



การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเงินเนอเรน วาย
เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร

โดย

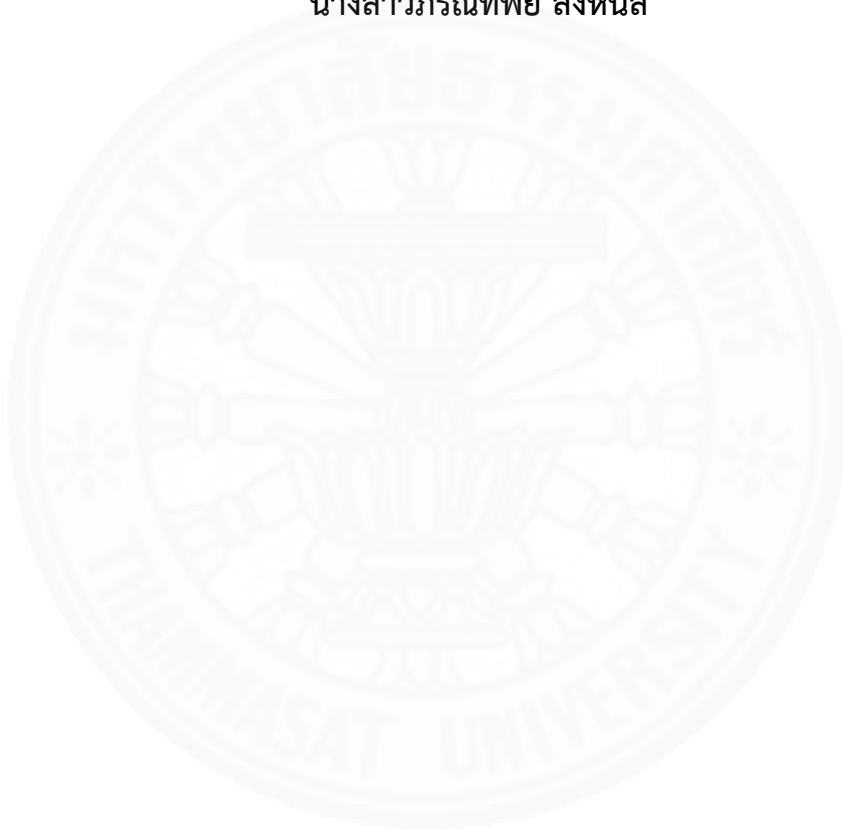
นางสาวภรณ์ทิพย์ สิงห์นิล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร

โดย

นางสาวภรณ์ทิพย์ สิงห์นิล



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

COMMUNICATION MANAGEMENT FOR YOUNG EXECUTIVES
TO CREATE RECOGNITION BY PERSONNEL WITHIN
BUSINESS ORGANIZATIONS

BY

MISS PORNTHIP SINGHNIL



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 COMMUNICATION

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2016

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวภรณ์ทิพย์ สิงห์นิล


เรื่อง

การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเงินเนอเรนเวย์ เพื่อสร้างการยอมรับ
จากบุคลากรภายในองค์กร

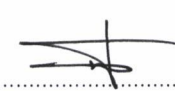
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการสื่อสารองค์กร)

เมื่อ วันที่ 19 กรกฎาคม 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


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

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


.....
(อาจารย์ ดร.พิรยุทธ โอρφันธ์)

กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


.....
(อาจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา)

คณบดี


.....
(รองศาสตราจารย์พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร
ชื่อผู้เขียน	นางสาวภรณ์ทิพย์ สิงห์นิล
ชื่อปริญญา	วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การจัดการการสื่อสารองค์กร วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.พิรุณ ทรไพฑูริ
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมโดยเปิดเผยสถานะของผู้ศึกษา ที่มุ่งเน้นศึกษาการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ที่สามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นต่อบุคลากรภายในองค์กรได้

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด และแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีการจัดระเบียบทางการสื่อสารที่สามารถจัดผลการศึกษาออกมาได้ทั้งหมด 5 ประเด็น ได้แก่ แบบภาษาที่ใช้ วิธีการติดต่อสื่อสาร ขอบเขตการสื่อสาร ยุทธศาสตร์การสื่อสาร และแนวทางการปรับปรุงการจัดการ และกระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่สามารถจัดผลการศึกษาออกมาได้ทั้งหมด 4 ประเด็น ได้แก่ สภาพการณ์แวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน ปัจจัยออก และผลการศึกษาในส่วนของการยอมรับที่บุคลากรมีต่อผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย โดยผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน ได้นำคุณลักษณะเฉพาะและคุณลักษณะสำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กรของคนเจนเนอเรชั่น วาย มาประยุกต์ใช้กับการบริหารและ

การจัดการทางการสื่อสาร เพื่อสร้างการยอมรับ โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสารจัดเป็นจุดเด่นของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ทั้ง 2 ท่านที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการทางการสื่อสารสำเร็จลุล่วง และสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นจากบุคลากร นอกจากเรื่องของการจัดการทางการสื่อสารแล้ว คุณลักษณะพิเศษบางประการของคนเจนเนอเรชั่น วาย ยังส่งผลต่อการสร้างการยอมรับ ทั้งประสบการณ์ทัศนคติ บุคลิกนิสัยที่โดดเด่นของคนเจนเนอเรชั่น วาย ในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การยืดหยุ่นในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การให้อิสระกับการจัดการบริหารงานของทั้งตนเองและบุคลากร ยังเป็นส่วนสำคัญที่สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นต่อผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวายจากบุคลากรภายในองค์กรได้อีกด้วย

คำสำคัญ: การจัดการทางการสื่อสาร, ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย, การยอมรับ

Independent Study Title	COMMUNICATION MANAGEMENT FOR YOUNG EXECUTIVES TO CREATE RECOGNITION BY PERSONNEL WITHIN BUSINESS ORGANIZATIONS
Author	Miss Pornthip Singhnil
Degree	Master of Arts
Department/Faculty/University	Corporate Communication Management Faculty of Journalism and Mass Communication Thammasat University
Independent Study Advisor	Peerayut Oraphan, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

Qualitative research was used to study communication management for young executives to create recognition by personnel within business organizations. Data was collected by in-depth interviews and participatory observation. How communication management affected acceptance of executive officers by organizational personnel at Executive Generation Supertaro Creative Co., Ltd. and Digital Entertainment Division, Sense Entertainment Co., Ltd., two leading Thai firms, was examined. Different communication sessions provided varying learning outcomes, while changing communication strategy resulted in improved management approach in terms of environmental conditions, input, processes, variables, and outcome. Executives brought together unique key features of organizational work to best management employees.

Results were that to create acceptance, the focus was on maintaining good relationships between management and personnel. The use of technology in communication was a key factor in successful communication management and creating recognition from personnel. Additional special features of these employees also contributed to creating acceptance, including experience, personality, the participation of prominent workers in teamwork, professional flexibility, and

listening to opinions from colleagues, as well as freedom to manage themselves and personnel. These proved to be important parts of creating recognition for organizational leaders.

Keywords: Communication management, Young Executive, Acceptance



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” สำเร็จลงได้ด้วยความรู้ความกรุณาอย่างยิ่งของ อาจารย์ ดร.พีรยุทธ โอฬารพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่สละเวลาชี้แนะ ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่ดีกับงานชิ้นนี้ รวมไปถึงความเข้าใจในภาระหน้าที่ของงานที่ต้องปฏิบัติและช่วยเหลือเสมอ กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์สุรพงษ์ โสธนะเสถียร ประธานกรรมการสอบ และ อาจารย์ ดร. นันทพร วงษ์เชษฐา ที่ช่วยชี้แนะและสอนในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น แม้กระทั่งอยู่ในห้องสอบเป็นช่วงเวลาที่มีความยากๆ กับนักศึกษาคนนี้นะคะ

ขอบคุณพี่เว้ง เจ้านายที่เข้าใจและให้เวลาในการศึกษาและเข้าใจในการต้องเรียนไปและทำงาน เปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพตัวเองอย่างเต็มที่ ขอขอบคุณคุณแม่ คุณลุง ที่ให้กำลังใจตลอด การศึกษา 2 ปีที่ผ่านมา สนับสนุนทุกอย่างและทุกการตัดสินใจ นอนดึกเป็นเพื่อนกันในวันที่ต้องส่งงาน รักมากกับลุงดำมากนะคะ ป้าก็เหมือนกันนะ ขอขอบคุณแม่ที่ช่วยเหลืองานชิ้นนี้เป็นอย่างมาก เป็นผู้ช่วยที่ดีที่สุดของพี่ น้องปามที่คอยให้กำลังใจเสมอ พลอย MCM16 ที่คอยสร้างพลังบวก คอยกระตุ้นไม่ให้เราท้อ และบอกให้เราสู้ตลอดเวลา แยม เพื่อนคนที่สำคัญที่สุดในชีวิต ขอขอบคุณที่ชวนกันมาเรียนที่นี่ ได้สนุกด้วยกัน เครียดด้วยกัน ปลอดภัยกันเอง กระตุ้นกันเองจนเราสองคนมีวันนี้วันนี้ ได้เป็นมหาบัณฑิตธรรมศาสตร์ด้วยกัน พี่พิช แรงแบบตาลใจของการเข้ามาเรียนที่คณะนี้ พี่คุณ น้องเตนล์ คนที่มีความเพียรและความอดทนเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างที่ทำให้เราตั้งใจและเอาชนะความกลัวของตัวเอง

ในการศึกษาครั้งนี้ หวังว่าจะเป็นงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ผู้บริหาร และองค์กร ที่มีคนเจนเนอเรชั่น วาย รวมถึงบุคคลทั่วไปที่ต้องการศึกษา หากมีความผิดพลาดในประการใด ต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

นางสาวภรณ์ทิพย์ สิงห์นิล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	5
1.3 ขอบเขตการศึกษา	6
1.4 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 กรอบแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดกลุ่มคนตามช่วงอายุ หรือ เจนเนอเรชั่น	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กร	13
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับ	31
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34

	(7)
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	43
3.1 สนามวิจัย	43
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ศึกษา	44
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	48
3.6 การนำเสนอข้อมูล	48
บทที่ 4 ผลการวิจัย	49
4.1 การจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	49
4.1.1 แบบภาษาที่ใช้ของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	49
4.1.2 วิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	55
4.1.3 ขอบเขตการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	60
4.1.4 ยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	62
4.1.5 แนวทางการปรับปรุงการจัดการของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	67
4.2 กระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	69
จากบุคลากรในองค์กร	
4.2.1 สภาพการณ์แวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร	69
4.2.2 ปัจจัยเข้า	78
4.2.3 กระบวนการแปรเปลี่ยน	85
4.2.4 ปัจจัยออก	97
4.2.5 การยอมรับต่อผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	105
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	117
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา	117
5.1.1 การจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหาร	117
เจนเนอเรชั่น วาย	

	(8)
5.1.2 กระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บริหาร	120
เงินเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร	
5.2 การอภิปรายผลการศึกษา	124
ส่วนที่ 1 การจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหาร	124
เงินเนอเรชั่น วาย	
ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บริหาร	128
เงินเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร	
5.3 ข้อเสนอแนะ	134
รายการอ้างอิง	135
ภาคผนวก	140
ประวัติผู้เขียน	142



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ตารางจัดลำดับ	9
2.2	ตารางสรุปผลความแตกต่างของเงินออเรชั่น วาย และ เงินออเรชั่น เอ็กซ์	13
4.1	ตารางแสดงการเปรียบเทียบแบบภาษาของผู้บริหารเงินออเรชั่น วาย	54
4.2	ตารางแสดงการเปรียบเทียบวิธีการสื่อสารของผู้บริหารเงินออเรชั่น วาย	59
4.3	ตารางแสดงการเปรียบเทียบขอบเขตการสื่อสารของผู้บริหารเงินออเรชั่น วาย	62
4.4	ตารางแสดงการเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารเงินออเรชั่น วาย	66
4.5	ตารางแสดงการเปรียบเทียบแนวทางการปรับปรุงการจัดการของผู้บริหาร เงินออเรชั่น วาย	68
4.6	ตารางแสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมทางการจัดการสื่อสารของผู้บริหาร เงินออเรชั่น วาย	77
4.7	ตารางแสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมทางการจัดการสื่อสารของผู้บริหาร เงินออเรชั่น วาย	78
4.8	ตารางแสดงการปัจจัยเข้า	83
4.9	ตารางแสดงการปัจจัยเข้าจากผลการศึกษาของบุคลากรภายในองค์กร	85
4.10	ตารางแสดงการเปรียบเทียบกระบวนการแปรเปลี่ยน	93
4.11	ตารางแสดงการเปรียบเทียบกระบวนการแปรเปลี่ยนจากผลการศึกษาของบุคลากร ในองค์กร	95
4.12	ตารางแสดงการเปรียบเทียบปัจจัยออก	103
4.13	ตารางแสดงการเปรียบเทียบปัจจัยออกจากผลการศึกษาบุคลากร	104
4.14	ตารางแสดงการเปรียบเทียบการยอมรับ	107

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
4.1	บรรยากาศภายในบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด (1)	51
4.2	บรรยากาศภายในบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด (2)	51
4.3	บรรยากาศห้องประชุมของบริษัท ซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	56
4.4	บรรยากาศห้องประชุมของแผนกดีจิทัล	58
4.5	การตกแต่งภายในของบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	70
4.6	บรรยากาศภายในของบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	71
4.7	กิจกรรมปีใหม่ของบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	71
4.8	สวัสดิการปีใหม่ของแผนกดีจิทัล	74
4.9	ภาพบางส่วนของกีฬาซีแผนกดีจิทัล	75
4.10	บรรยากาศขณะทำงานของแผนกดีจิทัล	75
4.11	แผนภาพแสดงกระบวนการในการจัดการทางการสื่อสารโดยรวมของทั้ง 2 องค์กร	109
4.12	แผนภาพสรุปกระบวนการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ของบริษัท ซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	113
4.13	แผนภาพสรุปกระบวนการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ของแผนกดีจิทัล เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด	116

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เจนเนอเรชั่น เป็นการจัดกลุ่มคนรุ่นต่างๆ ตามเกณฑ์อายุ ซึ่งแตกต่างกันทั้งเวลาเกิด พฤติกรรมการใช้ชีวิต แนวความคิด และสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นความคิดของชาวตะวันตกในการศึกษา คุณลักษณะประชากรในแต่ละยุคสมัย ซึ่งประเทศไทยเอง เรื่องของเจนเนอเรชั่น มักถูกหยิบยกขึ้นมา พูดถึงในประเด็นทางต่างๆ มากมาย ตั้งแต่ระดับครอบครัวไปจนถึงระดับสังคม เจนเนอเรชั่นที่เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและการดำรงชีวิตของมนุษย์ก็เปลี่ยนตาม โดยเฉพาะสังคมไทยที่กำลังก้าวสู่ สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มขั้น อัตราเกิดก็ลดลงจากผลกระทบทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โครงสร้างประชากรในประเทศไทยจึงเกิดการเปลี่ยนแปลง เจนเนอเรชั่นที่กำลังขับเคลื่อนสังคมอยู่ในขณะนี้ คือ กลุ่มคนที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่น วาย ซึ่งนับเป็นคนรุ่นใหม่ที่อยู่ตั้งแต่ในวัยเรียน วัยเริ่มทำงาน ตลอดจนเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ที่เริ่มมีประสบการณ์ชีวิตมาแล้วระดับหนึ่ง โดยเฉพาะกับเจนเนอเรชั่น วาย ที่ปัจจุบันกลายเป็นคนกลุ่มใหญ่ที่เริ่มเข้าสู่การทำงาน และได้รับความสนใจศึกษากับพฤติกรรมและวิถีชีวิตเป็นอย่างมาก ซึ่งในองค์กร บริษัท ห้างร้านต่างๆ ถูกขับเคลื่อนด้วยคนหลายช่วงอายุ ตั้งแต่คนรุ่น เบบี้ บูมเมอร์ (คนที่เกิดในปี พ.ศ. 2489–2507) ซึ่งส่วนใหญ่ได้เกษียณอายุไปแล้ว และบางส่วนกำลังทยอยเกษียณอายุตามไป กลุ่ม เจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ (คนที่เกิดในปีพ.ศ. 2508–2523) รวมไปถึง เจนเนอเรชั่น วาย (คนที่เกิดในปี พ.ศ. 2520–2537) ด้วย เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรโดยทั่วไป ผู้บริหารที่สั่งสมประสบการณ์และระยะเวลาในการดำเนินงาน จนก้าวเป็นผู้บริหารระดับสูงจะอยู่ในช่วง เบบี้ บูมเมอร์ จนมาถึงผู้บริหารระดับกลางที่เป็น เจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ โดยมีผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาเป็น เจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่น วาย แต่ปัจจุบันเศรษฐกิจ และการเจริญเติบโตของธุรกิจที่หลากหลายสาขา ทั้งขนาดเล็ก กลาง หรือว่าใหญ่ และการก้าวสู่ตลาดแรงงานของเจนเนอเรชั่น วาย มากขึ้น ทำให้มีผู้บริหารที่เป็น เจนเนอเรชั่น วาย เริ่มเข้ามามีบทบาทในการดูแลบริหารกิจการต่างๆ สนับสนุนข้อมูลดังกล่าวด้วยผลการวิจัยของ ไพรสวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทตรวจสอบบัญชี การจัดซื้อ และทรัพยากรบุคคลระดับโลก ที่เผยผลการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2556 ไว้ว่า จำนวนคนวัยทำงานในรุ่น เจนเนอเรชั่น วาย จะมีสัดส่วนของแรงงานทั้งหมดถึง 80 % ในปี พ.ศ. 2559 และครองสัดส่วนการเป็นผู้บริหารแทนรุ่น เบบี้ บูมเมอร์ โดยการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นกระแสไปทั่วโลก และในเดือน มีนาคม ปี พ.ศ. 2559 มีรายงานจาก Huran เชียงไฮ้ถึงการจัดอันดับผู้ที่ร่ำรวยที่สุดในโลก

โดยมีผู้บริหาร และผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่สามารถสร้างรายได้เป็นอภิมหาเศรษฐีได้ในอายุก่อน 35 ปี ถึง 21 คน เช่น Evan Spiegel อายุ 25 ปี และ Bobby Murphy อายุ 26 ปี ผู้บริหารและผู้ก่อตั้ง Snapchat แอปพลิเคชันยอดนิยมสำหรับแบ่งปันภาพถ่ายบนอินเทอร์เน็ต มีทรัพย์สินโดยประมาณ 1.8 พันล้านบาท John Colison อายุ 26 ปี และ Patrick Colison อายุ 27 ปี ผู้บริหารและผู้ก่อตั้ง Stripes บริษัทรับชำระเงินออนไลน์ โดยมีมูลค่าธุรกิจถึง 5 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือบุคคลที่เรา รู้จักกันคืออย่าง Mark Zuckerberg ที่ริเริ่มสร้างธุรกิจและเป็นผู้บริหาร Facebook ในวัยเพียง 23 ปี ปัจจุบัน Mark Zuckerberg อายุ 31 ปี มีทรัพย์สินโดยประมาณที่ 45 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ และ Nathan Blecharczyk ผู้บริหารระดับสูงของ Airbnb มีทรัพย์สินโดยประมาณ 3.6 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ในวัย 32 ปีเท่านั้น ทางฝั่งทวีปเอเชีย ก็มีบุคคลที่อายุไม่ถึง 35 ปีสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ และสามารถสร้างรายได้มหาศาลให้กับองค์กร เช่น Wang Yue อายุ 22 ปี ผู้บริหารสูงสุดของ Kingnet Technology บริษัทพัฒนาเกมในโทรศัพท์มือถือชั้นนำในสาธารณรัฐประชาชนจีน มีทรัพย์สินโดยประมาณ 1 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารกลุ่มนี้ จัดว่าเป็นบุคคลที่อยู่ช่วงของเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่ง ในปี พ.ศ. 2559 ลีออร์ดัน อนุรัตน์พานิช กล่าวถึงความหมายของ เจนเนอเรชั่น วาย ไว้ว่า คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน คือ พ.ศ. 2524-2543 ซึ่งเป็นคนที่ชอบเทคโนโลยี ความเร็ว ทันทีทันใด ไม่ชอบรอนาน ชอบสีสันสดใส และบรรยากาศสนุกสนาน ชอบให้ออก เอาใจ มีลักษณะการใช้ภาษาอย่างไม่เป็นทางการ ไม่ขึ้นช้อบบระบบชนชั้น ชอบทำงานเป็นหมู่คณะ ซึ่งมีความแตกต่างกับผู้บริหารรุ่นก่อนหน้าอย่าง เบบี้ บูมเมอร์ และรุ่นปัจจุบันอย่าง เจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ ที่มีพฤติกรรม วิถีชีวิต และการสื่อสารที่ต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเปิดรับเทคโนโลยี การมองโลกในแง่ร้าย ชอบทำงานด้วยตัวเอง ยึดระบบชนชั้นน้อยลง แต่ยังมีติดอยู่บ้าง ซึ่งแตกต่างกันกับเจนเนอเรชั่น วาย ที่ทำให้มีปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการทางสื่อสารในองค์กร ระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรภายในองค์กร

ซึ่งการสื่อสารนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของเราทุกคน มีจุดเริ่มต้นตั้งแต่สังคมระดับครอบครัวไปจนถึงสังคมระดับประเทศ ล้วนใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้รับสาร และ ผู้ส่งสาร โดยเฉพาะในองค์กร การที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ และเข้าใจในจุดหมายเดียวกันนั้น การสื่อสารภายในองค์กรย่อมต้องมีการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเข้าถึงทุกคนภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหาร คือ กุญแจสำคัญทั้งโครงสร้างการบริหาร และการสื่อสารไปยังบุคลากรภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการออกนโยบาย การจัดการทางการสื่อสาร ตลอดจนการดำเนินการทางการสื่อสาร ดังนั้น การที่คนใน เจนเนอเรชั่น วาย ก้าวขึ้นมาในตำแหน่งผู้บริหารย่อมมีความแตกต่างออกไปในแง่ของการจัดการทางการสื่อสารในองค์กรอย่างแน่นอน ซึ่งจะส่งผลไปสู่การยอมรับหรือไม่ยอมรับในตัวผู้บริหาร และพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรภายในองค์กรที่ตอบสนองมาสู่ผู้บริหารและองค์กรจากบุคลากรที่เป็นเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ ซึ่งมีวิถีชีวิต

แนวความคิด และพฤติกรรมที่ต่างกัน อาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ การสื่อสาร รับผิดชอบที่ผิดเพี้ยน และเมื่อเกิดปัญหานี้ขึ้นจะนำไปสู่การไม่ยอมรับในตัวผู้บริหาร ที่สร้างผลกระทบไปทั้งระบบขององค์กรได้

