค์กรที่มีการบริหารจัดการ และการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น จากผู้จัดการทำการสื่อสารไปยังพนักงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงนโยบาย แผนงาน ขั้นตอนเป้าหมาย คำสั่งให้ปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำขอร้อง คำอนุมัติสั่งให้ดำเนินการ เป็นต้น ช่องทางหรือสื่อที่ใช้กันมากในการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ได้แก่ การประชุม ประกาศ บันทึก ฯลฯ ซึ่งเป็นการส่งข่าวสารโดยตรง อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ข่าวสารมีโอกาสบิดเบือนได้โดยเฉพาะหากต้องส่งข่าวสารต่อกันหลายทอด หรือส่งเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ผู้รับสารอาจไม่สนใจอ่าน ไม่พยายามทำความเข้าใจข่าวสารหรืออาจให้ความสนใจเพียงเล็กน้อย

2) การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (*Upward Communication*) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ส่งข่าวสารจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปสู่ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า เช่น ลักษณะการย้อนกลับของรายงานความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน การเสนอแนะ การร้องทุกข์ ข้อคิดเห็น หรือการขออนุมัติ เป็นต้น ปกติการติดต่อสื่อสารแบบนี้ไม่ค่อยปรากฏชัดเจนมากนัก เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น และส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความสนใจต่อปัญหา หรือรายงานต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้จึงมักมีข้อเสนอแนะว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในที่ปฏิบัติงานของตนมีโอกาสสื่อสารแบบนี้ให้มาก โดยอาจจะส่งเสริมโดยการให้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาช่วย เช่น การพบปะแบบไม่เป็นทางการ งานรื่นเริงประจำปี การสำรวจทัศนคติ และปัญหาของลูกจ้างหรือการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือการปฏิบัติงานในบางด้าน เพราะจะทำให้การบริหารงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น

3) การสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวนอน (*Lateral or Horizontal Communication*) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันในแนวนอน หรือระหว่างคนต่างระดับกันที่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาซึ่งกันและกัน ส่วนใหญ่จะสื่อสารระหว่างแผนก หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในลักษณะของการปรึกษาหารือหรือการปฏิบัติงานร่วมกัน การปฏิบัติงานเป็นทีม การติดต่อกับเพื่อนในตำแหน่งเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ความร่วมมือกับแผนกอื่น การแก้ไขปัญหาภายในแผนก คำแนะนำต่อแผนกอื่น เป็นต้น วิธีการสื่อสารตามแนวนอนที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุด เช่น การประชุมกลุ่ม หนังสือเวียนหรือบันทึกโต้ตอบ การประสานงาน การสนทนาทางโทรศัพท์ การร่วมมือประกอบกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน กลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ ซึ่งจุดมุ่งหมายของการสื่อสารแบบนี้จะเป็นการประสานงาน และการร่วมกันแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินการ หรือการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

4) การติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงานหรือการสื่อสารในแนวไขว้ (*Cross-Channel Communication*) การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานเป็นการติดต่อระหว่างพนักงานที่อยู่คนละหน่วยงานกัน ซึ่งเป็นการข้ามหน้าที่กัน การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการข้ามหน่วยงานกัน จากหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นบุคคลระดับผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2.3 แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง ผู้กำกับดูแลด้านนโยบายและแผนงานด้านการสื่อสารในองค์กร ควรนำแนวคิดการจัดทำนโยบายและแผนการสื่อสาร และแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร อีกทั้งแนวคิดด้านการสื่อสารในองค์กร ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร โดยกำหนดเป้าหมายด้านการสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจนก่อนกำหนดนโยบายการสื่อสารในองค์กร แล้วจึงมอบนโยบายให้ผู้เกี่ยวข้องซึ่งหมายถึงกองประชาสัมพันธ์นำไปปฏิบัติ ตามหลักการ เหตุผล ขององค์กร

ในขณะเดียวกันต้องจัดองค์กรการสื่อสาร ซึ่งคือ กองประชาสัมพันธ์ให้พร้อม ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และการจัดการองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรมากพอๆ กับการให้ความสำคัญในการทำการสื่อสารกับสื่อมวลชน หรือควรให้ความสำคัญมากกว่า เพราะหากทำการสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดี เข้าใจว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร ควรร่วมมือร่วมใจกันทำอะไร และมีความเข้าใจไปในทิศทางขององค์กรร่วมกัน จะทำให้องค์กรเดินไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว เพราะถ้าพนักงานเกิดความรู้ ความ

