

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท เจียไต๋ จำกัด” ได้นำแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การ
2. แนวคิดการสื่อสารในองค์กร
3. SWOT Analysis
4. แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล (The Berlo Model หรือ SMCR Model)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การ

ในการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรนั้น เบื้องต้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมาย องค์ประกอบ ประเภทและการจัดการองค์การเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาให้เข้าใจลึกซึ้งในกระบวนการจัดการสื่อสารในองค์กรให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุด จากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การ ดังต่อไปนี้

ความหมายขององค์การ

องค์การมีลักษณะสำคัญที่มาจากแนวความคิดของการให้ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม โดยแนวคิดดังกล่าวมิได้เห็นด้วยกับการทำงานอย่างอิสระของบุคคลเดี่ยวว่าจะสามารถนำพาให้เป้าหมายสำเร็จได้ เพราะบุคลากรแต่ละคนล้วนมีความสามารถและทรัพยากรตลอดจนศักยภาพที่แตกต่างกันไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เมื่อนำมารวมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ก็อาจทำให้การดำเนินงานใด ๆ สามารถบรรลุถึงผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งไม่อาจทำให้สำเร็จได้ด้วยการกระทำโดยลำพังอิสระ (วรรณธ งามมณี, 2544, น. 1-1)

“องค์การ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเอาชนะอุปสรรค ซึ่งเกินกว่ากำลังความสามารถของแต่ละคนได้ ดังนั้น องค์การจึงเป็นสื่อที่สำคัญที่จะช่วยให้คนสามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของตนได้” (Barnard, 1956, pp. 23-27)

“องค์การ ถูกจัดขึ้น เพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถตอบสนองความพอใจร่วมกันได้อย่างดีที่สุด” (Argyris, 1964, p. 35)

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์การนั้นจะเป็นหน่วยงานหนึ่งทางสังคม เพราะองค์การนั้นประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่ต้องมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยองค์การจะมีเป้าหมายหลักในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพราะองค์การนั้นกำเนิดขึ้นมาก็เพื่อตอบสนองเป้าหมายของกลุ่มคน แม้ว่าสมาชิกในองค์การแต่ละคนอาจมีเป้าหมายแตกต่างกัน แต่องค์การก็ต้องตั้งอยู่เพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญที่สุดเสมอ นอกจากนั้นองค์การนั้นยังจะต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน กล่าวคือ องค์การควรจะมีการจัดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในองค์การตามความเหมาะสมหรือความถนัด

ประเภทขององค์การ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, น. 70-71)

โครงสร้างขององค์การโดยพื้นฐานแล้วมีอยู่ 2 อย่าง ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization Structure)

องค์การที่เป็นทางการหรือเรียกอีกอย่างได้ว่าองค์การที่มีรูปแบบ เป็นองค์การที่มีโครงสร้างอย่างมีรูปแบบได้วางกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในระเบียบแบบแผน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงานไว้อย่างชัดเจนมีสายการบังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและมีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถของผู้ปฏิบัติ องค์การในลักษณะนี้จะเห็นได้จากองค์การเอกชน และองค์การของรัฐเรียกว่า ระบบราชการ (Bureaucracy)

องค์การที่มีรูปแบบมีลักษณะดังนี้

1. มีการจัดอย่างเป็นทางการตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้
2. มีการกำหนดในเรื่องหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแห่งแต่ละบุคคลที่เข้ามาร่วมงาน
3. มีการกำหนดในเรื่องอำนาจในการบังคับบัญชา และการตัดสินใจสั่งการโดยลดหลั่นไปตามสายของการบังคับบัญชาเป็นลำดับ และเป็นระเบียบที่แน่นอน

4. มีการกำหนดความสัมพันธ์และการติดต่อหน่วยงานและบุคคลในหน่วยงานไว้อย่างมีระเบียบ

5. มีแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) แสดงให้ปรากฏ

2. โครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization Structure)

องค์การที่ไม่เป็นทางการหรือเรียกอีกอย่างได้ว่าองค์การไร้รูปแบบ องค์การประเภทนี้เป็นองค์การที่ไม่มีโครงสร้าง ไร้ระเบียบ และกำหนดกฎเกณฑ์อย่างแน่นอน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานและของบุคคล ไม่มีสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การขึ้นอยู่กับความพอใจและความสมัครใจของกลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันอย่างไม่มีกฎเกณฑ์และไม่มีการแบ่งปันการทำงาน ไม่มีการควบคุมแต่แต่ละบุคคลจะมีอิสระในการแสดงออกด้านต่าง ๆ และจะนิยมใช้การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

องค์การที่ไม่มีรูปแบบมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบของความสัมพันธ์ซึ่งได้พัฒนามาจากกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการของพนักงาน

2. เกิดขึ้นตามธรรมชาติและเป็นความสัมพันธ์ทางสังคม

3. ไม่มีการกำหนดความสัมพันธ์ในโครงสร้างที่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับแก่สมาชิกเป็นที่แน่นอน ไม่มีการกำหนดโครงสร้างในเรื่องอำนาจในการบังคับบัญชา การตัดสินใจสั่งการและการติดต่อสื่อสารของหน่วยงานและบุคคลในหน่วยงานไว้อย่างมีระเบียบแบบแผน

4. ไม่มีการกำหนดแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) ให้ปรากฏเห็นชัด

จากประเภทขององค์การทั้ง 2 ประเภท ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น บริษัท เจียไต๋ จำกัด ถือได้ว่าเป็นองค์การที่เป็นทางการ เนื่องจากเป็นองค์การที่มีลักษณะขององค์การตามลักษณะขององค์การที่เป็นทางการดังข้างต้น กล่าวคือ บริษัท เจียไต๋ จำกัด เป็นองค์การที่มีการกำหนดในเรื่องของหน่วยงานต่าง ๆ และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งอำนาจในการบังคับบัญชาก็มีการกำหนดไว้เป็นระเบียบที่แน่นอนอีกด้วย