โดยในปัจจุบัน องค์กรที่ดำเนินธุรกิจภายใต้การนำของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย มีหลากหลายองค์กร หลายประเภท ที่เราสามารถเห็นได้จากแหล่งข่าวต่างๆ ที่ผู้บริหารอายุน้อยเริ่มเข้ามามีบทบาทในแวดวงธุรกิจต่างๆ มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสืบทอดงานด้านบริหารมา การได้รับความไว้วางใจให้เลื่อนตำแหน่ง หรือว่าการก่อตั้งบริษัทขึ้นมาใหม่เอง เรามักจะได้เห็นถึงการพูดถึงวิธีการบริหารงานในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากรูปแบบการบริหารแบบเดิมที่เคยเป็นมา เพราะเจนเนอเรชั่นที่เปลี่ยนไปนั้น ไม่ได้เปลี่ยนเฉพาะผู้บริหาร แต่บุคลากรในองค์กรเองก็เปลี่ยนเจนเนอเรชั่น ทุกองค์กรประกอบไปด้วยบุคลากรเจนเนอเรชั่น วายที่มากขึ้น ทำให้การบริหารจัดการต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่เป็นไปตามแนวคิดของคนรุ่นใหม่มากขึ้น รวมไปถึงการสื่อสารที่จำเป็นจะต้องปรับเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรที่ไม่ได้มีเพียงแต่บุคลากรเจนเนอเรชั่นเดียวกัน เท่านั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจในการศึกษาประเด็นดังกล่าว

อย่างที่กล่าวไปข้างต้นว่า ปัจจุบัน ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายนั้น มาจากการสืบทอดการบริหาร หรือการก่อตั้งบริษัทด้วยตนเอง ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ที่มีที่มาแตกต่างกัน ในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร รวมไปถึงความแตกต่างในเรื่องของประเภทการปฏิบัติงาน และจำนวนบุคลากร โดยบริษัทแรก คือ บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ให้บริการในการสร้างตราสินค้า งานออกแบบ กิจกรรมส่งเสริมการตลาด และการทำการตลาดบนสื่อสังคมออนไลน์ เป็นบริษัทที่มีผู้ก่อตั้ง ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางอยู่ใน เจนเนอเรชั่น วาย โดยมีบุคลากรภายในองค์กร ตั้งแต่ เจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ จนถึง เจนเนอเรชั่น วาย ปัจจุบันดำเนินธุรกิจมากกว่า 6 ปี และยังมีมุ่งหน้าในการพัฒนาองค์กร ให้ก้าวไปสู่การเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใช้บริการ บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ดำเนินกิจการภายใต้การบริหารของคุณทนงศักดิ์ ชูพงศ์วัฒนา ผู้ก่อตั้งและ Managing Director ของบริษัท อายุ 34 ปี ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย แต่เดิมเป็นบริษัทออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ทุกประเภท และเป็นผู้ผลิตนิตยสารแจกฟรี จากการเปลี่ยนแปลงในวงการสื่อสิ่งพิมพ์ ทำให้ผันตัวมาเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยเน้นไปทำงานออกแบบเพื่อสร้างตราสินค้าให้กับลูกค้า ซึ่งในบริษัทประกอบไปด้วยส่วนงาน Client Service Creative และส่วนงานสนับสนุน คือ ฝ่ายบุคคล และ ฝ่ายบัญชี ซึ่งมีผู้บริหารระดับกลางดูแลบางส่วนอีกหนึ่งระดับ คุณทนงศักดิ์ได้ปฏิบัติหน้าที่ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานไปพร้อมกัน โดยทำงานร่วมกันเป็นทีมกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานในทุกโครงการ ทำให้บริษัทซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี มีความน่าสนใจในการศึกษาการจัดการสื่อสารของผู้บริหารเพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร เพราะการที่ผู้นำลงมาปฏิบัติงานเป็นทีมเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา นั้น

ย่อมมีกำแพงที่เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่า และผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในเจนเนอเรชันเดียวกัน จึงเป็นที่มาของการเลือกศึกษาการจัดการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชัน วายท่านี่

สำหรับผู้บริหารอีกหนึ่งท่านนั้น เป็นผู้บริหารที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูง ในการก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารของแผนก โดยผู้บริหารท่านนี้ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ซึ่งในกระแสการแข่งขันของอุตสาหกรรมผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตรายการวาไรตี้มากมาย และมีชื่อเสียงในวงการผลิตรายการโทรทัศน์ในแง่ของการเป็น Content Provider ที่ชูจุดแข็งในเรื่องของเนื้อหา และรูปแบบของรายการที่แตกต่างจากผู้ผลิตรายการรายอื่นๆ และพร้อมที่จะนำผลผลิตเข้าสู่แพลตฟอร์มต่างๆ ที่แปรเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ไม่ว่าจะเป็นช่องทางดิจิทัล สื่อสังคมออนไลน์ และช่องทางที่จะเกิดมาตามเทคโนโลยีที่พัฒนาในอนาคต รวมไปถึงการเป็นผู้นำการผลิตรายการแบบ Brand Entertainment ที่เป็นอีกหนึ่งจุดขายของรายการที่ผลิตโดยบริษัท ซึ่งทำให้เซ็นส์ ผลิตคอนเทนต์ที่แตกต่างและโดดเด่นในหมู่ผู้ผลิตรายการด้วยกัน บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ก่อตั้งโดยคุณวรารุช เจนธนากุล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ในระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2553–2559) บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ได้ผลิตรายการ รวมไปถึงละครซีทคอม ออกสู่สายตาประชาชนแล้วถึง 22 รายการ และได้รับรางวัลการ์ตูนตีคุณภาพของรายการต่างๆ ถึง 6 รางวัลระดับประเทศ รวมไปถึงการได้เสนอชื่อเข้าชิงรางวัลรายการ Asian Television Award ถึง 3 รายการ ทำให้เป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาคว่าสามารถผลิตรายการที่มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม ปัจจุบันออกอากาศในสถานีโทรทัศน์ทั้งหมด 9 รายการ โดยคุณวรารุช เจนธนากุล ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารสูงสุดได้ให้สัมภาษณ์ไว้กับหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจว่า ปัจจุบันบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์ เทนเมนต์ จำกัด วางงบประมาณเฉลี่ยต่อปีที่ 20-50 ล้านบาท และมุ่งมั่นที่จะควบคุมคุณภาพของรายการให้ดียิ่งขึ้นไป ในส่วนของงานบริหาร ผู้บริหารระดับสูงบางท่าน ไปจนถึงระดับกลาง และหัวหน้าแผนกของ บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด หลายฝ่ายก็เป็นคนเจนเนอเรชัน วาย โดยผู้บริหารระดับสูงที่อายุน้อยที่สุดในองค์กร มีอายุเพียง 27 ปีเท่านั้น ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดูแลส่วนงานดิจิทัล ในตำแหน่ง Head of Digital ซึ่งมีความสำคัญกับบริษัท และบุคลากรภายในองค์กรกว่า 200 ชีวิต

จะเห็นได้ว่า องค์กรธุรกิจที่หลากหลายมีกลุ่มคน เจนเนอเรชัน วาย เป็นฟันเฟืองขับเคลื่อนที่สำคัญมากขึ้น ดังตัวอย่างองค์กรที่ทำการศึกษาจะพบว่า มีการเติบโตได้ดี เพราะผู้บริหารที่อยู่ในเจนเนอเรชัน วาย นั้น ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิด มากกว่าการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทুমเท ให้ความสำคัญเกินร้อยกับงานของตนเอง ให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงาน ทำให้มีการเปิดใจยอมรับได้ง่าย และพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เผชิญ พร้อมทำงานแบบหมู่คณะ และการใฝ่รู้ การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว ทำให้การดำเนินการ

และวิธีแก้ปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สร้างสรรค์ อีกทั้งคนเจนเนอเรชั่นวาย นั้น มักเป็นคนที่ความสามารถหลากหลายด้าน ซึ่งเป็นผลมาจากการสนับสนุนทางการศึกษาและทักษะอื่นๆ ของครอบครัว ซึ่งผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ส่วนมากมีพื้นฐานครอบครัว และฐานะที่ดี เพียงพอที่จะสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพ ในขณะที่คนเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ ที่มักจะพึ่งพาตนเองเป็นหลัก และมองเห็นว่างานเป็นเพียงหน้าที่ส่วนหนึ่งของชีวิต ถึงแม้จะเริ่มมีความยืดหยุ่นบ้างในการปฏิบัติงาน แต่ยังมีบางส่วนของความคิดที่ยึดมั่นในความเป็นระบบ หรือรู้สึกสบายๆ กับกรอบที่ได้รับจากดีไว์จากคนเจนเนอเรชั่น เบบี้ บูมเมอร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่คนเจนเนอเรชั่น วาย ซึ่งเป็นสัดส่วนใหญ่ของตลาดแรงงานพยายามที่จะหลีกเลี่ยง ซึ่งการไม่ยอมรับในแนวคิด หรือพฤติกรรมของตัวผู้บริหาร อาจส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรมีปัญหาได้เช่นกัน ถึงแม้ว่าปัจจุบันจะยังมีผู้บริหารเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ คละเคล้ากันไป แต่เจนเนอเรชั่น วาย ซึ่งเป็นกลุ่มที่กำลังเริ่มต้นสู่การเป็นผู้บริหาร เป็นเจนเนอเรชั่นในอนาคตที่จะมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้นไปกว่า ดังนั้น การจัดการการสื่อสารของผู้บริหารรุ่นนี้ เพื่อสร้างการยอมรับในตัวผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อที่จะสามารถพ่วงค์การ และบุคลากรทั้งหมดไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ได้ และเป็นการตอบสนองสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความแตกต่างทางเจนเนอเรชั่นในองค์กร ซึ่งที่ผ่านมาทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบมุมมองคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นที่มีต่อตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นอื่น ระหว่างผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชั่น วาย หรือการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคลากรเจนเนอเรชั่น วาย ส่วนมาก ซึ่งยังไม่ได้มีการศึกษาถึงผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ในแง่ของการจัดการทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ จึงเป็นที่มาในการกำหนดประเด็นศึกษาในหัวข้อเรื่อง “การจัดการสื่อสารของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร”

1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาการจัตระเทียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

1.2.2 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร

1.3 ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการสื่อสารของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” ผู้ศึกษามุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กรของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย ว่ามีการจัดการสื่อสารภายในอย่างไร มีปัจจัยทางการสื่อสารอะไรบ้างที่ทำให้เกิดการยอมรับจากบุคลากรได้บังคับบัญชา ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางการสื่อสาร ซึ่งผู้ศึกษาจะใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม-กรกฎาคม พ.ศ. 2560

1.4 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้เลือกเฉพาะคำศัพท์ที่สำคัญ ซึ่งปรากฏในการศึกษา สามารถนิยามหรือให้คำจำกัดความได้ ดังนี้

การจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย หมายถึง การจัดระบบของกระบวนการสื่อสารในองค์กร ที่ประกอบไปด้วยแบบภาษาที่ใช้ วิธีการติดต่อสื่อสาร ขอบเขตการสื่อสาร และยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ซึ่งวางแผน และดำเนินงานทางการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร

กระบวนการจัดการทางการสื่อสาร หมายถึง การวางแผนและการดำเนินงานทางการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย รวมทั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร เครื่องมือการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร

กระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับของบุคลากรภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการของการจัดการทางการสื่อสารที่ประกอบไปด้วยทั้ง 4 ส่วน ได้แก่ สภาพการณ์แวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก ที่มีผลในการสร้างการยอมรับของบุคลากรภายในองค์กรที่บริหารงานโดยผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

ผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย หมายถึง ผู้บริหารที่เกิดในปี พ.ศ. 2520-2537 ซึ่งจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ตลอดจนหัวหน้าแผนก

การยอมรับ หมายถึง การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน การได้รับการสนับสนุน มีการตอบสนองต่อการสื่อสาร นโยบายการบริหาร หรือ คำสั่งของบุคลากรภายในองค์กรที่มีต่อผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย

บุคลากรภายในองค์กร หมายถึง บุคลากรในองค์กรที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ได้ทราบถึงการจัดระเบียบทางการสื่อสารของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย ขององค์กรหลายประเภท

1.5.2 ได้ทราบถึงปัจจัยทางการสื่อสารที่มีผลต่อการสร้างการยอมรับของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในช่วงเจนเนอเรชันใดที่มีต่อผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย

1.5.3 สามารถนำข้อมูลจากการศึกษามาทำความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการจัดการทางการสื่อสารสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ต้องการสร้างการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอันดีระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร อีกทั้งช่วยสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคนต่างเจนเนอเรชั่น

1.5.4 สามารถนำข้อมูลจากการศึกษามาเป็นแนวทางในการลดปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานระหว่างผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย และบุคลากรในองค์กร



บทที่ 2

กรอบแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การจัดการสื่อสารของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาออกแบบการศึกษาวิจัย โดยใช้กรอบแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดกลุ่มคนตามช่วงอายุ หรือ เจนเนอเรชั่น
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดกลุ่มคนตามช่วงอายุ หรือ เจนเนอเรชั่น

2.1.1 ความหมายของคำว่า เจนเนอเรชั่น

มีการศึกษาและให้คำจำกัดความและนิยามของคำว่าเจนเนอเรชั่นอย่างหลากหลาย ดังนี้

เจนเนอเรชั่น คือ กลุ่มคนที่สามารถระบุได้ว่าการเกิด อายุ สถานที่และเหตุการณ์สำคัญในชีวิตอยู่ในช่วงเดียวกัน พัฒนาการของแต่ละเจนเนอเรชั่นจะอยู่ใน 5-7 ปี เป็นคลื่นลูกแรก ลูกที่ 2 และ คลื่นลูกสุดท้าย (Kupperschmidt, 2543 อ้างถึงใน Anick Tolbize, 2551, น.1)

เจนเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนที่มีแนวคิด อารมณ์ ความรู้สึก และประสบการณ์ร่วมกัน โดยไม่ได้เป็นเพียงแค่การเกิดร่วมช่วงเวลาเท่านั้น (Zemke et al, 2000 อ้างถึงใน ทศนี ศรีกิตติศักดิ์, 2554, น.12)

เจนเนอเรชั่น คือ กลุ่มหรือรุ่นของคนที่เกิดในช่วงเวลาหรือปีเกิดใกล้เคียงกัน จึงประสบหรืออยู่ในช่วงที่มีเหตุการณ์ต่างๆ ที่คล้ายคลึงกันและเหตุการณ์เหล่านั้น นำไปสู่รูปแบบการดำเนินชีวิตร่วมกัน (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556 , น.42)

กานต์พิชา เก่งการช่าง (2556, น.15) กล่าวว่า การจัดกลุ่มคนรุ่นต่างๆ ตามเกณฑ์ช่วงอายุหรือที่เรียกว่า เจนเนอเรชั่น คือ ความคิดริเริ่มของชาวตะวันตกในการจัดกลุ่มเพื่อศึกษาวิเคราะห์ ความแตกต่างด้านความคิดและพฤติกรรมการใช้ชีวิต การบริโภค และการทำงาน เพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะของประชากรในแต่ละยุคสมัยได้ดีขึ้น ซึ่งตามความคิดแนวตะวันตกนั้น ได้มีการแบ่งออกเป็นกลุ่มตามช่วงเวลาการเกิด ดังนี้

ตารางที่ 2.1

ตารางจัดลำดับ

ช่วงคริสต์ทศวรรษ	สถานการณ์	ลักษณะทางสังคม	ชื่อเจนเนอเรชั่น
1900 - 1929	ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2	การแพทย์สาธารณสุขและวิทยาการที่ล้ำสมัย	Veterans
1930 - 1945	สงครามโลกครั้งที่ 2	กลางสถานการณ์สงครามโลก	Silent Gen of Golden Age
1946 - 1964	หลังสงครามโลกครั้งที่ 2	จำนวนของผู้ล้มตายลดลง	Baby Boomers
1965 - 1976	ก่อนพัฒนาระบบสื่อสาร	เริ่มแสวงหาความหมายและความแตกต่างให้ชีวิต	Generation X
1977 - 1999	เริ่มใช้ระบบอินเทอร์เน็ต	ยุคของการติดต่อสื่อสาร	Generation Y
2000 - ปัจจุบัน	โลกาภิวัตน์ไร้พรมแดน	การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง	Generation Z หรือ Millennium

หมายเหตุ. โดย ญัฐวดี พงศ์ศิริ, 2552 อ้างถึงใน สมศรี ชันชะกิจ, 2557 น. 13.

แนวคิดและการศึกษาเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นส่วนใหญ่มาจากแนวคิดของตะวันตก โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา โดยศึกษาจากพื้นฐานประวัติศาสตร์ทางการเมืองและวัฒนธรรม ซึ่งการศึกษาประเด็นนี้ แสดงถึงความแตกต่างของพฤติกรรมของแต่ละเจนเนอเรชั่นที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน แต่จะเห็นได้ว่า ความหมายของคำว่า เจนเนอเรชั่น ได้มีการถูกพูดถึงไปในทิศทางเดียวกัน คือ การจัดกลุ่มคนที่มีช่วงเวลาการเกิดที่เหมือนกันหรือใกล้เคียง เชนิฐสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน ทำให้ส่งผลไปยังรูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มคนที่ถูกจัดให้อยู่ในเจนเนอเรชั่นนั้นๆ ซึ่งแนวคิด ผลการศึกษา จากนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในเรื่องของการตลาด การบริหารจัดการต่างๆ และสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดการสื่อสารภายในองค์กร โดยเจนเนอเรชั่นในองค์กรนั้น มักแบ่งกลุ่มโดยมองอายุคนเป็นเกณฑ์มากกว่า อายุงาน

ปัจจุบันเจนเนอเรชันในโลกปัจจุบัน จึงอยู่ที่คน 3 รุ่น คือ เบบี้ บูมเมอร์, เจนเนอเรชัน เอ็กซ์ และ เจนเนอเรชัน วาย แต่ในองค์กรต่างๆ ส่วนใหญ่ และการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประชากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเจนเนอเรชัน วาย ซึ่งมีช่วงอายุและคุณลักษณะเฉพาะในแต่ละเจนเนอเรชัน ดังนี้

2.1.2 เจนเนอเรชัน เอ็กซ์ (Generation X)

ประชากรที่เกิดระหว่าง พ.ศ.2508–2519 หรือ ค.ศ.1965–1976 ประชากรกลุ่มนี้เติบโตมาในช่วงก่อนพัฒนาระบบสื่อสาร เป็นยุครอยต่อของยุคอนาล็อก และยุคดิจิทัล ได้พบเจอเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินชีวิตอย่างรวดเร็ว เด็บโตขึ้นท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง อัตราการเกิดลดลงจากรุ่นเบบี้ บูมเมอร์ อัตราการหย่าร้างสูงขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีการคุมกำเนิดที่เข้ามา และสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวน

2.1.2.1 คุณลักษณะเฉพาะของคนในเจนเนอเรชัน เอ็กซ์

ประชากรในช่วงเจนเนอเรชัน เอ็กซ์ จะเกิดหลังรุ่นเบบี้ บูมเมอร์ อยู่ภายใต้การดูแลของเจนเนอเรชันที่แล้ว เป็นกลุ่มที่ยอมรับและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ชอบลักษณะการดำเนินกิจกรรมที่ง่ายๆ ไม่มีพิธีการมากนัก มีความเป็นตัวของตัวเองและเชื่อมั่นในตัวเอง ชี้อารมณ์ช่างสงสัย มองโลกในแง่ร้าย ชอบเสียง ชอบทำอะไรใหม่ๆ มักทำทนายกฎหมาย บ้างอย่างที่ถูกกำหนดมาจากรุ่นเบบี้ บูมเมอร์ เจนเนอเรชันนี้ จึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Baby Buster หรือ Slacker (กานต์พิชา เก่งการช่าง, 2556, น. 16) และใช้ชีวิตแบบ ยัปปี้ ที่ย่อมาจาก Young Urban Professional หมายถึง คนที่มีรายได้จากการทำงานที่ดี ใช้ชีวิตสะดวกสบายในเมือง (อุทิส ศิริวรรณ, 2555)

2.1.2.2 คุณลักษณะสำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กรของคนในเจนเนอเรชัน เอ็กซ์

คนเจนเนอเรชันนี้ จะคิดว่าการทำงานก็คือหน้าที่หนึ่งหน้าที่ที่ไม่จรรู้กักตื้อหรือผูกพันกับองค์กร และให้ความสำคัญกับการใช้ชีวิตกับการทำงานอย่างสมดุล เน้นสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานและครอบครัว สามารถทำงานได้หลากหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ไม่ชอบทำงานในองค์กรที่มีกฎระเบียบการเข้างานและเลิกงานอย่างตายตัว รักความอิสระในการทำงาน ไม่ชอบการใช้อำนาจหรือทำตามคำสั่งตามลำดับชั้น เพราะคิดว่าใช้ระยะเวลาอันเกินไป แต่จะทำในสิ่งที่คิดว่าใช่หรือถูกต้อง โดยใช้เหตุผลและยึดประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง มีแนวคิดและการทำงานได้เพียงลำพังโดยไม่ต้องพึ่งพาใคร เปิดกว้างพร้อมรับฟังคำชี้แนะเพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเอง และทักษะการทำงาน เพื่อการเติบโตในหน้าที่การงาน เปิดรับและมีความเข้าใจในความก้าวหน้าของเทคโนโลยี กระจือหรือวันที่จะเปิดรับข้อมูลใหม่ๆ และนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน และการทำงาน และต้องการสวัสดิการพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน ให้ความสำคัญกับ

การติดต่อสื่อสารแบบทันที เช่น โทรศัพท์ อีเมล เป็นต้น (Hammill , Greg, 2548 อ้างถึงใน พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว น. 156-157) อีกทั้งเป็นกลุ่มที่เติบโตท่ามกลางการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ทำให้พฤติกรรมการทำงานนั้นแสดงออกถึงการพยายามหางานทำ ขยันหมั่นเพียร เพื่อสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน ศรีกัญญา มงคลศิริ (2548) ได้ศึกษาพฤติกรรมและรูปแบบการดำเนินชีวิตของเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ ในประเทศไทย พบว่า มีลักษณะเฉพาะ คือ ขี้เกียจ รักอิสระ รักการเป็นเจ้าของกิจการ กล้าแสดงออกและต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ ชอบความจริง แต่เกลียดขั้นตอน และกฎระเบียบ เปลี่ยนงานบ่อย หลงไหลเทคโนโลยี ห่วงใยสุขภาพ ให้สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูก หลงไหลตนเอง และตะกร้าสินค้า และมีกำลังซื้อ จากงานวิจัยได้กล่าวอีกว่า มีประชากรไทยเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ ประมาณ 16 ล้านคน คิดเป็น 25% ของประชากรไทยทั้งหมด

2.1.3 เจนเนอเรชั่น วาย (Generation Y)

