

## บทที่ 7

### เทคนิคการติดต่อสื่อสารสำหรับองค์การ

การสื่อสารเป็นหัวใจของการทำความเข้าใจระหว่างกันของมนุษย์ในสังคม มนุษย์จะทำความเข้าใจกันได้ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยให้มนุษย์พัฒนาปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด สาเหตุสำคัญที่สามารถสร้างปัญหา และอุปสรรคให้กับหน้าที่ทางการจัดการไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม หรือแม้แต่เรื่องของวัฒนธรรมองค์การก็ตาม นั่นคือ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปแล้วว่าผลงานและ ผลปฏิบัติงานขององค์การจะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อการสื่อสารขององค์การดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เช่น ในการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นวิธีการสมัยใหม่ที่องค์การต่าง ๆ ได้นำมาใช้จนเกิดผลสำเร็จนั้นจำเป็น จะต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งมีความเหมาะสมในการนำมาใช้ ในองค์การอีกด้วย สำหรับประโยชน์ของการสื่อสารนั้น ได้แก่ การสื่อสารทำให้บุคลากรในทีมงาน เกิดความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ การสื่อสารทำให้มีการประสานการทำงานระหว่างบุคลากร ในทีมงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น การสื่อสารทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด เป็นต้น ดังนั้นการที่องค์การสามารถผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวได้ จึงจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญและอาศัยปัจจัยด้านการสื่อสารมาช่วยในการจัดการในองค์การ

สาระสำคัญของบทนี้ มีการกล่าวถึงความหมายของการติดต่อสื่อสาร ความสำคัญของการสื่อสาร วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะได้นำเสนอเป็นประเด็นต่อไป

#### ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารเป็นหัวใจของการทำความเข้าใจระหว่างกันของมนุษย์ในสังคม มนุษย์จะทำความเข้าใจกันได้ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยให้มนุษย์พัฒนาปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เคลลี (Kelley, 1977 : 9) ให้ความหมายไว้ว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการส่งและรับสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยบุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์อย่างเดียวกัน”

เบอร์เนตต์ และ โมเรียร์ตี (Burnett & Moriarty, 2000 : 243) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือมากกว่า พยายามสร้างอิทธิพลหรือสร้างความเข้าใจร่วมกันกับผู้อื่น

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2542 : 3) กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารว่า “เป็นการ แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าว จิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง”

สมยศ นาวิการ (2545 : 100) กล่าวว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความ ซับซ้อน กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการส่งข่าวสารและความหมายจากบุคคลหนึ่งไปยัง บุคคลอื่น กระบวนการติดต่อสื่อสารต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอย่างน้อยที่สุดสองคน ผู้ส่งข่าวสารและ ผู้รับข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร ความมุ่งหมายคือความเข้าใจร่วมกันระหว่าง ผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร

โอบัส แก้วจำปา (2547 : 1) กล่าวว่า “การสื่อสารหมายถึงกระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยง ความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน”

วิรัช สงวนวงศวาน (2547 : 115) ให้ความหมายว่า “การสื่อสารคือการถ่ายโอน (transfer and understanding of meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถ ส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่าง บุคคล (interpersonal communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการ ติดต่อสื่อสารขององค์กร (organization communication)”

วันชัย มีชาติ (2554 : 138. อ้างอิงมาจาก Judith R. Gordon and associates. 1990 : 139) สรุปว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึก ระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร”

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2547 : 123) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การสื่อข้อความ ใน รูปแบบหนึ่งระหว่างบุคคลตั้งแต่สองบุคคลขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่มต่างๆ หรือระหว่างองค์การต่างๆ เพื่อที่จะให้เกิดความรู้และความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องที่กำลังสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารจึงต้อง ประกอบด้วย สองฝ่าย ได้แก่ ผู้ส่งสารและผู้รับสาร

จิตทิพย์ ชยธวัช (2548 : 130) กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่งมี ความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือ เป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ”

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2548 : 423) กล่าวว่า การสื่อสาร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ข่าวสาร และสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมไม่ว่าจะเป็นการ สื่อสาร ระหว่างบุคคล หรือการสื่อสารระหว่างกลุ่มก็ถือว่าเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับ คนตั้งแต่ สองคนขึ้นไป

จากการที่มีผู้ให้ความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า การสื่อสาร หมายถึง การที่ มนุษย์ ถ่ายทอดความรู้ ความคิด หรือประสบการณ์ไปยังบุคคลอื่น และการรับความรู้ความคิดจาก บุคคลอื่น เพื่อนำมาใช้ในการปรับพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งการสื่อสารจะมีลักษณะของการสื่อสาร ส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล และสื่อสารมวลชน

## ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็มีลักษณะร่วมกันคือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูล การสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร (เสนาะ ตีเขารู, 2538 : 25 - 26)

การสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญองค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ (ทองใบ สุตชาวี, 2542 : 154) สรุปได้ดังนี้

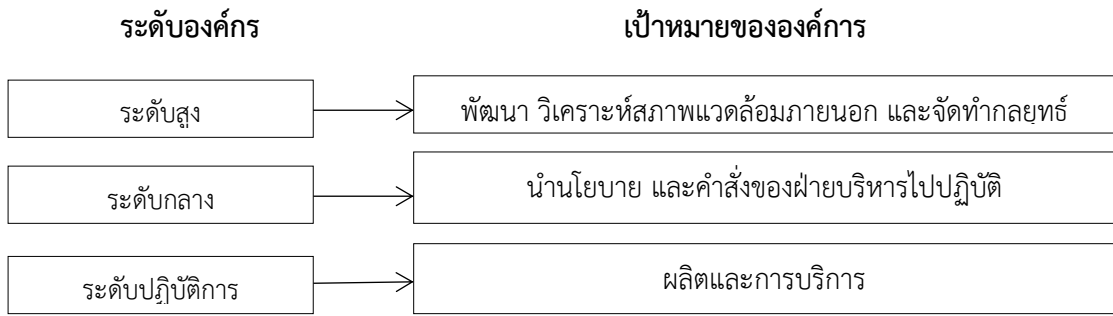
1. ลักษณะขององค์กร ในปัจจุบันทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดก็ตาม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องมีสายใยของการสื่อสาร (communication network) ที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขันจำเป็นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการสื่อสาร กล่าวคือ

1.1 ขั้นการได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยการสังเกตสภาพการแข่งขันภายนอก ศึกษาเงื่อนไขต่าง ๆ วิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่ง และเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะถูกถ่ายทอดออกไป

1.2 ขั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. วัฒนธรรมขององค์กรทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมประกอบด้วยบรรทัดฐาน ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาขององค์กร วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกันด้วย ตัวอย่างเช่นองค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นทำงานหนักและลงทุนมาก ต้องการการทำงานเป็นทีมและหวังผลระยะสั้นให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและลูกค้า การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีลักษณะที่ทุกคนมีความสัมพันธ์กัน ไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย

3. ระดับและเป้าหมายขององค์กร องค์กรแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงซึ่งสนใจในเรื่องการพัฒนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายและคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูงไปปฏิบัติ และระดับล่างจะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตและการบริการขององค์กร ดังนั้น การที่องค์กรมีระดับและเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 7.1



ภาพที่ 7.1 ระดับและเป้าหมายขององค์กร

ที่มา : ปรับปรุงจาก (ทองใบ สุตชารี, 2542 : 155 )

4. ขนาดขององค์กร เมื่อองค์กรมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับผู้อื่น ผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อองค์กรเจริญเติบโตขึ้น และผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้นจำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการเนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องใช้กฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องมือของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

5. ความต้องการเป็นอิสระ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรล้วนมีความต้องการส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตน เช่น ความเจริญก้าวหน้า และความ ต้องการเป็นอิสระ เป็นต้น

6. คุณภาพของชีวิตในงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องการมีคุณภาพของชีวิตในงาน (quality of work life) มีหลายแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในงาน เช่น สิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้อื่น และการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 550) ได้กล่าวว่า องค์กร (Organization) เป็นการจัดบุคคล เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง หรือเป็นระบบการจัดการที่ออกแบบ และดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง หรือเป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน องค์กรธุรกิจทั่วไป จะมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. แสวงหากำไร
2. ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าด้วยสินค้าและบริการ
3. จัดหารายได้ที่เหมาะสมให้กับพนักงาน
4. เพิ่มระดับความพึงพอใจให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ชินินาถ เจริญผล (2538 : 4 - 6) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี มีความจริงใจ เปิดเผยข้อมูลเพื่อลดการปิดเบือนของข่าวสาร ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับพึงสร้าง และปลูกฝังให้มีในหน่วยงานของตนถือเป็นหัวใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้

บุคลากร ในระดับต่างๆ ได้รับข้อมูลและปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตามสภาพที่เป็นจริง จะมีส่วนช่วยลดความขัดแย้ง การต่อต้านเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือสภาพขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารมีความสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ระดับและเป้าหมายขององค์กร ขนาดขององค์กร ความต้องการเป็นอิสระของบุคลากร และคุณภาพของชีวิตในการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรและเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารภายในองค์กร จำเป็นจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาเพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จ

### วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

วัตถุประสงค์ด้านการสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (เสนาะ ตีแยว, 2544 : 269 - 270) ดังนี้

1. การสื่อสารเป็นการแจ้งด้านข้อมูลข่าวสาร การแจ้งด้านข้อมูลข่าวสารก็เพื่อให้ผู้บริหาร เกิดความมั่นใจได้ว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลเพียงพอและพร้อมสำหรับใช้ในการตัดสินใจและ แก้ปัญหาในการทำงาน รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรสามารถประสานงานและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. การสื่อสารใช้เพื่อวินิจฉัยสั่งการและการประสานงาน การประสานงานจะทำให้งานสามารถสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากมีงานหลายอย่างที่ต้องแบ่งแยกกันทำงานระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน หน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของฝ่ายบริหาร คือ การออกคำสั่งกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กร การออกคำสั่งดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว และแน่นอน ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่ใช้การสื่อสารก็ไม่สามารถสั่งการหรือมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานดำเนินการได้เลย
3. การสื่อสารเพื่อการควบคุมและประเมินผลงาน ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้ต้องมีการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานสม่ำเสมอ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของงาน ดังนั้นกระบวนการสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพที่มีการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าได้ทำงานบรรลุเป้าหมายเพียงใด หากเกิดความผิดพลาดขึ้นผู้บริหารก็จะได้แก้ไขให้ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์
4. การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นและจูงใจบุคลากร ในการกระตุ้นและ จูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานในองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กร จะได้รับการจูงใจและการกระตุ้นจากการสื่อสาร องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการชักจูงหรือให้ข้อมูลที่ผ่านการสื่อสารดังกล่าว
5. การสื่อสารเพื่อทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร บุคลากรกับบุคลากร ทั้งในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก็เกิดจากการสื่อสารระหว่างกันทั้งสิ้น การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และทำให้องค์กรพัฒนาไปได้ในทุกสถานการณ์ ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร เกิดความเชื่อมั่น มีความแน่วแน่ในการทำงาน มีความสุข เกิดสำนึกที่ดีต่อองค์กร เป็นต้น

6. การสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อมูลส่วนใหญ่ขององค์การจะเป็นด้านของการทำงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากหลายๆ ฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งข้อมูลไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงกับผู้บริหารแต่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ส่วน สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 340 - 341) ได้กล่าวเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารไว้ว่ามี 5 ประการ ดังนี้

1. เพื่อป้อนข่าวสารข้อมูลให้สมาชิกภายในองค์กรให้ทราบ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำในทุกๆ วัน เพื่อยืนยันให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์กรและสมาชิกขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจจะไม่สัมฤทธิ์ผล ถ้าสมาชิกในองค์กรไม่ได้รับรู้ถึงผลการตัดสินใจนั้นๆ
2. เพื่อประเมินผลงาน หรือผลกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอว่าได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เพียงใด
3. เพื่อให้คำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชารับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา
4. เพื่อที่จะใช้อิทธิพล หรือได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น โดยเฉพาะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้
5. เพื่อกิจการอื่นๆ ภายในองค์กรที่ อาจมิได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคคล หรือตอบสนองความต้องการของบุคคลที่สอดคล้องหรือไม่ขัดกับเป้าหมายขององค์กร

จนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 201) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของการสื่อสารองค์กรไว้ 4 ประการ คือ

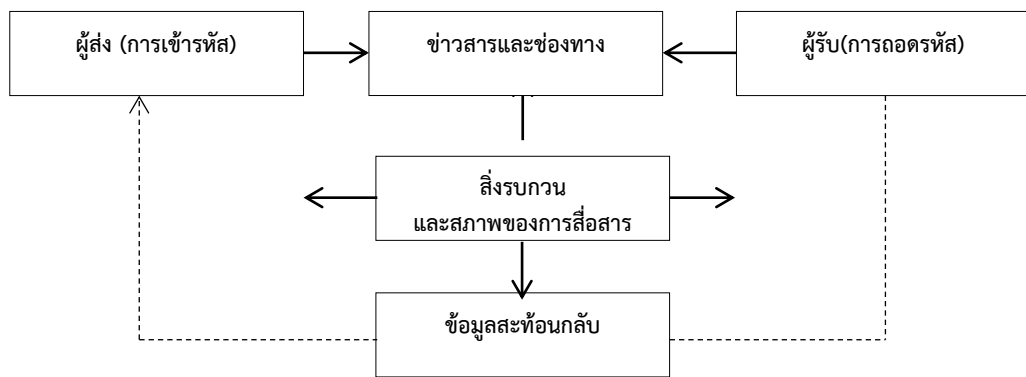
1. การควบคุม (Control) การสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะอยู่ในรูปของการจัดลำดับชั้นการทำงานตามสายบังคับบัญชาการกำหนดแนวทางการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ
2. การจูงใจ (Motivate) การสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ในการจูงใจสมาชิกในองค์กร โดยบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น
3. การแสดงออกด้านอารมณ์ (Emotional Expression) การสื่อสารระหว่างบุคคล หรือระหว่างหน่วยงานจะช่วยลดความขัดข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดกับผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
4. การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) การสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นนั้นจะทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร

จากวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารดังกล่าวสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารมี 6 ด้านได้แก่ การสื่อสารเป็นการแจ้งด้านข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารใช้เพื่อวินิจฉัยสั่งการและเพื่อการประสานงาน การสื่อสารเพื่อการควบคุมและประเมินผลงาน การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นและจูงใจบุคลากร การสื่อสารเพื่อทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ การสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล นอกจากนี้การสื่อสารยังมีบทบาทสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกการสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ในการจูงใจสมาชิกในองค์กร การสื่อสารระหว่างบุคคล หรือระหว่างหน่วยงานจะช่วยลดความขัดข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดกับผู้อื่น

การสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นนั้นจะ ทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลต่างๆ

### กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของการส่งข้อมูลข่าวสาร การรับข้อมูลข่าวสาร และความเข้าใจ ในความหมายของข้อมูลข่าวสารดังกล่าว ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องเกี่ยวข้องและไม่สามารถหลีกเลี่ยง การติดต่อสื่อสารในองค์การได้ สำหรับกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลเข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย กระบวนการ ในการสื่อสารนั้นจะมียุทธศาสตร์ประกอบหลายส่วน ดังภาพที่ 7.2



ภาพที่ 7.2 กระบวนการสื่อสาร

ที่มา : Kotler (2003 : 565)

จากภาพที่ 7.2 แสดงถึงกระบวนการสื่อสาร พบว่า กระบวนการสื่อสารเริ่มต้นจากผู้ส่ง ข้อมูลข่าวสารจะต้องมีข้อมูลข่าวสารและวัตถุประสงค์ของการส่งที่ชัดเจน จากนั้นจึงดำเนินการ จัด ข้อมูลข่าวสารให้อยู่ในลักษณะที่สามารถจะส่งไปถึงผู้รับได้และผู้รับเข้าใจได้ดี นั่นคือ การเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารให้ไปอยู่ในรูปแบบที่จะส่งหรือเรียกว่าใส่รหัสก่อน จากนั้นจึงทำการผ่านข้อมูลสู่ช่อง ทางการสื่อสารไปยังผู้รับข่าวสาร ผู้รับจะทำการแปลความหมายหรือถอดรหัสของข่าวสารให้อยู่ใน รูปแบบที่จะนำไปใช้งานได้ จากกระบวนการข้างต้นผู้ส่งหรือผู้รับข้อมูลข่าวสารอาจจะเป็นบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลก็ได้ ซึ่งข่าวสารจะถูกกำหนดในลักษณะต่าง ๆ และจะถูกหมุนเวียนไปในช่องทางการ ติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้การส่งข้อมูลข่าวสารจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับความต้องการใน ข้อมูลข่าวสาร การรับรู้ของทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร วิธีการส่งรวมทั้งเทคนิคของผู้ส่งสารเป็นสำคัญ

สำหรับส่วนประกอบที่สำคัญในกระบวนการติดต่อสื่อสารนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายส่วน ที่สำคัญ (Kotler, 2003 : 565) ดังนี้

1. สภาพของการสื่อสาร หมายถึง สภาพแวดล้อมทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นจนสามารถส่งผล ทำ ให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ความชัดเจนหรือไม่ชัดเจนของสาร หรือ บรรยากาศ ทางการสื่อสารเกิดอุปสรรคขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางวัตถุ สังคม จิตวิทยา เวลา เป็นต้น

เช่น แสง เสียง ความร้อน เป็นต้น ซึ่งสภาวะแวดล้อมดังกล่าว ผู้ส่งสารอาจควบคุม ได้บางส่วนหรืออาจควบคุมไม่ได้เลยก็ได้

2. แหล่งข่าว (Source) หรือผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง แหล่งกำเนิดของสาร เช่น บุคคล องค์กร การ คณะ เป็นต้น ผู้ส่งจะเป็นผู้กำหนดสาระ ความรู้ ความคิดเห็นที่จะส่ง และผู้ส่งจะรับผิดชอบในการ จัดเตรียมและเรียบเรียงความคิดนั้นๆ ออกมาเป็นคำพูด สัญลักษณ์ การแสดงสำหรับส่งไปยังผู้รับ โดยการใส่รหัส เนื่องจากข่าวสารจะส่งผ่านไปถึงผู้อื่นได้ด้วยการมีสื่อ ถ้าผู้ส่งสารใช้สื่อได้ถูกต้องและชัดเจน ก็จะสะดวกต่อผู้รับ ดังนั้นการสื่อสารจะบรรลุจุดประสงค์หรือไม่จึงขึ้นอยู่กับผู้ส่งและสารเป็นสำคัญ

3. การเข้ารหัส (Encoding) หมายถึง การใส่ความหมายลงไปในข่าวสารสำหรับส่งไปยังปลายทางที่เป็นความหมายที่ผู้ส่งข่าวตั้งใจจะเกิดขึ้นในข่าวสาร สารที่จะส่งไปยังผู้รับนั้นโดยปกติ จะเป็นความรู้หรือความคิดที่ไม่อาจจะส่งออกไปได้โดยตรง จึงจำเป็นต้องทำให้สารนั้นอยู่ในลักษณะ ที่จะส่งได้ เช่น ทำให้เป็นคำพูด สัญลักษณ์ ภาษาท่าทาง เป็นต้น เพื่อส่งเข้าช่องทางการสื่อสารต่อไป โดยทั่วไปผู้ส่งสารอาจจะใช้เครื่องมือสื่อสารต่างๆ เป็นเครื่องช่วย เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท เป็นต้น

4. ข่าวสาร (Message) หมายถึง เรื่องราว ความรู้ ความคิด เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ ในรูปแบบต่างๆ ที่ใช้ส่งและรับในกระบวนการสื่อสารที่ผู้ส่งประสงค์จะให้ไปถึงผู้รับ ข่าวสารอาจเป็น คำพูด ได้แก่ ภาษาเขียน ภาษาพูด หรือไม่ใช่คำพูดก็ได้ ได้แก่ การใช้สัญลักษณ์ เช่น ท่าทาง การแต่งกาย น้ำเสียง วัฒนธรรม การสัมผัส สิ่งของ สถานที่ เป็นต้น สำหรับปัจจัยที่ชี้ถึงความสำเร็จของ การสื่อสาร ได้แก่ เนื้อหาของสาร สัญลักษณ์หรือรหัสของสาร และการเลือกและจัดลำดับข่าวสาร

5. ช่องทางการสื่อสาร (Channel) เป็นสื่อกลางที่นำเข้าข่าวสารจากผู้ส่งข่าวหรือแหล่งข่าว ไปยังผู้รับข่าว ซึ่งจะถูกถ่ายทอดโดยอาศัยสื่อ (Media) ซึ่งอาจเป็นสื่ออย่างง่าย เช่น การได้ยิน ได้กลิ่น มองเห็น การสัมผัส การพูดคุย การเขียน การแสดงกิริยาท่าทาง ไปจนถึงการใช้สื่อที่มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น เช่น วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ ภาพยนตร์ เป็นต้น ผู้ส่งข่าวเป็นผู้เลือกช่องทางการสื่อสารว่าจะใช้ช่องทางการสื่อสารแบบที่เป็นทางการหรือช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็ได้