เข้าใจ เห็นทิศทางและเป้าหมายขององค์กรร่วมกันแล้ว ก็จะร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้

ซึ่งสอดคล้องกับ พรสิทธิ์ พัฒนานุรักษ์ (2549) ที่กล่าวถึงการจัดทำนโยบายและแผนงานว่า หน่วยงานเกิดขึ้นจากการรวมตัวของบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายซึ่งการดำเนินงานอย่างไรจึงจะเป็นไปตามจุดมุ่งหมายจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดนโยบายไว้เป็นกรอบปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงาน ดังนั้นหน่วยงานทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือเอกชนต่างก็จำเป็นต้องกำหนดนโยบายไว้เป็นกรอบสำคัญสำหรับการบริหารจัดการ และยังสอดคล้องกับ Szilagyi & Wakkace (1990: 502-504 อ้างอิงมาจาก วันชัย มีชาติ, 2548: 152-154) ที่กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (improving organizational communication) เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของประสิทธิภาพขององค์กรเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กรและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ (ทองใบ สุธาจารย์, 2542: 35-36) ที่กล่าวถึง การสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) ว่าคือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ คือ ลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และระดับและเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 การจัดการกองประชาสัมพันธ์ สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์ที่ไม่มุ่งเน้นการสื่อสารในองค์กร โดยที่ผู้บริหารระดับสูงก็ทราบว่าองค์กรไม่มีนโยบายด้านการสื่อสารที่จะใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางด้านการสื่อสารในองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานด้านการสื่อสารในองค์กรต้องดำเนินไปแบบไร้ทิศทาง ขาดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นการพัฒนาการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเห็นควรที่ผู้บริหารจะให้

ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กร และกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ กลยุทธ์หลัก ด้านการสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจน เพื่อการเป็นทิศทางให้กองประชาสัมพันธ์และผู้เกี่ยวข้องด้านการสื่อสารในองค์กร นำไปถือปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

3.1.2 ปัญหาการสื่อสารในองค์กรมีหลายประการ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร จึงควรนำแนวคิดด้านการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมาปรับใช้ในการสื่อสารในองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง พนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ พนักงานในสังกัดกองธุรกิจสัมพันธ์ และการตลาด และเอกสารที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ซึ่งผลการวิจัยอาจไม่เพียงพอที่จะนำไปพัฒนางานด้านการสื่อสารในองค์กรของกองประชาสัมพันธ์ จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วน of พนักงานในองค์กรที่เป็นผู้รับสารทุกหน่วยงาน เพื่อให้ได้ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการสื่อสารในองค์กรที่ครอบคลุมมากขึ้น

3.2.2 การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในช่วงปีงบประมาณ 2555 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการเปิดรับสมัครพนักงานใหม่จำนวนมาก ทำให้ได้ข้อมูลเฉพาะพนักงานที่ทำงานมานาน หากได้ทำการศึกษาในช่วงที่รับพนักงานใหม่เข้ามาแล้ว จะทำให้ได้ข้อมูลจากพนักงานใหม่ๆ มากกว่านี้ และเพื่อจะได้ทราบข้อมูลและปัญหาการรับสารที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากปัญหาที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จึงเห็นควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเมื่อองค์กรมีพนักงานเต็มทุกอัตรา เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ครอบคลุมและมีความหลากหลายมากขึ้น

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กมล สัจวิฑูณ (2548) “การบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวสารการควมรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตรสาสนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- โชติรส ทิมพัฒนพงษ์ (2537) “การสื่อสารภายในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี: สำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.)” วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตร-มหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ช่วงโชติ พันธุเวช (2542) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) กรุงเทพมหานคร พิธีกรรมการพิมพ์
- ธิดิภพ ชยธวัช (2548) แม่ไม้บริหาร กรุงเทพมหานคร ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด
- ธงชัย สันติวงษ์ (2533) องค์การและการบริหาร กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย และชนาธิ สันติวงษ์ (2542) องค์การและการสื่อสาร กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นัยนา นพน้อย (2549) ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท สัตยาเทคโนโลยีแห่งหนึ่งในจังหวัดละโว้ มหาวิทยาลัยบูรพา จากเว็บไซต์ <http://tdc.thailis.or.th/tdc/>
- นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544) ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บุญญาพร มารุ่งเรือง (2543) “การสื่อสารในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ” วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ระวีวรรณ ประกอบผล (2540) “องค์ประกอบและกระบวนการของการสื่อสาร” ใน เอกสารการ สอนชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ 1 – 8 หน้า 134 – 140 พิมพ์ครั้งที่ 13 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
- วันชัย มีชาติ (2548) พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2548) *การวิจัยการตลาดฉบับมาตรฐาน* กรุงเทพมหานคร ชรรมสาร
สมชาย หิรัญกิตติ และคณะ (2542) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร Diamond in