ประชากรที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2520-2537 หรือ ค.ศ. 1977-1999 และประชากรกลุ่มนี้จะเติบโตในช่วงเริ่มใช้ระบบอินเทอร์เน็ต มีลักษณะคล้ายกับเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ที่มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นช่วงเวลาที่มีการเจริญเติบโตทางเทคโนโลยีต่างๆ มีเครื่องอำนวยความสะดวกมากมาย จนมีความรู้สึกที่เทคโนโลยีเป็นเรื่องธรรมชาติที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด (ทัศนีย์ ศรีกิตติศักดิ์, 2554, น. 16) ได้รับการทุ่มเททางการศึกษา และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องความสามารถพิเศษทุกอย่าง ทำให้มีความรู้มากมายทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งเป็นอัตรากำลังขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคต ยังมีการกล่าวไว้ว่า ประชากรเจนเนอเรชั่น วาย ว่าเป็นกลุ่มประชากรที่เติบโตมาในช่วงวิกฤตการณ์ ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และเหตุการณ์รุนแรงต่างๆ ทั้งการเมืองและสังคมหลากหลายประเด็นซึ่งไม่เคยเกิดในอดีต เช่น ภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและเศรษฐกิจไปหลายประเทศทั่วโลก การก่อวินาศภัย การก่อการร้ายหลายจุดทั่วโลก การใช้อาวุธร้ายแรงในกลุ่มนักเรียนนักศึกษา ภัยจากธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อร้ายแรงในระดับที่คาดไม่ถึง ปัจจัยต่างๆ จึงหล่อหลอมให้ประชากรในเจนเนอเรชั่น วาย มีแนวโน้มเหมือนกับสภาวะเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ที่มีวงจรสั้นและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตของประชากรเจนเนอเรชั่น วายนั้นเป็นไปอย่างฉับไว (กานต์พิชา เก่งการช่าง, 2556, น. 16)

2.1.3.1 คุณลักษณะเฉพาะของคนในเจนเนอเรชั่น วาย

มีความใจร้อน และอยากรู้อยากเห็น มีความคิดสร้างสรรค์ เชื่อมั่นในตัวเองสูง สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี เปิดรับความเป็นสากลที่เกิดจากผสมผสานวัฒนธรรมหลายเชื้อชาติ ทำให้เป็นคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นมากกว่าคนที่เจนเนอเรชั่น และกล้าแสดงออก เป็นกลุ่มที่ช่างซักถาม และต้องการเหตุผลเพื่อสนองคำว่าทำไม อ่อนไหวต่อสถานการณ์ และความไม่แน่นอนของ สิ่งต่างๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ไม่ชอบอยู่

ในกรอบ ไม่ชอบกฎกติกา ชอบความท้าทาย และความรวดเร็ว ต้องการให้คนอื่น ๆ เห็นว่าตนเป็นคนสำคัญ ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำ

2.1.3.2 คุณลักษณะสำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กรของคนในเจนเนอเรชั่น วาย

คนเจนเนอเรชั่นนี้จะมีเงื่อนไขกับการทำงานเสมอ มักไม่ได้มีการวางแผนการทำงานในระยะยาว มองว่าการทำงานนั้นทำเพื่อวันนี้เท่านั้น ต้องการที่จะได้ผลตอบแทนสูงโดยที่ไม่ต้องได้แต่ตามลำดับขั้น มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีอื่นๆ รวมถึง การสืบค้นสูงอย่างเป็นธรรมชาติ อีกทั้งสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์หลายประเภทในเวลาเดียวกัน ทำให้ส่งผลมาถึงลักษณะของความคล่องตัวสูง เรียนรู้ได้เร็ว ผลจากการที่สามารถเข้าถึงสื่อได้ง่าย ทำให้ประชากรเจนเนอเรชั่นวายนั้น ได้เห็นเรื่องราวความสำเร็จของบุคคลต่างๆ ทำให้เกิดต้นแบบในการเรียนรู้ ทำให้มีแรงผลักดันในการทำงาน มีความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จให้ได้เหมือนกับต้นแบบในระยะเวลาก่อนหน้า คนเจนเนอเรชั่น วาย ชอบที่จะสามารถแสดงความคิดเห็นและบริหารจัดการได้ด้วยตัวเอง ต้องการงานที่ท้าทาย ชอบการทำงานเป็นทีม การได้มีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน แต่ถึงแม้จะชอบที่จะได้ทำงานเป็นทีม แต่การแข่งขันสำหรับประชากรเจนเนอเรชั่น วาย ก็เป็นแรงจูงใจที่สำคัญ โดยการแข่งขันนี้มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเอง และทำให้คุณภาพงานของตนเองดีและมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นแต่มีข้อจำกัดเรื่องของความอดทน ไม่มีความผูกพันกับองค์กร และไม่เชื่อมั่นในระบบอาวุโสในการบริหารงาน มีจุดแข็งในเรื่องของความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี มีทัศนคติในการทำงานที่ดี เพราะคิดว่าสามารถทำได้ทุกอย่าง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการการพักผ่อน ความสนุกสนานต่างๆ และอิสระในการบริหารจัดการหน้าที่ของตนเอง ในด้านการสื่อสาร ประชากรเจนเนอเรชั่นวายต้องการการได้รับข้อมูลอยู่เสมอ และชอบใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น อีเมล การสนทนาผ่านโปรแกรมแชท หรือ เครือข่ายสังคมออนไลน์อื่นๆ อีกทั้งประชากรในเจนเนอเรชั่น วาย ยังให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดในการทำงาน มากกว่าการท่องจำ หรือ ปฏิบัติงานตามกรอบและกฎระเบียบ คำสั่งต่างๆ จึงไม่ต้องการคำแนะนำว่าควรจะทำสิ่งนี้ หรือ ไม่ควรทำ รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง ยังได้กล่าวถึง เจนเนอเรชั่น วาย ในสถานที่ทำงานไว้ว่า เจนเนอเรชั่นวายในสถานที่ทำงาน หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และสามารถเข้าถึงการใช้งานเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้เป็นอย่างดี เปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ เชื่อมมั่นในตนเองและเป็นตัวของตัวเองในระดับสูง มีความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ ต้องการงานที่มีความก้าวหน้า สามารถทำงานหนัก แต่ต้องมาพร้อมกับผลตอบแทนที่ยุติธรรม สามารถที่จะแสดงออกทางความคิด ความเห็น และได้บริหารจัดการการทำงาน ไม่ว่าจะเป็ นเวลาหรือสถานที่ ด้วยตนเอง และให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสิ่งที่คนในเจนเนอเรชั่นวาย หลีกเลียงและไม่ชอบที่สุด คือระเบียบวินัยที่เคร่งครัด และเข้มงวดมากเกินไป

Pew Research center (2010 อ้างถึงใน Van den Berge และ Behrer, 2011) มีผลการสำรวจรูปแบบการดำเนินชีวิตของเจนเนอเรชั่นแต่ละช่วงในสหรัฐอเมริกา พบว่า คนในทุกเจนเนอเรชั่นเชื่อว่าตนมีลักษณะที่แตกต่างจากเจนเนอเรชั่นอื่น โดยสามารถสรุปผลความแตกต่างของเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่น วาย ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2

ตารางสรุปผลความแตกต่างของเจนเนอเรชั่น วาย และ เจนเนอเรชั่น เอ็กซ์

เจนเนอเรชั่น / ลำดับที่	เจนเนอเรชั่น วาย	เจนเนอเรชั่น เอ็กซ์
1	การใช้เทคโนโลยี 24 %	การใช้เทคโนโลยี 12 %
2	วัฒนธรรมดนตรี 11 %	จริยธรรมในงาน 11 %
3	เสรีนิยม 7 %	อนุรักษ์นิยม 7 %
4	ความฉลาด 6 %	ความฉลาด 6 %

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กร

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสาร

2.2.1.1 ความหมายของการสื่อสาร

กรีซ สืบสนธิ (2537) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการ ถ่ายทอด ที่ไม่หยุดนิ่ง มีการรับรู้และการโต้ตอบ การถ่ายทอดสาระ (ข่าวสาร ข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก) จะเป็นไปตามทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสนใจของผู้รับสาร ผู้ส่งสาร

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชนาธิป สันติวงษ์ (2542) กล่าวว่า คำจำกัดความที่เหมาะสม สำหรับการสื่อสาร จะครอบคลุมถึงลักษณะและส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้ การสื่อสารเป็นเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับผู้คน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีขอบเขตในกรอบ 2 ประการ คือจำกัดเฉพาะ การสื่อสารระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ไม่รวมสิ่งมีชีวิตอื่นๆ และ การแสดงออกในกรอบสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งสามารถนำไปใช้ ได้ดีกับการอธิบายการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารนั้นจะต้อง มีกระบวนการต่อเนื่อง มีลักษณะเป็น รายการโต้ตอบระหว่างกัน ซึ่งมีบางสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ เกิดขึ้นตามมาด้วยเสมอ เครื่องมือที่ใช้ ดีความสัญลักษณ์นี้ คือ ภาษา นั่นเอง และ การสื่อสาร จะเป็นการดำเนินไปโดยมีเจตนา

(Daniel, Spiker, & Papa, 2540 อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง, 2558)

กล่าวถึง ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การมีความหมายร่วมกันระหว่างบุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่า โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนกันผ่านทางวจนภาษาและอวจนภาษา

จากความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษา สรุปได้ว่า การสื่อสารนั้น คือการสื่อความหมายร่วมกันระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไป ในสถานะผู้ส่งสารและผู้รับสาร เป็นกระบวนการ ถ่ายทอดสาร ที่อาจจะเป็นข้อความ อารมณ์ ความรู้สึกจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยมีภาษา เป็นเครื่องมือในการตีความ ซึ่งการสื่อสารนั้นเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับ การจัดการทางการสื่อสารภายในองค์การ

2.2.2 การจัดการทางการสื่อสาร

การจัดการทางการสื่อสาร เป็นแนวความคิดที่เกิดจากการผสมผสานหลักการสื่อสาร และการจัดการเข้าด้วยกัน การจัดการทางการสื่อสารที่ถูกต้องและเหมาะสม ทั้งการวางแผน การดำเนินงาน การติดตามผล และการปรับปรุงการสื่อสารทุกรูปแบบอย่างให้เป็นระบบระเบียบ และมุ่งเน้นไปที่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือที่จะทำให้องค์การสามารถใช้ การสื่อสาร เพื่อให้บรรลุในวัตถุประสงค์ต่างๆ ได้ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ในส่วนการสื่อสารภายในองค์การ ผู้บริหาร บุคลากร ในทุกๆ ระดับ จะสามารถเข้าถึงในสิ่งที่ต้องการสื่อสารออกไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเข้าใจที่ ตรงกัน ในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสำเร็จลุล่วง การจัดการทางการสื่อสาร ยังเป็นการ จัดระบบระเบียบของกระบวนการสื่อสารในองค์การ โดยเฉพาะช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อให้เกิด ความสำเร็จต่อการบริหารระหว่างองค์การ และ ภายนอกอีกด้วย สำหรับทางปฏิบัติ ทั้งผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การ จะต้องได้รับรางวัลจูงใจที่เหมือนกัน เพื่อให้เกิดเป้าหมาย ในการทำงาน ร่วมกันของคนสองกลุ่มนี้ และนำไปสู่การรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และความเข้าใจที่ตรงกัน

กิจกรรมของการจัดการทางการสื่อสาร ประกอบไปด้วย การวางกลยุทธ์การสื่อสาร ขององค์การ การออกแบบกิจกรรมการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ การควบคุม การไหลของข่าวสาร และการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยี (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และ อรรถพร กงวิไล, 2550, น.4) ซึ่งเทคโนโลยีในปัจจุบันนี้ ก็มีความก้าวหน้าทั้งในแง่ของการใช้งาน และความรวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาและแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

(สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และ อรรถพร กงวิไล, 2550, น. 4) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า วิธีการดำเนินงานในการจัดการทางการสื่อสารที่ทำได้ง่ายที่สุดนั้น คือ การสื่อสารที่ใช้วิธีการง่ายๆ ไม่มีความซับซ้อน แต่ต้องเป็นการสื่อสารที่จัดลำดับชั้น เป็นการสื่อสารที่มีสองทิศทาง รวมไปถึง การให้รางวัลในรูปแบบที่ง่ายๆ เพื่อเป็นการจูงใจ (เชริษา ตีสุมบุรณ์, 2555, น. 44) ได้เสนอการนำ แนวคิด การจัดการทางการสื่อสารองค์การมาปรับใช้ในการสื่อสาร โดยใช้เป็นเครื่องมือ เชิงกลยุทธ์อย่างหนึ่ง

ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อผลักดันการดำเนินงานภายในองค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การบริหารจัดการพฤติกรรมการทำงาน เป็นกลุ่มของบุคลากร เพื่อให้เกิดทีมเวิร์ค (Teamwork) และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ภายในองค์กรอย่างแท้จริง โดยใช้การจัดการทางการสื่อสาร ตั้งแต่ขั้นตอน การวางแผน จนไปสู่การดำเนินการจัดการ การสื่อสารของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการสื่อสารแบบ สองทิศทาง และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถสื่อสารไปยังผู้บริหารได้มากขึ้น

(สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2550, น. 33) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสาร ซึ่งเป็นการศึกษาองค์กรหลากหลายประเภท และมีขนาดใหญ่ พบว่า การจัดการทางการสื่อสารนั้น สามารถระบุตัวแปรที่จำเป็นในการอธิบายปรากฏการณ์การจัดการทางการสื่อสารได้ ทั้งหมด 22 ตัวแปร เมื่อนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบแล้ว จึงสามารถจัดระบบของตัวแปรได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ การจัดระเบียบทางการสื่อสาร และ ปัจจัยในกระบวนการทางการจัดการสื่อสาร โดยมี คุณสมบัติ และคุณลักษณะ ของการจัดการทางการสื่อสาร ซึ่งในการศึกษาประเด็นนี้ ทำการศึกษา จากตัวแปร ดังนี้

2.2.3 การจัดระเบียบทางการสื่อสาร

การจัดระเบียบทางการสื่อสาร มีตัวแปรที่เป็นกลยุทธ์ ในการสนับสนุนปัจจัย ในการจัดการทางการสื่อสาร เพื่อช่วยให้ปัจจัยในกระบวนการทางการจัดการสื่อสาร สามารถทำงาน ได้ราบรื่น ประกอบไปด้วยปัจจัย ดังนี้

1. แบบภาษาที่ใช้

แบบภาษาที่ใช้ หมายถึง การใช้ลักษณะถ้อยคำในการสื่อสาร ทั้งวจนภาษา และอวจนภาษา หากเป็นการติดต่อสื่อสารกันแบบเป็นทางการ ต้องการเก็บไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถ ทำความเข้าใจได้โดยตรง เรียกการสื่อสารลักษณะนี้ว่า วจนภาษา แต่ถ้าหากเป็น ลักษณะการใช้คำที่ไม่เป็นทางการ แต่สามารถสื่อสารความหมายให้เข้าใจได้ในระดับหนึ่ง เรียกว่า อวจนภาษา

2. วิธีการติดต่อสื่อสาร

วิธีการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการของการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่มีการรับส่งเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยสามารถทำได้หลายวิธี โดยมีวิธีพื้นฐานอยู่ทั้งหมด 3 ลักษณะ ได้แก่

(1) การสื่อสารแบบซึ่งหน้า เป็นวิธีการสื่อสารระหว่าง ผู้รับสาร และผู้ส่งสาร โดยตรง เช่น การสนทนาแบบต่อหน้า การจัดประชุม ทำให้ผู้รับสารสามารถ ทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว แต่การสื่อสารในลักษณะนี้จะไม่สามารถเก็บเป็นหลักฐานได้

(2) การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร เป็นวิธีการสื่อสารโดยใช้การเขียน เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้รับสาร เช่น หนังสือเวียน บันทึกรายการประชุม ซึ่งข้อดีของการใช้การสื่อสารแบบลายลักษณ์ คือ การที่ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารสามารถเก็บเป็นหลักฐานได้ แต่ก็จะมี ความเป็นทางการมาก

(3) การสื่อสารโดยอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารเข้ามาช่วย เป็นวิธีการสื่อสารที่ช่วยให้ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เมื่อเงื่อนไขของผู้รับสารและผู้ส่งสาร มีความแตกต่างกันออกไป เช่น การใช้เครื่องขยายเสียงเมื่อมีกลุ่มผู้รับสารจำนวนมาก หรือ การประชุมทางไกล เมื่อผู้ส่งสาร และผู้รับสารนั้นอยู่ในระยะทางที่ไกลกัน

โดยวิธีการสื่อสารแบบซึ่งหน้าและลายลักษณ์อักษรนั้น จะใช้ส่งเสริมกันและกัน ทำให้มีการใช้งานการสื่อสารแบบซึ่งหน้า และการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร ตามลำดับกันไป ในขณะที่ การสื่อสารโดยอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารเข้ามาช่วย ต้องมีการลงทุนและเตรียมการ ทำให้มีการใช้งานน้อยกว่าการสื่อสารทั้ง 2 ลักษณะแรกทีกล่าวถึง

3. ขอบเขตการสื่อสาร

ขอบเขตการสื่อสาร หมายถึง การแบ่งระบบการสื่อสารขององค์การ ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์การ และการสื่อสารภายนอกองค์การ ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์การนั้น จะเป็นเรื่องของพฤติกรรมในองค์การ และการปฏิบัติงานในองค์การ ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์การจะเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ขององค์การ และการให้บริการลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบ ทั้ง 2 ส่วนนี้แล้ว จะพบว่า การสื่อสารขององค์การนั้น จะมีความเกี่ยวข้องกับ การสื่อสารภายใน มากกว่า ซึ่งการสื่อสารภายในที่มีคุณภาพ นำไปสู่ผลงานและบริการที่ดี ก็จะสามารถส่งเสริมการสื่อสารภายนอกขององค์การไปได้โดยปริยาย

4. ยุทธศาสตร์การสื่อสาร

ยุทธศาสตร์การสื่อสาร หมายถึง ความเข้าใจในเรื่องขอบเขตของการสื่อสาร และแนวทางการพิจารณาปรับปรุงการจัดการ ที่มีส่วนในการกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสารขององค์การ โดยต้องใช้ทักษะการสื่อสารในองค์การว่ากำหนดให้ยุทธศาสตร์เป็นไปในทิศทางใด โดยยุทธศาสตร์ในการสื่อสาร มีแนวทางที่สำคัญ 3 แนวทาง ได้แก่

- (1) ปริมาณและคุณภาพในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร
- (2) แนวทางการเลือกอุปกรณ์ทางการสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในองค์การ
- (3) การกำหนดเงื่อนไขในการจัดการทางการสื่อสาร ทั้งในแง่ของ ทิศทางองค์การ และวิธีการสื่อสารกับลูกค้า

เมื่อพิจารณาทุกแนวทางแล้วพบว่า คนในองค์กรเชื่อมั่นว่ายุทธศาสตร์การสื่อสารที่สำเร็จนั้น จะขึ้นอยู่กับความคำนึงถึงปริมาณ และคุณภาพในการไหลเวียนของข่าวสารภายในองค์กร มากกว่าการจัดหาอุปกรณ์ในการสื่อสาร และบุคลากรในองค์กรจะใส่ใจกับเงื่อนไขในการจัดการทางการสื่อสารน้อยกว่ายุทธศาสตร์ทางการสื่อสาร

5. แนวทางปรับปรุงการจัดการ

แนวทางปรับปรุงการจัดการ หมายถึง วิธีการที่พิจารณาในการแก้ไขหรือปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมี 2 แนวทาง ได้แก่

(1) การพิจารณาในลักษณะองค์รวม

การพิจารณาในลักษณะองค์รวม จะเป็นการมองภาพรวม มองไปทั้งระบบ เพราะเชื่อว่า การแก้ไขปัญหาเพียงบางส่วนนั้น ไม่สามารถปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นได้ ต้องพิจารณา แก่ทุกส่วนไปพร้อมๆ กันรอบด้าน

(2) การพิจารณาในลักษณะองค์ประกอบ

การพิจารณาในลักษณะองค์ประกอบ จะพิจารณาเป็นส่วนๆ ไป เพราะเชื่อว่า การแก้ปัญหาแบบองค์รวมนั้น เป็นไปได้ยาก แต่การเลือกแก้ปัญหาเป็นส่วนๆ จะทำให้เข้าถึงการแก้ปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง ละเอียดย มีเวลาในการแก้ปัญหา และมีโอกาสประสบความสำเร็จ ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งตามแนวความคิดของการจัดการในปัจจุบัน พบว่ามีแนวโน้ม ที่จะยอมรับการพิจารณาในลักษณะองค์รวมและมีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคลากรในองค์กรมากกว่า การพิจารณาในลักษณะองค์ประกอบ

2.2.4 กระบวนการจัดการทางการสื่อสาร

กระบวนการจัดการทางการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่ 2 ของการจัดการทางการสื่อสาร โดยปัจจัยในกระบวนการจัดการทางการสื่อสารนั้นประกอบไปด้วย ตัวแปรที่สามารถพิจารณาปัจจัยหลักของการจัดการทางการสื่อสาร ที่สามารถพิจารณาได้ 4 ส่วน คือ สภาพการณ์แวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก โดยมีกระบวนการ จัดการทางการสื่อสาร ดังนี้

1. สภาพการณ์แวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร

สภาพการณ์แวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร เป็นเงื่อนไขที่มีอิทธิพล ต่อการจัดการทางการสื่อสาร ประกอบด้วย บรรยากาศทั่วไปของการจัดการทางการสื่อสาร และยุทธศาสตร์การจัดการของการจัดการทางการสื่อสาร ในการศึกษาครั้งนี้ เราศึกษาเฉพาะบรรยากาศทั่วไปของการจัดการทางการสื่อสารเท่านั้น

1.1 บรรยากาศทั่วไปของการจัดการทางการสื่อสาร

เป็นสภาพแวดล้อมที่กำหนดความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร มีที่มาจาก 4 ลักษณะ ได้แก่

(1) บรรยากาศองค์การที่เป็นการรับรู้ถึงประสบการณ์ร่วมกัน เช่น ความกระตือรือร้น ด้วยความเต็มใจในการให้บริการแก่ลูกค้า

(2) บรรยากาศการสื่อสาร ซึ่งเป็นการรับรู้ถึงเนื้อหาข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนในองค์กร ซึ่งข้อมูลส่วนนี้ สามารถกำหนดความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรทั้งหมด เช่น สภาพของ ข้อมูลข่าวสารที่เน้นอำนาจในการบังคับบัญชา จะมีส่วนทำให้บรรยากาศ สื่อสารนั้นเต็มไปด้วยความหวาดระแวง ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

(3) วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือความคิดและพฤติกรรม ของบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน เช่น ความเชื่อในเรื่องของระบบ อุปถัมภ์ ที่เป็นส่วนหนึ่งในการทำให้เกิดการใช้เส้นสายในการจัดการบริหารองค์การ

(4) จิตวิทยาการสื่อสารในองค์การ ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ ให้บุคลากรผ่านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมองค์การ เช่น การสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร ในแต่ละระดับที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจ

จากบรรยากาศทั้งหมดพบว่า บรรยากาศองค์การหรือประสบการณ์ร่วมในการทำงานร่วมกันนั้น จะมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ บรรยากาศการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ และการใช้จิตวิทยา ในการสื่อสาร ตามลำดับ

2. ปัจจัยเข้า

ปัจจัยเข้า คือ จุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร ที่นำไปสู่กระบวนการแปรเปลี่ยน ทรัพยากรทั้งหมด ให้กลายเป็นปัจจัยออก ปัจจัยเข้า มักจะได้รับอิทธิพลมาจากสภาพการณ์แวดล้อมขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 4 ตัว คือ ปัจจัยในการจัดการ แนววิเคราะห์ นโยบายการจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร และเกณฑ์ในการเลือกสื่อ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้จะเลือกศึกษาจากตัวแปร ดังนี้

