



การสื่อสารภายในองค์การของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

โดย

นางสาวกชกร เอี่ยมวิม้งสา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

โดย

นางสาวกชกร เอี่ยมวิม้งสา



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วารสารศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร

คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ORGANIZATIONAL COMMUNICATION
IN NATIONAL NANOTECHNOLOGY CENTER

BY

MISS KOTCHAKORN IEMWIMANGSA



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
PROGRAM IN CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT
FACULTY OF JOURNALISM AND MASS COMMUNACATION
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวกชกร เอี่ยมวิม้งสา


เรื่อง

การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ


ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการสื่อสารองค์กร)

เมื่อ วันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2559


ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


.....
(ศาสตราจารย์ ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร)


กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


.....
(อาจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา)

กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


.....
(อาจารย์ ดร.พิรุฑ โอรพันธ์)

คณบดี


.....
(รองศาสตราจารย์พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ
ชื่อผู้เขียน	นางสาวกชกร เอี่ยมวิม้งสา
ชื่อปริญญา	วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การศึกษาหัวข้อ “การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการสื่อสาร รวมถึงการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะลึก ผลการศึกษาสถานการณ์การสื่อสารภายในองค์กรพบว่า นับตั้งแต่การก่อตั้งในปี 2546 จนถึงปัจจุบัน องค์กรเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ประกอบภูมิหลังที่แตกต่างกัน มีผลทำให้การสื่อสารภายในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบกิจกรรมการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งกิจกรรมที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการสื่อสารเพียงวิธีการเดียวไม่อาจครอบคลุมความต้องการและพฤติกรรมสื่อสารของพนักงานทั้งองค์กรได้ ซึ่งจะแตกต่างจากวิธีการสื่อสารภายในองค์กรในระยะแรกเริ่มก่อตั้ง ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานในระยะแรกยังมีจำนวนไม่มากเท่าปัจจุบัน อีกทั้งโครงสร้างขององค์กรที่ยังไม่ซับซ้อนมากนัก ซึ่งทำให้การสื่อสารสามารถครอบคลุมความต้องการของพนักงานได้มากกว่า ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบันประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด จึงต้องมีการวางแผนการสื่อสารล่วงหน้าที่ดี กล่าวคือ จำเป็นต้องทราบลักษณะพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายและประเมินสถานการณ์ก่อนที่จะทำการสื่อสารว่า กิจกรรมหรือวิธีการที่เลือกใช้นั้น สามารถครอบคลุมกลุ่มความต้องการและพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้ทั้งหมดแล้วหรือไม่ ในด้านปัญหาและอุปสรรคที่พบในการสื่อสาร พบว่า มีปัจจัยหลายประการที่ก่อให้เกิดอุปสรรคระหว่างการสื่อสาร ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินงานในบางครั้งไม่

ประสบผลสำเร็จตามที่ควรจำเป็น โดยปัจจัยทางการสื่อสารที่พบว่าเป็นอุปสรรคและส่งผลต่อการดำเนินงานภายในองค์กรมากที่สุดคือ การบิดเบือนสาร ซึ่งโดยมากมักจะเกิดจากความไม่ตั้งใจ รองลงมาได้แก่ ความเจียบงันในองค์กร ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสาร ระยะห่างทางกายภาพ การสื่อสารข้ามลำดับชั้น ภาระในการติดต่อสื่อสาร และการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระดับที่เท่าๆ กัน หรือระดับที่สามารถยอมรับได้ นอกจากนี้ จากการรวบรวมสถานการณ์การสื่อสาร ปัญหาและอุปสรรคที่พบภายในองค์กรนั้น จึงนำมาสู่การเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารในทุกกระดับต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า การแบ่งปันความรับผิดชอบด้านการติดต่อกับพนักงาน การสื่อสารประเด็นสำคัญในจังหวะเวลาที่เหมาะสม รวมถึง การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาการสื่อสารดังที่กล่าวมา เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการสื่อสารในปัจจุบันเป็นอย่างดี สามารถนำไปเป็นแนวทางในการช่วยลดทอนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นได้ในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ: การสื่อสารองค์กร, การสื่อสารภายในองค์กร, กิจกรรมการสื่อสาร, การสื่อสารที่เป็นทางการ, การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ, อุปสรรคทางการสื่อสาร, การพัฒนาการสื่อสาร, ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

Independent Study Title	ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN NATIONAL NANOTECHNOLOGY CENTER
Author	Miss Kotchakorn Iemwimangsa
Degree	Master of Arts
Major Field/Faculty/University	Corporate Communication Management Faculty of Journalism and Mass Communication Thammasat University
Independent Study Advisor	Nantaporn Wongchestha, Ph.D.
Academic Year	2015

ABSTRACT

The research on “Organizational communication in National Nanotechnology Center” aimed to investigate communication situations in National Nanotechnology Center, problems and barrier to communication, and to provide resolutions towards communication development in the organization. This study was conducted with qualitative research methods including observation and in-depth interview. The results obtained from the observation of internal communications showed that, since the establishment in 2003 until the present time, the organization had rapidly grown and improved the organizational structure to support the rising number of employees in each year. Due to different backgrounds, the internal communication required various types of activities to achieve success consisting of both formal and informal communication. However, only one communication activity could not cover requirements and communication behavior of all employees in the organization. This was different from the methods of internal communication during the early establishment due to the small number of employees at that time and uncomplicated organizational structure. Thus the previous internal communication methods could better support the employees’ requirements. To achieve most successful and effective internal communication, a good communication plan should

be determined in advance by acknowledging behavior of target groups and evaluating situations. This would ensure that the selected activities or methods could cover all target groups and the employees' behavior. According to the problems and barrier to the communication, there were certain problems that sometimes led to unsuccessful operation. The most common problems and barrier found in the organization were unintentional message distortion, followed by organizational silence, status relationship, physical distance, bypassing, communication load, and improper use of communication channel. These could affect the organizational operation at equal level or acceptable level. Additionally, the situations, problems and obstacles related to communications were collected to provide resolutions to improve the internal communication: for instance; the executives at all levels should emphasize the communication, especially face to face communication; the responsibility for communication should be delegated among the employees; the important issues should be communicated at the proper time; and the communication should be conducted constantly. The proposed resolutions towards the communication development were highly suitable to the current communication situations. They could be applied to reduce possible problems and obstacles, to promote and improve the efficiency of internal communication in the future. Also, they could increase the employees' performance which would lead to sustainable success of the organization.

Keywords: Organizational communication, Internal Communication, Formal Communication, Informal Communication, Barrier in Organization Communication, National Nanotechnology Center

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระหัวข้อการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ก็ด้วยการได้รับความกรุณาจาก ศาสตราจารย์ ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระที่มีพระคุณยิ่งต่อข้าพเจ้า นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา หรืออาจารย์แม่ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาได้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ นับตั้งแต่วันแรกที่ได้เข้าปรึกษาแม่เป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันศิษย์คนนี้ได้สามารถศึกษาต่อไปด้วยด้วยกำลังใจที่ไม่ย่อท้อและได้เห็นพัฒนาการที่ดีขึ้นของตัวเอง รวมถึง อาจารย์ ดร.พีรยุทธ โอพันธ์ ที่ได้กรุณามาเป็นกรรมการในงานศึกษา ซึ่งทั้งสามท่านนี้ได้ชี้แนะแนวทางและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อการศึกษามาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณบุคคลทุกคนในองค์กรที่เป็นส่วนสำคัญในการศึกษาและได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ศาสตราจารย์ ดร. นพ.สิริฤกษ์ ทรงศิริโล ผู้ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้าพเจ้าได้ศึกษาหัวข้อดังกล่าวนี้ พี่ภูดา พี่นุก พี่เต็ด และตุ้ ผู้เป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาค้นคว้า พี่อาร์ท พี่เล็ก ผู้ให้ข้อมูลและเสนอแนะแนวทางที่ดีในการทำการศึกษา ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาให้สัมภาษณ์จนได้มาซึ่งข้อมูลประกอบการค้นคว้าอิสระเล่มนี้

นอกจากนี้ สำหรับกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียน ข้าพเจ้าขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่เป็นกำลังใจสำคัญของข้าพเจ้าเสมอ คุณพ่อ คุณแม่ พี่น้ำ รวมทั้งเพื่อนสมาชิกที่ได้ศึกษาด้วยกันในชั้นเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พี่อ๊อฟ พี่ป๋น พี่ฝน พี่เก้ ทีมงานคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งร่วมกันทำงานมาตลอดทั้ง 2 ปีที่ทำให้ผลงานที่ผ่านมาในชั้นเรียนได้นำพึงพอใจเสมอ ที่สำคัญสำหรับการค้นคว้าอิสระหัวข้อนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณทีมงานคุณภาพศิษย์เอกอาจารย์แม่ พี่ไนล์ พี่อ๊อฟ พี่หญิง พี่เต็นท์ พี่นัท ที่ร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค ช่วยเหลือซึ่งกันมาโดยตลอด รวมไปถึงบุคคลอื่นๆ อีกหลายคนที่ข้าพเจ้าไม่สามารถเอ่ยนามได้หมด ซึ่งข้าพเจ้าขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกชกร เอี่ยมวิม้งสา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
รายการสัญลักษณ์และคำย่อ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	5
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.5 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารองค์การ	8

2.1.1	ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร	9
2.1.2	เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	11
2.1.3	คุณลักษณะของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	12
2.1.4	โครงสร้างของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	13
2.1.4.1	การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ	13
2.1.4.2	การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ	18
2.1.5	แนวคิดเรื่องอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	20
2.1.6	แนวคิดเรื่องบรรยากาศองค์กร	27
2.2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
บทที่ 3 วิธีการวิจัย		37
3.1	รูปแบบการศึกษาข้อมูล	37
3.2	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	37
3.3	การเก็บรวบรวมข้อมูล	38
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	40
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล		41
4.1	ส่วนที่ 1 การศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร	41
4.1.1	สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร	41
4.1.1	โครงสร้างการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	49
4.2	ส่วนที่ 2 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	71
4.3	ส่วนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร	81
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ		87
5.1	สรุปผลการวิจัย	87
5.2	อภิปรายผล	91

5.3 ข้อเสนอแนะ	96
รายการอ้างอิง	100
ภาคผนวก	104
ประวัติผู้เขียน	114



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงลักษณะของพฤติกรรมกลุ่มที่แตกต่างกันในบรรยากาศองค์การแบบป้องกัน และบรรยากาศแบบสนับสนุน	30



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
4.1 แสดงโครงสร้างองค์การของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ	44



รายการสัญลักษณ์และคำย่อ

สัญลักษณ์/คำย่อ

คำเต็ม/คำจำกัดความ

นาโนเทคโนโลยี

ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

“องค์การ” แหล่งรวมของกลุ่มคนจำนวนมากที่มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งและร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ให้สำเร็จ โดยการอาศัย “การติดต่อสื่อสาร” มาเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูล สร้างวัฒนธรรมและความเข้าใจให้เกิดขึ้นภายในองค์การเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสื่อสารจึงเป็นกิจกรรมที่ทุกคนในองค์การจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดขององค์การก็ตาม เนื่องจากมีความสำคัญทั้งในแง่ของบุคคลที่จำเป็นจะต้องติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็น และทัศนคติต่างๆ หรือในแง่ขององค์การที่จะช่วยเสริมสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ตลอดจนสร้างความมั่นคงให้กับองค์การได้ ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การได้อย่างถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้นเป็นหัวใจสำคัญของระบบองค์การก็ว่าได้

โดยทั่วไปแล้วองค์การจะมีการแบ่งออกเป็นฝ่ายหรืองานต่างๆ แตกต่างกันไปตามบทบาท อำนาจหน้าที่ ความชำนาญและภาระงาน รวมกันเป็นโครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะเป็นลำดับสูงต่ำของอำนาจหน้าที่ ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีรูปแบบและทิศทางที่หลากหลาย โดยอาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นตามทิศทางของโครงสร้างองค์การ ประกอบไปด้วย ทิศทางของการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Upward Communication) หรือในบางครั้งอาจเป็นการติดต่อสื่อสารในระดับแนวนอนหรือแนวราบ (Lateral or Horizontal Communication) นอกจากนี้ยังมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ไม่ยึดติดกับช่องทางของการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่มีทิศทางที่ชัดเจนนัก แต่เป็นไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่มีสายบังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงทำให้การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้มีความรวดเร็วกว่าการสื่อสารที่เป็นทางการ ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์การ จึงอาจปรากฏให้เห็นทั้งลักษณะของการติดต่อสื่อสารทั้งที่

เป็นทางการและไม่เป็นทางการและมีการกระจายของข่าวสารในทิศทางที่แตกต่างปะปนกันไป เพราะการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยที่ไม่อาจเลือกใช้การติดต่อสื่อสารเพียงวิธีการเดียว

อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารภายในองค์การรูปแบบต่างๆที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาโดยไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารระหว่างกลุ่มหรือองค์การของพนักงานที่มีอำนาจหน้าที่ ภูมิหลัง หรือบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน ทำให้ยากที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการสื่อสารได้ ซึ่งในกระบวนการสื่อสารเราเรียกสิ่งเหล่านั้นว่า “สิ่งรบกวน” ที่มีได้มีแต่เฉพาะขั้นตอนการส่งผ่านสารจากช่องทางผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงอุปสรรคที่เป็นสิ่งรบกวนอื่นๆที่เป็นเหตุทำให้การติดต่อสื่อสารไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร (สร้อยตระกูล ดิทยานนท์ อรรถมานะ, 2550, น. 341) หรือแม้แต่การเจรจาต่อรองอาจแสดงให้เห็นถึงความสับสนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งความสับสนเหล่านั้นเป็นข้อมูลข่าวสารอย่างหนึ่ง แต่มีความยุ่งเหยิงไม่เป็นภาษา โดยอาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งภายในบุคคลและภายนอกบุคคล (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2556, น. 6) โดยการเกิดอุปสรรคทางการสื่อสารเหล่านี้อาจเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น การสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการอาจทำให้เกิดข่าวลือในองค์การ การสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาหรือใช้วจนภาษาอาจทำให้การตีความหมายไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (สุพานิ สฤกษ์วิวานิช, 2552, น. 285) หรืออุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่เป็นผลมาจากความแตกต่างทางด้านคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคคล เช่น เพศชายและเพศหญิงมักจะมีปัญหาในการติดต่อสื่อสารในรูปแบบของการสนทนา โดยการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาถือเป็นอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, น. 369) ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์การอันจะเป็นการช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารนั้นอาจมาจากความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศขององค์การและสถานที่ในการปฏิบัติงาน (สุนทรภรณ์ จันทรวิชัย, 2555, น. บทคัดย่อ) เป็นต้น

ด้วยปัจจัยหลายประการที่อาจจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์การหรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคระหว่างการสื่อสารดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการในการปรับปรุงพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะพึงกระทำได้ ทั้งนี้เพื่อให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การเกิดประสิทธิผล รวมถึงสามารถลดทอนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการติดต่อสื่อสาร อันจะทำให้การดำเนินงานภายในองค์การมีความราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ หรือนาโนเทค เป็นองค์การในการกำกับดูแลของรัฐที่ดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนา ภายใต้การดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ หรือ สวทช. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2546 มีภารกิจหลักในการสร้าง สนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพในด้านนาโนเทคโนโลยี มีการเผยแพร่ความรู้ให้กับสังคม ถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ภาคอุตสาหกรรมและเอกชน ตลอดจนสร้างความตระหนักให้กับภาคประชาชนเพื่อให้ความพร้อมในการรับข้อมูลข่าวสารด้านนาโนเทคโนโลยีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การและเป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2555) โครงสร้างการดำเนินงานขององค์การนั้น ประกอบไปด้วยบุคลากรในสายงานที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ พนักงานทั้งหมดทำหน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยนักวิจัยและผู้ช่วยวิจัยของห้องปฏิบัติการวิจัยต่างๆ และพนักงานกลุ่มตำแหน่งด้านสนับสนุน ซึ่งได้แก่พนักงานในฝ่ายบริหาร ฝ่ายสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ฝ่ายสนับสนุนองค์กร ฝ่ายแผนงบประมาณและกลยุทธ์องค์กร งานความปลอดภัย ชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม และงานจัดการและบริการวิจัยกลาง จะเห็นได้ว่าแม้้องค์การจะดำเนินงานทางด้านการวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นหลัก แต่กระนั้น้องค์การไม่สามารถที่จะขาดบุคลากรด้านอื่นๆไปได้ ดังนั้น การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบระหว่างพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันไป จะเป็นการช่วยกันส่งเสริมและผลักดันการวิจัยและพัฒนาขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมถึงสามารถบรรลุภารกิจหลักขององค์การได้ ซึ่งกระบวนการติดต่อสื่อสารจึงกลายมาเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้พนักงานในองค์การสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเกิดการประสานงานระหว่างกันเพื่อให้เกิดงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารองค์การในทุกๆ รูปแบบตามสถานการณ์และความเหมาะสม ด้วยเหตุนี้กระบวนการสื่อสารภายในองค์การของนาโนเทคจึงปรากฏทั้งรูปแบบที่เป็นทางการตามโครงสร้างองค์การ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเข้าร่วมด้วยเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสารและตอบสนองการทำงานในเชิงรุก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน

จากการที่ผู้ศึกษาได้สังเกตพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์การ พบว่า ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการตามโครงสร้างเป็นวิธีการหลักที่นำมาใช้ในระบับนโยบายและหัวเรื่องที่สำคัญ แม้ว่าการบริหารงานขององค์การจะไม่ใช้องค์การราชการโดยแท้ แต่เนื่องจากการดำเนินงานภายใต้หน่วยงานรัฐบาล จึงมีความจำเป็นต้องบันทึกการทำงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารผ่านโครงสร้างที่ประกอบไปด้วยหน่วยงานต่างๆ หลายระดับตำแหน่ง จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารเป็นทอดๆ

ผ่านระดับบัญชีบัญชีที่ลดหลั่นกันลงไป ทำให้บางครั้งการดำเนินงานภายในเกิดความล่าช้าเกินกว่าที่ได้กำหนดไว้ จนอาจเกิดผลกระทบด้านลบต่อองค์การทั้งในแง่ของแผนการดำเนินงานภายในที่ล่าช้าเกินกว่ากำหนด หรือภาพลักษณ์องค์การต่อบุคคลภายนอกที่ไม่ดีนัก หากเรื่องดังกล่าวจำเป็นต้องส่งต่อไปยังหน่วยงานภายนอกอื่นๆ นอกจากนี้ บ่อยครั้งที่การสื่อสารไม่ประสบผลสำเร็จหรือผลที่ได้จากการสื่อสารไม่เป็นไปตามคาด แม้ว่าจะมีการวางแผนมาแล้วอย่างดีก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้มีการสื่อสารเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปยังพนักงานจำนวนมาก มักจะพบว่า มีพนักงานจำนวนหนึ่งไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ได้สื่อสารไป ซึ่งไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ทำให้หลายครั้งหน่วยงานผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องนำเรื่องเดิมที่เคยได้สื่อสารแล้วกลับมาสื่อสารใหม่ เพื่อให้ข่าวสารครอบคลุมพนักงานทั้งองค์การ ในทางกลับกัน สำหรับพนักงานที่ได้รับข่าวสารนั้นๆแล้ว อาจทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายจากการสื่อสารซ้ำๆ ภายในองค์การได้

นอกจากนี้ยังพบว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการติดต่อสื่อสารระหว่างกันไม่เป็นไปตามที่คาดหวังหรือพนักงานมีความเข้าใจสารไม่ตรงกัน เป็นเหตุให้การทำงานอาจผิดพลาดไปจากแผนการปฏิบัติงานที่ได้วางไว้ ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างกันทางด้านคุณลักษณะ ภูมิหลังทางประชากรศาสตร์และความสามารถที่แตกต่างกัน ทำให้พนักงานต้องเสียเวลาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งก็ทำให้เป็นการเพิ่มภาระงานมากขึ้นยิ่งไปอีก ขณะเดียวกันในระยะหลังจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลทำให้แนวโน้มของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับความล่าช้าของการติดต่อสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างครบถ้วนหรืออาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารได้ตามที่กล่าวมาข้างต้น ปัจจุบันจึงพบว่า การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการถูกนำมาใช้ในกระบวนการสื่อสารภายในองค์การมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการภายในองค์การ อาจก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาเช่นกัน เช่น การเกิดขึ้นของข่าวลือในองค์การ หรือการบิดเบือนสาร เป็นต้น

นอกจากนี้ในปี 2558 ที่ผ่านมานาโนเทคโนโลยีได้มีการจัดสำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Engagement Survey) โดยผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารขององค์การของพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารขององค์การอยู่ในเกณฑ์ที่น้อยกว่าความคาดหวัง แต่ขณะเดียวกันก็ยังสามารถปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้อีก โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยลำดับต้นๆ ที่แสดงให้เห็นว่าหากองค์การสามารถพัฒนาระบบการสื่อสารให้ดีขึ้นจะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การดีขึ้นตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารและพนักงานจึงมีความคาดหวังว่าในอนาคตจะองค์การสามารถพัฒนาการติดต่อสื่อสารให้ดียิ่งขึ้นได้ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงสามารถทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง

จากความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรและสถานการณ์การสื่อสารภายในดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาในฐานะที่ได้ศึกษาในสาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สามารถประเมินอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร อันจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในศูนย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามนโยบายและภารกิจหลักจนนำไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนขององค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1. ศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ
2. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ
3. แห่งชาติศึกษาแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งเน้นการศึกษากการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ อันเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) โดยมีได้ครอบคลุมถึงหน่วยงานศูนย์แห่งชาติอื่นๆ ที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน โดยศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในขององค์กรเท่านั้น ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะประกอบไปด้วย ผู้บริหาร พนักงานสายวิจัย และพนักงานสายสนับสนุน ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 2 เดือน คือตั้งแต่ระหว่างวันที่เวลา 25 เมษายน – 24 มิถุนายน 2559

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบการสื่อสารภายในองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร อีกทั้งยังทำให้สามารถมองเห็นวิวัฒนาการของการสื่อสารภายในองค์กรและอาจประเมินสถานการณ์ในอนาคตได้

1.4.2 ผลจากการศึกษาสามารถนำมาวางแผนการสื่อสารให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กรได้อย่างเหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

1.4.3 การศึกษาหัวข้อนี้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยระบุสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันด้านการสื่อสารขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นและกระตุ้นให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องหันมาให้ความสนใจการสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้น

1.5 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาหัวข้อ “การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ” มีคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจำเป็นต้องมีการนิยามความหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ (นาโนเทค) หมายความว่าถึง องค์กรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จัดตั้งขึ้นในสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดเป็นองค์กรในการกำกับดูแลของรัฐ ก่อตั้งขึ้นตาม พรบ. พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ.2534 ซึ่งต้องการให้มีองค์กรที่มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวสูงในการดำเนินงานโดยไม่ผูกพันไว้กับกฎระเบียบการปฏิบัติและข้อบังคับปกติของราชการ ทั้งนี้องค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในศาสตร์เฉพาะด้านนาโนเทคโนโลยี

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร หมายความว่าถึง ลักษณะการติดต่อสื่อสารภายในศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ โดยแบ่งออกเป็น การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication) โดยสามารถแบ่งทิศทางของการสื่อสารออกเป็น 3 ทิศทาง ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน

(Upward Communication) และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวนราบ (Lateral or Horizontal communication)

กิจกรรมการสื่อสาร หมายความว่า วิธีการที่นำมาใช้ในการส่งข่าวสารต่างๆ ภายในองค์กร ประกอบไปด้วย กิจกรรมการสื่อสารด้วยการพูด เช่น การประชุม การสนทนาซึ่งหน้า กิจกรรมการสื่อสารด้วยการเขียน เช่น การใช้บันทึกข้อความ คำสั่ง ประกาศ และการสื่อสารผ่านเครื่องมือต่างๆ

อุปสรรคในการสื่อสาร หมายถึง สิ่งที่รบกวนที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เป็นเหตุให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้อยลง โดยอาจเกิดจากปัจจัยทางด้านต่าง ๆ

พนักงานสายวิจัย หมายความว่า บุคลากรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ผู้ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มตำแหน่งด้านการวิจัยและพัฒนา ประกอบไปด้วย นักวิจัยและผู้ช่วยวิจัย ซึ่งสังกัดอยู่ภายใต้ห้องปฏิบัติการวิจัยต่างๆ

พนักงานสายสนับสนุน หมายความว่า บุคลากรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ผู้ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มตำแหน่งที่ไม่ใช่ด้านการวิจัยและพัฒนา โดยจะปฏิบัติหน้าที่อยู่ภายใต้ฝ่ายหรืองาน ได้แก่ ฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายแผนงาน งบประมาณและกลยุทธ์องค์กร ฝ่ายสนับสนุนองค์กร ฝ่ายสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและถ่ายทอดเทคโนโลยี งานความปลอดภัย ชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม และงานจัดการและบริการวิจัยกลาง

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาสถานการณ์การสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการสื่อสาร ตลอดจนการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ โดยผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ ประกอบด้วยทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารองค์การรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารองค์การ

2.1.1 ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร

2.1.2 เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.1.3 คุณลักษณะของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.1.4 โครงสร้างของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.1.5 แนวคิดเรื่องอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.1.6 แนวคิดเรื่องบรรยากาศองค์การ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารองค์การ

จากการค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้รวบรวมข้อมูล และให้ความหมายของคำว่า “การสื่อสารภายในองค์กร” อย่างหลากหลาย (สร้อยตระกูล ดิวนานนท์) อรรถมานะ (2550, น. 441) อธิบายว่า องค์การเป็นการร่วมมือประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ที่มีเหตุผลของบุคคลจำนวนหนึ่งเพื่อให้บรรลุความประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่มีอยู่ร่วมกันอย่างชัดเจน ด้วยวิธีการแบ่งแรงงานและหน้าที่ (Division of labor and function) ตามสายงานที่กำหนดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (a hierarchy of authority) และความรับผิดชอบ อาจวิเคราะห์ได้ว่าองค์การจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลมากกว่าหนึ่งคนมาร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเป็นระบบด้วยความร่วมแรงร่วมใจกันอย่างจริงจังเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีโครงสร้าง (Structure) ที่จัดตั้งขึ้นตามหลักการจัดตั้งองค์การอย่างมีระเบียบ และมีการจัดแบ่งแรงงานและหน้าที่ตามสายงานที่กำหนดไว้ มีลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระบุไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ (2550, น. 25) ระบุว่า ในทุกๆองค์การนั้นจะมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ มีจุดมุ่งหมายที่เด่นชัด (Distinct purpose) บุคคลหรือสมาชิก (People or member) และโครงสร้างที่เหมาะสม (Deliberate structure) ซึ่งโครงสร้างขององค์การนั้น อาจเป็นลักษณะขององค์การแบบดั้งเดิม (Traditional organization) หรือองค์การแบบใหม่ (New organization) โดยองค์การแบบดั้งเดิมนั้นเป็นองค์การที่มีแนวความคิดที่มุ่งกฎเกณฑ์ ข้อกำหนด และตำแหน่งงาน โดยมุ่งความสำคัญที่งาน ซึ่งอำนาจการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา หรืออาจมุ่งความสำคัญที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในองค์การ จะมีความสัมพันธ์ตามสายบังคับบัญชา และมีลักษณะแบบคงที่ที่ไม่มีความยืดหยุ่น ขณะที่องค์การแบบใหม่เป็นการพัฒนาขององค์การแบบดั้งเดิม โดยมีความยืดหยุ่นได้ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มุ่งความสำคัญที่ทีมงาน ข้อกำหนด และรายละเอียดของงาน มุ่งความสำคัญที่ทักษะของคน ซึ่งอำนาจการตัดสินใจนั้นจะอยู่ที่ทีมงาน โดยในองค์การจะมีความสัมพันธ์แบบแนวนอนและแบบเครือข่าย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวความคิดขององค์การนั้นมีการเปลี่ยนแปลงจากองค์การดั้งเดิมเป็นองค์การแบบใหม่

2.1.1 ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์การ

การติดต่อสื่อสารนับเป็นกุญแจสำคัญยิ่งในการดำเนินชีวิตของมนุษย์รวมไปถึงการดำเนินงานขององค์การอีกด้วย สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2556, น. 3) ได้ให้นิยามของการสื่อสารว่า เป็นการถ่ายโอนความหมายระหว่างผู้สื่อสาร ซึ่งผู้สื่อสารหมายถึงทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารไม่ว่าจะจำนวนเท่าใด ทั้งนี้เพื่อพยายามให้พวกเขาเข้าใจในความหมายเดียวกัน ทั้งนี้ การถ่ายโอนความหมายต้องอาศัยกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุความตั้งใจได้

ขณะเดียวกัน เสนาะ ดิยาวี (2541, น. 2) ได้ระบุว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ เพราะความคิดและองค์ความรู้ทุกอย่างของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปะ สังคมศาสตร์ หรือพฤติกรรมศาสตร์นั้น สามารถนำเอาไปปฏิบัติ ถ่ายทอด เก็บรักษาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นโดยอาศัยกระบวนการสื่อสารทั้งสิ้น ซึ่งการสื่อสารไม่เพียงแต่จะทำให้มนุษย์ได้ประโยชน์จากความรู้ที่สั่งสมมาจากอดีต แต่ยังช่วยให้เกิดความต่อเนื่องของความเจริญได้อีกด้วยงานของทุกๆองค์การอีกด้วย

นอกจากนี้ เสนาะ ดิยาวี (2541) ยังได้อธิบายถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์การว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการบริการงานในองค์การ ซึ่งการสื่อสารจะทำหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรกคือ การสื่อสารที่ใช้ในการออกคำสั่ง การใช้การสื่อสารในการสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการใช้การสื่อสารในการแก้ปัญหาและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสื่อสารที่ใช้ในการออกคำสั่ง โดยการสื่อสารที่ใช้ในการออกคำสั่งนี้เกิดขึ้นก็เพราะว่าองค์การประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก ซึ่งแต่ละคนถูกกำหนดหน้าที่และบทบาทที่แตกต่างกัน แต่การกระทำของคนแต่ละคนจะเกี่ยวข้องและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์การจึงต้องอาศัยหน้าที่ทางการสื่อสารมากำหนดรูปแบบของการทำงาน แปลความหมายและการตัดสินใจของบุคคลทุกคนในองค์การนั้น ๆ ซึ่งในฐานะของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่จะใช้ในการสั่งการ ระบุหน้าที่และขอบเขตในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การ โดยหากผู้ปฏิบัติงานคนใดไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือปฏิบัติไม่เหมาะสมก็แสดงว่าการสั่งการนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การสื่อสารในการออกคำสั่งอาจอยู่ในรูปแบบของการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการออกคำสั่งด้วยวาจาก็ได้

2. การใช้การสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การนั้นมักจะมีรูปแบบภายใต้โครงสร้างขององค์การมาเป็นตัวกำหนดและจำกัดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การ ซึ่งจะยึดถือความสัมพันธ์ของงานเป็นหลักสำคัญ โดยที่ความสัมพันธ์ของงานก็มีลักษณะเช่นเดียวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันจึงจะก่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน ในทำนองเดียวกันความสัมพันธ์ระหว่างงานก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์การอาจเริ่มต้นเพราะเหตุการณ์บังคับให้บุคคลแต่ละคนมาเกี่ยวข้องกันด้วยการประสานงานกันหรืองานที่มีความเกี่ยวข้องกันแม้ว่าในระยะแรกความสัมพันธ์อาจไม่ได้เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจแต่เพราะความจำเป็นที่ต้องอาศัยการตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้นจึงเป็นปรากฏการณ์ธรรมดาว่าการขัดแย้งกันหรือความไม่ลงรอยกันในเรื่องที่ตัดสินใจจะต้องเกิดขึ้น แต่ด้วยผลประโยชน์ในการทำงานร่วมกันทำให้ความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การไม่กระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นก็ยังมีผลต่อการปฏิบัติการด้วย อาจกล่าวได้ว่าเมื่อความสัมพันธ์ของบุคคลคนหนึ่งในองค์การกับบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงไป การตัดสินใจของบุคคลเหล่านั้นก็อาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งสรุปได้ว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนั้นมีอิทธิพลต่อการได้รับข้อมูล เพื่อส่งเสริมให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การใช้การสื่อสารในการแก้ปัญหาและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ในการบริหารงานองค์การอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆมากมายที่ต้องตัดสินใจ โดยการตัดสินใจนั้นๆ อาจจะถูกหรือผิดก็ตาม ผู้ตัดสินใจอาจจะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 2 ประการได้แก่ ตัดสินใจโดยยึดถือตนเองเป็นสำคัญหรือยึดถือองค์การเป็นสำคัญ โดยการตัดสินใจแต่ละครั้งย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ของปัญหา ซึ่งยากที่จะกำหนดได้ว่าเมื่อใดจะยึดถือตนเองหรือองค์การเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้กระบวนการตัดสินใจนั้นยุ่งยากซับซ้อนและยากที่จะระบุถึงผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น การใช้การสื่อสารจึงเป็นหนทางหนึ่งที่สำคัญของการรวบรวมและได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กำกวม

ดังนั้น จากความหมายและความสำคัญตามที่ได้ศึกษาได้รวบรวมมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่ากระบวนการสื่อสารนั้นมีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานขององค์การ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการถ่ายโอนข้อมูลภายในองค์การ เพื่อพนักงานในองค์การให้เกิดความเข้าใจไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารองค์การ ทั้งนี้ การสื่อสารภายในองค์การที่ดีนั้นยังช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมายจากการออกคำสั่งที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่ราบรื่นจากการใช้การสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนการใช้การสื่อสารที่เข้ามาช่วยในกระบวนการตัดสินใจหากเกิดสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นภายในองค์การนั่นเอง

2.2.2 เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

นอกจากการติดต่อสื่อสารจะมีความสำคัญดังกล่าวมาแล้ว ยังเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การบริหารองค์การจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารทุกคนในองค์การจะมีสัมพันธภาพระหว่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสองคนหรือบุคคลกับกลุ่มในองค์การหรือสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มกับกลุ่มก็ได้ ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ทุกคนในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น จึงเป็นที่เห็นได้ชัดว่าจุดประสงค์ประการหนึ่งของการติดต่อสื่อสารคือการให้ข่าวสาร ข้อมูล และพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่จำเป็น เพื่อทำให้เกิดพลังกลุ่ม นอกจากนี้ ยังมีจุดประสงค์ที่จะสร้างทัศนคติที่จำเป็นเพื่อจะได้จูงใจให้ทำงานมากขึ้น มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยเป้าหมายหรือหน้าที่ของการติดต่อสื่อสารในองค์การนี้ ลี โอ. เทเยอร์ (Lee O. Thayer) อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ (2550, น. 365) ได้กล่าวแยกไว้ 5 ประการ อันได้แก่

1. เพื่อป้อนข่าวสารข้อมูลให้บุคคลได้ทราบ อาจกล่าวได้ว่าการบอกข่าวสารข้อมูลแก่บุคคลภายในองค์การให้ทราบนั้นเป็นสิ่งที่ต้องกระทำในทุกๆวัน การติดต่อสื่อสารเป็นวิถีทางที่จะยืนยันให้สมาชิกในองค์การได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การ การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจใดๆจะเป็นผลไม่ได้ถ้าสมาชิกในองค์การไม่รู้ถึงคำสั่งการวินิจฉัยสั่งการนั้นๆ

2. เพื่อประเมินผลงานของบุคคล ลักษณะงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งขององค์การก็คือ การประเมินผลกิจกรรมของสมาชิกองค์การอย่างสม่ำเสมอว่าเขาได้ทำงานให้เป็นที่ไปตามจุดประสงค์ที่ต้องการได้เพียงใด

3. เพื่อการอำนวยความสะดวกหรือการให้คำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชารับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

4. เพื่อจะได้ใช้สิทธิพลหรือได้รับสิทธิพลจากผู้อื่นโดยเฉพาะในเรื่องการจูงใจให้ทำงานเป็นอาทิ ซึ่งนับเป็นเรื่องที่จะทำให้องค์การมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้

5. เพื่อเป็นกิจการอื่นๆภายในองค์การที่อาจมีได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคคล หรือการสนองความต้องการของบุคคลที่สอดคล้องหรือไม่ขัดกับเป้าหมายขององค์การ เช่น การที่สมาชิกขององค์การมีการติดต่อกันในทางสังคมในรูปขององค์การการอุปถัมภ์หรือองค์การที่ไม่มีโครงสร้างดังกล่าวมาแล้ว เป็นต้น

2.1.3 คุณลักษณะของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ และชนาธิป สันติวงษ์ (อ้างถึงใน ญัตติชุตตา วิจิตรจามรี, 2553. น. 27) อธิบายว่า การสื่อสารในองค์การมีคุณลักษณะ 3 ประการดังต่อไปนี้ ประการแรก การสื่อสารในองค์การมุ่งเน้นถึงการประสานร่วมมือกันและมุ่งถึงเป้าหมายของทุกฝ่ายขององค์การเป็นหลัก เนื่องจากการสื่อสารเกิดขึ้นในขอบเขตขององค์การ ซึ่งเป็นแหล่งรวมทรัพยากรต่างๆ และคนที่มีกิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นมากมายภายในองค์การและทำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ ดังนั้น การประสานงานระหว่างกันของฝ่ายต่างๆในองค์การจึงเป็นหัวใจของความสำเร็จ กิจกรรมการสื่อสารทั้งหลายที่เกิดขึ้นก็เพื่อที่จะพยายามให้เกิดการประสานงานที่ดีของฝ่ายต่างๆ ภายในกรอบดังกล่าวนี้ จะเห็นว่าการสื่อสารในองค์การนั้นส่วนมากจะสัมพันธ์กับฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การที่ทำอยู่ ซึ่งงานด้านการตัดสินใจ การวัดและการประเมินผลงาน หรือการให้มีส่วนร่วมในการบริหารและการติดตามผลการปฏิบัติงาน ล้วนแล้วแต่ต้องมีการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญ

ประการที่สองการสื่อสารของขององค์การจะเกิดขึ้นบนพื้นฐานภายในกรอบของระบบองค์การที่จัดไว้เป็นโครงสร้าง ซึ่งการสื่อสารเป็นไปตามสภาพของสภาพองค์การที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างที่มีลำดับสูงต่ำของอำนาจหน้าที่ มีความสำคัญระหว่างฝ่ายต่างๆ และยังมีโครงสร้างทางสังคมของบุคคลที่ทำงานอยู่ด้วยกันที่เป็นที่ยอมรับระหว่างกันด้วย โครงสร้างทั้งในส่วนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้อาจเป็นตัวเสริมหรือบั่นทอนการติดต่อสื่อสารในองค์การได้เสมอ

ประการสุดท้ายการสื่อสารขององค์การจะต่างกับการสื่อสารอื่นๆ เพราะการสื่อสารขององค์การนอกจากจะเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นในขอบเขตขององค์การแล้ว ยังเป็นการสื่อสารที่มีการข้ามไปมาในวงต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การเดียวกัน หรือการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามหน้าที่ ตลอดจนเป็นการสื่อสารข้ามพรมแดนของแต่ละองค์การกับองค์การต่างๆ หรือเป็นการสื่อสารระหว่างองค์การด้วย