Business World

สมพร สุทัศน์ย์ (2544) *มนุษย์สัมพันธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

สมยศ นาวิการ (2544) *การติดต่อสื่อสารขององค์การ* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ
สุพิน ปัญญาภัก (2546) *การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ* สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

_____. (2552) *การจัดองค์การประชาสัมพันธ์* สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และวัลลีย์ ศรีประภาภรณ์ (2553) “การจัดการทางการสื่อสารในคณะ
แพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เสนาะ ดิยาว (2541) *การสื่อสารในองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อธิปัตย์ คลี่สุนทร (2540) “เทคโนโลยีสารสนเทศในยุคโลกาภิวัตน์” *วารสารนักบริหาร*, 17 (3), 21
อาภาพร จันทรเจริญ (2551) “การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรในกระบวนการ
จัดซื้อวัตถุดิบของ บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด (อยุธยาเทคโนโลยีเซ็น
เตอร์)” การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการทั่วไป
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

อรรถรัตน์ สว่างแสง (2548) “รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสังกัด
งานเลขานุการ คณะแพทยศาสตร์” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อรสา ปานขาว (2552) *แนวคิดและหลักการบริหารงานประชาสัมพันธ์* นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

Attwood, Gaynor and Iam Attwood. (1989). *Information Technology Dictionary*. London:
McGrawhill.

Conroy, Barbara and Barbara Schindler Jones. (1986). *Improving communication in the library*.
Phoenix, AZ: The Oryx Press.

Gardon, Judith R., and Steven R. Gardon. (1999). *Information system in business*. London:
International Thomson Business.

- Longley, Dennis and Michael Shain. (1989). *Macmillan Dictionary of Information Technology*.
3d ed. London: Macmillan.
- Pace, W. R. and Faules, D. F. (1994). *Organization Communication*. 3 rd ed. Englewood Cliffs,
N.J.: Prentice Hall.
- Redding, W. Charles and Sanborn, George A. (1973). *Business and Industrial Communication:
A Source Book*. New York: Harper & Row.
- Ritchie, Bod, David Marshall and Alan Eardley. (1998). *Information system: A management
approach*. 2 d ed. Forth Worth: The Drydren.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row
Publisher Inc.



ภาคผนวก





แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาหลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตรมหาวิทยาลั-
สุโขทัยธรรมาธิราช

การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลจาก นักบริหาร 16 ประจำสำนักผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่ายอาคาร ผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้เจาะจงท่านเป็นผู้ให้ข้อมูล การสัมภาษณ์จะใช้คำถามปลายเปิดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ออกแบบเพื่อให้การเก็บข้อมูลมีความเชื่อมั่นสูงขึ้นและเพื่อความสะดวกในการบันทึกข้อมูล ในการสัมภาษณ์จะขอใช้วิธีการบันทึกเสียงผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบการสัมภาษณ์ด้วย โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ดังนี้

แบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การจัดองค์การสื่อสารของกองประชาสัมพันธ์การท่าเรือแห่งประเทศไทย
และปัญหาการสื่อสารในองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือ
แห่งประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
(สำหรับนักบริหาร 16 ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการและผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์)

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

1. อายุ.....

2. ตำแหน่ง.....

3. สังกัดแผนก.....

4. จบการศึกษาระดับ.....

5. สาขา.....