2.1 หน้าที่ในการสื่อสาร คือ การกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เพื่อช่วย ให้ศักยภาพของการจัดการนั้นประสบความสำเร็จ ทั้งในเรื่องของการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งนับเป็นหัวใจสำคัญของหน้าที่ในการสื่อสาร การตระหนักถึงการสื่อสารเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สื่อมวลชนสัมพันธ์ เพราะจะช่วยทำให้สังคมเข้าใจและไม่ ขัดขวางนโยบายการดำเนินงานขององค์กร การติดต่อกับราชการ เป็นอีกหน้าที่หนึ่งในการสื่อสาร ที่มีความจำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานมีความราบรื่นและเป็นไปด้วยดี ซึ่งปัจจุบัน

ได้ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของ บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็น พลังกำลังขององค์กร แร่งงานสัมพันธ์ จึงเป็นอีกหนึ่งหน้าที่ในการสื่อสารที่ได้รับการยอมรับ เพราะสิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของคุณค่าในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ซึ่งบุคลากรในองค์กรนั้น ต่างให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ขององค์กร เพราะ การทำหน้าที่สื่อสารนั้น จะสามารถสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนที่สุด ส่วนการสื่อสารทางการตลาด และการแก้ไขวิกฤตการณ์ขององค์กร จะได้รับความสนใจน้อยกว่า และสิ่งที่ได้รับความสนใจถัดมาคือ งบดุล กำไรขาดทุนขององค์กร

2.2 เกณฑ์ในการเลือกสื่อ จะต้องเลือกใช้สื่อที่สามารถตอบสนองต่อการทำหน้าที่ ในการสื่อสาร เกณฑ์ในการเลือกสื่อจึงเป็นปัจจัยเข้าที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานจริงๆ เกณฑ์ในการเลือกสื่อ เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรให้ความสนใจค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นการเลือกซื้อสื่อหรือว่าเลือกใช้สื่อ โดยเกณฑ์มีดังต่อไปนี้ งบประมาณและค่าใช้จ่าย เทคโนโลยี การสื่อสาร ประโยชน์ และพฤติกรรมการใช้ โดยปัญหาในเรื่องของงบประมาณ และค่าใช้จ่าย จะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการพิจารณาซื้อหรือใช้สื่อนั้นๆ มากกว่าการพิจารณาจากเกณฑ์ของเทคโนโลยีของสื่อเป็นหลัก โดยประโยชน์ และพฤติกรรมการใช้สื่อ นั้นเป็นสิ่งที่ถูกคำนึงถึงน้อยที่สุดสำหรับเกณฑ์ในการเลือกสื่อ

3. กระบวนการแปรเปลี่ยน เป็นการแปรสภาพจากปัจจัยเข้าไปสู่ปัจจัยออกเป็น การดำเนินงานตามกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร จากการวางแผน นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ กระบวนการแปรเปลี่ยน ประกอบไปด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร

3.1 ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ เป็นการกำหนดประเด็นหรือลักษณะการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลกระทบต่อ กลไกในการจัดการทางการสื่อสาร โดยลักษณะที่ใช้ในการจัดการมีทั้งหมด 3 ลักษณะ ได้แก่

3.1.1 การเน้นเนื้อหาหรือกิจกรรมของงานเป็นหลัก กระบวนการจัดการจะแฝง บรรยากาศแบบอำนาจนิยม มุ่งเน้นการสั่งงาน การดำเนินงาน และประเมินผลงาน

3.1.2 การเน้นพฤติกรรม ภาพรวมจะเน้นไปถึงมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากร ในองค์กร และให้ความสำคัญกับคุณค่าของความเป็นมนุษย์ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจแก่บุคลากรภายในองค์กร

3.1.3 การมุ่งเน้นถึงเทคนิค เป็นการใช้หลักทางคณิตศาสตร์ เพื่อเข้าไปกำหนด เงื่อนไขในการดำเนินงาน หรือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เช่น ใช้หลักการวิจัยเพื่อช่วยตัดสินใจ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการนี้ จะเป็นการดำเนินงานเหมือนกดปุ่มเพื่อเริ่มคำสั่ง เน้นการประเมินผล เพื่อควบคุมประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการดำเนินงาน ทำให้ พลังของบุคลากรนั้น อาจมีความหมายน้อยลง

ซึ่งทั้ง 3 ลักษณะ ต่างมีข้อดีและข้อด้อยแตกต่างกัน จึงต้องนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม จากงานวิจัย สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.73) พบว่า บุคลากรในองค์กร ยอมรับลักษณะในการจัดการค่อนข้างมาก และยอมรับแต่ละลักษณะในปริมาณที่ไม่ค่อยแตกต่างกัน แม้ว่าจะให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ทำงานมากกว่างานและกิจกรรม และให้ความสำคัญกับเทคนิค ของงานน้อยลง

3.2 ระบบการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่ดำเนินไปอย่างครบวงจร คือ มีการส่งสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร แล้วย้อนกลับมายังผู้ส่งสารอีกครั้ง ระบบการสื่อสารเป็นการเชื่อมโยงจุดต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน แต่ระบบการสื่อสารกลับได้รับความสำคัญลดลง ทั้งที่เป็นหัวใจของกระบวนการแปรเปลี่ยน เมื่อนำมาเทียบกับลักษณะที่ใช้ในการจัดการ และกระบวนการบริหารจัดการ แต่ส่วนประกอบของระบบการสื่อสารก็มีความสำคัญ โดยบุคลากรในองค์กรก็เห็นพ้องกันว่า กลไกการสื่อสารนั้นมีความสำคัญสูงสุด เพราะ กลไกการสื่อสาร คือ สื่อหรือช่องทางการสื่อสาร เป็นการขับเคลื่อนให้กิจกรรม และข้อมูลข่าวสารเกิดการไหลไปได้ หากการจัดวางสื่อไม่ถูกตำแหน่ง อาจทำให้กลไกบกพร่อง เพราะไม่สามารถ เชื่อมโยงกับ ระบบขององค์กรได้ นอกจากนี้ ยังมีเครือข่ายและความสัมพันธ์ ที่มุ่งในการเชื่อมโยงจุดต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างจุดต่างๆ ทำให้การทำงานนั้นเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งเครือข่ายและความสัมพันธ์ของจุดต่างๆ คือ การเชื่อมโยงผู้ส่งสาร และผู้รับสารในตำแหน่งต่างๆ ที่อยู่บนเครือข่ายนั่นเอง ทั้งหมดนี้จะก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวของสารอย่างไม่หยุดนิ่งในองค์กร ซึ่งกลไกและเครือข่ายของ ระบบการสื่อสารนั้น เป็นเพียงแค่วงจรที่ให้ข้อมูลข่าวสารได้เกาะกันไป ดังนั้น ข่าวสารจึงถูกมองว่ามีส่วนสำคัญกับเครือข่าย และความสัมพันธ์ ในขณะที่สภาพแวดล้อม ของระบบการสื่อสาร ไม่ได้ได้รับความสนใจจากคนในองค์กรเท่าที่ควร สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากร มองระบบการสื่อสารเฉพาะภายในเครือข่าย และมีเครือข่ายเพื่อตอบสนองการทำงานโดยตรงเท่านั้น

3.3 กิจกรรมการสื่อสาร หมายถึง การเลือกใช้สื่อเพื่อการจัดการ โดยการเลือกใช้สื่อ ไม่ได้อยู่ในจิตใจสำนึกของบุคลากรในองค์กร เพราะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ จนทำให้ไม่มีความตระหนักในการใช้สื่อ สื่อที่ใช้ในองค์กรมีหลายประเภท ตั้งแต่ สื่อพื้นฐาน ที่มีหน้าที่ตอบสนองการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งมักเป็นสื่อที่มีความเป็นทางการสูง เช่น หนังสือเวียน บันทึกรายงาน ข้อความ โดยปกติแล้ว สื่อพื้นฐานนั้น จะเป็นสื่อหลักลำดับแรกขององค์กรต่างๆ ไป แต่กรณีสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ซึ่งมีเป้าหมายในการสื่อสารไปที่บุคคลภายนอกองค์กร กลับได้รับ การตระหนักถึงจากคนในองค์กรมากกว่าสื่อพื้นฐาน สื่อประเภทอื่นอย่างเช่น สื่อสนทนา สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน และสื่อดั้งเดิม จะมีค่าเฉลี่ยในการให้ความสำคัญ ลดน้อยลงไปตามลำดับ สื่อสนทนาแม้จะมีความสำคัญแต่กลับไม่ถูกนำไปใช้อย่างเป็นทางการ แต่จะนำไปใช้ประกอบสื่อพื้นฐาน และสื่อพัฒนาภาพลักษณ์มากกว่า ส่วนสื่อเพื่อการชี้แจงนั้น พบน้อยลง เพราะสังคมไทยมีลักษณะของการสั่ง และ

รับคำสั่งมากกว่า ในส่วนของสื่อกดดัน เช่น ข่าวลือ มีการใช้งานที่น้อยมาก เพราะจะต้องอาศัยสถานการณ์บังคับให้เกิดการสื่อสารขึ้นมา แต่เมื่อเกิดการใช้สื่อกดดันแล้ว บุคลากรในองค์กรมักไม่ยอมรับว่าใช้สื่อนี้จริง และสื่อที่นำมาใช้น้อย ที่สุด คือ สื่อประเพณี เพราะว่าองค์กร มักจะต้องการพัฒนาภาพรวมขององค์กรให้เป็น องค์กรแห่งเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3.5 ระดับการสื่อสาร ความสำเร็จของกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญและต้องทำความเข้าใจคือ การจัดระดับการสื่อสารให้เหมาะสมในกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร โดยการจัดระดับนี้จะต้องสอดคล้องกับทัศนคติของบุคลากรในองค์กร โดยระดับการสื่อสาร จะแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

3.5.1 การสื่อสาร 2 ฝ่าย

3.5.2 การสื่อสารกลุ่มย่อย

3.5.3 การสื่อสารสาธารณะ

การจัดระดับการสื่อสาร แบบการสื่อสารสองฝ่าย เป็นระดับการสื่อสารที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด เพราะการสื่อสารในองค์กร เป็นการรับส่งสารกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรภายในองค์กร ถึงแม้ว่าการสื่อสารกลุ่มย่อย จะเหมาะสมกว่า แต่เนื่องจากองค์กรโดยทั่วไปเน้นการทำงานเป็นทีมเวิร์ค แต่การจัดการสื่อสารภายในองค์กรในสังคมไทย ก็นิยมการสื่อสารแบบ ปังแจก ภาพ ส่วนการสื่อสารแบบสาธารณะ จะถูกนำมาใช้น้อยที่สุด ทั้งนี้ แม้ว่าองค์กรอาจ ยอมรับลูกค้า และหรือสาธารณชนในสังคม แต่การสื่อสารกับคนกลุ่มภายนอกนี้ ก็ได้รับการเอาใจใส่ ไม่มากเท่าที่ควรเป็น

3.6 การพัฒนาในการสื่อสาร การพัฒนาในการสื่อสาร จัดเป็นเรื่องสำคัญสำหรับกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร ดังนั้น การฝึกทักษะ การสื่อสารให้กับบุคลากร จึงเป็นเรื่องต้องให้ความสนใจและความสำคัญมากสำหรับกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร หากต้องการให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ไปสู่ความสำเร็จ ในบรรดาการพัฒนาการสื่อสารทั้งหมด กล่าวได้ว่า การตรวจสอบภายหลังประสิทธิภาพและ หรือประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับสูงสุด เพราะเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานได้อย่างเป็น อิสระภายใต้แผนงาน หรือนโยบายที่องค์กรได้กำหนดไว้ และเห็นสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานกลับเข้าสู่มาตรฐาน การพัฒนาการสื่อสารที่ใช้รองลงมา คือ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะเพื่อให้เกิดซึ่งความชำนาญ เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ลำดับถัดมา คือ การให้คำปรึกษา ซึ่งจัดเป็นวิธีการพัฒนาในการสื่อสารระหว่างที่ปฏิบัติงาน วิธีการสื่อสาร 2 แบบแรกนั้น มักนำไปใช้ก่อนและหลัง การลงมือปฏิบัติงานจริง โดยการให้คำปรึกษา จะเป็นการแก้ไข และฝึกฝนให้กับบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการทำงานจริงๆ และเพื่อไม่ให้เป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้บริหาร มักจะแต่งตั้งผู้บริหารระดับกลางขึ้นมาดูแล ทำให้การให้คำปรึกษาหรือ เป็นเรื่องที่ใกล้ชิดระหว่าง ผู้ให้

คำปรึกษาและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น การสร้างระบบพี่เลี้ยง ที่จะคอยช่วยเหลือ และพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรใหม่ และบุคลากรคนอื่นๆ ได้ต่อไป

4. ปัจจัยออก เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแปรเปลี่ยน ซึ่งพัฒนามาจากปัจจัยเข้า โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ผลลัพธ์นั้นอาจส่งผลได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในภาพรวม และส่วนย่อย ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยออกจะ ประกอบไปด้วย เป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร และผลกระทบจากการสื่อสาร

4.1 เป้าหมายในการสื่อสาร เป้าหมายส่วนใหญ่มักจะนำมาซึ่งความเข้าใจ เข้าใจ ของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความสามารถในการแก้ความขัดแย้ง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มาจากข้อเสนอแนะทางแก้ปัญหาในหลายๆ ทาง และการเห็นพ้องต้องกันในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทั้งหมดเป็นเป้าหมายในการสร้างการยอมรับร่วมกันภายในองค์กร และอีกหนึ่งเป้าหมายคือการนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ภายในองค์กร อันจะนำไปยังกระบวนการทางความคิดที่หลากหลายของหลายๆ บุคคลที่จะนำไปสู่ข้อยุติที่ดีกว่าความคิดจากบุคคลคนเดียว

4.2 ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ผลลัพธ์ของปัจจัยออกอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ประโยชน์ที่ได้จาก การใช้สื่อ อันก้าวไปสู่ผลลัพธ์ในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ อยู่ในชั้นที่หาผลประโยชน์ ในทางบวกจากการสื่อสาร ซึ่งบุคลากรในองค์กร จะมองประโยชน์ที่ได้รับมากกว่า การไปสู่เป้าหมายของการสื่อสารที่ได้วางไว้ ประโยชน์ข้อแรกที่บุคลากรในองค์กรมองเห็น คือ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร สิ่งนี้ก่อให้เกิดความเสมอภาคในองค์กร ซึ่งเกิดจากการรับข้อมูลข่าวสารในปริมาณที่ไม่ต่างกัน ส่วนความแตกต่างด้านข้อมูล จะขึ้นอยู่กับทางเลือกรับข่าวสารของแต่ละบุคคล ไม่ได้มาจากความไม่ยุติธรรมของผู้ส่งสาร ซึ่งมักจะเป็นผู้บริหาร นอกจากเข้าถึงข้อมูลข่าวสารแล้ว ข้อมูลดังกล่าวจะนำมาสู่ประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการสื่อสารที่สำคัญมากสำหรับนักสื่อสาร คือ ความสามารถในการสร้างเครือข่าย ดังนั้น การที่บุคลากรในองค์กร ไม่ได้ ตระหนักถึงจุดนี้ อาจส่งผลทำให้การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้อย่างไม่เพียงพอ ทำให้ประโยชน์จากการสื่อสารที่ได้รับไม่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

4.3 ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลลัพธ์ของปัจจัยออกอยู่ที่ความสามารถในการไป สู่ ความสำเร็จ ในการสื่อสาร ซึ่งจะวัดได้จาก เนื้อหาสาระหรือข้อมูลข่าวสารที่ปรากฏในองค์กร ซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกัน และสามารถเป็นที่เข้าใจได้กับบุคลากรในทุกๆระดับ ซึ่งความสำเร็จจากการสื่อสารลักษณะนี้ จะได้รับการยอมรับแตกต่างกับการจัดการทางการ สื่อสารในอดีต ที่บุคลากรมักเข้าไม่ถึงข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความสำเร็จ ในการสื่อสารต่อมา คือ โครงการทั้งหลายที่สามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติการได้อย่างแท้จริง เนื่องจากบุคลากรทุกฝ่าย รับทราบถึงข้อมูลดังกล่าว นอกจากนี้ ความสำเร็จทางการสื่อสารยังสามารถช่วย

แก้ไขภาวะวิกฤต ที่เกิดขึ้นในองค์กร และความสำเร็จในการสื่อสารอาจทำให้ องค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเนื่องมาจากการยอมรับ นวัตกรรมจากการสื่อสาร

4.4 ผลกระทบจากการสื่อสาร บุคลากรในองค์กรนั้นสามารถพัฒนาการสื่อสารได้อย่างเต็มที่ เช่น การทำให้บุคลากรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและหรือประสิทธิผลในการจัดการ ทางการสื่อสาร การทำให้บุคลากรในองค์กร มีการรับรู้เบื้องลึกของงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่ว่าจะเป็น ผลประโยชน์ ความรู้ และการวินิจฉัย การทำให้บุคลากรสามารถรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร จะทำให้ องค์กรกลายเป็นแหล่งที่สามารถเผยแพร่ข่าวสารได้ด้วยตนเอง และการทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและพฤติกรรมการทำงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมกับองค์กร จะก่อให้เกิดความรู้สึที่ดี ต่องานและองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร

รชงพร โกมลเสวิน, 2547, น. 69 ให้ความหมายเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรว่า เกี่ยวข้องกับแนวคิด 2 ประการ คือ องค์กร (Organization) และการสื่อสาร (Communication) หมายถึงความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการสื่อสาร รูปแบบของการสื่อสารในองค์กร และบทบาทของข่าวสารที่มีต่อกิจกรรมของสมาชิกในองค์กร

นิติพล ภูตะโชติ, 2557, น. 219 กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันภายในองค์กร อาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคล ระหว่างแผนก หรือระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์กร

กริช สืบสนธิ์, 2539, น. 64 ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กัน ภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร โดยมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรอยู่หลายประการ คือ

1. การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เป็นทักษะสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารงาน เพื่อจะใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือตรวจสอบความเข้าใจ ผลงาน และอื่นๆ
2. เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายบริหารและบุคลากรภายในองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นำมาซึ่งการลดระยะห่าง เพิ่มความไว้วางใจ
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น หากมีปริมาณที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความกล้าในการสื่อสารมากขึ้น อันเป็นประโยชน์แก่องค์การ

4. ช่วยให้ทุกหน่วยในองค์การสามารถทำงานสอดคล้องกันได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารสามารถรู้ความเคลื่อนไหว ความต้องการของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

5. การที่บุคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจกัน จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์เพื่อผลงานที่ดีที่สุด

จากหลายแนวความคิดสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์การเป็นกระบวนการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์การ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์การเข้าใจสารไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การคาดหวังไว้ การสื่อสารภายในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารงานภายในองค์การ

บทบาท วัตถุประสงค์ และหน้าที่ของการสื่อสารในองค์การ

บทบาทของการสื่อสารภายในองค์การนั้นมีความสำคัญต่อหน่วยงานในองค์การ การสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดการประสานความร่วมมือ และตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งแง่บวกและลบในองค์การ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ (รสขงพร โกลลเสวิน, 2547, น. 72) เพื่อผลักดันงานและองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จได้ อีกทั้งเป็นการประสานความรู้สึกร่วมกันของฝ่ายบริหารกับบุคลากร โดยมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ อีกส่วนที่สำคัญก็คือ เป็นการสร้างบรรณต้องค์การให้เกิดขึ้นในหมู่ของบุคลากร และเมื่อการสื่อสารภายในองค์การสามารถดำเนินบทบาทไปได้ด้วยดี ก็จะทำให้บุคลากรเข้าใจและตระหนักในทิศทางขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม เกิดความภาคภูมิใจในองค์การ ผูกพันและรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์การ เนื่องจากสามารถสัมผัสผ่านการสื่อสาร ทั้งสื่อต่างๆ กิจกรรม และวัฒนธรรมองค์การที่ฝ่ายบริหารสร้างขึ้น (รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ, 2558, น. 172-173)

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์การ คือ ช่วยให้บุคลากรในองค์การสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาข่าวสารให้เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมองเห็นทิศทางขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน (รสขงพร โกลลเสวิน, 2547, น. 72) โดย ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550 อ้างถึงใน จิตร์รัตน์ นุ่มน้อย, 2554, น. 19) กล่าวถึงหน้าที่ของการสื่อสารในองค์การว่ามีการแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1. การควบคุม การสื่อสารในองค์การจะทำหน้าที่ควบคุมสมาชิกในองค์การ ซึ่งอยู่ในรูปของโครงสร้างองค์การ การทำงานตามสายบังคับบัญชา กำหนดแนวทางการทำงาน ติดตามงาน และประเมินผลงาน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

2. การจูงใจ การสื่อสารภายในองค์การจะทำหน้าที่จูงใจสมาชิกในองค์การ โดยบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การปรับเลื่อนตำแหน่งขึ้น การเพิ่มเงินเดือน

3. การแสดงออกด้านอารมณ์ การสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างหน่วยงาน ทำให้ลดความขัดข้องใจ เป็นการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์การ

4. การให้ข้อมูลข่าวสาร ทำให้รับทราบข้อมูลต่างๆ ทั้งความต้องการของลูกค้า ข้อมูลที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสวงหาข้อมูลจากทุกแหล่ง เรียนรู้วิธีเก็บ แยกประเภท จัดลำดับข้อมูล และสรุปตีความเพื่อนำข้อมูลมาสร้างประโยชน์ต่อไป (เสนาะ ตีเยาว์, 2541 อ้างถึงใน ปัทมา สมพรชัยกิจ, 2556, น. 18)

ประเภทและรูปแบบการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

1. การสื่อสารที่เป็นทางการ หมายถึง การสื่อสารที่เกิดขึ้นตามช่องทางข่าวสารตามโครงสร้างขององค์การที่ถูกระบุไว้ในคู่มือนโยบายและผังองค์การ ซึ่งมีทิศทางการไหลของข่าวอยู่ 4 ทิศทาง ได้แก่

1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง

เป็นการถ่ายทอดข่าวสารจากระดับบนไปสู่ระดับล่างตามลำดับชั้นภายในองค์การ เช่น จากผู้บริหารมาสู่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งบุคลากรทุกระดับทุกภาคส่วนนั้นต้องการการได้รับข้อมูลข่าวสาร เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายต่างๆ ของตนเอง ความพึงพอใจจากการสื่อสารที่เกิดขึ้นจึงมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวให้เข้ากับองค์การ

แคทซ์ และ คาร์สัน ,1997 อ้างถึงใน ญัฐชุตตา วิจิตรจามรี, 2553, น. 82 ได้แบ่งประเภทข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบบนลงล่าง ออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคำสั่งงาน เป็นข้อมูลที่ระบุถึงงานที่บุคลากรต้องทำ และวิธีทำงานนั้นๆ ตลอดจนผลงานที่ควรได้รับ รูปแบบของการสื่อสารเป็นแบบคำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน และแบบแสดงลักษณะงาน

1.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน เป็นข้อมูลที่อธิบายให้บุคลากรได้ทราบถึงงานของแต่ละคนว่ามีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งอื่น ส่วนงานอื่นอย่างไร งานที่

ปฏิบัติอยู่มีส่วนต่อความสำเร็จขององค์การอย่างไร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและเข้าใจถึงคุณค่าในงานของตนเอง

1.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กฎระเบียบ และผลประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับ เช่น เวลาการทำงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือน การลาป่วย ลากิจ สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