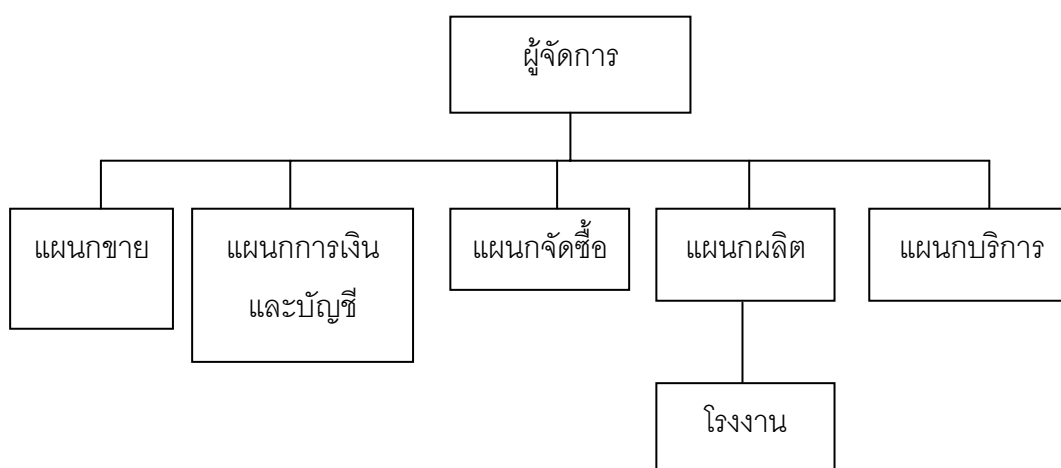
โครงสร้างองค์การ

สำหรับรูปแบบโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการโดยทั่วไป มักจะใช้รูปแบบที่เป็นพื้นฐาน (Basic Structure Types) 4 ประเภท คือ (Wheeler, 1961, pp. 130-135)

1. โครงสร้างแบบสายงานหลัก (Line Organization) เป็นโครงสร้างแบบเก่าสุด การออกแบบกระทำได้ง่าย และใช้กันมานานแล้ว การจัดโครงสร้างแบบนี้ มีสายการบังคับบัญชาโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาสูงสุด ลงมายังระดับต่าง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว โดยทั่วไปเรียกว่า โครงสร้างแบบทหาร ซึ่งเหมาะสำหรับใช้ในหน่วยงาน หรือองค์การขนาดเล็กและขนาดกลางที่ไม่ยุ่งยาก ง่ายในการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ส่งเสริมด้านระเบียบวินัย สามารถทำการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ เป็นอย่างดี แต่โครงสร้างแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องรับภาระหนักในการปฏิบัติงาน ไม่ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม มักมีปัญหาในด้านการประสานงาน โครงสร้างแบบสายงานหลัก สามารถสร้างแผนภูมิได้ ดังภาพ

ภาพที่ 2.1

แสดงการจัดโครงสร้างองค์การแบบสายงานหลัก

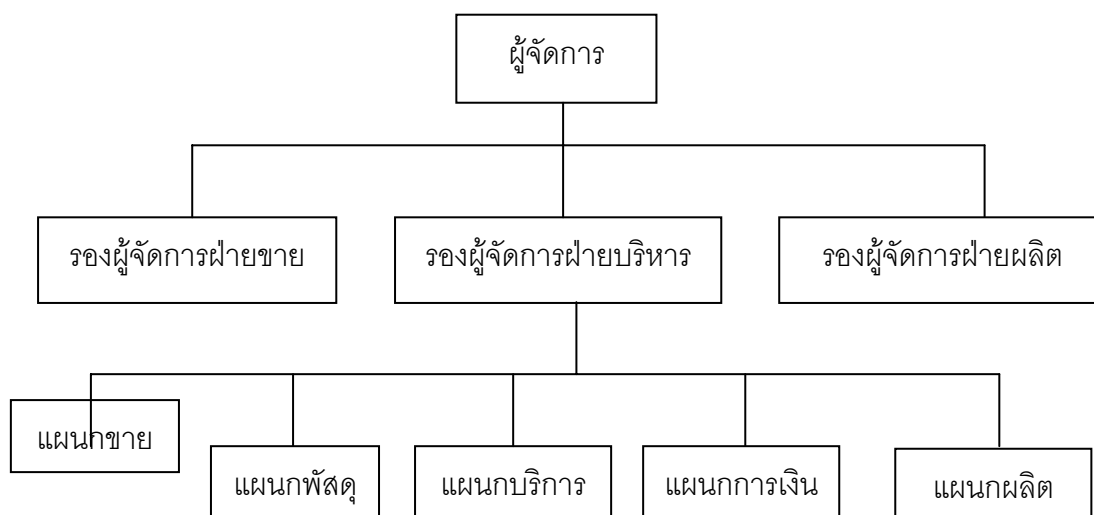


2. โครงสร้างแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization) เป็นโครงสร้างองค์การที่ถูกสร้างขึ้นมากเพื่อแก้ปัญหาของโครงสร้างแบบสายงานหลัก โดยอาศัยประโยชน์จากเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นที่ปรึกษา (Staff Officer) ให้คำแนะนำแก่ฝ่ายงานหลัก เพื่อนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคนิคซึ่งผู้บริหารงานหลักไม่มีความรู้ความชำนาญ จึงเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมที่สุดในปัจจุบัน

โครงสร้างแบบนี้ พยายามจะทำให้การตัดสินใจรวดเร็ว และการติดต่อสื่อสารคล่องตัว ที่ปรึกษาจะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้านวิชาการ ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร มีประโยชน์ในเรื่องการแบ่งงานกันทำ แต่ก็เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในเรื่องเงินเดือน เพิ่มภาวะความขัดแย้ง และทำให้การตัดสินใจช้าลง การจัดองค์การแบบนี้ สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ ดังภาพ

ภาพที่ 2.2

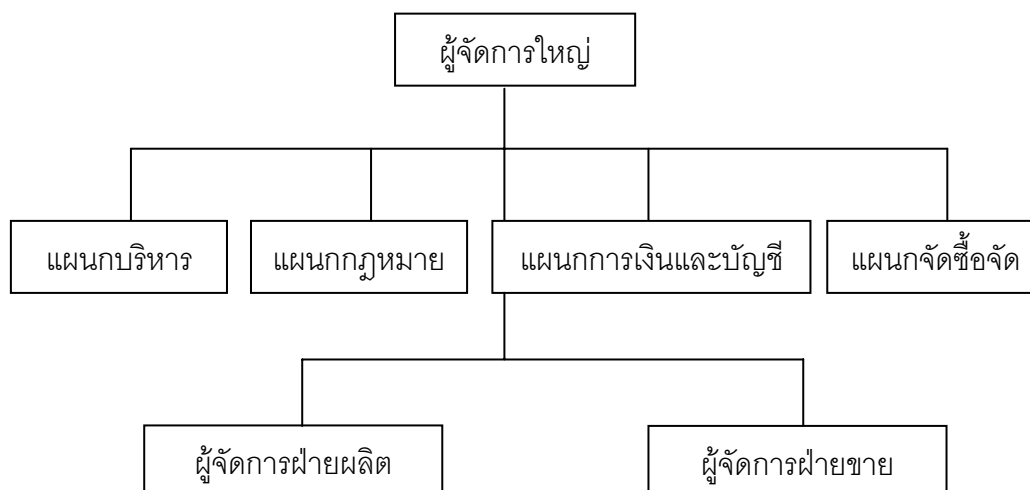
แสดงการจัดโครงสร้างองค์การแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา



3. โครงสร้างแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหของโครงสร้างแบบสายงานหลัก ซึ่งไม่คำนึงถึงความชำนาญเฉพาะอย่างโดยนำแนวความคิดเกี่ยวกับการแบ่งแยกงานตามหน้าที่มาใช้ในการจัดโครงสร้าง ซึ่งโครงสร้างแบบนี้จัดแบ่งแยกงานโดยถือประเภทของงานหรือหน้าที่ในการทำงานเป็นหลัก ในการจัดองค์การการจัดโครงสร้างแบบแบ่งแยกหน้าที่ที่แท้จริงแล้ว จะใช้ประโยชน์จากความชำนาญเฉพาะอย่างได้เต็มที่ เพราะทำหน้าที่ด้านการวางแผน การกำหนดนโยบายตรวจสอบให้คำแนะนำแก่หน่วยงานหลักทั้งมีอำนาจสั่งการแก่หน่วยงานหลัก การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดโครงสร้างแบบนี้ก่อให้เกิดการใช้ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านอย่างกว้างขวาง ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ แต่ก่อให้เกิดความยุ่งยาก เช่น ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา และอาจเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิการจัดองค์การได้ดังภาพ

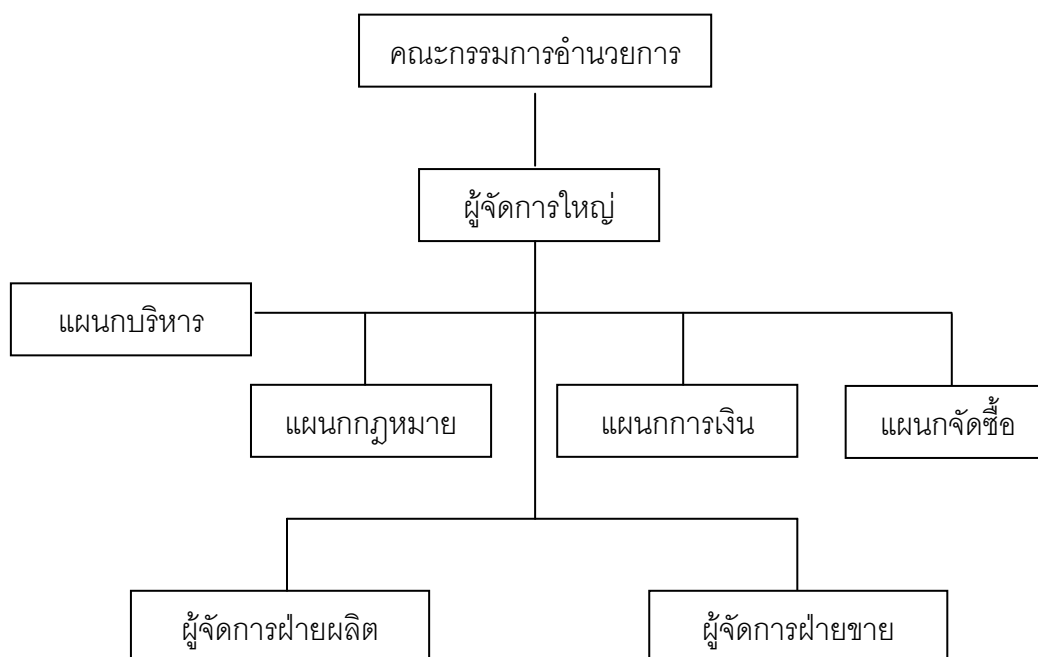
ภาพที่ 2.3

แสดงการจัดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งแยกตามหน้าที่



4. การจัดโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ (Committee Organization) การจัดโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการนี้ มักตั้งขึ้นมาเพื่อร่วมประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ และในแต่ละแผนกเองซึ่งจะช่วยในการกำหนด นโยบายในทุกระดับขององค์การ หากตั้งเป็นกรรมการชั่วคราว มักตั้งขึ้นเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ คั่นคว้าวิจัย หรือแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องเป็นครั้งคราว นอกจากนั้นการตั้งคณะกรรมการยังอาจจัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาส่วนรวม การจัดโครงสร้างแบบนี้จึงก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ แต่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมทั้งความล่าช้าในการแก้ปัญหา การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้ แสดงเป็นแผนภูมิได้ดังภาพ

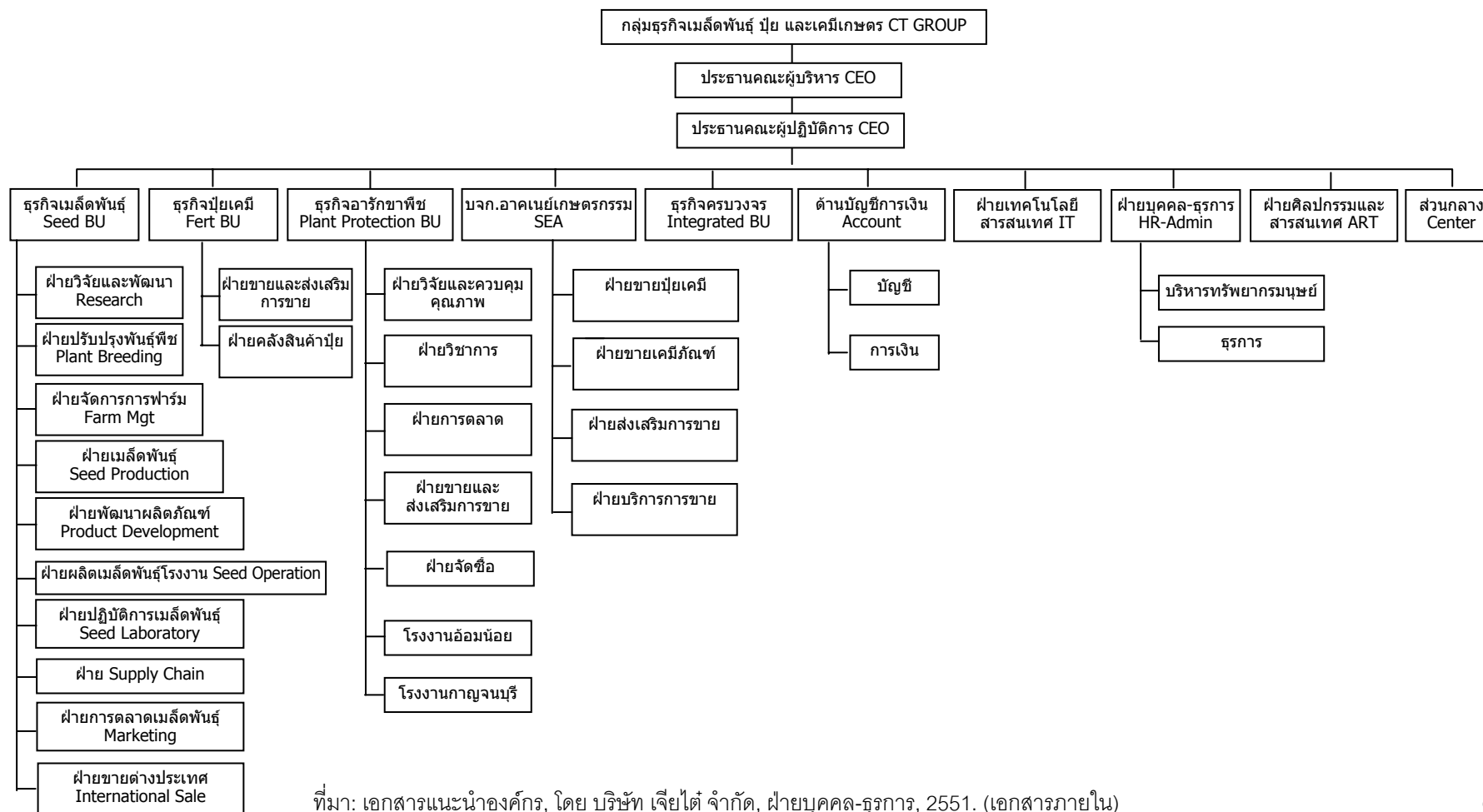
ภาพที่ 2.4
การจัดโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ



เมื่อได้มีการศึกษาถึงโครงสร้างองค์การในรูปแบบต่าง ๆ แล้วนั้น ผู้ศึกษาจะขอ
นำเสนอการจัดโครงสร้างองค์การของบริษัท เจียไต๋ จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบที่เป็นทั้งสายงาน
หลักและสายงานที่ปรึกษา ดังแสดงในภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5

โครงสร้างองค์กรของบริษัท เจียไต๋ จำกัด



ที่มา: เอกสารแนะนำองค์กร, โดย บริษัท เจียไต๋ จำกัด, ฝ่ายบุคคล-ธุรการ, 2551. (เอกสารภายใน)

แนวคิดการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กร (Organization Communication) คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล ทุกระดับหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคลตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (กริช สืบสนธิ์, 2538, น. 64)

Pace and Faules (1993, p. 21) ได้อธิบายความหมายของการสื่อสารในองค์กรไว้ว่า คือ การแสดงและการแปลความหมายของสารระหว่างหน่วยการสื่อสาร (Communication Units) ต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร โดยองค์การจะประกอบด้วยหน่วยการสื่อสารต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันแบบมีลำดับชั้น (Hierarchical Relations) ระหว่างกันและดำเนินงานหรือภาระหน้าที่ภายในสภาพแวดล้อม

Huseman et al. (quoted in Kalkowski, 2004, p. 14) เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กรขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดองค์การ แรงผลักดันทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานและความสามารถ ความชำนาญในการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การเขียน การสัมภาษณ์ การอภิปราย

กิติมา สุรสนธิ (2541, น. 27) ได้กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรอาจปรากฏได้หลาย ๆ รูปแบบ เช่น การสื่อสารในลักษณะทางเดียว (One-Way Communication) ซึ่งอาจเป็นลักษณะเดียวกับการสื่อสารในทิศทางแนวดิ่ง (Vertical Communication) เช่น การสั่งงานของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น หรืออาจเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารของบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน ในทิศทางของการสื่อสารแนวราบ (Linear/Horizontal Communication) เช่น การปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าการสื่อสารองค์กรนั้น จะเป็นการสื่อสารในทุก รูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งมีทั้งการสื่อสารที่เป็นแบบสองทางและทางเดียว รวมทั้งการสื่อสารในทิศทางแนวดิ่งหรือแนวราบ และมีทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในการประสานงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรอีกด้วย

การสื่อสารในองค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยกรอบแนวคิดหลักของการสื่อสารองค์กร โดยสามารถแสดงความหมายได้ดังตารางที่ 2.2 นี้ (Cornelissen, 2008, pp. 9-10)

ตารางที่ 2.1
กรอบแนวคิดหลักของการสื่อสารองค์กร

แนวคิด	ความหมาย
พันธกิจ	ความมุ่งหวังขององค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
วิสัยทัศน์	ความปรารถนาขององค์กร
วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร	ถ้อยแถลงของความมุ่งหวังขององค์กร
กลยุทธ์	แนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
อัตลักษณ์ขององค์กร	การสื่อสารถึงลักษณะและคุณค่าขององค์กร
ภาพลักษณ์ขององค์กร	การตอบสนองในทันทีทันใดของบุคคลที่มีต่อสัญลักษณ์หรือข้อความที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
ความมีชื่อเสียงขององค์กร	การรวบรวมภาพลักษณ์ที่ผ่านมาขององค์กร
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร	ผู้ที่มีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบของการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
สาธารณชน	กลุ่มคนที่รวมตัวกันต่อต้านองค์กรภายใต้ประเด็นหรือความกังวลของตนเอง
ตลาด	การกำหนดกลุ่มสำหรับสินค้าที่อาจเป็นกลุ่มที่มีความต้องการในสินค้านี้
ประเด็น	จุดที่เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับสาธารณชน
การสื่อสาร	ยุทธวิธีหรือสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
การรวมตัวกัน	กิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดที่จะทำให้อัตลักษณ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพและความสอดคล้องกันระหว่างการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของกลุ่มคน องค์การ หรือสังคมใด ๆ การขาดระบบการสื่อสารที่ดีไม่เพียงพอก็จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จะทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ การสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนการสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ การติดตามงานและการแก้ไขงานให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น (เสนาะ ตีเขารว, 2530, น. 4)

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ในองค์การมีดังนี้ (เสนาะ ตีเขารว, 2530, น. 269)

1. เพื่อบอกข้อมูล (To inform) การบอกข้อมูลก็เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลพร้อมสำหรับใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงาน
2. เพื่อประสานงาน (To Coordinate) การประสานงานจะทำให้งานสมบูรณ์เพราะมีงานหลายอย่างที่ต้องแบ่งแยกกันทำงานระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน
3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล (To share) ข้อมูลส่วนใหญ่ขององค์การก็เป็นเรื่องการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากหลาย ๆ ฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ข้อมูลไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงกับผู้บริหารแต่อาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน ข้อมูลจากภายนอกและแหล่งอื่น ๆ
4. เพื่อควบคุม (To control) ผู้บริหารต้องตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนว่าได้ทำงานเป็นไปตามแผนและบรรลุเป้าหมายเพียงใด เมื่อเกิดการผิดพลาดก็จะได้แก้ไขให้ถูกต้อง
5. เพื่อใช้อิทธิพล (To influence) การชักจูงให้คนในองค์การมีพฤติกรรมที่องค์การต้องการก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
6. เพื่อกระตุ้น (To inspire) ให้คนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การตลอดจนสร้างให้เกิดอารมณ์ความรู้สึก เชื่อมมั่น มีความแน่วแน่ในการทำงาน มีความสุข ความสะดวกสบาย และมีสำนึกที่ดีต่อองค์การ

