

# การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ : กรณีศึกษาเฉพาะองค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทย

## Factors Affecting the Increase of Communication Efficiency in Business Organizations: A Case Study of Member of The Thai Chamber of Commerce

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์\*

Thongtippha Wiriyaphan\*

### Abstract

This research aimed to study the factors affecting the increase of communication efficiency in business organizations that are member of The Thai Chamber of Commerce by analyzing problems and obstacles that make communication breakdown. This research also suggests a method of increasing communication efficiency in business organizations in order to improve communication between CEOs and their employees.

It can be concluded that individual factors and organizational factors affect communication efficiency in business organizations at a high level. As found from surveying, the result of factors affecting the increase of communication efficiency in business organizations is sending information rapidly by using internal telephone, e-mail, announcements and informing in the meeting room. Moreover, information which can be implemented for working is also affected to the increase of communication efficiency in business organizations but the received information should be reliable without any modification by the reliability of the sender as well as technology used in communication with moderate to good potential is the most efficient form of communication of business organizations.

The most frequent problems and obstacles in communication of business organizations are as followed:

- Communicators (CEOs and employees) have no sufficient communication skill.
- Information delay causes problems in working.
- CEOs always change their commands.
- Delay of communicator response.
- The problem of distorted information or unclear and incorrect information.

For in-depth interviews, the researcher found that every interviewed CEO give opinions about communication of business organizations that it should be two-way communication and emphasized on participatory communication.

For recommendation, the researcher has provided suggestions for the CEO under the concept called "SMART CEO MODERN STYLE" and the other for employees under the concept called "SMART SMILE STAFF", and moreover, the researcher also suggest to apply the Buddhist principle of the "Four Divine States".

**Keywords:** communication, communication efficiency in business organizations

---

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

E-mail : thongtippha@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทย โดยได้ทำการวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ และวิธีการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ ตลอดจนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานขององค์กรธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจใน 7 ด้าน ผู้วิจัยพบว่า 1. ด้านปริมาณข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ปริมาณข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารถึงกัน หรือที่ได้รับสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ 2. ด้านคุณภาพของข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลที่ส่งไปถึงผู้รับรวดเร็วทันความต้องการ 3. ด้านประสิทธิภาพของสื่อ/ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ โทรศัพท์ภายใน อีเมล การติดประกาศของบริษัท และการแจ้งในที่ประชุม 4. ด้านประโยชน์และคุณค่าของข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ 5. ด้านข้อมูลข่าวสารไม่ถูกตัดแปลง ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเชื่อถือได้โดยไม่ถูกตัดแปลง 6. ด้านระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ผู้ส่งข่าวสารเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ 7. ด้านศักยภาพ/เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารมีความทันสมัย/มีศักยภาพดี

สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยพบว่า ได้แก่ ปัญหาผู้สื่อสาร(ผู้บริหารและพนักงาน)ไม่มีทักษะในการสื่อสารเพียงพอทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน ปัญหาความล่าช้าของข้อมูลข่าวสารทำให้ทราบข้อมูลข่าวสารกระชั้นชิดจนเป็นปัญหาในการทำงาน ปัญหาผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งอยู่เสมอทำให้ยากแก่การปฏิบัติงาน ปัญหาความล่าช้าในการตอบกลับจากผู้รับข่าวสาร ปัญหาการบิดเบือนข้อมูลข่าวสารหรือไม่ได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง

ส่วนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยพบว่า กระบวนการสื่อสารขององค์กรธุรกิจควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Communication)

สำหรับข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร ภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า SMART CEO MODERN STYLE และข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน ภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า SMART SMILE STAFF นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะให้ทุกคนในองค์กรประยุกต์ใช้หลักธรรม "พรหมวิหาร 4" เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** การสื่อสาร, ประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ

## คำนำ

ปัจจุบัน การสื่อสารมีบทบาทและมีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากการสื่อสารเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่พนักงานทุกคนขององค์กร รวมไปถึงบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ลูกค้า พันธมิตร หรือบุคคลทั่วไป ดังนั้น องค์กรธุรกิจที่มีระบบการสื่อสารที่ดี และมีคุณภาพ จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรตรงกัน ทำให้การทำงานต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้ง

การ ฉะนั้น ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ที่ต้องทำการแข่งขัน และต่อสู้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร จะต้องให้ความสำคัญแก่การมีระบบการสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ ตลอดจนช่วยลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น เพราะจะนำไปสู่การต่อต้านหรือความแตกร้าง ซึ่งล้วนแต่ส่งผลเสียต่อองค์กรโดยรวมทั้งสิ้น

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว การสื่อสารในยุคปัจจุบันเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยพระเวศน์ มหารัตน์สกุล (ตะวัน สาดแสง), 2548 ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารบ่งบอกถึงประสิทธิภาพขององค์กรด้วย เนื่อง

จากเนื้อหาสาระ และปริมาณข้อมูลข่าวสารที่เป็นอุปสรรค จะส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจทั้งในส่วนของเนื้อหาสาระ และกระบวนการสื่อสาร โดยเหล่าพนักงานก็ต้องเข้าใจเช่นกัน เพราะเมื่อพนักงานเข้าใจจะมีผลโดยตรงต่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ และที่สำคัญพนักงานจะไม่ตกเป็นเครื่องมือของผู้ปล่อยข่าวลือ หรือผู้ส่งข้อมูลข่าวสารที่มีวาระซ่อนเร้น หากองค์กรมีรูปแบบการสื่อสารที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ จะเป็นแนวทางของการทำงานเป็นทีม หรือสร้างห่วงโซ่ของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ฝ่ายงาน ส่วนงาน ระหว่างหน้าที่งาน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ ความรวดเร็ว ความถูกต้องในการตัดสินใจ การลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน หรือการแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจที่ไร้ประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การผลิตสินค้ามากเกินไปความต้องการของตลาด เนื่องจากไม่มีข้อมูลการตลาด หรือมีข้อมูลแต่ไม่ครบถ้วน หรือผลิตสินค้าแล้วขายไม่ได้ต้องเก็บไว้รอขาย ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บและดูแลรักษา หรือองค์กรแต่งตั้งผู้บริหารโดยไม่มีข้อมูลหรือประวัติที่ครบถ้วน/ถูกต้องทั้งในแง่ของความรู้ ความสามารถ ทักษะทางการบริหาร พฤติกรรม และสภาพจิตใจ ทำให้นำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้ง ส่งผลให้องค์กรต้องเสียเวลาในการแก้ไขปัญหาเรื่องคน แทนที่จะเอาเวลาไปใช้ในการพัฒนา หรือคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารขององค์กรธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ ให้สามารถนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงการสื่อสารขององค์กรธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร

ระหว่างผู้บริหารและพนักงานขององค์กรธุรกิจ

การวิจัยนี้ คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรธุรกิจสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

2. เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรธุรกิจ ให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มพูนทักษะการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรธุรกิจกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

## วิธีการศึกษา

### 1. ขอบเขตและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ ได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาเฉพาะเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทยซึ่งมีสถานที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น โดยได้มีการจัดเก็บข้อมูลด้วยการใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ได้แก่ การใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด จากนั้น นำข้อมูลที่ได้รับมาประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัย ในการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F-test และค่า P-value นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง หรือ CEO ขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทยจำนวน 6 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยการใช้วิธีสุ่มตามความสะดวก (Convenience randomized sampling) โดยเลือกประเภทขององค์กรธุรกิจที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจด้านอุตสาหกรรมการผลิต ผู้ประกอบธุรกิจด้านการค้าปลีก ผู้ประกอบธุรกิจด้านอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ประกอบธุรกิจด้านสถาบันการเงิน ผู้ประกอบธุรกิจด้านส่งออก (เฟอร์นิเจอร์และของแต่งบ้าน) และผู้ประกอบธุรกิจด้านอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป เพื่อรับฟังความคิดเห็นและมุมมองแง่คิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการ

สื่อสารขององค์กรธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับทั้งหมดมาใช้เป็นแนวทางในการให้ข้อเสนอแนะแก่งานวิจัยครั้งนี้ด้วย

## 2. นิยามศัพท์

องค์กรธุรกิจ หมายถึง บริษัท/ห้างร้านที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทย

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่ง

ปัจจัยองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร รูปแบบและกระบวนการสื่อสาร เครื่องมือ/อุปกรณ์ที่ใช้สื่อสาร ช่องทาง/วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารข้อมูลขององค์กร

ประสิทธิภาพการสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพใน 7 ด้าน ซึ่งได้แก่

1. **ด้านปริมาณข้อมูลข่าวสาร** ได้แก่ ปริมาณข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารถึงกัน การได้รับข้อมูลข่าวสารที่องค์กรส่งมาให้เป็นจำนวนมาก ปริมาณข้อมูลข่าวสารที่ได้รับสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การได้รับข้อมูลข่าวสารขององค์กร/หรือหน่วยงานภายในต่างๆ อย่างครบถ้วน และปริมาณข้อมูลข่าวสารที่ได้สื่อสารไปถึงผู้รับสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างครบถ้วน

2. **ด้านคุณภาพของข้อมูล** ได้แก่ ข้อมูลส่งไปถึงผู้รับรวดเร็วทันความต้องการ ผู้รับข่าวสารเข้าใจข้อมูลที่สื่อสารเป็นอย่างดี เข้าใจข้อมูลข่าวสารที่ผู้อื่นส่งมาให้ครบถ้วน และมีการสื่อสารกลับไปยังผู้ส่งอย่างรวดเร็ว

3. **ด้านประสิทธิภาพของสื่อ/ช่องทางการสื่อสาร** ได้แก่ การติดป้ายประกาศของบริษัท จดหมาย/บันทึกภายใน การเรียกพบเพื่อพูดอย่างเป็นทางการ การแจ้งในการประชุม เว็บไซต์ขององค์กร อีเมล (E-mail) โทรศัพท์ภายใน โทรศัพท์มือถือ โทรสาร การประชุมทางไกล (Video Conference) อุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพา (PDA) และการใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยระหว่างรับประทานอาหาร

4. **ด้านประโยชน์และคุณค่าของข้อมูลข่าวสาร** ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับทำให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับสามารถสร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กรได้ ข้อมูลข่าวสารช่วย

ลดช่องว่างและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันได้

5. **ด้านข้อมูลข่าวสารไม่ถูกตัดแปลง** ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเชื่อถือได้โดยไม่ถูกตัดแปลง มีการปล่อยข่าวลือเกี่ยวกับองค์กรอยู่เสมอ มีการซุบซิบ/เล่าเรื่องต่างๆ ในหมู่พนักงาน มีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องในองค์กรอย่างทั่วถึง และมีระบบการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรือมีข้อมูลย้อนกลับ

6. **ด้านระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร** ได้แก่ จุดมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์ของการสื่อสารข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ข้อมูลข่าวสารถูกต้องแม่นยำไม่มีกมลวง ผู้ส่งข่าวสารเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ผู้ส่งข่าวสารมีทักษะในการสื่อสาร และผู้ส่งข่าวสารมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่แจ้งแก่พนักงานบ่อย

7. **ด้านศักยภาพ/เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสาร** ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารมีความทันสมัย / มีศักยภาพดี มีการบำรุงรักษาเทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารอยู่เสมอ มีการพัฒนาปรับปรุง (Update) เทคโนโลยีให้ดีขึ้น ผู้ใช้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ องค์กรธุรกิจมีการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นทางการ องค์กรธุรกิจมีการจัดอบรมการใช้สื่อ/เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้พนักงาน และองค์กรธุรกิจมีคู่มือการใช้เทคโนโลยีให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

## 3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่แจกแบบสอบถาม เป็นกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทย และมีสถานที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ตัวอย่าง

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทย จำนวน 6 ท่าน

## 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ตัวอย่าง เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close - End Question) โดยแบบสอบถามประกอบด้วย แบบสอบถามปลายปิด แบบให้เลือกตอบหนึ่งคำตอบจาก-

หลายคำตอบ และแบบให้เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ โดยแบบสอบถามความคิดเห็นที่เป็นแบบประเมินค่า กำหนดค่าเป็น 4 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด

แบบสอบถาม แบ่งออกได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุงาน

ส่วนที่ 2 รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร รูปแบบ และกระบวนการสื่อสารที่ใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์สื่อสารอื่นๆ

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพของการสื่อสาร

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการผู้บริหารระดับสูง หรือ CEO ขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทยจำนวน 6 ท่าน โดยเลือกประเภทขององค์กรธุรกิจที่แตกต่างกัน และนัดหมายเข้าไปพบเพื่อทำการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

## ผลการวิจัย

ผลจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยสามารถเก็บแบบสอบถามกลับคืนได้ครบจำนวน 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และนำข้อมูลที่ได้รับมาประมวลผลด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัย ในการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F-test และค่า P-value

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 59.75 โดยอยู่ในช่วงอายุ 20 - 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.75 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65.25 มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.00 และมีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับเจ้าหน้าที่/ พนักงานทั่วไป คิดเป็น

ร้อยละ 64.50

2) ข้อมูลปัจจัยองค์กรธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 29.50 โดยมีกลุ่มตัวอย่างทำงานในองค์กรธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 100 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 26.00 และกลุ่มตัวอย่างทำงานในองค์กรธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียน 10-50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 25.50 ตามลำดับ ส่วนรูปแบบกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง คือ จากบนสู่ล่างและจากล่างสู่บน คิดเป็นร้อยละ 38.73 สำหรับเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ ส่วนใหญ่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 20.50 ใช้จดหมาย/บันทึกภายใน คิดเป็นร้อยละ 14.00 และโทรศัพท์ของบริษัท คิดเป็นร้อยละ 19.61 ตามลำดับ สำหรับช่องทางในการสื่อสาร/วิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงาน และข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการแจ้งในที่ประชุม การติดประกาศของบริษัท และการรับ-ส่งอีเมล ตามลำดับ

ผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยขององค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก

ส่วนผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการวิจัยทั้ง 7 ด้าน และสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ด้านปริมาณข้อมูลข่าวสาร พบว่า ปริมาณข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารถึงกัน หรือที่ได้รับสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ

2. ด้านคุณภาพของข้อมูล พบว่า ข้อมูลที่ส่งไปถึงผู้รับรวดเร็วทันความต้องการ มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจในระดับมาก นอกจากนั้น ยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างช่วงอายุ 20-29 ปี ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ทำงานในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก มีทุนจด

ทะเบียนน้อยกว่า 10 ล้านบาท และมีพนักงานน้อยกว่า 50 คนให้ความสำคัญกับการสื่อสารกลับไปยังผู้ส่งอย่างรวดเร็วมากที่สุดอีกประการหนึ่งด้วย

3. ด้านประสิทธิภาพของสื่อ/ช่องทางการสื่อสาร พบว่า มีความแตกต่างกันเล็กน้อย คือกลุ่มตัวอย่างเพศชายส่วนใหญ่เห็นว่า โทรศัพท์ภายใน อีเมล การติดประกาศของบริษัทมีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงส่วนใหญ่เห็นว่า โทรศัพท์ภายใน อีเมล และการแจ้งในที่ประชุม มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจในระดับน้อยถึงน้อยที่สุดนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า ได้แก่ การประชุมทางไกล การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพา (PDA)