6. ผู้รับข่าว (Receiver) เป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสารที่จะต้องมีการรับรู้ เข้าใจหรือแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้ส่งสารต้องการ หากไม่เป็นไปตามนั้นก็ถือว่าการสื่อสารนั้นล้มเหลว ผู้รับข่าวสารได้ดีต้องสอดคล้องกับสื่อ ถ้าสื่อด้วยคำพูดผู้รับต้องเป็นผู้ฟังที่ดี แต่ถ้าสื่อด้วยการเขียนผู้รับต้องอ่าน

7. การถอดรหัส (Decoding) เป็นกระบวนการการแปลความหมายของรหัสสัญญาณที่ส่ง มายังผู้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ได้ เช่น การใช้ภาษาที่ผู้รับเข้าใจการสื่อสารก็จะง่ายขึ้น แต่หากผู้ส่งใช้รหัสสัญญาณที่ผู้รับไม่เข้าใจ เช่น ภาษาที่ผู้รับไม่เข้าใจก็จะทำให้การสื่อสารไม่สามารถ ประสบผลสำเร็จได้ ส่วนการถอดรหัสจะมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยทักษะ ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ของผู้รับในการแปลความหมายของข่าวสารที่ได้รับรู้ ให้ตรงกับความหมายที่ผู้ส่งสารต้องการ

8. สิ่งรบกวน (Noise) เป็นสิ่งที่เข้ามาสู่ระบบของกระบวนการการสื่อสารทำให้ข่าวสาร ถูกรบกวนจนบิดเบือนไปจากเดิม ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในช่วงของการใส่รหัสและถอดรหัส ปกติสิ่งรบกวน จะเกิดขึ้นระหว่างช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งกับผู้รับข่าว เช่น ความไม่ตั้งใจฟัง เสียงไม่ชัดเจน สื่อที่เสียหายประสิทธิภาพ เป็นต้น ดังนั้นสิ่งรบกวนจึงเป็นปัจจัยที่จะทำให้เป็นปัญหาในการส่งสาร เกิดความผิดพลาด เข้าใจผิด และตีความหมายของสารผิดไปจากวัตถุประสงค์



9. ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นปฏิกริยาของผู้รับสารและการตอบสนอง เมื่อผู้รับได้รับสารและแปลความหมายจนเป็นที่เข้าใจแล้วผู้รับย่อมจะมีปฏิกริยาตอบสนองต่อสารที่อาจเป็นทางบวกหรือทางลบก็ได้ เช่น เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย คล้อยตามหรือต่อต้าน ซึ่งการตอบสนองของผู้รับอาจผิดไปจากผู้ส่งต้องการก็ได้ ซึ่งปฏิกริยาตอบสนองของผู้รับหากได้มีการย้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร ให้รับรู้จะช่วยให้เกิดการปรับการสื่อสารให้ได้ผลดียิ่งขึ้น กรณีเช่นนี้เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง

10. ผลกระทบจากการสื่อสาร (Response) เป็นผลกระทบที่เกิดจากการสื่อสารที่มีต่อทั้งผู้ส่งข่าวผู้รับข่าวหรือคนอื่นๆ การตอบสนองของผู้รับสารกลับไปยังผู้ส่งสารนั้นย่อมจะต้องเกิดกระบวนการสื่อสารเริ่มต้นขึ้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง โดยผู้รับสารจะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารและผู้ส่งสารในตอนแรกจะทำหน้าที่เป็นผู้รับสารแทน ซึ่งจะต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ ของการสื่อสารเช่นเดียวกับการสื่อสาร ในขั้นตอนแรก ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางที่ผู้สื่อสารจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้รับและผู้ส่งสารไปพร้อมกัน

จากกระบวนการของการสื่อสารดังกล่าว สรุปได้ว่า การสื่อสารมีองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ได้แก่ สภาพของการสื่อสาร ผู้ส่งสาร การเข้ารหัส ข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับข่าว การถอดรหัส สิ่งรบกวน ข้อมูลสะท้อนกลับ และผลกระทบ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านล้วนเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ ได้ทั้งสิ้น สำหรับองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลอย่างสูงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร การใช้สื่อ และเทคนิควิธีในการสื่อสาร ซึ่งในกระบวนการสื่อสารจะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ส่งสารและผู้รับสาร ที่เกิดจากการที่ทั้งสองฝ่าย มีการเข้ารหัส การแปลความ และถอดรหัสให้เป็น สัญลักษณ์ ส่งไปยังผู้รับสารและเมื่อรับข่าวสารไว้แล้ว ก่อนที่จะทำการส่งสารออกไปก็ต้องนำสารที่จะส่ง มาเข้ารหัส แปลความ และถอดรหัสก่อนเพื่อส่งกลับไปยังผู้รับ ซึ่งเรียกว่าเป็นข้อมูลสะท้อนกลับนั่นเอง

## ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย ในองค์การ การปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความเข้าใจและการตอบสนองจากการที่บุคลากรอาศัยการติดต่อสื่อสารนั่นเอง ดังนั้นหากเกิดปัญหาและอุปสรรค จากการติดต่อสื่อสารขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรให้เกิดความเข้าใจที่ผิดหรือความคลาดเคลื่อน ในเป้าหมายและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

สำหรับปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารที่ทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิผล คือ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสิ่งรบกวนที่เกิดจากปัจจัย (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548 : 427 - 428) ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ ความหมายหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ผู้ส่งสารจะต้อง เลือกคำศัพท์ ความหมายหรือสัญลักษณ์ที่ทำให้ผู้รับสารสามารถเข้าใจในความหมายเดียวกันกับที่ ผู้รับสารเข้าใจ จึงจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาจากคำศัพท์ ความหมายหรือสัญลักษณ์ สำหรับปัญหาดังกล่าว ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากคำพูดกับปัญหาที่เกิดจากสัญลักษณ์ที่ไม่ใช่คำพูด ปัญหาที่เกิดจากคำพูดอาจ เกิดจากคำหลายคำมีความหมายเดียวกันหรือคำคำเดียวมีหลายความหมาย อีกประการหนึ่ง คือ ไม่มี คำพูดหรือข้อความใดจะอธิบายถึงเหตุการณ์ได้ทั้งหมด ดังนั้นผู้รับสารจะต้องตีความหมายเอง ซึ่งอาจ ตรงหรือไม่ตรงกับ ความหมายของผู้ส่งสารก็ได้

2. การใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ช่องทางการสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ข้อมูลถูกส่งจากแหล่งข่าวไปยังผู้รับสาร ผู้ส่งจะต้องเลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมและให้เกิดประโยชน์ สูงสุด เช่น ผู้ส่งอาจส่งข้อมูลโดยการเขียน การพูดหรือไม่ใช้คำพูด การสื่อสารโดยการเขียนจะต้อง ใช้ทักษะสูงที่จะทำให้ผู้อ่านเข้าใจ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายในการเขียนบันทึกข้อความหรือทำรายงานผ่าน ทางจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ให้คนเข้าใจตรงกันกับที่ผู้ส่งต้องการ แต่ถ้าเขียนได้ดีสามารถทำให้ผู้รับ เข้าใจได้และสามารถเข้าถึงคนหลายคนได้จะเป็นการเสียค่าใช้จ่ายที่ต่ำและยังเก็บไว้ได้นานอีกด้วย ส่วนการส่งสาร โดยการพูดก็ต้องใช้ทักษะสูงเช่นกัน หากสามารถพูดให้คนเข้าใจได้ชัดเจนจะก่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูง เพราะสามารถกระตุ้นให้คนคิด เกิดความน่าเชื่อถือ ทำให้รวดเร็ว ทันเวลา ส่งเสริม ให้เกิดการสื่อสาร สองทาง เนื่องจากการสะท้อนกลับของข้อมูลและก่อให้เกิดความเป็นกันเองอีกด้วย

3. ผลกระทบจากสถานภาพ สายการบังคับบัญชาในองค์การจะก่อให้เกิดอุปสรรคใน การสื่อสาร เมื่อข้อมูลผ่านสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงถึงระดับล่าง ข้อมูลอาจเกิดการถูกบิดเบือน ในแต่ละระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาและเมื่อมาถึงระดับปฏิบัติข้อมูลก็ผิดไปจากเดิมยิ่งข้อมูลมี ปริมาณมากการบิดเบือนก็มากขึ้น นอกจากนี้ระดับความแตกต่างของอำนาจบังคับบัญชาาระหว่าง ผู้ส่ง สารและผู้รับสารจะทำให้ความผิดพลาดสูงขึ้นซึ่งอาจเกิดความไม่ไว้วางใจกันก็ได้

4. การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ ข้อมูลสะท้อนกลับเป็นสิ่งที่แสดงถึงประสิทธิผลของการสื่อสาร คือ ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าข้อมูลที่ส่งไปนั้นมีความหมายตรงกับที่ผู้ส่งตั้งใจหรือไม่ ข้อมูลสะท้อนกลับ ทำให้ การสื่อสารเป็นการสื่อสาร 2 ทาง คือ ผู้ส่งสารจะทำหน้าที่เป็นผู้รับสารด้วยและผู้รับสารก็ทำหน้าที่ผู้ส่ง สารด้วย หากข้อมูลสะท้อนกลับในทางบวกก็จะส่งเสริมให้ผู้ส่งสารดำเนินงานต่อไป เนื่องจากการสื่อสาร บรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าข้อมูลสะท้อนกลับในทางลบผู้ส่งสารก็จะปรับปรุงและ แก้ไขเพราะเป็นสิ่งบ่งชี้ ว่าการสื่อสารนั้นไม่ประสบผลที่ต้องการ การที่ไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับจะทำให้ ผู้บริหารไม่รู้ว่าการสื่อสาร มีประสิทธิผลหรือไม่

5. การขัดขวางทางกายภาพ เกิดจากอุปสรรคที่มาขัดขวางขณะกำลังปฏิบัติงาน เช่น เกิดจาก เสียงดังของโทรศัพท์มาขัดจังหวะการทำงาน เอกสารที่เร่งด่วน การเขียนลายมือที่อ่านแล้วไม่เข้าใจ ลูกค้ำที่ไม่ได้นัดหมายมาขณะทำงาน มีงานหลายอย่างที่ต้องทำให้เสร็จในระยะเวลาที่จำกัด

6. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การที่รูปแบบและแนวคิดของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในสังคม อาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แม้ในสังคมเดียวกันอาจมีลักษณะของวัฒนธรรมย่อย ที่แตกต่างกัน ที่อาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งกันได้

นอกจากนี้ อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีหลายประการ ซึ่งอาจแยกพิจารณา ได้ 2 ประเด็น สรุปได้ดังนี้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544 : 204 – 206)

1. การบิดเบือนการสื่อสาร การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนั้นอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจ หรือไม่ ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้บิดเบือนรู้หรือไม่ว่าความหมายที่สื่อสารไปนั้นถูกตัดแปลงแก้ไข การ บิดเบือนเกิดขึ้นในการสื่อสารทุกระดับ ตามตารางที่ 7.1