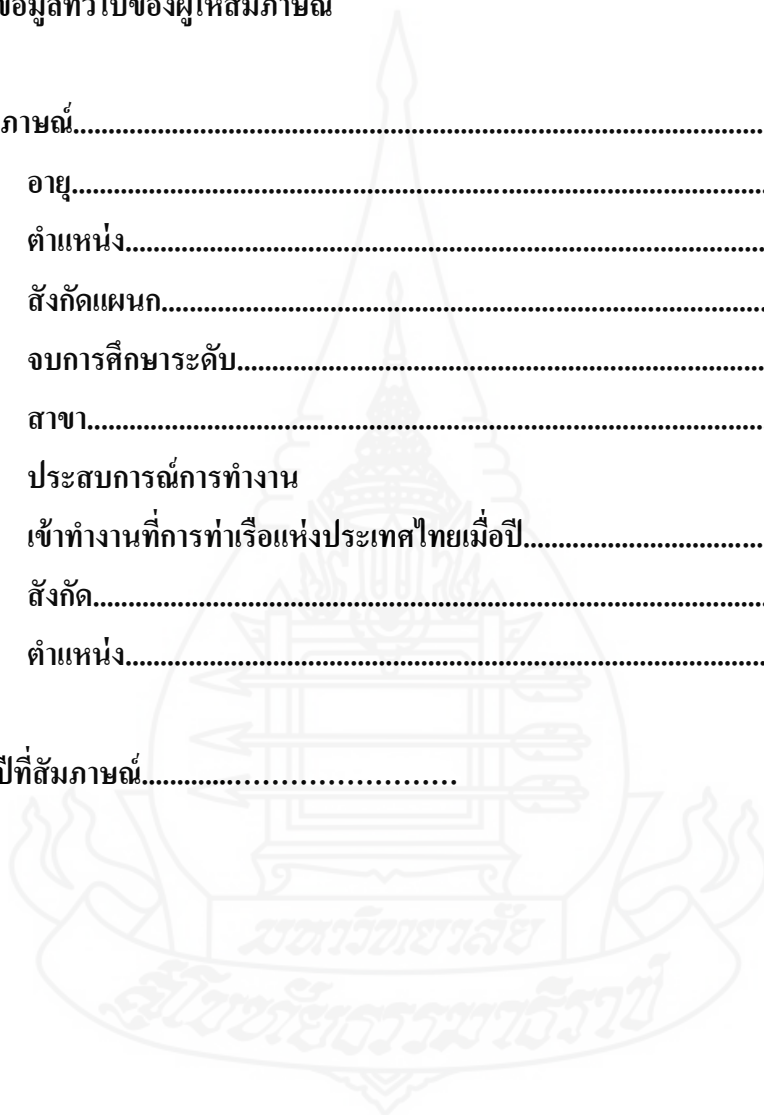
6. ประสบการณ์การทำงาน

 เข้าทำงานที่การท่าเรือแห่งประเทศไทยเมื่อปี.....

 สังกัด.....

 ตำแหน่ง.....

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....



ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นด้านการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

1. การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- 1.1 นโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ ด้านการสื่อสารในองค์กรของกองประชาสัมพันธ์เป็นอย่างไร
- 1.2 การดำเนินงานด้านการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างไร
- 1.3 แผนงาน/โครงการด้านการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างไร
- 1.4 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

2. ปัญหาการสื่อสารในองค์กร

ท่านคิดว่าปัญหาการสื่อสารในองค์กรคืออะไร

- นโยบายการสื่อสารในองค์กร
- การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ตรงกัน
- ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสารของผู้ส่งและผู้รับสาร
- การใช้ ICT เพื่อการสื่อสารในองค์กร
- วิธีการสื่อสารในองค์กร
- ทิศทางการสื่อสารขององค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตรมหาวิทยาลั-
สุโขทัยธรรมาธิราช

การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลจาก กลุ่มพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 4-11) ตั้งแต่ระดับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 11) หัวหน้าแผนกในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 10) ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก สังกัดกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 9) พนักงานของสังกัดกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 4-8) ซึ่งผู้วิจัยได้เจาะจงท่านเป็นผู้ให้ข้อมูล การสัมภาษณ์จะใช้คำถามปลายเปิดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ออกแบบเพื่อให้การเก็บข้อมูลมีความเชื่อมั่นสูงขึ้นและเพื่อความสะดวกในการบันทึกข้อมูล ในการสัมภาษณ์จะใช้วิธีการบันทึกเสียงผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบการสัมภาษณ์ด้วย โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ดังนี้

แบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การจัดองค์กรการสื่อสารของกองประชาสัมพันธ์การท่าเรือแห่งประเทศไทย
และปัญหาการสื่อสารในองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
กลุ่มพนักงานในสังกัดกองประชาสัมพันธ์ (ระดับ 4-11)

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

1. อายุ.....

2. ตำแหน่ง.....

3. สังกัดแผนก.....

4. จบการศึกษาระดับ.....

5. สาขา.....