4. ด้านประโยชน์ และคุณค่าของข้อมูลข่าวสาร พบว่า ข้อมูลข่าวสารสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ ในขณะที่ประเด็นข้อมูลข่าวสารช่วยลดช่องว่างและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันได้ กับประเด็นข้อมูลข่าวสารที่ได้รับสามารถสร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กรได้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารน้อย

5. ด้านข้อมูลข่าวสารไม่ถูกดัดแปลง พบว่า ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเชื่อถือได้โดยไม่ถูกดัดแปลง มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจในระดับมาก และยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 40-49 ปี และมากกว่า 50 ปีให้ความสำคัญกับประเด็นมีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องในองค์กรอย่างทั่วถึงอีกด้วย

6. ด้านระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและเห็นว่า มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจมากที่สุด คือ ผู้ส่งข่าวสารเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 11-15 ปี และ 16-20 ปีให้ความสำคัญกับประเด็นจุดมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์ของการสื่อสารข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจนอีกประการหนึ่งด้วย สำหรับประเด็นผู้ส่งข่าวสารมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่แจ้งแก่พนักงานบ่อย กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงเห็นว่า มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กร

ธุรกิจมากกว่ากลุ่มตัวอย่างเพศชาย

7. ด้านศักยภาพ/เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสาร พบว่า เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารมีความทันสมัย/มีศักยภาพดี มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจมากที่สุด

สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในองค์กรธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ระบุปัญหาและอุปสรรค เรียงลำดับตามความสำคัญ 5 ลำดับ ดังนี้

1. ผู้สื่อสาร(ผู้บริหารและพนักงาน)ไม่มีทักษะในการสื่อสาร ทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน

2. ความล่าช้าของข้อมูลข่าวสาร ทำให้รู้ข้อมูลกระชั้นชิด จนเป็นปัญหาในการทำงาน

3. ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งอยู่เสมอ ทำให้ยากแก่การปฏิบัติงาน

4. ความล่าช้าในการตอบกลับจากผู้รับการสื่อสาร

5. ปัญหาการบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร หรือไม่ได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง

ส่วนข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ระบุข้อเสนอแนะ เรียงลำดับตามความสำคัญ 5 ลำดับ ดังนี้

1. ผู้สื่อสาร(ผู้บริหารและพนักงาน)ควรปรับปรุงทักษะในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ผู้บริหารควรแจ้งข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบล่วงหน้าก่อนเวลาดำเนินการ และไม่กระชั้นชิดเกินไป จะได้ทำงานทันเวลาอย่างมีคุณภาพ

3. องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ หรือมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างเต็มที่ โดยไม่เป็นภัยต่อพนักงานในภายหลัง

4. องค์กรควรมีนโยบายส่งเสริมหรือสนับสนุนระบบการสื่อสาร ทั้งในด้านเทคโนโลยี/ สื่อ/ ช่องทางการสื่อสาร ฯลฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม

5. ผู้บริหารควรทบทวนคำสั่งให้ติก่อนสั่งการ จะได้ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงคำสั่งอยู่เสมอ

สำหรับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงที่ให้สัมภาษณ์ทุกท่านเห็นความสำคัญของการสื่อสารเป็นอย่างมาก และยังได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า กระบวนการสื่อสารขององค์กรธุรกิจนั้นควรใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้มี-

การสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โดยต้องคำนึงถึงการกระจายข่าวสาร(Information Flow)ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจข้อมูลข่าวสารในทิศทางเดียวกัน ทุกคนจะได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเดียวกัน ทั้งนี้ องค์กรธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(Information Technology) เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันเวลา และแม่นยำยิ่งขึ้น

ส่วนกรณีความคิดเห็นของพนักงานหากแตกต่างกับผู้บริหาร ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นว่า จะใช้วิธีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานผ่านทุกช่องทาง เช่น ใช้นโยบายการเปิดประตู (Open-door Policy) ใช้ระบบการร้องเรียน ใช้การระดมสมอง (Brain-storming) ใช้การควบคุม หรือใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น e-mail เป็นต้น

อนึ่ง ในการสัมภาษณ์เชิงลึกส่วนสุดท้าย ผู้วิจัยขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ประเมินคุณลักษณะด้านการสื่อสารของตนเอง พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Communication) โดยให้ความสำคัญแก่การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบเพื่อชี้แจงข้อมูลต่างๆได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ความสำคัญกับการเปิดรับข้อมูลใหม่ๆ ทำให้เป็นบุคคลที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นข้อค้นพบที่น่าสนใจ และสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านปริมาณข่าวสารที่สื่อสารถึงกัน หรือที่ได้รับสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารขององค์กรธุรกิจนั้น อาจเป็นเพราะในปัจจุบัน การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสาร การรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆจะสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กรธุรกิจ ดังเช่นที่พจน ใจชาญสุขกิจ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารในองค์กรจะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของประเวศน์ มหารัตน์สกุล (ตะวัน สาตแสง, 2548) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ข้อมูลข่าว-

สารจะถูกเปลี่ยนสถานะเป็นความรู้ (Knowledge) และส่งผลให้เป็นองค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดภูมิปัญญา (Wisdom) ทำให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารที่ประสงค์ผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลข่าวสารถึงกันอย่างเพียงพอต่อความต้องการ โดยควรเป็นข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน หรือเสริมสร้างความรู้/ภูมิปัญญาให้แก่พนักงานได้

2. ปัจจัยด้านคุณภาพของข้อมูลที่ส่งไปถึงผู้รับรวดเร็วทันความต้องการ มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรธุรกิจจะต้องให้ความสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งข้อมูลให้ผู้รับได้รวดเร็วทันความต้องการจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร ดังเช่นที่เสนาะ ดิเียว (2541) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินงานโดยขาดข้อมูลจะสร้างความวิตกกังวล และทำให้ขาดความมั่นใจ การรู้ข้อมูลล่าช้าจะทำให้ตัดสินใจไม่ทันการจนเกิดความเสียหายขึ้น ดังนั้น การส่งข้อมูลถึงผู้รับรวดเร็วทันใจจึงมีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร และผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสาวิตรี สีดอกบวบ (2546) ที่ว่า กลุ่มตัวอย่างคาดหวังในเรื่องความถูกต้อง เชื่อถือได้ของข้อมูลมากที่สุด

3. ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของสื่อ/ช่องทางการสื่อสาร พบว่า โทรศัพท์ภายใน อีเมล การติดประกาศของบริษัท และการแจ้งในที่ประชุม มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของชูเกียรติ วงศ์เทพเทียน (2540) ที่พบว่า ผู้รับสารนิยมใช้ช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบใช้สื่อโทรศัพท์ การสื่อสารแบบซึ่งหน้า และช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่ในการส่งข่าวสารย้อนกลับเป็นส่วนใหญ่

4. ปัจจัยด้านประโยชน์ และคุณค่าของข้อมูลข่าวสาร พบว่า ข้อมูลข่าวสารที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจสอดคล้องกับผลการวิจัยในประเด็นประสิทธิภาพของการสื่อสารด้านปริมาณข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารถึงกัน หรือที่ได้รับสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ จึงเป็นการยืนยันได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นความสำคัญ และความจำเป็นของ-

การนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปยังให้ความสำคัญมากที่สุดกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้อีกด้วย ซึ่งผลของการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของพจน์ ใจชาญสุขกิจ (2550) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการสื่อสาร และการบริหารงานขององค์กรที่ว่า การสื่อสารมีบทบาทต่อการบริหารงานขององค์กร โดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปจนบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรได้

5. ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสารไม่ถูกตัดแปลง ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเชื่อถือได้โดยไม่ถูกตัดแปลง มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจในระดับมากนั้น สอดคล้องกับความคิดเห็นของเสนาะ ดิเยาว์ (2541) ที่ว่า ผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลจากทุกแหล่งและสนใจข้อมูลทุกชนิด แต่ผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบทุกแง่มุม หากผู้บริหารได้รับข้อมูลไม่ถูกต้อง หรือคลุมเครือไม่แน่นอน หรือไม่เพียงพอ จะทำให้ยากแก่การตัดสินใจ หรือนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เชื่อถือได้และไม่ถูกตัดแปลง เพราะจะเป็นผลร้ายต่อองค์กร เช่นเดียวกับที่ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (ตะวัน สาดแสง, 2548 ) ได้กล่าวไว้ว่า ข้อมูลข่าวสารที่เป็นผลร้ายต่อองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบมีกลลวง โดยอ้างว่า มีคำสั่ง หรือ มีนโยบายปกปิดข้อมูลเป็นความลับ และในประเด็นนี้ เสนาะ ดิเยาว์ (2541) ยังได้ให้ความคิดเห็นไว้อีกว่า การสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาจากข้างบนลงข้างล่าง อาจมีการบิดเบือนข่าวสารในแต่ละระดับได้ เนื่องจากความสามารถในการเข้าใจข่าวสาร การติดตาม และการส่งต่อข่าวสารแตกต่างกัน ผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหานี้ จึงควรใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) คือ มีทั้งลงข้างล่าง และขึ้นข้างบน เช่น เมื่อผู้บริหารสั่งงานลงมาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีการเสนอรายงานกลับขึ้นไป เพื่อให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย เป็นต้น อนึ่ง ผลการวิจัยนี้จะแตกต่างกับงานวิจัยของโชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2536) ที่พบว่า ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร

ด้านความน่าเชื่อถือ สม่าเสมอ มีประโยชน์ทันสมัย และมีความเพียงพอ อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

6. ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการสื่อสาร เกี่ยวกับระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร ที่พบว่า ผู้ส่งข่าวสารเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจมากที่สุด จะสอดคล้องกับแนวคิดของประเวศน์ มหารัตน์สกุล (ตะวัน สาดแสง 2548) ที่ว่า ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งและผู้รับต้องเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ และไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เมื่อมีข้อสงสัยเคลือบแคลงใจสามารถสอบถามได้ตลอดเวลา คือ ถ้าผู้รับสารไม่เข้าใจ ผู้ส่งสารต้องเต็มใจอธิบาย และผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม มัดโน (2540) ที่พบว่า คุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชามาก

7. ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการสื่อสารเกี่ยวกับศักยภาพ/เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสาร ที่พบว่า เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารมีความทันสมัย/มีศักยภาพดี มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจมากที่สุดนั้น เป็นเพราะเครื่องมือหรืออุปกรณ์จะช่วยให้การสื่อสารขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพ ทั้งถึง และรวดเร็วยิ่งขึ้น ดังเช่นแนวคิดของพจน์ ใจชาญสุขกิจ (2548) ที่ว่า การสื่อสารภายในองค์กรจะมีอยู่หลายระดับด้วยกัน เช่น เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การชี้แจงด้วยเอกสาร วารสาร หรือระบบ Internet และ e-mail ภายในองค์กร หรือ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น โดยการสื่อสารเหล่านี้ ไม่ควรเป็นการสื่อสารระดับผู้บริหารเท่านั้น CEO ควรเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย และต้องทำให้บุคคลทุกระดับทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารรับทราบข้อมูลที่ตรงกัน จึงจะสร้างภาพลักษณ์ หรือรับรู้ปัญหาขององค์กรได้ทั้งหมด โดยผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของโชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2536) ที่ได้เสนอแนะให้มีการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร ด้วยการให้ความสำคัญกับการสื่อสารในทุกๆระดับ ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เพื่อกระจายข้อมูลข่าวสารในองค์กรให้ทั่วถึง เป็นระบบ และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยการปรับปรุงระบบข้อมูลให้ทันสมัย ถูกต้องและแม่นยำ จะสามารถช่วยเหลือการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และให้ความสำคัญกับการใช้สื่อหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ



เป็นต้น

สำหรับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงที่ให้สัมภาษณ์ทุกท่านเห็นความสำคัญของการสื่อสารเป็นอย่างมาก โดยเห็นว่า การสื่อสารมีประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร เพราะช่วยสร้างความเข้าใจให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรเดียวกัน และผลของการสัมภาษณ์นี้ สอดคล้องกับความหมายของการสื่อสารที่ Buerkel - Rothfuss (1985) กล่าวไว้และสรุปได้ว่าการสื่อสารเป็นความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ เพราะก่อให้เกิดการถ่ายทอดเรื่องราว ข้อมูลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารบรรลุวัตถุประสงค์และเหมาะสมกับผู้รับสาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานในองค์กรมีความแตกต่างหลากหลายกัน สำหรับทักษะในการสื่อสารนี้ Berlo (1960) (อ้างถึงใน เสนาะ ดีเยาว์, 2503) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการพูด การเขียน และความสามารถในการคิด และการใช้เหตุผลเป็นต้น ฉะนั้น ผู้บริหารที่ประสงค์จะมีทักษะในการสื่อสารจำเป็นต้องทำการเรียนรู้เพื่อฝึกฝนตนเองให้มีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสม ดังเช่นที่ Nolan (1987) กล่าวไว้ว่า การสื่อสารเป็นเรื่องของทักษะ เกิดจากการฝึกฝน สอดคล้องกับที่ Andrews และ Baird (2000) กล่าวไว้ว่า ผู้ใช้การสื่อสารที่ขาดความชำนาญในการสื่อสาร จะทำให้การสื่อสารในองค์กรธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพ

อนึ่ง ในส่วนสุดท้ายของการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทำการประเมินคุณลักษณะด้านการสื่อสารของตนเอง ซึ่งจากผลที่ได้รับ ผู้วิจัยสามารถสรุปคุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านเห็นความสำคัญของการสื่อสารเป็นอย่างมาก คือ เป็นผู้บริหารที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อชี้แจงข้อมูลต่างๆ ได้ อีกทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น/ความรู้สึกต่างๆ ได้อีกด้วย นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ความสำคัญกับการเปิดรับข้อมูลใหม่ๆ ทำให้เป็นบุคคลที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับ-

สถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี จึงทำให้สามารถสรุปได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านใช้แนวทางการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Communication) เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากคุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้ให้สัมภาษณ์ดังกล่าว จะเป็นไปในแนวทางเดียวกับผลงานวิจัยของรุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ (2547) ที่ว่า การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Communication) จะให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นแบบสองทางที่สมดุล รวมทั้งเห็นการมีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื้อหาระหว่างคู่สื่อสาร โดยอาศัยช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคลและสื่อขนาดเล็ก ที่สามารถครอบคลุมบุคคลเฉพาะกลุ่มอย่างทั่วถึง แทนกระบวนการสื่อสารที่มีการชี้นำแบบทางเดียว หรือใช้สื่อมวลชนซึ่งครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในวงกว้าง

### ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย

จากข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมาประมวลประกอบกับทฤษฎีการบริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

ผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบการสื่อสาร (Communication Model) เพื่อให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ในการสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า "SMART CEO MODERN STYLE" โดยมีองค์ประกอบ ดังรูปที่ 1

องค์ประกอบของ SMART CEO MODERN STYLE นั้น มีรายละเอียด ดังนี้

S - Skill หมายถึง ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี และจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตัวเอง ทักษะในการสื่อสารนี้ ได้แก่ ความสามารถในการพูด การเขียน ความสามารถในการคิด การใช้เหตุผล ฯลฯ หากผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล/ความคิดเห็น/ปรึกษาหารือ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างดี นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการ-