ประเภทของการสื่อสารในองค์การ

ในองค์การทุกประเภทจะมีการติดต่อสื่อสารกันหลายลักษณะ ซึ่งอาจจะพิจารณาจำแนกออกตามลักษณะต่าง ๆ ได้ดังนี้ (ตุลา มหาวสุธานนท์, 2547, น. 240-243)

1. จำแนกตามลักษณะการใช้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

การสื่อสารแบบทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้โดยชัดเจน มีโครงสร้าง เช่น การติดต่อสื่อสารในรูปของคำสั่ง นโยบาย ฯลฯ การสื่อสารแบบทางการจะเน้นความเป็นพิธีการ หรือความเป็นทางการสูง ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะมีการเขียนหรือจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรติดต่อกันระหว่างบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในลักษณะส่วนตัว มักจะเกิดจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ จุดเด่นของการสื่อสารแบบนี้ คือ ความรวดเร็วในการสื่อสารจะมีมาก แต่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อาจจะผิดพลาดจากความเป็นจริงได้ การสื่อสารในรูปแบบนี้มักจะอยู่ในรูปของคำพูด เช่น การประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยทั่ว ๆ ไป ฯลฯ

2. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) เป็นลักษณะการสื่อสารที่ผู้ส่งสารทำการส่งสารโดยปราศจากการป้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับสาร โดยทั่วไปการสื่อสารจะอยู่ในรูปของนโยบาย คำสั่ง การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง ข้อตกลงสภาพการจ้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ขององค์การ เป็นต้น

การสื่อสารสองทิศทาง (Two-way Communication) เป็นลักษณะการสื่อสารที่ผู้ส่งสารทำการส่งสารและผู้รับข่าวสารสามารถที่จะได้ตอบหรือมีปฏิกิริยาตอบสนองซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนและถูกต้องร่วมกัน การสื่อสารสองทางนับว่ามีความจำเป็นและสำคัญยิ่งในการบริหารงาน การที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอแนะ รับฟังข้อโต้แย้งหรือคำถามจะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน

3. จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการเดินทางของข่าวสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงลงมาตามสายการบังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่าง มักจะออกมาในรูปของคำสั่ง การแจ้งนโยบาย การชี้แจงการปฏิบัติงาน คำเตือน ข่าวสารที่รับมานั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบความถูกต้อง ถ้ามีการแปลความหมายผิดพลาดจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้

การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นลักษณะของการเดินทางของข่าวสารจากผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าไปตามสายงานจนถึงผู้บังคับบัญชาซึ่งมักออกมาในรูปแบบการประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนา การยื่นข้อเรียกร้อง การบริหารสมัยใหม่จะให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal or Lateral Communication) เป็นลักษณะของการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันทั้งในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักจะเป็นการขอคำแนะนำหรือการประสานงานแบบไม่เป็นทางการหรือการประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับการสื่อสารของบริษัท เจียไต๋ จำกัด ก็ได้มีการใช้การสื่อสารในหลายรูปแบบผสมผสานกัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งก็จะมีทั้งการสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารจากทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ก็มีการสื่อสารในแนวนอนคือ ระหว่างพนักงานด้วยกันหรือระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้มีการประสานงานที่ดีในการทำงานมากยิ่งขึ้น

SWOT Analysis

ความหมายของ SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต (อมร วัฒนธีรวงศ์, 2553)

ในการให้คำอธิบายเพื่อเพิ่มความเข้าใจของคำว่า SWOT นั้นจะอธิบายเป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้ (Wheelen & Hunger, 2002, p. 109)

1. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น

การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป (อมร วัฒนธีรวงศ์, 2553)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้ มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน

เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย - จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร - จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ - โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O - Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถขุดคว้าข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ - อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T - Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้

สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1. ควรวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์การ/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดของเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบ

เดียวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

ตารางที่ 2.2

แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง			
จุดอ่อน			
รวม	1.00		

ที่มา: *Strategic Management and Business Policy* (8th ed., p. 116), by T. L. Wheelen & D. J. Hunger, 2002, New Jersey: Prentice Hall.

ตารางที่ 2.3

แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกขององค์กร

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
โอกาส			
อุปสรรค			
รวม	1.00		

ที่มา: *Strategic Management and Business Policy* (8th ed., p. 116), by T. L. Wheelen, & D. J. Hunger, 2002, New Jersey: Prentice Hall.

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรสามารถที่จะนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำเป็นกลยุทธ์ โดยนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ เรียกว่า TWOS Matrix ดังแสดงในตารางที่ 2.5 (Wheelen & Hunger, 2002, p. 115)

ตารางที่ 2.4
การวิเคราะห์ TWOS Matrix

ปัจจัยภายใน /ปัจจัย ภายนอก	S จุดแข็งภายในองค์กร	W จุดอ่อนภายในองค์กร
O โอกาสภายนอก	SO การนำข้อได้เปรียบของจุด แข็ง ภายในและโอกาส ภายนอกมาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดย พิจารณาจากโอกาส ภายนอก ที่เป็นผลดีต่อ องค์กร
T อุปสรรคภายนอก	ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรค ภายนอกโดยนำจุดแข็ง ภายในมาใช้	WT การแก้ไขหรือลดความ เสียหาย ของธุรกิจอันเกิด จากจุดอ่อนภายในองค์กร และอุปสรรคภายนอก

โดยทางผู้ศึกษาได้นำ SWOT Analysis มาใช้เพื่อการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้มีมากยิ่งขึ้นไป

แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล (The Berlo Model หรือ SMCR Model)

เบอร์โล (Berlo, 1960, p. 57) ได้พิมพ์ตำราชื่อ The Process of Communication โดยอธิบายถึงคุณลักษณะและปัจจัยในกระบวนการสื่อสารไว้อย่างละเอียด เบอร์โลสรุปองค์ประกอบของการสื่อสารว่ามี 6 ประการ คือ

1. แหล่งสาร (Communication Source)
2. ผู้เข้ารหัสสาร (Encoder)
3. เนื้อหาข่าวสาร (Message)
4. ช่องสาร (Channel)