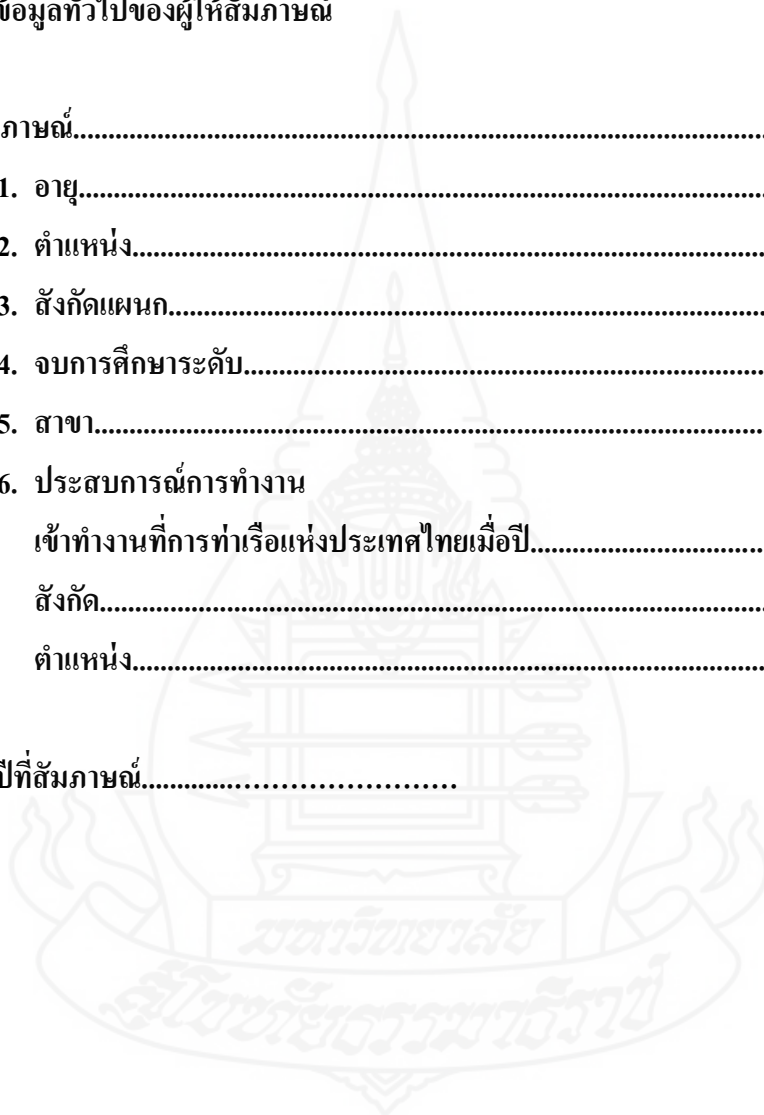
6. ประสบการณ์การทำงาน

 เข้าทำงานที่การท่าเรือแห่งประเทศไทยเมื่อปี.....

 สังกัด.....

 ตำแหน่ง.....

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....



ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นด้านการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

1. การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- 1.1 นโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ ด้านการสื่อสารในองค์กรของกองประชาสัมพันธ์เป็นอย่างไร
- 1.2 การดำเนินงานด้านการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างไร
- 1.3 แผนงาน/โครงการ ด้านการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างไร
- 1.4 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

2 ปัญหาการสื่อสารในองค์กร

ท่านคิดว่าปัญหาการสื่อสารในองค์กรคืออะไร

- 2.1 นโยบายการสื่อสารในองค์กร
- 2.2 การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ตรงกัน
- 2.3 ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสารของผู้ส่งและผู้รับสาร
 - การใช้ ICT เพื่อการสื่อสารในองค์กร
- 2.4 วิธีการสื่อสารในองค์กร
- 2.5 ทิศทางการสื่อสารขององค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตรมหาวิทยาลั-
สุโขทัยธรรมาธิราช

การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลจาก พนักงานกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด ตั้งแต่ระดับ 6-12 คือ ผู้อำนวยการกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 12) ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด (ระดับ 11) หัวหน้าแผนก (ระดับ 10) ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก (ระดับ 9) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 8 และเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 ของกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาดซึ่งผู้วิจัยได้เจาะจงท่านเป็นผู้ให้ข้อมูล การสัมภาษณ์จะใช้คำถามปลายเปิดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ออกแบบเพื่อการเก็บข้อมูลมีความเชื่อมั่นสูงขึ้นและเพื่อความสะดวกในการบันทึกข้อมูล ในการสัมภาษณ์จะขอใช้วิธีการบันทึกเสียง ผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบการสัมภาษณ์ด้วย โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ดังนี้

แบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การจัดองค์กรการสื่อสารของกองประชาสัมพันธ์การท่าเรือแห่งประเทศไทย
และปัญหาการสื่อสารในองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาการสื่อสารในองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
(พนักงานกองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด)

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

1. อายุ.....