SMART	CEO	MODERN	STYLE
S - Skill ทักษะในการสื่อสาร	C - Communication Style แบบการสื่อสาร	M - Moral คุณธรรม/ศีลธรรม	S - Strategy กลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสาร
M - Media สื่อในการสื่อสาร	E - Encouragement การกระตุ้นสนับสนุน	O - Open-door Policy นโยบายการเปิดประตู	T - Two-way Communication การสื่อสารแบบสองทาง
A - Ability ความสามารถ	O - Openness การเปิดเผย	D - Design การออกแบบ	Y - Your Vision การมีวิสัยทัศน์ในการสื่อสาร
R - Responsibility ความรับผิดชอบ		E - Evaluation การประเมินผล	L - Listening การรับฟัง
T - Technology เทคโนโลยี		R - Reliability ความน่าไว้วางใจ	E - Event การเข้าถึงกระบวนการสื่อสาร
		N - Network การสร้างเครือข่าย	

รูปที่ 1 แนวคิด SMART CEO MODERN STYLE (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2550ก)

สร้างความร่วมมือร่วมใจ และสร้างความเข้าใจกับพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรได้อีกด้วย ที่สำคัญเมื่อพนักงานเข้าใจเรื่องราวต่างๆ พนักงานจะไม่ตกเป็นเครื่องมือของผู้ปล่อยข่าวลือ หรือผู้ส่งข้อมูลข่าวสารที่มีวาระซ่อนเร้น

M - Media หมายถึง สื่อในการสื่อสาร ซึ่งการเลือกสื่อมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นทิศทางในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์อื่นๆให้มีความสอดคล้องกัน ทั้งเนื้อหา ช่องทาง การขยายผล รวมถึงการมีผลย้อนกลับไปยังผู้ส่ง เพื่อจะได้รู้สถานการณ์ ปฏิบัติการผู้รับสาร ตลอดจนภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้น

A - Ability หมายถึง ความสามารถ ซึ่งได้แก่ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน และมีความสามารถในด้านการสื่อสารด้วย คือ เก่งทั้งงานและเก่งทั้งการสื่อสาร ทำให้สามารถสื่อความเป็นมืออาชีพให้ผู้อื่นได้รับรู้ และให้การยอมรับในความสามารถนั้น

R - Responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กร บุคคลในองค์กร และสังคมภายนอก เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ตั้ง และที่สำคัญที่สุด คือ การรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง จะได้ไม่ส่งผลเสียต่อองค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร เพราะการไม่รับผิดชอบจะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ

T - Technology หมายถึง เทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารได้เป็นอย่างมาก

ผู้บริหารจึงควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

C - Communication Style หมายถึง แบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ส่งและผู้รับสารเพราะแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันทั้งในด้านทัศนคติ ความรู้ ระบบสังคม วัฒนธรรม และความชำนาญในการสื่อสาร ดังนั้น ภาษาและสื่อที่ใช้ควรจะพิจารณาให้เหมาะสมกับผู้รับ โดยควรเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นภาษาพูด หรือภาษาเขียน และที่สำคัญ คือ ผู้บริหารควรทำการสื่อสารอย่างมีเมตตา มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี เพื่อให้การสื่อสารนั้นน่าประทับใจ น่าชื่นชมศรัทธา อีกทั้งยังอาจช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้น้อยลงหรือหมดไปได้

E - Encouragement หมายถึง การกระตุ้นสนับสนุน หรือการบำรุงรักษาหัวใจเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ทำให้เป็นการสื่อสารในเชิงบวกและเชิงสร้างสรรค์ เพราะรู้จักใส่ใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักการถนอมน้ำใจ และรู้จักการควบคุมอารมณ์ตนเอง ไม่ให้พูดหรือแสดงพฤติกรรมในทางที่ไม่เหมาะสม ทำให้สอดคล้องกับแนวทางของการใช้ Human Touch หรือใช้สัมผัสของมนุษย์รับรู้อารมณ์/ความรู้สึกของผู้อื่น เพราะตระหนักถึงคุณค่าของมนุษย์ จึงเห็นความสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และเพื่อสื่อถึงความเป็นมิตร มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน

O - Openness หมายถึง การเปิดเผย ซึ่งในที่นี้หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และผู้รับข่าวสารก็ต้องเต็มใจแสดงปฏิกิริยาต่อข่าว-

สารที่เปิดเผยนั้นอย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ คือ มีความตรงไปตรงมา เช่น หลังจากได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารแล้วไม่เห็นด้วย ก็แสดงท่าทีไม่เห็นด้วยกับเรื่องนั้นๆ เพื่อให้มีการพิจารณาทบทวนในประเด็นขัดแย้งที่ไม่เห็นด้วย เป็นต้น นอกจากนี้ การเปิดเผยข้อมูลนี้ ยังครอบคลุมไปถึงการแสดงความคิดเห็นขอต่อข้อมูลข่าวสารที่ได้เปิดเผยไปแล้ว โดยไม่พยายามผลักความคิดเห็นนั้นไปให้ผู้อื่น เพราะจะเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งหรือมีปัญหาต่อกันในภายหลังได้

M - Moral หมายถึง คุณธรรม/จริยธรรม ซึ่งในที่นี้หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม/ จริยธรรมในวิชาชีพของตน ไม่ว่าจะทำงานในบทบาทหน้าที่ใดก็ตามถึงความถูกต้อง ยุติธรรม และให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเสมอ ทำให้มีการใช้การสื่อสารในเชิงบวก หรือในทางสร้างสรรค์ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือความขุ่นข้องหมองใจ อันจะเป็นเหตุให้เกิดความแตกแยก/แตกความสามัคคี ทั้งนี้ ผู้ที่มีคุณธรรม/จริยธรรมอยู่ในจิตใจจะระมัดระวังการพูด หรือการใช้การสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ เพื่อไม่ให้ทำร้ายจิตใจของผู้อื่น เช่น ไม่พูดจาใส่ร้าย นินทา ส่อเสียด ประชดประชัน ฯลฯ ซึ่งล้วนส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อกันทั้งสิ้น คุณธรรม/จริยธรรมจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร เพราะจะนำไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากจะเป็นวิถีทางที่ทำให้ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่อยู่ภายในองค์กร บุคคลภายนอก และสังคมโดยรวม

O - Open-door Policy หมายถึง การใช้นโยบายเปิดประตู ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสื่อสารแบบพบหน้า (Face-to-face Communication) ทำให้ใช้นโยบายเปิดประตูห้องทำงานตลอดเวลา เพื่อแสดงความพร้อมในการต้อนรับผู้ประสงค์จะเข้ามาพบ ไม่ว่าจะมื่อวัตถุประสงค์เพื่อพูดคุย ปรีกษาหารือ แสดงความคิดเห็น ร้องเรียน ฯลฯ ทำให้ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดสนิทสนม เพราะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นใจที่สามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ทุกเมื่อ และรู้สึกดีที่ผู้บังคับบัญชายินดีรับฟังเรื่องราวต่างๆ อย่างเต็มใจ และข้อดีอีกประการหนึ่ง คือ ทำให้ผู้บริหารรับทราบปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ เนื่องจากได้รับข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

หลายด้าน ทำให้สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจที่ดีได้ แต่ นโยบายเช่นนี้ก็มิใช่เสียเช่นกัน เพราะทำให้เสียเวลาในการทำงาน หรือทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น วิธีการแก้ไขปัญหานี้ คือ เปิดประตูห้องทำงานเป็นเวลา เพื่อให้ผู้ประสงค์จะเข้าพบ มาพบเฉพาะในเวลาที่กำหนดเท่านั้น