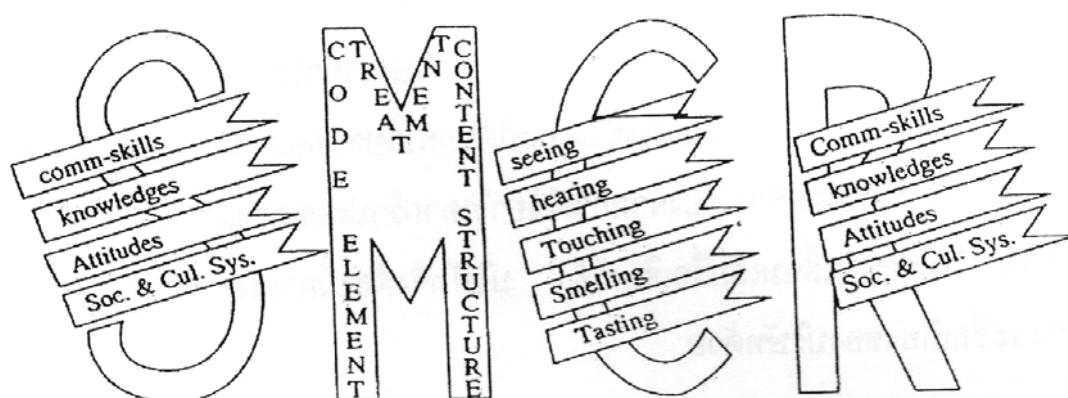
5. ผู้ถอดรหัสสาร (Decoder)

6. ผู้รับสาร (Communication Receive)

แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โลนั้น ได้อธิบายว่า ในการส่งและรับข่าวสารของผู้ส่งสารและผู้รับสารนั้น แหล่งสาร กับผู้เข้ารหัสสารอาจรวมอยู่ในตัวบุคคลเดียวกัน เรียกว่าผู้ส่งสาร (Source) และผู้ถอดรหัสสารกับผู้รับสารอาจรวมเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) ดังนั้นแบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล จึงประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร โดยเบอร์โลได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ขององค์ประกอบการสื่อสารแต่ละตัว ที่มีอิทธิพลทำให้การสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จหรือประสบความล้มเหลว ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6

แบบจำลองการสื่อสาร David K. Berlo ปี ค.ศ.1960



แบบจำลองการสื่อสารของเดวิด เบร์โล ข้างต้นได้แสดงองค์ประกอบการสื่อสาร และรายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์ประกอบไว้ดังนี้

ผู้ส่งสาร (Source)

ผู้ส่งสาร (Source) หมายถึง บุคคลที่ส่งหรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ โดยการเข้ารหัส (Encoder) ออกไปเป็นสัญญาณ สัญลักษณ์ กิริยา ท่าทาง โดยเบอร์โลเชื่อว่าการสื่อสารจะสำเร็จได้ ผู้ส่งสารจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการสื่อสาร ดังนี้

ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) ได้แก่ ความสามารถ ความชำนาญ ในการเข้ารหัสสาร (Encoder) เช่น ความสามารถ ความชำนาญในด้านการพูด และการเขียน รวมทั้งการตีความข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ในเรื่องข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารจะถ่ายทอด หรือส่งไป จะมีผลต่อความเชื่อถือความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารในสายตาของผู้รับสาร (Source Credibility) และนอกจากความรู้ในเรื่องข้อมูลหรือเรื่องที่จะส่งแล้ว ยังรวมถึงความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการสื่อสาร ที่ทำให้ผู้ส่งสารสร้างและปรับองค์ประกอบต่าง ๆ ในกระบวนการสื่อสารให้ สมบูรณ์ ลดอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางการสื่อสารที่จะเกิดขึ้นให้หมดไปหรือน้อยลง

ทัศนคติ (Attitudes) หมายถึง ความรู้ ความคิดเห็น และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ บุคคลหรือเหตุการณ์หนึ่ง ที่จะมีผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคล ในกระบวนการสื่อสาร นั้นผู้ส่งสารจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อ 3 สิ่งด้วยกัน การสื่อสารจึงจะสำเร็จ คือ ทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ซึ่ง จะทำให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถเป็นผู้ส่งสารที่มีประสิทธิภาพได้, ทัศนคติที่ดีต่อเนื้อหาข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ผู้ส่งสารมีการติดตามข่าวสารที่ส่งออกไป และทำให้ผู้ส่ง สารมีความรู้ดีในเรื่องนั้น ๆ ทำให้เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือเลื่อมใสในสายตาของผู้รับสารได้ และ ทัศนคติที่ดีต่อผู้รับสาร จะทำให้ความตั้งใจกระตือรือร้นและความพยายามในการสื่อสาร

ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture System) ผู้ส่งสาร เป็นผู้ที่มีอาศัย อยู่ในสังคม มีกรอบ ระเบียบ ตลอดจนวิถีชีวิต ความเชื่อ ค่านิยม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี จะเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ส่งสาร ด้วย สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวหล่อหลอมถึงบุคลิกลักษณะของพฤติกรรมบุคคล ในการออกต่อบุคคลอื่น ด้วย เช่น คนที่มาจากครอบครัวที่แตกแยก อาจมองโลกในแง่ร้าย ไม่ชอบพูดคุยกับบุคคลอื่น เป็นต้น ระบบสังคมและวัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบวิธีการสื่อสารของผู้ส่งสาร เช่น คนไทยยก มือไหว้เพื่อทักทายกัน คนตะวันตกมักจะสัมผัสมือกัน เป็นต้น นอกจากนี้ระบบสังคม และ วัฒนธรรม ยังเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกเนื้อหาข่าวสารที่ผู้ส่งจะส่งออกไป ส่วนใหญ่มักจะเป็น เนื้อหาที่ตนเองชื่นชอบ เป็นเนื้อหาที่ตนเองมีประสบการณ์มาก่อน เหล่านี้เป็นต้น

สาร (Message)

สาร (Message) ได้แก่ ผลผลิต (Output) ของความรู้สึกลึกซึ้ง ความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ หรือเนื้อหาสาระที่ผู้ส่งต้องการจะสื่อออกไป อาจปรากฏออกมาในรูปของภาษา พูด ภาษาเขียน หรือกิริยาท่าทาง เบอร์โลได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสารว่ามีอยู่ 5 ส่วนด้วยกัน คือ

รหัสสาร (Message Codes) หมายถึง ส่วนที่เล็กที่สุดของสาร อันได้แก่ สระพยัญชนะ หรือวรรณยุกต์ต่าง ๆ ที่นำมาประกอบกันเป็นคำที่มีความหมาย

เนื้อหาของสาร (Message Content) หมายถึง สาระที่ผู้ส่งตั้งใจและต้องการที่จะสื่อออกไปยังผู้รับ เช่น เร็ว ๆ หน่อยฉันทิวแล้ว เป็นการบอกให้ผู้รับทำสิ่งที่ทำอยู่ให้เร็วขึ้น เพื่อจะได้ออกไปทานข้าว เป็นต้น

การจัดเรียงลำดับสาร (Message Treatment) หมายถึง การเรียบเรียงเนื้อหาสาร ตามรูปแบบของแต่ละบุคคล มักจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้ส่งสารว่าเป็นคนที่มีบุคลิกในการสื่อสารอย่างไร เช่น เป็นคนชอบพูดจากร่าเริง หรือเป็นคนสุภาพ นุ่มนวล อ่อนโยน เป็นต้น