2.1.4 โครงสร้างของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

โครงสร้างการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Organizational Communication Structure) จัดเป็นแนวคิดที่สำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์การ โครงสร้างการสื่อสารในที่นี้ หมายถึง เส้นทางของการติดต่อสื่อสารในองค์การหรือเส้นทางของข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ในองค์การทั้งที่อยู่ในรูปของวจนภาษาและอวัจนภาษา นอกจากนี้โครงสร้างการสื่อสารยังถูกจัดว่าเป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประกอบกันเป็นองค์การ โดยรูปแบบและกิจกรรมการสื่อสารในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การ รูปแบบการบริหารและบรรยากาศภายในองค์การ โดยหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารคือการสร้างการสื่อสารกับพนักงาน บรรยากาศการสื่อสารที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันข่าวสาร ความคิด และทัศนคติ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสร้าง “การมีส่วนร่วมหรือการร่วมกัน” กับบุคคลอื่น ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารในองค์การประสบความสำเร็จ ข้อมูลข่าวสารขององค์การจึงจำเป็นต้องไหลจากฝ่ายบริหารไปยังพนักงาน และไหลจากพนักงานขึ้นไปยังฝ่ายบริหาร โดยทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในโครงสร้างหรือการไหลของข่าวสารภายในองค์การ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการถ่ายทอดข้อมูลที่ชัดเจน เทียงตรง และสมบูรณ์

โครงสร้างการสื่อสารภายในองค์การนั้นสามารถแบ่งออกเป็นทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยผู้ศึกษาขอรวบรวมแนวคิดจากนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่ได้อธิบายถึงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การไว้ ดังนี้

2.1.4.1 การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นรูปแบบของการสื่อสารที่มีการไหลเวียนของสารไปตามช่องทางทางการ ที่ปรากฏในแผนภูมิหรือโครงสร้างขององค์การ (Organizational Chart) นับเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน โดยปกติการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในองค์การหรือที่พยายามจะให้เกิดขึ้นนั้น อาจแยกได้เป็นสามประเภท ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (Upward Communication)

และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal Communication) สำหรับการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ ทิศทางการไหลของข่าวสารจะแตกต่างไปจากการสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างและระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ซึ่งถือเป็นการติดต่อสื่อสารในจากบนลงล่าง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างของระดับบังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสาร ขณะที่ การติดต่อสื่อสารแบบระดับแนวนอนหรือแนวราบนี้จะเป็นการส่งข่าวสารไปยังผู้รับที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับบัญชาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, น. 366) อธิบายถึง การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างนี้ว่า เป็นแบบของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ เนื่องจากทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (classical theory of communication) ได้ให้ความสนใจแก่การติดต่อสื่อสารแบบนี้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ การสั่งงาน หรือการควบคุม นอกจากนี้การติดต่อแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างยังเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลซึ่งอยู่ในระดับการบังคับบัญชาล่างได้ทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังที่กล่าวแล้วว่า การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างนั้นมักอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ปรากฏตามแผนภูมิองค์การ นอกจากนี้แล้วยังสามารถใช้สื่ออื่นได้อีก เช่น การประกาศผลตามบอร์ด คู่มือการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การประกาศนโยบาย สุนทรพจน์และจดหมายเวียน หนังสือนิตยสาร เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างอาจกระทำได้โดยอาศัยการประชุม อาจจะเป็นการประชุมของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสุด หรือระดับกลาง หรือแม้แต่ว่าระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่เรียกกลุ่มของตนเพื่อบอกกล่าวถึงแผนงาน นโยบาย ก็นับเป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับบนจะติดต่อกับผู้บังคับบัญชาในระดับล่างๆ ได้

จะเห็นได้ว่าในการติดต่อสื่อสารแบบนี้อาจใช้สื่อแบบลายลักษณ์อักษร (Written Media) รวมถึงสื่อแบบคำพูด (oral media) เช่น การประชุม คำสั่งหรือคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา สุนทรพจน์ โทรศัพท์ โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างด้วยสื่อแบบคำพูดอาจปรากฏข้อบกพร่องได้คือ ผู้ฟังอาจรับข่าวสารไม่ได้ทั้งหมดเพราะไม่ได้ยินทุกอย่างที่ผู้พูดสื่อสาร อีกประการหนึ่งเมื่อได้รับข้อมูลหรือเนื้อหาจำนวนมากก็อาจจะไม่สามารถนำเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารได้ทั้งหมด โดยหากจะให้ผู้ฟังซึ่งรับข่าวสารได้ไม่ครบถ้วนเป็นผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดข่าวสารต่อไป โอกาสในการสูญหายของข่าวสารก็จะมีมากขึ้น นอกจากปัญหาความบกพร่องในการฟังและการจดจำแล้ว ยังปรากฏปัจจัยที่สำคัญอื่นอีก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การ และปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยาของสมาชิกองค์การ

ณัฐชุตา วิจิตรจามรี (2553, น. 86) ได้กล่าวถึงปัญหาของการสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่าง ไว้ดังนี้

1. การสื่อสารจากบนลงล่างด้วยลายลักษณ์อักษรที่มากจนเกินไป ทำให้ผู้บริหารขาดความเป็นกันเองกับพนักงานจนทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน
2. เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลต่างๆที่มากเกินไป เช่น หนังสือเวียน ประกาศ บันทึกรายงาน ข้อความ บางครั้งไม่มีเวลาอ่านหนังสือเหล่านั้น หรือได้รับข้อมูลมากจนกระทั่งเห็นว่าข้อมูลเหล่านั้นไม่มีค่าสำคัญ อาจทำให้ข่าวสารบางอย่างตกหล่น
3. ระยะเวลาในการส่งข้อมูลไม่เหมาะสม ทำให้ข้อมูลตกหล่นหรือกระจายไม่ทั่วถึงบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เช่น การออกคำสั่งหยุดงานวันศุกร์ แต่คำสั่งออกในวันพฤหัสบดีตอนบ่าย อาจทำให้บางคนไม่ได้รับทราบข่าวสารดังกล่าว
4. ข้อมูลผิดพลาดอันเกิดจากการกลั่นกรองจากบุคคลหลายระดับ แต่ละคนมีการตีความข่าวสารแตกต่างกัน รวมถึงมีข้อจำกัดในการประมวลผลข้อมูลที่ได้รับ

การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, น. 368) อธิบายถึง การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนนี้ว่า หมายถึงการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีระดับต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีระดับสูงกว่า หรือเป็นการส่งข่าวสารข้อมูลจากระดับผู้ปฏิบัติในระดับชั้นการบังคับบัญชาด้านล่างขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา โดยผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารต่างๆ การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนนี้ มีความสำคัญและเป็นที่ต้องการไม่น้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่าง ซึ่งการบริหารงานแบบดั้งเดิมไม่ค่อยให้ความสนใจกับการสื่อสารในลักษณะนี้ ขณะที่การบริหารตามแนวทางมนุษยสัมพันธ์เห็นว่าการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมีบทบาทที่สำคัญภายในองค์กร และเน้นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นวิธีหนึ่งในการส่งเสริมการทำงาน ดังนั้น ในระยะหลังองค์การจึงหันมาให้ความสำคัญในเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมากขึ้น การติดต่อสื่อสารนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการทำงาน (participation) การป้อนกลับ (feedback) และการเสนอความคิดริเริ่มใหม่ๆ (initiative) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่อผู้นำหรือหัวหน้างานได้ นอกจากนี้ยังอาจใช้เป็นวิธีทาง การติดต่อกับผู้บังคับบัญชาในการทำงาน การสำรวจทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ เป็นต้น

การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนนั้น แตกต่างจากการติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างหรือแบบแนวราบหรือแนวนอน เพราะข่าวสารข้อมูลที่ส่งขึ้นไปสู่ระดับบนนี้ก่อนจะถึงผู้บังคับบัญชาอาจจะถูกบิดเบือนเพื่อให้ถูกใจผู้บังคับบัญชา เมสัน แฮร์ (Mason Haire) อ้างถึงในสร้อยตระกูล (ตีพิมพ์ใน) อรรถมานะ (2550, น. 368) เห็นว่า บุคคลมักจะพยายามทำตัวเองให้เป็นที่ถูกใจของผู้ควบคุมบังคับบัญชา โดยการพยายามลดข้อขัดแย้งให้น้อยที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติกับตนในทางที่ดี ขณะที่ วิลเลียม เอช. รีด (William H. Read) พบว่า ข่าวสารที่ส่งจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนนั้นมักถูกกลั่นกรองและเปลี่ยนแปลง การที่ผู้ส่งข่าวสารเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของข่าวสารนั้นก็เพื่อเลี่ยงผลกระทบทางอ้อมที่อาจมีผลต่อความมั่นคงหรือความก้าวหน้าของผู้บังคับบัญชาเอง ดังนั้นการติดต่อสื่อสารแบบนี้จึงมักจะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกว่าที่ข่าวสารข้อมูลจะถึงผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ข่าวสารข้อมูลอาจถูกตัดทอนลง เป็นผลทำให้นักบริหารในระดับสูงมักจะไม่ได้รับข้อเท็จจริงหรือคำร้องทุกข์ หรือคำขอร้องจากผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างๆ

ณัฐชุตา วิจิตรจามรี (2553, น. 89) อธิบายถึงปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ไว้ดังนี้

1. ความแตกต่างทางสถานภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดคุยกับผู้บริหาร
2. พนักงานมีแนวโน้มที่จะปิดบังความคิดของตนเองต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร เนื่องจากเกรงว่าหากพูดความจริงออกไปอาจส่งผลเสียได้ในภายหลัง หรือพนักงานมักจะพูดในด้านดีหรือพูดในสิ่งที่คิดว่าหัวหน้างานอยากได้ยิน
3. พนักงานมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารไม่สนใจปัญหาของพวกเขา ไม่ตอบสนองข้อเรียกร้องหรือรายงานที่พนักงานเสนอขึ้นมา
4. พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารไม่มีเวลามากพอที่จะรับฟังปัญหาต่างๆ ของพนักงาน จึงไม่มีประโยชน์ที่จะพยายามสื่อสารไปสายบังคับบัญชา
5. พนักงานขาดสิ่งจูงใจในการส่งข่าวสาร พนักงานไม่เห็นว่าจะตนเองจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน จึงไม่กระตือรือร้นที่จะส่งข้อมูลให้แก่ผู้บริหาร
6. ผู้บริหารหรือหัวหน้ามีแนวโน้มที่จะตอบสนองเฉพาะข้อมูลที่เป็นด้านบวก หรือข้อมูลที่สอดคล้องกับนโยบาย และไม่ค่อยจะตอบสนองต่อคำวิพากษ์วิจารณ์หรือข้อมูลด้านลบจากพนักงาน

7. พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาเข้ากับผู้บริหารไม่ได้ หรือพนักงานกับหัวหน้างานมองปัญหาแตกต่างกัน อีกทั้งผู้บริหารก็มึนงานประจำมากเกินไปจนไม่มีเวลาที่จะรับฟังปัญหาของพนักงาน

การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, น. 368) อธิบายถึง การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์การ ซึ่งมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการติดต่อสื่อสารสองแบบแรก การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย เช่น การติดต่อสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งที่มีไปยังผู้ปฏิบัติงานอีกคนหนึ่ง จากผู้ควบคุมบังคับบัญชาชั้นต้นผู้หนึ่งไปยังผู้ควบคุมบังคับบัญชาชั้นต้นอีกผู้หนึ่ง จากหัวหน้ากองไปยังหัวหน้ากอง เป็นต้น การติดต่อสื่อสารในรูปแบบดังกล่าวนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมองว่าการสื่อสารแนวราบเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการปรับตัวขององค์การ

การติดต่อสื่อสารแบบนี้อาจจะมีปัญหาอันเนื่องมาจากจำนวนสมาชิกที่อยู่ในระดับแนวนอนเดียวกันหรือใกล้เคียงกันนั้นมีมากจนผู้ควบคุมบังคับบัญชาชั้นต้นไม่อาจติดตามได้ทั้งหมดหรือติดตามได้ไม่ทั่วถึง ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบแนวราบนี้จะมีมากน้อยขึ้นเพียงใดนั้นต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของงาน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับการผลิตและใช้เทคนิควิธีต่างๆ มักจะมีการติดต่อสื่อสารแบบแนวราบ ริชาร์ด ซิมป์สัน (Richard Simpson) อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550: น.368) ได้เสนอข้อเท็จจริงโดยศึกษาจากโรงงานอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายว่า ร้อยละ 40 ของการติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าคนงานเป็นแบบแนวราบ เขากล่าวว่าตัวแปรที่สำคัญที่จะกำหนดทิศทางของการติดต่อสื่อสารก็คือระดับของการใช้เครื่องยนต์กลไกในกระบวนการทำงาน อาทิ ถ้าการใช้เครื่องจักรเครื่องกลเป็นไปตามวิธีการทำงานที่เป็นขั้นตอนไปจนสำเร็จรูป (assembly line) การควบคุมบังคับบัญชาจากระดับบนลงสู่ระดับล่างจะมีน้อยลง ทั้งนี้เพราะเครื่องจักรได้กำหนดถึงจังหวะการทำงานแล้ว ดังนั้นการติดต่อสื่อสารตามแนวราบจึงเพิ่มขึ้น ตรงกันข้ามการทำงานที่ใช้เครื่องจักรเครื่องกลน้อยจะเป็นเหตุทำให้มีการติดต่อสื่อสารในองค์การการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้ควบคุมบังคับบัญชาจะต้องควบคุมงานในทุกๆระดับ หัวหน้างานต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

อย่างไรก็ตามก็อาจพบปัญหาบางประการเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนนี้ เช่น ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างของบุคคลซึ่งมีวิชาชีพหรือมีความสนใจต่างกัน ทั้งนี้เพราะความ

แตกต่างกันในภูมิหลัง ประสบการณ์และทักษะ ตลอดจนบรรยากาศของการแข่งขันในองค์กรก็อาจเป็นอุปสรรคที่จะทำให้มีการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนนี้ก็ได้

ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี (2553, น. 94) ได้อธิบายถึงปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวนอน ซึ่งเกิดขึ้นจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การขาดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามมากขึ้นในการติดต่อสื่อสาร บุคคลมักติดต่อสื่อสารเฉพาะกับบุคคลที่เข้าถึงง่าย ซึ่งทำงานใกล้ชิดกันหรือสื่อสารกันตามช่องทางการสื่อสารที่ได้กำหนดไว้ชัดเจนแล้ว

2. การกั้นแบ่งระหว่างหน่วยงาน สมาชิกในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือกิจกรรมหนึ่งขององค์กร มักจะมองว่าการที่บุคคลจากหน่วยงานอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานของตนเป็นการรุกรานอาณาเขตแดนของหน่วยงาน นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานมักเป็นไปในทิศทางการแข่งขันกัน

3. การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารในแนวนอนค่อนข้างมีลักษณะการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ เป็นเรื่องส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการสร้างใจร่วมใจกัน หากผู้ร่วมงานขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วก็ยากที่จะทำให้การสื่อสารในแนวนอนบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2.1.4.2 การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

นอกเหนือจากการติดต่อสื่อสารที่อาศัยโครงสร้างองค์กรในการกำหนดทิศทางของการสื่อสารดังที่ปรากฏในการสื่อสารที่เป็นทางการแล้วนั้น ยังมีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอยู่ด้วย ซึ่ง หมายความว่า การสื่อสารที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ได้ถูกจำกัดโดยช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ สร้อยตระกูล (ตีวานนท์) อรรถมานะ (2550, น. 368) อธิบายว่า สื่อสารในรูปแบบดังกล่าวนี้มีอิทธิพลในการพัฒนาและส่งเสริมมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความคาดหวังของพนักงานและค่านิยมของพนักงานในระดับกลุ่มด้วย การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลที่ถูกถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการไม่เพียงพอและมีความคลุมเครือ ซึ่งบ่อยครั้งจะเป็นเรื่อง “ลับ” เกี่ยวกับบุคคลหรือเหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกสื่อสารตามช่องทางที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในลักษณะนี้มีนักวิชาการอธิบายว่าเป็นการสื่อสารที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในองค์กร

ในทุกๆ องค์กรจะมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจเรียกว่าการติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่น (grapevine) การติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่นนี้นับเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของความซับซ้อนในองค์กร และเป็นการช่วยตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในแง่ของการ

ส่งข่าวสารอันรวดเร็วที่ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นสนใจ หรือข่าวสารที่มีผลกระทบโดยเฉพาะถึงหน่วยงานของตน หรือกลุ่มงานของตน หรืออาจเป็นข่าวสารส่วนตัวที่กระทบถึงตัวบุคคลก็ได้

ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการเสมือนเถาองุ่นนั้นได้รวมถึงเครือข่ายการติดต่อสัมพันธ์ของบุคคลแบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในตลอดวันของการทำงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีการติดต่อส่วนตัวนี้ก็เพื่อที่จะเป็นทางที่จะได้ข่าวสารข้อมูลอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้อาจมีการพบกันแบบไม่เป็นทางการที่เป็นกันเองในระยะหยุดพักการทำงานหรือในขณะที่เดินทางมาที่ทำงานหรือกลับบ้าน การติดต่อเหล่านี้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนข่าวสารกัน ดังนั้นจึงเป็นการทำให้ข่ายการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้นอย่างรวดเร็วกว่าการอาศัยการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการเพียงอย่างเดียว โดยจะเห็นได้ว่าสัมพันธภาพทางสังคมของสมาชิกในองค์การแบบเถาองุ่นนี้ไม่เกี่ยวข้องเฉพาะแต่ข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่ยังรวมถึงข่าวสารส่วนตัวของสมาชิกองค์การด้วย

ข่าวสารข้อมูลต่างๆดังกล่าวนี้รวมทั้งข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงและรวมถึงการตีความข่าวสารที่เป็นเหตุทำให้เกิดการบิดเบือนข้อเท็จจริงไปจากมูลความจริง กลายเป็นข่าวลือที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ทั้งนี้รวมถึงข่าวลือหรือความคิดอ่านส่วนตัวของบุคลากรที่ปะปนออกมากับข่าวสาร หากองค์การไม่สามารถที่จะควบคุมความเป็นไปของการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการได้วิธีแก้ไขที่ดีที่สุด ได้แก่การที่องค์การคอยให้ข่าวสารข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอยู่เสมอ วิธีการนี้มีไขจะทำให้ผลเสียของการติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่นหมดสิ้นไปทั้งหมดแต่จะช่วยให้ข่าวลือไม่ห่างจากข้อเท็จจริงจนเกินไปนัก

ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนี้มีวิถีทางของการติดต่อสื่อสารได้ในสามทิศทาง เช่นกันกับการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ นั่นคือ แบบการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันหรือแบบแนวราบหรือแนวนอน

Davis & O'Connor, 1989, pp. 115-116, อ้างอิงใน ญัตติชุตดา วิจิตรจามรี (2553, น. 94) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบเถาองุ่นไว้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบเถาองุ่นโดยมากมักเป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth Interaction) โดยอาจเริ่มต้นและสิ้นสุด ณ จุดใดจุดหนึ่งก็ได้ภายในองค์การ กล่าวคือสามารถไหลไปได้ทุกทิศทางภายในองค์การ

2. การสื่อสารแบบเถาองุ่นโดยทั่วไปเป็นการสื่อสารที่ไม่มีข้อจำกัดทางด้านองค์การหรือตำแหน่งงาน

3. การสื่อสารแบบเถาองุ่นทำให้ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว
4. เครือข่ายการสื่อสารแบบเถาองุ่น มีลักษณะเป็นลูกโซ่กลุ่ม (Cluster Chain) กล่าวคือ ผู้ถ่ายทอดข่าวสารมักจะบอกเล่าข่าวสารไปยังกลุ่มบุคคลมากกว่าจะเป็นการถ่ายทอดไปยังบุคคลใดเพียงบุคคลเดียว
5. ผู้มีส่วนร่วมในเครือข่ายเถาองุ่น (Grapevine Network) มักจะมีบทบาทใด บทบาทหนึ่งจาก 3 บทบาท ได้แก่ ผู้เชื่อมโยง ผู้โดดเดี่ยว และผู้ที่ไม่ส่งผ่านข้อมูลไปยังคนอื่นๆต่อ
6. ยิ่งบุคคลได้รับทราบเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรวดเร็วมากเท่าใด ก็ยิ่งมีแนวโน้มมากขึ้นที่บุคคลเหล่านั้นจะถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับเหตุการณ์นั้นไปยังบุคคลอื่นๆ
7. ข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นสิ่งที่บุคคลให้ความสนใจ บุคคลนั้นมีแนวโน้มอย่างยิ่งที่จะถ่ายทอดข่าวสารไปยังผู้อื่น
8. โดยทั่วไปรายละเอียดของข่าวสารที่ถ่ายทอดผ่านเครือข่ายแบบเถาองุ่นมีความถูกต้องประมาณ 75-90% อย่างไรก็ตาม คนมักจะคิดว่าข่าวสารจากเครือข่ายเถาองุ่นมักจะไม่ถูกต้อง เพราะข้อมูลที่ผิดพลาดจะมีสีสัน น่าตื่นเต้นมากกว่า และส่งผลกระทบต่อความสามารถจดจำได้
9. ข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายเถาองุ่นมักจะขาดความสมบูรณ์ ทำให้เกิดการตีความผิด แม้ว่ารายละเอียดจะมีความถูกต้องก็ตาม
10. การสื่อสารแบบเถาองุ่นมักมีอิทธิพลภายในองค์กร ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารเถาองุ่นจึงเป็นสิ่งสำคัญ

จากที่กล่าวทั้งหมดข้างต้นจะเห็นได้ชัดว่าการติดต่อสื่อสารอาจเป็นไปได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะถ้าการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีลักษณะของข่าวลือน้อยที่สุดก็จะ เป็นวิธีที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปมีประสิทธิภาพขึ้น ทั้งนี้เพราะการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะช่วยส่งเสริมความเข้าใจและร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองให้ดีขึ้นได้

2.1.5 แนวคิดเรื่องอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

หากกระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรทำให้บุคคลในองค์กรสามารถประสานความร่วมมือกันทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ หรือสามารถจงใจให้บุคลากรในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและปฏิบัติงานได้ตรงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็ถือได้ว่ากระบวนการสื่อสารนั้นทำหน้าที่ได้อย่างดี ในทางตรงกันข้าม หากกิจกรรมการสื่อสารไม่ก่อให้เกิดผลใดๆ หรือก่อให้เกิดผลที่ผิดเพี้ยนไปจากความต้องการของผู้ส่งสาร ย่อมถือว่าการสื่อสารนั้นล้มเหลว

ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะเกิดมาจากปัจจัยที่มีผลด้านลบซึ่งนำมาสู่ปัญหาแปรปรวนต่อการสื่อสาร ในที่นี้ผู้ศึกษาสนใจแนวคิดเรื่องอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การของณัฐชุตา วิจิตรจามรี (2553, น. 35) ที่ได้อธิบายถึง อุปสรรค 12 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อทางลบต่อการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งผู้บริหารองค์การควรวางวิธีที่จะขจัดอุปสรรคเหล่านี้ เพื่อให้การสื่อสารทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากการใช้ภาษา

หน้าที่ล้มเหลวของการสื่อสารเกิดขึ้นได้เมื่อผู้รับสารตีความหมายเนื้อหาสารผิดพลาดไป จากความหมายที่ผู้ส่งสารตั้งใจจะสื่อสาร ในบางครั้งคำที่ใช้ในการสื่อสารที่สามารถตีความได้หลายความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของผู้รับสารที่แตกต่างกันออกไป หรือคำบางคำที่มีความหมายผันแปรไปตามสถานการณ์ได้ หรือปัญหาทางด้านภาษาที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้คำแสลงหรือศัพท์ทางเทคนิคทางวิชาชีพที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจของผู้รับสารเพื่อเข้าใจความหมาย นอกจากนี้ยังพบว่ามีปัญหาทางภาษาอาจเกิดขึ้นในบริบทของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ภายในองค์การที่มีการดำเนินงานในระดับโลกได้ ปัญหาทางด้านภาษาเกิดขึ้นเพราะคำต่างๆ ที่ใช้ในการสื่อสารไม่ได้มีความหมายในตัวเอง แต่ผู้ใช้ได้มีการตกลงกันว่าให้คำต่างๆ แทนความหมายใดแล้วก็ใช้กันตามที่ตกลง

2. การบิดเบือนสาร

หน้าที่ล้มเหลวที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ส่งสารและผู้รับสารขาดกรอบอ้างอิง (Frame of reference) ร่วมกัน ดังที่ว่ามนุษย์ทุกคนนั้นมีความแตกต่างกันในประสบการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การตีความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็นแตกต่างกันไป ผู้ส่งสารและผู้รับสารอาจมีคุณลักษณะ พื้นฐานความเป็นมา ตำแหน่งงานในองค์การและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การตีความหมายสารมีความแตกต่างกันตามไปด้วย นอกจากนี้ ผู้รับสารยังสามารถบิดเบือนสารโดยการตั้งข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสาร ซึ่งข้อสันนิษฐานนี้ทำให้ผู้รับสารเริ่มถอดรหัสสารและลงมือกระทำก่อนที่จะได้รับเนื้อหาสารทั้งหมด ซึ่งสิ่งที่ผู้รับสารตีความหรือลงมือทำอาจไม่ใช่วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารเลยก็ได้

3. การกรองข้อมูลข่าวสาร

ในกระบวนการสื่อสารบางครั้ง ผู้ส่งสารอาจกรองหรือตัดเนื้อหาสารบางอย่างออกไป โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ซึ่งทำให้ผู้รับสารตีความเนื้อหาสารผิดพลาด ในที่นี้ผู้ส่งสารอาจจะตั้งใจกรองข้อมูลข่าวสารบางอย่างออก เนื่องจากเกรงกลัวปฏิกิริยาย้อนกลับของผู้รับสารหรือเห็นว่าผู้รับสารไม่มีเวลามากพอที่จะรับข้อมูลทั้งหมด เช่น เมื่อต้องการส่งข้อมูลที่ต้องใช้เวลาศึกษาและมีจำนวนมาก ให้กับผู้รับสารโดยที่ผู้รับสารมีเวลาจำกัด ผู้ส่งสารจึงย่อข้อมูลให้เหลือเพียงบางส่วน เพื่อให้เหมาะสมกับ

เวลาที่ผู้รับสารมีอยู่ ทำให้สาระสำคัญของเนื้อหาถูกตัดออกไป หรือในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กลับกรองข้อมูลที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความไม่สบายใจออกไป นอกจากนี้ บางครั้งผู้ส่งสารอาจ กรองข้อมูลออกโดยไม่ตั้งใจถ้าเขาไม่เข้าใจปัญหาหรือประเด็นที่ต้องการสื่อสาร การกรองข้อมูลทั้งสองลักษณะนี้เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้เนื้อหาสาระขาดข้อมูลที่เพียงพอต่อการตีความและความเข้าใจที่ ถูกต้องของผู้รับสารนั่นเอง

4. เวลาในการส่งเนื้อหาสาร

เนื้อหาสารที่มีกำหนดเวลาสั้น อาจทำให้ผู้รับสารไม่มีเวลามากพอที่จะตีความสารอย่าง ถูกต้อง และอาจลงมือทำในสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับความตั้งใจของผู้ส่งสาร หรือในกรณีที่ผู้ส่งสาร ถ่ายทอดเนื้อหาสารก่อนเวลาที่ต้องการให้เกิดการกระทำนานมากเกินไป อาจทำให้ผู้รับสารลืมและ ไม่ได้ทำตามความตั้งใจของผู้ส่งสารก็ได้ นอกจากนี้ผู้รับสารจะลงมือปฏิบัติก็ต่อเมื่อผู้รับสารยอมรับ เนื้อหาสารนั้น ซึ่งต้องมีความน่าเชื่อถือพอ รวมไปถึงอำนาจของผู้ส่งสารที่มีบทบาทอย่างยิ่งที่จะทำให้ ผู้รับสารยอมรับเนื้อหาสารนั้นๆ ปัจจัยด้านอำนาจนี้มีความสำคัญต่อการสื่อสารในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะตำแหน่งงานของผู้ส่งสารจะทำให้ผู้ส่งสารมีอำนาจเหนือผู้รับสาร ความสัมพันธ์ในลักษณะ นี้จัดเป็นคุณลักษณะสำคัญของการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หาก ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ส่งสารเป็นแหล่งสารที่ไม่น่าเชื่อถือ ก็มีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับสารนั้นๆ

5. ความเจียบงันในองค์การ

ความเจียบงันเป็นสถานการณ์ที่พนักงานไม่เต็มใจแสดงความคิดเห็นต่อเหตุการณ์หรือ สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ เพราะเชื่อว่าความเห็นของตนเองไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ หรือแย่ไปกว่านั้น อาจส่งผลเสียต่อตนเอง ประเด็นภายในองค์การที่คนหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น เช่น การจ่าย ค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม ผลกระทบทางลบต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ปัญหาในการบริการ ลูกค้า เป็นต้น จากงานวิจัยต่างๆที่ผ่านมาพบว่าการขาดการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ ที่ทำให้การสื่อสารนั้นล้มเหลวอย่างรุนแรง

6. ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสาร

สิ่งที่สามารถแสดงถึงสถานภาพของบุคคลในองค์การนั้นมีมากมาย อาทิ ตำแหน่งหน้าที่ ขนาดของห้องทำงาน การตกแต่งในห้องทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในห้องทำงาน เลขานุการ ส่วนตัว รถ ที่จอดรถ และเงินเดือน เป็นต้น ทั้งนี้ไม่ว่าสถานภาพจะถูกแสดงผ่านทางสิ่งใดก็ตาม สถานภาพเหล่านั้นอาจสกัดกั้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างผู้ที่มีสถานภาพต่างระดับกัน และยังเป็นอุปสรรคต่อการไหลเวียนของข่าวสารภายในองค์การ ปัญหาในการสื่อสารที่เกิดจาก ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสารที่มักพบ คือ ลูกน้องมักบอกรับเฉพาะในสิ่งที่คิดว่า

หัวหน้าสนใจและไม่พูดในสิ่งที่คิดว่าหัวหน้าไม่อยากจะยิน มีแนวโน้มในการปกปิดปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ลูกน้องอาจเลือกรายงานเฉพาะข้อมูลที่จะช่วยให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น รายงานความสำเร็จในการทำงานของตนเองซึ่งบางครั้งก่อให้เกิดการบิดเบือนสารได้ ดังนั้นผู้บริหารควรพยายามสร้างบรรยากาศของความเสมอภาค ลดการให้ความสำคัญกับระดับชั้นของสถานภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการสื่อสาร

7. การเป็นเจ้าของข้อมูล

หากองค์การให้คุณค่ากับตำแหน่งหรือความรู้ของบุคคลมากและใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแทนการให้คุณค่ากับความสำเร็จในการร่วมมือและประสานงาน จะทำให้เกิดการแสวงหาอำนาจซึ่งได้มาจากการเป็นเจ้าของ ข้อมูลสำคัญ กล่าวคือใครที่เป็นเจ้าของข้อมูลก็จะเป็นผู้มีอำนาจทำให้เกิดการกักเก็บและหวงข้อมูล ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการประสานงาน ดังนั้นฝ่ายบริหารควรสร้างความรู้สึภาคภูมิใจกับการทำงานเป็นทีม และอธิบายให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างสมาชิกในองค์การ

8. ระยะห่างทางกายภาพ

โครงสร้างองค์การที่ประกอบด้วยลำดับชั้นทางการบังคับบัญชาหลายระดับทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารอยู่ห่างกัน ข่าวสารจากแหล่งสารต้องถูกถ่ายทอดผ่านหลายคนหลายชั้นตอนกว่าสารนั้นจะถึงผู้รับสารเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ก. ถ่ายทอดสารไปยัง ข. ข. ถ่ายทอดสารไปยัง ค. ค. ถ่ายทอดไปยัง ง. ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า การสื่อสารตามลำดับ ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงมากที่ความหมายของข่าวสารจะถูกบิดเบือนไปหรือมีการถ่ายทอดข่าวสารผิด ข่าวสารที่ผู้รับสารสุดท้ายได้รับมักจะไม่ตรงกับข่าวสารจากต้นแหล่งสาร ซึ่งเกิดจากการแตกต่างทางความคิด ทศนคติ ความเชื่อ และการรับรู้ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร รายละเอียดบางอย่างในข่าวสารถูกตัดทิ้งไปรายละเอียดใหม่ ๆ ถูกเพิ่มเติมเข้ามา เมื่อผู้รับสารถ่ายทอดสารต่อไปยังคนอื่นอาจมีการใส่การตีความหรือความรู้สึกของตนเองเข้าไปในข่าวสารนั้น ทำให้ข่าวสารเปลี่ยนแปลงไปจากข่าวสารเดิมจากต้นตอ ดังนั้น ยังมีลำดับชั้นมากเท่าไรโอกาสการเข้าใจคลาดเคลื่อนยังมีมากขึ้นเท่านั้น

ระยะห่างทางกายภาพเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารในองค์การ หากสมาชิกในกลุ่มมีระยะห่างระหว่างกันมาก การสื่อสารระหว่างกันจะมีน้อย อาจจะมีการสื่อสารกันเฉพาะช่วงพักจากงานเท่านั้น หากสมาชิกมีระยะห่างทางกายภาพสั้น จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มภาวะการสื่อสาร เพราะสมาชิกสามารถสื่อสารถึงกันได้โดยผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

9. การสื่อสารข้ามลำดับชั้น

การสื่อสารข้ามลำดับชั้นเป็นการสื่อสารที่ข้ามช่องทางการสื่อสารหรือสื่อสารข้ามบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะควรจะได้รับทราบข่าวสารนั้นๆก่อน ซึ่งเป็นปัญหาหนึ่งของการสื่อสารในองค์การ เช่น สมศักดิ์รายงานปัญหาในการปฏิบัติงานให้ผู้จัดการโดยตรงแทนที่จะรายงานไปยังหัวหน้าซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของสมศักดิ์ หรือผู้จัดการมอบหมายงานให้สมศักดิ์โดยตรงแทนการมอบให้ผู้บังคับบัญชาของสมศักดิ์ โดยส่วนใหญ่แล้วการกระโดดข้ามลำดับชั้นมักเกิดขึ้นในหลายกรณี (Lewis, 1980, อ้างถึงใน ญัฐชดา วิจิตรจามรี, 2553, น. 39) เช่น

- เมื่อจำเป็นต้องทำงานให้เสร็จเร็วขึ้น
- เมื่อมีเรื่องด่วน
- เมื่อผู้บริหารเห็นว่าคำสั่งงานให้ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงกว่าที่จะชี้แจงให้หัวหน้างาน

เข้าใจ

- เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาถูกผู้บังคับบัญชามองข้ามความสามารถ
- เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าหัวหน้าขาดความยุติธรรม
- เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าหัวหน้าทำงานหรือตัดสินใจผิดพลาด
- เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ลูกน้องจึงต้องเข้าพบผู้บังคับบัญชา

ในระดับที่สูงกว่า

- เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์การมักจะสื่อสารตามลำดับ

หากใครก็ตามพบว่าลูกน้องหรือผู้บังคับบัญชาก็ตามสื่อสารข้ามตนเองไป มีความจำเป็นจะต้องพิจารณาทบทวนว่าปัญหานี้เกิดขึ้นเพราะเหตุใด เช่น ที่ผ่านมาได้ทำงานอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพหรือไม่ ทั้งนี้ควรต้องหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการสื่อสารข้ามลำดับชั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก

10. ความไม่สนใจของผู้บริหาร

การเมินเฉยไม่สนใจของผู้บริหารเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการสื่อสาร ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารไม่ถ่ายทอดข่าวสารที่จำเป็น เนื่องด้วยอาจจะเข้าใจว่าพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข่าวสารนั้นไปแล้วหรือในบางกรณีผู้บริหารขาดความกระตือรือร้น หรือองค์การไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสารสองทาง การสื่อสารสองทางในความคิดของผู้บริหารจึงอาจจำกัดอยู่เพียงการสื่อสารคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา และการรายงานผลความคืบหน้าการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชานั้นเอง

11. การขาดการติดต่อสื่อสาร

ความล้มเหลวในกระบวนการสื่อสารอาจเกิดขึ้นได้จากการขาดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารที่ขาดช่วงเกิดจากความถี่กลับของการจัดการและความซับซ้อนในโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรทำได้ไม่ถนัด เพราะช่องทางการติดต่อสื่อสารมักจะมีผู้ใช้มาก เช่น สายโทรศัพท์ที่ไม่ว่าง ทุกคนยุ่งจนไม่มีเวลาพูดคุยกัน จดหมายติดต่อสื่อสารหายไป ผู้ติดต่อสื่อสารไปทำธุระต่างจังหวัด และการขาดการติดต่อสื่อสารยังอาจเกิดจากการใช้ความชำนาญพิเศษในงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นบุคคลที่อยู่ในงานเฉพาะด้านมักจะไม่นิยมติดต่อสื่อสารกับบุคคลนอกหน่วยงานของตน เปรียบเสมือนมือซ้ายไม่รู้ว่ามือขวาทำอะไรอยู่ คือ ไม่มีการประสานกัน (อวยชัย ขบา , 2532, น. 364-365)

12. ภาวะในการติดต่อสื่อสาร

ภาวะในการติดต่อสื่อสาร ในที่นี้หมายถึง ปริมาณและความซับซ้อนของข่าวสารที่บุคคล หน่วยงาน ทีมงาน หรือองค์กรหนึ่งได้รับ ปริมาณของข่าวสาร หมายถึง ข่าวสารที่ได้รับจากช่องทางต่าง ๆ ในองค์กร ส่วนความซับซ้อนของข่าวสาร หมายถึง ระดับความยากง่ายต่อความเข้าใจ ผู้รับสารสามารถจัดการกับข่าวสารที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่ายจำนวนมาก ๆ ได้สำเร็จ ตรงกันข้ามหากข่าวสารมีความซับซ้อน เข้าใจได้ยากจะทำให้ผู้รับสารไม่สามารถจัดการข้อมูลจำนวนมาก ๆ ได้ อุปสรรคการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากภาวะในการติดต่อสื่อสารจำนวนมี 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ภาวะการสื่อสารที่น้อยเกินไป (Communication Underload) และภาวะการสื่อสารที่หนักเกินไป (Communication Overload)

ภาวะการสื่อสารที่น้อยเกินไปเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งถูกตัดขาดออกจากเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร โดยมากมักจะเป็นพนักงานระดับล่างที่รับผิดชอบงานเป็นประจำ และมีแนวโน้มที่พนักงานจะถูกตัดขาดและหันไปสนใจช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอย่างการชู้บชู้บนิินทาแทน นอกจากนี้พนักงานที่มีภาวะการสื่อสารน้อยมากหรือถูกตัดขาดจากช่องทางการสื่อสารจะส่งผลเสียทำให้พนักงานเกิดความแปลกแยกในองค์กรได้ ดังนั้นฝ่ายบริหารควรแก้ไขปัญหานี้ด้วยการจัดให้มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ การให้ข้อมูลข่าวสารประจำวัน และการพยายามดึงบุคคลที่มีความเสี่ยงเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่างๆที่จะช่วยขจัดความรู้สึกแปลกแยกออกไปได้

ส่วนปัญหาภาวะการสื่อสารที่หนักเกินไปเมื่อเกิดขึ้นกับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กร ได้รับข้อมูลข่าวสารในปริมาณที่มากเกินไป หรือข้อมูลข่าวสารมีความซับซ้อนมากจนเป็นปัญหาต่อการประมวลผล ข้อมูลที่มากเกินไปจะทำให้ผู้รับให้ความสนใจกับข้อมูลแต่ละชิ้นน้อย