D - Design หมายถึง การออกแบบ ซึ่งในที่นี้หมายถึง การออกแบบรูปแบบ/กระบวนการสื่อสารให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีการวางแผนการสื่อสารให้เหมาะสมกับศักยภาพและทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ หากองค์กรได้มีการออกแบบรูปแบบการสื่อสาร/มีการวางแผนการสื่อสาร และวางกลยุทธ์การสื่อสารที่ดี จะทำให้องค์กรธุรกิจนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

E - Evaluation หมายถึง การประเมินผล ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องกระทำยิ่ง เพราะทำให้สามารถวัดผลการสื่อสารได้ว่า บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการวางแผนขององค์กรในอนาคต

R - Reliability หมายถึง ความน่าไว้วางใจ เชื่อถือได้ ทั้งนี้การสื่อสารที่ดี มีประสิทธิภาพ ผู้ส่งสารจะต้องเป็นผู้ที่น่าไว้วางใจ คือ เชื่อถือได้ว่า ข้อมูลที่ได้สื่อสารออกไปเป็นข้อมูลจริง ไม่หลอกลวง หรือไม่ได้มีการดัดแปลงให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง/ความจริง เพราะจะส่งผลเสียต่อการทำงานและองค์กรโดยรวม

N - Network หมายถึง การสร้างเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร รวมทั้งลูกค้า/ผู้บริโภค/สังคมหรือแม้แต่ภาครัฐ ควรจะใช้การสื่อสารที่สร้างสรรค์สื่อความหมายให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมทั้งใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อผลสำเร็จของงาน การสร้างเครือข่ายจึงเป็นการประสานความสัมพันธ์ ประสานความร่วมมือ ประสานความคิด ฯลฯ ผ่านกระบวนการสื่อสารนั่นเอง

S - Strategy หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ปัจจุบัน องค์กรธุรกิจประสบความยากลำบากขึ้น เพราะมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการ

วางแผนการสื่อสารให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายสูงสุด เพื่อให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และได้รับผลตอบแทนจากการสื่อสารที่คุ้มค่า คุ่มแก่การลงทุน ทำให้ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม (Specific Communication) โดยมีการวางกลยุทธ์การสื่อสาร (Strategic Communication) อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะนอกจากจะสร้างสัมพันธภาพและสร้างความศรัทธาแล้วยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตนเอง หน่วยงาน องค์กร และสังคมในภาพรวม

T - Two-way Communication หมายถึง การสื่อสารแบบสองทาง จะเป็นการสื่อสารแบบเสมอภาค (Equalitarian Style) คือ มีข้อมูลไปและกลับระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารมีการกระตุ้นให้ผู้รับสารแสดงความคิดเห็นหรือแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ เพื่อจะได้รู้ว่า ผู้รับสารรู้สึกอย่างไร หากมีปัญหาหรือข้อข้องใจสงสัย จะได้ทำการชี้แจง หรือพยายามหาทางคลี่คลายปัญหา/อุปสรรค/ข้อขัดข้องเหล่านั้น ประเด็นสำคัญ คือ การให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ภายใต้บรรยากาศของความเข้าใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้การสื่อสารรูปแบบนี้จะไม่ใช่อำนาจ หรืออิทธิพลส่วนตัว แต่จะส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้มากที่สุด และมีการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ผลของการตัดสินใจจึงเกิดจากความคิดเห็นของบุคคลส่วนใหญ่ ไม่ใช่ความคิดเห็นของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และการสื่อสารแบบสองทางนี้จะสร้างความรู้สึกร่วมของความใกล้ชิดและความเป็นกันเองให้แก่ผู้สื่อสารได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับมากขึ้นด้วย

Y - Your Vision หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสาร เนื่องจากยุคนี้เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ทำให้การสื่อสารสร้างอำนาจให้แก่ผู้สื่อสารได้ (Communication is Power) เพราะผู้ที่รู้จักใช้การสื่อสารให้เป็นประโยชน์ จะได้รับความรัก ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความศรัทธาจากผู้อื่น และยังส่งผลดีต่อการทำงานอีกด้วย เพราะผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการสื่อสารจะสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความมุ่งมั่น ท่วมเท ตั้งใจ และเสียสละเพื่อผลสำเร็จของงานได้ ฉะนั้น ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารจะได้ประโยชน์จากการสื่อสารอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ที่สื่อสาร

ด้วยรู้สึกดี มีกำลังใจ และอยากทำงานให้ด้วยศักยภาพสูงสุดที่ตนมี ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งนี้ ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารควรให้ความสำคัญแก่การสื่อสาร ด้วยการมีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีพันธกิจ (Mission) ที่ชัดเจน เนื่องจากจะทำให้การวางแผนในการสื่อสารและการวางกลยุทธ์ให้การสื่อสารบรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่สำคัญ และการมีวิสัยทัศน์นี้ยังส่งผลไปถึงการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการสร้างองค์ความรู้ ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะไปสู่ภูมิปัญญา (Wisdom) ของคนในองค์กรด้วย

L - Listening หมายถึง การรับฟัง ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่สร้างประสิทธิภาพให้แก่การสื่อสารยิ่ง เพราะการไม่รับฟัง หรือไม่ตั้งใจฟังจะทำให้เสียโอกาสที่จะได้รับรู้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ หรือข้อมูลที่จะสามารถนำมาใช้ในการทำงาน/การแก้ปัญหา/การตัดสินใจ ฯลฯ ทำให้การรับฟังสามารถใช้เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ในการรับฟังนั้น ผู้รับฟังจะต้องมีศิลปะในการรับฟัง เพราะเมื่อได้ยินเรื่องราวแล้วจะต้องรู้จักแปลความหมาย วิเคราะห์แยกแยะข้อมูลที่เป็นจริง และเป็นประโยชน์ ตลอดจนมีการเก็บรักษาข้อมูลที่เป็นระบบ เพื่อให้สะดวกแก่การนำมาใช้ และนอกจากนั้น การรับฟังยังมีคุณค่าต่อจิตใจของผู้พูดด้วย เพราะเมื่อพูดแล้วมีผู้รับฟัง ผู้พูดจะรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีคุณค่า มีประโยชน์ ทำให้การรับฟังนอกจากจะได้รับประโยชน์ในแง่ของการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารแล้วยังเป็นการสร้างมิตร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจ เห็นคุณค่า และให้เกียรติผู้พูด จึงใช้เป็นวิธีการในการสร้างเสน่ห์ให้แก่ผู้รับฟังได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการรับฟังด้วยหัวใจ (Listen by Heart) เพราะจะนำไปสู่การใช้ใจซื่อใจ (Heart to Heart) ระหว่างผู้สื่อสาร คือ ผู้พูดและผู้ฟัง

E - Event หมายถึง การจัดกิจกรรม หรือกิจกรรมการสื่อสารที่สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น จัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์หน่วยงาน โดยมีการสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ผู้รับสารได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กร เพื่อสร้างความรู้/ความเข้าใจ สร้างการรับรู้ สร้างทัศนคติที่ดี เพราะจะส่งผลไปถึงการประกอบการ

ขององค์กรธุรกิจ เช่น ยอดขายสินค้า/บริการ รวมทั้งภาพลักษณ์ขององค์กรธุรกิจด้วย ซึ่งการจัดกิจกรรมนี้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น จัดประกวด จัดสัมมนา ทัศนศึกษา ฯลฯ

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน

ผู้วิจัยขอเสนอแนะรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับพนักงาน ภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า "SMART SMILE STAFF" โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ (รูปที่ 2)

**S - Skill** หมายถึง ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) เป็นคุณสมบัติสำคัญที่พนักงานจำเป็นต้องมี และต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตัวเอง เพื่อจะได้สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ฯลฯ เพื่อผลสำเร็จของงาน