### ตารางที่ 7.1 การบิดเบือนเกิดขึ้นในการสื่อสารทุกระดับ

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
1. ระดับบนลงสู่ระดับล่าง	1. ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมให้สิ่งย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน	1. ความทุกข์ใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความขัดแย้งภายใน
	2. ผู้บังคับช้ญชาลังเลที่จะส่งข่าวร้ายให้ทราบ	2. การถ่ายทอดข้อความหลายๆ ครั้งจนแตกต่างจากเนื้อหาสาระเดิม
2. ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน	1. ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างดูดี	1. ความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา
	2. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว	2. ความทะเยอทะยานของผู้ใต้บังคับบัญชา
	3. ลังเลที่จะบอกข่าวร้ายแก่ผู้บังคับบัญชา	3. ความต้องการในเรื่องความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน
	4. ระดับต่างๆ ที่เป็นทางผ่านของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับระดับบน	4. ระยะห่างไกลของการสื่อสาร 5. โครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ
3. แนวนอน	1. ข่าวลือต่าง ๆ	1. การสื่อสารในแนวนอนมีมากเกินไปทำให้ไม่มีสิ่งย้อนกลับ
	2. ความชำนาญเฉพาะด้านในงานทำให้สนใจเฉพาะเรื่องบางอย่าง	2. การสื่อสารในแนวนอนถูกนำมาใช้ทดแทนการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่างและจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน
4. แนวทแยงมุม (แนวขวาง)	1. ระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางผ่านของการสื่อสาร	1. ช่องว่างของการสื่อสาร
5. ทุกระดับ	1. แต่ละระดับมีข้อมูลข่าวสารเป็นของตนเองเพื่อใช้ในการแข่งขันกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ	1. การหมกมุ่นในเรื่องความไม่แน่นอน

ที่มา : นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544 : 204 – 206)

2. ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน บุคคลจะได้อรับข้อมูลข่าวสารมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร นอกจากนี้บุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อนและไม่อาจคาดคะเนได้ ภาระที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์กร ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์กร คือ

2.1.1 องค์กรสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะให้น้ำเข้า การกระทำตอบสนอง และสิ่งย้อนกลับแก่องค์กร

2.1.2 ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกกละเลยจะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสารด้วยการพูดซุบซิบนินทา และการพูดคุยเล่นผลจากการที่มีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารน้อยเกินไป ทำให้บุคคลรู้สึกวุ่นวายที่ตนเองจะทำหน้าที่จะควบคุมกิจกรรมการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

2.2 ภาวะในการสื่อสารที่มากเกินไป ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล ระบบ หรือองค์กรไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์กรเปิดที่บุคคลสามารถหาข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด ปัญหาเรื่องภาวะที่มากเกินไปในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเกิดจากจำนวนและความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ ผลจากการที่มีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไปทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

2.3 ภาวะในการสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ผลจากการมีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสมบุคคลจะรู้สึกว่าการสื่อสารได้รับการใส่ใจและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ปัญหาภาวะในการสื่อสารนอกจากจะก่อให้เกิดผลเสียในระดับปัจเจกบุคคลแล้วยังก่อให้เกิดผลเสียในระดับองค์กรอีกด้วย ในกรณีที่มีภาวะมากเกินไปทำให้การประมวลผลสารสนเทศ (information processing) ขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดคุณภาพของการตัดสินใจ ลดความพึงพอใจ ในงานของผู้ปฏิบัติงาน การขาดงานเพิ่มขึ้น อัตราการเข้าออกในงานจะสูงขึ้น และลดผลิตภาพขององค์กร

ส่วน เสนาะ ตีเยว (2541 : 75) ได้อธิบายว่าภาวะที่เข้าใจพฤติกรรมสื่อสารของมนุษย์อย่างหนึ่งคือ การเรียนรู้การแปลความหมายของคำที่ใช้ในการสื่อสาร เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าปัญหาในการแปลความหมายในการสื่อสารจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวบุคคล สถานการณ์ สิ่งของ ระบบงาน โครงสร้าง หรือปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในตัวบุคคล นอกจากนี้ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ (Semantic) หรือความหมายเกี่ยวกับคำซึ่งคำหรือสัญลักษณ์ไม่อาจใช้แทนทุกสิ่งได้ทั้งหมด แนวความคิดของคำศัพท์เน้นให้เห็นว่าภาษากับความคิดไม่ใช่สิ่งเดียวกันและคำก็ไม่ใช้สิ่งของแต่เพียงแสดงความหมายที่บุคคลใช้ในการสื่อสารกัน

ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคทำให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์กรลดลงนั้นสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ อุปสรรคในระดับมหภาค (Macro Barrier) และอุปสรรคระดับจุลภาค (Micro Barrier) อ้างถึงใน ซามูเอล ซี เซอโต (Samuel C. Certo , 2552 : 218) ดังนี้

1. อุปสรรคระดับมหภาค (Macro barrier) ปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารองค์กรในภาพรวมถดถอยเป็นอุปสรรคที่เกิดจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมของโลก หรือในระดับนานาชาติ ซึ่งมีผลกระทบเชิงลบต่อการประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์กร

1.1 ความต้องการข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้น เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้คนในสังคมมีความต้องการที่จะทราบข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมมากขึ้นกว่าเดิมจนเกิดขีดจำกัดความสามารถของเครือข่ายข่าวสารที่จะรองรับความต้องการนั้น ส่งผลให้การจัดเตรียมข้อมูลวิเคราะห์จัดระเบียบข้อมูลข่าวสารในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ จนทำให้บางครั้งเนื้อหาข้อมูลอาจถูกบิดเบือน ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจึงควรมีมาตรการรองรับที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าสมาชิกในองค์กรไม่รับข่าวสารมากเกินไป และควรจะได้รับข่าวสารเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเท่านั้น

1.2 ความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้น เพราะในปัจจุบัน การใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น ด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยีทำให้เกิดความสลับซับซ้อนของข่าวสารในหลายๆ มิติ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเน้นย้ำให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาและทักษะทางเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีความสลับซับซ้อนได้อย่าง ครอบคลุมทุกมิติ

1.3 การใช้ภาษาในการติดต่อธุรกิจกันอย่างหลากหลายทั่วโลก โดยเฉพาะที่ไม่ใช่ภาษาสากล หรือภาษาอังกฤษ ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการติดต่อสื่อสาร ส่งผลผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ ด้วย

1.4 ขาดการเตรียมความพร้อมสำหรับองค์ความรู้หรือแนวคิดใหม่ทางการบริหารเพราะผู้บริหารตลอดจนสมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่ยังติดยึดกับองค์ความรู้หรือ แนวคิดในการบริหารในอดีต ในขณะที่สถานการณ์ของโลกได้นำแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ และ เมื่อจำเป็นจะต้องติดต่อสื่อสารหรือเชื่อมโยงกับโลกภายนอก ผู้บริหารหรือสมาชิกจึงต้องเสียเวลา มากในการทำความเข้าใจต่อแนวคิดดังกล่าว ในทางกลับกันหากมีการพัฒนาองค์ความรู้หรือ แนวคิดให้ทันกับสถานการณ์ของโลกก็จะสามารถลดระยะเวลาในการติดต่อสื่อสารลงได้

นอกจากนี้ วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 270) ยังกล่าวว่าอุปสรรคของวัฒนธรรมข้ามชาติอาจมีผลต่อคุณภาพของการสื่อสาร การที่ผู้ส่งสารไม่ได้สื่อสารเพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจ การส่งสารที่มีความหมายที่แตกต่างกันกับวัฒนธรรมของผู้รับสาร การที่ภาษาต่างกัันก็เป็นอุปสรรคสำคัญของการสื่อสาร

2. อุปสรรคระดับจุลภาค (Micro barriers) ปัจจัยที่ทำให้กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารขาดประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงต่อวิธีการส่งสารและรับสาร ได้แก่ แหล่งข้อมูลข่าวสาร (Source) ตัวสาร (Message) และผู้รับสาร อันมีสาเหตุมาจาก

2.1 ทักษะของผู้ส่งสารที่มีต่อผู้รับสารคือ ผู้ส่งสารมีมุมมองว่าผู้รับสารขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อตัวข่าวสารที่ส่งไป ทำให้การสื่อสารข้อมูลได้ไม่ครบถ้วนหรือพยายามทำให้ข้อมูลเข้าใจง่ายกับผู้รับสาร ในขณะที่ฝ่ายผู้รับสารเมื่อทราบถึงทัศนคติดังกล่าวนั้นอาจเกิดอคติและความไม่เข้าใจกันขึ้นและส่งผลทางลบต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารได้

2.2 การแทรกแซงกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Message Interference) เป็นสิ่งที่จะรบกวนกระบวนการรับข้อมูลข่าวสาร หรือที่รวมกันเรียกว่า เสียงรบกวน (Noise) ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคทางกายภาพ เช่น ระยะเวลาที่ห่างไกลกัน เสียงดังรบกวน หรือมีสิ่งที่มาแทรกอื่นๆ เป็นต้น

2.3 ทัศนคติของผู้รับข่าวสารที่มีต่อแหล่งข่าวสาร มีหลายกรณีที่ได้รับ สารมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อแหล่งข่าวซึ่งอาจไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ควร ทำให้ผู้รับสารจะทำการคัดกรองและ แยกแยะเอาเฉพาะข้อมูลที่ตนเองคิดว่าเชื่อถือได้ รวมทั้งการพยายามเสริมแต่งข้อเท็จจริงขึ้นมาจาก ประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น และอาจทำให้การสื่อสารเนื้อหาออกไปไม่ครบถ้วน ปัจจัยเหล่านี้ ล้วนเป็นอุปสรรคขัดขวางทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร

2.4 ความสามารถในการรับรู้ข่าวสารของบุคคล เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล นับได้ว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุด ทั้งที่เกิดจากปัจจัยทางจิตวิทยาและทางสังคมวิทยาในเรื่องของความรู้สึก อารมณ์ ปทัสถาน ค่านิยมทางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม อันทำให้การสื่อสารสามารถบิดเบือนข่าวสารได้มาก สิ่งเหล่านี้ถือเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ข้อความที่เหมือนกันอาจถูกมองไปได้ในหลายแง่มุม ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาและประสบการณ์ของผู้รับสาร

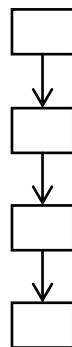
2.5 คำที่มีหลายความหมาย (Multi-meaning Words) อุปสรรคทางด้านภาษานับเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาทางการสื่อสารมากเพราะความไม่สมบูรณ์ของระบบภาษา การตีความหมายของคำพูดสามารถทำได้หลายแง่มุม อาจทำให้การตีความหมายผิดพลาดและเกิดความเข้าใจที่ต่างกัน ดังนั้นจึงควรระมัดระวังในการสื่อสารที่มีความคลุมเครือและเลือกใช้คำที่ทั้งผู้ส่งและผู้รับสารคุ้นเคยและเข้าใจตรงกัน