1.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินบุคลากร เป็นข้อมูลป้อนกลับให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน อาจสื่อสารได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การปรับเลื่อนตำแหน่งงาน การบริหารเงินเดือน เป็นต้น

1.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับความเชื่อ อุดมการณ์ขององค์การ เป็นข้อมูลที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดี ภูมิใจ และอยากที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันองค์การให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งผู้บริหารจะต้องชี้แจงเป้าหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่สำคัญให้บุคลากรทราบ

วิธีการสื่อสารในรูปแบบนี้ แบ่งออกเป็น 2 วิธี ได้แก่ การสื่อสารด้วยวาจา เป็นการคุยแบบพบหน้ากัน เช่น การประชุม ข้อได้เปรียบคือ ความรวดเร็วไวในการสื่อสาร แต่อาจเกิดปัญหาจากการบิดเบือนสารได้ โดยเฉพาะถ้าต้องผ่านหลายขั้นตอนกว่าจะถึงผู้รับสารปลายทางสุดท้าย และการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร เช่น บันทึกข้อความ รายงาน จะมีความเป็นทางการและคงทนถาวรมากกว่า แต่จะต้องพบกับความล่าช้า และไม่มีความเป็นส่วนตัว ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสื่อสารจากบนลงล่าง ได้แบ่งการสื่อสารเพิ่มอีก 2 วิธี คือ การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรตามด้วยวาจา และการสื่อสารด้วยวาจาตามด้วยลายลักษณ์อักษร

1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน

เป็นการส่งผ่านสารจากระดับล่างไปสู่ระดับบนตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์การ ในอดีตบทบาทของการสื่อสารลักษณะถูกจำกัดให้ใช้เฉพาะการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อระดับบนเท่านั้น ต่อมาได้มีแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ที่ขยายบทบาทของการสื่อสารลักษณะนี้ โดยมุ่งเน้นไปที่การสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรระดับล่างลงมา เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญกำลังใจ ให้แก่บุคลากร และยังเอื้อต่อการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันภายในองค์การ และสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

แคทซ์ และ คาห์น, 1997 อ้างถึงใน ญัตติชุดา วิจิตรจามรี, 2553, น. 86 กล่าวว่าการสื่อสารจากล่างขึ้นบนนั้นทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูล ดังนี้

1.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน ความสำเร็จของงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดในการทำงาน

1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกของบุคลากร ในเรื่องการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานและองค์กร

1.2.3 การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อนโยบายและข้อปฏิบัติงานขององค์กร

1.2.4 งานและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ

ซึ่งข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวไปจะช่วยให้ผู้บริหารนำไปประกอบการตัดสินใจในการจัดการบริหารองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ชี้ชัดถึงทัศนคติ และความรู้สึกของบุคลากรใน 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านความรู้สึกที่มีต่องาน เช่น ความพอใจที่มีต่ออัตราเงินเดือน ความรู้สึกต่อระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อเทียบกับบุคลากรท่านอื่น ความพร้อมของอุปกรณ์สำนักงาน ความเอาใจใส่ของหัวหน้างานที่มีต่อการดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นที่ยอมรับมากน้อยเพียงใด ความเป็นธรรมในการพิจารณาปรับตำแหน่งงาน ความจริงใจขององค์กรที่มีต่อบุคลากรในการปรึกษาหารือเรื่องนโยบายที่มีผลกระทบต่อบุคลากร และความเอาใจใส่ของผู้บริหารในการช่วยเหลือและแก้ปัญหาส่วนตัวให้กับบุคลากรและครอบครัวที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ด้านความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น ประสิทธิภาพในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน บุคลากรในองค์กรเดียวกัน ความรู้สึกของผู้บริหาร หัวหน้างานที่มีต่อบุคลากรใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อหัวหน้างานเกี่ยวกับความสนใจ การสอนงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับการเตรียมการอบรมและพัฒนาแก่บุคลากร การจัดการเกี่ยวกับการร้องทุกข์ของบุคลากร ความรู้สึกที่ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการและปัญหาของบุคลากรใต้บังคับบัญชาเพียงใด และบุคลากรที่ทำงานร่วมกันสามารถเข้ากันได้หรือไม่

ด้านความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เช่น การกระทำขององค์กรนั้นสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเพียงใด สถานะทางการเงินขององค์กรมั่นคงเพียงใด ชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างไรในสังคม ครอบครัวของบุคลากรมีความคิดเห็นต่อองค์กรและความก้าวหน้าในงานอย่างไร ความรู้สึกเกี่ยวกับการเจริญก้าวหน้าขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับตัวของบุคลากร องค์กรได้จ่ายค่าตอบแทนได้คุ้มกับการทุ่มเทในงานหรือไม่ ความเห็นเกี่ยวกับการดูแลซึ่งสุขภาพและความปลอดภัยให้แก่บุคลากร รวมถึงสิทธิและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับวันลา อุปกรณ์สำหรับอบรมและพัฒนาบุคลากรมีเพียงพอหรือไม่

การสื่อสารลักษณะนี้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้บังคับบัญชาทุกระดับ มีเสียงในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องกังวลการทำโทษ ทำให้เขารู้สึกถึงโอกาส ความยุติธรรม ที่มีต่อผู้บริหาร สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร และผู้บริหารยังได้ทราบถึงความคิดเห็นที่มีคุณค่าต่อองค์การจากบุคลากรได้บังคับบัญชา เพราะบุคคลเหล่านี้ใกล้ชิดและเผชิญกับปัญหาโดยแท้จริง และทราบถึงความเข้าใจของบุคลากรในนโยบายต่างๆ ที่สื่อสารออกไป โดยสามารถพิจารณาได้จากปฏิกิริยาตอบสนอง และการร้องเรียน ซึ่งวิธีการสื่อสารอาจเกิดขึ้นโดยการเปิดกล่องรับข้อเสนอแนะ การสำรวจทัศนคติ การประชุมบุคลากร และปัจจัยที่สำคัญยิ่ง คือ การสร้างบรรยากาศขององค์การให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในลักษณะนี้ คือ ความไม่สะดวกใจในการสื่อสารที่มีจากความแตกต่างทางสถานภาพในองค์การ แนวโน้มของการปิดบังความจริงจากพนักงาน เนื่องจากความกลัวในการถูกลงโทษ และการแสดงออกว่า การเปิดรับความเห็นเป็นเพียงแค่ท่าที ไม่มีความจริงจัง และใส่ใจ ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการเสนอความคิดเห็น

1.3 การสื่อสารแนวราบ

เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์การ เป็นการสื่อสารที่มีการไหลของสารในลักษณะข้ามกันระหว่างขอบเขตหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ขององค์การ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการติดต่อประสานงานกันระหว่างฝ่ายหรือแผนก การสื่อสารแนวราบนั้นมีความสำคัญมากในองค์การ และมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1.3.1 เพื่อประสานงานกัน ให้งานต่างๆ สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

1.3.2 เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน แผนงานที่ดีย่อมเกิดจากความคิดเห็นของคนหลายคน และจากข้อมูลหลายๆ แหล่ง การแลกเปลี่ยนข้อมูลทำให้กิจกรรมของหน่วยงานเรียบร้อยสมบูรณ์

1.3.3 เพื่อแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันก็จะใช้การสื่อสารแนวนอนแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน เพื่อลดค่าใช้จ่าย และลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง

1.3.4 เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนงานแนวปฏิบัติงานใดๆ ในหน่วยงาน บรรดาผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการพบปะหารือกัน เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน

1.3.5 เพื่อขจัดข้อขัดแย้ง ความคิดเห็นของบุคลากรย่อมมีความแตกต่างกันไม่มากนักน้อย บรรดาสมาชิกจึงต้องพบกันเพื่อต่อรองหรือแลกเปลี่ยนความเห็นกัน เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงและขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

1.3.6 เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงแต่พบปะกันในขณะปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังมีเวลาที่จะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในช่วงหยุดพักงาน หรือก่อนเข้างาน การพบปะกันเป็นการส่วนตัววันนี้ ล้วนแต่เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้ดีขึ้นและทำให้มีความเข้าใจกันมากขึ้นด้วย

ซึ่งปัญหาของการสื่อสารแนวราบ เกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ได้แก่ การมีอาณาเขตของบุคลากรในองค์การชัดเจน จะรู้สึกเหมือนถูกกักอาณาเขตเมื่อมีคนอื่นมือเข้ามาในงานของตน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการแข่งขันระหว่างฝ่ายและแผนกต่างๆ เพื่อผลตอบแทนพิเศษ ประเด็นของการชิงดีชิงเด่นระหว่างกันภายในองค์การ โดยจะต้องหาแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการประสานทางการสื่อสาร เพื่อความสำเร็จในงาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางก็อาจก่อให้เกิดความเห็นที่ไม่ลงรอยกันได้ และการขาดแรงจูงใจในการสื่อสาร ความไม่สะดวกใจต่างๆ เช่น ความไม่คุ้นเคยกับการสื่อสาร โดยตรงกับหัวหน้า ความอึดอัดใจในการสื่อสารข้ามฝ่าย ข้ามแผนก

2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ หรือ ระบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในลักษณะที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับช่องทางสื่อสารที่ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ นักวิชาการบางท่านเห็นว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการช่วยทดแทนส่วนที่ขาดหายไปในระบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ และช่วยคลี่คลายปัญหาไม่ชัดเจนของการสื่อสารแบบเป็นทางการ และมีการพิจารณาเห็นว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีอยู่แล้วในองค์การและเป็นองค์ประกอบที่จำเป็น สำหรับชีวิตขององค์การด้วย

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีความหมายเดียวกันกับการสื่อสารแบบพวงอูงุ่น ซึ่งพวงอูงุ่น เป็นคำอุปมาอุปไมยถึงระบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นในสังคมกลางเมืองในสหรัฐอเมริกา ในทศวรรษ 1860 เพื่ออธิบายถึงสายโทรเลขที่ถูกเชื่อมโยงระหว่างต้นไม้ต่างๆ ที่ทำให้ดูเหมือนพวงอูงุ่น และการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเกี่ยวข้องกับการศึกษาการสื่อสารแบบถึงตัวบุคคลโดยตรง ซึ่งมีลักษณะที่ไม่จำกัดขอบเขต และทิศทางของการถ่ายทอดข่าวสารที่คล้ายกับพวงอูงุ่น

หน้าที่และขอบเขตของการสื่อสารแบบพวงอูงุ่นหรือการสื่อสารแบบถึงตัวบุคคลในองค์การจะมุ่งเน้นไปที่ความสนใจทางสังคมและความสนใจจากบุคลากรเป็นหลัก เป็นการสื่อสารที่เกิดในองค์การทุกแห่ง โดยให้ความสำคัญกับข่าวสารที่เน้นเรื่องราวของผู้คนและเหตุการณ์ที่เป็นข่าว

คุณลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบพวงอูงุ่นมีดังนี้ (Davis และ O'Connor, 1989 อ้างถึงใน ญัฎฐ์ชุกดา วิจิตรจามรี, 2553, น. 97)

2.1 การสื่อสารแบบพวงอวุ่น มักเป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก โดยอาจเริ่มต้นและสิ้นสุด ณ จุดใดก็ได้ภายในองค์กร หมายความว่า สารสามารถไหลได้ในทุกทิศทางภายในองค์กร

2.2 การสื่อสารแบบพวงอวุ่นโดยทั่วไปเป็นการสื่อสารที่ไม่มีข้อจำกัดทางด้านองค์กรหรือตำแหน่งงาน

2.3 การสื่อสารแบบพวงอวุ่น ทำให้ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว

2.4 เครือข่ายการสื่อสารพวงอวุ่น มีลักษณะเป็นลูกโซ่กลุ่ม หมายถึง ผู้ส่งสารมักส่งสารไปกลุ่มบุคลากรมากกว่าที่จะเป็นการถ่ายทอดไปยังบุคลากรเพียงคนเดียว

2.5 ผู้มีส่วนร่วมในเครือข่ายพวงอวุ่น มักจะมีบทบาทใดบทบาทหนึ่งจาก 3 บทบาท ได้แก่ ผู้เชื่อมโยง ผู้โดดเดี่ยว และผู้ที่ไม่ส่งผ่านข้อมูลไปยังบุคลากรคนอื่น ๆ ต่อ

2.6 ยิ่งบุคลากรได้รับทราบเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรวดเร็วมากเท่าใด ก็ยังมีแนวโน้มมากขึ้น บุคลากรคนนั้นก็จะถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับเหตุการณ์นั้นไปยังบุคลากรท่านอื่นๆ

2.7 ถ้าข้อมูลข่าวสารนั้น เป็นสิ่งที่บุคลากรให้ความสนใจ บุคคลนั้นจะมีแนวโน้มอย่างยิ่งที่จะถ่ายทอดข่าวสารนั้นไปยังผู้อื่น

2.8 โดยทั่วไป รายละเอียดของข่าวสารที่ถ่ายทอดผ่านเครือข่ายพวงอวุ่นมีความถูกต้อง ประมาณ 75-90 % ส่วนมากคนทั่วไปจะคิดว่าข้อมูลส่วนนี้มักไม่ค่อยถูกต้อง แต่จะมีสีสันน่าตื่นเต้นและสร้างการจดจำ

2.9 ข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายพวงอวุ่นมักขาดความสมบูรณ์ ทำให้มีการตีความผิด แม้ว่ารายละเอียดจะมีความถูกต้องก็ตาม

2.10 การสื่อสารแบบพวงอวุ่นมักมีอิทธิพลภายในองค์กร ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารพวงอวุ่นจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ข้อดีของการสื่อสารแบบพวงอวุ่น ช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทัศนคติ อารมณ์และความสนใจของบุคลากร ซึ่งบุคลากรสามารถระบายความไม่สบายใจ ทำให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กร การสื่อสารแบบพวงอวุ่นมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ช่วยสนับสนุนในด้านการประสานงาน เป็นช่องทางในการกระจายข่าวสารที่รวดเร็ว และเป็นตัวช่วยในการสร้างบรรทัดฐานทางพฤติกรรมและขัดเกลาบุคลากรใหม่อย่างรวดเร็ว ซึ่งข้อเสีย คือ การที่สามารถสร้างข้อมูลเท็จ ข่าวลือต่างๆ แทนที่จะรายงานข้อเท็จจริง ด้วยการสื่อสารลักษณะนี้ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง อาจทำให้เกิดการสับสนในข้อมูลได้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับ

การยอมรับ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่สามารถอธิบายได้โดยผ่านขั้นตอนการรับรู้ การยอมรับจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการทดลองปฏิบัติจนเกิดความแน่ใจในสิ่งนั้น การยอมรับจึงเป็นพฤติกรรมของบุคคลในการรับเอาสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เขาเห็นว่า เป็นสิ่งที่ดีไปปฏิบัติด้วยความพอใจที่ผ่านขั้นตอนการเรียนรู้และทดลองมาขั้นหนึ่งแล้ว โดยมีระยะเวลาในการตัดสินใจรับสิ่งนั้นๆ (ปรีชา วันดี, 2545 อ้างถึงใน กิตติมา นุชนาปี, 2553, น. 40)

การยอมรับ เป็นสิ่งที่พนักงานหรือบุคคลในองค์การมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และควรปฏิบัติตาม เพื่อผลสำเร็จขององค์การ (Dubrin และ Ireland, 2536 อ้างถึงใน ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม, 2545 น. 9)

การยอมรับ หมายถึง ความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางที่เห็นด้วยกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยผ่านการตัดสินใจจากขั้นตอนการรับรู้จากสิ่งที่เชื่อถือได้ จนเกิดการยอมรับในที่สุด (สุปรียา เอี่ยมวิวัฒนากุล, 2555, น. 16)

จิตราภา ยศวัฒน์ (2541) ได้มีการให้ความหมายของการยอมรับเพิ่มเติมไว้ว่า ยอมรับ คือการที่ยอมรับสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความเชื่อ ความเต็มใจ ความเห็นด้วย หรือการขังจูง

Hornby (2539 อ้างถึงใน ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม, 2545 น. 10) ได้ให้ความหมายของการยอมรับ ดังนี้

1. การกระทำหรือการรับ (ของขวัญ คำเชิญ ข้อเสนอ)
2. การได้รับหรือกระบวนการยอมรับ หรือได้รับการยอมรับเข้ากลุ่ม
3. การยอมรับหรือการเห็นด้วย และเชื่อในบางสิ่งบางอย่าง
4. ความเต็มใจที่จะอดกลั้นบางสิ่งบางอย่างที่ไม่น่ายินดี
5. การยอมรับยินดีที่จะรับบางสิ่งบางอย่าง ตกลงตามข้อเสนอ
6. การยอมรับทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ยินยอมปฏิบัติตาม
7. การยอมอดกลั้นต่อบางสิ่งบางอย่างที่ไม่น่าพึงพอใจ โดยพยายามไม่เปลี่ยนแปลงหรือหลีกเลี่ยง
8. การมองเห็นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้วเชื่อ ยอมรับในสิ่งนั้น
9. การยินดีต้อนรับบางสิ่งบางอย่างหรือบางคน

จากความหมายที่ได้ทำการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า การยอมรับ หมายถึง ความคิดเห็นและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง เมื่อได้รับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเข้ามาในความคิดและมีความเชื่อว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่

ถูกต้อง โดยผ่านการตัดสินใจด้วยการรับรู้ นำไปสู่กระบวนการยอมรับในที่สุด ในแง่ของการทำงาน คือ การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน การได้รับการสนับสนุน มีการตอบสนองต่อการสื่อสาร นโยบายการบริหาร หรือ คำสั่ง เพื่อให้ห้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน

2.3.1 กระบวนการยอมรับ

กระบวนการยอมรับ ตามแนวความคิดของ Spence (1994, 2537 อ้างถึงใน อรรถวรรณ เหลืองรุ่งทรัพย์, น. 13-15) ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นรับรู้ (Awareness Stage) คือ การที่บุคคลได้รับรู้ว่ามีแนวความคิด วิทยาการ หรือวิทยาการใหม่ๆ แต่ยังไม่ได้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสิ่งนั้น ทั้งเนื้อหาและ รายละเอียดต่างๆ การรับรู้ที่สำคัญของกระบวนการยอมรับ ได้แก่ การรับรู้ที่สามารถกระตุ้นให้เกิด ความสนใจในการหาความรู้ในสิ่งนั้นเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการยอมรับ เพราะการ รับรู้แต่ละครั้งไม่จำเป็นจะต้องมีกระบวนการยอมรับขั้นอื่นๆ ตามมาเสมอไป ดังนั้น การรับรู้เรื่อง ที่ตรงกับปัญหา ความต้องการ หรือ สามารถที่จะมองเห็นประโยชน์ที่จะเกิดตามมาได้อย่างเด่นชัด ย่อมกระตุ้นความสนใจได้ง่ายกว่าเรื่องทั่วๆ ไป

ขั้นที่ 2 ขั้นสนใจ (Interest Stage) คือ การที่บุคคลเกิดความสนใจที่จะศึกษาหา ความรู้เกี่ยวกับวิทยาการแผนใหม่ ขั้นนี้ยังไม่มีมีการประเมินวิทยาการแผนใหม่เข้ากับสถานการณ์ที่ แท้จริงของแต่ละบุคคล เพียงแต่ต้องการหาความรู้เพิ่ม สิ่งสำคัญในขั้นนี้ ได้แก่ ความรู้ ความสนใจ ศึกษาหาความรู้ของบุคคล นอกจากนี้ จะขึ้นอยู่กับความสามารถทางสมองในการรับความรู้ ยังขึ้นอยู่กับ จิตลักษณะบางประการของบุคคลนั้นด้วย

ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินค่า (Evaluation Stage) บุคคลใช้ความสามารถทางสมองเพื่อ จะประเมินวิทยาการแผนใหม่เข้ากับสถานการณ์ของตน ขั้นนี้เป็นการทดลองในระดับความคิด ถ้าบุคคลมีความรู้สึกที่ว่าวิทยาการแผนใหม่เข้ากับสถานการณ์ของตน ขั้นนี้เป็นการทดลองในระดับ ความคิด ถ้าบุคคลมีความรู้สึกที่ว่าวิทยาการแผนใหม่หรือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มีคุณค่าและมี ประโยชน์ก็จะลงมือทดลองดูในขั้นที่ 4 ซึ่งเป็นการทดลองในขั้นปฏิบัติ ความสำคัญของขั้นนี้ คือ การสร้างความรู้สึกที่ดีต่อวิทยาการแผนใหม่หรือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพราะความรู้และข้อมูลต่างๆ ในขั้นที่ 2 จะเป็นรากฐานที่ทำให้ขั้นนี้ คือ การประเมินผลประสบความสำเร็จ และต่อเนื่องไปยัง กระบวนการขั้นที่ 4

ขั้นที่ 4 ขั้นทดลอง (Trial Stage) คือ การได้ลงมือทดลองทำดูเพียงบางส่วนใน สถานการณ์จริงของบุคคล เป็นการย้ำความแน่ใจว่าผลจะดีอย่างที่คิดในขั้นประเมินหรือไม่ ในขั้นนี้ ความรู้เกี่ยวกับวิธีทำ (How-to-Knowledge) จะมีความสำคัญมากเพราะจะเป็นผลต่อเนื่องของการ ตัดสินใจที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับ หรือ การเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่ตามมา

ขั้นที่ 5 ขั้นการยอมรับ (Adoption Stage) ขั้นสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจยอมรับ ในขั้นนี้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายกว่าในขั้นอื่นๆ ซึ่งต้องพิจารณาปัจจัยด้านข้อมูล ย้อนกลับที่มีผลต่อกระบวนการยอมรับด้วย

2.3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ

หลุยส์ นิติภานนท์ (2546, น. 30-31) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของ Roger ไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย

- 1.1 อายุ
- 1.2 สถานภาพ
- 1.3 ฐานะทางเศรษฐกิจ
- 1.4 รายได้ ขนาดที่ดินถือครอง หรือ ทรัพย์สินต่างๆ ที่ครอบครองอยู่
- 1.5 ความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง
- 1.6 ระดับการศึกษา

2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมสื่อสาร ซึ่งพฤติกรรมสื่อสารของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย พฤติกรรมการติดต่อข่าวสาร ซึ่งมีทั้งข่าวสารที่มาจากแหล่งข่าวสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ข่าวสารที่มาจากภายนอกชุมชน ความใกล้ชิดกับข่าวสาร ซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารของแต่ละบุคคลจะ ประกอบไปด้วย

- 2.1 ผู้สื่อสาร หรือ แหล่งกำเนิดข่าวสาร
- 2.2 ช่องทางการสื่อสาร
- 2.3 ผู้รับข่าวสาร

ซึ่งในองค์ประกอบเหล่านี้ ช่องทางการสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในการที่จะเป็นตัวกำหนดว่า ข่าวสารประเภทใดที่ผู้ส่งข่าวจะใช้ เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จในอันที่จะให้เกิด ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมใหม่ๆ แก่ผู้รับข่าวสารต้องการได้ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของช่องทางการสื่อสารออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ช่องทางการสื่อสารมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวิทยุกระจายเสียง
2. ช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลที่มีจำนวนไม่มากนัก และยังหมายความถึงการติดต่อกับผู้นำท้องถิ่น ญาติ เพื่อนฝูง หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะศึกษาในหลายๆ ส่วน ในส่วนแรกเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กรและรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีงานวิจัยที่ศึกษา ดังนี้