นับเป็นสถานการณ์ที่เป็นอันตรายต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ ผู้บริหารหลายคนที่ได้รับข้อมูลข่าวสารมาก แต่ไม่สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ ซึ่งนำไปสู่การที่ไม่สามารถตัดสินใจและเกิดการตั้งคำถามเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมและจะส่งผลให้ข้อมูลท่วมท้นขึ้นอีกจนเกินความสามารถในการประมวลผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้รับสารมักมีปฏิกิริยาต่อข้อมูลที่ท่วมท้นหลายทาง เช่น ผู้รับสารอาจเพิกเฉยข้อมูลหรือตัดข้อมูลบางอย่างออก หรือบางครั้งผู้รับสารไม่ตอบสนองต่อเนื้อหาสารอย่างทันทีทันใด แต่เลื่อนการตอบสนองในเวลาอื่นที่ว่างเป็นผลให้ผู้ส่งสารต้องส่งเนื้อหาสารนั้นซ้ำอีก ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนข้อมูลให้มากขึ้นไปอีกในระบบการสื่อสาร

จะเห็นได้ว่าภาวะการสื่อสารที่หนักเกินไปส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรและบุคคลในระดับองค์กรข้อมูลข่าวสารที่ท่วมท้นทำให้การประมวลผลข้อมูลขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลลดคุณภาพในการตัดสินใจและความพึงพอใจของงาน และส่งผลต่อการเพิ่มของอัตราการขาดงานและลาออกจากงาน ในระดับบุคคล ภาวะการสื่อสารที่หนักเกินไปทำให้บุคคลเกิดความตึงเครียด ซึ่งจะส่งผลทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตวิทยา ในด้านกายภาพทำให้มีความผิดปกติในระบบประสาท เกิดโรคทางระบบหายใจและหลอดเลือด ส่วนในด้านจิตวิทยาทำให้เป็นคนที่ขาดความมั่นใจ ความเหนื่อยล้าทางจิตใจ และมีความนับถือตนเองต่ำ

องค์กรสามารถแก้ไขปัญหภาวะการสื่อสารที่หนักเกินไปได้ โดยการจัดฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ให้พนักงานได้เรียนรู้การจัดลำดับความสำคัญของงาน การจัดกลุ่มที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันเพื่อประหยัดแรงงานและเวลา นอกจากนี้ควรมีการจัดระบบการสื่อสาร โดยใช้หลักการกระจายข่าวสารที่เกี่ยวข้องและเป็นข่าวสารที่บุคคลนั้นจำเป็นต้องรู้ เพื่อให้บุคคลไม่ต้องเสียเวลากับการอ่านข่าวสารบางอย่างซึ่งในที่สุดพบว่า เป็นข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องในตนเองเลยไม่ว่าจะน้อย ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะการสื่อสารสามารถแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคล (Gibson and Hodgetts, 1991, 281, อ้างถึงใน ฌ็องซูดา วิจิตรจามรี, 2553, น. 43)

งานที่ต้องอาศัยการประสานงานและการร่วมมือมากเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีภาวะการสื่อสารสูง ตรงกันข้ามหากบุคคลได้รับผิดชอบงานที่ไม่จำเป็นต้องประสานงาน บุคคลมักจะมีภาวะการสื่อสารที่ต่ำ

ลักษณะงานที่เป็นกิจวัตรประจำวันไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ทำให้ผู้รับผิดชอบไม่จำเป็นต้องรับข้อมูลต่างๆ อีกทั้งไม่มีความจำเป็นต้องตั้งคำถามและได้รับข้อมูลย้อนกลับ จึงทำให้มีภาวะการสื่อสารที่ต่ำ ซึ่งตรงกันข้ามกับงานที่ไม่เป็นกิจวัตร มีความเปลี่ยนแปลงในงานสูงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความต้องการข้อมูล จึงทำให้มีภาวะการสื่อสารสูงตามไปด้วย นอกจากนี้ถ้ามี

ข้อจำกัดด้านเวลา ประกอบกับคุณภาพและปริมาณการตัดสินใจที่ต่ำมาก ก็จะทำให้ระดับภาวะการสื่อสารต่ำ แต่หากมีข้อจำกัดด้านเวลาสูง คุณภาพและปริมาณของการตัดสินใจสูง จะทำให้บุคคลมีภาวะการสื่อสารสูงตามไปด้วย

ส่วนปัจจัยด้านบุคคลนั้น บุคคลที่มีความสามารถและมีความต้องการในการสื่อสารสูงจะสามารถประมวลข้อมูลได้ดีกว่า และมีการรับข้อมูลมาก จึงทำให้เกิดภาวะการสื่อสารสูง แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีความสามารถในการสื่อสารต่ำ จะส่งผลให้ภาวะการสื่อสารต่ำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากการที่บุคคลอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะสื่อสารข้ามบุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารต่ำไป

ปัจจัยทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ส่งผลให้การสื่อสารล้มเหลวหรือไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.6 แนวคิดเรื่องบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ หรือ Organizational Climate นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้มากมาย โดยในบางครั้งบรรยากาศองค์การถูกเรียกว่า บุคลิกภาพขององค์การ หรือ Organizational Personality ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้จึงรวบรวมนิยามของคำว่าบรรยากาศองค์การที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

กิบสันและคณะ (Gibson et al., 2000, p. 8) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานในองค์การที่สมาชิกรับรู้ทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อม และมีบทบาทสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกองค์การ

บราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 667) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การคือ กลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์การ คือ กลุ่มลักษณะต่างๆ ภายในองค์การที่สมาชิกรับรู้โดยลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย บรรยากาศถึงสภาพขององค์การ เป็นเครื่องช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่งในลักษณะที่คงทนและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของคนในองค์การ

จุฬารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541, น. 10 อ้างถึงใน ทิพย์สุตา เมธิพลกุล (2550, น. 11) การรับรู้บรรยากาศองค์การ: การประเมินสุขภาพตนเอง) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง การรับรู้ความรู้สึก หรือความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อลักษณะขององค์การในด้านต่างๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบๆ ตัวของพวกเขา ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ อีกทั้งยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การด้วย

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542, น. 10 อ้างถึงใน ทิพย์สุตา เมธิพลกุล (2550, น. 11) การรับรู้บรรยากาศองค์การ: การประเมินสุขภาพตนเอง) ให้นิยามของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อสิ่งต่างๆ ภายในองค์การน ซึ่งป็นสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์การ และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในองค์การของพนักงาน

จากความหมายดังกล่าวที่ได้รวบรวมมาข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาจึงสรุปว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะและสภาพแวดล้อมขององค์การที่เป็นสภาวะปัจจุบันในองค์การ โดยเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมต่างๆนั้นได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้บรรยากาศองค์การมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในองค์การของบุคลากรหรือพนักงานอีกด้วย

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้พิจารณาลักษณะของบรรยากาศองค์การไว้หลายประการ แต่เนื่องจากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การนั้นมีขอบเขตค่อนข้างกว้าง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการที่สมาชิกขององค์การสามารถรับรู้และเข้าใจคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมขององค์การที่เป็นสภาวะปัจจุบันในองค์การ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อน อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดที่ได้อธิบายองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่เข้าใจได้โดยง่ายและค่อนข้างครอบคลุมแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่นๆ โดย จุฑารัตน์ สุกันรัตน์ (2541, น. 18, อ้างถึงใน ทิพย์สุตา เมธิพลกุล (2550, น. 15) การรับรู้บรรยากาศองค์การ: การประเมินสุขภาพตนเอง) ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การจากการรับรู้ของพนักงานในองค์การจำนวน 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายและนโยบายขององค์การ การจัดหน้าที่แบ่งตามสายบังคับบัญชา กฎระเบียบ ข้อบังคับ ความซับซ้อนของระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและการใช้เทคโนโลยีต่างๆเข้าช่วย รวมถึงรูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
2. ลักษณะของงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและก้าวหน้าในงานตลอดจนคุณค่าของงาน
3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

4. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ความอบอุ่น มิตรภาพและความสามัคคี รวมถึงการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร เช่น การจัดสรรสวัสดิการต่างๆ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานงาน เช่น การจัดหาบ้านพัก รถรับส่ง รวมทั้งสิทธิในการลาประเภทต่างๆด้วย

การสร้างบรรยากาศอันมีลักษณะสนับสนุน (Supportive Climates)

การสร้างบรรยากาศที่มีลักษณะแบบสนับสนุนเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับปรุงเพื่อการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, น. 377) กล่าวถึงแนวทางดังกล่าวนี้ โดยอธิบายว่าปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อสารนั้น สิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้นจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เข้าช่วย ซึ่งหนึ่งในนั้นคือการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กรให้มีลักษณะแบบสนับสนุน ดังปรากฏในตารางที่ 2.1 ซึ่งเป็นวิธีที่ได้ผลที่ดีกว่าการสร้างบรรยากาศแบบป้องกัน (Defensive Climates) ซึ่งการสร้างบรรยากาศแบบสนับสนุนประกอบด้วย การบรรยาย ซึ่งเป็นการบอกเล่าหรืออธิบายขยายความทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความเข้าใจสารได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับการมุ่งแก้ปัญหา อันเป็นการเน้นให้ความสนใจในตัวปัญหาที่เกี่ยวข้อง มิใช่เน้นที่ตัวผู้ติดต่อสื่อสาร ส่วนบรรยากาศในลักษณะที่เป็นธรรมชาตินั้นก็เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามธรรมชาติไม่เสแสร้งแก่งัดทำหรือมีลักษณะกำกวม นอกจากนี้การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการสร้างความเสมอภาคนั้นก็ เป็นบรรยากาศที่ทำให้ผู้ติดต่อสื่อสารเกิดความสบายใจและเกิดความไว้วางใจระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีลักษณะบรรยากาศที่ต้องมีความเอื้ออำนวย ซึ่งเป็นบรรยากาศที่เปิดช่องให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอย่างพอเพียง บรรยากาศต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นบรรยากาศที่สร้างความมั่นใจและความไว้วางใจระหว่างวัน ในทางตรงกันข้าม การทำตนเป็นศัตรู ความกลัว ความไม่ไว้วางใจกัน ทศนคติและความรู้สึกในทำนองเดียวกันนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นเหตุที่ทำให้การติดต่อสื่อสารและการยอมรับข่าวสารน้อยลงเท่านั้น แต่ยังเป็นช่องทางที่ทำให้ข่าวสารถูกบิดเบือนด้วย ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงสู่ระดับล่าง ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน หรือการสื่อสารในระดับเดียวกันที่หากเกิดความไม่ไว้วางใจกันแล้วจะทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดการล้มเหลวได้

ตารางที่ 2.1

แสดงลักษณะของพฤติกรรมกลุ่มที่แตกต่างกันในบรรยากาศองค์การแบบป้องกันและบรรยากาศแบบสนับสนุน

บรรยากาศแบบป้องกัน Defensive Climate	บรรยากาศแบบสนับสนุน Supportive Climate
<ol style="list-style-type: none"> 1. การประเมินผล (Evaluation) 2. การควบคุม (Control) 3. การใช้ยุทธวิธี (Strategy) 4. ถ้อยความเป็นกลาง (Neutrality) 5. การอยู่ร่วมกับผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่า (Superiority) 6. การยึดความแน่นอน (Certainty) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบรรยาย (Description) 2. การมุ่งในแง่ปัญหา (Problem Orientation) 3. ลักษณะโดยธรรมชาติ (Spontaneity) 4. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) 5. ความเสมอภาค (Equality) 6. การเอื้ออำนาจ (Provisionalism)

หมายเหตุ. จาก พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์ (น. 378) โดยสร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ, 2547, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ในทำนองเดียวกัน Goldhaber (2549, น. 21 อ้างถึงใน สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 66) กล่าวบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์การที่ดีว่าประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Supportiveness) คือพนักงานรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาช่วยให้พวกเขาสร้าง รักษาคุณค่า และความสำคัญในตัวเองไว้ได้ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันตัดสินใจ (Participative decision making) ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในผู้สื่อสาร (Trust, confidence, credibility) มีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและการฟัง (Openness and candor in message telling and listening) และ มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้คนภายในองค์การทราบ (High performance goal) โดยการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกันนั้น สามารถกระทำได้ด้วยดังนี้ (Goldhaber) (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ, 2550, น. 378)

1. การอธิบาย การได้ถามข้อมูล เพื่อขอข้อมูลในเรื่องต่างๆ
2. การทำความเข้าใจและช่วยพนักงานหาแนวทางแก้ไขปัญหา
3. การซื่อสัตย์และเปิดเผยต่อกัน
4. การให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องของความเชื่อใจและความเคารพ

5. การพยายามทำความเข้าใจ รับฟัง และแบ่งปันปัญหาาร่วมกัน
6. ความยินดีที่รับฟังปัญหาและพฤติกรรมใหม่และพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้
7. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
8. ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในแหล่งสาร
9. มีการเปิดกว้างทั้งในด้านการพูดและการฟัง
10. มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานในคนภายในองค์กรทราบ

นอกจากนี้ กริช สืบสนธิ (2532, น. 5) ได้อธิบายว่า การสร้างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ เพราะเมื่อบุคลากรมีความเข้าอกเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจกันและกันสูง ย่อมส่งผลถึงบรรยากาศในการทำงานที่ดีและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น เป็นผลให้มีผลงานที่ดีขึ้นโดยที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่เบื่อหน่ายในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือสามารถทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี บรรยากาศองค์กรถือเป็นสภาพแวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร ซึ่งจะกลายมาเป็นตัวแปรหนึ่งในการกำหนดบทบาทและการสื่อสารภายในองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 68) ยังได้อธิบายถึงคำว่า บรรยากาศองค์กรไว้ว่า บรรยากาศถือเป็นสภาพแวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร ซึ่งจะกลายมาเป็นตัวแปรหนึ่งในการกำหนดบทบาทและการสื่อสารภายในองค์กรต่อไป โดยบรรยากาศทั่วไปของการจัดการทางการสื่อสาร เป็นสภาพแวดล้อมที่จะกำหนดความคิดและพฤติกรรมของผู้คนในองค์กรได้ โดยบรรยากาศทั่วไปมีที่มาจาก 4 ลักษณะคือ บรรยากาศองค์กรอันเป็นการรับรู้ถึงประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เช่น ความกระตือรือร้นด้วยความเต็มใจในการให้บริการแก่ผู้มาติดต่อ บรรยากาศการสื่อสารซึ่งเป็นการรับรู้ถึงเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ในหน่วยงาน โดยลักษณะของข้อมูลที่ไหลเวียนสามารถกำหนดความคิดและพฤติกรรมของพนักงาน ตัวอย่างเช่น สภาพของข้อมูลข่าวสารที่เน้นอำนาจการบังคับบัญชา จะมีส่วนทำให้บรรยากาศการสื่อสารเต็มไปด้วยความหวาดกลัวไม่ไว้วางใจ วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือความคิดและพฤติกรรมของคนในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรทำให้เกิดระบบความเชื่อและค่านิยมร่วม เช่น ความเชื่อในเรื่องระบบอุปถัมภ์มีส่วนทำให้การสื่อสารภายในองค์กรเต็มไปด้วยการใช้ระบบเส้นสาย ส่วนสภาพแวดล้อมสุดท้ายที่สำคัญคือจิตวิทยาการสื่อสารในองค์กร ซึ่งจะถูกนำมาใช้เพื่อสร้างขวัญกำลังใจผ่านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมองค์กร เช่น การนำทฤษฎีมาส์โลว์ มาปรับใช้ในการสร้างความพอใจแก่พนักงานในแต่ละระดับที่มีสถานภาพแตกต่างกัน จากบรรยากาศเหล่านั้น พบว่า

บรรยากาศองค์การหรือประสบการณ์ร่วมกันในการทำงานจะมีความสำคัญมากที่สุด ตามด้วยบรรยากาศการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ หรือระบบความเชื่อ และการใช้จิตวิทยาการสื่อสารตามลำดับ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาในข้างต้น สามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า การสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรที่ดึ้นนั้น สามารถกระทำได้โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดการสนับสนุน ซึ่งจะสามารถส่งผลที่ดีต่อการบริหารองค์การได้ โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจในงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหัวข้อการสื่อสารภายในองค์การขอจำแนกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

มานิดา คำจิ้น (2547) ศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือน: กรณีศึกษา บริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า แหล่งข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องและชัดเจนที่สุดส่วนใหญ่มาจากผู้บริหารซึ่งเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง และพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจรูปแบบการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นบนและระดับบนสู่ล่างในระดับที่มากกว่าการสื่อสารข้ามสายงาน ทั้งนี้มีข้อบกพร่องของการสื่อสารที่ส่วนใหญ่มาจาก ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับไม่ละเอียดครบถ้วนและตีความหมายของการสื่อสารผิด

จักรพันธ์ ใจงาม (2547) ศึกษารูปแบบการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะเพื่อเติมเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในองค์การที่ควรปรับปรุงคือ ด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารส่วนใหญ่เห็นว่าควรปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์เห็นว่าควรจัดกีฬาเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

พิมพ์วัลลุย์ กิจการนนท์ (2554) ศึกษาปัจจัยการสื่อสารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านบรรยากาศและสถานที่ในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการได้รับคะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด

สุนทรภรณ์ จันทรวิชัย (2555) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารภายในองค์กร ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า พนักงานในองค์กรเห็นด้วยกับการสื่อสารภายในองค์กรในรูปแบบระดับบนลงล่างโดยให้ ผู้จัดการสาขาเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารด้วยตนเอง สำหรับการสื่อสารจากล่างขึ้นบนพบว่า พนักงานเห็นด้วยกับการสามารถแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเรื่องการปฏิบัติงานต่อผู้จัดการ สาขาได้อย่างเต็มที่ โดยปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารมีบางประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เป็น อุปสรรค ได้แก่ ข่าวสารได้รับการบิดเบือน ช่องทางการสื่อสารยากแก่การค้นหาข้อมูล และการไม่ เข้าใจข่าวสาร

ปัทมา สมพรชัยกิจ (2556) ศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักเทศกิจ กรุงเทพมหานคร พบว่า การสื่อสารของผู้บริหารเป็นการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการ เพื่อการ ถ่ายทอดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน ผ่านหนังสือสั่งการ หนังสือเวียน การประชุม การปิด ประกาศ การใช้วิทยุสื่อสาร และเสียงตามสาย และมีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยผู้บริหารจะ สื่อสารกับพนักงานด้วยวาจาโดยตรง มีการใช้สื่อสังคม อาทิ ไลน์ เฟสบุ๊ค เพื่อสั่งการหรือมอบหมาย หน้าที่ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารตอบกลับได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารเห็นว่าไม่มีปัญหาและอุปสรรค ในการสื่อสารจากบนลงล่าง เนื่องจากมีการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทางแล้ว สำหรับการสื่อสาร ของพนักงาน พบว่า เกี่ยวกับนโยบาย แนวปฏิบัติ ข่าวสารการอบรม โดยส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบ หนังสือเวียน การประชุม การปิดประกาศ การเข้าแถวหน้าเสาธง นอกจากนี้ยังพบการใช้สื่อสังคม เช่นเดียวกับผู้บริหารด้วย ในด้านอุปสรรคพบว่า ช่องทางการสื่อสารยังไม่เพียงพอ และเป็น การสื่อสารทางเดียวเป็นส่วนใหญ่

เบญจวรรณ แจ่มจำรุญ (2557) ศึกษาปัจจัยบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กร กระบวนการในการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศในการสื่อสาร ภายในองค์กรที่สนับสนุนด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร ภายในองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครมากที่สุด รองลงมา คือ กระบวนการ สื่อสารด้านช่องทางการสื่อสาร บรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กรด้านการสนับสนุนซึ่งกันและ กัน กระบวนการสื่อสารด้านผู้ส่งสาร และบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กรด้านการเปิดเผย การสื่อสารจากบนลงล่าง ตามลำดับ

สุภาภรณ์ อานุกาพศรีธาดา (2558) ศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน

กปร.) ในด้านรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า มีการสื่อสารแนวนอนมากที่สุดและเป็นการสื่อสารรูปแบบหลักขององค์กร รองลงมาคือ การสื่อสารจากบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารจากล่างขึ้นบนพบน้อยที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า องค์กรมีการสื่อสารในลักษณะดั้งเดิม และมีการเปิดรับสื่อภายในองค์กรที่เป็นทางการแบบราชการ กล่าวคือ หนังสือคำสั่ง หนังสือเวียน บันทึกข้อความ ขณะที่สื่อสังคมมีการเปิดรับน้อยที่สุด

ณัฐดนัย เพชรสุ่ม (2558) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานบริษัทห้องปฏิบัติการกลาง (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการสื่อสารทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยพนักงานมีการเปิดรับข่าวสารจากการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ส่วนตัวมากที่สุด เนื่องจากสามารถเข้าใช้งานได้ง่าย นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลายทางด้านคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ ทำให้ช่องทางการสื่อสารภายในบริษัท ไม่อาจตอบสนองความต้องการของพนักงานทั่วทั้งองค์กรได้ และบางครั้งยังเกิดการตีความของเนื้อหาข่าวสารหรือความเข้าใจในข่าวสารที่แตกต่างกันซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในขององค์กรด้วย

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรทั้งได้รวบรวมมาข้างต้น พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรแบบบนลงล่างหรือการสื่อสารจากผู้บริหารที่ต้องมีความชัดเจน เช่น งานศึกษาของ มานิดา คำจีน (2547) ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างภายในบริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) การสื่อสารจากผู้บริหารหรือการศึกษาจากบนลงล่างเป็นแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือ ขณะเดียวกัน งานศึกษาของ สุนทรภรณ์ จันทรวิชชัย (2555) พบว่า กลุ่มตัวอย่างของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เห็นด้วยและพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรในรูปแบบบนลงล่างหากผู้บริหารหรือผู้จัดการสาขาได้มีการสื่อสารด้วยตนเอง รวมถึงงานศึกษาของ ภัทรวรรณ แก้วมะยม (2557) ที่พบว่ารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภานั้น มีการสื่อสารแบบเป็นทางการที่เป็นรูปแบบบนลงล่างมากที่สุด เนื่องจากมีการบริหารงานแบบระบบราชการ

ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาถึงการสื่อสารภายในองค์กรที่มีรูปแบบใกล้เคียงกับองค์กรที่ผู้ศึกษาสนใจศึกษา กล่าวคือเป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานที่เป็นระบบราชการ ส่วนใหญ่มีการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารที่เป็นทางการจะอาศัยการติดต่อสื่อสารตามโครงสร้างขององค์กรเป็นหลักและเป็น เช่น งานศึกษาของ ปัทมา สมพรชัยกิจ (2556) ที่พบการสื่อสารภายในองค์กรส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารจากผู้บริหาร เนื่องจากองค์กรในลักษณะดังกล่าวนี้ มีระบบบริหารองค์กรที่อยู่ภายใต้หน่วยงานราชการ จึงทำให้มีการสื่อสารที่เป็น

รูปแบบทางการตามไปด้วย ซึ่งการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการในองค์กรจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยเช่นเดียวกัน หรือการศึกษาของ ญัฐดนัย เพชรสุม (2558) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความคล้ายคลึงกับองค์กรที่ผู้ศึกษาศึกษา มากที่สุดที่พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรพบได้ทั้งสองรูปแบบ โดยบรรยากาศในองค์กรและบรรยากาศในการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรนั้นเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามที่ปรากฏในการศึกษาของ เบญจวรรณ แจ่มจำรูญ (2557) และ พิมพัทธ์ลูช กิจการนนท์ (2554)

นอกจากนี้ยังพบว่า ในระยะหลังมีวิวัฒนาการของการสื่อสารองค์กร จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ได้นำสื่อใหม่เข้ามาปรับใช้ในการสื่อสารองค์กรด้วย กล่าวคือ ผู้ศึกษาพบว่าสื่อสังคมในรูปแบบต่างๆ กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสารและปรากฏอยู่ในการสื่อสารภายในองค์กรในการศึกษาระยะหลังมากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากการสื่อสารในระยะแรกเริ่มที่ให้ความสำคัญของการสื่อสารแบบองค์กรดั้งเดิมด้วยวิธีการใช้เอกสาร ดังที่ปรากฏในการศึกษาของ ปัทมา สมพรชัยกิจ (2556) ที่พบว่าผู้บริหารมีการใช้สื่อสังคมเพื่อการสั่งงาน ทั้งนี้ ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กรที่พบส่วนใหญ่ ได้แก่ การตีความหมายของการสื่อสารผิด สารถูกบิดเบือน อันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานในองค์กร ดังที่ปรากฏในการศึกษาของ มานิดา คำจิ้น (2547) สุนทรภรณ์ จันทรวิชัย (2555) หรืออาจจะเกิดจากการสื่อสารที่เป็นทางเดียวเป็นส่วนใหญ่ในองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานแบบราชการดังที่ปรากฏในการศึกษาของ ปัทมา สมพรชัยกิจ (2556)

โดยสรุป จากการที่ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นั้น ทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจถึงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่ปรากฏในทั้งลักษณะของการสื่อสารที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งมีทิศทางของการสื่อสารที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมซึ่งในแต่ละองค์กรนั้นก็จะมีพฤติกรรมสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม การสื่อสารภายในองค์กรเหล่านั้นเป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการสื่อสาร ซึ่งปัญหาเหล่านั้นอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายประการโดยที่ในแต่ละองค์กรอาจจะมีปัจจัยที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ การศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรนั้นจะเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันของการสื่อสารภายในองค์กร สภาพปัญหาและอุปสรรค รวมถึงนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาการสื่อสารองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาที่ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารในองค์กรนาโนเทคโนโลยี โดยผู้ศึกษาคาดว่าการศึกษาในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของการสื่อสารภายในองค์กร สามารถระบุ

ปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารภายในองค์กร นำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับองค์กรต่อไป



บทที่ 3 วิธีการวิจัย

3.1 รูปแบบการศึกษาข้อมูล

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต (Observation) และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ทั้งนี้ ขั้นตอนในการศึกษามีดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการศึกษาข้อมูล
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติได้มาจากการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Criterion Based Selection) แบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน ทั้งนี้การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมุ่งเน้นการเลือกหาตัวอย่างที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งผู้บริหารองค์กร พนักงานสายวิจัย และพนักงานสายสนับสนุน โดยผู้ศึกษาได้เลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีพื้นฐานทางคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันไปซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กรได้ โดยมีการกำหนดผู้ให้ข้อมูลบางคนแบบเจาะจงเอาไว้ล่วงหน้า อย่างไรก็ตามในการลงพื้นที่ศึกษาจริงมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางคนที่ไม่ได้กำหนดไว้เจาะจงแต่อาสาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารองค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) และผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 4 คน

ผู้บริหาร 1 ตำแหน่งบริหารระดับสูง อายุงาน 7 ปี การศึกษาสูงสุดปริญญาโท

ผู้บริหาร 2 ตำแหน่งบริหารระดับกลาง อายุงาน 5 ปี การศึกษาสูงสุดปริญญาโท

ผู้บริหาร 3 ตำแหน่งบริหารระดับต้น	อายุงาน 7 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาโท
ผู้บริหาร 4 ตำแหน่งบริหารระดับต้น	อายุงาน 8 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาเอก

กลุ่มที่ 2 พนักงานในกลุ่มตำแหน่งงานวิจัยและพัฒนา จำนวน 5 คน

พนักงานวิจัย 1 ตำแหน่งนักวิจัย	อายุงาน 3 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาเอก
พนักงานวิจัย 2 ตำแหน่งนักวิจัย	อายุงาน 2 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาเอก
พนักงานวิจัย 3 ตำแหน่งผู้ช่วยวิจัย	อายุงาน 10 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาโท
พนักงานวิจัย 4 ตำแหน่งผู้ช่วยวิจัย	อายุงาน 4 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาโท
พนักงานวิจัย 5 ตำแหน่งนักวิจัย	อายุงาน 12 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาเอก

กลุ่มที่ 3 พนักงานในกลุ่มตำแหน่งงานสนับสนุน จำนวน 6 คน

พนักงานสนับสนุน 1 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่	อายุงาน 7 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาโท
พนักงานสนับสนุน 2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่	อายุงาน 5 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาโท
พนักงานสนับสนุน 3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่	อายุงาน 1 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาโท
พนักงานสนับสนุน 4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่	อายุงาน 10 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี
พนักงานสนับสนุน 5 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่	อายุงาน 4 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาโท
พนักงานสนับสนุน 6 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่	อายุงาน 10 ปี	การศึกษาสูงสุด ปริญญาโท

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข่าวสารที่ศึกษาจากทั้งเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย และการสัมภาษณ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้ การศึกษาค้นคว้านี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ 2 วิธีดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์ของผู้ศึกษาเอง ด้วยวิธีการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ภายในองค์กร

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) การรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นตัวแทนจาก ผู้บริหาร พนักงานในสายงานวิจัย และพนักงานในสายสนับสนุน จำนวนรวมทั้งหมด 12 คน ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง และโดยความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูลที่สละเวลาให้สัมภาษณ์ โดยการศึกษาครั้งนี้

นี้มีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในช่วงระหว่างวันที่เวลา 25 เมษายน – 24 มิถุนายน 2559

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการได้มาซึ่งข้อมูลของการศึกษาหัวข้อ “การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ” นั้น ผู้ศึกษาใช้วิธีการสังเกตการณ์ควบคู่ไปกับการใช้การสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะลึก โดยมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. กรุณาอธิบายลักษณะการทำงานและการสื่อสารในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ว่ามีหน้าที่อะไรบ้าง ใช้วิธีการสื่อสารในรูปแบบใด ได้ผลหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านใช้วิธีการใดในการสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร และวิธีการดังกล่าว นั้น ได้ผลหรือไม่ อย่างไร
3. ท่านใช้วิธีการใดในการสื่อสารไปพนักงานใต้บังคับบัญชาของท่าน และวิธีการดังกล่าว นั้น ได้ผลหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านใช้วิธีการใดในการสื่อสารไปยังเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งเดียวกัน และคนระดับตำแหน่ง และวิธีการดังกล่าว นั้น ได้ผลหรือไม่ อย่างไร
5. ปัจจัยใดบ้างที่ท่านเห็นว่ามีผลต่อความสำเร็จของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ทั้งในด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา พนักงานใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของท่าน
6. ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร ท่านพบปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่เกิดขึ้นจนมีผลทำให้การสื่อสารไม่ประสบผลสำเร็จ และท่านคิดว่าปัญหาดังกล่าวนั้นเกิดจากปัจจัยอะไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
7. บรรยากาศโดยรวมขององค์กรในความคิดเห็นของท่านเป็นอย่างไร มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
8. กรุณาระบุวิธีการสื่อสารที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม ที่จะมีส่วนช่วยแก้ไขและป้องกันการเกิดปัญหาและอุปสรรคภายในองค์กรในปัจจุบัน

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ด้วยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและจากการสังเกตการณ์ของผู้ศึกษาเอง มาวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังที่ได้นำมารวบรวมไว้ข้างต้น ได้แก่ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร แนวคิดเรื่องอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถนำข้อค้นพบที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสามารถได้ข้อสรุปจากการศึกษาอย่างครบถ้วน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้ออกเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหาร และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงาน โดยผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่เป็นพนักงาน ผู้ศึกษาได้จำแนกกลุ่มตำแหน่งงานออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ ได้แก่ พนักงานในกลุ่มตำแหน่งงานวิจัยและพัฒนาที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนา และพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตำแหน่งงานวิจัยและพัฒนา ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานสนับสนุนมีหน้าที่รับผิดชอบหลักเพื่อสนับสนุนการทำงานทุกด้านขององค์กร ในการนี้เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ต่อไปนี้ผู้ศึกษาจึงขอเรียกพนักงานทั้งสองกลุ่มตำแหน่งงานว่า พนักงานสายวิจัยและพนักงานสายสนับสนุน

ทั้งนี้ ผลการศึกษาการเก็บข้อมูลทั้งสองวิธี ซึ่งเปรียบเทียบกับทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ได้รวบรวมมาแล้ว ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาโดยจำแนกออกเป็น 3 ส่วนตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

ส่วนที่ 2 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

ส่วนที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

4.1 ส่วนที่ 1 การศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

4.1.1 สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร

การจะศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรนั้น จำเป็นที่จะต้องทราบประวัติความเป็นมาขององค์กรโดยสังเขปเสียก่อน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจกับลักษณะการดำเนินงาน วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การอธิบายสถานการณ์ทางการสื่อสารได้อย่างละเอียดมากยิ่งขึ้น

ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ หรือนาโนเทค เป็นองค์การในกำกับของรัฐ ภายใต้สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ หรือ สวทช. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. 2534 (ดูเพิ่มเติมภาคผนวก ก) ที่เป็นการเห็นสมควรให้จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะทางตามข้อบังคับคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ แม้ว่าองค์การจะอยู่ภายใต้การดำเนินงานของรัฐก็ตามแต่ระบบการบริหารจัดการองค์การนั้นก็ไม่ใช้ระบบราชการโดยแท้ ทั้งนี้ ตามที่ได้ระบุไว้ในส่วนท้ายของพระราชบัญญัติฯ ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าปัจจุบันการดำเนินงานทางด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนั้นจำเป็นต้องอาศัยความชำนาญพิเศษ โดยไม่อาจอาศัยองค์การทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีอยู่แต่เดิม หากแต่จำเป็นต้องมีองค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นซึ่งมีความเป็นอิสระและความคล่องตัวสูง ขณะเดียวกันระบบการบริหารงานต้องไม่ผูกพันไว้กับกฎระเบียบการปฏิบัติและข้อบังคับปกติของราชการและรัฐวิสาหกิจ และเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถดำเนินกิจกรรม เกื้อหนุนองค์การต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ อีกทั้งสามารถประสานการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระหว่างภาครัฐบาลและภาคเอกชนให้บรรลุประโยชน์ร่วมสูงสุดต่อการพัฒนาประเทศ และเพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในภาครัฐบาลและภาคเอกชน ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดตั้งศูนย์แห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานเฉพาะทางภายในสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเฉพาะสาขา ปัจจุบันประกอบไปด้วย 4 หน่วยงานศูนย์แห่งชาติด้วยกัน ได้แก่ ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ และศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ทั้งนี้ หากเทียบระยะเวลาการดำเนินงานกับหน่วยงานศูนย์แห่งชาติอื่นๆ แล้ว นาโนเทคถือเป็นองค์การที่มีอายุน้อยที่สุดใน สวทช.