**M - Media** หมายถึง สื่อในการสื่อสาร การเลือกสื่อมีความสำคัญยิ่ง เพราะจะช่วยให้ข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้รับสารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน อีกทั้งยังช่วยสร้างความเข้าใจและการรับรู้ที่ดีต่อกัน

**A - Ability** หมายถึง ความสามารถ ซึ่งได้แก่ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และใช้ความรู้ความสามารถนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน โดยบุคคลผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารด้วย จะได้สื่อความเป็นมืออาชีพของตนให้ผู้อื่นได้รับรู้ ทำให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับในความสมารถนั้น

**R - Responsibility** หมายถึง ความรับผิดชอบ พนักงานควรมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กร

บุคคลในองค์กร และสังคมภายนอก เพื่อแสดงให้เห็นถึงความดี มีคุณธรรมและจริยธรรม รวมไปถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง โดยไม่โยนความผิดให้ผู้อื่นด้วย

**T - Technology** หมายถึง เทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบันมาก พนักงานจึงควรเรียนรู้เพื่อจะได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

**S - Style of Communication** หมายถึง แบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ส่งและผู้รับสาร ซึ่งมีความแตกต่างกัน โดยภาษาและสื่อที่ใช้ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับผู้รับ เช่น เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย ชัดเจน ไม่ว่าจะ เป็นภาษาพูด หรือภาษาเขียน และที่สำคัญ ทุกคนต้องสื่อสารกันอย่างมีเมตตา มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี เพื่อให้การสื่อสารนั้นน่าประทับใจ หรือเพื่อความขัดแย้งลดน้อยลง

**M - Moral** หมายถึง คุณธรรม/จริยธรรม ซึ่งในที่นี้หมายถึง มีคุณธรรม/จริยธรรมในวิชาชีพของตน ไม่ว่าจะทำงานในบทบาทหน้าที่ใดก็ตามถึงความถูกต้อง ยุติธรรม และให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องเสมอ ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงบวกและในทางสร้างสรรค์ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือความขุ่นข้องหมองใจ อันจะนำไปสู่ความแตกแยก/แตกความสามัคคี ฉะนั้น ในการพูด หรือในการสื่อสารรูปแบบอื่นๆ จะต้องระมัดระวังไม่ทำร้ายจิตใจของ-

SMART	SMILE	STAFF
S - Skill ทักษะในการสื่อสาร	S - Style of Communication แบบการสื่อสาร	S - Sincerity ความจริงใจ
M - Media สื่อในการสื่อสาร	M - Moral คุณธรรม/ จีตธรรม	T - Two-way Communication การสื่อสารแบบสองทาง
A - Ability ความสามารถ	I - Information Flow การไหลเวียนของข้อมูล	A - Awareness การรับรู้
R - Responsibility ความรับผิดชอบ	L - Listening การรับฟัง	F - Feedback ปฏิกริยาสนองตอบ/ ข้อมูลย้อนกลับ
T - Technology เทคโนโลยี	E - Evaluation การประเมินผล	F - Friendship มิตรภาพ

รูปที่ 2 แนวคิดของ SMART SMILE STAFF (ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2550ข)

ผู้อื่น เช่น ไม่พูดจาใส่ร้าย นินทา ส่อเสียด ประชดประชัน ฯลฯ ซึ่งล้วนส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อกันทั้งสิ้น คุณธรรม/จริยธรรมจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของบุคคลไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด เพราะจะนำไปสู่ความสำเร็จ และสร้างการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า สังคม ฯลฯ

I - Information Flow หมายถึง การไหลเวียนของข้อมูล ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการสื่อสาร เพราะส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและการบริหารองค์กร ทำให้ผู้รับสารและผู้ส่งสารสามารถรับรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันได้ หากองค์กรมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารที่ดี จะทำให้มีการกระจายข้อมูลไปยังบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องได้อย่างทั่วถึง ทำให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เพราะได้รับข้อมูลเดียวกัน ทำให้ไม่สับสนในข้อมูลที่รับรู้ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และยังใช้เป็นวิธีการในการสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อีกด้วย

L - Listening หมายถึง การรับฟัง ซึ่งเป็นกระบวนการที่สร้างประสิทธิภาพให้แก่การสื่อสารยิ่ง เพราะทำให้ได้รับรู้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ หรือข้อมูลที่จะสามารถนำมาใช้ในการทำงาน/การแก้ปัญหา/การตัดสินใจ ฯลฯ ทำให้การรับฟังสามารถใช้เป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ ผู้รับฟังจะต้องมีศิลปะในการฟังด้วย เนื่องจากต้องรู้จักแปลความหมายวิเคราะห์แยกแยะข้อมูลที่เป็นจริง และเป็นประโยชน์ ตลอดจนมีการเก็บรักษาข้อมูลให้เป็นระบบเพื่อให้สะดวกแก่การนำมาใช้ และการรับฟังนี้ยังมีคุณค่าต่อจิตใจของผู้พูดด้วย เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจ เห็นคุณค่า และให้เกียรติผู้พูด การรับฟังจึงใช้เป็นวิธีการในการสร้างเสน่ห์ได้อีกด้วย หากเป็นการรับฟังด้วยหัวใจ (Listen by Heart) เพราะจะนำไปสู่การใช้ใจซื่อใจ (Heart to Heart) ระหว่างผู้สื่อสาร

E - Evaluation หมายถึง การประเมินผล ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องกระทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะได้วัดผลการสื่อสารว่า เหมาะสมหรือไม่ ผู้รับสารเข้าใจหรือไม่ จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

S - Sincerity หมายถึง ความจริงใจในบทบาท-

หน้าที่ของตนเอง คือ มีความจริงใจในการสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจซึ่งกันและกัน อันเป็นแนวทางที่จะช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ผู้ที่ไม่มีความจริงใจในการสื่อสารอาจกระทำการต่างๆ ที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ เช่น ให้ข้อมูลผิดพลาด ไม่เตรียมข้อมูลเพื่อทำงานตามที่ได้รับมอบหมายไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก ฯลฯ ซึ่งความไม่จริงใจในการสื่อสารเหล่านี้ จะส่งผลเสียทั้งต่อผลงานและต่อองค์กรได้ ฉะนั้น ผู้ที่มีความจริงใจเป็นที่ตั้ง นอกจากจะแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงานแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ดีของตนเองอีกด้วย

T - Two-way Communication หมายถึง การสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งเป็นการสื่อสารที่มีข้อมูลไปและกลับระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสาร โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันได้ หากฝ่ายใดมีปัญหาหรือข้อสงสัย จะมีการชี้แจงหรือพยายามหาทางคลี่คลายปัญหา/ข้อขัดข้องเหล่านั้น ประเด็นสำคัญ คือ การให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระภายใต้บรรยากาศของความเข้าใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกรักความใกล้ชิดและความเป็นกันเองให้แก่ผู้สื่อสารทั้งสองฝ่ายได้เป็นอย่างดี

A - Awareness หมายถึง การรับรู้ หรือการตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารว่า มีบทบาทต่อผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก จึงใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอก และใช้การสื่อสารเพื่อประสานงาน ติดตามงาน ตลอดจนพัฒนางาน และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ฉะนั้น พนักงานทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งต้องการ

F - Feedback หมายถึง ปฏิกริยาสนองตอบ/ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งในที่นี้ หมายถึง การตอบสนองของผู้รับข่าวสารที่มีต่อข่าวสาร โดยแจ้งกลับไปยังผู้ส่งข่าวสาร ทำให้เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งข้อมูลย้อนกลับเหล่านี้จะสามารถนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ว่า มีข้อผิดพลาดหรือมีข้อบกพร่องตรงไหนบ้าง จะได้แก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ทันที่ ข้อมูลย้อนกลับจึงเป็นเครื่องมือประเมิน-