สีปาง เจริญสุข (2559) ศึกษาการจัดการสื่อสาร โครงการ Happy Workplace ของสำนักพัฒนาความยั่งยืนองค์กร เครือเจริญโภคภัณฑ์ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการสื่อสารที่มีผลต่อการสื่อสารด้านการเพิ่มความสุขในการทำงาน ในโครงการ Happy Workplace ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ประการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการ และการควบคุม ภายใต้การดำเนินงานของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยขั้นการวางแผน เริ่มต้นจากการสำรวจ การกำหนดวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาในการสื่อสาร ระยะเวลาในการดำเนินงาน รวมทั้งกิจกรรมทางการสื่อสาร จากนั้นขั้นการจัดการองค์กร ได้กำหนดงานและอำนาจหน้าที่เป็นส่วนงานสร้างสรรค์ ส่วนงานผลิตสื่อและส่วนงานกิจกรรม รวมทั้งมีการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน และให้ความสำคัญกับทุกส่วนอย่างเท่าเทียม สำหรับในขั้นการสั่งการ มีการใช้ความสามารถด้านภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เน้นการสั่งการจากผู้บริหารเป็นหลัก และการจูงใจด้วยเนื้อหาในการสื่อสาร และท้ายสุดขั้นการควบคุม ซึ่งมีการดำเนินการไปพร้อมๆ กับการบริหารการสื่อสารตั้งแต่ขั้นตอนแรก ทั้งนี้ในการบริหารการสื่อสาร บุคลากรที่มีความสำคัญและปรากฏให้เห็นชัดเจนทั้งใน 4 ขั้นตอน ตามผลการศึกษา คือ ผู้บริหารขององค์กร ด้านการสื่อสารองค์กร มีการใช้การสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารแบบเป็นทางการที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จทางการสื่อสารเป็นอย่างดี คือการสื่อสารระดับบนลงล่าง ผ่านการสั่งการจากผู้บริหาร การประชุม และสื่อประเภทต่างๆ มาสนับสนุนการสื่อสาร ในส่วนของการสื่อสารระดับล่างขึ้นบนและการสื่อสารระดับเดียวกัน เน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ซึ่งส่งผลต่อปฏิสัมพันธ์ที่ดี โดยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และพนักงานด้วยกัน ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสื่อสาร สำหรับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ พบในลักษณะของการประชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย การสนทนา การวิพากษ์วิจารณ์ ในด้านกิจกรรมการสื่อสาร ในโครงการ Happy Workplace ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมผู้บริหารพบพนักงาน โยคะ โต้ะข่าวบันเทิง และการจัดการขยะ มีการใช้กิจกรรมการสื่อสารหลายประเภท ทั้งการประชาสัมพันธ์ การประชุม เครือข่ายการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องมือสื่อสารอื่นๆ สื่อบุคคล โดยกิจกรรมการสื่อสารที่ส่งผลสำเร็จต่อการสื่อสาร คือ การสั่งการจากผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังพิจารณากิจกรรมการสื่อสารร่วมกับบริบททางการสื่อสารที่มีทั้งด้านเนื้อหาในการสื่อสาร วิธีการติดต่อสื่อสาร ระดับของการสื่อสาร ความสำเร็จในการสื่อสาร และบุคคลที่ติดต่อด้วย ซึ่งไม่พบการสื่อสารกับคนภายนอก เนื่องจากเป็นการสื่อสารภายในองค์กรเท่านั้น สำหรับ

ในส่วนของประสิทธิผลทางการสื่อสาร แม้ไม่มีระบบการประเมินผลการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน แต่กลับปรากฏระดับความสำเร็จและประสิทธิผลของการสื่อสาร แยกประเด็นระหว่างประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารซึ่งอยู่ในระดับการมีส่วนร่วม และประสิทธิผลของเนื้อหาในการสื่อสารที่อยู่ในระดับการสนับสนุน มีพนักงานบางส่วนที่ไม่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ในเนื้อหาและข้อมูลเนื่องจากมีแนวความคิดเป็นของตัวเอง ยากต่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติ

เชริษา ตีสุมบูรณ์ (2555) ศึกษาเรื่องการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษา ศูนย์กระจายสินค้าบางปะอิน บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด โดยเน้นการศึกษาการจัดการภายในองค์กรและการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคทางการจัดการสื่อสารภายในองค์กร โดยศึกษาจากพนักงานระดับบริหาร ตั้งแต่ระดับกลางจนถึงระดับสูงที่ปฏิบัติงานประจำที่ศูนย์กระจายสินค้าบางปะอิน ที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทางการสื่อสาร โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และผลการศึกษาพบว่า ด้านการจัดการภายในองค์กรนั้น ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าบางปะอิน ดำเนินการจัดการภายในองค์กรตามแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจด้านศูนย์กระจายสินค้าและโลจิสติกส์ โดยมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ต้องบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล ได้แก่ การบริหารจัดการต้นทุนให้คุ้มค่า การบริหารจัดการเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้สูงสุด รวมถึงการบริหารจัดการพฤติกรรมบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปตามแนวคิดที่ต้องการให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมเวิร์ค และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับส่วนต่างๆ ภายในองค์กร โดยการใช้การดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งหมดห้าข้อ ได้แก่ การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการบุคลากร และระบบประกันคุณภาพและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมาเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผู้บริหารยังได้นำการสื่อสารมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการภายในองค์กรให้การดำเนินงานภายในบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งทางธุรกิจ และบุคลากร โดยมีความสอดคล้องเอื้อต่อการทำงานซึ่งกันและกัน โดยการออกแบบโครงสร้างการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบสองทาง และแนวดิ่ง พร้อมกับการสนับสนุนการสื่อสารจากล่างขึ้นบนทางกายภาพใช้สื่ออวจนภาษา เพื่อสร้างบรรยากาศทางการสื่อสาร การบริหารจัดการข้อมูลในองค์กร และวิธีการสื่อสารของผู้บริหาร ครอบคลุมการเลือกรูปแบบการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร รวมถึงการเลือกใช้เครื่องมือหรือสื่อทางการติดต่อสื่อสารที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันทั้งระบบ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการสื่อสาร จากมุมมองและทัศนะของผู้บริหารพบว่า การขาดบุคลากรหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรโดยตรง ความต่อเนื่องของกิจกรรมทางการสื่อสาร และการประเมินผลการจัดการทางการสื่อสาร ทำให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ด้วยภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่ต้องรับผิดชอบงานต่างๆ มากมาย ทำให้การจัดการทางการสื่อสารจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว อาจไม่ต่อเนื่องและไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กรโดยเฉพาะ เพื่อสนับสนุนผลักดันแผนการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กรของฝ่ายบริหารควบคู่ต่อเนื่องไปด้วย

อภิขญา วัฒนะเสวี (2557) ศึกษา รูปแบบการสื่อสารและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความแตกต่างกันของลักษณะประชากรศาสตร์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทฯ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร และปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทฯ โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวแทนของพนักงานประจำของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด ในทุกส่วนงาน จำนวน 134 คน ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 31-35 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรสหรืออยู่ด้วยกัน มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทฯ และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เพศ อายุ และสถานภาพสมรสไม่มีผล รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรแบบแนวนอนหรือแนวราบ แบบไม่เป็นทางการ และความปลอดภัยในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ปัจจัยด้านการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์

ปัทมา สมพรชัยกิจ (2556) ศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรของสำนักเทคนิค กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกระดับผู้บริหาร 1 ท่าน และการสนทนากลุ่มกับระดับผู้ปฏิบัติงาน 5 กลุ่ม กลุ่มละ 8 ท่าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร และศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักเทคนิค กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารของผู้บริหารสำนักเทคนิค เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง คือ จากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อถ่ายทอดนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงาน โดยใช้ช่องทางการสื่อสารในรูปแบบของหนังสือสั่งการ หนังสือเวียน การประชุม การปิดประกาศ การใช้วิทยุสื่อสาร และเสียงตามสาย และมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยสื่อสารด้วยวาจากับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ใช้โปรแกรมแชทไลน์ หรือ เฟสบุค ในเรื่องการสั่งการมอบหมายหน้าที่ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรายงานผลการดำเนินงานกลับไป

ยังผู้บังคับบัญชาได้ ถือเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ส่วนปัญหาและอุปสรรค พบว่า ผู้บริหารไม่เห็นว่ามีปัญหาในการสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย หน้าที่ที่มอบหมาย เพราะใช้การสื่อสารทุกทิศทาง และยังเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ใช้การสื่อสารแบบเป็นทางการ ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง เกี่ยวกับนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ ข่าวสารอบรม สัมมนา ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบหนังสือเวียน การประชุม การปิดประกาศ และการเข้าแถวหน้าเสาธง ส่วนการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ใช้การสื่อสารด้วยโปรแกรมแชทไลน์ หรือเฟสบุ๊ค ในเรื่องการรายงานผลการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย จัดเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทาง ในรูปแบบการสื่อสารจากล่างสู่บน นอกจากนี้มีการใช้การสื่อสารในทิศทางแบบข้ามสายงานหรือแบบไขว้ เพื่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานคนละกอง ในลักษณะของการประสานงานกับประเด็นที่เกี่ยวข้อง และการสื่อสารแนวราบ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกอง โดยใช้รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ หนังสือตอบโต้ การประชุม และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสื่อสารด้วยวาจา และไลน์ รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ช่องทางการสื่อสารไม่เพียงพอและไม่หลากหลาย ส่วนใหญ่รับทราบจากหนังสือเวียนในลักษณะของการลงชื่อรับทราบ โดยไม่ได้มีการสำเนาเอกสารให้ ทำให้เป็นการสื่อสารทางเดียว ในทิศทางการสื่อสารแบบบนลงล่าง

นอกเหนือจากนั้นยังมีการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร รวมไปถึง งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องของบุคลากรเจนเนอเรชั่น วาย

อรัชชฎา ขุนขำ (2557) ศึกษาการสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้บังคับบัญชาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารที่อายุน้อยเพื่อควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่า และ ศึกษาวิธีการสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่ารับฟัง ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของภาครัฐมีรูปแบบการบริหารงานที่แตกต่าง คือ จะมีความเป็นทางการมากกว่าผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชน และผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าของธุรกิจ การทำงานจะมีรอบและระเบียบแบบแผนมากกว่า ในขณะที่ผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชน และผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานได้นอกกรอบมากกว่า ในส่วนของกระบวนการบริหารงานที่เหมือนกันของผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานภาครัฐบาล ผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชนและผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าของธุรกิจ คือ ให้ความสำคัญกับการวางแผนงานการทำงานเป็นทีม และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่าแสดงความคิดเห็นโดยไม่เอาความคิดของตัวเองเป็นใหญ่อยู่ฝ่ายเดียว นอกจากนี้ผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานภาครัฐบาล มีวิธีการทำ

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่ายอมรับโดยการแสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ รวมถึงใช้ความอ่อนน้อมให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่า และกล่าวทักทายด้วยการสวัสดิ แต่มีการเว้นระยะห่างด้วยการไม่ได้ยกมือไหว้ แค่ทักทายด้วยวาจาและรอยยิ้มเท่านั้น ด้านผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชน มีวิธีการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับโดยการพิสูจน์ตัวเองด้วยการแสดงความสามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ และให้ความสนิทสนม โดยการไปทานข้าวด้วย แต่จะไม่พูดคุยเรื่องราวส่วนตัวด้วยมากจนเกินไป เพราะต้องการรักษาระยะห่างของความเป็นผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าของธุรกิจมีวิธีการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่ายอมรับ โดยการแสดงความสามารถ และเข้าไปให้ความสนิทสนมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่าระดับปานกลาง และในบางโอกาสยังแสดงอาการถือตัว เช่น การไม่ร่วมทานข้าวกลางวันกับผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่าหากเป็นวันทำงานทั่วไป แต่จะร่วมโต๊ะทานข้าวด้วยเนื่องในโอกาสพิเศษ เช่น มี่งานสังสรรค์ขององค์กร ส่วนวิธีการสื่อสารของผู้บริหารอายุน้อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่ารับฟัง มีความแตกต่างสำหรับผู้บริหารอายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาครัฐบาล คือ จะเน้นความเป็นทางการมากกว่าผู้บริหารอายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานอื่นๆ คือ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการผ่านเอกสาร ส่วนผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชน และผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าของธุรกิจ จะไม่มีระเบียบแบบแผนมาตีกรอบ ทำให้เปิดกว้างในวิธีการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่า แต่วิธีการที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การสื่อสารแบบเห็นหน้า ในเรื่องของระดับภาษา ผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาครัฐบาล จะเลือกใช้ภาษาระดับภาษาถิ่นทางการหากสั่งงานแบบเห็นหน้า แต่ผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชน และผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าของธุรกิจจะใช้ระดับภาษาในการสั่งงานแบบไม่เป็นการ

อัจฉิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ศึกษาหัวข้อปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำไปวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย โดยผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพโสด การศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้ 10,001- 20,000 บาท มีประสบการณ์ทำงาน 2-5 ปี มีความพึงพอใจระดับมากในปัจจัยวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงาน และปัจจัยโอกาสความก้าวหน้า ในขณะที่ ปัจจัยค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ ปัจจัยความสมดุลชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า เพศที่ต่างไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย แต่สถานภาพ การศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของ

พนักงานกลุ่มเจนเนอรัล วาย ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอรัล วาย คือ ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้า ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอรัล วาย น้อยที่สุด คือ ปัจจัยความสมดุลในชีวิตทำงาน และชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ราตรี แสงจันทร์ (2558) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเจนเนอรัล วาย เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนการทำงานของพนักงานเจนเนอรัล วาย รวมถึงปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งเสริมให้พนักงานเจนเนอรัล วาย มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า 6 ปัจจัย ที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ได้แก่ คุณค่าของผลงาน มอบหมายงานที่แปลกใหม่ ทำทาย ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ภาพลักษณ์ขององค์กร ความเชื่อมั่นในตน และความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน สำหรับการค้นหาปัจจัยในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามี 4 ปัจจัย ที่ส่งเสริมให้พนักงานเจนเนอรัล วาย เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ได้แก่ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม นโยบายส่งเสริมการพัฒนาตนเอง และการแข่งขันสร้างผลงาน ซึ่งสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรที่ศึกษา

ชานนท์ ศิริธร (2554) ศึกษาหัวข้อการเปิดรับสื่อและการยอมรับนวัตกรรมของผู้บริโภคเจนเนอรัล เอ็กซ์ และเจนเนอรัล วาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการเปิดรับสื่อระหว่างผู้บริโภคเจนเนอรัล เอ็กซ์ และผู้บริโภคเจนเนอรัล วาย เพื่อเปรียบเทียบการยอมรับนวัตกรรมระหว่างผู้บริโภคเจนเนอรัล เอ็กซ์กับเจนเนอรัล วาย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการเป็นเจ้าของนวัตกรรม การยอมรับนวัตกรรม และความสนใจนวัตกรรมส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคเจนเนอรัล วาย เปิดรับสื่อมากกว่าผู้บริโภคเจนเนอรัล เอ็กซ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความถี่ในการเปิดรับสื่อประเภทโทรทัศน์ ผู้บริโภคเจนเนอรัล วาย มีการเป็นเจ้าของนวัตกรรม การยอมรับนวัตกรรม และความสนใจนวัตกรรมส่วนบุคคลมากกว่าเจนเนอรัล เอ็กซ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นในสินค้าที่ให้ความสำคัญกับด้านประโยชน์ใช้สอยบางประเภท นวัตกรรมเทคโนโลยีการสื่อสารที่ผู้บริโภคเจนเนอรัล เอ็กซ์ และเจนเนอรัล วาย ใช้งานมากที่สุด คือ สื่อสังคม และโปรแกรมสนทนา ตัวแปรด้านการเป็นเจ้าของนวัตกรรม การยอมรับนวัตกรรม และความสนใจนวัตกรรมส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริโภคเพศชายและหญิงในเจนเนอรัล เอ็กซ์ และ วาย มีการเปิดรับสื่อ การเป็นเจ้าของนวัตกรรม การยอมรับนวัตกรรม และความสนใจนวัตกรรมส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กลุ่มตัวอย่างในเจนเนอรัล เอ็กซ์ และวาย ที่มีรายได้ต่ำ มีการเปิดรับสื่อมากกว่า กลุ่มตัวอย่าง

ที่มีรายได้สูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และกลุ่มตัวอย่างในเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ และวาย ที่มีรายได้แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการเป็นเจ้าของนวัตกรรม การยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีการสื่อสาร และความสนใจนวัตกรรมส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตามวัตถุประสงค์การศึกษาได้มีการศึกษาเรื่องการสร้างการยอมรับของผู้บริหารจากบุคลากรภายในองค์กร จึงมีการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับผู้บริหารในบริบทต่างๆ ดังนี้

จิตราภา ยศวิวัฒน์ (2541) ศึกษาหัวข้อการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการยอมรับบทบาทการบริหารของสตรีของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพื้นฐานและการรับรู้ข่าวสารกับการยอมรับผู้บริหารสตรี และปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารสตรีในการบริหาร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานยอมรับว่าสตรีผู้นำควรมีอายุ 36 ปีขึ้นไป เพราะอายุจะบ่งบอกถึงประสบการณ์และความมั่นคงทางอารมณ์ และมีผลวิจัยบางส่วนที่บอกว่าอายุไม่ใช่ปัจจัยสำคัญ แต่ความรู้ความสามารถจะสร้างการยอมรับได้ แต่ควรมีอายุงาน 11 ปีขึ้นไป และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนการยอมรับด้านบทบาทและสถานภาพสตรี พนักงานยอมรับว่าผู้นำเป็นเพศใดก็ได้ที่มามีความรู้ ความสามารถ และการศึกษาทำให้สตรีมีความรู้ความสามารถในการบริหารมากขึ้น ในด้านคุณสมบัติของสตรีในการเป็นผู้นำ ยอมรับว่าสตรีผู้นำควรมีมนุษยสัมพันธ์สูงและควรหมั่นศึกษาหาความรู้และปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ ในด้านลักษณะผู้นำสตรีมีการยอมรับว่าสตรีผู้นำควรบริหารงานโดยมีการกำหนดแผนงาน ลักษณะงาน ขอบข่ายงาน ขั้นตอนและระยะเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และควรจะแสดงความยินดีให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ในด้านปัญหาในการเป็นผู้นำ พนักงานไม่ยอมรับว่าสตรีไม่ยึดมั่นในอาชีพของตน ไม่มีความมั่นใจในตนเองและสนใจแต่การบ้านการเรือนไม่สนใจความมีอำนาจ ด้านปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารสตรีในการบริหาร พนักงานยอมรับว่า สตรีผู้นำมีทักษะด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าปานกลาง โดยมีข้อจำกัดในการเป็นผู้นำสตรี คือ อารมณ์ การตัดสินใจ ความลำเอียงและครอบครวั อย่างไรก็ตามพนักงานยอมรับว่าสตรีผู้นำมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านการกระตุ้นและจูงใจสูง

สุภาภรณ์ รุ่งเรือง (2553) ศึกษาเรื่องการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งผู้กำกับ การสังกัดงานยุทธศาสตร์ตำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อบทบาทการบังคับบัญชาและพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งผู้กำกับ การสังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ โดยรวม และรายด้าน เพื่อศึกษาระดับการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งผู้กำกับการ สังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ จำแนกตามเพศ สถานภาพ และระดับการศึกษา และ

เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งผู้กำกับการ สังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ ผลการศึกษาพบว่า การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อบทบาทการบังคับบัญชาและพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งผู้กำกับการ สังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการยอมรับพฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร ตำแหน่งผู้กำกับการ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา ตำแหน่งผู้กำกับการ อยู่ในระดับปานกลาง การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อบทบาทการบังคับบัญชาและพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งผู้กำกับการ สังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเพศหญิงและชายให้การยอมรับโดยรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกตามสถานภาพพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรส หย่าร้าง/แยกกันอยู่ และจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับการศึกษาให้การยอมรับโดยรวมอยู่ในระดับมาก และจำแนกตามสถานภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพโสด ให้การยอมรับโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาทการบังคับบัญชาและพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งผู้กำกับการ สังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ พบว่า ด้านการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา ตำแหน่ง ผู้กำกับการเป็นตำแหน่งบริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเข้าใจในหน่วยงานนั้นๆ หากมีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคล ควรพิจารณาจากบุคคลภายในหน่วยงานก่อน จะทำให้ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการแต่งตั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านการยอมรับพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารตำแหน่งผู้กำกับการนั้น ผู้กำกับการต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่าง และแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเสียสละ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทการบังคับบัญชาและพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งผู้กำกับการ สังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ ในด้านการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา ตำแหน่งผู้กำกับการ ควรที่จะรับฟังความคิดเห็นของหน่วยงานใกล้เคียง ผู้บังคับบัญชา ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานและด้านการยอมรับพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารตำแหน่งผู้กำกับการ ควรเป็นผู้ตรงต่อเวลา เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

สุปรียา เอี่ยมวิวัฒน์กุล (2555) ศึกษาเรื่องการยอมรับผู้นำสตรีของชุมชนในการดำเนินนโยบายท้องถิ่นในเขตเทศบาลนครภูเก็ต มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ ศึกษาาระดับการยอมรับผู้นำสตรีของชุมชนในการดำเนินนโยบายท้องถิ่นในเขตเทศบาลนครภูเก็ต ศึกษาเปรียบเทียบการยอมรับผู้นำสตรีของชุมชนในการดำเนินนโยบายท้องถิ่นในเขตเทศบาลนครภูเก็ต จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมและการยอมรับผู้นำสตรีของชุมชนใน

การดำเนินนโยบายท้องถิ่นในเขตเทศบาลนครภูเก็ต พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการศึกษา ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการเมืองการบริหาร ด้านคุณภาพชีวิต และด้านเศรษฐกิจ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส 0 0.05 ปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ ด้านประสบการณ์ ด้านการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านองค์ประกอบทางสถาบันสังคมและการยอมรับผู้นำสตรีในการดำเนินนโยบายท้องถิ่น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ชลทิพย์ อัครวาทย์ (2546) ศึกษาสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา กลยุทธ์ทางการสื่อสารที่สร้างการยอมรับตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าในองค์กรไทย ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนทั้งสิ้น 247 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า โดยให้ความสำคัญต่อความสามารถและวิสัยทัศน์ในการทำงานมากกว่าด้านอื่นๆ การใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าใน 9 สถานการณ์การทำงาน คือ การสั่งงาน เช่น สั่งงานด้วยความเป็นกันเอง ไม่แสดงท่าทีในการสั่งการมากนัก การให้ข้อมูลงาน เช่น ชี้แจงอย่างละเอียดและขั้นตอนในการทำงาน การให้คำปรึกษา เช่น เปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา การสอนงาน เช่น ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง การติดตามงาน เช่น ใช้คำพูดสุภาพให้เกียรติ รักษาหน้าใจ การจูงใจในการทำงาน เช่น ขอความเห็นของงานที่จะทำเพื่อให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน การประเมินผลทางบวก เช่น ชมเมื่องานสำเร็จทันที การประเมินผลทางลบ เช่น เรียกคุยเป็นการส่วนตัวไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น และการนำประชุม เช่น เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า ได้แก่ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” เป็นการศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการสื่อสารภายในองค์กรของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย ว่าเป็นอย่างไร และปัจจัยทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กรคืออะไร โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม โดยมีองค์ประกอบในการศึกษา ดังนี้