ปัจจุบันนาโนเทคมีระยะเวลาการดำเนินงานมาแล้วเกือบ 13 ปี นับตั้งแต่วันที่ก่อตั้งเมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2546 มีภารกิจหลักขององค์การคือการรับผิดชอบในการสร้าง สนับสนุน และส่งเสริมศักยภาพองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในศาสตร์เฉพาะด้านนาโนเทคโนโลยี ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ให้กับสังคม ถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ภาคอุตสาหกรรมและสร้างความตระหนักกับภาคประชาชนให้มีความพร้อมในการรับข้อมูลข่าวสารด้านนาโนเทคโนโลยี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การและเป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แม้องค์การจะมีการดำเนินงานในระยะเวลาเพียง 13 ปีซึ่งน้อยกว่าองค์การอื่นในสังกัดเดียวกัน อย่างไรก็ตาม องค์การมีการพัฒนาและเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วจนปัจจุบันนาโนเทคมีผลงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่เป็นที่รู้จักมากขึ้น ตลอดจน

สามารถนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตและสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจได้อย่างเป็นที่น่าพึงพอใจ

เมื่อพิจารณาถึงการบริหารงานขององค์กรแล้วนั้น จะพบว่าด้านโครงสร้างการบริหารองค์กรปัจจุบันมีกระบวนการบริหารจัดการภายในโดยใช้โครงสร้างขององค์กรที่เป็นลำดับชั้น (The management hierarchy) มีการกำหนดการบริหารงานโดยแบ่งเป็นระดับอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ดังปรากฏตามผังขององค์กรหรือโครงสร้างขององค์กร (Organization chart) ซึ่งแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ ในจำนวนที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แต่ละตำแหน่งหน้าที่ได้มีการกำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจน มีกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้การทำงานมีความเป็นมาตรฐานและเกิดบรรทัดฐานเดียวกันในการทำงาน เช่น คำอธิบายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเอกสารระดับมาตรฐานการให้บริการ เป็นต้น

นอกจากนี้ การพัฒนาอย่างก้าวกระโดดภายในระยะเวลาเกือบ 13 ปีที่ผ่านมา ทำให้โครงสร้างภายในองค์กรนับตั้งแต่การก่อตั้งจนถึงปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มจำนวนหน่วยงานให้เหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี โดยโครงสร้างที่ได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร มีผลบังคับใช้ล่าสุดในเดือนตุลาคม 2558 ประกอบไปด้วยหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนาจำนวน 4 หน่วยงาน และหน่วยงานด้านฝ่ายสนับสนุนจำนวน 6 หน่วยงาน รายละเอียดปรากฏดังภาพ ที่ 4.1

จากโครงสร้างองค์การตามที่ปรากฏในภาพที่ 4.1 ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลล่าสุดด้านจำนวนบุคลากรจากงานพัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยข้อมูล ณ วันที่ 20 มิถุนายน 2559 จำนวนพนักงานทั้งโครงสร้างขององค์การมีจำนวนทั้งสิ้น 202 คน เมื่อพิจารณาโดยจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งจะประกอบไปด้วย 3 กลุ่มตำแหน่งหลัก ได้แก่ พนักงานที่อยู่ในกลุ่มตำแหน่งบริหาร จำนวน 20 คน พนักงานที่อยู่ในกลุ่มตำแหน่งงานวิจัยและพัฒนา จำนวน 129 คน และพนักงานที่อยู่ในกลุ่มตำแหน่งสนับสนุน จำนวน 53 คน จากตัวเลขจำนวนพนักงานในองค์การที่ได้กล่าวมา จะเห็นได้ว่า พนักงานที่อยู่ในกลุ่มตำแหน่งงานวิจัยและพัฒนาจัดเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การ กล่าวคือ มีจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมด ทั้งนี้ เนื่องจากภารกิจหลักขององค์การมีหน้าที่ในการดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนาและผลักดันให้เกิดผลงานทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมในระดับประเทศและนานาชาติ ทำให้พนักงานในกลุ่มตำแหน่งงานวิจัยและพัฒนาเป็นกลุ่มพนักงานที่มีจำนวนมากที่สุด อย่างไรก็ตาม การบริหารงานองค์การนั้นไม่สามารถขาดบุคลากรทางด้านกลุ่มตำแหน่งสนับสนุนองค์การไปได้ ดังนั้น จึงต้องมีพนักงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนองค์การในด้านต่างๆ ดังที่ได้ปรากฏอยู่ในโครงสร้าง ทั้งนี้ รายละเอียดของกลุ่มตำแหน่งต่างๆข้างต้น อันได้แก่ ผู้บริหาร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) และผู้บริหารระดับต้น (First-line manager) รวมถึงพนักงานสายวิจัยและพัฒนา และพนักงานสายสนับสนุน มีดังนี้

ผู้บริหารระดับสูงปัจจุบันมีจำนวน 4 คน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการศูนย์ 1 คนและรองผู้อำนวยการศูนย์ 3 คน ทั้งนี้ ผู้อำนวยการศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติจะดำรงตำแหน่งในระดับสูงที่สุดขององค์การ มีภาระหน้าที่ในการบริหารงานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของศูนย์ฯ ตามระเบียบข้อบังคับของคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติด้วยอำนาจหน้าที่และการดำเนินงานของหน่วยงานเฉพาะทางฯ พ.ศ. 2550 อีกทั้งควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างของหน่วยงาน พิจารณาและเสนอหน่วยงานต้นสังกัดในการรับและบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานหรือพนักงานโครงการของหน่วยงานเฉพาะทาง ตลอดจนหน้าที่การบริหารงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติและคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ โดยมีรองผู้อำนวยการศูนย์ทั้ง 3 คนเป็นผู้สนับสนุนการบริหารงานในสายงานต่างๆ ตามที่ปรากฏในภาพที่ 4.1 ทั้งนี้ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการแบ่งออกเป็น รองผู้อำนวยการด้านวิจัยและพัฒนาทำหน้าที่บริหารงานหน่วยวิจัยจำนวน 4 หน่วย รองผู้อำนวยการด้านการสนับสนุนการวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีทำหน้าที่บริหารฝ่ายสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และฝ่ายพัฒนาธุรกิจและถ่ายทอดเทคโนโลยี และรองผู้อำนวยการด้านการบริหารและสนับสนุนองค์การทำหน้าที่บริหารฝ่าย

สำนักผู้อำนวยการ ฝ่ายสนับสนุนองค์กร ฝ่ายบริหาร และงานความปลอดภัยและชีวอนามัย ทั้งนี้ ฝ่ายแผน งบประมาณและกลยุทธ์องค์กรเป็นหน่วยงานในระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ

ผู้บริหารระดับกลาง เป็นบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่รองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง ในการดูแลหน่วยงานระดับหน่วยวิจัยหรือระดับฝ่ายจำนวน 10 คน แบ่งออกเป็นผู้บริหารระดับกลางที่ดูแลหน่วยงานสายวิจัยและพัฒนา 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการหน่วยวิจัยหน่วยนาโนเทคโนโลยีเพื่อคุณภาพชีวิตและสุขภาพ ผู้อำนวยการหน่วยวิจัยวัสดุนาโนและวิศวกรรมระบบนาโน ผู้อำนวยการหน่วยวิจัยวัสดุนาโนสมบัติเฉพาะทางและประกอบสร้าง และผู้อำนวยการหน่วยวิจัยโครงสร้างและมาตรวิทยาระดับนาโน สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่ดูแลหน่วยงานสายสนับสนุนมีจำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนองค์กร ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่ายแผน งบประมาณและกลยุทธ์องค์กร ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและถ่ายทอดเทคโนโลยี และผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่รับผิดชอบด้านดูแลการปฏิบัติงานในระดับฝ่ายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและนโยบายของผู้บริหารระดับสูง โดยมีบุคคลได้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารต้นที่ดูแลหน่วยงานย่อยต่างๆ

ผู้บริหารระดับต้น ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางซึ่งรับผิดชอบดูแลหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานภายใต้สายบังคับบัญชาของผู้อำนวยการหน่วยวิจัยจะดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าห้องปฏิบัติการ มีหน้าที่บริหารงานห้องปฏิบัติการ และเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นของพนักงานในกลุ่มตำแหน่งงานวิจัยและพัฒนาของห้องปฏิบัติการภายในสังกัด ขณะที่ผู้บริหารระดับต้นภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนจะดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการงาน โดยดูแลพนักงานในกลุ่มตำแหน่งสนับสนุน

สำหรับพนักงานในกลุ่มตำแหน่งงานวิจัยและพัฒนาซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร เมื่อเทียบสัดส่วนของจำนวนพนักงานทั้งหมด โดยในปัจจุบันมีจำนวน 129 คน ประกอบด้วย ตำแหน่งนักวิจัยและผู้ช่วยวิจัย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวิจัยและพัฒนาภายใต้สังกัดการดูแลของหัวหน้าห้องปฏิบัติการต่างๆ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป กล่าวคือ ตำแหน่งนักวิจัยจะเป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกขึ้นไป ขณะที่ตำแหน่งผู้ช่วยวิจัยจะสำเร็จการศึกษาในระดับไม่ต่ำกว่าปริญญาโท

พนักงานที่อยู่ในกลุ่มตำแหน่งสนับสนุน ปัจจุบันมีจำนวนพนักงาน 53 คน ประกอบด้วย ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เจ้าหน้าที่ธุรกิจ เจ้าหน้าที่พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ และเจ้าหน้าที่สนับสนุน มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีไปจนถึงระดับปริญญาเอก โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท

ทั้งนี้ เมื่อจำแนกพนักงานจากช่วงอายุ จะพบว่า พนักงานที่มีอายุในช่วงระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุดอยู่ที่ 124 คน รองลงมาได้แก่ช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 41 คน ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 30 คน และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน ตามลำดับ

จากตัวเลขของพนักงานจำนวน 202 คนภายในเวลาเกือบ 13 ปี นับตั้งแต่แรกเริ่มการก่อตั้งเมื่อปี 2546 ถือว่าองค์กรได้พัฒนาและเติบโตมาอย่างรวดเร็ว เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ ภายใต้หน่วยงานสังกัดเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะหลังจำนวนพนักงานในกลุ่มตำแหน่งวิจัยและพัฒนาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากการกลับเข้ามาปฏิบัติงานของนักเรียนทุนรัฐบาลที่ต้องกลับมาทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลาตามเงื่อนไขที่ได้ตกลง ทำให้จำนวนพนักงานในกลุ่มตำแหน่งดังกล่าวมีเพิ่มขึ้นในระยะเวลาที่ไม่นาน ขณะที่พนักงานในสายสนับสนุนเป็นกลุ่มตำแหน่งงานที่ไม่ได้มีอัตราการขยายตัวที่สูงมากนัก

พนักงานผู้ให้ข้อมูลผู้ที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรมาตั้งแต่ในยุคเริ่มแรกของการก่อตั้งกล่าวว่า แต่เดิมในปี 2546 องค์กรเริ่มจากจำนวนพนักงานจำนวนสิบกว่าคนแต่ละคนมีหน้าที่ที่หลากหลาย โดยไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนเท่ากับปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานสายสนับสนุนที่มีเพียงไม่กี่คน แต่จำเป็นต้องเรียนรู้งานในภาระหน้าที่ต่างๆ ให้ครอบคลุมทุกๆ ด้าน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตและอยู่รอดต่อไปได้ ทำให้ทักษะของพนักงานที่ปฏิบัติงานในช่วงแรกๆ ของการก่อตั้งองค์กร จำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงานกับผู้ร่วมงานในทุกตำแหน่ง นอกจากนี้จำนวนพนักงานที่ยังมีน้อยส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์กรในยุคเริ่มแรกมีลักษณะที่เป็นการสื่อสารแบบซึ่งหน้าอยู่เกือบตลอดเวลา กล่าวคือ พนักงานทุกคนในองค์กรมีโอกาสเจอกันทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงานก็ตาม อย่างไรก็ตามปัจจุบันองค์กรมีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและจัดระเบียบขององค์กรให้เหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี โดยจะเห็นว่าองค์กรมีการปรับปรุงโครงสร้างอยู่เป็นระยะตามความเหมาะสม ทำให้อำนาจหน้าที่ของพนักงานถูกจัดสรรอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทำให้โครงสร้างองค์กรที่ใช้สำหรับการบริหารจัดการภายในองค์กร มีการแบ่งหน้าที่และอำนาจอย่างชัดเจน

การบริหารจัดการภายในโดยใช้โครงสร้างขององค์กรที่เป็นลำดับชั้นในปัจจุบัน มีการจัดแบ่งกลุ่มตำแหน่งชัดเจนขึ้น การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกันลงไปตามที่ปรากฏข้างต้น ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนกว่าองค์กรในระยะแรกเริ่มก่อตั้ง กล่าวคือ คุณลักษณะของการรับ-ส่งข้อมูลข่าวสารเป็นไปตามโครงสร้าง โดยข่าวสารจะถูกไหลผ่านพนักงานไปตามแต่ละระดับ ซึ่งช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานและการติดต่อประสานงานระหว่างกันภายในองค์กรมีความชัดเจน เนื่องจากพนักงานแต่ละคนจะทราบดีว่าการส่งต่อ

ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นจะต้องส่งต่อไปยังใคร หรืออาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์การที่ปรากฏอย่างชัดเจนไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารเพราะมีรูปแบบและระเบียบบังคับที่แน่นอนอยู่แล้วว่าจะต้องมีการดำเนินการอย่างไร ความสัมพันธ์ของพนักงานที่ปรากฏตามโครงสร้างขององค์การจึงอยู่ในลักษณะของ หัวหน้า ลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม นอกจากโครงสร้างที่ปรากฏอย่างเป็นทางการ ยังมีโครงสร้างทางสังคมของพนักงานที่ปรากฏเป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการด้วย โดยจะอยู่ในรูปแบบของความสัมพันธ์อื่นๆ ที่ไม่ได้มีโครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดหรือเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นที่ยอมรับระหว่างกันของพนักงาน เช่น กลุ่มพนักงานที่สนิทสนมกันจากการที่ไปรับประทานอาหารด้วยกันทุกวัน การนั่งทำงานใกล้เคียงกัน กลับบ้านทางเดียวกัน หรือแม้แต่พนักงานที่ไม่ได้ทำงานในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันแต่มีความจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกันบ่อยครั้งจนกลายเป็นความคุ้นเคยและสนิทสนม ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างความใกล้ชิดของพนักงาน เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานและมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การมากขึ้นได้ เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของความใกล้ชิด สามารถผ่อนคลายความตึงเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ความสัมพันธ์เหล่านี้ อาจทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพน้อยลง กล่าวคือ การรวมกลุ่มกันของพนักงานอย่างไม่เป็นทางการทำให้เกิดการแพร่กระจายของข่าวลือ หรือข้อมูลที่ไม่มีพื้นฐานซึ่งเกิดขึ้นในองค์การได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารจัดการด้านการสื่อสารภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น โครงสร้างขององค์การที่ปรากฏในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประกอบกับความแตกต่างด้านภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ของพนักงานไม่ว่าจะเป็น เพศ ช่วงอายุ และระดับการศึกษา ส่งผลทำให้เกิดรูปแบบและกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์การที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และการพิจารณาเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารตามความเหมาะสมและดุลยพินิจของผู้สื่อสาร เพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การสื่อสารที่ดี ข่าวสารจะต้องถูกถ่ายทอดและไหลเวียนอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ กล่าวคือ จากผู้บริหารไปยังพนักงานและจากพนักงานย้อนกลับมายังผู้บริหาร โดยพนักงานในทุกๆกลุ่มตำแหน่ง จำเป็นจะต้องเข้าใจสิ่งที่ได้มีการติดต่อสื่อสารไปในทิศทางเดียวกันด้วย อาทิ ความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารและเป้าหมายขององค์การที่เป็นเรื่องเดียวกัน หรือการเข้าใจภาระงานที่ได้รับมอบหมายไปในทิศทางเดียวกัน ไม่มีการตีความหมายไปคนละแบบ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ราบรื่นจากการที่สื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การบริหารงานและการจัดการทางการสื่อสารให้เป็นไปอย่างราบรื่นนับเป็นความท้าทายสำหรับองค์การในปัจจุบันอย่างมาก เนื่องจากความแตกต่างของพนักงานไม่ว่าจะเป็น ช่วงอายุ ประสบการณ์ และภูมิหลังทางด้านการศึกษา โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งความแตกต่างในเชิงพฤติกรรมของพนักงานในกลุ่มตำแหน่งงานวิจัยและพัฒนา และกลุ่มตำแหน่งสนับสนุนที่มีผลทำให้พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานแต่ละคนมีความหลากหลาย กล่าวคือ กิจกรรมการสื่อสารประเภทหนึ่งๆ อาจตอบสนองพนักงานแค่เพียงบางกลุ่มเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องมีความพยายามในการออกแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของพนักงาน อีกทั้งต้องครอบคลุมความต้องการของพนักงานให้ทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย

ปัจจุบันหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการจัดการการสื่อสารในองค์กร คือ หน่วยงานฝ่ายบริหาร ที่มีดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) อยู่ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรและระบบบริหารจัดการภายในเชิงรุก โดยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก คือ งานพัฒนาบุคลากรและองค์กร ทั้งนี้ งานเลขานุการ การพัสดุ งานธุรการ จะเป็นผู้รับผิดชอบร่วม ซึ่งแผนปฏิบัติการรายปี (Action plan) ของฝ่ายบริหารนี้จะมีเรื่องการจัดการทางด้านทางสื่อสารภายในองค์กรรวมอยู่ด้วย กิจกรรมการสื่อสารที่อยู่ในหน้าที่ฝ่ายบริหาร เช่น การจัดกิจกรรมในโอกาสสำคัญต่างๆ การออกแบบกิจกรรมการสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ภายในองค์กร และการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในสถานที่ทำงานทุกพื้นที่ เป็นต้น

4.1.2 โครงสร้างการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

โครงสร้างการสื่อสารภายในองค์กรที่ปรากฏในศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ จำแนกตามทฤษฎีด้านการสื่อสารองค์กรทั้ง 2 รูปแบบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication) มีรายละเอียด ดังนี้

4.1.2.1 การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการภายในศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นรูปแบบการสื่อสารที่อาศัยโครงสร้างขององค์กรในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารสูงสุดขององค์กรไปจนถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสื่อสารในลักษณะนี้ตามทฤษฎีการสื่อสารองค์กร ปรากฏในทิศทางจำนวน 4 ทิศทางได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่าง หรือการติดต่อสื่อสารในจากบนลงล่าง (Downward communication) การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนหรือการติดต่อสื่อสารในจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) การติดต่อสื่อสารแบบระดับเดียวกันหรือการติดต่อสื่อสารในแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal communication) และ การติดต่อสื่อสารแบบต่างหน่วยงานและต่างระดับหรือการติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal communication) ทั้งนี้ การสื่อสารทิศทางต่างๆ ที่พบในองค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

(1) การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง

การติดต่อสื่อสารในจากบนลงล่างของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นการสื่อสารที่ปรากฏอย่างเด่นชัดที่สุดในกระบวนการสื่อสารภายในขององค์การ มีทิศทางการไหลเวียนของข่าวสารไปตามสายงานบังคับบัญชาหรือตามโครงสร้างขององค์การ โดยถูกถ่ายทอดมาจากผู้บริหารสูงสุดผ่านผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับมาจนถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ กล่าวคือ ตั้งแต่ผู้ระดับผู้อำนวยการศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ผ่านผู้บริหารในระดับรองลงมา จนถึงพนักงานในกลุ่มตำแหน่งต่างๆ กระจายออกไปตามสายบังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการ มอบนโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือภาระหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ลงมายังพนักงานในสายงานบังคับบัญชาของตนเอง ผ่านกิจกรรมการสื่อสารต่างทั้งการพูด การเขียน และการสื่อสารโดยใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ เช่น การใช้เอกสาร การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุม การใช้สื่อสังคม หรือการสื่อสารด้วยวิธีซึ่งหน้า เป็นต้น การสื่อสารจากบนลงล่างถือเป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญมากในแง่ของการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งผู้บริหารท่านหนึ่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักด้านการบริหารจัดการการสื่อสารภายในองค์การได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารในจากบนลงล่างว่า การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จมาจากการสื่อสารในจากบนลงล่างที่มีความชัดเจน เพราะสามารถทำให้พนักงานได้บังคับบัญชานำสารที่ได้ไปสื่อสารต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างที่ต้องการจะเป็น (ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2559)

กิจกรรมการสื่อสารของการสื่อสารแบบบนลงล่าง

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะของการรับ-ส่งข้อมูลข่าวสารภายในองค์การจากบนลงล่าง พบว่า ในระดับของการสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะส่งข้อมูลข่าวสารไปยังพนักงานในสายบังคับบัญชาของตนเองโดยตรงผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กันไป ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นว่าจะพิจารณาเลือกใช้วิธีการใดในการสื่อสาร เช่น การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในหัวข้อการสื่อสารที่เป็นทางการ หรือการใช้โทรศัพท์ และวิธีการพูดคุยแบบซึ่งหน้าสำหรับการสื่อสารในเรื่องด่วน เป็นต้น ขณะเดียวกัน การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่สูงขึ้นไปลำดับถัดไปมายังพนักงานในระดับปฏิบัติการ หรือการติดต่อสื่อสารในรูปแบบกลุ่มที่มีผู้บริหารร่วมอยู่ในกลุ่มด้วย จะอาศัยการติดต่อสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง พบว่า วิธีการสื่อสารมักจะอยู่ในรูปแบบของการใช้เอกสารบันทึกข้อความและการประชุมอย่างเป็นทางการเป็นหลัก อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารในจากบนลงล่างของพนักงานที่มีระดับตำแหน่งใกล้ชิดกันมีโอกาสที่จะเลือกใช้กิจกรรมการสื่อสารได้หลากหลายกว่าพนักงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่ห่างกัน

- กิจกรรมการสื่อสารด้วยการเขียน

สำหรับกิจกรรมการสื่อสารด้วยการเขียนหรือการใช้เอกสารเป็นวิธีการที่มีความจำเป็นและได้ผลมากที่สุดกับการสื่อสารสำหรับหัวเรื่องที่เป็นทางการและจำเป็นต้องใช้หลักฐานในการอ้างอิง ส่วนใหญ่เป็นเรื่องแจ้งให้พนักงานทราบภายในองค์กร เช่น คำสั่งแต่งตั้ง ประกาศ หรือ อาจเป็นการสื่อสารแบบป้อนกลับในเรื่องที่พนักงานได้นำเสนอต่อผู้บริหาร เช่น แจ้งผลการพิจารณาอนุมัติในเรื่องต่างๆ เป็นต้น การสื่อสารด้วยวิธีนี้ถือเป็นการสื่อสารที่เป็นทางการมากที่สุดในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะของการถ่ายทอดข้อมูลในระดับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมายังพนักงาน และจำเป็นต้องสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาเป็นทอดๆ ตามโครงสร้าง ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรกว่าที่ข้อมูลข่าวสารทางเอกสารจะมาถึงพนักงานงานในระดับปฏิบัติการ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการสื่อสารด้วยเอกสารหรือบันทึกข้อความผ่านสายบังคับบัญชาแต่ละระดับจะทำให้เกิดความล่าช้า ประกอบกับผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการเรื่องเอกสารในองค์กรมีน้อย เพราะพนักงานโดยส่วนใหญ่เป็นนักวิเคราะห์ นักวิจัย ลักษณะงานไม่ได้เชี่ยวชาญเรื่องการจัดทำเอกสารในรูปแบบที่ถูกต้องจึงทำให้การทำงานด้านนี้ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก อย่างไรก็ตามในแง่ของการบริหารองค์กร การสื่อสารด้วยการใช้เอกสารยังคงมีความจำเป็นอยู่มาก กล่าวคือ การสั่งการด้วยเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรผ่านสายบังคับบัญชาแต่ละระดับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลงมาถึงพนักงานระดับปฏิบัติการจะมีความชัดเจนของชื่อเรื่อง ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และสามารถตรวจทานหรือสืบค้นข้อมูลจากระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างรวดเร็วและเป็นการยืนยันการทำงานนั้น ๆ ว่า ได้มีการสื่อสารออกไปให้กับผู้เกี่ยวข้องทราบแล้ว เนื่องจากผู้ที่ได้รับแจ้งข่าวสารจำเป็นต้องมีการลงนามเพื่อทราบหรือพิจารณาในเอกสาร โดยหากเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องด่วนก็จะมีการใช้วิธีการส่งข้อมูลข่าวสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ควบคู่กันไป นอกจากนี้ การสื่อสารด้วยเอกสารยังสามารถใช้เป็นหลักฐานในการยืนยันที่มาที่ไปของเรื่องที่สื่อสารได้ด้วย พนักงานสนับสนุนท่านหนึ่งที่ทำงานในด้านเอกสารชี้แจงถึงความจำเป็นของการสื่อสารกันด้วยเอกสาร เนื่องจากเอกสารนั้นจะเป็นหลักฐานที่สามารถนำมาอ้างอิงได้ หรือตรวจสอบเพื่อยืนยันการดำเนินการใดๆภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้หน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องมีเอกสารบันทึกการทำงานเพื่อการดำเนินงานที่โปร่งใส

“แม้ว่าจะมีการสื่อสารผ่านช่องทางอื่นก่อนหน้าแล้ว หากไม่มีการจัดทำเป็นเอกสารหรือหนังสือไว้ กรณีที่มีการพาทพิงกันจะไม่มีหลักฐานสามารถยืนยันกันได้เลยว่าเรื่องต่าง ๆ มีความเป็นมากันอย่างไรร่างอ้างอิงไม่ได้ ปัจจุบันการดำเนินการใด ๆ ขององค์กร

ต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ในภายหลัง” (พนักงานสนับสนุน 3, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2559)

ดังนั้นการติดต่อสื่อสารในจากบนลงล่างจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องใช้วิธีการสื่อสารด้วยเอกสารสำหรับหัวข้อที่เป็นทางการและจำเป็นต้องใช้หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการอ้างอิงข้อมูลในอนาคต อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันมีการใช้วิธีการสื่อสารด้วยเอกสารเป็นหลักควบคู่ไปกับการติดต่อสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือแจ้งด้วยวาจาเพื่อลดข้อจำกัดบางประการของการติดต่อสื่อสารด้วยเอกสารเพียงอย่างเดียว และเพื่อช่วยส่งเสริมให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- กิจกรรมการสื่อสารด้วยการพูด

นอกจากนี้การสื่อสารในจากบนลงล่างยังปรากฏในรูปแบบของวงประชุมต่างๆ ตั้งแต่การประชุมในระดับผู้บริหารขององค์กร ไปจนถึงการประชุมในระดับฝ่ายที่มีพนักงานเป็นผู้เข้าร่วมประชุมด้วย ทั้งนี้ การประชุมในระดับผู้บริหารจะมีความถี่ประมาณสัปดาห์ละ 1 ครั้ง โดยองค์ประชุมจะประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง จำนวนรวม 14 คน โดยมีผู้อำนวยการศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม เมื่อดำเนินการประชุมเสร็จสิ้นและมีมติจากการประชุมแล้ว ผู้บริหารระดับกลางจะรับหน้าที่ถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตนเองให้กับผู้บริหารระดับต้นและพนักงานในสายบังคับบัญชาไปตามลำดับ โดยอาจอยู่ในรูปแบบของการประชุมฝ่ายซึ่งมีความถี่เดือนละครั้ง การแจ้งด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือตามแต่ดุลยพินิจของผู้บริหารและความเหมาะสม นอกจากการประชุมในระดับผู้บริหารแล้ว ยังมีการประชุมที่มีพนักงานเข้าร่วมประชุมด้วย ได้แก่ การประชุมสายงานที่มีรองผู้อำนวยการศูนย์เป็นประธานในการประชุม และการประชุมในระดับฝ่ายซึ่งมีผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้บริหารในระดับกลางทำหน้าที่เป็นประธานการประชุม โดยการประชุมระดับฝ่ายจะมีพนักงานในสายบังคับบัญชาเข้าร่วมประชุมด้วย ซึ่งความถี่ในการจัดประชุมจะขึ้นอยู่กับนโยบายที่ได้กำหนดไว้ของประธานองค์ประชุม ทั้งนี้ ข้อดีของการสื่อสารในจากบนลงล่างด้วยการประชุมคือการช่วยเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาข้อมูลและแสดงความคิดเห็นไปได้พร้อมๆ กัน ซึ่งทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีคุณภาพและสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ การสื่อสารด้วยวงประชุมและการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดและการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ มากกว่าจะเกิดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า แม้การประชุมจะมีข้อดีมากมาย แต่การจัดประชุมที่มีความถี่มากจนเกินความจำเป็นไม่ได้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรแต่อย่างใด เนื่องจากอาจมีวิธีอื่นที่ประหยัดเวลากว่าการจัดประชุม เช่น การใช้บันทึกข้อความ การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือการสื่อสารด้วยวิธีซึ่งหน้าอื่นๆ นอกจากนี้ จากการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรพบว่า พวกเขาจะให้ความสำคัญกับวงประชุมที่ไม่ได้จัดบ่อยครั้งจนเกินไป มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องที่อาจจะกระทบต่อการปฏิบัติงานและจำเป็นจะต้องใช้วงประชุมในการสื่อสารเพื่อการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของเพื่อนร่วมงาน ในทางกลับกัน จากการสัมภาษณ์พนักงานสายสนับสนุนได้แสดงความคิดเห็นว่า การประชุมที่ถูกจัดขึ้นโดยไม่จำเป็นอาจทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่าย เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องเสียเวลามากกว่าจะเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ (พนักงานสนับสนุน 1, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

ขณะที่วิธีการสื่อสารแบบซึ่งหน้า หรือการสื่อสารในรูปแบบของการสนทนา จะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า เนื่องจากการสนทนาเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการสนทนาระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในจากบนลงล่างจึงเกี่ยวข้องกับการสั่งงาน หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับต่างๆเกี่ยวกับการทำงานเช่น การชมเชย เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงพบว่าหากมีเวลามากพอ ผู้บังคับบัญชาเลือกที่จะใช้วิธีการสั่งงานด้วยการสนทนาในเรื่องที่ต้องอาศัยการอธิบายอย่างละเอียด เพื่อลดความเข้าใจผิดระหว่างการสื่อสาร ขณะเดียวกันก็สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในสายบังคับบัญชาของตนเองได้ด้วย

นอกจากนี้ การสื่อสารในจากบนลงล่างด้วยการสนทนาระหว่างบุคคล องค์กรได้มีความพยายามที่จะจัดกิจกรรมการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้สนทนากับพนักงานได้มากขึ้นเพื่อลดช่องว่างระหว่างพนักงานในระดับผู้บริหารและพนักงานในระดับปฏิบัติการ โดยใช้เวทีการสื่อสารตามกิจกรรมประจำปีในโอกาสต่างๆ ให้ผู้บริหารได้สื่อสารกับพนักงานในบรรยากาศที่ไม่ได้เป็นทางการมากจนเกินไปนัก เช่น กิจกรรมในวันขึ้นปีใหม่ สงกรานต์ วันครบรอบการก่อตั้งศูนย์ฯ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารจากผู้บริหารมายังพนักงานในรูปแบบอื่นๆ เช่น สารจากผู้บริหาร ซึ่งพนักงานจะได้อ่านบทความจากผู้บริหารในโอกาสต่างๆ อย่างไรก็ตามในระยะหลังพบว่าเนื่องจากภาระงานของผู้บริหารที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้การสื่อสารด้วยบทความลดน้อยลงจากปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด เพราะการสื่อสารด้วยการเขียนสารจากผู้บริหารมีขั้นตอนการจัดทำและใช้ระยะเวลาในการตีพิมพ์ที่ค่อนข้างนาน ทำให้ปัจจุบันการสื่อสารแบบซึ่งหน้าจากผู้บริหารจะเน้นไปในเรื่องของการจัดเวทีกิจกรรมสื่อสารเป็นส่วนใหญ่ โดยผู้จัดกิจกรรมจะเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในกิจกรรม ที่ให้ผู้บริหารได้ทักทายพนักงาน และพูดคุยในรูปแบบที่มีความเป็นกันเองบนเวทีกิจกรรม

- กิจกรรมการสื่อสารด้วยเครื่องมือต่างๆ

สำหรับการสื่อสารในจากบนลงล่างด้วยวิธีการใช้เครื่องมืออาทิ เช่น การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การใช้โทรศัพท์ และการใช้สื่อสังคม เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาหลายคนนำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานในสายบังคับบัญชาของตนเช่นเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่า เป็นวิธีการที่นิยมใช้มาตั้งแต่สมัยก่อตั้งองค์การในระยะเริ่มแรก จากจำนวนพนักงานที่มีเพียงไม่กี่คน ทำให้การสื่อสารด้วยวิธีซึ่งหน้าประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นทำให้การสื่อสารด้วยวิธีซึ่งหน้าไม่อาจครอบคลุมจำนวนพนักงานทั่วทั้งองค์การได้ การใช้โทรศัพท์ พุดคุยซึ่งหน้าจึงถูกนำมาใช้กับหัวข้อการสื่อสารที่เป็นเรื่องเร่งด่วน หรือไม่ได้ต้องการความเป็นทางการมากจนเกินไป และยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างกันมากขึ้นอีกด้วย สำหรับ ในเรื่องที่เป็นทางการอื่นๆ จะถูกแทนที่ด้วยการสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากครอบคลุมพนักงานได้มากกว่านั่นเอง นอกจากนี้ ยังพบว่า เหตุผลที่การสื่อสารด้วยวิธีการใช้โทรศัพท์ดังกล่าวยังเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากทำให้ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ค่าใช้จ่ายต่ำ สามารถติดต่อกันได้ในระยะไกลอีกด้วย ทั้งนี้ ด้านการติดต่อสื่อสารด้วยสื่อสังคมพบว่า สัดส่วนของพนักงานภายในองค์การที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี มีจำนวนมากขึ้นจนกลายเป็นพนักงานส่วนใหญ่ขององค์การ จึงทำให้หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องอาศัยสื่อสังคมในการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาของตนเอง อย่างไรก็ตามการสื่อสารในลักษณะนี้มีข้อจำกัดบางประการเช่น การติดต่อกันผ่านสื่อสังคมและโทรศัพท์ทำให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานไม่เห็นการแสดงออกกับกิริยาของกันและกัน ซึ่งอาจทำให้การตีความหมายของสารผิดเพี้ยนไปจากวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากพนักงานต้องคาดเดาจากน้ำเสียง หรือภาษาที่ใช้ โดยไม่เห็นสีหน้าของผู้บังคับบัญชานั้นเอง ดังนั้น วิธีการสื่อสารด้วยโทรศัพท์และสื่อสังคมนี้จึงควรระมัดระวังการใช้ภาษามากเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้คำที่มีลักษณะกำกวมหรือตีความไปได้หลายความหมาย เพราะเสี่ยงต่อการเกิดความเข้าใจผิดและยังสร้างความไว้วางใจระหว่างกันได้ยาก

สำหรับการสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางภายในองค์การ ทั้งในแง่ของการสั่งการ มอบนโยบาย หรือแจ้งเรื่องต่างๆ จากผู้บริหาร หรือถูกนำมาใช้ควบคู่กับการสื่อสารด้วยวิธีการใช้เอกสารเพื่อให้เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เนื่องจากคุณสมบัติการใช้งานของจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถสำเนาทราบถึงผู้รับสารได้หลายคนภายในเวลาเดียวกัน เช่น การสื่อสารคำสั่งแต่งตั้งด้วยการส่งเอกสารไปพร้อมๆ กับการแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเก็บเอกสารไว้เป็นหลักฐาน และทราบข้อมูลภายในเวลาอันรวดเร็วด้วย การสื่อสารด้วยวิธีนี้ปรากฏให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายกับผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ อธิบายในทำนองเดียวกันว่า วิธีการที่นิยมใช้มากที่สุดสำหรับการสื่อสารในจากบนลงล่างคือการติดต่อสื่อสารกันด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามักเลือกใช้วิธีการนี้มากกว่าวิธีการอื่นเนื่องจากมีความรวดเร็ว สะดวก ตอบสนองต่อลักษณะการทำงานในเชิงรุก และสามารถส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้หลายคนในคราวเดียวกัน ประกอบกับหากพนักงานรับทราบก็ข้อมูลแล้วยังสามารถสื่อสารตอบกลับได้ด้วย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์จึงกลายมาเป็นช่องทางที่ผู้บังคับบัญชานิยมใช้ในการสั่งงาน มอบหมายหน้าที่ต่างๆ มากกว่าช่องทางอื่น ทั้งในเรื่องที่เป็นทางการหรือในเรื่องที่ไม่ได้เป็นทางการมากนัก ทั้งนี้ เพื่อลดความล่าช้าของการสื่อสารและสิ้นเปลืองทรัพยากรจากการใช้เอกสาร ขณะเดียวกันก็มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถนำมาใช้อ้างอิงได้ในภายหลัง

อย่างไรก็ดี การสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพียงอย่างเดียว มีโอกาสที่พนักงานอาจไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เนื่องจากภาระหน้าที่ที่ไม่ได้เอื้ออำนวยให้มีการเปิดอ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานวิจัยและพัฒนาที่ทำงานอยู่ในห้องปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ มีโอกาสที่จะตรวจสอบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้น้อยกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุน กล่าวคือ อาจมีเวลาแค่ช่วงเช้าและเย็นเท่านั้น จากการสัมภาษณ์ในประเด็นการรับสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์พบว่า พนักงานในสายสนับสนุนมีโอกาสที่จะเปิดอ่านข้อความที่ถูกส่งมาได้ตลอดทั้งวัน มากกว่าพนักงานในสายวิจัยและพัฒนา พนักงานสายสนับสนุนคนหนึ่งได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่แตกต่างกันนี้ว่า “บางคนทำงานอยู่กับแลปค่อนข้างเยอะ โอกาสที่เช็คอีเมลมีแค่เช้ากับเย็น บางคนไม่เดินเข้าโต๊ะ มาถึงเดินเข้าห้องแลปเลย โอกาสเช็คอีเมลจึงถือว่าน้อยกว่าคนอื่นๆมาก (พนักงานสนับสนุน 2, สัมภาษณ์, 16 พฤษภาคม 2559) ดังนั้น สำหรับองค์การแล้ว การติดต่อสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพียงอย่างเดียวอาจไม่ตอบสนองลักษณะการทำงานของพนักงานในสายวิจัยได้ ปัจจุบันจึงพบว่าพนักงานในสายวิจัยและพัฒนา รู้สึกว่าตนเองนั้นไม่ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ในองค์การ เนื่องจากการสื่อสารที่เน้นการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพียงอย่างเดียว ด้วยเหตุนี้ องค์การจึงจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วยเช่น การสื่อสารด้วยวิธีซึ่งหน้า การใช้สื่อสังคม โทรศัพท์ หรือเอกสาร เป็นต้น เพื่อให้การสื่อสารครอบคลุมทั้งกลุ่มพนักงานในสายวิจัยและสายสนับสนุน

ปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารแบบบนลงล่าง

เนื่องจากว่าติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการจากระดับบนลงสู่ระดับล่างที่ต้องอาศัยการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารตามโครงสร้างองค์การที่ประกอบไปด้วยระดับบังคับบัญชาหลายระดับ อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารได้ เนื่องมาจากระยะเวลาในการสื่อสารตามลำดับขั้นเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารถูกถ่ายทอดได้อย่างทั่วถึงตลอดทั้งโครงสร้าง กล่าวคือ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงมายังผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ไปจนถึงพนักงานระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ โดยผ่านการกลั่นกรองจากบุคคลหลายคน ซึ่งแต่ละคนมีประสบการณ์และการตีความข้อมูลที่แตกต่างกัน จนเมื่อนำมาถ่ายทอดให้กับพนักงานใต้บังคับบัญชา อาจมีผลทำให้ข้อมูลข่าวสารตกหล่นหรือไม่เป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจสูงสุดสั่งการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสารกันด้วยการวิธีการสนทนามีแนวโน้มที่จะถูกตีความถ้อยคำหรือความหมายที่ไม่เหมือนกันของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน เพราะไม่มีหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรมาอ้างอิง ซึ่งอาจทำให้พนักงานแต่ละสายงานมีความเข้าใจในนโยบายหรือคำสั่งจากผู้บริหารแตกต่างกันจนก่อให้เกิดปัญหาที่ต้องตามมาแก้ไขในภายหลัง นอกจากนี้ยังพบว่า การสั่งการและแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านทางเอกสารจากผู้บริหารมาจนถึงพนักงานในระดับปฏิบัติงานยังพบปัญหาของการใช้ระยะเวลานานในการที่จะสื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบตลอดทั้งสายบังคับบัญชา จนเมื่อพนักงานในระดับปฏิบัติการรับทราบข้อมูล ข้อมูลดังกล่าวที่ได้รับนั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ดังที่พนักงานสายสนับสนุนได้ให้ข้อมูลว่า “พอผู้บริหารมีมติหรือสั่งการอะไรมาก็จะมาสื่อสารในวงประชุม บางเรื่องเขาคงประชุมกันไปตั้งนานแล้วกว่าจะได้รับแจ้งในที่ประชุมฝ่าย บางทีรู้มาก่อนอีเมลแจ้ง รู้ก่อนในวงประชุมของเราอีก”(พนักงานสนับสนุน 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

นอกจากนี้ พบว่า การติดต่อสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการจากผู้บริหารระดับสูงที่มักจะอาศัยวิธีการที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการและมีลายลักษณ์อักษรอยู่เสมอ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ขาดบรรยากาศความเป็นกันเองกับพนักงานและเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พนักงานจำนวนหนึ่งให้ความเห็นในทำนองเดียวกันว่าการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานในระดับปฏิบัติการมีช่องว่างระหว่างกันอยู่พอสมควร เพราะสามารถพูดคุยและสื่อสารได้แต่เฉพาะเรื่องงานเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ ความเป็นทางการจึงทำให้พนักงานรู้สึกห่างเหินกับผู้บริหารมากขึ้น เพราะทุกอย่างที่สื่อสารกันมีแนวโน้มว่าจะเป็นหัวข้อที่เป็นทางการไปหมด ไม่เป็นทางการนั้นน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย (พนักงานสนับสนุน 1, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

ด้วยเหตุนี้ ความรู้สึกของพนักงานในสถานการณ์ที่มีการสื่อสารในจากบนลงล่างจากผู้บริหาร จึงกลายเป็นเรื่องงานไปเสียเกือบทั้งหมด แม้ว่าผู้บริหารจะไม่ได้สื่อสารในเรื่องที่เป็นทางการก็ตาม เมื่อใดที่มีการพบปะทักทายแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นพนักงานจะรู้สึกไม่เป็นธรรมชาติ อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาที่ใช้กิจกรรมที่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ มีผลต่อความรู้สึกของพนักงานในองค์การอยู่พอสมควร จากกรณีดังกล่าวนี้ ปัจจุบันองค์การจึงมีความพยายามอย่างยิ่งที่จะจัดกิจกรรมการสื่อสารในวันสำคัญหรือโอกาสพิเศษต่างๆ ที่มีบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการมากจนเกินไปนัก โดยเปิดโอกาสให้พนักงานกับผู้บริหารใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้นในบรรยากาศที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์การมากจนเกินไป ซึ่งมองว่าเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันและดึงพนักงานที่มีอำนาจหน้าที่ที่ห่างกันให้เข้ามาใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้นผ่านกิจกรรมการสื่อสารในโอกาสต่างๆ นั้นเอง