จากปัญหาและอุปสรรคที่เป็นองค์ประกอบในกระบวนการสื่อสาร ที่ทำให้การสื่อสารไม่บรรลุผลนั้นที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งสาร ข่าวสาร และผู้รับสาร ปัญหาและอุปสรรคที่มาจากด้านผู้ส่งสาร เช่น ผู้ส่งสารมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสาร ขาดความรู้ความเข้าใจในข่าวสารไม่เพียงพอ การใช้ภาษา ในการส่งสารไม่เหมาะสมกับผู้รับสารหรือรีบเร่งจนเกินไป เป็นต้น ด้านผู้รับสาร เช่น ผู้รับสารมี ทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ส่งสาร ขาดความสามารถและความชำนาญในการรับข่าวสารหรือข่าวสารมีมาก เกินความสามารถที่จะรับได้ เป็นต้น ด้านข่าวสาร เช่น ข่าวสารนั้นสั้นหรือน้อยเกินไปจนไม่สามารถ แปลความหมายได้ ข่าวสารนั้นยากเกินความสามารถของผู้สื่อสาร ข่าวสารมีภาษาหรือใช้ศัพท์เทคนิค เกินความสามารถ ข่าวสารมีความกำกวมหรือมีหลายความหมาย หรือข่าวสารนั้นไม่สอดคล้องกับ สภาพปัจจุบัน เป็นต้น

### โครงสร้างการติดต่อสื่อสาร

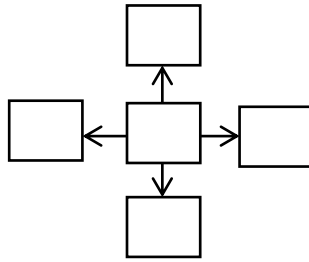
การสื่อสารในองค์การนั้นถึงแม้ว่าจะมีการออกแบบวิธีในการสื่อสารอย่างเป็นทางการ แต่การสื่อสารในองค์การก็ยังมีวิธีการการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการด้วย สำหรับโครงสร้างเกี่ยวกับ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเรียกอีกอย่างว่าเครือข่ายการสื่อสาร หมายถึง เส้นทางของการที่ข้อมูลข่าวสาร ต่างๆ ในองค์การจะถูกเผยแพร่ออกไปยังบุคลากรในองค์การ สำหรับเครือข่ายการสื่อสาร มีหลาย รูปแบบด้วยกัน (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2547 : 131 - 132) ดังนี้

1.การสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain) เป็นการสื่อสารที่มีการสื่อสารตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันไป ที่พบได้ในการทำงานในโรงงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องรับช่วงงานกันและยังเกิดจากความใกล้ชิดกัน ในการปฏิบัติงาน เป็นโครงสร้างระหว่างบนลงล่างหรือล่างขึ้นบนตามระบบสายงานหรือการบังคับบัญชา ดังภาพที่ 7.3



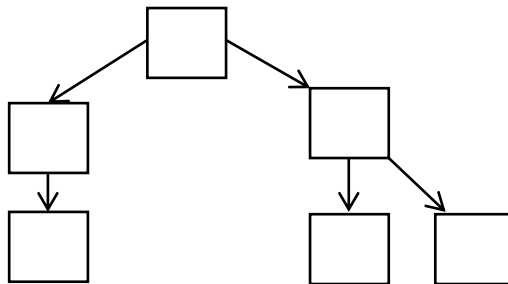
ภาพที่ 7.3 การสื่อสารแบบลูกโซ่

2. การสื่อสารแบบวงล้อ (Wheel) มีลักษณะเป็นการสื่อสารจากผู้นำกลุ่มไปยังสมาชิก แต่สมาชิก ไม่ได้ทำการสื่อสารกันทำให้ผู้นำกลุ่มมีบทบาทสูง พบได้ในผู้นำที่รวมอำนาจไว้กับตนเอง เป็นโครงสร้าง ที่มีการติดต่อสื่อสารจากจุดศูนย์กลางสอดคล้องไป ตามวิธีการจัดองค์การที่บุคลากรต่างคนต่างทำงาน ไม่เกี่ยวข้องกัน แต่ทุกคนต้องฟังคำสั่งจากผู้นำ ดังภาพที่ 7.4



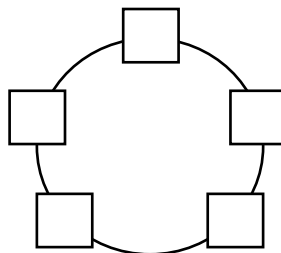
ภาพที่ 7.4 การสื่อสารแบบวงล้อ

3. การสื่อสารแบบกลุ่ม (Cluster) เป็นการสื่อสารผ่านผู้นำกลุ่มย่อยไปยังบุคลากร การเดินทางของข้อมูลจึงมีลักษณะเป็นหลายชั้นกว่าจะลงไปยังระดับล่างๆ ผู้นำกลุ่มย่อยจะมีบทบาทในการสื่อสาร และอาจมีบทบาทในด้านการเสนอแนวความคิดเห็นต่างๆ ต่อสมาชิกได้ทราบ ดังภาพที่ 7.5



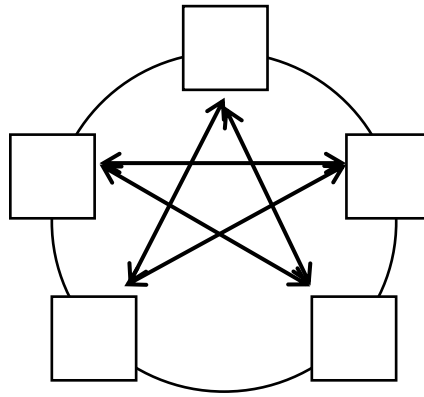
ภาพที่ 7.5 การสื่อสารแบบกลุ่ม

4. การสื่อสารแบบวงกลม (Cycle) เป็นการสื่อสารที่สมาชิกในกลุ่มมีการสื่อสารกับสมาชิก ที่มีลักษณะคล้ายกัน ในด้านคุณสมบัติส่วนตัวหรือพฤติกรรมที่ชอบเหมือนกันทำให้การสื่อสารถูกจำกัด เฉพาะสมาชิกในกลุ่ม แต่ยังเป็นโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ ดังภาพที่ 7.6



ภาพที่ 7.6 การสื่อสารแบบวงกลม

5. การสื่อสารแบบทุกทิศทาง (All channel) เป็นการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนสื่อสารกัน อย่างอิสระ เช่น การทำงานเป็นทีมและสมาชิกในทีมสามารถเข้ากันได้และร่วมมือกันเพื่อเป้าหมาย ของหน่วยงานอย่างแท้จริงในปัจจุบันระบบการสื่อสารแบบฐานข้อมูลร่วมโดยมีคอมพิวเตอร์เป็น เครื่องมือสื่อสารจะช่วยให้เกิดการสื่อสารในลักษณะนี้ได้เพิ่มขึ้น ดังภาพที่ 7.7



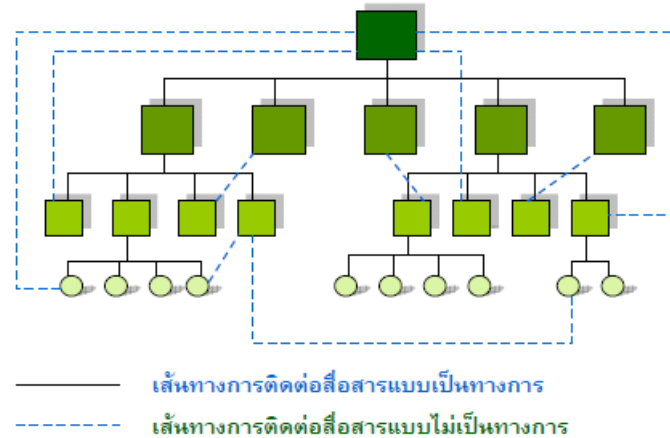
ภาพที่ 7.7 การสื่อสารแบบทุกทิศทาง

ความแตกต่างของลักษณะแต่ละโครงสร้างข้างต้นนั้น ย่อมมีผลดีและผลเสียแตกต่างกัน ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารผู้ส่งสารควรพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความเหมาะสม ของข่าวสาร เนื้อหาควรทันสมัยและง่าย ความสามารถของผู้รับข่าวสาร ความชัดเจน ความแน่นอน และ ต่อเนื่องของข่าวสาร ช่องทางของข่าวสาร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อความพึงพอใจ และความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

### การติดต่อสื่อสารในองค์กร

การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างสูง เนื่องจากการติดต่อสื่อสาร จะมี ลักษณะของความสัมพันธ์อย่างมีระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และจะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร เพื่อการ ประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้การผลิตสินค้าหรือบริการให้ สามารถดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะที่หน้าที่ของการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการ บริหารงานในองค์กร ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงใช้ในการทำหน้าที่หลายประการ ได้แก่ การตัดสินใจ การประสานงาน การ ออกคำสั่ง การควบคุม การติดต่อกับองค์กรอื่น และการสร้างความพอใจ ในการทำงาน เป็นต้น





ภาพที่ 7.8 ช่องทางการติดต่อสื่อสารในองค์กร  
 ที่มา : นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544 : 55)

จากภาพที่ 7.8 แสดงถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารในองค์กร พบว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กร สามารถจำแนกช่องทางออกเป็น 2 ช่องทาง คือ ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอนคือ เริ่มจากการผ่านระเบียบข้อบังคับของโครงสร้างการบริหารขององค์กรในการติดต่อสื่อสาร โดยอาจจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างหรือล่างขึ้นบนหรือในระดับเดียวกันก็ได้และช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรตามกลุ่มสังคมหรือความชอบพอโดยตรงที่อาศัยความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย การแนะนำ จากเพื่อนฝูง การรู้จักเป็นการส่วนตัว เป็นต้น โดยที่ไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของการบริหารขององค์กร

สำหรับการสื่อสารในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารในแนวไขว้ และการสื่อสารส่วนบุคคล (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548 : 444 - 448) ดังนี้

### 1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง

การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างเป็นการติดต่อสื่อสาร จากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า ไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่ว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของการสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับข้อมูล ดังนี้

1.1 เป็นการออกคำสั่งให้ทำงาน ซึ่งระบุข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงานและเหตุผลในการทำงาน ดังนั้นรูปแบบของการสื่อสารอาจเป็นคำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน และแบบแสดงลักษณะงาน

1.2 เป็นนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กร ได้แก่ ด้านการตลาด การผลิต การเงิน รวมทั้งระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับในการทำงาน

1.3 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการทำงานของของบุคลากรแต่ละคน

1.4 เป็นการสร้างจิตสำนึกและความจงรักภักดี โดยการชี้แจงให้บุคลากรทราบและให้เกิดความเข้าใจในภารกิจวัตถุประสงค์การสร้างคุณภาพภูมิในชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมในองค์กร

สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารจากบนลงล่าง พบว่า อาจเกิดจากการส่งข้อมูลไปยังผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ เช่น การจดจำข้อมูลมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น เกิดความเบื่อหน่าย และอาจอ่านไม่หมดเพราะเห็นว่าไม่สำคัญ นอกจากนี้การปิดบังข้อมูลหรือข้อมูลบางอย่างไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในข้อมูลหรือข้อมูลตกหล่นอันเกิดจากการกลั่นกรองจากหลายระดับ เมื่อข่าวสารถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ข้อมูลบางอย่างตกหล่นและเมื่อต้องผ่านหลายคนข้อมูลก็ตกหล่นมากขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลที่กลั่นกรองจากคนหลายคนแต่ละคนก็ใส่ความเห็นลงไปในข่าวสาร ซึ่งให้เกิดความผิดพลาด และความสับสนในเนื้อหาของข่าวสาร เป็นต้น

## 2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน

การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการส่งข้อมูลจากบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า ไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะเกิดขึ้นทั้งการขอข้อมูลและ การให้ข้อมูล สำหรับลักษณะของการสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับข้อมูล ดังนี้

2.1 เป็นการแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดำเนินการไปแล้ว แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าว่าประสบความสำเร็จไปเพียงใดหรือปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุที่เกิดจากปัจจัยด้านใด รวมถึงแผนงาน ที่จะต้องดำเนินการต่อไปในอนาคต

2.2 เป็นการแจ้งถึงปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่สามารถแก้ไขได้ โดยหวังว่าจะได้รับการช่วยเหลือจากผู้บริหาร

2.3 เป็นการนำเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะมีภาระหน้าที่ในงานประจำรวมทั้งเผชิญกับปัญหาทุกวัน การสื่อสารจึงทำให้ผู้ปฏิบัติทราบว่า สิ่งที่เป็นปัญหาคืออะไรและควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร

2.4 เป็นการเปิดเผยความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องงาน เพื่อร่วมงานและองค์การ ความรู้สึกนี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการร้องทุกข์ของบุคลากรด้วย

สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน พบว่า บุคลากรมักจะปกปิดความคิดและความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองต่อผู้บริหาร เนื่องจากการแสดงความเห็นอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อตนในภายหลังได้ ทำให้ไม่พูดหรือแสดงความคิด นอกจากนี้ความแตกต่างทางสถานภาพ หรือตำแหน่งงานยังทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่สนใจบุคลากรระดับล่าง หรือบุคลากร เห็นว่าผู้บริหารไม่ค่อยจะสนใจปัญหาอยู่แล้ว เหมือนกับว่าปัญหาของบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่มีคุณค่าที่ จะต้องเอาใจใส่ และมีความรู้สึกที่ผู้บริหารมุ่งแต่จะจับผิดและเร่งรัดผลงานอย่างเดียว รวมทั้งการขาด สิ่งจูงใจที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในการส่งข่าวหรือเสนอรายงานขึ้นมา เป็นต้น

## 3. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน

การติดต่อสื่อสารในแนวนอนเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีรูปแบบไม่แน่นอน และเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกันขององค์การ รวมทั้งบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน การติดต่อสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและในการทำงานมักจะนำมาใช้ในการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน การแก้ปัญหา ที่เกิดจากการทำงาน การสร้างความเข้าใจกันและการขัดข้อขัดแย้งกัน สำหรับวิธีที่ใช้ในการสื่อสาร ใน

แนวนอนส่วนใหญ่จะดำเนินการในรูปของการประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การปรึกษาหารือทางโทรศัพท์ การกระทำกิจกรรมทางสังคม การควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในแนวนอน พบว่า เนื่องจากเป็น การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและเป็นการสื่อสารเพื่อประสานงานในการสร้างความเข้าใจกัน ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรที่ติดต่อกันเองยังสามารถก่อให้เกิดความรวดเร็วในงานที่ปฏิบัติได้ ดังนั้นบุคลากร จึงไม่จำเป็นต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อส่งงานซ้ำอีกผลที่เกิดขึ้น คือ ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานได้ อย่างไรก็ตามการติดต่อในแนวนอนมักจะเป็นเรื่องการทำงานซึ่งอาจนำไปสู่ การแข่งขันกัน จึงเป็นผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ ซึ่งผลสำเร็จของการติดต่อสื่อสาร จึงขึ้นอยู่กับความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นสำคัญ

#### 4. การติดต่อสื่อสารในแนวไขว้

การติดต่อสื่อสารในแนวไขว้เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน บุคลากรที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือระดับต่างกันก็ได้โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา จึงสามารถลดขั้นตอนในการทำงานลงได้และงานรวดเร็วขึ้น ซึ่งการสื่อสารนี้ใช้กันมากที่สุดสำหรับในหน่วยงานที่มีความใกล้ชิด และมีการติดต่อกันเป็นอย่างดี ลักษณะของการติดต่อสื่อสารในแนวไขว้จะมีลักษณะ ดังนี้

4.1 การติดต่อสื่อสารจะต้องได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาก่อนว่าสามารถทำได้ องค์กรอาจกำหนดไว้เป็นนโยบายว่าเรื่องใดบ้างและวิธีการใดบ้างที่สามารถติดต่อสื่อสารข้ามหน่วยงานกันได้

4.2 บุคคลที่ติดต่อกันในแนวไขว้จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยตรงทุกครั้ง ถึงผลของการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานกัน

4.3 ตัวบุคคลผู้ติดต่อสื่อสาร จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะต้องพิจารณาว่าการติดต่อสื่อสาร ที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไรจึงจะเหมาะสมและไม่เป็นการก้าวร้าวงานของผู้อื่น

4.4 ผู้บริหารระดับสูงและบุคคลที่ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสาร จะต้องให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารในแนวไขว้ เนื่องจากเป็นวิธีที่ใช้ในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 5. การติดต่อสื่อสารส่วนบุคคล

การติดต่อสื่อสารส่วนบุคคล เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ไม่เกี่ยวข้องกับงาน และอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นและกระจายไปทั่วองค์กรอย่างรวดเร็ว โดยที่ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมได้ สำหรับข่าวสารที่ไม่เป็นทางการนี้บางครั้งก็เป็นความจริงแต่บางครั้งก็ไม่เป็นความจริง แต่มีอิทธิพลต่อ องค์กร ดังนั้นผู้บริหารสามารถควบคุมข่าวสารที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารดังกล่าวได้ ดังนี้

5.1 การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารได้หลากหลายวิธี ตามสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ตลอดเวลา รวมทั้งไม่ต้องปิดกั้นความคิดเห็นของบุคลากรหากเกิดข่าว ขึ้นมา บุคลากรก็สามารถใช้ช่องทางการสื่อสารขององค์กรที่มีอยู่ได้

5.2 องค์กรต้องเสนอข่าวที่เป็นจริงอย่างตรงไปตรงมา เนื่องจากข่าวจริงจะลดข่าวลือ ได้ ดีกว่าการเสนอข่าวไม่จริงหรือข่าวแบบป้องกันตัว ไม่ว่าจะป็นข่าวดีหรือไม่ดีบุคลากรก็จะรู้ว่า เป็นข่าวจริง ดังนั้นการเสนอข่าวต้องมีความชัดเจนและตรงไปตรงมา

5.3 องค์การต้องสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในการสื่อสารของฝ่ายบริหาร ชาวทุกชาวที่เสนอออกมาจะต้องมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ ผลที่เกิดขึ้น คือ บุคลากรจะได้เกิด ความไว้วางใจและเป็นการป้องกันข่าวลือที่ไม่พึงประสงค์ได้

5.4 ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกจำเจจนเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรหาวิธีการหรือการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ทำสิ่งใหม่อยู่เสมอๆ เช่น การให้ข่าวสารด้านความปลอดภัย การประหยัดพลังงานไฟฟ้า เป็นต้น

5.5 ควรมีการจัดอบรมบุคลากรให้รู้จักจิตวิทยาเพื่อป้องกันข่าวลือและใช้ข่าวลือให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ นอกจากนี้ควรรู้วิธีที่จะชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงข่าวจริงและข่าวไม่จริง

5.6 ผู้บริหารควรดำเนินการสำรวจและตรวจสอบช่องทางการสื่อสารใดขององค์การที่ไม่สมบูรณ์และรีบแก้ไขก่อน เช่น เน้นการสื่อสารแบบเป็นทางการหรือเน้นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพราะอาจเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดข่าวลือขึ้นได้

อย่างไรก็ตามปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในแนวไขว้ พบว่า หน่วยงานต่างๆ มักจะเข้าใจว่างานของตนเองมีความสำคัญกว่างานของหน่วยงานอื่น และคิดว่าผู้มาติดต่อจะมาสั่งการจึงไม่ยอมให้ความร่วมมือทำให้งานเกิดความล่าช้าและเสียเวลาโดยไม่จำเป็น ดังนั้นผู้บริหาร จึงต้องทำความเข้าใจว่าการติดต่อสื่อสารในแนวไขว้นั้น จะเป็นการช่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ มากกว่า นอกจากนี้ปัญหาเกิดจากบุคลิกภาพของผู้ทำหน้าที่ติดต่อที่จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี จึงทำให้งานสำเร็จลงได้ ปัญหาจึงเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคลากรหากบุคลากรใหม่มีบุคลิกแตกต่างไปจากคนเดิมที่เคยทำงานสำเร็จแต่คนที่ทำหน้าที่คนใหม่กลับทำไม่สำเร็จก็ได้ เป็นต้น

### การสร้างทักษะทางการสื่อสาร

โดยทั่วไปผู้บริหารจะทราบ และเข้าใจได้ถึงถึงความสำคัญของการรับรู้จากการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากการติดต่อสื่อสารสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลจากการบิดเบือนของข่าวสารที่เกิดจากการรับรู้ถึงความแตกต่างในการรับรู้ของคน หรือการเกิดข่าวลือ ที่ไม่เป็นความจริงจนสามารถสร้างผลเสียต่อองค์การได้ นอกจากนี้ผู้ที่สามารถประสบความสำเร็จ ในการทำงานนั้นจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำให้คนอื่นเข้าใจสิ่งที่ตัวเองพูดหรือเขียน ในขณะที่เดียวกันยังสามารถเข้าใจในสิ่งที่คนอื่นสื่อสารได้อีกด้วย ซึ่งในการสร้างทักษะทางการสื่อสารจึงเป็น สิ่งสำคัญไม่ว่าจะเป็นการพูดในที่ประชุม การเขียนรายงานหรือการชักจูงให้คนอื่นเห็นตาม โดยเฉพาะ ผู้บริหารมักจะอยู่ในฐานะที่ต้องนำเสนอข้อมูลในหลายรูปแบบและหลายสถานการณ์ ซึ่งเป้าหมาย ของการนำเสนอ คือ การขยายความคิดหรือการชักนำให้ผู้อื่นหรือเห็นด้วยกับข้อมูลและความเห็น ของผู้นำเสนอ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมักจะต้องเผชิญกับปัญหาที่ว่าคนอื่นไม่ทำตามที่ต้องการ