- 3.1 สนามวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 การนำเสนอข้อมูล

3.1 สนามวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” มีสนามวิจัย คือ องค์กรที่มีผู้บริหารมีช่วงอายุใน เจนเนอเรชั่น วาย ตั้งแต่วัยเริ่มทำงานจนถึงอายุไม่เกิน 36 ปี โดยผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาทั้งหมด 2 องค์กร คือ

- 3.1 บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด
- 3.2 บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด

เพื่อหาผลการศึกษาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ คือ ศึกษาการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย และ ศึกษากระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร โดยการเข้าสู่สนามวิจัยจะเริ่มจากการตรวจสอบคุณสมบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ นั่นคือองค์กรต้องมีผู้บริหารที่มีช่วงอายุในเจนเนอเรชั่น วาย หลังจากได้องค์กรที่ต้องการศึกษาแล้ว จึงต้องสร้าง

ความสัมพันธ์อันดีกับแหล่งข้อมูลเพื่อการเก็บข้อมูลที่ราบรื่น และได้รับข้อมูลที่แท้จริง วิธีการเข้าสู่สนามวิจัย ผู้ศึกษาใช้การเข้าสู่สนามวิจัยแบบเปิดเผยตัว

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษามุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กรของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย ว่ามีการจัดการสื่อสารภายในอย่างไร มีปัจจัยทางการสื่อสารอะไรบ้างที่ทำให้เกิดการยอมรับจากบุคลากรได้บังคับบัญชา ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางการสื่อสารด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับการศึกษา ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารที่มีช่วงอายุอยู่ใน เจนเนอเรชั่น วาย 2 ท่าน ได้แก่

1. คุณทนงศักดิ์ ชูพงศ์วัฒนา

ตำแหน่ง ผู้ก่อตั้ง และ Managing Director บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด

เหตุผลที่เลือกเป็นแหล่งข้อมูล

เพราะเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด ที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารงานทุกระบบ นอกจากเป็นฝ่ายบริหารแล้ว ยังทำหน้าที่ในฝ่ายปฏิบัติงานเป็นทีมเดียวกับบุคลากรภายในองค์กรในโครงการต่างๆ อีกทั้งยังเป็นผู้บริหารที่มีช่วงอายุอยู่ในเจนเนอเรชั่น วาย และมีบุคลากรในบังคับบัญชาเป็นคนเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ และคนเจนเนอเรชั่น วาย

2. คุณกรกานต์ แยมส์ตัยธรรม

ตำแหน่ง Head of Digital บริษัท เซ็นส์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด

เหตุผลที่เลือกเป็นแหล่งข้อมูล

ณ ขณะที่กำลังดำเนินการศึกษา คุณกรกานต์ แยมส์ตัยธรรม เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เซ็นส์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ในตำแหน่ง Head of Digital ซึ่งดูแลส่วนงานเกี่ยวกับดิจิทัลทั้งหมด โดยคุณกรกานต์มีอายุเพียง 27 ปีเท่านั้น ซึ่งถือเป็นผู้บริหารที่มีช่วงอายุอยู่ในเจนเนอเรชั่น วาย และมีบุคลากรในการบังคับบัญชา และปฏิบัติงานร่วมกันเป็นคนเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ และคนเจนเนอเรชั่น วาย

3. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับบุคลากรในองค์กรที่มีผู้บริหารอยู่ในช่วงอายุเจนเนอเรชั่น วาย ทั้ง 2 บริษัท บริษัทละ 5 คน ที่ไม่อนุญาตให้เปิดเผยชื่อและข้อมูลส่วนตัว ซึ่งจะมีทั้งบุคลากรที่เป็นประชากรทั้งเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่น วาย เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมและครบถ้วนสำหรับประเด็นในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งผู้ศึกษาจะใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม-กรกฎาคม พ.ศ. 2560

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งคนในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นเป็นทั้งหนทางและเป้าหมายในการวิจัย ไม่ได้มีสถานะเป็นตัวอย่าง แต่เป็นผู้ให้ข้อมูล การศึกษาในหัวข้อ “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” จะเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ได้กำหนดจากหลักความน่าจะเป็น ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจะเป็นไปตามคุณสมบัติที่เป็นเป้าหมายของการศึกษา โดยใช้รูปแบบการคัดเลือกโดยการพิจารณาเปรียบเทียบ (Judgmental Sampling) เป็นการคัดเลือกโดยพิจารณาเป้าหมายของการวิจัยเป็นสำคัญ คือผู้บริหารที่มีช่วงอายุใน เจนเนอเรชั่น วาย และบุคลากรได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่มีอยู่ช่วงอายุใน เจนเนอเรชั่น วาย และใช้หลักการแปลงตัวแปรด้วยการกำหนดความหมายของตัวแปรด้วยคำถามที่ต้องการทดสอบไว้ล่วงหน้า ประกอบกับการนิยามความหมายของตัวแปรด้วยคำถามในขณะเก็บข้อมูล ซึ่งสภาพของข้อมูลอาจเกิดได้ทั้งรูปแบบของวัจนภาษา และอวัจนภาษา

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จะใช้กับกลุ่มผู้บริหารที่มีช่วงอายุใน เจนเนอเรชั่น วาย และบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่มีช่วงอายุใน เจนเนอเรชั่น วาย เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมาตรฐาน ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบมาตรฐานที่มีโครงสร้างของคำถามตามวัตถุประสงค์การศึกษาและการสัมภาษณ์ที่ปราศจากมาตรฐาน ที่จะดำเนินการสัมภาษณ์โดยเสรีภายใต้วัตถุประสงค์การศึกษา

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการศึกษานี้ คือ แนวคำถามสัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างแบบสัมภาษณ์ที่ไม่ได้จัดแนวคำถามไว้ล่วงหน้าและแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดแนวคำถามไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยใช้ลักษณะการซักถามแบบการแสดงทัศนะโดยเสรี โดยเปิดโอกาสให้สามารถตอบคำถามได้อย่างอิสระ ร่วมกับวิธีสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมแบบเปิดเผยสถานะของผู้วิจัย เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกประเด็นที่ต้องการศึกษา โครงสร้างของแนวคำถามสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้เข้าสนามวิจัยด้วยตนเอง และใช้การจดบันทึก บันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ โดยมีแนวคำถาม ดังนี้

3.4.1 แนวคำถามสัมภาษณ์เจาะลึก

แนวคำถามสัมภาษณ์เจาะลึก สำหรับผู้บริหารเงินเนอเรชั่น วาย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเงินเนอเรชั่น วาย

1. การสื่อสารภายในองค์กรของท่าน มีลักษณะ และรูปแบบการสื่อสารอย่างไร

2. หากเกิดปัญหาจากการสื่อสารภายในองค์กร ท่านมีวิธีการพิจารณาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารอย่างไร เช่น มองภาพรวม หรือ พิจารณาเฉพาะจุด

3. อุปกรณ์ที่ท่านใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรทุกวันนี้ ได้มีการนำเทคโนโลยีที่คนเงินเนอเรชั่น วาย นิยมใช้กัน มาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรหรือไม่ หากนำมาใช้ใช้อย่างไร และมีความคิดเห็นในการนำเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างไรบ้าง

4. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารในเงินเนอเรชั่น วาย การเลือกใช้ภาษาที่ท่านใช้สื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรเป็นอย่างไร กับทั้งบุคลากรที่มีช่วงเงินเนอเรชั่นสูงกว่าท่าน และบุคลากรที่อยู่ในช่วงเงินเนอเรชั่นเดียวกับท่าน เป็นทางการ ไม่ทางการ หรือกึ่งทางการอย่างไร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บริหารเงินเนอเรชั่นวาย จากบุคลากรในองค์กร

1. ท่านมีการสร้างบรรยากาศทางการสื่อสารและบรรยากาศในองค์กรอย่างไร

2. ลักษณะของการจัดการที่ท่านเลือกใช้ ท่านมุ่งเน้นไปทางใดบ้าง ทั้งด้านการเน้นเนื้อหาเป็นหลัก มุ่งการใช้อำนาจ การเน้นถึงคุณค่าของบุคลากรในองค์กร การใส่ใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือ การเน้นการประเมินผลงานด้วยสถิติ การใช้ตัวเลข

3. ท่านมีการใช้ระดับการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรอย่างไร

4. ท่านเปิดโอกาส และวางแผนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างไรบ้าง

5. ท่านมีเป้าหมายในการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรอย่างไร

6. ท่านสังเกตเห็นถึงประโยชน์อะไรบ้างจากการใช้สื่อเพื่อสื่อสารภายในองค์กร

7. ความสำเร็จจากการสื่อสารที่ท่านได้ตั้งเป้าหมายไว้คืออะไร วัดจากตัวชี้วัดอะไรบ้าง

8. การสื่อสารที่ท่านใช้ปัจจุบันนี้ ท่านคิดว่าประสบความสำเร็จในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

9. หากมีปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดจากการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรของท่านที่พบ คืออะไร

10. แนวทางการแก้ปัญหาทางการสื่อสารของท่านคืออะไร

3.4.2 แนวคำถามสัมภาษณ์เจาะลึก สำหรับบุคลากรในองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวาย จากบุคลากรในองค์กร

1. ผู้บริหารของท่านมีการสร้างบรรยากาศทางการสื่อสารและบรรยากาศในองค์กรอย่างไร

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อลักษณะการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ที่ใช้ในการจัดการภายในองค์กร

3. ผู้บริหารของท่านมีการใช้ระดับการสื่อสารภายในองค์กรกับบุคลากรอย่างไรบ้าง เหมาะสมหรือไม่ คิดว่าควรจะเป็นแบบใด

4. ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้เป็นอย่างดีหรือไม่

5. ท่านคิดว่าผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ให้โอกาสท่านในการส่งเสียงออกไปเพื่อสะท้อนกลับมายังองค์กรบ้างหรือไม่ และมีความเห็นต่อเรื่องนี้อย่างไร

6. ผู้บริหารได้มีการส่งเสริม ให้คำปรึกษา และพัฒนาท่านในด้านใดๆ บ้างหรือไม่

7. ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหาร ที่เป็นคนเจนเนอเรชั่นวาย ที่นำมาใช้สื่อสารนโยบาย ออกคำสั่ง หรือแจ้งข้อมูลนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

8. ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านประสบความสำเร็จในการสื่อสารมายังกลุ่มบุคลากรภายในองค์กรหรือไม่

9. หากมีปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดจากการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรของท่าน คืออะไร

10. คิดว่าผู้บริหารของท่านสามารถแก้ไขปัญหาทางการสื่อสารได้ดีหรือไม่

โดยแนวคำถามดังกล่าว จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” และผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการ Data Triangulation คือ การใช้ประเด็นคำถามซ้ำ เพื่อย้ำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในทิศทางเดียวกัน

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้ว จะนำเข้าสู่แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาจากการสัมภาษณ์จากผู้บริหารที่มีช่วงอายุใน เจนเนอเรชั่น วาย และบุคลากรใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย มาจัดเป็นหมวดหมู่ด้วยการระบุตัวแปรจากวัตถุประสงค์ที่ศึกษา ตีความและอภิปรายเนื้อหาเพื่อสะท้อนถึงกระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่ผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย ใช้เพื่อสร้างการยอมรับกับบุคลากรภายในองค์กร และปัจจัยทางการสื่อสารที่ทำให้เกิดการยอมรับผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย ของบุคลากรภายในองค์กร โดยอ้างอิงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบกัน เพื่อให้การศึกษาคอบคลุมในทุกวัตถุประสงค์การวิจัย

3.6 การนำเสนอข้อมูล

การศึกษา เรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการนำเสนอข้อมูลจากการวิเคราะห์ด้วยการเขียนเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ซึ่งจะนำเสนอข้อมูล กระบวนการจัดการทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารที่มีช่วงอายุใน เจนเนอเรชั่น วาย และปัจจัยทางการสื่อสารที่ทำให้เกิดการยอมรับผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย ของบุคลากรภายในองค์กร

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” โดยการศึกษามีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาการจัตระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร

4.1 การจัตระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

การจัตระเบียบทางการสื่อสาร เป็นหนึ่งส่วนของการจัตระบบของตัวแปรของปรากฏการณ์การจัดการทางการสื่อสาร โดยการจัตระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายนั้น ทั้ง 2 ท่าน ซึ่งบริหารงานและทำงานร่วมกับบุคลากรในลักษณะงานที่ต่างกัน บุคลากรในการดูแลแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของจำนวน และอายุที่มากกว่าน้อยกว่าแตกต่างกันไป

ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้ พบผลการศึกษาในเรื่องของการจัตระเบียบทางการสื่อสารแบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

- 4.1.1 แบบภาษาที่ใช้ของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
 - 4.1.2 วิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
 - 4.1.3 ขอบเขตการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
 - 4.1.4 ยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
 - 4.1.5 แนวทางการปรับปรุงการจัดการของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
- โดยผลการศึกษา มีดังนี้

4.1.1 แบบภาษาที่ใช้ของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

แบบภาษาที่ใช้ในการสื่อสารนั้น เป็นการเลือกใช้การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ทั้งการพูด การเขียน การแสดงออกทั้งสีหน้าและท่าทาง โดยคุณทองศักดิ์ ชูพงศ์วัฒนา Managing Director ของบริษัทซูปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด นั้นเน้นใช้คำพูดในการสื่อสารกันมากกว่าตัวอักษร

โดยลักษณะการใช้แบบภาษาของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด สามารถจัดตามลักษณะได้ ดังนี้

1. การเลือกใช้คำพูดแบบไม่เป็นทางการ

การเลือกคำพูดที่ใช้จะเป็นคำพูดที่ไม่เป็นทางการ เช่น การใช้สรรพนามที่เป็นกันเอง การเรียกด้วยชื่อเล่น และแทนตัวผู้บริหารเองว่า พี่ หรือ ผม ไม่มีการใช้สรรพนามเรียกแทนตัว บุคลากรว่า คุณ หรือ ชื่อจริง นอกจากนั้นยังสื่อสารด้วยท่าทีสบายๆ ไม่ได้มีท่าทีจริงจังหรือเคร่งครัด ในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร เช่น การสอดแทรกมุกตลก สร้างเสียงหัวเราะให้เกิดขึ้น บรรยากาศจึงเป็นการอยู่ด้วยกันแบบครอบครัว พี่น้อง มีความสนุกสนาน เฮฮา เนื่องด้วยผู้บริหารนั้นมีอายุที่ไม่ได้ห่างกันมากกับบุคลากรส่วนมากในบริษัท และบุคลากรไม่ได้มีจำนวนมากจนเกินไป จึงไม่ยากให้รู้สึกถึงความห่างเหินมากนัก ยิ่งหากเป็นเรื่องที่ไม่ได้ต้องประสานงานกับภายนอกแล้ว ผู้บริหารมักจะพูดต่อหน้ากับบุคลากร เพราะเร็วกว่าการสื่อสารด้วยการส่งอีเมล อีกทั้งพื้นที่ภายในของบริษัทนั้น ก็จัดให้มีส่วนที่สามารถพูดคุยกันแบบเป็นส่วนตัวได้ ซึ่งเอื้อกับการสื่อสารในลักษณะที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรเป็นหลัก และข้อมูลจากการสังเกตการณ์ก็พบว่า เป็นไปตามดังที่ผู้บริหารกล่าวไว้ โดยบุคลากรจะเรียกผู้บริหารว่า พี่ ตามด้วยชื่อเล่นของผู้บริหาร แทนตัวเองด้วยสรรพนามสุภาพ กรณีบุคลากรชายที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น วาย จะแทนตัวเองด้วยคำว่า ผม ส่วนผู้หญิงจะแทนตัวเองด้วยชื่อเล่น ส่วนบุคลากรที่มีอายุมากกว่า และบางคนที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ จะเรียกว่า คุณ ตามด้วยชื่อเล่นของผู้บริหาร

2. การสื่อสารแบบมีลายลักษณ์อักษร

ถึงแม้ว่าจะเน้นการใช้การพูดในการสื่อสารมากกว่า แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้บริหารก็พิจารณาถึงสารและสถานการณ์ขณะนั้นอยู่เสมอ หากเป็นสารหรือสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็ต้องปรับเปลี่ยนจากการสื่อสารกันตรงๆ เป็นการสื่อสารผ่านอีเมล หรือ จดหมายส่วนตัวของผู้ที่ต้องการจะสื่อสารด้วย เช่น หนังสือการปรับเงินเดือน ซึ่งจากการที่ผู้สัมภาษณ์สังเกตการณ์พบว่า บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี เป็นบริษัทขนาดเล็ก ที่มีบรรยากาศเป็นกันเอง สภาพแวดล้อมในการทำงานจะเป็นที่เปิดโล่ง ไม่มีที่กัน ทุกแผนกสามารถพูดคุยสื่อสารกันได้โดยอิสระ แต่จะมีห้องประชุมที่สามารถเก็บเสียงได้ เมื่อต้องการความเป็นส่วนตัวในการพูดคุย หรือ ประชุมกับลูกค้า ดังเช่นที่ผู้บริหารกล่าวไว้



ภาพที่ 4.1 บรรยากาศภายในบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด (1)



ภาพที่ 4.2 บรรยากาศภายในบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด (2)

3. การปรับระดับภาษาให้เหมาะกับผู้รับสาร

คุณทองศักดิ์ ชูพงษ์วัฒนา ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรส่วนมากในบริษัทเป็นคนในเจนเนอเรชั่น วาย แต่ก็มีบุคลากรบางท่านที่เป็นคนเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ หรือบุคคลที่มีอายุมากกว่า ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้คำพูดในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การเงินและบัญชี หรือครีเอทีฟบางท่าน ซึ่งผู้บริหารเอง ก็มีวิธีการปรับระดับภาษาให้เหมาะสมกับผู้ที่ต้องการจะสื่อสารด้วย เพราะผู้บริหารยังมีความเชื่อและถูกปลูกฝังในเรื่องของวัฒนธรรมของคนไทยในการให้ความเคารพผู้ที่มีความอาวุโสกว่า ทำให้ต้องมีการผสมผสานระหว่างการใช้ระดับภาษาทั้งไม่เป็นทางการ กึ่งทางการและเป็นทางการ ผู้ที่มีอายุมากกว่า ผู้บริหารจะใช้แบบภาษากึ่งทางการเป็นส่วนใหญ่ เพื่อไม่ให้มีความแตกต่างกับบุคลากรเจนเนอเรชั่น วาย คนอื่นๆ จนเกินไป เพราะผู้บริหารต้องการที่จะรักษาบรรยากาศที่เหมือนกับครอบครัวไว้ โดยผู้บริหารได้ยกตัวอย่างจากกรณีที่ได้รับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานในบริษัท ซึ่งเป็นคนที่มีอายุมากกว่าผู้บริหาร และบุคลากรท่านอื่นมาก ผู้บริหารจะแจ้งให้ผู้มาสัมภาษณ์เข้าทำงานทราบถึงลักษณะการทำงาน อายุของบุคลากรส่วนมากให้ทราบว่าเป็นคนที่มีอายุอยู่ในช่วงเจนเนอเรชั่น วาย เพื่อให้เขาทราบ ตัดสินใจ หรือเตรียมตัวในการปรับตัว เช่นเดียวกับบุคลากรในองค์กรก็ต้องแจ้งให้ทราบ และปรับตัวกับเพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าตนเองจะมีอำนาจสูงสุดอย่างเต็มที่ในฐานะผู้บริหาร แต่เรื่องของระดับภาษาก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจละเลย ไม่ใช่ว่าอะไรก็ได้ แต่ระมัดระวังและคิดอย่างถี่ถ้วนเช่นเดียวกัน

สิ่งที่เกิดสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารให้น้ำหนักของแบบภาษาที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ทั้งรูปแบบของอวัจนภาษาและวจนภาษา โดย เลือกใช้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การสื่อสารบรรลุผลสำเร็จสูงสุด และผู้บริหารคำนึงถึงการใช้ระดับภาษา เนื่องจากเป็นไปตามบริบทของสังคมไทย เรื่องการให้เกียรติของผู้ที่มีอาวุโสกว่า ก็จะเลือกใช้ระดับการสื่อสารที่เป็นทางการหรือกึ่งทางการ และการใช้ระดับภาษาที่เป็นไม่เป็นทางการ จะไม่สร้างความห่างเหินกับบุคลากรที่มีช่วงอายุใกล้เคียงกัน

สำหรับบริษัท เซ็นส์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด แบบภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร คุณกรกานต์ แยมส์ดีชธรรม Head of Digital ผู้บริหารแผนก ดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ซึ่งเป็นแผนกที่ต้องดูแลเกี่ยวกับระบบดิจิทัลของทั้งบริษัท ทั้งระบบภายใน รวมถึงสื่อออนไลน์และเทคโนโลยีที่นำมาใช้กับรายการที่บริษัทเป็นผู้ผลิต ทำให้ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในบริษัทถึง 200 ชีวิต ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติงาน จากผลการศึกษา สามารถแบ่งได้เป็นประเด็น ดังนี้

1. การเลือกใช้คำพูดแบบไม่เป็นทางการกับการสื่อสารภายในแผนก

ภายในแผนกดิจิทัลเกือบทั้งหมด เป็นบุคลากรที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น วาย มีเพียง 1 ท่านเท่านั้นที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ ส่วนมากแล้วจะใช้คำพูดในการสื่อสารกันภายใน

แผนกเป็นส่วนมาก และใช้ภาษาที่ค่อนข้างเป็นกันเองกันในการสื่อสาร เนื่องจากความสนิทสนมที่เกิดขึ้นภายในแผนก เช่น สรรพนาม ฉัน หรือ นาง โดยผู้บริหารแทนตนเองด้วยคำว่า พี่ หรือ ชื่อเล่นของตน ส่วนบุคลากรแทนตนเองด้วยชื่อเล่น และคำที่บ่งบอกระดับอายุ เช่น พี่ แต่บางครั้งจะเป็นในลักษณะของอีเมลหรือไลน์ในการส่งสารบ้าง เป็นกรณีเฉพาะที่ต้องการชี้แจงให้เป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น แต่ลักษณะการใช้ภาษาจะไม่ใช่ทางการเช่นเคย ถึงแม้จะเป็นการพูดคุยกันในเรื่องงานก็ตาม

2. การสื่อสารแบบสนทนาควบคู่การใช้ลายลักษณ์อักษร โดยลักษณะคำพูดแบบเป็นทางการกับบุคลากรภายนอกแผนก

แต่เมื่อต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นนอกแผนก เนื่องจากมีภาระงานที่ต้องประสานกับหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบุคคล แผนกความสุขขององค์กร หรือฝ่ายผลิตรายการ ผู้บริหารก็เลือกที่จะใช้วิธีการทั้งการสนทนา และมีการส่งอีเมลเป็นลายลักษณ์อักษรผสมผสานกันไป แต่จะเน้นไปที่การส่งอีเมลซึ่งสามารถเก็บเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นหลักฐานในการสนทนามากกว่า เพราะบุคลากรภายนอกแผนกที่ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารด้วยตามโครงสร้างองค์กร มีมากมายหลายแผนก และหลายระดับการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องระมัดระวังในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร จะต้องมีความชัดเจน ลักษณะคำพูดจะมีความเป็นทางการ เพื่อให้ผู้รับสารนั้นสามารถตีความได้อย่างถูกต้อง และเข้าใจตรงกันได้ เช่น เรียน ผู้บริหารแผนก