โดยสรุป การสื่อสารในจากบนลงล่างภายในศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อการมอบนโยบาย สั่งการ และมอบหมายภาระหน้าที่อื่นๆ ให้กับยังพนักงานในสายการบังคับบัญชาของตนเอง โดยอาจจะมีการสื่อสารลงมาเป็นทอดๆ ผ่านผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ หรืออาจเป็นการสั่งการโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงมายังพนักงานในระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ มีการอาศัยกิจกรรมการสื่อสารในรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับการประเมินสถานการณ์และการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาว่าจะเลือกใช้วิธีการใด ซึ่งวิธีการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จากผู้บังคับบัญชาไปยังพนักงานใต้บังคับบัญชาเป็นวิธีการที่นิยมใช้และได้ผลมากที่สุด เนื่องจากมีความรวดเร็ว สามารถกระจายข่าวสารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนได้ในเวลาเดียวกัน รวมถึงมีลายลักษณ์อักษรที่สามารถใช้ในการอ้างอิงได้ในอนาคต ดังนั้น การสื่อสารในจากบนลงล่างทั้งในเรื่องที่เป็นทางการ และเรื่องอื่นๆ จึงถูกนำมาใช้กับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารจากบนลงล่าง ได้แก่ บรรยากาศของการสื่อสาร และโอกาสในการเปิดรับสื่อ โดยบรรยากาศของการสื่อสารในจากบนลงล่างที่เป็นทางการมากจนเกินไป ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งองค์การจึงต้องพยายามสร้างสรรค์กิจกรรมการสื่อสารอื่น ๆ เพื่อช่วยลดบรรยากาศความเป็นทางการ และนำมาใช้ควบคู่กันไปกับวิธีการสื่อสารที่มักจะได้ผล เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้โอกาสในการเปิดรับสื่อก็มีผลต่อความสำเร็จเช่นกัน กล่าวคือ ลักษณะการทำงานของพนักงานมีผลต่อโอกาสในการรับข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ แม้ว่าการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์จะเป็นกิจกรรมการสื่อสารที่นิยมใช้และได้ผลมากที่สุด อย่างไรก็ตามพบว่า อาจใช้ไม่ได้ผลกับพนักงานบางส่วน

(2) การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน

การติดต่อสื่อสารในจากล่างขึ้นบนของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ปรากฏในลักษณะที่ข่าวสารถูกถ่ายทอดจากพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปผ่านผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ และอาจจะส่งต่อไปจนถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการรายงานความคืบหน้า การปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็น ร้องเรียน หรือการสำรวจทัศนคติของพนักงาน ซึ่งมีความสำคัญไม่ต่างไปจากการสื่อสารในจากบนลงล่าง เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารในการตัดสินใจดำเนินงานใดๆ ขององค์การ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานด้วย จากการสังเกตสถานการณ์การสื่อสารภายในองค์การหากไม่นับรวมการสื่อสารจากล่างขึ้นบนที่เป็นเรื่องการรายงานประเด็นต่างๆที่เป็นทางการ จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันผู้บริหารในทุกระดับให้ความสำคัญกับการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนมากขึ้น มีการบริหารงานด้วยแนวคิดที่ทันสมัย มีช่องทางให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น รวมถึงกิจกรรมการสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนในอัตราที่เท่าๆกัน ซึ่ง องค์การมีความคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนจะส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

กิจกรรมการสื่อสารของการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน

กิจกรรมการสื่อสารที่ปรากฏอยู่ในทิศทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ประกอบไปด้วยการเขียน การพูดและการใช้เครื่องมือ ได้แก่ การใช้เอกสารบันทึกข้อความ จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ ระบบอินทราเน็ต การใช้โทรศัพท์ การประชุม สื่อสังคม เป็นต้น โดยการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนตามโครงสร้างขององค์การนี้ พนักงานคนหนึ่งภายในนาโนเทคโนโลยีแห่งชาติอาจมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ในสายงานสนับสนุนมีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเป็นผู้จัดการงาน และมีผู้บังคับบัญชาขั้นถัดไปเป็นผู้ช่วยการฝ่าย รองผู้อำนวยการศูนย์ฯ และผู้อำนวยการศูนย์แห่งชาติตามลำดับ ดังนั้น การติดต่อสื่อสารผ่านโครงสร้างขององค์การจากพนักงานในระดับปฏิบัติการไปจนถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ข่าวสารจึงถูกส่งผ่านผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน กว่าที่จะไปถึงปลายทางซึ่งคือผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนในเรื่องที่เป็นทางการ

- กิจกรรมการสื่อสารด้วยการเขียน

การใช้บันทึกข้อความในการสื่อสารจากล่างขึ้นบนภายในองค์การ มักจะปรากฏในหัวข้อการสื่อสารที่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์คือ การแจ้งเพื่อทราบ การนำเสนอเพื่อ

พิจารณา การขออนุมัติ ฯลฯ ซึ่งกระบวนการนำเสนอเอกสารนี้จำเป็นจะต้องผ่านตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา
 ชั้นต้นของเจ้าของเรื่อง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการสั่งการ ดังนั้น การนำเสนอ
 เอกสารเพียงเรื่องเดียวอาจต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควรกว่าจะสิ้นสุดกระบวนการอย่างเป็นทางการ
 เนื่องจากขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นที่ควบคุมได้ยาก เช่น หากผู้บังคับบัญชาในลำดับถัดไปไม่อยู่หรือติด
 ประชุม ไม่สามารถลงนามได้ พนักงานใต้บังคับบัญชาก็จำเป็นจะต้องรอจนกว่าผู้บังคับบัญชาจะ
 สามารถกลับมาลงนามเอกสารได้ ซึ่งหากเกิดสถานการณ์เช่นนี้บ่อยก็จะทำให้กระบวนการนำเสนอ
 เอกสารล่าช้ายิ่งขึ้นไปอีก ดังนั้น การติดต่อสื่อสารในจากล่างขึ้นบนด้วยเอกสารจึงจำเป็นต้องมีการ
 วางแผนก่อนการดำเนินการเพื่อให้กระบวนการทั้งหมดเสร็จสมบูรณ์ได้ทันเวลา ผู้ให้ข้อมูลที่มีหน้าที่
 เกี่ยวข้องกับการนำเสนอเอกสารอธิบายถึงวิธีการนำเสนอเอกสารต่อผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพไว้
 ดังนี้

“การนำเสนอเอกสารจะช้าหรือไม่ขึ้นอยู่กับวางแผนไว้ล่วงหน้า ถ้ารู้ว่า
 ต้องผ่านหลายคนต้องบริหารจัดการเวลาให้ดี เช่น ตรวจสอบว่าช่วงเวลาที่นำเสนอผู้บริหารอยู่หรือไม่
 หากไม่อยู่ใครทำหน้าที่แทน เตรียมเอกสารแนบที่สำคัญให้เรียบร้อย ครบถ้วน จะได้ไม่ถูกตีกลับเพื่อ
 ไปแก้ไขใหม่ เพราะจะยิ่งทำให้เสียเวลาไปอีก ถ้าเอกสารครบแล้ววางแผนดีๆ มักจะไม่มีปัญหา ยกเว้น
 ว่าเรื่องที่ด่วนมากจริงๆ” (พนักงานสนับสนุน 6, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนด้วยเอกสารจะมีข้อจำกัด
 บางประการ แต่ในทางกลับกัน การสื่อสารด้วยเอกสารยังคงมีความจำเป็นสำหรับองค์การและไม่สามารถ
 ใช้กิจกรรมการสื่อสารอื่นๆ ทดแทนได้โดยเฉพาะหัวข้อเรื่องที่มีระเบียบบังคับให้ใช้เอกสาร
 เป็นหลักฐานในการอ้างอิง เช่น เอกสารการขออนุมัติจัดซื้อ จัดจ้าง การประกวดราคา หรือ การขอ
 อนุมัติขยายระยะเวลาโครงการวิจัย เป็นต้น เนื่องจากการดำเนินการที่สำคัญขององค์การอยู่ภายใต้
 การดูแลของหน่วยงานรัฐ จำเป็นต้องดำเนินการตามระเบียบ โปร่งใสในทุกขั้นตอน และมีหลักฐานที่
 สามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ ประสิทธิภาพของการสื่อสารด้วยเอกสารต่างๆ จึงขึ้นอยู่กับวางแผนการ
 นำเสนออย่างละเอียดรอบคอบ อาทิ การเตรียมเอกสารให้ครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ตามรูปแบบ
 หนังสือราชการ หรืออาจมีการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าก่อน แล้วจึงนำเสนอเอกสารตามมา
 ในภายหลัง

- กิจกรรมการสื่อสารด้วยการพูด

สำหรับการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนด้วยการพูด เช่นวิธีการประชุมมักจะเป็น
 กิจกรรมเดียวกันกับการประชุมที่ปรากฏในการสื่อสารในจากบนลงล่าง กล่าวคือ การประชุมทำให้เกิด
 โอกาสในการสื่อสารตอบกลับจากพนักงานไปยังผู้บริหารในแง่ของการแสดงความคิดเห็นในที่

ประชุม โดยอาจจะอยู่ในรูปแบบของการสื่อสารในวงประชุมขนาดเล็ก เช่น การประชุมที่มีเฉพาะผู้จัดการงาน และพนักงานได้บังคับบัญชา หรือในวงประชุมขนาดใหญ่ที่มีผู้บริหารเป็นประธานในที่ประชุม ทั้งนี้ การประชุมที่มีผู้บริหารเข้าร่วมประชุมมักจะเป็นการประชุมที่เป็นทางการ มีการกำหนดวันประชุมล่วงหน้า และมีวาระนำเสนอในที่ประชุมเพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณา ทั้งนี้การใช้วิธีการสื่อสารซึ่งหน้ามีแนวโน้มของความนิยมใช้กับสารสนเทศระหว่างบุคคลของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน

- กิจกรรมการสื่อสารด้วยเครื่องมือต่างๆ

สำหรับการสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ถือเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากพอสมควร เนื่องจากเป็นวิธีการที่มีความรวดเร็ว ประหยัดเวลา ลดการใช้กระดาษ และยังสามารถส่งสำเนาถึงผู้บังคับบัญชาหลายระดับในเวลาเดียวกันอีกด้วย ดังนั้น หากหัวข้อที่จะสื่อสารไม่ได้มีระเบียบบังคับให้ต้องนำเสนอเอกสาร การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับการติดต่อสื่อสารในจากล่างขึ้นบน เพราะไม่ใช้เวลามากเกินไปอีกทั้งยังมีลายลักษณ์อักษรที่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้

นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนยังปรากฏอยู่ในรูปแบบของการแจ้งข้อร้องเรียนหรือขอรับบริการผ่านทางระบบอินทราเน็ตขององค์กร หรือช่องทางการสื่อสารระบบข้อร้องเรียนภายใน (VOU) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานที่ต้องการแจ้งข้อร้องเรียนอันมีผลกระทบต่อการทำงานสามารถรายงานหรือแจ้งกับทีมงานผู้ดูแลระบบด้วยโดยตรงและมีการตอบกลับในทันทีที่ทีมงานได้รับข้อมูล โดยข้อมูลต่างๆเหล่านี้ จะถูกรวบรวมไว้ในระบบและนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและข้อร้องเรียนต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งระบบข้อร้องเรียนที่ถูกพัฒนาขึ้นมาี้ ช่วยทำให้พนักงานรู้สึกว่าการไม่ละเลยปัญหาที่เกิดขึ้น โดยพนักงานสามารถรายงานปัญหาไปยังผู้เกี่ยวข้อง และผู้บริหารจะได้รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เพื่อให้เกิดการแก้ไขอย่างจริงจัง โดยปัญหาเหล่านั้นไม่ได้ถูกมองข้ามและได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ พนักงานในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบข้อร้องเรียนที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นนี้ว่า เป็นระบบที่ช่วยทำให้สามารถแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้สะดวกและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยสามารถติดตามขั้นตอนการดำเนินการได้ด้วยว่าข้อความที่ได้แจ้งไปแล้วนั้น ได้มีการดำเนินการไปแล้วหรือไม่อย่างไร

“แต่ก่อนเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในพื้นที่ปฏิบัติงาน จะมีการร้องเรียนแบบกระจัดกระจาย โดยไม่รู้ว่าเป็นปัญหาควรจะไปแจ้งใคร และใครคือผู้มีอำนาจสั่งการแก้ไข การสร้างระบบร้องเรียน ขึ้นมา จึงตอบสนองความต้องการช่องทางการสื่อสารปัญหาไปยัง

ผู้บริหารที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะระบบดังกล่าวใช้ได้จริง มีประสิทธิภาพในขณะเดียวกันพนักงานผู้ร้องเรียนปัญหาสามารถติดตามงานได้ด้วยตนเอง

(พนักงานสนับสนุน 7 , สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2559)

ในส่วนของการใช้กิจกรรมการสื่อสารอื่นๆ เช่น โทรศัพท์ หรือสื่อสังคม อาจไม่ใช่ช่องทางที่นิยมใช้มากในการสื่อสารในจากล่างขึ้นบน เนื่องจากช่องทางดังกล่าวให้ความรู้สึกที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีการบันทึกลายลักษณ์อักษร จึงไม่เหมาะที่จะใช้ในการรายงานเรื่องสำคัญ หรือการแสดงความคิดเห็นที่มีน้ำหนักมากพอ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในลักษณะนี้จะถูกนำมาใช้ในการส่งเสริมให้การสื่อสารด้วยวิธีการที่เป็นทางการอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การแจ้งผู้บังคับบัญชาล่วงหน้าทางโทรศัพท์ สื่อสังคม หรือการแจ้งด้วยวาจา ก่อนที่จะมีการปฏิบัติจริง หรือนำมาใช้ในกรณีที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและความใกล้ชิดระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในประเด็นการติดต่อสื่อสารในจากล่างขึ้นบนพบว่า การติดต่อสื่อสารพนักงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่ใกล้เคียงกันมักจะใช้กิจกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการน้อยลง กล่าวคือ ในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีแนวโน้มที่จะติดต่อสื่อสารกันด้วยวิธีการซึ่งหน้า หรือการใช้โทรศัพท์ สื่อสังคม มากกว่าการใช้วิธีการที่เป็นทางการ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการช่วยตอบสนองให้การติดต่อสื่อสารมีความรวดเร็วและสะดวกมากยิ่งขึ้น พนักงานคนหนึ่งกล่าวถึงการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไว้ว่า สำหรับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่อยู่ใกล้ชิดกันมีแนวโน้มที่จะสื่อสารกันง่ายมากขึ้น “การติดต่อกับหัวหน้าง่ายมาก โทรไปคุยหรือเดินไปถามได้ถึงโต๊ะเลย ไม่ต้องมีพิธีมาก ยกเว้นแต่กับผู้บริหารที่ต้องทางการหน่อย เพราะต้องผ่านข้อมูลหลายคน” (พนักงานวิจัย 1, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

ในทางกลับกัน พนักงานที่มีอำนาจหน้าที่ในระดับที่ห่างกันออกไปจะมีลักษณะของการติดต่อที่เป็นทางการมากขึ้น เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บริหารที่มักจะใช้วิธีการรายงานข้อมูลด้วยเอกสารบันทึกข้อความ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือการรายงานข้อมูลให้แก่ผู้บริหารในที่ประชุมเท่านั้น โดยพนักงานได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารว่า สำหรับการสื่อสารกับผู้บริหารนั้นเขาเลือกที่จะใช้วิธีการที่เป็นทางการมากกว่าวิธีการอื่นๆ “เอกสารที่เป็นทางการจะใช้สำหรับรายงานผู้บริหาร เพื่อให้เป็นลายลักษณ์อักษรและเหมาะสมกับกาลเทศะ ส่วนคุยกับหัวหน้าส่วนใหญ่ใช้วิธีคุยกัน ไม่ค่อยมีเอกสาร เว้นแต่เป็นแปะโน้ตเขียนไว้” (พนักงานสนับสนุน 5, สัมภาษณ์, 16 พฤษภาคม 2559)

อนึ่ง จากการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลโดยตรงต่อการสื่อสารในจากล่างขึ้นบน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารของพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชาขั้นต้น กล่าวคือ หากพนักงานมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในทางบวกหรือมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน มีผลทำให้ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะรับข้อมูลข่าวสารและมีปฏิกิริยาตอบกลับได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะปรึกษางาน แสดงความคิดเห็น หรือติดต่อสื่อสารในเรื่องอื่นๆ กับผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น ดังนั้น ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงานจึงได้ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า หากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความรู้สึกสบายใจระหว่างการติดต่อสื่อสารเพราะผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจสิ่งที่คุณกัน พนักงานสายสนับสนุนคนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาของเขา กล่าวว่า “รู้สึกดี โชคดีที่คุณกันได้โดยตรง และมั่นใจว่าเขาแนะนำเราได้” (พนักงานสนับสนุน 8, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559) นอกจากนี้ยังสามารถปรึกษาผู้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง มีความไว้วางใจที่จะปรึกษาหารือและรายงานทุกเรื่องที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งพนักงานที่มีความเชื่อใจผู้บังคับบัญชาได้อธิบายความรู้สึกเมื่อได้สื่อสารกับผู้บังคับบัญชาของเขาว่า “เขาทำให้เรารู้สึกว่าเขาเห็นคุณค่าของเรา ไม่ฟังอย่างเดียว แต่เข้าใจด้วย ทำให้มีโอกาสคุยกันได้มากขึ้น” (พนักงานวิจัย 1, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

นอกจากนี้ พบข้อสังเกตที่น่าสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ีระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา พบว่า หากพนักงานและผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน จะยิ่งส่งเสริมเกิดความสัมพันธ์ที่ีระหว่างกันมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะสนิทสนมกันอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ เพราะพนักงานจะรู้สึกว่าตนเองและผู้บังคับบัญชามีประสบการณ์ร่วมกันจากการได้ศึกษาในสถาบันการศึกษาเดียวกัน พนักงานคนหนึ่งที่ว่าตนเองและผู้บังคับบัญชาจบการศึกษาจากสถาบันเดียวกันกล่าวว่า “สงสัยจบมาจากที่เดียวกันด้วย เลยคุยกันง่ายขึ้น มีเรื่องคุยเยอะขึ้น ความสัมพันธ์ดีไม่ค่อยต่อว่าอะไร” (พนักงานสนับสนุน 8, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559) ความสนิทสนมระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ที่ดีนี้ จึงส่งผลทำให้เกิดบรรยากาศสนับสนุนในการติดต่อสื่อสาร จนเกิดความรู้สึกไว้วางใจเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชาของตนเอง เพราะสามารถพูดคุยเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากเรื่องงานได้ จึงอาจสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ที่ดีนั้นก่อให้เกิดการสื่อสาร การสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแบบซึ่งหน้า ซึ่งมักจะเป็นการพูดคุยกันเป็นหลัก วิธีการดังกล่าวนี้ถูกนำมาใช้ในการสื่อสารกันอย่างกว้างขวางในองค์กรระหว่างลูกน้องและหัวหน้าไม่ว่าจะเป็นการสั่งงานที่สามารถพูดจากกันได้โดยตรง พนักงานมีโอกาสสอบถามผู้บังคับบัญชาในประเด็นที่สงสัย ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายความได้ ซึ่งทำให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกันได้โดยง่าย อันจะเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของงานที่จะเกิดขึ้น

ในแง่ของการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมไปยังผู้บังคับบัญชา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่าสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระกับผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่มีส่วนสำคัญในการช่วยเหลือเรื่องงานและมีความไว้วางใจระหว่างกัน เมื่อพนักงานมีปัญหาจะรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาขั้นต้นสามารถให้คำปรึกษาได้หรือสามารถเดินทางไปพูดคุยเป็นการส่วนตัวหรือขอคำปรึกษาได้เป็นอย่างดี ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการสื่อสารในวงประชุมที่มีผู้บังคับบัญชาหลายระดับหรือในวงประชุมที่ใหญ่ขึ้น มีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้น้อยลง จากการสัมภาษณ์พนักงานเรื่องการแสดงความคิดเห็นในวงประชุม พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่า ตนเองสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระในวงประชุมถึงแม้ว่าบางครั้งความคิดเห็นของตนเองอาจจะไม่ได้รับการพิจารณาก็ตาม โดยมองว่าการประชุมส่วนใหญ่ผู้บริหารมีทิศทางที่จะพิจารณาคัดเลือกหรือตัดสินใจอยู่แล้ว แต่มองว่าในฐานะพนักงานขององค์กรตนเองมีสิทธิ์ที่จะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมได้ ดังนั้นจึงมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่กล่าวถึงการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมไว้ดังนี้ “คิดเห็นอย่างไรก็พูดออกไปนะ ถึงจะรู้ว่าคนฟังเขาก็มีคำตอบของเขายู่แล้ว” (พนักงานสนับสนุน 1, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559) หรือ “พูดได้อยู่แล้ว ในห้องประชุมคุยกันเต็มที่เลย ดีไม่ดี ไซ้ไม่ไซ้ จะได้ช่วยกันคิด” (พนักงานสนับสนุน 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559) รวมไปถึงมองว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แสดงความคิดเห็นไปยังผู้บริหารขณะเดียวกันก็ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลกับเพื่อนร่วมงานด้วย เช่น “ในวงประชุมใหญ่ เราควรมาช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา ใครมีอะไรก็มารายงาน โดยมีหัวหน้าห้องแล็บนั่งอยู่ แต่ละแล็บก็แชร์ข้อมูลกันแลกเปลี่ยนกันได้ เพราะบางที่เราทำงานในแล็บของเรา เราไม่รู้ว่าแล็บอื่นเป็นแบบเดียวกันหรือเปล่านั้นก็จะมาเล่าสู่กันฟังแลกเปลี่ยนกันในที่ประชุม” (พนักงานวิจัย 2, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2559)

ในทางกลับกัน มีพนักงานบางส่วนรู้สึกว่าการแสดงความคิดเห็นในวงประชุมเป็นเรื่องยาก และคิดว่าความเห็นของตนไม่ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเท่าที่ควร แม้จะรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อตนเองรู้สึกไม่เห็นด้วยจะไม่กล้าเสนอความคิดเห็นที่แย้งต่อที่ประชุมเพราะเกรงว่าอาจจะมีปัญหาตามมาในภายหลัง อย่างไรก็ตาม มีพนักงานที่ได้แสดงความคิดเห็นต่อต่อความสำคัญของการนำเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรและมีส่วนช่วยให้บรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์กรดีขึ้นได้ เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเป็นช่องทางสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารทราบความคิดเห็นของพนักงานและเป็นโอกาสอันดีที่พนักงานจะได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาหลายๆระดับ รวมถึงเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสมที่สุด เพราะเห็นว่าสถานการณ์ในการสื่อสารไม่ได้เอื้อให้เกิดโอกาสที่จะได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้บ่อยครั้งเมื่อเทียบกับการสื่อสารระหว่างกันในระยะแรกเริ่มของการก่อตั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันปัญหาที่พบเรื่องการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมส่วนใหญ่จึง

มาจากการที่พนักงานรู้สึกไม่เห็นด้วยในที่ประชุมแต่ไม่แสดงความคิดเห็นของตนออกมา แต่กลับไปแสดงความคิดเห็นกับผู้ที่ยอยู่นอกวงประชุมในลักษณะที่เป็นทัศนคติด้านลบต่อวงประชุม ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดตามมาในภายหลัง อีกทั้งอาจทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัดต่อบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรได้ ทั้งนี้ ความแตกต่างระหว่างพนักงานที่รู้สึกว่าสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ กับพนักงานที่มักไม่แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมมักขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคลมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ โดยไม่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างสายงาน อายุ หรือภูมิหลังใดๆ

โดยสรุป การติดต่อสื่อสารในจากล่างขึ้นบนนี้ถือเป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรและเป็นการสื่อสารที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความคิดเห็นที่มีคุณค่าของพนักงาน และมีโอกาสได้รับรู้ปัญหาที่แท้จริงจากพนักงานเพราะพนักงานถือเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์มากที่สุด และยังช่วยให้พนักงานเกิดการยอมรับข้อมูลข่าวสารที่ได้จากผู้บริหารหรือการสื่อสารในจากบนลงล่างมากยิ่งขึ้น ตลอดจนช่วยให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความรู้สึกด้านดีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารเนื่องจากรู้สึกว่าองค์กรได้เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง โดยพนักงานสามารถถามคำถาม ให้ข้อเสนอแนะ แจ้งข้อร้องเรียน รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้ การสื่อสารในจากล่างขึ้นบนที่พบในองค์กร ปรากฏให้เห็นเป็นกิจกรรมการสื่อสารที่หลากหลาย โดยเน้นการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการมากกว่า เนื่องจากมีข้อต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล อย่างไรก็ตามพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันมีแนวโน้มที่จะเลือกใช้วิธีที่เป็นทางการน้อยลง หรือนำมาใช้ประกอบกับวิธีการสื่อสารอื่นๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ

การติดต่อสื่อสารในแนวราบภายในองค์กร ปรากฏตามทฤษฎีการสื่อสารองค์กรทั้งในลักษณะของการติดต่อสื่อสารภายในสายงานเดียวกันและการติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน โดยบุคคลที่ติดต่อสื่อสารกันนั้นจะดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกัน ทั้งนี้ พนักงานคนหนึ่งมีโอกาสที่จะต้องติดต่อประสานงานกับทั้งพนักงานในสายงานเดียวกันและพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสายงานเดียวกันด้วย การติดต่อสื่อสารในแนวราบนี้มีวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างพนักงานด้วยกัน การแจ้งเพื่อทราบ การขอความร่วมมือ สร้างความเข้าใจร่วมกัน รวมไปถึงเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

กิจกรรมการสื่อสารของการสื่อสารแบบแนวราบ

กิจกรรมการสื่อสารที่ปรากฏในการติดต่อสื่อสารในแนวราบนี้มีการใช้ทั้งกิจกรรมการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ในกิจกรรมการสื่อสารที่เป็นทางการ มีการใช้

เอกสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เช่น บันทึกข้อความหรือเอกสารที่มีการเขียนลายมือเป็นลายลักษณ์อักษรหรือมีการพิมพ์ข้อความเพื่อให้การติดต่อสื่อสารมีหลักฐานสำหรับการติดต่อกันแต่วิธีนี้ไม่เป็นที่นิยมนักเนื่องจากมีความล่าช้าปัจจุบันการประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน หรือติดตามงานมักจะเลือกใช้การติดต่อสื่อสารโดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์มากกว่าและได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษรเป็นหลักฐานและมีความรวดเร็วสอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงยังสามารถส่งข้อความถึงเพื่อนร่วมงานได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสรับทราบข้อมูลไปพร้อมๆกันเพราะเป็นช่องทางที่พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงและมีชื่อผู้ใช้งานเป็นของตนเอง นอกจากนี้ยังมีการติดต่อด้วยโทรศัพท์ซึ่งเป็นวิธีที่ง่าย สะดวกและรวดเร็วเหมาะกับการติดต่องานในกรณีที่มีเรื่องเร่งด่วนและต้องการการโต้ตอบหรือพูดคุยกันแบบทันทีทันใด นอกจากนี้วิธีการที่เป็นทางการที่นิยมใช้ข้างต้นการติดต่อสื่อสารในแนวราบยังปรากฏในรูปแบบกิจกรรมทางสังคมในลักษณะที่ไม่เป็นทางการซึ่งมักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่กระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันเป็นหลัก เช่น การเล่นเกม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พนักงานในองค์กรนิยมทำร่วมกันมากที่สุด อย่างไรก็ตามการสื่อสารด้วยวิธีการประชุมไม่เป็นที่นิยมมากนักสำหรับการสื่อสารในแนวราบ

อาจกล่าวได้ว่ากิจกรรมการสื่อสารในแนวราบนี้ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมการสื่อสารด้วยการพูดซึ่งเน้นการพูดคุยแบบซึ่งหน้ามากกว่าวิธีการอื่นๆ รวมถึงกิจกรรมการสื่อสารด้วยการใช้เครื่องมือต่างๆ ทั้งนี้กิจกรรมการสื่อสารด้วยการเขียนหรือเอกสารนั้นพบน้อยมาก

ปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารแบบแนวราบ

การที่พนักงานคนหนึ่งมีโอกาสที่จะต้องติดต่อประสานงานในสายงานที่หลากหลายในแนวราบ ทำให้ต้องสื่อสารกับพนักงานที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านอายุ ระดับการศึกษา รวมถึงความแตกต่างในด้านภาระหน้าที่ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม พบข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในลักษณะนี้ ภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ไม่เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารแต่อย่างใด แม้ว่าพนักงานแต่ละกลุ่มตำแหน่งจะจบการศึกษาและมีประสบการณ์ในสายงานที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารของพนักงานในระดับเดียวกับ ไม่ว่าจะทั้งสายงานเดียวกันหรือคนละสายงานถือว่าประสบผลสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าคุณสื่อสารปฏิบัติงานในสายงานเดียวกันหรือไม่ ในทางกลับกันมักขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของคุณสื่อสารเป็นหลักว่าจะสามารถสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ พนักงานทั้งสองสายงานได้กล่าวถึงการติดต่อข้ามสายงานกันไว้ดังนี้ “การติดต่อข้ามสายงานวิจัยกับสายงานสนับสนุนไม่เป็นปัญหาเลย ขึ้นอยู่กับคนคุยด้วยมากกว่า เวลาที่คุยงานจะเข้าใจหรือไม่เข้าใจ ขึ้นอยู่กับว่าใครคือคนที่เราคุยด้วย” (พนักงานวิจัย 1, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559) “คนละฝ่ายที่ติดต่อกันบ่อยๆ ไม่เคยมีปัญหา

ส่วนใหญ่คุยกันรู้เรื่อง แต่ที่ไม่รู้เรื่องส่วนใหญ่มาจากคนมากกว่า” (พนักงานสนับสนุน 7, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2559)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การสื่อสารระหว่างสายงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ อาจไม่ได้เกิดจากพนักงานมีภูมิหลังที่แตกต่างกันหรือปฏิบัติงานในสายงานที่แตกต่างกัน แต่เกิดจากลักษณะส่วนตัวของบุคคล ลักษณะการทำงาน ภาษาที่ใช้ หรือวาทีศิลป์ของคู่สื่อสารมากกว่าว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ทั้งนี้ องค์การได้ตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นดังกล่าวเป็นอย่างดี โดยในระยะได้หันมาให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านต่างๆที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตในที่ทำงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยสอบถามความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ว่าต้องการอบรมในเรื่องใด ซึ่งที่ผ่านมามีการฝึกอบรมบุคลิกภาพ การพูด วาทีศิลป์ไปบ้างแล้ว ผลปรากฏว่าหลักสูตรดังกล่าวได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง มีพนักงานทั้งในสายวิจัยและสายสนับสนุนเข้ารับการอบรมในจำนวนที่น่าพึงพอใจและคาดว่าจะจัดหลักสูตรดังกล่าวอีกในอนาคตเพื่อรองรับพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ด้วย

สำหรับความสัมพันธ์ที่ตระหว่างพนักงานในระดับเดียวกับก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารในแนวราบเช่นเดียวกับการสื่อสารในจากล่างขึ้นบน โดยพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีมีแนวโน้มที่จะติดต่อประสานงานง่ายขึ้น ทั้งการติดต่อประสานงานภายในกลุ่มตำแหน่งงานของตนเองและการติดต่อประสานงานข้ามกลุ่มตำแหน่งทั้งนี้ พนักงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมักใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบซึ่งหน้า กล่าวคือ ใช้การพูดคุย การสนทนา แลกเปลี่ยนระหว่างกัน ซึ่งทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พนักงานสายสนับสนุนคนหนึ่งให้ข้อมูลว่า การติดต่อประสานงานทั้งภายในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันหรือแม้แต่คนละกลุ่มตำแหน่งจะเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่ติดขัด เมื่อรู้สึกว่ามีคุณสมบัติสนทนากับผู้ที่ติดต่อสื่อสาร ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการติดต่อประสานงานเพื่อขอข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดี สามารถใช้ช่องทางในการติดต่อได้ทั้งในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการเช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น สื่อสังคม หรือแม้แต่การพบปะพูดคุยซึ่งหน้า รวมไปถึงอุปกรณ์สื่อสารอื่นๆ เช่น การโทรศัพท์คุยงานกัน “การติดต่อง่ายถ้าอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว กับบางคนที่สนิทกัน แคยกหูเขาก็รู้เรื่อง ไม่ต้องมาอีเมลตอบไปตอบมา” (พนักงานสนับสนุน 1, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

ความสามารถในการใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายนี้ มีผลทำให้การติดต่อสื่อสารประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานที่ขอข้อมูลจะได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ขณะเดียวกันก็ประหยัดเวลาในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น รวมถึงยังรู้สึกว่าสามารถทำงานได้อย่างไม่ตะขิดตะขวงใจอีกด้วย ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานมีการติดต่อประสานงาน

กับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้มีความสนิทสนมกันมากนัก จะสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารได้น้อยลง กล่าวคือ อาจจำเป็นต้องใช้วิธีการที่เป็นทางการมากขึ้น เช่น มักต้องติดต่อกันผ่านอีเมลเป็นหลัก โดยอาจจะต้องระมัดระวังภาษาที่ใช้มากขึ้นด้วย รวมถึงมีความรู้สึกว่าการทวงงานเป็นเรื่องยาก ดังที่พนักงานคนหนึ่งกล่าวถึงการติดต่อประสานงานกับคู่สื่อสารบางคนว่า “บางคนคุยก่อนค่อย ต้องอีเมลทิ้งไว้ ทิ้งๆที่ แค่คุยกันก็จบ ไม่เสียเวลา” (พนักงานสนับสนุน 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559) ดังนั้น การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้สนิทสนมกันจึงมีข้อจำกัดเรื่องของช่องทางการใช้สื่อ อาจมีผลทำให้การได้มาซึ่งข้อมูลมีความล่าช้า หรือได้ข้อมูลไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ในทางกลับกันเมื่อสอบถามถึงประเด็นเรื่องการติดต่อสื่อสารกับคู่สื่อสารที่ไม่ได้สนิทสนมกันหรืออาจรู้สึกไม่พึงพอใจลักษณะการประสานงานหรือท่าทีในการพูดคุย พบว่า มีผลต่อความรู้สึกทางด้านจิตใจมากกว่าที่จะกระทบต่อความสำเร็จของงาน ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่สามารถแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานได้อย่างชัดเจน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงานในกลุ่มตำแหน่งสนับสนุนที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อประสานงานเป็นหลัก ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า แม้การติดต่อสื่อสารกับคู่สื่อสารที่มีลักษณะท่าทางที่ไม่น่าพึงพอใจมากนักจะลดกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ในฐานะคนทำงานมองว่ามีความจำเป็นต้องรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดเพื่อส่งมอบงานภายในกำหนดเวลา ดังที่ได้กล่าวว่า “พยายามจะคุยกันดีๆ เพราะว่างานที่เราทำคืองานบริการ เราต้องเจอกับสิ่งทุกอย่าง ทุกคน อะไรที่พอเก็บไว้ในใจได้ก็เก็บไว้ในใจ เรื่องงานก็คือเรื่องงาน พยายามหาวิธีอื่นๆที่คล้ายๆกัน” (พนักงานสนับสนุน 4, สัมภาษณ์, 16 พฤษภาคม 2559)

นอกจากนี้ พบประเด็นที่น่าสังเกตของการสื่อสารระหว่างสายงานที่แตกต่างกันคือมีพนักงานบางส่วนรู้สึกว่าการติดต่อประสานงานข้ามสายงานราบรื่นกว่าการติดต่อพนักงานในสายงานของตนเอง ดังที่พนักงานสาบสนับสนุนคนหนึ่งได้กล่าวว่า “ในฝ่ายยากกว่า นอกฝ่ายดีกว่า แต่ก็น่าจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลด้วย” (พนักงานสนับสนุน 7, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2559) ประกอบกับการที่พบว่าพนักงานในสายงานของเดียวกันมีลักษณะต่างคนต่างทำงาน ไม่มีความเป็นทีมมากนักแตกต่างจากเพื่อนร่วมงานในสายงานอื่นที่มักจะได้รับความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี เช่นเดียวกันกับพนักงานอีกคนหนึ่งอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการทำงานของเพื่อนร่วมหน่วยงานและต่างหน่วยงานไว้ดังนี้ “เพื่อนร่วมงานในฝ่ายอื่น ๆ มีอัธยาศัยดี ให้ความร่วมมือในการทำงานดีเมื่อมีการร้องขอ ส่วนในฝ่ายก็ต่างคนต่างทำงานของตนเอง บางคนก็ไม่เห็นใจเรา บางครั้งมาเร่งให้เราทำงานให้ในช่วงใกล้กลับบ้านแบบนี้ชอบเลย” (พนักงานสนับสนุน 3, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2559)

โดยสรุป การติดต่อสื่อสารในแนวราบขององค์การส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของการประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งพนักงานในองค์การมีโอกาสที่จะได้ติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานที่มีภูมิหลังทางประชากรศาสตร์และภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป โดยความแตกต่างเหล่านี้ไม่มีผลต่อการสื่อสารแต่อย่างใด ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารที่ราบรื่นส่วนใหญ่มาจากการที่พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันที่จะเป็นการช่วยส่งเสริมให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามพบว่า ความสัมพันธ์ในด้านลบนั้นไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือหากพนักงานที่ไม่ได้รู้สึกว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่สื่อสาร ก็ยังสามารถปฏิบัติงานได้ อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารในแนวราบกับพนักงานที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนั้นส่งผลกระทบต่อจิตใจของพนักงานมากกว่าที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงาน

สรุปภาพรวมของการสื่อสารตามโครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การจำเป็นต้องอาศัยวิธีการติดต่อที่เป็นทางการเป็นหลัก และใช้วิธีการอื่นๆควบคู่กันไปเพื่อตอบสนองลักษณะการทำงานในเชิงรุก รวมถึงลดปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการติดต่อสื่อสารอย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและการติดต่อสื่อสารในจากบนลงล่างจากผู้บริหารที่ดูจะเป็นทางการมากจนเกินไป ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกห่างเหินระหว่างพนักงานและผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมักเป็นการสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ใกล้ชิดกันและสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารได้หลากหลายกว่านั่นเอง

4.1.2.2 การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการหรือการติดต่อสื่อสารแบบเถาอรุ่นภายในศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ไม่ปรากฏทิศทางการสื่อสารที่แน่ชัด ส่วนมากมีวัตถุประสงค์เพื่อการสังคมเนื่องจากการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ดี สามารถสนับสนุนให้พนักงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รวมไปถึงเพื่อการลดความตึงเครียดที่เกิดจากการทำงาน การได้ระบายหรือพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้รู้สึกสบายใจและลดความตึงเครียดลงได้

กิจกรรมการสื่อสารของการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

ลักษณะติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้ พบว่า มักถูกนำมาใช้ควบคู่กับการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือในกรณีที่การสื่อสารในลักษณะที่เป็นทางการไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ โดยส่วนมากพนักงานที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะใช้การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการร่วมกับการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการเมื่อมีการติดต่อสื่อสารกัน

เรื่องงานควบคู่กันไป เพราะมีส่วนช่วยให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผ่านกิจกรรมการสื่อสารทั้งการพูดที่อาศัยการอาศัยวิธีการซึ่งหน้า และการใช้เครื่องมือต่างๆ โดยเฉพาะสื่อสังคมที่ไม่ได้เป็นทางการ อาจเรียกได้ว่าสำหรับกลุ่มพนักงานที่ใกล้ชิดสนิทสนมกันอยู่ พอสมควรแล้วบรรยากาศของการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมักเกิดขึ้นอยู่เสมอ เช่น มีการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ การชวนกันไปรับประทานอาหารร่วมกันเป็นประจำ ทั้งนี้กิจกรรมการสื่อสารด้วยการเขียนไม่พบในกรณีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาในแบบที่ไม่เป็นทางการช่วย กระชับความสัมพันธ์ระหว่างกันและให้การติดต่อสื่อสารในเรื่องงานหรือเรื่องที่เป็นทางการมีความราบรื่นมากขึ้น เพราะพนักงานจะรู้สึกใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา จนสามารถพูดคุยและเกิดความรู้สึกไว้วางใจผู้บังคับบัญชาของตนเอง สำหรับการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บังคับบัญชาลำดับที่สูงขึ้นไปจนถึงผู้บริหารมักมีน้อย เว้นเสียแต่ว่าผู้บริหารท่านนั้นๆ มีความสนิทสนมกับพนักงานเป็นการส่วนตัว

ปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและช่วยเพิ่มบรรยากาศขององค์กรไปในทางที่ดีได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ได้แสดงความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า บรรยากาศขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปในลักษณะสนับสนุน เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของบรรยากาศในการสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน มีบรรยากาศในการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในองค์กรเป็นไปในทางบวก กล่าวคือ พนักงานส่วนใหญ่มีความสุขใจที่จะสื่อสารระหว่างกัน แต่ฝ่ายงานต่างให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมองว่าพนักงานในองค์กรมีความเคารพในการตัดสินใจ ให้เกียรติกันและสามารถแสดงความคิดเห็นต่อกันได้โดยไม่มีการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายแต่อย่างใด ซึ่งบรรยากาศในลักษณะนี้มีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการส่งเสริมให้การติดต่อสื่อสารในแนวราบประสบผลสำเร็จและยังมีประสิทธิภาพอีกด้วย ดังพนักงานสายวิจัยและพัฒนาคนหนึ่งได้กล่าวถึงบรรยากาศในการสื่อสารในองค์กรว่า “ข้อดีขององค์กรเราคือ ทุกคนให้เกียรติกัน คุยกันได้ ไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย ถือว่าทุกคนมีความสามัคคีทีเดียว” (พนักงานวิจัย 1, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยรวม เอื้อให้เกิดบรรยากาศของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการพอสมควร กล่าวคือ มีการจัดสรรพื้นที่ให้เป็นมุมพักผ่อนของพนักงาน อาทิ ลานกีฬาบาสเกตบอล ห้องสำหรับซ้อมกีฬาเทเบิลเทนนิส พื้นที่นั่งโซฟาสำหรับการพูดคุยอย่างไม่เป็น

ทางการ หรือห้องสำหรับทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน ซึ่งจากการสังเกตพบว่า พื้นที่พักผ่อนเหล่านี้ได้รับความนิยมอย่างมากจากพนักงานทั้งสายวิจัยและสายสนับสนุน อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า รู้สึกพึงพอใจต่อการจัดสรรมุมพักผ่อนให้กับพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากช่วยลดความตึงเครียดจากการทำงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสามารถออกกำลังกายในช่วงเวลาหลังจากทำงานได้ด้วย

อย่างไรก็ตาม บรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้เป็นสาเหตุหนึ่งของการเกิดและแพร่กระจายข่าวลือภายในองค์กรได้ โดยมากจะพบในลักษณะของการพูดคุยแบบปากต่อปาก หรือการจับกลุ่มสนทนาในเรื่องที่เป็นความลับ หรือในประเด็นที่การสื่อสารที่เป็นทางการไม่สามารถตอบสนองได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ข่าวลือภายในองค์กรที่ปรากฏส่วนใหญ่เป็นเรื่องเท็จมากกว่าเรื่องจริง หรือหากเป็นเรื่องจริงจะพบว่ามีความจริงมากกว่าที่ควรจะเป็น และมักจะเป็นข่าวลือด้านลบมากกว่าข่าวลือด้านบวก นอกจากนี้ยังพบว่า ข่าวลือภายในองค์กรจะถูกส่งต่ออย่างรวดเร็วมาก เนื่องจากผู้ถ่ายทอดข่าวลือมักจะส่งต่อสารไปยังกลุ่มคนมากกว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล สิ่งที่น่าสังเกตคือต้นตอของข่าวสารมักจะมีมาจากคนกลุ่มเดิมๆ บางครั้งสามารถคาดเดาได้อย่างไม่ยากกว่าข่าวลือดังกล่าวมีที่มาจากพนักงานคนใด

จากการสัมภาษณ์พนักงานมีหน้าที่รับผิดชอบการสื่อสารภายในองค์กร และมีประสบการณ์ในการจัดการกับข่าวลือที่เกิดขึ้นให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า ในกรณีที่ข่าวลือเป็นเรื่องเท็จ การบริหารจัดการด้วยการแจ้งแก้ไขข้อมูลกับพนักงานผู้ที่ได้รับสารซึ่งเป็นข่าวลือ มักได้ผลน้อยกว่าวิธีการทำให้ข้อเท็จจริงกลายเป็นข่าวลือ ไว้ดังนี้

“ข่าวลือต้องแก้ด้วยข่าวลือ ถ้าไปแก้กันตรงๆ ไม่ค่อยเชื่อกันหรอก ยิ่งจะคุ้ยกันไปเรื่อย ต้องทำให้เรื่องจริงกลายเป็นข่าวลือบ้างแล้วให้ไปกระจายต่อกันเลย แต่ไปบอกกับคนปล่อยข่าวไม่ได้นะ เลือกระชิบคนที่สนิทกัน ให้แน่ใจว่าเขาจะไปบอกต่อ เดียวสักพักก็จะลือเรื่องจริงกันเอง เป็นอันจบ ไว้เรื่องหน้าค่อยลือต่อ” (พนักงานสนับสนุน 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

จะเห็นได้ว่าวิธีการจัดการกับข่าวลือภายในองค์กร สามารถกระทำได้โดยการสื่อสารซ้ำในเรื่องจริงโดยให้คนใกล้ชิดตัวของพนักงานที่เป็นต้นตอของข่าวสารเป็นกลุ่มเป้าหมาย และไม่ทำให้รู้สึกว่าเป็นการแก้ไขข่าวลือ โดยเมื่อกลุ่มเป้าหมายได้รับสารแล้วจะมีการกระจายต่อ ทำให้เรื่องจริงส่งต่อเป็นทอดๆ ส่งผลให้ข่าวลือที่เป็นเท็จหมดไป หรือหยุดพูดถึงประเด็นดังกล่าวได้

โดยสรุป ภาพรวมของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการภายในศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติมีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ดียิ่งขึ้นเมื่อวิธีการสื่อสารที่เป็น

ทางการไม่ตอบวัตถุประสงค์ รวมถึงมีส่วนช่วยในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันของพนักงานไม่ว่าจะเป็น ผู้บังคับบัญชากับพนักงาน หรือพนักงานด้วยกัน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการสื่อสารองค์การ อย่างไรก็ตาม "ข่าวลือ" ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานมากนัก เนื่องจากผู้ที่เกี่ยวข้องมองว่าเป็นเรื่องธรรมชาติขององค์กรซึ่งเป็นการรวมกันของกลุ่มคนขณะเดียวกันก็สามารถที่จะบริหารจัดการข่าวลือที่เกิดขึ้นได้

4.2 ส่วนที่ 2 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

ความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติทั้งที่อยู่ในรูปแบบของการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มาจากการพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์จนนำไปสู่การสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม พบว่า ยังมีปัญหาอุปสรรคบางประการที่เกิดขึ้นระหว่างการสื่อสารที่ทำให้เกิดความยากลำบากในการประสานงานระหว่างกัน หรือทำให้การสื่อสารภายในองค์กรนั้นไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ควรจำเป็น โดยปัจจัยทางการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารภายในองค์กรที่พบในองค์กร อ้างอิงจากแนวคิดเรื่องอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กรของ ได้แก่ การบิดเบือนสาร ความเงยบังในองค์กร ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสาร ระยะห่างทางกายภาพ การสื่อสารข้ามลำดับชั้น ภาระในการติดต่อสื่อสารและการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การบิดเบือนสาร

ปัญหาการบิดเบือนสารเกิดจากการที่พนักงานแต่ละคนในองค์กรมีความแตกต่างกันในประสบการณ์ ส่งผลให้การตีความหมายของสารหรือต่อสิ่งที่ได้พบเห็นต่างๆ แตกต่างกันไปตามกรอบอ้างอิงของบุคคลนั้นๆ การรับรู้ นั้น มีผลต่อทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนพฤติกรรมในการสื่อสารที่อาจจะเกิดจาก บุคลิกภาพส่วนตัว การเรียนรู้และประสบการณ์เก่าก่อน แรงจูงใจและความสนใจ ความคาดหวัง ทัศนคติ ตลอดจนแรงขับที่เกิดจากสิ่งเร้าอื่นๆ ที่มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานคนนั้นๆ ซึ่งอาจจะทำให้การตีความหมายของสารผิดเพี้ยนไปจากวัตถุประสงค์ที่ผู้สื่อสารได้แม้ว่าจะเกิดจากความไม่ได้ตั้งใจก็ตาม

การบิดเบือนข่าวสารที่เกิดจากการส่งข้อความที่ผิดพลาดจากรับรู้ของพนักงานที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในระหว่างการสื่อสาร และอาจทำให้การสื่อสารล้มเหลวในที่สุด อย่างไรก็ตามพบว่า ปัญหาด้านการบิดเบือนสารมักจะเกิดจากความแตกต่าง

ทางประสบการณ์ของพนักงาน และการส่งต่อข่าวสารหลายขั้นตอน โดยไม่ได้เกิดจากความตั้งใจ ส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นกับการติดต่อสื่อสารในจากบนลงล่าง กล่าวคือ เมื่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำสั่ง หรือรับมอบนโยบายจากผู้บริหารไปแล้ว พบว่ามีการตีความไปคนละความหมาย และเมื่อนำไปสื่อสารต่อจึงทำให้ความหมายผิดเพี้ยนไปจากสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวัง ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวนี้เป็นอย่างดี และได้วิเคราะห์ว่าปัญหาดังกล่าวอาจจะมาจากสาเหตุที่ปัจจุบันมีพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานมากขึ้น โดยได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้ว่ามาจากความแตกต่างทางด้านอายุและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

“หลายๆเรื่อง อย่างเช่นบอกว่าให้ทำแก้ว แต่แก้วสมองของน้องๆที่เป็นคนรุ่นใหม่ กับแก้วในความคิดของผู้ใหญ่มีลักษณะที่ต่างกัน ทำให้หลายๆเรื่องที่เราทำงานต้องแก้ปัญหาระหว่างทางเยอะมาก เพราะความเข้าใจความหมายของคำสั่งหรือนโยบายแตกต่างกัน ดังนั้น กับพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ อาจจะต้องพยายามหาวิธีอธิบายให้มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเช่นนี้” (ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559)

จะเห็นว่า ในปัจจุบันอัตราส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี มีจำนวนเกินครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมด ขณะเดียวกันพนักงานที่อยู่ในระดับบริหารมักมีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป ช่องว่างระหว่างวัยและประสบการณ์ในชีวิตรวมถึงการทำงานที่แตกต่างกันนี้ ทำให้เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารมาแล้ว จึงเกิดการตีความที่ไม่เหมือนกันหรือไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวัง บ่อยครั้งที่พบว่าเมื่อพนักงานได้รับนโยบายหรือคำสั่งจากผู้บริหารไปแล้ว ผลงานที่ได้ไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารได้มอบนโยบายสั่งการ

ผลกระทบจากการรับรู้และการตีความหมายของผู้รับสารที่แตกต่างกันนี้ ส่งผลให้การทำงานต้องใช้ระยะเวลามากขึ้นเนื่องจากต้องมีการแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการสื่อสารนโยบายหรือการสั่งการใดๆ อาจจะต้องใช้วิธีการสื่อสารซ้ำๆ และอธิบายอย่างละเอียดมากขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานจะได้รับข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวัง ส่งผลให้ต้องมีการแก้ไขงานอยู่เป็นประจำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของผู้บริหารที่ได้วางไว้ พนักงานจึงรู้สึกเหนื่อยกับการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารท่านหนึ่งได้อธิบายว่าความรู้สึกเหนื่อยจากการทำงานของพนักงานหลายคน หากวิเคราะห์อย่างละเอียดแล้วจะพบว่า ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารและพนักงานมีประสบการณ์และพื้นฐานในการรับรู้ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารมักจะเข้าใจว่า เมื่อได้สื่อสารไปแล้วพนักงานจะเข้าใจสิ่งที่ตนเองสื่อสารเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามพบว่าพนักงานกลับเข้าไปในทิศทางอื่น ซึ่งปัญหานี้เกิดจากการรับรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อสิ่ง

ที่ได้สื่อสารไปไม่เป็นไปตามที่เข้าใจ ผลงานของพนักงานย่อมไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารตั้งใจไว้ ทำให้ผู้บริหารต้องลงไปแก้ไขปัญหาย่อยบ่อยครั้ง หรือพนักงานเองก็ต้องเสียเวลากับการแก้ไขผลงานมากขึ้น แทนที่จะนำเวลาไปสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ กลับต้องมาแก้ไขงานเดิมๆ ที่เกิดจากการสื่อสารกันไม่เข้าใจ อนึ่ง อุปสรรคในด้านการรับรู้ที่แตกต่างกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เป็นข้อเตือนใจให้กับผู้บริหารและสมาชิกองค์การได้เป็นอย่างดีว่า กระบวนการรับรู้ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจหรือการบริหารงานได้ ดังนั้นปัจจุบันผู้บริหารจึงได้พยายามหาวิธีการสื่อสารที่จะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นการจัดการประชุม การจัดเวทีเพื่อเพิ่มโอกาสให้ผู้บริหารได้พูดคุยกับพนักงานตามกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

2. ความเจียบังนในองค์การ

การสื่อสารที่ล้มเหลวภายในองค์การ พบว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่พนักงานไม่เต็มใจที่จะแสดงความคิดเห็นของตนต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ เพราะมีความเชื่อว่าความคิดเห็นของตนเองนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องที่พนักงานรู้สึกไม่เห็นด้วย มักหลีกเลี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็น เพราะรู้สึกว่าอาจจะเกิดผลเสียต่อตัวเองในอนาคต บ่อยครั้งที่พบว่า เกิดการเข้าใจผิดกันของพนักงานในองค์การอันเนื่องมาจากความรู้สึกไม่พอใจต่อผู้บริหารหรือที่ประชุม แต่พนักงานไม่ได้แสดงความคิดเห็น หรือโต้แย้งใดๆ ทำให้ที่ประชุมไม่ทราบว่าพนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจต่อเรื่องนั้นๆ ทำให้หลังจากการประชุมเสร็จสิ้น มีการสื่อสารข้อมูลในทัศนคติด้านลบ ซึ่งกรณีดังกล่าวนี้ไม่ก่อให้เกิดผลดีกับองค์การแม้แต่น้อย

นอกจากความตั้งใจที่จะไม่แสดงความคิดเห็นของตนเองแล้ว การไม่ใส่ใจกันของคู่สื่อสารยังมีส่วนทำให้เกิดอุปสรรคที่เป็นความเจียบังนในองค์การโดยไม่ได้ตั้งใจ เห็นได้ชัดในการประชุมที่มีมักจะพบว่าผู้เข้าร่วมประชุมมักสนใจสิ่งอื่นมากกว่าสิ่งที่ได้หารือกันในวงประชุม ดังนั้นบรรยากาศในวงประชุมพนักงานส่วนใหญ่จึงจดจ่อกับเรื่องของตัวเอง มากกว่าเรื่องที่ควรจะให้ความสนใจในที่ประชุม จากการสัมภาษณ์ประเด็นดังกล่าวนี้ ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายว่า การสื่อสารของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในวงประชุม หากพนักงานให้ความสนใจที่จะฟังสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสื่อสาร ก็จะทำให้การสื่อสารเรื่องต่างๆ ประสบผลสำเร็จ ทุกคนในวงประชุมมีความเข้าใจตรงกัน ไม่ต้องเสียเวลาสื่อสารซ้ำอีกครั้ง อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ทุกคนไม่ใส่ใจสิ่งที่กำลังสื่อสารในวงประชุม จนทำให้การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังมักเกิดจากการที่พนักงานนำงานอื่นๆ เข้ามาทำงานในห้องประชุม หรือใช้สื่อสังคมอื่นๆ เข้ามาใช้ในห้องประชุม โดยไม่ให้ความสนใจกับประเด็นในที่ประชุม หรือหลีกเลี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม แต่ไปใช้วิธีการตอบโต้กับบุคคลอื่นๆ ที่ไม่ให้อยู่ในวงประชุม เช่น การโต้แย้งผู้บริหารผ่านสื่อสังคม ซึ่งนอกจากจะทำให้

หลังจากการประชุมเสร็จสิ้นเกิดความไม่เข้าใจจนจำเป็นต้องมีการสื่อสารซ้ำอีกครั้งแล้ว ความไม่พอใจที่เกิดขึ้นของพนักงานอาจไม่ได้รับการแก้ไขปัญหา เนื่องจากการไม่ยอมแสดงความคิดเห็นนั้นเอง พนักงานคนหนึ่งให้ข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับการสนทนาในวงประชุมไว้ดังนี้

“ในห้องประชุมเรารู้อยู่กัน 10 เรื่องถ้าจะประสบความสำเร็จดี ๆ อย่างฝรั่งจะไม่ให้เอาโน้ตบุ๊คเข้า แต่ที่นี่ทุกคนจะมีของตัวเอง สังเกตว่าที่จริงเรารับสารที่ถูกสื่อน้อยมาก ซึ่งจริงๆเรารับสารเพียงแค่ 50 อีก 50 เราไม่ได้สนใจ ไม่ได้เก็บรายละเอียด กลายเป็นว่าเรารู้อยู่กันไม่รู้เรื่อง การประชุมที่เป็นทางการจึงไม่มีประสิทธิภาพ เพราะเราเองที่สร้างให้มีวัฒนธรรมของการสนใจสิ่งอื่นมากกว่าสิ่งที่คุยกัน” (พนักงานสนับสนุน 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

โดยสรุป ปัญหาความเฉื่อยช้าในองค์การที่เกิดขึ้นส่งผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการสื่อสารภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในวงประชุมที่ต้องการการแสดงความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่ดีที่สุดและมติที่เห็นชอบจากทุกคนในวงประชุม อย่างไรก็ตามความไม่เข้าใจกันหลังจากที่ประชุมมีมติแล้วอาจเกิดจากความตั้งใจที่จะไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมและความไม่ใส่ใจประเด็นในที่ประชุม ซึ่งทำให้พนักงานที่ไม่เห็นด้วยและไม่ยอมแสดงความคิดเห็นของตนเกิดทัศนคติด้านลบต่อวงประชุมและเพื่อนร่วมอาจ ซึ่งอาจจะรวมไปถึงผู้บริหารด้วยในบางครั้ง ทั้งนี้ เหตุการณ์เช่นนี้หากเกิดขึ้นบ่อยๆ ในระยะยาวจะมีผลเสียโดยตรงต่อองค์การและความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การได้

3. ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างคู่สื่อสาร

แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ีระหว่างคู่สื่อสารจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การติดต่อสื่อสารประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่มีทิศทางจากสื่อสารจากในจากบนลงล่าง การสื่อสารในจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวราบ ไปจนถึงการสื่อสารต่างหน่วยงานต่างระดับ โดยพนักงานที่มีความสัมพันธ์กันในทิศทางลงจะไม่ได้ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามสถานภาพทางการสื่อสารของพนักงานที่แตกต่างกันในองค์การ ไม่ว่าจะเป็น ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ขนาดห้องทำงาน เงินเดือน หรือปัจจัยอื่นๆ อาจส่งผลกระทบต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้ เช่น ความแตกต่างในตำแหน่งหน้าที่การทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานเลือกที่จะสื่อสารในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาอยากจะได้ยินเท่านั้น เพราะหากสื่อสารในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจแล้ว อาจส่งผลเสียกับตัวเองในภายหลัง จึงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็นที่โต้แย้งกับผู้บังคับบัญชา แม้ว่าจะไม่รู้สึกรู้สึกรู้สึกไม่เห็นด้วยอย่างมากมายก็ตาม ทั้งนี้ อุปสรรคที่เกิด

จากสถานภาพที่ต่างกันของพนักงานนั้นแทบจะไม่พบ หรือพบได้น้อยมากในองค์การ เนื่องจากขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของพนักงานเป็นปัจจัยหลักกว่าจะมีการแสดงออกกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร

4. ระยะห่างทางกายภาพ

ปัจจุบันศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติมีอายุการก่อตั้งเกือบ 13 ปีและจำนวนพนักงานกว่าสองร้อยคน โดยในระยะหลังจำนวนพนักงานเพิ่มกว่าเท่าตัวภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว ทำให้มีความจำเป็นต้องย้ายสถานที่ปฏิบัติงานในช่วงปลายปี 2555 จากการย้ายสถานที่ปฏิบัติงานดังกล่าวทำให้เกิดระยะห่างทางกายภาพระหว่างพนักงานกับผู้บริหารมากขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า ระยะห่างทางกายภาพที่เกิดขึ้นจากการย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน มีผลโดยตรงต่อการสื่อสารรวมถึงบรรยากาศขององค์การด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ในช่วงแรกของการก่อตั้งนาโนเทคโนโลยีในปี 2546 องค์การยังมีขนาดเล็กและมีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในชั้นเดียวกันของอาคาร โดยห้องปฏิบัติการจะถูกแยกออกไปจากพื้นที่สำนักงานตามความเหมาะสม ทั้งนี้ การที่พนักงานมีพื้นที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในชั้นเดียวกัน ส่งผลทำให้เกิดบรรยากาศของความใกล้ชิด ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและพนักงานในสายงานต่างๆ จะมีกิจกรรมร่วมกันอยู่เป็นประจำ โอกาสในการพูดคุยและสนทนาอย่างไม่เป็นทางการก็เกิดขึ้นได้ง่ายกว่า เพราะเห็นหน้าและเดินผ่านกันอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา องค์การมีการเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความจำเป็นต้องขยับขยายจากพื้นที่ปฏิบัติงานเดิมมาสู่พื้นที่ปฏิบัติงานแห่งใหม่ ในช่วงปลายปี 2555 ศูนย์นาโนเทคโนโลยีจึงมีการย้ายพื้นที่ทำงานมายังอาคารแห่งใหม่ที่กว้างขวางมากขึ้น มีการแบ่งพื้นที่ปฏิบัติงานออกเป็นสัดส่วนอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการจัดพื้นที่ห้องปฏิบัติการของผู้บริหารจะอยู่บริเวณชั้นบนของอาคาร ขณะที่พื้นที่สำนักงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการจะอยู่ชั้นล่างของสำนักงาน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหลังจากที่มีการย้ายพื้นที่ปฏิบัติงานแห่งใหม่ว่า “เมื่อก่อนไม่เป็นแบบนี้ อยู่ใกล้ๆกันยังมีโอกาสได้ถามสารทุกข์สุกดิบ สื่อสารกันมากกว่า” (พนักงานสนับสนุน 1, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2559) หรือแม้กระทั่ง “รู้สึกได้ถึงความเปลี่ยนแปลง เราได้คุยกันน้อยลง เข้าถึงยากขึ้น ไม่ค่อยได้เจอกัน เวลามีปัญหาขึ้นมาเราปรึกษากันโดยตรงเลยไม่ได้ เพราะเราอยู่คนละชั้น เข้ามาไม่ได้เจอกันไม่ได้ทักทาย ไม่ได้รู้ว่าวันนี้ใครเป็นอะไร ความใกล้ชิดก็อาจจะลดลงไปบ้าง” (พนักงานสนับสนุน 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

นอกจากนี้ในแง่ของผู้บริหาร ก็รู้สึกถึงบรรยากาศที่ไม่เหมือนเดิมเช่นเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงก็ได้อธิบายถึงความเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันกับพนักงานว่า “องค์การเราใหญ่ขึ้น

เมื่อก่อนเล็กนิดเดียว ก็เหมือนบ้านหลังเล็กเหมือนครอบครัว เมื่อบ้านหลังใหญ่ขึ้น สมาชิกเพิ่มมากขึ้น การสื่อสารด้วยวิธีการเดิมๆที่เรายังไม่เปลี่ยน เลยทำให้รู้สึกว้าวมัยก่อนเรายังคุยกันรู้เรื่องมากขึ้น หรือเวลาที่ลูกน้องมีปัญหาที่จะรายงานได้ทันที” (ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559)

จะเห็นได้ว่าหลังจากที่มีการย้ายพื้นที่ปฏิบัติงานมายังอาคารแห่งใหม่พนักงานที่เคยปฏิบัติงานในอาคารแห่งเดิมที่แต่ละแผนกตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกันนั้น ต่างรู้สึกว่าการย้ายพื้นที่มายังอาคารแห่งใหม่ มีผลทำให้บรรยากาศในการสื่อสารเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้สึกที่เคยใกล้ชิดกับผู้บริหารลดลงอย่างเห็นได้ชัด เพราะโอกาสในการเดินผ่าน หรือพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการแบบเดิมหายไป กลายเป็นการเจอกันหรือสื่อสารกับผู้บริหารในเวลาที่มีการประชุม หรือกิจกรรมที่เป็นทางการอื่นๆ เท่านั้น แต่ในทางกลับกัน เมื่อสอบถามในประเด็นเดียวกันกับพนักงานสายวิจัยที่มีพื้นที่ปฏิบัติงานอยู่ในห้องปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ พบข้อสังเกตที่น่าสนใจว่าพวกเขาู้สึกพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในอาคารแห่งใหม่ และรู้สึกว้าวมัยก่อนที่ปฏิบัติงานเดิมกับพื้นที่ใหม่ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่มีความเป็นสัดส่วน กว้างขวางและสะดวกต่อการปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ความรู้สึกใกล้ชิดกับผู้บริหารพบว่าไม่แตกต่างกับตอนที่ยังปฏิบัติงานในพื้นที่เก่า ดังที่ได้กล่าวว่า “เหมือนเดิมนะ ไม่มีอะไรเปลี่ยน แต่รู้สึกเป็นสัดส่วนมากขึ้น ห้องแล็บกว้าง มีพื้นที่ของตัวเองมากกว่าตอนอยู่ตึกเก่า” (พนักงานสนับสนุน 3, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2559)

อาจสรุปได้ว่า ระยะห่างทางกายภาพที่เกิดขึ้นจากการย้ายพื้นที่ปฏิบัติงานมายังอาคารแห่งใหม่ มีผลทำให้บรรยากาศของความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเปลี่ยนไป เนื่องจากโอกาสในการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการและการพูดคุยสารทุกข์สุขดิบลดน้อยลง ดังนั้นปัญหาที่พบจากกรณีดังกล่าวนี้ คือ การที่มีพนักงานบางส่วนรู้สึกว่าตนเองมีสภาพที่แตกต่างจากผู้บริหารและไม่สะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดคุยกับผู้บริหารได้โดยตรง หรืออาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ซึ่งมีสาเหตุมาจาก ระยะห่างทางกายภาพระหว่างตนเองกับผู้บริหาร อย่างไรก็ตามความรู้สึกที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ โดยส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายสนับสนุน มากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานวิจัย เนื่องจากพนักงานสายงานวิจัยนั้นมีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องอาศัยการแบ่งสัดส่วนพื้นที่ที่ชัดเจนอยู่แล้ว จึงรู้สึกว้าวมัยก่อนที่ปฏิบัติงานแห่งใหม่มีสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพดีกว่าพื้นที่ปฏิบัติงานเดิม

5. การสื่อสารข้ามระดับชั้น

อุปสรรคในการสื่อสารที่เกิดจากการสื่อสารข้ามลำดับชั้นในที่นี้ ไม่รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารในทิศทางต่างหน่วยงานต่างระดับ กล่าวคือ เลขานุการจำเป็นต้องติดต่อผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ได้อยู่ในสายบังคับบัญชาของตนเองในทันที โดยไม่ผ่านพนักงานในสายบังคับ

ปัญหานั้น เนื่องจากต้องเข้าประชุมอย่างเร่งด่วน อย่างไรก็ตาม การสื่อสารข้ามลำดับชั้นจากความตั้งใจของพนักงานเกิดขึ้นอยู่บ้าง โดยส่วนใหญ่มักเป็นการสื่อสารข้ามผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือข้ามบุคคลใดบุคคลหนึ่งไป ซึ่งเป็นบุคคลที่ควรจะได้รับข่าวสารหรือข้อมูลนั้นๆก่อน โดยมากจากความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารในเรื่องด่วน หรือเมื่อเห็นว่าเป็นเรื่องสำหรับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่สามารถให้คำตอบได้ จึงต้องอาศัยสื่อสารหรือปรึกษาผู้บังคับบัญชาในลำดับถัดไป ดังที่พนักงานคนหนึ่งได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการสื่อสารที่จำเป็นต้องข้ามลำดับชั้นไว้ดังนี้ “บางทีก็ต้องไปถามคนอื่นที่เขาจะน่าจะให้คำตอบได้ดีกว่า หมายความว่าไม่ใช่สุ่มสี่สุ่มห้าถามเอง แต่เมื่อเราถามหัวหน้าเราแล้วไม่ได้คำตอบที่เคลียร์ เราจะต้องถามคนอื่นเสริม เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่เราไม่รู้ ขณะนี้เราได้เข้าใจมันแล้ว ” (พนักงานสนับสนุน 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559) อย่างไรก็ตามพบว่าการเกิดขึ้นของกรณีดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนัก เพราะมักจะเกิดขึ้นจากความจำเป็นของสถานการณ์ และผู้บังคับบัญชาก็ยินดีที่จะให้มีการสื่อสารในลักษณะนี้ ทั้งนี้ หากเป็นเรื่องกรณีเร่งด่วนและมีแนวโน้มที่จะต้องรายงานเรื่องดังกล่าวข้ามลำดับชั้น ปัจจุบันองค์การสามารถใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์สื่อสารเพื่อเป็นการลดปัญหาที่อาจจะตามมาจากการสื่อสารข้ามบุคคลใดบุคคลหนึ่งไป เนื่องจากอีเมลสามารถส่งสำเนาถึงบุคคลอื่นเพื่อรับทราบได้นั่นเอง

6. ภาวะทางการสื่อสาร

เนื่องจากลักษณะการทำงานของนาโนเทคโนโลยีเป็นการทำงานแบบเชิงรุก พนักงานคนหนึ่งอาจมีหน้าที่รับผิดชอบที่หลากหลาย ทำให้เกิดภาวะทางการสื่อสารที่มีปริมาณมาก หรือบางครั้งอาจรู้สึกวุ่นวายจนเกินไป ภาวะการสื่อสารจำนวนมากนี้มีผลทำให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร กล่าวคือ พนักงานมีโอกาสที่จะไม่รับข่าวสารอื่น ที่ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงกับงานของตนเอง เช่น ข่าวสารประเภทแจ้งเพื่อทราบ ขอความร่วมมือ หรือข่าวสารที่ไม่ได้เป็นเรื่องด่วน จากการสัมภาษณ์พนักงานผู้ให้ข้อมูล พบประเด็นที่น่าสนใจว่า ข่าวสารปริมาณมากในแต่ละวันที่ไหลผ่านเข้ามาแทบจะทุกช่องทางและข้อจำกัดทางด้านเวลา ทำให้พนักงานเลือกรับแต่เฉพาะข้อมูลที่สำคัญและเพิกเฉยต่อข้อมูลบางอย่างที่คิดว่ายังไม่สำคัญในเวลานั้นๆ โดยมองว่าเรื่องดังกล่าวยังไม่จำเป็นที่จะต้องรับทราบหรือตอบสนองอย่างทันทีทันใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการประสานงานกับบุคคลอื่นๆ เป็นจำนวนมาก ทำให้ภาวะการสื่อสารมีปริมาณมากในแต่ละวัน เมื่อมีข่าวสารที่ถูกส่งออกในลักษณะกระจายเพื่อทราบทั่วทั้งองค์กร ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงจึงไม่ได้ให้ความสนใจกับข่าวสารนั้นๆ มากนัก เช่น ประกาศประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ จดหมายขอความร่วมมือ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้หลังจากการสื่อสารข้อมูลทั่วทั้งองค์กรไปแล้ว จึงพบว่า ยังมีพนักงานบางส่วนของที่ไม่ทราบว่องค์กรได้เคยสื่อสารเรื่องดังกล่าวไปก่อนหน้าแล้ว ทำให้ต้องมีการสื่อสารซ้ำอีกครั้งหรืออาจจะหลายครั้งนับตั้งแต่การสื่อสารครั้งแรก ในทางกลับกันสำหรับพนักงานที่รับข้อมูลข่าวสารอยู่

เป็นประจำ อาจเป็นเหตุให้รู้สึกที่ได้รับข้อมูลที่ซ้ำกันมากเกินไป หรืออาจรู้สึกเบื่อหน่ายกับการสื่อสารแบบเดิมๆ ทำให้มีโอกาสที่จะเพิกเฉยต่อการสื่อสารเรื่องอื่นๆในอนาคต เพราะคิดว่าเป็นเรื่องที่เคยได้รับทราบมาก่อนหน้านี้แล้ว

ทั้งนี้ การแก้ไขปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารที่มีข้อมูลมากเกินไป พนักงานได้ให้ข้อมูลว่า สามารถทำได้โดยการใช่วิธีคัดเลือกสารเท่าที่จำเป็นต่องาน ทั้งสารที่จะไหลเป็นจากล่างขึ้นบนไปยังผู้บริหารระดับสูงและสารที่ไหลลงไปในจากบนลงล่างไปยังพนักงานในระดับปฏิบัติการ เพื่อลดความซับซ้อนในการรับสารและไม่สร้างความเบื่อหน่ายให้กับพนักงานที่มักจะได้รับข่าวสารเดิมๆอยู่เป็นประจำ โดยได้อธิบายว่า “อยากให้พิจารณาว่าข่าวไหนเหมาะกับใคร แล้วส่งไปที่กลุ่มเป้าหมายจริงๆ มากกว่าจะส่งไปทั่วๆ เรื่องเดิมๆทำให้เบื่อ ไม่ตื่นเต้น แต่ถ้านานๆทีมา จะดูน่าสนใจมากกว่าเยอะ” (พนักงานสนับสนุน 4, สัมภาษณ์, 16 พฤษภาคม 2559)

โดยสรุป ลักษณะของการทำงานเชิงรุก ทำให้พนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการประสานงาน มีโอกาสที่จะต้องเผชิญกับภาระทางการสื่อสารที่มากกว่าคนอื่นๆ ดังนั้น พนักงานมีความจำเป็นต้องเลือกรับสารที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองเท่านั้น เนื่องจากไม่มีเวลามากพอที่จะรับข่าวสารปริมาณมากมายในแต่ละวัน นอกจากนี้ การสื่อสารในลักษณะที่เป็นเรื่องเดิม ซ้ำๆ ยังส่งผลให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่ายอีกด้วย อย่างไรก็ตาม หากองค์กรสามารถจำแนกกลุ่มเป้าหมายของผู้รับสารและหาวิธีการที่เหมาะสมแก่การสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ก็น่าจะช่วยขจัดปัญหาความเบื่อหน่ายที่เกิดจากการรับข้อมูลข่าวสารในเรื่องเดิมๆบ่อยครั้งได้

7. การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม

ปัจจุบันเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่เจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทำให้สื่อสังคมเข้ามามีบทบาทและเพิ่มทางเลือกในการติดต่อสื่อสารในองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ พนักงานในองค์กรยังสามารถติดต่อสื่อสารกันด้วยสื่อสังคมอย่าง LINE ที่ปัจจุบันสามารถใช้งานได้ทั้งบนโทรศัพท์มือถือและยังสามารถติดตั้งโปรแกรมลงบนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลด้วยคุณสมบัติเฉพาะของโปรแกรมดังกล่าวมีลูกเล่นมากมาย สามารถส่งรูป และสนทนาแบบกลุ่มได้ ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรเลือกที่จะใช้โปรแกรมประยุกต์ดังกล่าวนี้มาช่วยในการติดต่อสื่อสารในองค์กร ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ได้แสดงทรรศนะว่าอิทธิพลของเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรทำให้มีทางเลือกมากขึ้น โดยเฉพาะโปรแกรมประยุกต์สำหรับการสนทนาอย่าง LINE ถูกนำมาปรับใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้น พนักงานรวมถึงมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป กล่าวคือ โปรแกรมประยุกต์ดังกล่าวสามารถตอบโต้การสนทนาที่ต้องการการโต้ตอบแบบทันทีทันใด (Real-time)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการโต้ตอบและการสนทนาแบบกลุ่ม นอกจากนี้ยังเป็นช่องทางการสื่อสารที่สามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองระหว่างการสื่อสารมากขึ้น ลดความเป็นทางการในการสื่อสารที่มีมากจนเกินไป ในทางตรงกันข้ามมองว่า ช่องทางดังกล่าวยังไม่ใช่ช่องทางหลักที่จะนำมาใช้ในการสื่อสารสำหรับองค์กร เนื่องจากโปรแกรมประยุกต์ดังกล่าวไม่ถือเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ อาจไม่เหมาะกับการสนทนาเรื่องงานที่ต้องการความเป็นทางการหรือความเร่งด่วน นอกจากนี้ยังมีโอกาสที่พนักงานที่ไม่ได้ใช้โปรแกรมประยุกต์อาจไม่รับรู้สิ่งที่มีการสื่อสารได้เป็นผลให้การสื่อสารไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นพนักงานในองค์กรจึงควรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรและวิธีการให้ถูกต้องและเหมาะสมกับกาละเทศะ โดยพิจารณาจากความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

อย่างไรก็ตาม อิทธิพลของเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ส่งผลเกิดปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรคือ การที่พนักงานไม่สามารถแยกช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการออกจากกัน กล่าวคือ การสื่อสารที่ไม่ประสบผลสำเร็จบางครั้งมาจากการพิจารณาเลือกใช้วิธีการติดต่องานผ่านโปรแกรมประยุกต์มากจนเกินไป โดยเรื่องสำคัญที่ควรจะมีการติดต่ออย่างเป็นทางการกลับไปใช้ช่องทางที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ ทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึงและอาจไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ควรจะเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารภายในองค์กรในระยะหลัง เห็นได้ชัดว่าโปรแกรมประยุกต์ดังกล่าวเข้ามามีบทบาทในการสั่งงานหรือประสานงานมากขึ้น โดยปรากฏให้เห็นทั้งการสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและการสื่อสารแนวนอนด้วย โดยการสื่อสารจากบนลงล่างผู้บังคับบัญชาอาจใช้สื่อสารสั่งคมเพื่อการมอบหมายงานหรือบางคนอาจใช้สำหรับการกระชับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่การสื่อสารจากล่างขึ้นบนโดยใช้สื่อสารสั่งคมส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับพนักงานที่มีความสัมพันธ์ที่ติดต่อกันในระดับหนึ่งที่มีผลทำให้พนักงานสามารถสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชาผ่านทางสื่อสารสั่งคมได้โดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นช่องทางที่ไม่เป็นทางการมากจนเกินไป หรือแม้แต่การสื่อสารในแนวนอนที่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดที่สุดในด้านการสื่อสารด้วยสื่อสารสั่งคม เนื่องจากพนักงานในระดับเดียวกันจะรู้สึกสบายใจมากกว่าที่จะติดต่อกันผ่านทางสื่อสารสั่งคม เนื่องจากทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น สามารถลดความตึงเครียดจากการทำงานได้ดีในระดับหนึ่ง

แม้ดูเหมือนว่า การใช้สื่อสารสั่งคมในการสื่อสารภายในองค์กรจะมีข้อดีในเรื่องของความเข้าถึงได้ง่ายกว่าวิธีการอื่นๆที่เป็นทางการ สามารถตอบกลับได้ภายในระยะเวลาอันสั้นและสามารถทำให้เพื่อนร่วมงานหรือพนักงานกับผู้บังคับบัญชาได้ใกล้ชิดกันมากขึ้น อย่างไรก็ตามพบว่า หากมีการสื่อสารในเรื่องที่เป็นทางการผ่านช่องทางเหล่านี้ อาจมีข้อจำกัดอยู่พอสมควร เช่น การสั่งงานหรือคุยงานกันผ่านสื่อสารสั่งคมหรือโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ อาจไม่ครอบคลุมจำนวนพนักงานทั้งหมดที่เป็น

กลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานบางคนที่ไม่มีหรือไม่สะดวกที่จะใช้งานโปรแกรมดังกล่าวได้ ตลอดเวลา หรือจำนวนของข้อความที่สื่อสารปริมาณมากในแต่ละวันอาจทำให้พนักงานข้ามข้อมูลการสื่อสารเหล่านั้นไปได้ พนักงานสนับสนุน 2 อธิบายถึงข้อเสียจากการใช้สื่อสังคมประเภทดังกล่าวว่า การใช้สื่อสังคมในการสื่อสารภายในองค์กร อาจทำให้พนักงานรับสารได้ไม่ครบถ้วน เพราะปริมาตรสารที่ส่งผ่านสื่อสังคมในแต่ละวันไม่ได้มีเพียงแต่เรื่องงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีเรื่องส่วนตัว และเรื่องอื่นๆ ที่ไหลผ่านสื่อสังคมตลอดทั้งวัน “กลายเป็นว่าทุกคนไปใช้ LINE ใช้ social เราไปใส่ข้อมูลใน LINE แทนที่จะให้มันเป็นทางการ บางทีพูดเรื่องงานในกลุ่มใหญ่ ปรากฏว่า LINE หาย ไม่รับรู้ มาเป็นร้อยๆข้อความ ทำให้เราไม่รับรู้” (พนักงานสนับสนุน 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

อาจกล่าวได้ว่า อุปสรรคทางการสื่อสารที่ไม่ประสบความสำเร็จเกิดจากการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ เช่น การใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการในการสื่อสารในหัวข้อที่เป็นทางการ “ปัญหาคือเราแยกไม่ออกว่าอะไรคือทางการไม่ทางการ และเรายังไปคาดหวังว่าผู้รับสารจะตอบกลับในแบบที่เราคิด แล้วสุดท้ายไม่สำเร็จ” (พนักงานสนับสนุน 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลมองว่า หากจำเป็นจะต้องสื่อสารผ่านโปรแกรมประยุกต์ก็ต้องยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้วย และเพื่อเป็นการลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน จึงเห็นควรว่าการสื่อสารในเรื่องที่เป็นทางการก็ควรพิจารณาใช้วิธีการสื่อสารที่เป็นทางการเป็นหลัก ส่วนวิธีการที่ไม่เป็นทางการอื่นๆ ก็สามารถพิจารณาใช้ควบคู่กันไป เพื่อส่งเสริมให้การติดต่อสื่อสารประสบผลสำเร็จมากขึ้น ทั้งในแง่ของการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานพิจารณาเลือกการใช้ช่องทางการสื่อสารหรืออุปกรณ์ต่างๆ ในการสื่อสารให้เหมาะสม

“สื่อต่างๆที่เข้ามาช่วยเสริมการสื่อสารนั้นมีข้อดีอยู่มาก แต่วิธีการที่เป็นทางการนั้นเข้าถึงทุกคนได้ครอบคลุมกว่า การสั่งงาน คุยงาน ถ้าเป็นไปได้สื่อสารกันในแบบทางการก็จะดี หรืออย่างเช่นเรื่องด่วนก็ใช้วิธีโทรศัพท์คุย ถ้าจะทิ้งเรื่องด่วนไว้ใน LINE ก็ควรใช้วิธีอื่นสื่อสารไปด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าลูกน้องของเราหรือหัวหน้าเรารับทราบแล้ว” (พนักงานสนับสนุน 7, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2559)

เป็นที่น่าสังเกตอย่างยิ่งว่า เหตุใดการนำสื่อใหม่ โดยเฉพาะสื่อสังคมเข้ามาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรจึงไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก และบางครั้งอาจกลายเป็นช่องทางการสื่อสารที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้วย แม้ว่าองค์กรจะประกอบไปด้วยพนักงานในช่วงอายุที่ไม่

มากหรือจัดอยู่ในกลุ่มคนรุ่นใหม่ก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่าการสื่อสารด้วยสื่อสังคมอาจจะยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กร ซึ่งการสื่อสารด้วยวิธีดั้งเดิมที่มีแบบแผนมานาน จึงให้ความรู้สึกว่าเป็นทางการและเป็นการเป็นงานมากกว่า ประกอบกับการสื่อสารด้วยสื่อสังคมอาจไม่มีน้ำหนักมากพอที่จะนำมาใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงที่น่าเชื่อถือได้ เนื่องจากการสื่อสารด้วยสื่อสังคมส่วนใหญ่ในชีวิตประจำวันของพนักงานยังคงมีเนื้อหาสาระที่เป็นเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงาน จึงทำให้ช่องทางการสื่อสารนี้มีความน่าเชื่อถือน้อยกว่าช่องทางอื่นๆ ที่มีมาแต่เดิม

กล่าวโดยสรุปอุปสรรคที่เกิดระหว่างการสื่อสารหลายประการที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ส่งผลให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อุปสรรคที่เกิดขึ้นนี้ ทำให้องค์กรต้องพยายามหาวิธีการสื่อสารที่จะช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นออกไป โดยมองว่าการสร้างความไว้วางใจต่อกันและการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เป็นบรรยากาศสนับสนุนจะสามารถลดปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารได้ โดยการสร้างความไว้วางใจและบรรยากาศสนับสนุนนี้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานในทุกภาคส่วน เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นอกจากนี้ยังจะช่วยเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย เพราะอุปสรรคทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลสำรวจความผูกพันของพนักงานลดน้อยลงจากการสำรวจในปีก่อนๆ

4.3 ส่วนที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ พบว่า มีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลในด้านความสำเร็จในการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ รวมถึงเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อระหว่างการสื่อสารด้วย

จะเห็นได้ว่า จุดแข็งขององค์กรที่ทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จเป็นเกิดจากบรรยากาศขององค์กรที่เป็นไปในลักษณะสนับสนุน กล่าวคือ ธรรมชาติของพนักงานในองค์กรอย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่พบคือการสื่อสารในเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายในองค์กรมักขาดความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะด้วยปัญหาและอุปสรรคใดก็ตาม ความล่าช้าของการสื่อสารตามโครงสร้างหรือจังหวะเวลาที่ไม่เหมาะสม เป็นผลให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพอย่างที่เราควรจะเป็น ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมแนวทางในการพัฒนาการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันของการสื่อสารภายในองค์กร อันจะเป็นการช่วยส่งเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนด้านการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้น

ภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า การแบ่งปันความรับผิดชอบด้านการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน จังหวะเวลาในการสื่อสารที่เหมาะสม และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อการดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร มิใช่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นด้วย เนื่องจากจำนวนพนักงานในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นถึง 202 คนในปัจจุบันทำให้การบริหารงานและการจัดการทางการสื่อสารด้วยวิธีการดั้งเดิมตั้งแต่เริ่มก่อตั้งอาจไม่สามารถกระจายข่าวสารได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเน้นให้ผู้บริหารเป็นผู้สื่อสารเหตุการณ์ต่างๆ ภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว ไม่ใช่กลยุทธ์การสื่อสารที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันได้แล้ว

นอกจากนี้ การให้ความใส่ใจต่อการสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ที่มีไม่เพียงแต่การสื่อสารไปตามหน้าที่เท่านั้น แต่การใส่ใจในรายละเอียดของการสื่อสาร ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ยังเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานให้เป็นที่ไว้วางใจมากขึ้นสำหรับกลุ่มพนักงานจำนวนหนึ่งที่ไม่ได้รู้สึกดีกับผู้บริหาร การสื่อสารจะช่วยให้เกิดบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของพนักงานในทางที่ดีขึ้นเกิดการยอมรับและความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น

2. เน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า

แม้ว่าลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นจะทำให้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าน้อยลงจนจำเป็นต้องนำเครื่องมือหรือวิธีการอื่นๆ เข้ามาทดแทน อย่างไรก็ตาม โอกาสในการเกิดความผิดพลาดจากการสื่อสารด้วยวิธีการอื่น มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้มากกว่าพูดคุยกันแบบเผชิญหน้า เพราะถึงแม้ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ จะเอื้ออำนวยต่อการสื่อสารแบบสองทางก็ตาม แต่ก็ยังขาดการแสดงอารมณ์ทางด้านอวัจนภาษาที่มีผลต่อความเข้าใจและการรับรู้ความหมาย เช่น การสั่งงานของผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีการอธิบาย พูดคุยแลกเปลี่ยนแบบเผชิญหน้าจะได้ผลมากกว่าการสั่งงานทางโทรศัพท์ หรือสื่อสังคม

ปัญหาด้านการบิดเบือนสารที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจในการสื่อสารในจากบนลงล่าง ที่เป็นผลมาจากความแตกต่างทางประสบการณ์ของพนักงาน และการส่งต่อข่าวสารหลายชั้นต่อนั้น สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าวหรือลดทอนความผิดพลาดจากการบิดเบือนสารได้ด้วยการนำวิธีการ

สื่อสารแบบเผชิญหน้ามาปรับใช้กับการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก การสละเวลาอธิบายหรือมอบหมายงานอย่างละเอียดน่าจะช่วยลดความเข้าใจผิด และความคลุมเครือในบทบาทการทำงานที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม แม้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าจะได้ผลเป็นอย่างดี ยังคงพบว่ามีพนักงานบางส่วนที่รู้สึกสบายใจกับการได้รับมอบหมายภาระงานจากเอกสารหรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการมอบหมายด้วยวาจา เนื่องจากมองว่าการสื่อสารด้วยวิธีการเผชิญหน้าอาจก่อให้เกิดภาวะกดดัน ดังนั้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้าผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องทราบลักษณะและพฤติกรรมทางการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยว่าพวกเขาสบายใจที่จะได้รับมอบหมายงานหรือพูดคุยในประเด็นอื่นใดด้วยวิธีการเผชิญหน้าหรือไม่

3. การแบ่งปันความรับผิดชอบด้านการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน

จากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ของผู้ศึกษาพบว่า จุดแข็งที่สำคัญของพนักงานนาโนเทค คือ พนักงานจำนวนมากเกินกว่าครึ่งขององค์กรเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความกระตือรือร้นเรื่องการสื่อสารอยู่พอสมควร กล่าวคือ เมื่อมีการสื่อสารที่เหมาะสมพนักงานส่วนใหญ่จะให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆที่ได้มีการสื่อสารออกไปเป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้ องค์กรจำเป็นต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในการสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมใหม่ๆ หรือเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร จากการระดมความคิดเห็นของพนักงานในหลายๆ หน่วยงาน เพื่อร่วมมือกันออกแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรพร้อมทั้งตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ นอกจากนี้ ยังพบข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ กิจกรรมใดๆในองค์กรที่เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการระดมความคิดเห็น จะมีพนักงานเข้ามาช่วยออกแบบการสื่อสารด้วยความเต็มใจอยู่หลายคน ทั้งนี้ การเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมพบว่าพนักงานอาสาเข้ามาร่วมด้วยความเต็ม ซึ่งพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่นี้ บริหารควรต้องหันมาให้ความสำคัญกับการกระจายความรับผิดชอบ การมอบอำนาจและปรับปรุงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการสื่อสารภายในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

4. จังหวะเวลาในการสื่อสารที่เหมาะสม

การสื่อสารไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดๆ ก็ตามในองค์กร ควรอาศัยจังหวะเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในประเด็นที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายในองค์กร ยิ่งต้องอาศัยความรวดเร็วในการสื่อสารให้มากที่สุด เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆ หรือข่าวสารอื่นๆที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของ

พนักงาน ปัจจุบันพบว่า การสื่อสารในบางประเด็นมีความล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น กล่าวคือ ไม่มีการสื่อสารกับพนักงานภายในระยะเวลาที่กำลังเป็นที่สนใจ ไม่ว่าจะด้วยการวางแผนงานที่ล่าช้าเกินกำหนดหรือขั้นตอนการสื่อสารที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการกรองข้อมูลข่าวสารจนกว่าจะสามารถเผยแพร่ข้อมูลออกไปอย่างเป็นทางการได้ ดังนั้น เมื่อมีการสื่อสารในประเด็นนั้นๆ ออกไป จึงไม่สามารถดึงดูดความสนใจของพนักงาน “บางเรื่องมาบอกตอนที่ไม่ได้สนใจแล้ว ลืมไปเลยว่าเคยมีเรื่องนี้มาก่อน ตอนที่สนใจแล้วไม่มีการสื่อสารรู้สึกเลยว่าองค์กรไม่เห็นความสำคัญของเรา พอมารู้ทีหลังว่าเพิ่งจะมีการสื่อสารก็ทำให้ไม่อยากรู้แล้วเพราะมันช้าเกินไป” (พนักงานสนับสนุน 1, สัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2559)

ประเด็นที่น่าใจของสถานการณ์ปัจจุบันในองค์กร คือการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารระดับสูงที่จะสิ้นสุดวาระการดำรงตำแหน่งในวันที่ 31 กรกฎาคม 2559 ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่อาจจะมีผลกระทบต่อการทำงานในกลุ่มงานย่อยภายในองค์กรหรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบายได้ ดังนั้น จังหวะเวลาในช่วงเปลี่ยนผ่านนี้จึงเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมต่อการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่กำลังจะมาถึง เพราะธรรมชาติของพนักงานชอบที่จะรับฟังเรื่องที่กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีผลกระทบต่อตัวพวกเขา ในทางตรงกันข้ามหากไม่มีการสื่อสารในจังหวะเวลาที่เหมาะสมอาจจะก่อให้เกิดความรู้สึกด้านลบได้ ทั้งนี้ หมายรวมถึงประเด็นด้านการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ด้วย

นอกจากระยะเวลาที่รวดเร็วในการสื่อสารแล้ว ยังจำเป็นต้องเลือกผู้สื่อสารให้เหมาะสมอีกด้วย สำหรับข้อที่สำคัญและเป็นประเด็นที่จะมีผลกระทบในวงกว้างอาจจะให้เป็นผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ อีกทั้งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่ได้ละเลยที่จะสื่อสารเรื่องสำคัญต่อพวกเขา หรือการให้ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในเรื่องที่จะสื่อสารมาให้คำอธิบายต่อพนักงานก็จะช่วยให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5. การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

การติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ นอกจากต้องสนับสนุนให้มีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและพนักงานแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความต่อเนื่องในการสื่อสารด้วย ปัจจุบันปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องคือ หลังจากพนักงานได้รับนโยบายหรือหลักการในการทำงานแล้ว มักจะนำสิ่งที่ได้รับมอบหมายไปดำเนินการโดยที่ไม่ได้มีการรายงานความคืบหน้าให้ผู้บริหารรับทราบเป็นระยะหรือยังไม่มีกระบวนการติดตามความคืบหน้าอย่างเป็นรูปธรรม บ่อยครั้งหลังจากที่ได้รับมอบหมายภาระงานแล้วพบว่า จะมีการสื่อสารกลับมายังผู้บริหารอีกครั้งเมื่อได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้น ซึ่งหากพนักงานมีความเข้าใจในงานที่ได้รับ

มอบหมายเป็นอย่างดีก็ถือว่าภาระงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จ แต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในภาระงานที่ได้มอบหมายไม่ตรงกัน หรืออาจเรียกได้ว่า ผู้พูดเข้าใจแบบหนึ่ง ผู้ฟังเข้าใจอีกแบบหนึ่ง เหตุการณ์ในทำนองนี้เป็นเหตุให้พนักงานต้องเสียเวลากับการปรับแก้ผลงานที่ไม่เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร จนนำไปสู่ปัญหาภาระงานที่มากขึ้นเกินความจำเป็น

สถานการณ์ขององค์การในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างของภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ รวมถึงความห่างเหินที่เกิดจากปัจจัยด้านกายภาพ ทำให้มีแนวโน้มที่ผู้บริหารและพนักงานจะรับรู้และตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแตกต่างกันจนเป็นผลให้การรับรู้นั้นไม่ถูกต้องหรือถูกบิดเบือนไปจากความเป็นจริงโดยไม่ได้ตั้งใจ นอกจากนี้จุดอ่อนขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารตามโครงสร้างคือความล่าช้าจากการสื่อสารผ่านลำดับบังคับบัญชาแต่ละชั้น เป็นเหตุให้พนักงานเลือกที่จะรับฟังนโยบายเพียงครั้งเดียวและนำไปดำเนินงานต่อทันที โดยมองว่าหากต้องนำเรื่องกลับมาสื่อสารอีกครั้งอาจต้องใช้ระยะเวลาในการรอนำเสนอต่อผู้บริหารจนทำให้การดำเนินงานเกินกำหนดเวลาที่ได้วางไว้

ด้วยเหตุนี้ การสื่อสารอย่างต่อเนื่องจึงมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานภายในองค์การเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ในการดำเนินการใดๆก็ตาม ควรมีกระบวนการหรือขั้นตอนการติดตามความคืบหน้าของภาระงานอยู่เป็นระยะ โดยไม่จำกัดแต่เฉพาะการรายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารอย่างเป็นทางการ เช่น การแจ้งความคืบหน้าให้ทราบในที่ประชุม แต่อาจอยู่ในรูปแบบของการรายงานความคืบหน้าด้วยวาจา การให้คำปรึกษาของผู้บริหาร เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อช่วยลดความผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นไปตามนโยบาย หรือเมื่อการดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปในระยะหนึ่ง หากพบข้อผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้ จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที อย่างไรก็ตาม ใด อย ่าง ไร ก็ ดี ด้วย ภาระ หน้าที่ ของ พนักงาน อาจ ไม่ เอื้อ อำนวย ต่อ การ รายงาน ความ คืบ หน้า ต่อ ผู้ บริหาร โดย ตรง ได้ ดังนั้น บุคคล ที่มี ส่วน สำคัญ ที่ สุด ที่ จะ ทำให้ การ สื่อ สาร เกิด ความ ต่อ เนื่อง คือ บุคคล ที่ จะ สามารถ เป็น คน กลาง ใน การ สื่อ สาร และ รายงาน ความ คืบ หน้า กับ ผู้ บริหาร ได้แก่ ผู้ บริหาร ระดับ กลาง ผู้ บริหาร ระดับ ต้น ที่ จะ ต้อง มี วิธี การ สื่อ สาร ไป ยัง ผู้ บริหาร รวมถึง สื่อ สาร กับ พนักงาน ได้อย่าง มี ประ สติ ธิ ภาพ โดย จำ เป็น จะ ต้อง ได้ รับ ความ ร่วม มือ กัน ของ พนักงาน ใน องค์ การ เป็น อย่าง ดี

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด คือ องค์การควรเสริมจุดแข็งที่มีอยู่ด้วยการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสื่อสารของพนักงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มกลวิธีการและนวัตกรรมที่จะเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของรุ่นใหม่ เนื่องจากคุณลักษณะและพฤติกรรมสื่อสารของพนักงานที่มีความกระตือรือร้นอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม การขาดความต่อเนื่องทางการสื่อสารจำเป็นต้องหาวิธีการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน

อย่างเป็นทางการมากขึ้น เพื่อลดปัญหาการความผิดพลาดในระหว่างการทำงานซึ่งส่งผลให้ต้องเสียเวลาจากการแก้ไขงานที่ผิดพลาดอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงระยะเวลาที่เหมาะสมในการสื่อสารด้วย กล่าวคือ มีการวางแผนการสื่อสารล่วงหน้าอย่างมีแบบแผนและไม่ดำเนินการล่าช้าจนเกินไปหรือเลยเวลาที่เหมาะสมจะเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ การพัฒนาการสื่อสารด้วยวิธีการดังกล่าวที่ว่ามานี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารภายในองค์กรต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ” มุ่งเน้นการศึกษาสภาพการสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยผู้ศึกษาเห็นว่าผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและพฤติกรรมขององค์กร และยังเป็น การช่วยลดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร อันจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในศูนย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ศึกษาปัจจัยที่ผลต่อการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ และศึกษาแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ทั้งนี้ การศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยระเบียบวิธีวิจัยในเชิงคุณภาพ อาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้ข้อมูลภายในองค์กรของ โดยมี การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นพนักงานในองค์กร จำแนกตามกลุ่มตำแหน่งจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานสายวิจัย และพนักงานสายสนับสนุน โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะลึก โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 2 เดือน คือตั้งแต่วันที่ 25 เมษายน – 24 มิถุนายน 2559 โดยจากผลการศึกษา ผู้ศึกษาขอสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ปรากฏตามทฤษฎีทางด้านการสื่อสารองค์กรทุกประการ กล่าวคือในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่จะเน้นไปที่การสื่อสารที่เป็นทางการเป็นการสื่อสารเป็นส่วนใหญ่และเป็นวิธีที่คนในองค์กรนิยมใช้และเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด เนื่องจากลักษณะการ

ดำเนินงานขององค์การที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับหน่วยงานราชการ โดยอาศัยโครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดทิศทางการสื่อสาร ผ่านกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ เช่น การใช้เอกสารบันทึกข้อความ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุม ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นวิธีการสื่อสารที่นิยมใช้มากที่สุดในการสื่อสารระหว่างวันในเรื่องต่างๆของพนักงาน ทั้งการสื่อสารในทิศทางจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและแนวราบ เนื่องจากคุณสมบัติของจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความรวดเร็ว สามารถโต้ตอบกันได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองลักษณะการทำงานในเชิงรุก และมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ พนักงานจึงเลือกที่จะใช้วิธีการนี้ติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เช่น การนัดหมายประชุม การแจ้งเพื่อทราบ การขอความร่วมมือ

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพียงอย่างเดียวอาจไม่ครอบคลุมพนักงานทั่วทั้งองค์การได้เสมอไป เนื่องจากลักษณะการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันระหว่างสายวิจัยและพัฒนาและสายสนับสนุน ทำให้โอกาสในการได้รับข่าวสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แตกต่างกันออกไปด้วย นอกจากนี้ ในด้านการสื่อสารด้วยเอกสารนั้นก็ยังคงมีความสำคัญและมักจะใช้กับการสื่อสารในเรื่องที่สำคัญและมีความจำเป็นต้องทำเอกสารเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานในการอ้างอิงในอนาคต

ขณะที่การสื่อสารด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น สื่อสังคม หรือโทรศัพท์ ปัจจุบันยังคงมีความคลุมเครือในแง่ของการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเหล่านี้ เนื่องจากการทำงานในเชิงรุกแม้ว่าจะต้องการช่องทางการสื่อสารที่สามารถตอบสนองได้ทันทีอย่างสื่อสังคมต่างๆ ประกอบกับ ธรรมชาติและพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ในองค์กรมีแนวโน้มที่จะใช้สื่อสังคมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ด้านการใช้สื่อสังคมภายในองค์กรพบว่า มีข้อเสียจากการใช้สื่อสังคมอยู่พอสมควรหากนำมาใช้ไม่ถูกวิธี กล่าวคือ พบปัญหาจากการนำสื่อสังคมมาใช้ในองค์กรในการสื่อสารหัวเรื่องที่เหมาะสมจะใช้วิธีการสื่อสารที่เป็นทางการมากกว่า เช่น การสื่อสารเรื่องสำคัญหรือเรื่องด่วน ซึ่งการสื่อสารผ่านสื่อสังคมอาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้มากกว่าช่องทางอื่นๆ จึงจำเป็นต้องระมัดระวังการสื่อสารด้วยวิธีการนี้ให้มาก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แม้สื่อสังคมจะเข้ามาช่วยตอบโจทย์ในด้านการสื่อสารให้มีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้นและดูเหมือนช่วงอายุของคนในองค์กรน่าจะทำให้การสื่อสารผ่านสื่อสังคมเกิดประสิทธิผลได้ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารด้วยวิธีการที่เป็นทางการอื่นๆ น่าจะเหมาะสมกับการนำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรมากกว่า

ในแง่ของการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ พบว่า กิจกรรมการสื่อสารที่ปรากฏอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบกิจกรรมการสนทนาแบบซึ่งหน้า โดยการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้ส่วนใหญ่จะถูกนำมาตอบสนองทางด้านอารมณ์ ความรู้สึกและความผ่อนคลายจากการทำงานของพนักงานในระหว่างวัน นอกจากนี้ยังพบว่า การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้ช่วยเสริมสร้าง

บรรยากาศโดยรวมของการสื่อสารให้เป็นไปในลักษณะสนับสนุนมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการสื่อสารที่มีความเป็นพี่เป็นน้อง ความผูกพันใกล้ชิด เนื่องจากเป็นการสื่อสารที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์จากอำนาจหน้าที่เป็นตัวกำหนด เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน กิจกรรมตามวันสำคัญต่างๆ การเล่นกีฬาร่วมกัน เป็นต้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า สถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ การใช้การสื่อสารด้วยวิธีการเดียวไม่สามารถครอบคลุมความต้องการและลักษณะพฤติกรรมของพนักงานทั้งองค์การได้ทั้งหมด เพราะแม้ว่าการสื่อสารด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งจะมีข้อดีและเกิดประสิทธิผลก็ตาม แต่ในทางกลับกันก็พบว่า พนักงานบางกลุ่มไม่ตอบสนองต่อวิธีการนั้นๆ ดังนั้น เพราะบางครั้งหากกลุ่มเป้าหมายมีขนาดใหญ่ การสื่อสารผ่านกิจกรรมการสื่อสารเพียงวิธีเดียว มักจะได้ผลแต่เฉพาะกับพนักงานเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น เพราะพฤติกรรมในการสื่อสารของพนักงานในองค์การมีความแตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ พนักงานในองค์การจึงจำเป็นต้องทราบลักษณะพฤติกรรมของคู่สื่อสาร และประเมินสถานการณ์ก่อนที่จะทำการว่า วิธีการที่จะสื่อสารนั้นสามารถครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ทั้งหมดแล้วหรือไม่

วัตถุประสงค์ที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

จากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่ก่อให้เกิดอุปสรรคระหว่างการสื่อสารภายในศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์กรนั้นไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ควรจำเป็น โดยปัจจัยทางการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารภายในที่พบได้แก่ การบิดเบือนสารความเจียบงันในองค์การ ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสาร ระยะห่างทางกายภาพ การสื่อสารข้ามลำดับชั้น ภาระในการติดต่อสื่อสาร และการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ทั้งนี้การบิดเบือนสารเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดผลกระทบมากพอสมควรในองค์การ โดยเกิดจากพื้นฐานทางการรับรู้ที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน แม้ว่าส่วนใหญ่จะเกิดจากความไม่ตั้งใจที่จะบิดเบือนสาร แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดจากสารที่ถูกบิดเบือนทำให้พนักงานต้องเสียเวลาแก้ไขงานจากความเข้าใจผิดจนเกิดเป็นภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นเกินกำลัง เช่น ผลงานที่ส่งมอบไม่เป็นไปตามนโยบายที่ผู้บริหารกำหนด ซึ่งนอกจากจะเสียเวลากับการแก้ไขงานแล้วยังทำให้เกิดความรู้สึกลบต้อผู้บริหารโดยไม่ได้ตั้งใจอีกด้วย ขณะที่ปัจจัยด้านอื่นๆ เช่น ความเจียบงันในองค์การ ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างคู่สื่อสาร ระยะห่างทางกายภาพ ภาระในการติดต่อสื่อสาร และการใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสม มีผลต่อการสื่อสารในองค์การในระดับปานกลาง กล่าวคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นยัง

ไม่ได้เกิดผลกระทบในวงกว้างและเกิดเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน แต่จะส่งผลกระทบทางด้านสภาพจิตใจและอารมณ์ของพนักงานในองค์กรมากกว่า เช่น เกิดเป็นความไม่เข้าใจกันระหว่างพนักงาน ความรู้สึกห่างเหิน หงุดหงิด ซึ่งปัญหาดังกล่าวอยู่ในระดับที่สามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการบานปลายได้ อย่างไรก็ตามปัญหาที่กล่าวมานี้สมควรที่จะได้รับการแก้ไขเนื่องจากหากสะสมไว้นานจะทำให้เป็นปัญหาเรื้อรัง ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ ทั้งนี้ปัญหาด้านการสื่อสารข้ามลำดับชั้นไม่ได้พบบ่อยนักในองค์กร ส่วนใหญ่จะเกิดจากความจำเป็นในการสื่อสารข้ามคนใดคนหนึ่งไป โดยที่ใช้วิธีการสำเนาข้อความเพื่อให้บุคคลที่ถูกข้ามได้รับทราบในภายหลัง

ข้อสังเกตที่น่าสนใจพบว่า พนักงานที่ประสบปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่อยู่ในสายงานสนับสนุน เนื่องจากมีลักษณะการทำงานที่จำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่นอยู่บ่อยครั้ง ขณะเดียวกันพนักงานในกลุ่มตำแหน่งงานวิจัยและพัฒนาพบปัญหาและอุปสรรคด้านการติดต่อสื่อสารน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญ เพราะโอกาสในการติดต่อประสานงานระหว่างการทำงานมีน้อยกว่าพนักงานกลุ่มตำแหน่งสนับสนุน ทำให้ปัญหาด้านการสื่อสารลดน้อยลงตามไปด้วย สาเหตุที่เกิดความแตกต่างทางการเผชิญปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ส่วนหนึ่งคาดว่าน่าจะมาจากความตึงเครียดที่เกิดขึ้นกับบรรยากาศในการทำงานของพนักงานด้วย เพราะจากการสังเกตพฤติกรรมและลักษณะการทำงานของพนักงานทั้งสองกลุ่มตำแหน่งพบว่า ในการปฏิบัติงานของพนักงานในสายสนับสนุน ส่วนใหญ่จำเป็นต้องนั่งทำงานอยู่ที่โต๊ะทำงานเพียงอย่างเดียวตลอดทั้งวัน หากมิได้มีการกิจอื่น โดยพื้นที่ในการปฏิบัติงานจะถูกจัดสรรไว้ให้อย่างเป็นระเบียบและได้ทำงานบริเวณใกล้เคียงร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ในขณะที่พื้นที่ปฏิบัติงานของนักวิจัยจะมีทั้งโต๊ะทำงาน และพื้นที่ห้องปฏิบัติการที่ถูกแยกออกจากกัน ทำให้พนักงานสายวิจัยจำเป็นต้องเดินไปมาระหว่างโต๊ะทำงานและพื้นที่ห้องปฏิบัติการด้วย โดยการเดินไปมาระหว่างพื้นที่ทำงานนี้ คาดว่าก่อให้เกิดบรรยากาศที่ผ่อนคลาย สามารถลดความตึงเครียดจากการทำงานแบบนั่งโต๊ะได้ ประกอบกับ ระหว่างทางเดินไปยังห้องปฏิบัติการ พนักงานในสายวิจัยมีโอกาสที่จะได้เจอพนักงานคนอื่นๆ และมีการทักทายพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับบรรยากาศการทำงาน of พนักงานในสายสนับสนุนแล้ว ถือว่าพนักงานสายวิจัยได้เปรียบเรื่องบรรยากาศในการทำงานมากกว่าพอสมควร

อย่างไรก็ตามข้อสันนิษฐานของผู้ศึกษาที่ว่า ความแตกต่างทางด้านคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ อาจมีผลทำให้การสื่อสารของพนักงานที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกันเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างการสื่อสารได้นั้น ไม่ตรงตามที่ได้สันนิษฐานไว้ กล่าวคือ ปัญหาและอุปสรรคที่พบในพนักงานทั้งสองกลุ่มตำแหน่งงานเกิดจากบุคลิกลักษณะของคู่สื่อสาร หรือเหตุผลทางด้านปัจเจกบุคคลมากกว่าปัจจัยทางด้านอื่นๆ นั่นเอง

วัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการสื่อสารในองค์กรประกอบกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร พบว่า แนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรสามารถทำได้โดยการทำที่ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เพราะขนาดขององค์กรในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องกระจายอำนาจการสื่อสารเรื่องต่างๆไปสู่ผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นด้วย เน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า เพราะทุกวันนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นเนการบิดเบือนสาร ล้วนเกิดจากความไม่เข้าใจและการรับรู้ในความหมายของสิ่งๆหนึ่งที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากพื้นฐานทางสังคมและคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ อย่างไรก็ตามการสื่อสารด้วยวิธีการเผชิญหน้าจะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจสิ่งที่ผู้บริหารสื่อสารมากขึ้น เพราะจะได้รับรู้วัจนภาษาร่วมด้วย ไม่ก่อให้เกิดการตีความที่ผิดเพี้ยนไปจากความตั้งใจ หรือแม้กระทั่งโอกาสในการอธิบาย พรรณณา ตอบข้อซักถามของผู้บริหาร ก็จะมีเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย สำหรับการแบ่งปันความรับผิดชอบด้านการติดต่อสื่อสารกับพนักงานก็จะช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน ตอบสนองความกระตือรือร้นในการสื่อสารของคนรุ่นใหม่ นอกจากนี้จึงหวั่นเวลาในการสื่อสารที่เหมาะสมและการสื่อสารอย่างต่อเนื่องก็มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อสารที่เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงควรจะมีการสื่อสารในจังหวะเวลาที่ไม่ซ้ำจนเกินไป ขณะเดียวกันองค์กรควรเพิ่มระบบการติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานใดๆอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อลดโอกาสในการทำงานที่ผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหารนั่นเอง

5.2 อภิปรายผล

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ พบว่า โครงสร้างการบริหารงานมีผลทำให้เกิดลักษณะของการสื่อสารที่ค่อนข้างมีระเบียบแบบแผน แม้ว่าองค์กรจะดำเนินงานภายใต้หน่วยของรัฐ แต่จากการศึกษาพบว่าการบริหารจัดการองค์กรนั้นก็มิใช่เป็นองค์กรแบบดั้งเดิมหรือแบบสมัยใหม่ในทางใดทางหนึ่ง ตามที่ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ (2550) อธิบายว่าองค์กรมี 2 ประเภทได้แก่ องค์กรแบบดั้งเดิม และ องค์กรแบบใหม่ อย่างไรก็ตาม นาโนเทคมีการบริหารจัดการที่อาศัยโครงสร้างกล่าวคือ ในองค์กรจะพบความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานตามสายบังคับบัญชาตามแนวคิดขององค์กรดั้งเดิม แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่าองค์กรมีลักษณะการบริหารงานมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ตาม

สภาพการณ์ มุ่งให้ความสำคัญของทักษะและรายละเอียดของงานซึ่งการบริหารงานลักษณะนี้จัดอยู่ในแนวคิดองค์การแบบใหม่

การสื่อสารที่ปรากฏภายในองค์การมีทั้งในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการติดต่อสื่อสารในจากบนลงล่าง ปรากฏว่าเกี่ยวข้องกับการสั่งงาน การทำงาน การประเมินพนักงาน รวมถึงนโยบายขององค์การ และสอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารองค์การของ สร้อยตระกูล (ตีวนานนท์) อรรถมานะ (2550) ว่าการสื่อสารจากบนลงล่างวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลซึ่งอยู่ในระดับการบังคับบัญชาล่างได้ทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมักอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ปรากฏตามแผนภูมิองค์การ นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการในจากบนลงล่างมีความสำคัญมากเนื่องจากการสื่อสารในจากบนลงล่างที่มีความชัดเจน จะนำไปสู่การติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากองค์การไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในจากบนลงล่างก็จะทำให้เกิดปัญหาต่างๆตามมาในภายหลัง จากความไม่เข้ากันในของพนักงานในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดเรื่องการติดต่อสื่อสารในองค์การของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติและธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ (2550) ที่ระบุว่า องค์การที่ขาดการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างที่เพียงพออาจจะประสบปัญหาเกี่ยวกับความมั่นคงได้ การสื่อสารในลักษณะบนลงล่างนี้จึงปรากฏให้เห็นว่าเป็นการสื่อสารช่องทางหลักในหน่วยงานที่มีลักษณะการดำเนินงานเป็นระบบราชการหรือคล้ายกับระบบราชการ ดังที่ได้ปรากฏในงานวิจัยของ ภัทรารวรรณ แก้วมะยม (2557) ที่ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์การและความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์การ ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ผลการศึกษาด้านรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การพบว่า พนักงานองค์การมีการสื่อสารแบบเป็นทางการมากที่สุด คือการสื่อสารที่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา และเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง และการศึกษาของ ปัทมา สมพรชัยกิจ (2556) ที่ได้ศึกษาการสื่อสารภายในองค์การของสำนักเทคนิค กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า การสื่อสารของผู้บริหารเป็นการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการ และส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง ทั้งนี้ เพื่อการถ่ายทอดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน ผ่านหนังสือสั่งการ หนังสือเวียน การประชุม การปิดประกาศ

ด้านการติดต่อสื่อสารในจากล่างขึ้นบน พบว่ามีความเกี่ยวข้องับข้อมูลด้านการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน การแสดงความคิดเห็นของพนักงานในองค์การ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับที่เสนาะติเยาว์ (2541) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนว่า ข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารในจากล่างขึ้นบนนั้นมีคุณค่าต่อการที่ผู้บริหารจะนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์การ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะชี้ให้เห็นถึงแนวคิด ทศนคติและความรู้สึกของพนักงานใน 3 ด้านได้แก่

ความรู้สึกรักของพนักงานที่มีต่องาน ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร

การติดต่อสื่อสารในแนวราบที่ปรากฏในองค์กร พบว่า เกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่ต้องการการประสานงานกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างความเข้าใจร่วมกัน ตลอดจนช่วยในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในนาเทค ซึ่งวัตถุประสงค์ในการสื่อสารดังกล่าว ตรงกับ เสนาะห์ ดิยาวี (2541) ที่ได้อธิบายว่า การสื่อสารในแนวราบนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการได้แก่ เพื่อการประสานงานกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เพื่อแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อขจัดข้อขัดแย้ง และเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในด้านกิจกรรมการสื่อสารที่นิยมใช้มากที่สุดพบว่า พนักงานในองค์กรนิยมใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์สื่อสารกันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐดนัย เพชรสุ่ม (2558) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานบริษัทห้องปฏิบัติการกลาง (ประเทศไทย) จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานในองค์กรมีการเปิดรับข่าวสารจากการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์มากที่สุด ซึ่งจะแตกต่างจากศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติตรงที่ว่า บริษัทห้องปฏิบัติการกลาง (ประเทศไทย) จำกัด นิยมใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ส่วนตัวมากกว่าขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากสามารถเข้าใช้งานได้ง่าย สะดวกและรวดเร็วกว่าการสื่อสารด้วยเอกสาร

ขณะที่ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร ในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสาร พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรนั้นไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ควรจำเป็นมาจากอุปสรรคทางการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารภายใต้พบได้แก่ การบิดเบือนสาร ความเงิบงันในองค์กร ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสาร ระยะห่างทางกายภาพ การสื่อสารข้ามลำดับชั้นและภาวะในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในองค์กรของ ญัฐชุตตา วิจิตรจามรี (2553) ที่ปรากฏว่า การบิดเบือนสาร ความเงิบงันในองค์กร ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสาร ระยะห่างทางกายภาพ การสื่อสารข้ามลำดับชั้น และภาวะในการติดต่อสื่อสาร เป็นอุปสรรคด้านกิจกรรมการสื่อสารที่ก่อให้เกิดผลที่ผิดเพี้ยนไปจากความต้องการของผู้ส่งสาร ซึ่งถือเป็นหน้าที่ล้มเหลวของการสื่อสาร โดยปัญหาจากการบิดเบือนสารนั้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับงานวิจัยของ ญัฐดนัย เพชรสุ่ม (2558) ที่ได้ศึกษาบริษัทห้องปฏิบัติการกลาง (ประเทศไทย) จำกัดที่พบว่า องค์กรประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลายทางด้านคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ ทำให้ช่องทางการสื่อสารภายในบริษัท ไม่อาจตอบสนองความต้องการของพนักงานทั่วทั้งองค์กรได้ และบางครั้งยังเกิดการตีความของเนื้อหาข่าวสารหรือความเข้าใจในข่าวสารที่แตกต่างกันซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในขององค์กรด้วย