ประสิทธิภาพของข่าวสารว่า การสื่อสารนั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ เช่น มีข้อมูลย้อนกลับเป็นในทาง-ไม่ดี ผู้ส่งข่าวสารควรรีบแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมทาง-การสื่อสารของตนเอง เพราะมีข้อบ่งชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารนั้นไม่ประสบผลตามที่ต้องการ หากไม่แก้ไขปรับปรุง-พฤติกรรมทางการสื่อสารให้ดีขึ้น จะก่อให้เกิดความไม่-ลงรอยระหว่างผู้ส่งข่าวสารกับผู้รับข่าวสารได้

F - Friendship หมายถึง การใช้การสื่อสารสร้าง-มิตรภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Good Relation-ship) สร้างความพึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลไปถึงการสร้างเครือ-ข่ายในการสื่อสาร (Communication Network) ทั้งภายใน-และภายนอกองค์กร ทำให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน-และการติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เนื่องจาก-จะทำให้ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างดียิ่ง ฉะนั้น-พนักงานที่ประสงค์ความสำเร็จในการทำงาน จะต้องให้-ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างเป็นมิตร คือ มีการสื่อ-สารอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะผู้-ส่งสารหรือผู้รับสาร

นอกจากนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของ-องค์กรธุรกิจให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ผู้-บริหารและพนักงานขององค์กรธุรกิจ มีการประยุกต์ใช้-หลักการ "พรหมวิหาร 4" เป็นแนวทางในการสื่อสารกับ-ผู้อื่น ดังนี้

- เมตตา ได้แก่ การพูดด้วยความเมตตา มีความ-รักปรารถนาดี มีเจตนาที่ดี ทำให้ผู้รับฟังสัมผัสได้ถึง-ความอบอุ่นเป็นมิตร ซึ่งจะทำให้การสื่อสารเป็นไปในเชิง-บวกหรือเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลให้การสื่อสารนั้นมี-ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- กรุณา ได้แก่ การแสดงความกรุณาต่อผู้ที่เกี่ยว-ข้อง เป็นการแสดงให้เห็นถึงความต้องการอยากช่วยเหลือ-ผู้ที่มีความทุกข์ โดยเปิดใจรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหา-ทางช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ทำให้เป็นการใช้-การสื่อสารในทางที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

- มุทิตา ได้แก่ การแสดงความยินดีต่อผู้อื่นจากใจ-จริง เป็นการพูดยินดีจากใจ ไม่ใช่ยินดีแต่วาจา หรือแสดง-ความยินดีตามมารยาท ไม่มีความประสงค์ร้ายแอบแฝง-ทำให้ผู้รับฟังรู้สึกซาบซึ้งประทับใจในการสื่อสารนั้น และ-นอกจากนั้น คือ การไม่พูดถึงผู้อื่นในแง่ร้าย ใส่ร้าย หรือ-พูดด้วยความอิจฉาริษยา

- อุเบกขา ได้แก่ การวางตัวเป็นกลาง แสดงออกซึ่ง-ความยุติธรรม ไม่ลำเอียงเข้าข้างผู้หนึ่งผู้ใด รู้เท่าทันผู้อื่น-แต่วางเฉยในอารมณ์ ทำให้ไม่สร้างปัญหาในการสร้าง-ความสัมพันธ์และการสื่อสารกับผู้อื่น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการ-สื่อสารขององค์กรธุรกิจที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของหอการค้า-ไทยเพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้รับ

2. ควรมีการศึกษาในเชิงลึก ถึงประสิทธิภาพการ-สื่อสารขององค์กรธุรกิจใดขององค์กรธุรกิจหนึ่งโดยทำการ-เปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจคู่แข่ง

3. ควรทำการวิจัยประสิทธิภาพการสื่อสาร โดย-แยกประเภทของธุรกิจให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

4. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่ม-ประสิทธิภาพการสื่อสารในเชิงลึก เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล-ในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความถนัด ภาพลักษณะ ฯลฯ-ปัจจัยองค์กรด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย ผู้บริหาร งบประมาณ-คู่แข่งชั้น ฯลฯ

5. ควรทำการวิจัยประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยใช้-ข้อเสนอแนะของผลงานวิจัยนี้เป็นกรอบในการทำวิจัยครั้ง-ต่อไป

## บรรณานุกรม

- โชติรส ทิมพัฒนพงษ์.วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. 2536.วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรม-ศาสตร์.บัณฑิตวิทยาลัย เรื่อง การสื่อสารภายใน-องค์กร การศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานคณะกรรมการ-ส่งเสริมการลงทุน (สทท.).
- ชูเกียรติ วงศ์เทพเตียน. 2547. ปัจจัยในกระบวนการสื่อสาร-การเมืองขององค์กรพัฒนาเอกชนที่ทำงานด้านสตรีใน-ประเทศไทย.
- ตะวัน สาดแสง. 2548. สร้างคนสร้างองค์กร. คัมภีร์เพิ่มทักษะ-การบริหาร. กรุงเทพฯ : ส.เอเซียเพรส จำกัด.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. ทักษะผู้บริหาร. 2550ก. พิมพ์ครั้งที่-2. กรุงเทพฯ: บริษัท G.P. CYBERPRINT Co. Ltd., 2550
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2550ข. มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัทสหธรรมิกจำกัด.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. 2548. CEO PR & Image.กรุงเทพฯ:

ฐานมีเดียเน็ตเวิร์ค.

พจน์ ใจชาญสุขกิจ. 2550. พลิกโฉมองค์กรด้วยกลยุทธ์การสื่อสารชั้นเซียน.กรุงเทพฯ:ฐานบุ๊คส์.

สาวิตรี สีตอกบวบ. 2546. ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้จัดการเขต (FC-Field Counselor) ที่มีต่อการสื่อสารภายในสายปฏิบัติการของบริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด(มหาชน).

เสนาะ ดิยาวาร์. 2541. การสื่อสารในองค์กร.พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อุดม มัดโน. 2540. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต.การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา.บัณฑิตวิทยาลัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารคุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสำนักงานศึกษาริการจังหวัด กระหวงศึกษาริการ.

Chaisamrej, R. 2004. Participatory communication: Historical roots and theoretical insights. UTCC Academic Journal, Thailand. 24 (3), 76-95.

Buerkel - Rothfuss, N. 1985. Communication Competencies and Contexts. New york : Newbery Award Records, Inc.

Andrews, P. H. and J. E. Baird, Jr. 2000. Communication for Business and the Professions. Seventh Edition. McGraw Hill.

Nolan, V. 1987. เข้าใจสื่อสารเข้าใจตรงกัน.กรีซ สิบสนธิ์แปล.กรุงเทพฯ:บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

[http : //thesis.tiac.or.th](http://thesis.tiac.or.th)

## บทสัมภาษณ์

1. ผู้ประกอบธุรกิจด้านอุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่ คุณกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท โตชิบา ไทยแลนด์ จำกัด
2. ผู้ประกอบธุรกิจด้านการค้าปลีก ได้แก่ คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)
3. ผู้ประกอบธุรกิจด้านอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ดร. ชิงชัย หาญเจนลักษณ์ กรรมการบริหาร บริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน)
4. ผู้ประกอบธุรกิจด้านสถาบันการเงิน ได้แก่ ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล กรรมการผู้จัดการ บจก. ธนาคารกสิกรไทย
5. ผู้ประกอบธุรกิจด้านส่งออก (เฟอร์นิเจอร์และของแต่งบ้าน) ได้แก่ คุณดวงกมล คุณภาพ กรรมการผู้จัดการ บริษัท Art of Living
6. ผู้ประกอบธุรกิจด้านอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป ได้แก่ คุณฉัตรชัย บุญรัตน์ ประธานกรรมการ บริษัทมาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)