องค์ประกอบย่อยของสาร (Elements) นอกจากสารจะแบ่งออกเป็นรหัสสาร เนื้อหาของสาร และการจัดเรียงลำดับสารแล้ว ยังอาจพิจารณาสารในแง่ขององค์ประกอบย่อยของสารในแง่ของคำหนึ่ง ประโยคหนึ่ง ย่อหน้าหนึ่ง เรื่องหนึ่ง ก็ได้ เช่น การเขียนเรียงความจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย คือ คำนำ เนื้อเรื่อง และสรุป เป็นต้น

โครงสร้างของสาร (Structure) ในแต่ละภาษาจะมีโครงสร้างภาษาที่แตกต่างกันไป เช่น ประโยคภาษาไทยจะมีโครงสร้างของประโยคโดยเรียงตั้งแต่ ประธาน กริยา และกรรม หรือในการเขียนโครงสร้างข่าวจะประกอบด้วยพาดหัวใหญ่ พาดหัวรอง เนื้อข่าว และสรุป เป็นต้น

ช่องสาร (Channel)

ช่องสาร (Channel) คือ ตัวกลางในการส่งหรือถ่ายทอดข่าวสาร เบอร์โลเชื่อว่ามนุษย์เรามีประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การมองเห็น การได้ยิน การดมกลิ่น การลิ้มรส และการสัมผัส เบอร์โลได้สรุปช่องทางการสื่อสารไว้ 3 ลักษณะ

1. ช่องสาร ได้แก่ การเข้ารหัสและถอดรหัส ได้แก่ การพูด การฟัง การเขียน การอ่าน
2. ช่องทาง หมายถึง พาหนะที่บรรจุข่าวสารนั้น ได้แก่ จอภาพ หน้ากระดาษ เครื่องส่งเครื่องรับวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น
3. ช่องสาร หมายถึง พาหนะที่นำหรือพาหนะที่บรรจุข่าวสารนั้นไป ได้แก่ อากาศ คลื่นแสง คลื่นเสียง เช่น ถ้าจะอ่านหนังสือก็ต้องมีแสงสว่าง เป็นต้น

ผู้รับสาร (Receiver)

ผู้รับสาร (Receiver) ได้แก่ บุคคลที่เป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสาร และในการสื่อสารจะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้รับสารจะต้องมีคุณลักษณะเช่นเดียวกับผู้ส่งสาร ผู้รับสารจึงต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ความรู้ ทักษะ และระบบสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้ส่งสารด้วย โดยมี

ความสามารถ ความชำนาญในการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญในการถอดรหัสสาร (Decoder) อันได้แก่ ความสามารถในการอ่าน การฟัง การตีความ การจับใจของผู้รับสาร สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการเข้าใจในสารของผู้รับสารตามที่ต้องการ ความสามารถ ความชำนาญในการอ่านหรือการฟังของบุคคลนั้นแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์ และระดับสติปัญญา เช่น คนที่มีความรู้ ย่อมมีความสามารถในการอ่าน จับประเด็นต่าง ๆ ได้ง่ายกว่า คนที่มีการศึกษาดำกว่า เป็นต้น

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ประสบการณ์ของผู้ส่งสารที่ส่งลงมา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะรับและความรู้ในเรื่องของกระบวนการสื่อสาร จะทำให้ผู้รับสารสามารถทราบบทบาทของตนเอง และไม่ทำตัวให้กลายเป็นอุปสรรคในการสื่อสาร เช่น เมื่อเป็นผู้ฟังต้องไม่พูดแทรกผู้ส่งสาร เพื่อให้เข้าใจเนื้อหาการสื่อสาร ซึ่งหากผู้รับสารมีความเข้าใจเนื้อหาสาระก็จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ

ทัศนคติ (Attitudes) ก็คือ การรับรู้ ความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็น ต่อเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง อาจเป็นความรู้สึกที่ลึกซึ้ง ยากต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น รูปแบบการดำเนินชีวิต การเมือง เรื่องที่ถูกอบรมมานาน หรืออาจเป็นความรู้สึกที่ค่อนข้างผิวเผินไม่ลึกซึ้ง เช่น แฟชั่น เพลง ฯลฯ ที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย เป็นต้น โดยทัศนคติของผู้รับสารที่ควรจะมี คือ ทัศนคติต่อตนเอง เป็นความรู้สึกของผู้รับสารเองในการสื่อสาร อาจเป็นความรู้สึกในทางที่ดี หรือความรู้สึกในทางที่ไม่ดีก็ได้ ทัศนคติต่อเนื้อหาสาร ซึ่งหากผู้รับสารมีทัศนคติที่ดีต่อเนื้อหาสารแล้วนั้นก็ทำให้มีการเปิดรับสารนั้นตามมา และทัศนคติต่อผู้ส่ง ส่วนใหญ่ผู้รับสารมักจะชื่นชมต่อผู้ส่งสารในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ความมีชื่อเสียง รูปร่างลักษณะ หน้าตา และผู้รับสารมักจะมีการประเมินผู้ส่งสารก่อนในทางตรงกันข้าม หากผู้รับสารไม่ชอบผู้ส่งสารก็จะปิดรับข่าวสารนั้นเลย

ระบบสังคมและวัฒนธรรมของผู้รับสาร (Social and Culture System) ระบบสังคมและวัฒนธรรมของผู้รับสารก็เหมือนกับของผู้ส่งสาร มีสังคม ระเบียบ แบบแผน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม เช่น คนที่อยู่ภาคเหนือจะพูดคบหากันได้ง่าย หรือคนใต้ชอบฟังรายการวิทยุที่มีผู้จัดรายการเป็นคนใต้ เป็นต้น ส่วนการตีความคนเรามากจะตีความตามประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่

เช่น ในสังคมชาวเหนือถ้าชายถูกเนื้อต้องตัวหญิงจะถือว่าเป็นการแสดงความรู้สึกในทางชั่วสาว เรียกว่า ผิดผี ในขณะที่สังคมภาคกลางอาจไม่ถือว่าเป็นความรุนแรงเท่ากับคนภาคเหนือ ความเชื่อของสังคมแต่ละสังคมแตกต่างกัน อันมีผลต่อการรับรู้ การตีความของบุคคลในสังคมนั้น ๆ เช่น คนชนบทเชื่อเรื่องโชคร้าย จะเชื่อเรื่องโหราศาสตร์ หมอดู ในขณะที่คนสังคมเมืองอาจไม่เชื่อเรื่องนั้น

พัฒนาการแบบจำลองการสื่อสารเริ่มจากการสื่อสารระหว่างบุคคลพัฒนามาเป็นแบบจำลอง การสื่อสารมวลชน ตั้งแต่การพูดอย่างเดียวมาจนกลายเป็นหลาย ๆ องค์ประกอบในยุคแรก ๆ ค่อนข้างเรียบง่าย ต่อมาซับซ้อนกว้างและลึกซึ้งมากขึ้น จากการมองการไหลของข่าวสารในลักษณะทางเดียวกัน (One Way Communication) มาเป็นสองทาง (Two Way Communication) ให้ความสำคัญกับปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback) และเริ่มมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบ รวมทั้งผลต่าง ๆ ที่จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสาร และเน้นถึงการสื่อสารที่มีผลสำเร็จ (Effectiveness) รวมทั้งมีการมองถึงปัจจัยที่จะทำให้การสื่อสารล้มเหลว (Communication Breakdown)

จากแนวคิดแบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล สามารถนำมาเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท เจียไต๋ จำกัด โดยการที่ทางผู้ส่งสารเองจะทำการส่งสารต่าง ๆ ออกมา เนื้อหานั้นก็จะเป็นเนื้อหาที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมภายในองค์กรของบริษัท เจียไต๋ จำกัด และต้องสอดคล้องกับสังคม ของผู้รับสาร หรือพนักงานของบริษัท อีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตพร หลิมไชยกุล (2550, น. บทคัดย่อ) เรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กรกับการยอมรับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001-2000” ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ได้รับการรับรอง” พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรของผู้บริหาร (หัวหน้างาน หรือ QMR) มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมาย ใช้การสื่อสารทั้งสองลักษณะมากที่สุด คือ สื่อสารอย่างเป็นทางการโดยใช้บันทึกข้อความ คำสั่ง ประกาศ และสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการโดยใช้การพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นควบคู่กันไป ส่วนการสื่อสารภายในองค์กรของผู้ปฏิบัติการ มีการสื่อสารภายในองค์กรจากหัวหน้างาน หรือ QMR ไปสู่พนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าหัวหน้างาน หรือ QMR เป็นผู้กระตุ้นและสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานให้มีความร่วมมือกับกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการสื่อสารภายในองค์กรจากพนักงานไปสู่หัวหน้างานหรือ QMR สามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2002 ต่อหัวหน้างาน หรือ QMR ได้อย่างเต็มที่ การสื่อสารภายในองค์กรจากเพื่อนร่วมงานไปเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง

กมลลา สังขวิฑูณ (2548, น. บทคัดย่อ) ได้มีการศึกษาเรื่อง “การบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือน สิงหาคม 2546-มกราคม 2547” พบว่า ในช่วงที่เกิดกระแสข่าวการควบรวมกิจการ ระหว่างเดือน สิงหาคม 2546-มกราคม 2547 สำนักประชาสัมพันธ์ได้ติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการจากสื่อมวลชน และผู้บริหารระดับสูงอย่างใกล้ชิด ในขณะที่มีการติดตามข่าวสารจากพนักงานระดับตั้งแต่รองผู้อำนวยการฝ่าย (Second Vice President) ลงมาถึงจำนวนน้อย ซึ่งเมื่อสำนักประชาสัมพันธ์ได้รับข่าวสารการควบรวมกิจการแล้ว สำนักประชาสัมพันธ์ได้คัดเลือกข่าวเผยแพร่ไปยังพนักงานโดยเน้นข่าวสารที่จะทำให้พนักงานนำไปชี้แจงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเป็นหลัก โดยเผยแพร่ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ 2 ประเภท คือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อประชาสัมพันธ์หลัก และสื่อสิ่งพิมพ์เฉพาะกิจเป็นสื่อเสริม ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กร 3 ประการหลัก คือ ปัญหาข้อจำกัดในนโยบายการให้ข่าวสารแก่สื่อมวลชน ปัญหาด้านระยะเวลาในการเผยแพร่ข่าวสารสู่สาธารณชน และปัญหาด้านการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานสาขา

กานต์มณี แสงศรีจิราภักดิ์ (2550, น. 114-115) ได้มีการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า วิธีการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว เน้นเพียงการบอกกล่าว ชี้แจง และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่พนักงานได้รับทราบ และไม่มีการวัดผลตอบกลับ ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กรคือ ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาของเรื่องที่จะสื่อสารของผู้ที่ทำการสื่อสาร การใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสารต้องน่าสนใจ ตัวพนักงานต้องมีจิตสำนึก มีความสนใจอยากรับรู้ข่าวสาร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร และพฤติกรรมการแสวงหาข่าวสารของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังและความพึงพอใจ ของพนักงานที่มีต่อสื่อที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร

Cornelissen (2008, pp. 6-8) ได้มีการศึกษาในกรณีของ Orange ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่น่าสนใจในเรื่องของการประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ ภายในระยะเวลาเพียงไม่กี่ปี จากส่วนงานต่าง ๆ ที่ดีเยี่ยม ทั้งงานด้านการตลาด การจัดจำหน่ายสินค้า การบริการ นวัตกรรม และการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ การประสบความสำเร็จในครั้งนี้ทำให้แบรนด์ Orange เป็นแบรนด์ที่มีอำนาจ ประกอบกับการผสมผสานกับการสื่อสาร ที่จะช่วยให้บริษัทบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ต่อมาเมื่อได้เจอคู่แข่งรายใหม่อย่าง Cellnet และ Vodaphone 2 บริษัทใหญ่ที่มีเครือข่ายการสื่อสารจำนวนมาก ซึ่งก็คือ GSM ในปัจจุบัน โดยก่อนที่ Orange จะบรรลุเป้าหมายนั้น ในปี 1994 บริษัท Microtel ก็ได้มีการหารือนักกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อน และการเป็นผู้รังทำในตลาด พวกเขาได้ให้ความสำคัญในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นว่า จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

โดยได้มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อวางแผนพัฒนากลยุทธ์ จนกระทั่งสุดท้ายก็สามารถได้คำนิยามที่แสดงถึงความเป็นตัวตนที่ดีที่สุดของ Orange ได้และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้อีกด้วย

โอริลลี และ โรเบิร์ต พบว่า “การที่ผู้ส่งสารไม่ไว้วางใจผู้รับสารจะทำให้ผู้ส่งสารบิดเบือนข่าวสารที่ถ่ายทอดสู่ผู้รับสาร ดังนั้นข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับจะมีความถูกต้องน้อยและผู้ส่งสารจะเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารน้อยเช่นกัน” นอกจากนี้ โอริลลี และโรเบิร์ตยังพบต่อไปว่า

บุคลิกที่ดึงดูดใจ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การได้รับความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนกับความถูกต้องของสาร และการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร จำนวนครั้งที่ติดต่อ ความถี่ในการติดต่อ จำนวนครั้งในการติดต่องาน และจำนวนครั้งในการติดต่อทางสังคม (Reilly & Roberts, 1976, p. 99)

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้ศึกษามีความเห็นว่า การสื่อสารถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญอย่างมากในองค์กร จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการสื่อสารก็ยังสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานด้วยกันเองภายในองค์กร ซึ่งก็จะส่งผลให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเมื่อมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานแล้วพนักงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพที่ 2.7

กรอบแนวคิดในการวิจัย