การสื่อสารเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล การสื่อสารจึงเป็นกระบวนการทางสังคมที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารระหว่างกลุ่ม ก็ถือว่าเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีความเกี่ยวข้องกับคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปด้วย นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนข่าวสารยังมีความหมายที่รวมถึงทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรม ความคิดเห็น และความรู้สึกซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลด้วย

การติดต่อสื่อสารเป็นการสร้างความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง หน่วยงานหนึ่ง ไปยังหน่วยงานหนึ่ง เป็นกระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานทั้งภายใน และ ภายนอกขององค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานกับฝ่ายต่างๆ จนปฏิบัติหน้าที่ ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนนั้นเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ไม่ยาก โดยมีเป้าหมาย คือ การสื่อสารที่เรียบง่าย ปฏิบัติได้มากที่สุดและง่ายต่อการจดจำ โดยผู้บริหารควร อาศัยหลักการและขั้นตอนของการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการดำเนินงาน

ปัจจัยพื้นฐานของการนำเสนอข้อมูล คือ การชักนำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกเชื่อถือในความรู้ และเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำเสนอ นอกจากนี้ผู้นำเสนอก็ต้องใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เห็นแนวคิดได้อย่างชัดเจน สำหรับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นการนำเสนอด้วยวิธีการหลายๆ วิธีในเวลาที่แตกต่างกัน รวมทั้งการใช้คำพูดหรือข้อความที่แตกต่างกันแต่ได้เนื้อหาและใจความเดียวกัน การใช้วิธีนำเสนอหลายๆ วิธีและการนำเสนอหลายๆ จังหวะและโอกาส แต่ได้ความหมายเดียวกันก็จะทำให้สามารถสื่อแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ฟัง ซึ่งข่าวสารที่สามารถชักจูงให้ผู้ฟัง คล้อยตามได้มากที่สุดคือข่าวสารที่มีรูปแบบง่าย ชัดเจน และมีการให้ความรู้ด้วย

### การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ

จากพื้นฐานของการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง การสะท้อนกลับของข้อมูล หรือ การแปลความหมายที่ไม่ใช่คำพูดล้วนเกิดจากการสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งสิ้น ซึ่งการสื่อสารระหว่าง บุคคลเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้ากันระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายและเป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นมากกว่ากิจกรรม การสื่อสารแบบอื่นๆ ในองค์การ โดยฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่ส่งข่าวสารและอีกฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่รับข่าวสาร หรือทั้งสองฝ่ายต่างทำหน้าที่ทั้งส่งข่าวและรับข่าวด้วยในเวลาเดียวกันก็ได้ สำหรับวัตถุประสงค์ จากการสื่อสารระหว่างบุคคล คือ เพื่อเป็นการทราบถึงสภาพจิตใจระหว่างกันที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำ การสื่อสาร ได้แก่ ความรู้สึก การสนใจ ความต้องการ ความเข้าใจ หรือความตั้งใจ เป็นต้น จากการที่ คนสองคนสื่อสารกันสามารถแปลความหมายของข่าวสารทั้งที่เป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูดจากปัจจัย ภายในตัวบุคคลนั้น ดังนั้นความหมายของการสื่อสารจะเชื่อถือได้เพียงใดขึ้นอยู่กับทักษะ ในการสื่อสารและการตีความหมายของการสื่อสาร จากข้อความเดียวกันอาจมีความหมายแตกต่างกัน ถ้าคนตีความหมายไปในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ดังนั้นการแปลความหมายจากการสื่อสารระหว่าง บุคคลจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์การสื่อสารนั้นเกิดขึ้น

การสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นกับบุคคล 2 ฝ่ายในองค์การ ได้แก่ ฝ่ายบุคลากรและ ผู้บริหาร อาจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ (สุโขทัยธรรมธราช, 2548 : 442 - 443) ดังนี้

1. การมุ่งเน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เป็นการสื่อสารด้วยวาจาแบบพบหน้ากันจะทำให้เกิดความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตัวเองเป็นบุคคลสำคัญที่ผู้บังคับบัญชายอมสละเวลา มาพูดคุยด้วย

2. ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง เนื่องจากการสื่อสารแบบสองทางจะกระตุ้นให้ผู้ฟังเกิดแนวคิด และมีความเข้าใจความหมายของการสื่อสารอย่างแท้จริง ขณะเดียวกันก็ทดสอบว่าผู้ฟังเข้าใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าเกิดความไม่เข้าใจก็สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้

3. ใช้การสื่อสารเพื่อร่วมรับผิดชอบกับผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการสื่อสารระหว่างบุคคลเชื่อมต่อความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรทุกคนจะได้รับข้อมูล รวมทั้งได้รับการบอกเล่าหากมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

4. ใช้การสื่อสารระหว่างบุคคลแจ้งข่าวร้ายให้บุคลากรทราบ โดยการสื่อสารด้วยวาจาแบบ พบหน้ากันที่ให้ผู้บุคลากรต้องเป็นคนแรกที่ได้รับการแจ้งข่าวร้ายนั้นจากผู้บริหารโดยตรง อย่าให้ บุคลากรรู้ข่าวจากแหล่งอื่นก่อน ซึ่งแสดงว่าไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรจนอาจส่งผลกระทบต่อที่ร้ายแรงว่าที่คิด เช่น ข่าวลือที่จะมีการปลดบุคลากรออกจากงาน การลดเงินเดือน การย้ายที่ทำงานไป ยังกินทุกันดาร เป็นต้น ผลที่ตามมา คือ ขวัญและกำลังใจของบุคลากรจะถูกกระทบกระเทือนด้วย

5. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของการสื่อสาร สิ่งสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร คือ การกำหนดให้มีโครงการด้านการสื่อสาร โดยเน้นปรัชญาทางการบริหาร ที่ว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6. ผู้บริหารจะต้องทำในสิ่งที่พูด หากผู้บริหารดำเนินการขัดแย้งกับข่าวสารที่แจ้งไว้กับบุคลากรย่อมจะทำให้ผู้บริหารขาดความน่าเชื่อถือในความรู้สึกของบุคลากร เนื่องจากคำพูดจะมีความน่าเชื่อถือเพียงใดจะต้องสนับสนุนด้วยการกระทำนั่นเอง

7. ใช้การสื่อสารเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

7.1 แสดงเหตุผลที่ใช้ในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร บุคลากรต้องการทราบถึงเหตุผล ในการตัดสินใจที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและกระทบต่อบุคลากร โดยปกติบุคลากรย่อมต้องการ ความมั่นคงในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบหากทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน

7.2 ระยะเวลาของข้อมูล บุคลากรต้องการทราบข้อมูลในระยะเวลาที่ควรทราบ ซึ่งถ้าหากผู้บริหารทราบข้อมูลเมื่อไรบุคลากรก็ต้องการทราบข้อมูลนั้นด้วย บุคลากรไม่ต้องการให้ผู้บริหาร ปิดบังข้อมูล ดังนั้นผู้บริหารควรให้ข้อมูลให้เร็วที่สุดแก่บุคลากร

7.3 มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ขณะที่บุคลากรต้องการรู้ข้อมูลแต่ผู้บริหารกลับไม่ให้ข้อมูล ก็จะทำให้บุคลากรตามไม่ทันข้อมูลจะทำให้นำไปสู่การเกิดข่าวลืออันก่อให้เกิดผลเสียมากขึ้น

7.4 การเชื่อมต่อภาพรวมกับภาพเล็กขององค์การ การสื่อสารจะไม่เกิดผลหากบุคลากร ยังไม่เข้าใจภาพรวมว่าสามารถกระทบกับงานที่เขาทำอย่างไร งานเหล่านี้เป็นความรับผิดชอบของ ผู้บริหาร โดยตรงที่จะต้องอธิบายให้เข้าใจ

7.5 อย่าใช้อำนาจเผด็จการต่อข่าวว่าบุคลากรจะมีปฏิกริยาอย่างไรกับข่าวนั้น บุคลากรไม่ต้องการให้ผู้บริหารคิดแทน ซึ่งบุคลากรทราบดีว่าข่าวมีความหมายอย่างไร ดังนั้นอย่าปล่อยให้ บุคลากรคิดเอาเองไม่ว่าข่าวนั้นจะเป็นในแง่ใด

ผลจากการสื่อสารระหว่างบุคคลอาจจะเป็นการเชื่อหรือไม่เชื่อในข่าวสารก็ได้ ซึ่งเกิดจาก ปัจจัยภายในหรือสิ่งจูงใจภายในตัวผู้ส่งข่าวสารนั้นว่ามีความน่าเชื่อถือหรือไม่ แต่ถ้าวการสื่อสารที่ เกิดจาก สิ่งจูงใจภายนอกหรือเป็นการกระทำเพียงแสดงบทบาทเท่านั้น ข่าวสารนั้นก็ขาดความน่าเชื่อถือ ดังนั้น ข่าวสารที่ได้จากการสื่อสารระหว่างบุคคลจึงเป็นข่าวสารที่เกิดจากการตีความหรือ การขยายความเอาเองของบุคคล 2 ฝ่ายที่สื่อสารกัน ซึ่งจะเป็นความจริงหรือไม่เป็นความจริงก็ได้ และการขยายความที่ เกี่ยวกับการทำงาน การดำเนินชีวิตหรืออื่นๆ ที่กระทบความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลเป็นเรื่องที่ผู้รับ

ข่าวสารต้องพิจารณาให้รอบคอบ เนื่องจากการตีความหรือการขยายความเอาเอง ของบุคคลสามารถเป็นปัจจัยที่อาจกระทบต่องานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้

### การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่หากไม่เรียนรู้และเข้าใจความต้องการของตนเอง ไม่เข้าใจผู้อื่นแล้วไม่ว่าจะมีกระบวนการสื่อสารที่ดีและมีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยเพียงใดก็ไร้คุณค่า นอกจากนี้การสื่อสารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ (วิโรจน์ โสวัณนะ. 2545 : 95)

การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (improving organizational communication) เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการประสิทธิภาพขององค์กรเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กรและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้ (วันชัย มีชาติ. 2548 : 152 – 154))

1. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow – up and feed back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two – way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับ อาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้อีกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ระยะเวลา (timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่ง ๆ องค์กรและกลุ่มอาจกำหนดมาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำ และระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด

5. ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers) การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้

ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กรก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไปจนเป็นการสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8. การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลจากผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถติดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

ส่วน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 207 - 208) ได้นำเสนอไว้ว่า เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการตามแนวทางดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ซึ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารภายในองค์กร มีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการสื่อสารว่าเป็น สิ่งจำเป็นที่จะทำ ให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทาง ที่ดีขึ้น

2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำกับคำพูดที่สอดคล้องกัน ข่าวสารที่ส่งออกไปต้องไม่ ขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการ เพราะจะทำให้พนักงานขาดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร

3. ยึดมั่นกับการสื่อสารแบบสองทาง เพราะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิผลมักจะเป็น การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบสองทางทั้งจาก บนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยกระตุ้นให้พนักงานรู้จักตั้งคำถาม แสดงความคิดเห็น รวมถึงการ ร้องเรียนเพื่อพัฒนาองค์กร และจงใจด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ป้อนกลับข้อมูล

4. เน้นการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารแบบ ตรงไปตรงมา และเปิดเผยกับพนักงาน ให้มีความสำคัญกับความเป็นอยู่และความต้องการของ พนักงาน สร้างความไว้วางใจในการความสัมพันธ์ด้านการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสมาชิกในองค์กร การบริหารแบบ เดินดูรอบๆ หรือ Management by wandering around (MBWA) เป็นวิธีที่ นิยมใช้เพื่อสร้างความไว้วางใจ โดยผู้บริหารจะเดินสำรวจองค์กร และพูดคุยกับพนักงานอย่าง สม่ำเสมอโดยไม่ถือตัว ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร เพื่อลดช่องว่างระหว่างตนเองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศของการสื่อสารแบบเปิดเผย ทำให้ได้รับข้อมูลมากขึ้น และดีขึ้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจ



5. การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการสื่อสารกับพนักงาน ผู้บริหารระดับสูง จัดทำแผนการดำเนินงานว่าองค์กรว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด และจะต้องแจ้งให้กับพนักงาน ทราบถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวไม่ดี องค์กรที่มีการสื่อสารที่ดีย่อมไม่หวาดกลัวกับการ เผชิญหน้ากับข่าวร้าย การสื่อสารที่ดีจะทำให้พนักงานไม่อึดอัดที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับข่าวร้าย โดยการแถลงการณ์ด้วยความรวดเร็ว จริงใจ และจริงจัง ด้วยการเผชิญหน้า

7. การวางรูปแบบข่าวสารให้กับสมาชิกในองค์กรอย่างเหมาะสม เพราะสมาชิกใน องค์กรต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องทราบว่าข้อมูลอะไรที่สมาชิกในองค์กรต้องการ และวิธีใดที่ดีที่สุดที่ใช้กับสมาชิกหรือกลุ่มสมาชิกนั้น เช่น จดหมายข่าว, อีเมล, การประชุมทีมงาน เป็นต้น

8. ผู้บริหารต้องสื่อความหมายโดยใช้หลักเหตุผล และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สมาชิกใน องค์กรมีความต้องการที่จะทราบถึงการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญอย่างมีเหตุผล แล้วจึง เปลี่ยนสิ่งนั้นเป็น การกระทำ สมาชิกในองค์กรต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ดังนั้น พนักงานต้องการข่าวสารมากขึ้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านอาชีพการงานของตนเอง

9. จังหวะเวลาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้บริหารต้องหาจังหวะและเวลาที่เหมาะสมกับการ ให้ ความจริงแก่สมาชิกในองค์กร

10. การสื่อสารอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสมควรกระทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตเพื่อ สื่อสารให้ข้อเท็จจริง เมื่อสมาชิกในองค์กรต้องการข้อมูลแต่ไม่สามารถหาได้ พวกเขาจะกลับไปหา ช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ

11. การสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็กๆ ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การ แข่งขัน ข่าวสารต่างๆ ทางธุรกิจ การสื่อสารข้อมูลเหล่านี้จะส่งผลให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจ ภาพรวม ทั้งหมดว่ามีผลกระทบต่อตนเองและงานของตนเองอย่างไร

สรุปได้ว่าการสื่อสารเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่ จะทำให้การสื่อสาร ภายในองค์กรนั้นมีประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงต้องเข้าใจแนวทาง และวิธีปฏิบัติ ซึ่งการ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพดังกล่าว การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ การใช้การสื่อสารหลายวิธี ระยะเวลา ให้ความสนใจกับภาษา ศูนย์กลางข้อมูล การให้รู้เท่าที่จำเป็น การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการ สื่อสาร การฟังอย่างตั้งใจ

## บทสรุป

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของทุกคน และมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกด้วย นอกจากนี้การทํากิจกรรมใดก็ได้แล้วแต่ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือ ที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น หากคนในสังคมขาดความรู้ความเข้าใจในการสื่อสาร ตลอดจนไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิด หรือทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันได้ ย่อมจะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมาย ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคคลและองค์กรมีไม่น้อยที่เป็นสาเหตุมาจากความล้มเหลว ของการสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารจึงมีความสำคัญต่อบุคคลและสังคมในหลายๆ ด้าน

การสื่อสาร หมายถึง การที่มนุษย์ถ่ายทอดความรู้ ความคิด หรือประสบการณ์ไปยังบุคคลอื่น และการรับความรู้ความคิดจากบุคคลอื่นเพื่อนำมาใช้ในการปรับพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งการสื่อสาร จะมีลักษณะของการสื่อสารส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล และสื่อสารมวลชน ส่วนวัตถุประสงค์ของการ สื่อสาร มีหลายประการ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ได้แก่ การแจ้งด้านข้อมูลข่าวสาร เพื่อวินิจฉัยสั่งการและเพื่อการประสานงาน เพื่อการควบคุมและประเมินผลงาน เป็นเครื่องมือในการ กระตุ้นและจูงใจบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล

เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของการสื่อสาร ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีด้านการสื่อสารมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สำหรับยุคของการสื่อสารสามารถแบ่งออกได้ คือ การสื่อสารในยุคโบราณ การสื่อสารในยุคเกษตรกรรม การสื่อสารในยุคอุตสาหกรรม และการสื่อสารในยุคปัจจุบัน

สำหรับส่วนประกอบที่สำคัญในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ สภาพของการสื่อสาร แหล่งข่าว การเข้ารหัส ข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับข่าว การถอดรหัส สิ่งรบกวน ข้อมูลสะท้อนกลับ และผลกระทบจากการสื่อสาร ส่วนปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารที่ทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิผล คือ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสิ่งรบกวนที่เกิดจากปัจจัย ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ การใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ผลกระทบจากสถานภาพ การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ การถูกขัดขวางทางกายภาพขณะกำลังปฏิบัติงาน และความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นต้น

การสื่อสารในองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสาร จากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารในแนวไขว้ และการสื่อสารส่วนบุคคล ส่วนการ จำแนกประเภทของการสื่อสาร โดยอาศัยเกณฑ์ในการจำแนกที่สำคัญ ได้แก่ จำแนกตามกระบวนการ หรือการไหลของข่าวสาร จำแนกตามภาษาสัญลักษณ์ที่แสดงออก จำแนกตามจำนวนผู้สื่อสาร เป็นต้น ส่วนโครงสร้างการติดต่อสื่อสารเป็นเส้นทางของการที่ข้อมูลข่าวสารในองค์การ จะถูกเผยแพร่ ออกไปยังบุคลากรในองค์การ เครือข่ายการสื่อสาร มีหลายรูปแบบด้วยกัน ได้แก่ การสื่อสารแบบลูกโซ่ การสื่อสารแบบวงล้อ การสื่อสารแบบกลุ่ม การสื่อสารแบบวงกลม และการสื่อสารแบบทุกทิศทาง

## คำถามท้ายบท

1. การติดต่อสื่อสารคืออะไร มีความสำคัญต่อบุคคลอย่างไร จงอธิบาย
2. การสื่อสารในองค์การมีวัตถุประสงค์คืออะไร จงอธิบาย
3. พัฒนาการของการสื่อสารมีลักษณะอย่างไร จงอธิบาย
4. กระบวนการติดต่อสื่อสารมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง จงอธิบาย
5. ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
6. โครงสร้างการติดต่อสื่อสารและการติดต่อสื่อสารในองค์การ มีลักษณะอย่างไร จงอธิบาย
7. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีขั้นตอนที่สำคัญอย่างไร จงอธิบาย
8. หากท่านเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การท่านใช้มีเทคนิคการสื่อสารอย่างไร จึงจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด
9. จงยกตัวอย่างเครื่องมือสำหรับการติดต่อสื่อสารในยุคปัจจุบัน
10. จงยกตัวอย่างปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในยุคปัจจุบัน



## เอกสารอ้างอิง

- ชนงกรณ์ กุณชลบุตร. (2547). **หลักการจัดการ : องค์การและการจัดการแนวความคิดการบริหารธุรกิจ ใน สถานการณ์ปัจจุบัน**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนินาถ เจริญผล . (2538). **การศึกษารูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการทำงานเร็วแห่งประเทศไทย : รัฐวิสาหกิจที่กำลังจะแปรรูป**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองใบ สุดซารี. (2542). **วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุดรราชธานี : สถาบันราชภัฏอุดรราชธานี.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนธัชการพิมพ์จำกัด.
- ชิตินภ พยธวัช. (2548). **แม่ไม้บริหาร**. กรุงเทพฯ : ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2542). **การสื่อสารรณรงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์เน้น การเจาะจงกลุ่ม**. เชียงใหม่ : สำนักพิมพ์ริ้วเขียว.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). **ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2545). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2548). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี : ชวนพิมพ์.
- เสนาะ ติเยาว์. (2544). **หลักการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2545). **การบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- วิโรจน์ โสวัณณะ. (2545). **คู่มือสู่ความสำเร็จอันไร้ขอบเขต**. กรุงเทพฯ : สำนักงานนิตยสารโลกทิพย์.
- วิเชียร วิทญ์อุดม. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี : ธนธัชการพิมพ์.
- วิรัช สงวนวงค์วาน. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วันชัย มีชาติ. (2554). **การบริหารองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โอเกสท์ แก้วจำปา. (2547). **ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Burnett, John., & Moriarty, Sandra. (2000). **Marketing Communications**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Burnett J. & Moriarty S. (2000) **Introduction Marketing Communication**. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-hall,
- Gordon, Judith R. and associates. (1990). **Management and Organizational Behavior**. Needham Heights, MA : Allyn and Bacon.
- Kelley & Robert. (1977). **Communication**. New York : Crowell Company.
- Kotler, Philip. (2003). **Marketing Management**. (11th ed). New Jersey : Prentice-Hall.