ซึ่งองค์การดังกล่าวนี้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกับองค์การศึกษามากที่สุดเมื่อเทียบกับการศึกษาหัวข้ออื่นๆ ที่ผู้ศึกษาได้ค้นคว้า เนื่องจากเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่หลากหลายทั้งด้านการวิจัย และบุคลากรด้านอื่นๆ โดยมีภารกิจขององค์การคือการวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่นเดียวกันกับศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ

อย่างไรก็ดี อุปสรรคอื่นๆ ที่ได้ระบุไว้ในแนวคิดดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย ปัญหาที่เกิดจากภาษา การกรองข้อมูลข่าวสาร เวลาในการสื่อสารเนื้อหาสาระ การเป็นเจ้าของข้อมูล ความไม่สนใจของผู้บริหาร และการขาดการติดต่อสื่อสาร ไม่พบว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในนาโนเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังพบปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารที่ไม่ปรากฏในแนวคิดเรื่องอุปสรรคของการติดต่ออิเล็กทรอนิกส์ วิจิตรจามรี (2553) กล่าวคือ ปัญหาจากการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์การ ไม่สามารถแยกช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการออกจากกัน โดยหัวข้อเรื่องที่ต้องติดต่ออย่างผ่านวิธีการที่เป็นทางการกลับไปใช้วิธีการที่ไม่เป็นทางการที่ไม่เป็นทางการเท่าที่ควร ทำให้การไม่ประสบความสำเร็จอย่างเท่าที่ควรจะเป็น

ในแง่อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบิดเบือนสาร เกิดจากการรับรู้ข้อมูลของพนักงานที่มีพื้นฐานทางความรู้ที่แตกต่างกัน โดยมีผลมาจากปัจจัยหลายประการเช่น บุคลิกภาพของพนักงานคนนั้น ๆ หรือการส่งข้อมูลข่าวสารที่อาจอยู่ภายใต้สภาวะกดดัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ ของสุพานี สฤกษ์วิภาณี (2552) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการรับรู้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ เป้าหมายหรือสิ่งรับรู้ ตัวผู้รับรู้ และสถานการณ์

ขณะเดียวกันปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งหมดภายในองค์การ ยังอยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้และสามารถหาแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้ในอนาคต เนื่องจากวัฒนธรรมและบรรยากาศโดยรวมขององค์การที่เป็นไปในลักษณะสนับสนุนสามารถช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงลักษณะนิสัยของพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่มีลักษณะของการชอบแก้ไขปัญหา จึงมีโอกาที่จะเกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆให้หมดไปในอนาคต อาทิ ความไม่เข้าใจกันระหว่างการสื่อสารสามารถแบ่งเบาได้ด้วยการสนทนากันในบรรยากาศสนับสนุน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดจุดอ่อนต่างๆขององค์การ และช่วยส่งเสริมจุดแข็งที่มีอยู่ให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น

สถานการณ์ปัจจุบันของการสื่อสารประกอบกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์การ ทั้งในรูปแบบของการสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการได้จากการรวบรวมข้อมูลและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า องค์การควรจะมีการสนับสนุนให้เกิดช่องทางการสื่อสารตอบกลับและสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารด้วยวาจามากขึ้น เนื่องจากจะช่วยส่งเสริมให้

เกิดความใกล้ชิดกันระหว่างพนักงาน อันจะเป็นการช่วยผ่อนคลายและป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการสื่อสารด้วยวาจาของณัฐชุตตา วิจิตรจามรี (2553) ที่ระบุว่า การสื่อสารด้วยวาจาที่มีประสิทธิภาพมีส่วนช่วยในการส่งเสริมให้การทำงานในองค์กรราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้

อนึ่ง ผลการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร เมื่อเทียบกับการทบทวนวรรณกรรมจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร พบว่าปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กรประการหนึ่งมาจากการรับรู้ข่าวสารภายใต้ภูมิหลังที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การตีความหมายสารของแต่ละบุคคลแตกต่างกันตามไปด้วย ซึ่งก่อให้เกิดการบิดเบือนของสารอย่างไม่ได้ตั้งใจ สอดคล้องกับอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารที่พบจากการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือน: กรณิศศึกษา บริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) ของมานิตา คำจิ้น (2547) ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ข้อบกพร่องของการสื่อสารที่ส่วนใหญ่มาจาก ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับไม่ละเอียดครบถ้วนและตีความหมายของการสื่อสารผิด และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา กรณิศศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ของสุนทรภรณ์ จันทร์วิเศษชัย (2555) ที่พบว่า ประเด็นด้านการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นอุปสรรค คือข่าวสารได้รับการบิดเบือนอย่างไรก็ตามอุปสรรคในด้านช่องทางการสื่อสารยากแก่การค้นหาข้อมูล ที่พบในธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ไม่พบว่าเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารของนาโนเทค

นอกจากนี้ ในด้านของการเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมกับการสื่อสารภายในองค์กร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลของการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร ได้มีการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้มีความใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดกิจกรรมกีฬาที่เห็นว่าจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา การสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ของ จักรพันธ์ ใจงาม (2547) ที่กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ โดยเห็นว่าควรจัดกิจกรรมเพื่อช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในหน่วยงานเช่นการจัดงานกีฬาสี เป็นต้น

โดยสรุป การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ มีการบริหารจัดการและการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างองค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐอื่นๆ ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสารตามลำดับขั้นบังคับบัญชาซึ่งเป็นลักษณะการบริหารงานแบบราชการ และเน้นการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังพนักงานที่

ต้องมีความชัดเจนเป็นหลักเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การสื่อสารภายในองค์กรของนาโนเทคโนโลยีได้ปรากฏเพียงแค่การสื่อสารแบบทางเดียวเท่านั้น แต่ยังสามารถให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางควบคู่ไปด้วย ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมการสื่อสารที่ปรากฏในองค์กรที่มีได้เน้นแต่เพียงเฉพาะการสื่อสารจากผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีกิจกรรมอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานและเพิ่มการสื่อสารตอบกลับ ทั้งนี้ก็เพราะว่าการดำเนินงานภายในองค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานในเชิงรุก ความคล่องตัว และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งการสื่อสารแบบสองทางจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการระดมความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้บรรยากาศองค์กรเป็นไปในลักษณะสนับสนุนอีกด้วย ส่วนในด้านปัญหาการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากความแตกต่างของพนักงานที่ส่งผลให้การตีความหมายของสารแตกต่างกันเช่นเดียวกับปัญหาที่พบในองค์กรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทั้งองค์กรรัฐหรือเอกชนก็ตาม โดยปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรนาโนเทคโนโลยีที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ได้แก่ ความเจียมบังนในองค์กร ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสาร ระยะห่างทางกายภาพ การสื่อสารข้ามลำดับชั้น ภาระในการติดต่อสื่อสาร และการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ซึ่งปัญหาการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมนั้น เป็นที่น่าสังเกตอย่างยิ่งว่าการนำสื่อใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรส่งผลเสียมากกว่าผลดี หากพนักงานไม่สามารถแยกแยะและจัดลำดับความสำคัญของช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ได้ ทั้งนี้ ข้อค้นพบทั้งหมดจึงนำมาสู่การนำเสนอแนวทางการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ บริหารในทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า การแบ่งปันความรับผิดชอบด้านการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน การสื่อสารประเด็นสำคัญในจังหวะเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง นั่นเอง

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากรวบรวมข้อมูลการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารรวมถึงแนวทางการพัฒนาการสื่อสารที่เหมาะสมต่อองค์กร ผู้ศึกษา ขอเสนอแนะแนวจากจากสิ่งที่ได้ค้นพบจากการศึกษา ดังนี้

1. หากต้องทำการสื่อสารเรื่องใดๆ ไปยังกลุ่มคนจำนวนมากในองค์กร หรือพนักงานทั่วทั้งองค์กรนั้น ควรจะมีการวางแผนการสื่อสารที่ใช้ช่องทางการสื่อสารมากกว่า 1 ช่องทาง โดยหลีกเลี่ยงการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่มีรูปแบบข้อความซ้ำๆ สามารถคาดเดาได้หรือไม่ต่างจากการสื่อสารแบบเดิมที่ผ่านมา เนื่องจากการ

สื่อสารที่มีรูปแบบเดิมตลอดเวลา นอกจากจะไม่ดึงดูดความสนใจแล้วยังมีโอกาสกลายเป็นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่พนักงานเลือกที่จะลบข้อความก่อนที่จะเปิดอ่านเสียด้วย ดังนั้นหากจำเป็นต้องสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จึงต้องมีการออกแบบเนื้อหาให้รอบคอบก่อนเสมอเพื่อให้แน่ใจว่าข่าวสารที่ถูกส่งออกไปจะสามารถดึงดูดความสนใจพอที่จะให้พนักงานสนใจเปิดอ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้ เช่น การเปลี่ยนชื่อเรื่องให้ดูน่าสนใจ ไม่เป็นทางการมากเกินไป มีเนื้อหาสั้น กระชับ จับใจความง่าย และไม่ยากต่อการนำไปสื่อสารต่อ ที่สำคัญควรมีการระบุข้อความที่ว่าหากต้องการสอบถามเพิ่มเติมพนักงานจะสามารถสอบถามได้ที่ใครในกรณีที่พนักงานมีคำถามที่สงสัย

2. หากต้องการสื่อสารเรื่องใดๆ ด้วยวิธีการประชุมให้ประสบความสำเร็จ ไม่ควรจัดการประชุมที่ถี่จนเกินไป แต่ควรมีจังหวะเวลาที่มีวาระการประชุมในจำนวนที่เหมาะสม กล่าวคือ ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป การประชุมที่ถี่นั้นนอกจากผู้จัดจะต้องเลือกสถานที่ จังหวะเวลาที่เหมาะสมแล้วยังต้องเกิดจากความร่วมมือของพนักงานในที่ประชุมอีกด้วย กล่าวคือ การสื่อสารในวงประชุมจะประสบความสำเร็จหากสมาชิกในที่ประชุมรับฟังเนื้อหาที่มีการประชุมอย่างตั้งใจ มีการลดการทำงานระหว่างการประชุมหรือหากจำเป็นที่จะต้องทำงานไปด้วย การสรุปเนื้อหาหลังจากจบการประชุมจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สามารถนำใช้หลังจากการประชุม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมที่เข้าประชุมช้า หรือทำงานไประหว่างการประชุมได้ทำความเข้าใจกับเนื้อหาสาระของการประชุม นอกจากนี้ หากมีช่วงที่ขอให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็น ก็ควรรับฟังความคิดเห็นและอาจแลกเปลี่ยนเสนอความคิดเห็นในวงประชุมเพื่อไม่ให้หลังจากการประชุมไปแล้วเกิดการไม่เข้าใจกัน หรือไม่ทราบว่าเป็นวงประชุมได้มีการสื่อสารอะไรไปแล้วบ้าง

3. เนื่องจากการสื่อสารด้วยเอกสารภายในองค์กรมีปัจจัยที่ควบคุมได้ยากหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระยะเวลาในการนำเสนอเอกสารที่อาจจะล่าช้าจากการส่งต่อไปยังสายบังคับบัญชาต่างๆ แล้วนั้น อาจต้องรอผู้บริหารที่ติดภารกิจไม่สามารถลงนามในเอกสารได้ให้กลับมาลงนามในเอกสารให้ทันเวลา ดังนั้น หากต้องการนำเสนอเอกสารภายในองค์กรแบบเชิงรุก จึงควรมีการวางแผนการนำเสนอเอกสารล่วงหน้า กล่าวคือ มีการสำรวจว่าเอกสารดังกล่าวจะต้องผ่านผู้บังคับบัญชาคนใดบ้าง และตรวจสอบประมาณการว่าในวันที่เอกสารจะไปถึงผู้บังคับบัญชานั้นติดภารกิจอื่นใดหรือไม่ หรือมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้าก่อนและต้องเตรียมเอกสารให้ครบถ้วนและถูกต้องก่อนการนำเสนอเพื่อให้ไม่ต้องเสียเวลากับการแก้ไขเอกสารบ่อยครั้ง

4. องค์กรต้องให้ความสำคัญกับเนื้อหาของงานจากการสื่อสารในระดับบนลงล่าง เพราะที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรมากที่สุด แต่ปัจจุบันพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นในการสื่อสารรูปแบบนี้ เช่น การบิดเบือนของสารจากความไม่ตั้งใจ ซึ่งทำให้เมื่อมีการสื่อสาร

ลงมาถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการไม่เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ต้องมีการสื่อสารซ้ำอยู่เสมอ ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระและยิ่งทำให้พนักงานทุกระดับรู้สึกเหนื่อยกับการทำงานมากกว่าเดิม อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพนักงานผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่รวมถึงผู้บริหารสามารถระบุสาเหตุของปัญหานี้ได้แล้ว ซึ่งหมายถึงพนักงานได้ตระหนักดีว่าการสื่อสารดังกล่าวนั้นเกิดปัญหาและเป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความแตกต่างและพื้นฐานของประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ในอนาคตองค์การควรจะมีการออกแบบการสื่อสารและพัฒนา รูปแบบการสื่อสารให้ตอบสนองต่อพฤติกรรมของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์การมากขึ้น เช่น หากรู้ว่าการสื่อสารที่เป็นทางการได้ผลน้อยกว่าทางสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เมื่อต้องสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาที่มีอายุในช่วงอายุน้อย ก็ต้องปรับวิธีการสื่อสารโดยใช้บรรยากาศที่ไม่เป็นทางการเข้ามาช่วยในกระบวนการสื่อสารมากขึ้นนั่นเอง

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่จำเป็นมากในปัจจุบัน องค์การไม่ควรละเลยการพัฒนาบุคลากร โดยจัดหาบทเรียนที่เหมาะสมกับพนักงานในองค์การ และมีการจัดรูปแบบการอบรมที่ไม่น่าเบื่อ เพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจของพนักงาน และสร้างประสิทธิภาพในการอบรมบุคลากรได้ อย่างไรก็ตาม นาโนเทคมีนโยบายสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว เพียงแต่การจัดการอบรมไม่สามารถดึงดูดให้พนักงานสนใจ ประกอบกับภาระงานที่มีมากขึ้นอาจทำให้รู้สึกว่าการเข้ารับการอบรมเป็นเรื่องเสียเวลา หรือในบางกรณีการจัดการอบรมไม่ตรงกับความต้องการส่วนบุคคล ดังนั้น องค์การต้องหันมาให้ความสำคัญกับการสื่อสารเรื่องการอบรมพนักงานมากขึ้น โดยชี้ให้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการฝึกอบรม ขณะเดียวกันก็เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสนับสนุนให้พนักงานได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคต

6. ในส่วนของข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาข้อมูลในครั้งต่อไป ผู้ศึกษาขอเสนอแนะว่า เนื่องจากการศึกษาหัวข้อดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาระหว่างเดือน เมษายน - มิถุนายน 2559 โดยในเดือน สิงหาคม 2559 องค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในช่วงระยะเวลาที่เก็บข้อมูล จะพ้นจากตำแหน่งในภายในสิ้นเดือนกรกฎาคม 2559 ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารนี้ อาจทำให้การศึกษาข้อมูลในอนาคตเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากระยะเวลาในช่วงที่ศึกษาประกอบกับนโยบายของผู้บริหารชุดใหม่ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

นอกจากนี้ หากต้องการข้อมูลที่ละเอียดมากยิ่งขึ้นในระดับฝ่ายหรืองาน การศึกษาข้อมูลในครั้งต่อไปอาจปรับลดขอบเขตขอบการศึกษาให้แคบลง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เจาะลึกในระดับฝ่าย

มากยิ่งขึ้น หรือหากต้องการข้อมูลในภาพรวม ที่สามารถเปรียบเทียบการบริหารงานของขององค์กร กับหน่วยงานศูนย์แห่งชาติอื่นๆ ภายใต้สังกัดสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สวทช.) ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนและวิเคราะห์สถานการณ์ได้มากขึ้น อาจต้องมีการศึกษาการสื่อสาร ภายในองค์กรของหน่วยงานศูนย์แห่งชาติอื่นๆ เพิ่มเติม ทั้งนี้ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกัน ระหว่างองค์กร โดยสามารถนำข้อดีข้อและด้อยที่ได้จากการศึกษานำมาเสนอแนะแนวทางในการ พัฒนารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรได้มากขึ้น



รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- ณัฐชัฐดา วิจิตรจามรี. (2553). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธงชัย สีนดิวงษ์. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤษฏีวานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และสุภัทรา โกไศยกานนท์. (2548). *การสื่อสารเพื่อการจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. โครงการหลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร : มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน ระยะที่ 1. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.*
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2550). *การจัดการทางการสื่อสาร. โครงการหลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร : มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน ระยะที่ 2. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.*
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2556). *ทฤษฎีการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ระเปียงทอง
- เสนาะ ตีเยาว์. (2541). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

- จักรพันธ์ ใจงาม. (2547). *รูปแบบการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการสื่อสารภาครัฐและเอกชน
- ณัฐดนัย เพชรสุ่ม. (2558). *พฤติกรรมและความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน*

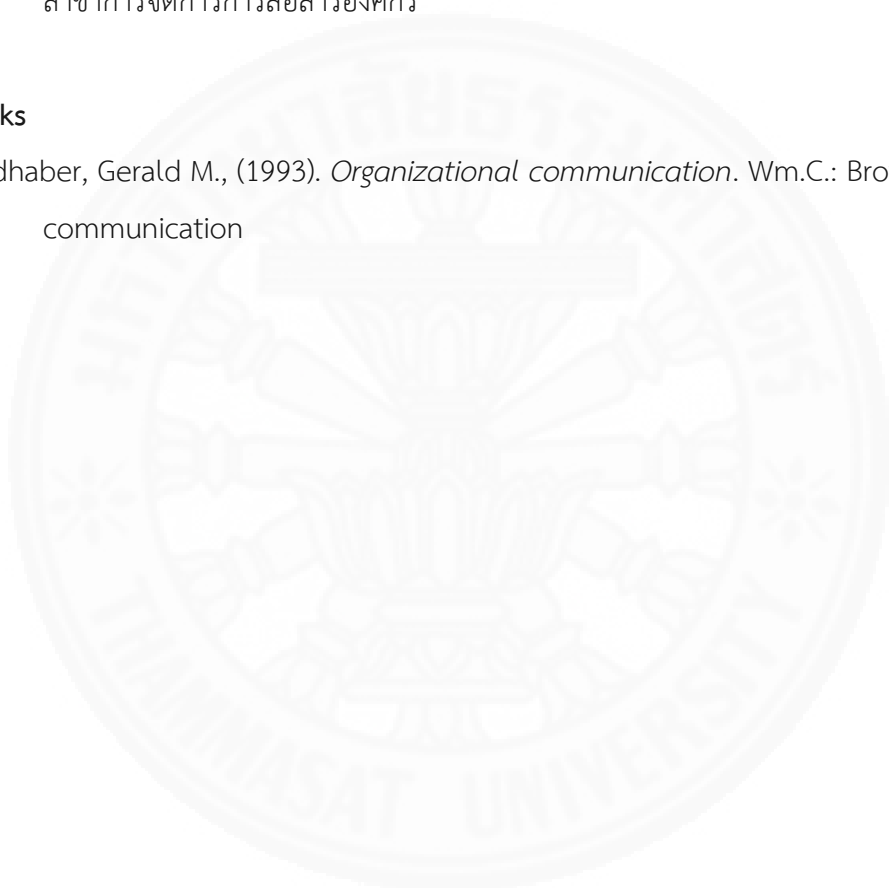
- บริษัทห้องปฏิบัติการกลาง (ประเทศไทย) จำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร
- ทิพย์สุดา เมธีพลกุล. (2550). การรับรู้บรรยากาศขององค์กร การประเมินสุขภาพตนเองและความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาโรงพยาบาลเฉพาะทางด้านระบบประสาทของรัฐแห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์
- เบญจวรรณ แจ่มจำรัส. (2557). ปัจจัยบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กร กระบวนการในการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, คณะบริหารธุรกิจ
- ปัทมา สมพรชัยกิจ. (2556). การสื่อสารภายในองค์กรของสำนักเทคนิค กรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร
- พรนภัส สิงห์ทอง. (2554). พัฒนาการการสื่อสารในองค์กรของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร
- พิมพ์วัลลุย์ กิจการนนท์. (2554). ปัจจัยการสื่อสารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร
- ภัทรารวรรณ แก้วมะยม. (2557). รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร
- มานิดา คำจิ้น. (2547). การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือน : กรณีศึกษา บริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน). (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการสื่อสารภาครัฐและเอกชน
- สุนทรภรณ์ จันทร์วิชัย. (2555). ปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการ

ปฏิบัติงานของพนักงานสาขา : กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (สารนิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน,
สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร

สุภาภรณ์ อานุกาฬศรีธาดา. (2558). พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการ
พิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.). (สารนิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน,
สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร

Books

Goldhaber, Gerald M., (1993). *Organizational communication*. Wm.C.: Brown
communication





ภาคผนวก

พรบ.พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ พ.ศ.2534

พระราชบัญญัติ

พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

พ.ศ. 2534

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2534

เป็นปีที่ 46 ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำ และยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติทำหน้าที่รัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า 'พระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. 2534'

มาตรา 2 พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป * [รก.2534/240/100/29 ธันวาคม 2534]

มาตรา 3 ในพระราชบัญญัตินี้

'การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี' หมายความว่า การดำเนินกิจการที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อยกระดับความสามารถทางการผลิตและการบริการ ตลอดจนระดับฐานะทาง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยรวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถในการรับและถ่ายทอดเทคโนโลยีทั้งภายในประเทศและจากต่างประเทศเพื่อการพัฒนาประเทศในทุกด้าน

'การวิจัย พัฒนาและวิศวกรรม' หมายความว่า การศึกษาค้นคว้าที่มุ่งจะนำไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือกรรมวิธีการผลิตทางอุตสาหกรรม เกษตรกรรมและบริการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการศึกษาค้นคว้าเพื่อนำมาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกรรมวิธีการผลิตใหม่ ตลอดจนบริการหรือกิจกรรมใหม่ โดยรวมถึงการเผยแพร่และพัฒนาผลของการศึกษาค้นคว้าจนถึงขั้นการผลิตเชิงธุรกิจ

‘กองทุน’ หมายความว่า กองทุนเพื่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

‘คณะกรรมการ’ หมายความว่า คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
แห่งชาติ

‘สำนักงาน’ หมายความว่า สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

‘ผู้อำนวยการ’ หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
แห่งชาติ

‘รัฐมนตรี’ หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 4 ให้มีคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ประกอบด้วย
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน เป็นประธานกรรมการ
ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน เป็นรองประธานกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่ง
คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นกรรมการไม่เกิน ยี่สิบสองคนโดยให้แต่งตั้งจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง
กับผู้ซึ่งมิใช่ข้าราชการ จำนวนฝ่ายละเท่า ๆ กัน และให้ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ

มาตรา 5 คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสำนักงาน และ
โดยเฉพาะมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) พิจารณาอนุมัติแผนหลักเกี่ยวกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของ
สำนักงาน

(2) กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสำนักงานในการ บริหาร
กองทุน และพิจารณาจัดสรรทุนสำหรับกิจกรรมหลักต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในการ พัฒนา
ประเทศ

(3) วางมาตรการ กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับกองทุน
เพื่อสนับสนุนการรับและการถ่ายทอดเทคโนโลยี

(4) อนุมัติแผนการเงินและงบประมาณประจำปีของสำนักงาน

(5) จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะทางขึ้นในสำนักงานโดยอนุมัติคณะรัฐมนตรีในกรณีที่มี
ความจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนากิจกรรมใดเป็นพิเศษ

(6) ออกข้อบังคับว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงาน และข้อบังคับว่าด้วยการ
บริหารงานของสำนักงาน รวมถึงระเบียบข้อบังคับด้านการเงิน

(7) กำหนดจำนวน ตำแหน่ง ระยะเวลาจ้าง อัตรา เงินเดือน ค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงานและลูกจ้าง

(8) ออกข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง การกำหนดตำแหน่งการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างการออกจากงาน วินัย การลงโทษและการอุทธรณ์ การลงโทษทางวินัย การร้องทุกข์ของพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป

(9) ออกข้อบังคับว่าด้วยการคัดเลือกผู้อำนวยการการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ และการมอบให้ผู้อื่นรักษาการแทนหรือปฏิบัติการแทนผู้อำนวยการ

(10) ออกข้อบังคับว่าด้วยสวัสดิการหรือการสงเคราะห์อื่นแก่พนักงานและลูกจ้าง

มาตรา 6 ให้กรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีในกรณีที่กรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ หรือในกรณีที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งกรรมการเพิ่มขึ้นในระหว่างที่กรรมการซึ่งแต่งตั้งไว้แล้วยังมีวาระอยู่ในตำแหน่ง ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนหรือเป็นกรรมการเพิ่มขึ้นอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการซึ่งได้แต่งตั้งไว้แล้ว

เมื่อครบกำหนดตามวาระดังกล่าวในวาระหนึ่ง หากยังมีได้มีการแต่งตั้งกรรมการขึ้นใหม่ ให้กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้นอยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินงานต่อไปจนกว่ากรรมการซึ่งได้แต่งตั้งใหม่เข้ารับหน้าที่กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

มาตรา 7 นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระมาตรา 6 กรรมการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) คณะรัฐมนตรีให้ออก
- (4) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (5) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (6) ได้รับความจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

มาตรา 8 การประชุมคณะกรรมการทุกคราวต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ในการประชุมคณะกรรมการ ถ้าประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการและรองประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก

กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

มาตรา 9 ให้ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการได้รับเบี้ยประชุม และประโยชน์ตอบแทนอื่นตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

มาตรา 10 คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่คณะกรรมการมอบหมายได้

การดำเนินการตามมาตรา 5 (7) (8) และ (10) ให้คณะกรรมการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการ

การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการตามวรรคสอง ให้มีตัวแทนพนักงานหรือลูกจ้างซึ่งมาจากการเลือกตั้งของพนักงานและลูกจ้างเป็นอนุกรรมการสองคน

การประชุมคณะอนุกรรมการตามวรรคหนึ่งและวรรคสอง ให้นำมาตรา 8 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 11 ให้จัดตั้งสำนักงานขึ้นเรียกว่า 'สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ' และให้สำนักงานนี้เป็นนิติบุคคลที่กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ไม่ใช้บังคับ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- (1) บริหารกองทุนตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติของคณะกรรมการ
- (2) สืบค้น ศึกษาและวิเคราะห์ทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผน นโยบาย และจัดทำแผน โครงการ และมาตรการต่าง ๆ ในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ แล้วนำเสนอต่อรัฐมนตรี
- (3) ดำเนินการวิจัย พัฒนาและดำเนินการด้านวิศวกรรม และสนับสนุนการวิจัย พัฒนา และวิศวกรรมของภาครัฐบาล ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาและส่งเสริมความร่วมมือ ใน

กิจกรรมด้านนี้ระหว่างภาครัฐบาล ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ตลอดจนนานาประเทศเพื่อพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์

(4) ดำเนินการและสนับสนุนการให้บริการในการวิเคราะห์ทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ การสอบเทียบมาตรฐานและความถูกต้องของอุปกรณ์ การให้บริการข้อมูล และการให้คำปรึกษาทางเทคโนโลยี และสนับสนุนการให้บริการอื่น ๆ ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

(5) สนับสนุนการเพิ่มสมรรถนะในการเลือกและรับเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ตลอดจนการจัดการโครงการลงทุนและโครงการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการรับถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศ เพื่อให้ได้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม และเพื่อเกื้อกูลการสร้างเสริมสมรรถนะทางเทคโนโลยีของประเทศ

(6) ดำเนินการและส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ รวมทั้งการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งในภาครัฐบาลและภาคเอกชน

(7) กระทบการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานและตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

มาตรา 12 ให้สำนักงานมีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบแห่งวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 11 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

(1) จัดให้ได้มา ถือกรรมสิทธิ์ เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืมให้ยืม แลกเปลี่ยน โอน รับโอน และขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีใด ๆ ซึ่งอสังหาริมทรัพย์หรือสังหาริมทรัพย์ รวมทั้ง หลักทรัพย์ต่าง ๆ ตลอดจน

รับทรัพย์สินที่มีผู้มอบหรืออุทิศให้

(2) รับค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญา ค่าตอบแทนการให้ใช้หรือ การโอนสิทธิบัตร และค่าบริการในการให้บริการ รวมทั้งทำความตกลงและกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับ ค่าตอบแทนและค่าบริการนั้น

(3) ทำความตกลงและร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ ในกิจการที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนาและวิศวกรรม

(4) จัดให้มีและให้ทุนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

(5) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดเพื่อประโยชน์แก่การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

(6) กู้ยืมเงิน ให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สินหรือการลงทุน ทั้งนี้ เพื่อการวิจัยและพัฒนา และการบริการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

การกู้ยืมเงินหรือการลงทุน ถ้าเป็นจำนวนเงินเกินวงเงินที่รัฐมนตรีกำหนด ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

(7) กระทำการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน

มาตรา 13 ให้สำนักงานมีผู้อำนวยการคนหนึ่งซึ่งคณะกรรมการแต่งตั้งด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

มาตรา 14 ให้ผู้อำนวยการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสามปีและอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว ผู้อำนวยการพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) คณะกรรมการให้ออกด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

มาตรา 15 ผู้อำนวยการมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (1) บริหารงานของสำนักงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติของคณะกรรมการ
- (2) รับผิดชอบในการดำเนินงานและบังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างของสำนักงานทุกตำแหน่ง
- (3) บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อน ลด ตัดเงินเดือนหรือค่าจ้าง ลงโทษทางวินัยพนักงานและลูกจ้าง ตลอดจนให้พนักงานหรือลูกจ้างออกจากตำแหน่ง ทั้งนี้ ตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด แต่ถ้าเป็นพนักงานระดับ

รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือผู้อำนวยการฝ่าย ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

(4) วางระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักงาน โดยไม่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับ ระเบียบ หรือมติของคณะกรรมการ

มาตรา 16 ในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้แทนของสำนักงาน และเพื่อการนี้ ผู้อำนวยการจะมอบอำนาจให้บุคคลใดปฏิบัติงานเฉพาะอย่างแทนก็ได้ แต่ต้องเป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 17 ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่งในสำนักงานเรียกว่า

'กองทุนเพื่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี' ประกอบด้วย

- (1) เงินทุนประเดิมที่รัฐบาลจัดสรรให้
- (2) เงินและทรัพย์สินในส่วนของโครงการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาที่ได้รับโอนจากสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
- (3) เงิน และ ทรัพย์สิน ที่ ได้รับ โอน จาก สำนักงาน ปลัด กระทรวง กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการพลังงาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ และศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ
- (4) เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้จากงบประมาณแผ่นดินประจำปี
- (5) เงินอุดหนุนจากต่างประเทศรวมทั้งองค์กรระหว่างประเทศ
- (6) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้มอบให้เพื่อสมทบกองทุน
- (7) ดอกผลหรือรายได้ของกองทุน รวมทั้งผลประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา และค่าตอบแทนการให้ใช้หรือการโอนสิทธิบัตร
- (8) เงินและทรัพย์สินอื่นที่ตกเป็นของกองทุน

ในกรณีกองทุนมีจำนวนเงินไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสำนักงานและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม รัฐพึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินเข้าสมทบกองทุนเท่าจำนวนที่จำเป็น

มาตรา 18 รายได้ของกองทุนและของสำนักงานให้นำเข้าสมทบกองทุนโดยไม่ต้องส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

มาตรา 19 ให้สำนักงานวางและถือไว้ซึ่งระบบการบัญชีที่เหมาะสมแก่กิจการ แยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการรับและจ่ายเงินสินทรัพย์และหนี้สินที่แสดงกิจการที่

เป็นอยู่ตามความจริงและตามที่ควรตามประเภทงานพร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ และให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

มาตรา 20 ให้สำนักงานจัดทำงบดุล บัญชีทำการ และบัญชีกำไรขาดทุนส่งผู้สอบบัญชี ตรวจสอบภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีทุกปีให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของสำนักงานในรอบปีแล้วทำรายงานผลการสอบบัญชีเสนอต่อคณะกรรมการ

มาตรา 21 ทุก ๆ ปีให้สำนักงานจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อ เสนอรัฐมนตรี โดยแสดงงบดุล บัญชีทำการ และบัญชีกำไรขาดทุนที่ผู้สอบบัญชีรับรองว่าถูกต้อง พร้อมทั้งรายงานของผู้สอบบัญชี

รวมทั้งแสดงผลงานของสำนักงานในปีที่ล่วงมาด้วย

ให้รัฐมนตรีเสนอรายงานประจำปีตามวรรคหนึ่งต่อคณะรัฐมนตรีและให้คณะรัฐมนตรี เสนอรายงานนั้นต่อรัฐสภาเพื่อทราบ

มาตรา 22 ให้จัดตั้งศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติศูนย์เทคโนโลยี โลหะและวัสดุแห่งชาติ และศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติเป็นส่วนหนึ่งของ สำนักงาน

มาตรา 23 ให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ งบประมาณรวมทั้งพนักงานและ ลูกจ้างของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา ไปเป็นของสำนักงาน โดยให้ พนักงานและลูกจ้างดังกล่าวดำรงตำแหน่งที่ดำรงอยู่ และได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งสิทธิและ ประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับไปพลางก่อนจนกว่าจะได้บรรจุและ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงาน แต่จะแต่งตั้งให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำกว่าเงินเดือนหรือ ค่าจ้างที่ได้รับอยู่เดิมไม่ได้ และให้ถือว่าเวลาทำงานของบุคคลดังกล่าวในโครงการวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเป็นเวลาทำงานติดต่อกันกับเวลาทำงานในสำนักงานนับแต่วันที่ พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา 24 ให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ และงบประมาณของสำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับโครงการศูนย์พันธุ วิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ และ ศูนย์เทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ที่มีอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ไปเป็นของ สำนักงาน

ข้าราชการหรือลูกจ้างผู้ใดของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจการที่โอนไปตามวรรคหนึ่ง ถ้าสมัครใจจะโอนไป ปฏิบัติงานเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของสำนักงาน และได้แจ้งความจำนงเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจบรรจุและแต่งตั้งภายในสามสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้โอนข้าราชการหรือลูกจ้างผู้นั้นไปเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของสำนักงาน แต่ทั้งนี้ตามที่รัฐมนตรีเจ้าสังกัดและสำนักงานจะได้ตกลงกัน

ให้ข้าราชการหรือลูกจ้างที่โอนไปเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของสำนักงานแล้วแต่กรณี ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งสิทธิและประโยชน์ต่าง ๆ เท่ากับที่เคยได้รับอยู่เดิมไปพลางก่อน จนกว่าจะได้บรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงาน แต่จะแต่งตั้งให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำกว่าเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เดิมไม่ได้

การโอนข้าราชการตามมาตรา นี้ ให้ถือว่าเป็นการให้ออกจากราชการเพราะเลิกหรือยุบตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ การโอนลูกจ้างตามมาตรา นี้ ให้ถือว่าเป็นการให้ออกจากงานเพราะทางราชการยุบตำแหน่งหรือทางราชการเลิกจ้างโดยไม่มีความผิด และให้ได้รับบำเหน็จตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยบำเหน็จลูกจ้าง

เพื่อประโยชน์ในการนับเวลาการทำงานสำหรับคำนวณบำเหน็จหรือบำนาญตามข้อบังคับของสำนักงาน ข้าราชการหรือลูกจ้างผู้ใดที่โอนไปตามมาตรานี้ ประสงค์จะให้นับเวลาราชการหรือเวลาทำงานในขณะที่เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างก่อนที่มีการโอนเป็นเวลาทำงานของพนักงานหรือลูกจ้างของสำนักงานแล้วแต่กรณี ก็ให้มีสิทธิกระทำได้โดยแสดงความจำนงว่าไม่ขอรับบำเหน็จหรือบำนาญ

การไม่ขอรับบำเหน็จหรือบำนาญตามวรรคหก จะต้องกระทำภายในสามสิบวันนับแต่วันที่โอน สำหรับกรณีของข้าราชการให้ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ สำหรับกรณีของลูกจ้างให้กระทำเป็นหนังสือลงลายมือชื่อเป็นหลักฐานยื่นต่อผู้ว่าจ้างเพื่อส่งต่อไปให้กระทรวงการคลังทราบ

มาตรา 25 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พลตำรวจเอก เภา สารสิน

รองนายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ การที่รัฐบาลจะนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพจำเป็นต้องเพิ่มสมรรถนะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของภาครัฐบาลและภาคเอกชน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทาง

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศให้เกื้อหนุนการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนั้นมิได้จำกัดอยู่เฉพาะการเสริมสร้างองค์กรและกิจกรรมด้านวิจัยและพัฒนาเท่านั้น หากต้องเสริมสร้างสมรรถนะทางวิศวกรรมและสมรรถนะทางเทคโนโลยีอื่น ๆ ตลอดจนการบริการทางเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ไปพร้อมกันด้วย จึงจะสามารถนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการผลิต การบริการ และกิจกรรมต่อเนื่องต่าง ๆ ทั้งทางอุตสาหกรรมและเกษตรกรรม รวมทั้งช่วยให้ภาคการผลิตสามารถรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต้องครอบคลุมกิจกรรมหลายประเภท และต้องอาศัยทุนจำนวนมากทั้งจากภาครัฐบาลและจากแหล่งทุนอื่นทั้งภายในและต่างประเทศด้วย การระดมทุนและการบริหารทุนเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนี้ต้องใช้ความชำนาญการพิเศษ ไม่อาจอาศัยองค์กรทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว แต่จำเป็นต้องมีองค์กรที่มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวสูงโดยไม่ผูกพันไว้กับกฎระเบียบการปฏิบัติและข้อบังคับปกติของราชการและรัฐวิสาหกิจ และเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงและสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกื้อหนุนองค์กรต่าง ๆ ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างเป็นระบบพร้อมทั้งสามารถประสานการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระหว่างภาครัฐบาลและภาคเอกชนให้บรรลุประโยชน์ร่วมสูงสุดต่อการพัฒนาประเทศ การส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในภาครัฐบาลและภาคเอกชนและการจัดตั้งกองทุนนี้จะครอบคลุมถึงการจัดตั้งศูนย์แห่งชาติ เพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเฉพาะสาขา และการจัดตั้งองค์กรพิเศษอื่น เพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเฉพาะด้านด้วย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวกชกร เอี่ยมวิม้งสา
วันเดือนปีเกิด	18 ธันวาคม 2532
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2554: ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	เลขานุการผู้บริหาร
ประสบการณ์ทำงาน	2557: เลขานุการผู้บริหาร สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