2. ตำแหน่ง.....

3. สังกัดแผนก.....

4. จบการศึกษาระดับ.....

5. สาขา.....

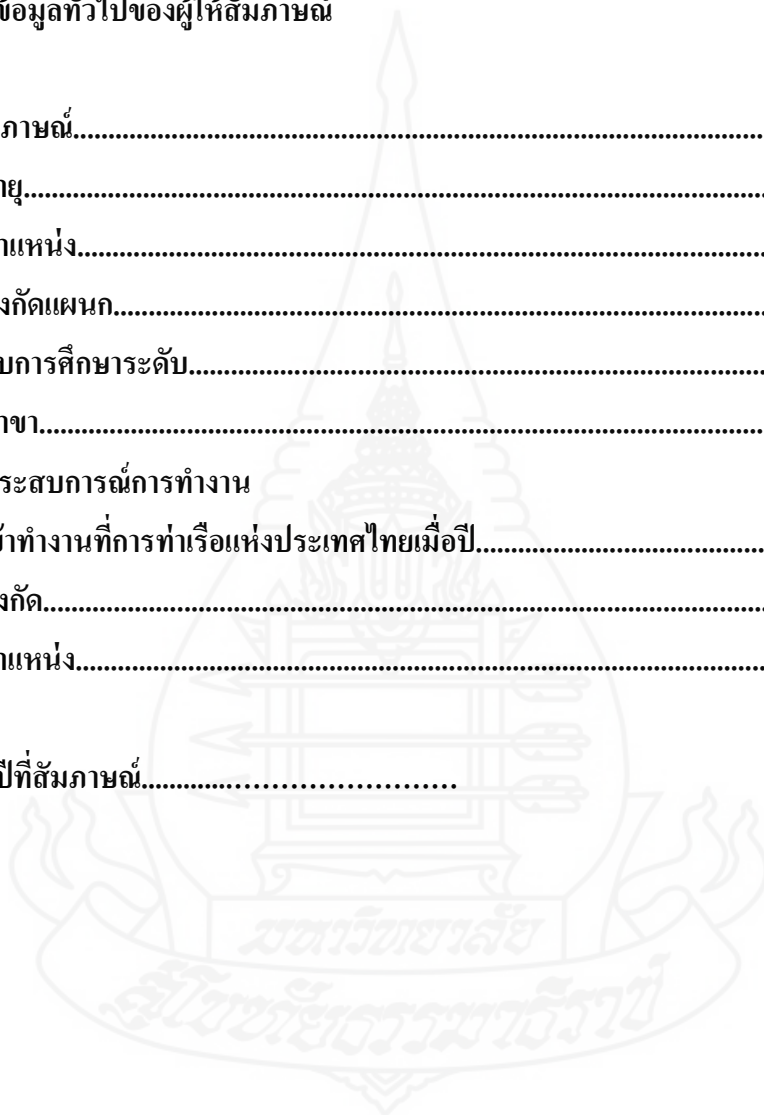
6. ประสบการณ์การทำงาน

 เข้าทำงานที่การท่าเรือแห่งประเทศไทยเมื่อปี.....

 สังกัด.....

 ตำแหน่ง.....

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....



ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นด้านการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

1. การจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- 1.1 นโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ ด้านการสื่อสารในองค์กร ของกองประชาสัมพันธ์ เป็นอย่างไร
- 1.2 การดำเนินงานด้านการสื่อสารในองค์กร เป็นอย่างไร
- 1.3 แผนงาน/โครงการ ด้านการสื่อสารในองค์กร เป็นอย่างไร
- 1.4 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กร หรือไม่ อย่างไร

2. ปัญหาการสื่อสารในองค์กร

ท่านคิดว่าปัญหาการสื่อสารในองค์กรคืออะไร

- 2.1 นโยบายการสื่อสารในองค์กร
- 2.2 การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ตรงกัน
- 2.3 ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสารของผู้ส่งและผู้รับสาร
 - การใช้ ICT เพื่อการสื่อสารในองค์กร
- 2.4 วิธีการสื่อสารในองค์กร
- 2.5 ทิศทางการสื่อสารขององค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการกองประชาสัมพันธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางปณิดา ภัทรพงศ์กร
วัน เดือน ปี เกิด	14 มิถุนายน 2515
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน ระดับปริญญาตรี นิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปีการศึกษา 2551
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายพัฒนารัฐกิจและบริหารสินทรัพย์ การท่าเรือแห่งประเทศไทย
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกสื่อสารการตลาด