3. การปรับระดับการใช้ภาษาให้เหมาะสมกับผู้รับสาร

คุณกรกานต์ แยมส์ตย์ธรรม ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องทำงานร่วมกับผู้คนที่มีความหลากหลายทั้ง เพศ อายุ ตำแหน่ง มีผู้รับสารบางท่านที่มีความอาวุโสมากกว่าผู้บริหาร และงานดิจิทัลที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่นั้น จำเป็นต้องมีความละเอียดในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีให้กับบุคคลภายในองค์กร ซึ่งมีทุกระดับตำแหน่งหน้าที่ หรือการประสานงานระหว่างแผนกที่มีทั้งบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งหน้าที่ อายุความสนิทสนมต่างกันไป ดังนั้น เมื่อปฏิบัติงานนอกแผนก การเลือกใช้ภาษาที่เป็นทางการทั้งหมด จะช่วยขจัดปัญหาเรื่องของความเข้าใจผิดและสื่อสารได้ตรงความหมายเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับระดับภาษาให้เหมาะสมกับผู้รับสาร โดยได้กล่าวเพิ่มเติมว่า “สำหรับบุคลากรในแผนกการที่เลือกปรับให้ภาษามีความเป็นกันเอง ไม่ทางการ เป็นการช่วยฟังกำแพงที่กีดขวางการทำงานเป็นทีม เป็นการทำให้ทุกอย่างง่ายขึ้นในการเปิดใจเพื่อสื่อสารออกมาซึ่งกันและกัน” คุณกรกานต์ แยมส์ตย์ธรรม (สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2560)

จากการศึกษาในแบบภาษาของผู้บริหารพบว่า คุณกรกานต์ มีการใช้แบบภาษาทั้งวงจ
ภาษาและอวจนภาษา ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในหรือภายนอกแผนก แต่จะมีความแตกต่างกันใน
เรื่องของการใช้ลายลักษณ์อักษร การติดต่อสื่อสารกับแผนกอื่นจะมีการใช้ระดับภาษาที่เป็นทางการ
เพื่อให้มีหลักฐาน และข้อมูลของการสื่อสารที่ชัดเจน และหลีกเลี่ยงการมีปัญหาในการสื่อสารกับผู้ที่มี
อาวุโสกว่าผู้บริหาร รวมไปถึงประเด็นของการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน ซึ่งต่างกับภายในแผนกจะมีความ
ไม่เป็นทางการ

จากผลการศึกษาของผู้บริหาร ทั้ง 2 ท่าน สามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบ
ในประเด็นแบบภาษาที่ใช้ของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1

ตารางแสดงการเปรียบเทียบแบบภาษาของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

แบบภาษาในการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	
บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
มีการใช้ทั้งวงจภาษาและอวจนภาษา	มีการใช้ทั้งวงจภาษาและอวจนภาษา
เลือกใช้ภาษาในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ	ใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการกับบุคลากรในแผนก แต่เลือกใช้ภาษาที่เป็นทางการกับบุคลากร ภายนอกแผนก
ปรับระดับภาษาให้เหมาะสมกับผู้รับสาร	ปรับระดับภาษาให้เหมาะสมกับผู้รับสาร

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงข้อเหมือนและข้อต่างแบบภาษาที่ใช้ของผู้บริหาร
เจนเนอเรชั่น วาย ทั้ง 2 ท่าน ผู้บริหารของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด และ แผนกดิจิทัล
บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีการใช้วงจภาษาและอวจนภาษาทั้ง 2 ท่าน รวมไปถึงการ
ปรับระดับภาษาให้เหมาะสมกับผู้รับสาร ในขณะที่การเลือกใช้คำพูดนั้น ผู้บริหารของบริษัท ซุปเปอร์
ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด เน้นการใช้คำพูดในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับทั้งองค์กร เนื่องจาก
องค์กรมีขนาดเล็กกว่าบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ทำให้สามารถทำการสื่อสารใน
ลักษณะนี้ได้ แต่สำหรับผู้บริหาร แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด นั้น จะเลือกใช้
ภาษาที่ไม่เป็นทางการเฉพาะในแผนก และใช้ภาษาระดับทางการกับภายนอกแผนกเท่านั้น โดยทั้ง
2 ท่าน มีการปรับระดับภาษาให้เหมาะสมกับผู้รับสารทั้งคู่

4.1.2 วิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

วิธีการสื่อสาร คือ การจัดระเบียบในวิธีของการติดต่อสื่อสารที่สามารถทำให้บุคลากรภายในองค์กรนั้น สามารถเข้าใจในข้อมูลที่ต้องการสื่อสาร รับส่งกันในองค์กร สำหรับบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ถึงแม้จะเป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่ก็ยังมีระบบการจัดการแบ่งเป็นแผนกอย่างชัดเจน ซึ่งหน้าที่ของแต่ละแผนกก็จะต่างกันไป ซึ่งวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด นั้น สามารถแบ่งได้เป็นลักษณะ ดังนี้

1. การสื่อสารแบบตัวต่อตัว

วิธีการสื่อสารในลักษณะจะเกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารต้องการพูดคุยกับบุคลากรเป็นการส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นแบบสาธารณะหรือเป็นส่วนตัว เกิดขึ้นในหลายกรณี เช่น การปรึกษาหารือเป็นการส่วนตัว การชี้แจงปัญหา การแจ้งปรับตำแหน่งและเงินเดือน โดยผู้บริหารจะมีพื้นที่สำหรับการพูดคุยแบบเป็นส่วนตัว และบางครั้งก็สนทนากันบริเวณที่ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลตามประเด็นที่จะสนทนากัน เช่น การให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่กำลังปฏิบัติ การให้คำแนะนำต่างๆ

2. การจัดการประชุม

ผู้บริหารจะใช้การประชุม เมื่อต้องการชี้แจงหรือขอความคิดเห็นจากบุคลากรพร้อมๆ กัน ในส่วนของการทำงาน แผนกศรีเอทีพีจะต้องทำงานสอดคล้องประสานกับแผนกดูแลลูกค้า โดยมีคุณทงศักดิ์ ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมดูแลโครงการอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการทำงานกับทั้ง 2 แผนกนี้ คุณทงศักดิ์จะมอบหมายให้แผนกดูแลลูกค้าทำสรุปการประชุม และบริฟงานจากลูกค้า มาจัดทำเป็นงานนำเสนอในรูปแบบของเพาเวอร์พอยท์ โดยมีการใส่รายละเอียดที่ชัดเจนสำหรับการทำงานให้กับศรีเอทีพี เพื่อเป็นข้อมูล และหลักฐานในการทำงานให้กับแผนกศรีเอทีพี นอกจากนี้ในแต่ละโครงการจะต้องมีการจัดประชุมเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนจบโครงการ โดยมีลำดับการประชุม ดังนี้

2.1 การประชุมเพื่อรับบริฟงาน ถามตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับโครงการ

2.2 การประชุมเพื่อระดมสมองในการหาคอนเซ็ปต์ของโครงการ

2.3 การประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าของโครงการ

2.4 การประชุมเพื่อสรุปโครงการ เพื่อเตรียมนำเสนอลูกค้าต่อไป

จะเห็นได้ว่าการผสมผสานกันระหว่างการประชุมและการมอบบริฟงานให้กับทีมศรีเอทีพี ได้เก็บเป็นข้อมูลและเป็นหลักฐานในการทำโครงการขึ้นนี้ นับเป็นการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรที่มีไม่มากที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าสำคัญและจำเป็นจะต้องใช้บ้าง นอกจากนั้นยังมีการจัดประชุมในประเด็นอื่นๆ เช่น การระดมความคิดในกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกัน ที่ผ่านจะมีในหัวข้อการไปสัมมนานอกสถานที่ การจัดเลี้ยงประจำปีสัปดาห์ การเลือก

ภาพยนตร์สำหรับกิจกรรมพิเศษ เพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นไปพร้อมๆ กัน และสามารถสรุปผลได้จากการจัดการประชุม

3. การสื่อสารด้วยเครื่องมือสื่อสาร

แผนกทรัพยากรบุคคล และแผนกบัญชีและการเงินนั้น เป็นแผนกที่ไม่ได้ทำงานในบริเวณสำนักงานเดียวกัน ทำให้การสื่อสารกันตรงๆ แบบพบหน้ากันเกิดขึ้นได้ยาก ผู้บริหารจึงใช้วิธีการสนทนาผ่านทางโทรศัพท์กับแผนกนั้นๆ และใช้วิธีการติดต่อสื่อสารกันผ่านอีเมลเป็นหลัก สำหรับกรณีแผนกอื่นๆ ต้องการติดต่อกับแผนกทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบัญชี และการเงิน ปัจจุบันจะติดต่อสื่อสารผ่านบุคลากรในตำแหน่ง Project – Coordinator และกรู๊ปไลน์บริษัทในกรณีที่ต้องการสื่อสารให้รับทราบพร้อมกันทุกคน

จากการสังเกตการณ์ และสอบถามบุคลากรภายในองค์กรเพิ่มเติม ก็พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประชุม และการพูดคุยเป็นการส่วนตัว โดยผู้สัมภาษณ์ ได้มีโอกาสสังเกตการประชุมหนึ่งครั้ง ซึ่งเป็นการประชุมโครงการใหม่ของบริษัท โดยประกอบไปด้วยครีเอทีฟ ส่วนงานดูแลลูกค้าโครงการนี้ และคุณทงนงศักดิ์ โดยบรรยากาศในการประชุมก็เป็นไปอย่างสบายๆ มีการสอบถามและถกเถียงในข้อมูลและแก้ความสงสัยต่างๆ สำหรับการทำงาน บรรยากาศจากการสังเกตการณ์พบว่าไม่ได้กดดันหรือมีความรุนแรงทางอารมณ์ โดยมีเอกสารประกอบเป็นชุดบริฟสำหรับครีเอทีฟทำนละ 1 ชุด เพื่อเก็บเป็นหลักฐานและข้อมูลในการดำเนินงาน



ภาพที่ 4.3 บรรยากาศห้องประชุมของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด

จากการศึกษาวิธีการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชันของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ครีเอทีฟ จำกัด พบว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบซึ่งหน้า เช่น การประชุมหรือการพูดคุยเป็นการส่วนตัวมากกว่ากับบุคลากรภายในองค์กร โดยมีการใช้หนังสือ อีเมล หรือ ข้อความสนทนาในไลน์ในการประกอบเป็นข้อมูล และหลักฐานในการทำงาน หรือใช้เครื่องมือในการสื่อสารกรณีที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในสถานที่เดียวกันเท่านั้น

ส่วนถัดมา คือ วิธีการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชัน วาย ของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด บริษัทของผู้บริหารเป็นบริษัทที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ ประกอบไปด้วยแผนกจำนวนมาก และบุคลากรกว่า 200 ท่าน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบพบซึ่งหน้ากันมากกว่าสำหรับการสื่อสารภายในแผนกดิจิทัล โดยมีลักษณะของวิธีการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. การสื่อสารแบบตัวต่อตัว

ด้วยความสนิทสนมกันภายในแผนก ทำให้การสื่อสารแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เกิดขึ้นได้ง่าย พื้นที่การทำงานก็จัดสรรให้อำนวยต่อการพูดคุย โดยจากคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารได้กล่าวเพิ่มเติม ถึงการให้ความสำคัญกับการพูดคุยกับแบบตัวต่อตัวว่า การสื่อสารลักษณะนี้ทำให้บุคลากรสามารถเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสื่อสารกลับไปได้ทันที โดยประเด็นนั้นมีหลากหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในการทำงาน การขอคำปรึกษา หรือประเด็นการสนทนาอื่นๆ ก็ตาม

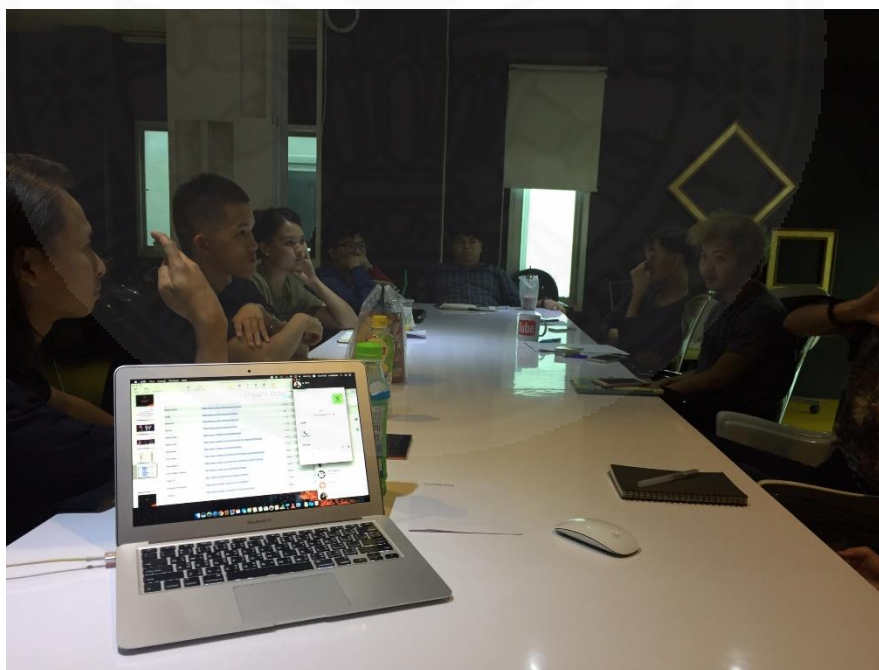
2. การประชุม

จากคำสัมภาษณ์ได้กล่าวว่า การประชุมนั้นสำคัญมาก เนื่องจากแผนกดิจิทัลเป็นแผนกที่ทำงานประสานกับแผนกอื่นๆ รวมไปถึงพาร์ทเนอร์ของบริษัท ซึ่งลักษณะงานที่ทำขึ้นอยู่กับความและต้องทันกับกระแสรอบด้าน อีกทั้งเป็นงานที่มีรายละเอียด ทำให้ต้องมีแผนป้องกันปัญหาเฉพาะหน้าค่อนข้างมาก ดังนั้นการเรียกประชุม เพื่ออธิบายและชี้แจงในสิ่งที่ผู้บริหารรับนโยบาย หรือวางแผนมา จะทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจได้ตรงกัน และใช้เวลาในการสื่อสารเพียงครั้งเดียว ไม่ซ้ำซ้อน และการประชุมยังเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น และร่วมกันคัดกรองความคิดและแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานร่วมกัน แล้วจึงค่อยสรุปและจัดทำรายงานการประชุมเป็นลำดับถัดไป รวมไปถึงการจัดการประชุมระหว่างแผนก โดยการประชุมเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้เหมือนกันทุกแผนกในบริษัท

3. การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร

ผู้บริหารจะใช้การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรกับบุคลากรภายนอกมากกว่าภายในแผนก แต่เป็นในรูปแบบดิจิทัล เช่น การส่งอีเมลในการสื่อสาร เป็นการสื่อสารที่เป็นทางการมากกว่าการสื่อสารในแผนก สำหรับภายในแผนกใช้ในปริมาณน้อย มีเพียงการทำบันทึกการประชุม และส่งอีเมลเพื่อให้รับทราบเป็นหลักฐานโดยทั่วกันอีกครั้ง

โดยผู้สัมภาษณ์ได้มีโอกาสเข้าร่วมสังเกตการณ์การทำงานของแผนกดิจิทัล พบว่าแผนกนี้สื่อสารแบบซึ่งหน้ากันตลอดเวลา ด้วยพื้นที่การทำงานที่ค่อนข้างเอื้อกับการสื่อสารแบบทันที เมื่อมีข้อสงสัยหรือสิ่งที่ยากพูดคุยกัน ก็จะสื่อสารกันในทันที ทั้งนี้ได้มีโอกาสสังเกตการประชุมของแผนกดิจิทัล พบว่า บรรยากาศค่อนข้างสบายๆ สามารถนำขนม น้ำดื่มเข้ามารับประทานได้ถึงแม้หัวข้อจะเป็นการประชุมในเรื่องงาน แต่ผู้บริหารก็จะดำเนินการประชุมให้ผ่อนคลายมากที่สุด โดยผู้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่าเขานั้นมุ่งหวังให้เกิดความกล้าในการพูดคุย และการสอบถามในการประชุม โดยที่ไม่เก็บไปตีความเอง เพราะบางครั้งการตีความผิดในเรื่องที่สำคัญมากจากข้อความสั้นๆ ในการสนทนาผ่านโปรแกรมการส่งข้อความสนทนาต่างๆ ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารได้



ภาพที่ 4.4 บรรยากาศห้องประชุมของแผนกดิจิทัล

จากการศึกษาวิธีการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายท่านนี้ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการประชุมมากกว่าวิธีการติดต่อสื่อสารประเภทอื่นๆ กับภายในแผนกของตนเอง เพราะลักษณะของงานดิจิทัลที่มีรายละเอียดเยอะ และไม่ควรมีเกิดการผิดพลาดต่อสาธารณชน ผู้บริหารจึงใช้การประชุมในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกัน เกิดการซักถาม และใช้เวลารวดเร็วที่ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับข้อมูลโดยพร้อมเพรียงกัน โดยสามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2

ตารางแสดงการเปรียบเทียบวิธีการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

วิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	
บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
มีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่สาธารณะ และพื้นที่ที่มีความเป็นส่วนตัว	มีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่สาธารณะ และพื้นที่ที่มีความเป็นส่วนตัว
การจัดประชุมเป็นแผนก และ จัดประชุมตามทีมที่ดูแลแต่ละโครงการไป โดยมีลำดับขั้นตอนของการประชุม	การจัดประชุมทั้งภายใน เพื่อชี้แจงเรื่องในแผนก และข้อมูลที่ได้รับมาจากการประชุมอื่นๆ และ จัดประชุมระหว่างแผนก
การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร มีน้อยมาก ใช้เมื่อชี้แจงสิ่งสำคัญบางอย่างที่ต้องเก็บหลักฐาน มีทั้งรูปแบบของสิ่งพิมพ์ และดิจิทัล ในปริมาณน้อย	การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรในรูปแบบดิจิทัลบ่อยครั้งกับบุคลากรภายนอกแผนก กับภายในในปริมาณน้อย

จากตารางที่ 4.2 สามารถอธิบายได้ถึงความเหมือนและความแตกต่างของวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ทั้ง 2 ท่าน พบว่า มีการสื่อสารแบบตัวต่อตัวที่เหมือนกัน มีการจัดประชุมที่เหมือนกัน โดยมีข้อแตกต่าง คือ บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด จะมีการกำหนดระดับขั้นการประชุมในการทำงานแต่ละโครงการเป็นลำดับขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ในขณะที่บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ภายในแผนกดิจิทัลจะเป็นการจัดประชุมตามวาระ และมีการจัดประชุมระหว่างแผนกเสมอ และทั้ง 2 ท่าน ใช้การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร

แต่ในภาพรวมบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด มีการใช้ในปริมาณที่น้อยกว่าบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด โดยรูปแบบที่ใช้ก็แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์

4.1.3 ขอบเขตการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

ขอบเขตการสื่อสาร คือ การแบ่งระบบการสื่อสารขององค์กร ออกเป็น 2 ส่วน คือ การสื่อสารภายในและภายนอกขององค์กร ทั้งนี้การศึกษาของผู้ศึกษามุ่งเน้นไปที่การสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องของพฤติกรรมในองค์กร และการปฏิบัติงานในองค์กร

บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณา รวมทั้งรับสร้างตราสินค้า และงานออกแบบทุกประเภท จัดเป็นงานให้บริการประเภทหนึ่ง ซึ่งทำให้คุณทรงศักดิ์ ที่เป็นผู้บริหารและดูแลโครงการด้วยตนเอง ต้องมีการสื่อสาร ประสานงานกับบุคลากรที่ทำงานอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กร จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมาก ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีแนวคิดในการสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้

1. เน้นการพูดคุยกันให้มากเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีแก่โครงการ

ด้วยเนื้อหาของบริษัท ที่มุ่งเน้นการบริการงานเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า ผู้บริหารจึงใช้การพูดคุยกันเป็นอย่างมากของทีมงานที่รับผิดชอบในแต่ละโครงการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงาน และความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เพื่อให้สามารถควบคุมงานให้เป็นไปตามกรอบเวลา และคุณภาพตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ เพราะหากสื่อสารภายในองค์กรไม่เกิดประสิทธิผล จะทำให้งานไม่เป็นไปตามที่วางแผน อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัทได้ ทำให้สูญเสียความไว้วางใจจากลูกค้าหรือพาร์ทเนอร์ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อไปในเรื่องอื่นๆ เช่น เรื่องของผลประกอบการด้วยเช่นกัน

2. เน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในองค์กร

การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในองค์กร ทั้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเอง และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง นับเป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารมีแนวคิดของการบริหารบุคลากรให้เหมือนครอบครัว และให้องค์กรนั้นเป็นเหมือนกับบ้าน ที่เริ่มต้นตั้งแต่การใช้สรรพนามแทนตนเองของผู้บริหารว่า พี่ การเปิดเผยเรื่องราวของครอบครัว บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้รู้จักกับคนในครอบครัวของผู้บริหาร เป็นจุดเริ่มต้นที่จะสร้างให้ทุกคนสามารถอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างเป็นสุข และสบายใจ

จากการศึกษาขอบเขตการสื่อสารที่ผู้บริหารท่านนี้ มุ่งไปที่การพูดคุยกันภายใน ให้เกิดประสิทธิผล เพื่อให้ผลงานที่ออกมาจากการสื่อสารที่ดีนำไปสู่การรักษาซึ่งภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อบุคคลภายนอก รวมไปถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ในส่วนของการขอขเขตการสื่อสารของผู้บริหาร แผนกดิจิทัล ของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์ เทนเมนท์ จำกัด ดังที่ทราบว่าผู้บริหารเป็นผู้บริหารในแผนกดิจิทัล ซึ่งควบคุมดูแลระบบดิจิทัลทั้งหมดของบริษัท รวมไปถึงสื่อสังคมออนไลน์ของรายการต่างๆ ที่ผลิตภายใต้ชื่อของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์ เทนเมนท์ จำกัด ดังนั้นการสื่อสารภายในที่ชัดเจน จึงมีความสำคัญมาก โดยขอขเขตการสื่อสารของผู้บริหารมีลักษณะ ดังนี้

1. การสื่อสารภายในที่เน้นรายละเอียดในสารเป็นสำคัญ

งานดิจิทัล เป็นงานที่มีความเสี่ยงสูงในการเผยแพร่ ซึ่งงานลักษณะนี้เป็นงานที่ต้องใช้ความระมัดระวังในการสื่อสารออกไปภายนอกสูง ต้องมีการคิดแผนเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพราะสื่อดิจิทัลเป็นสื่อที่แพร่กระจายได้ไว หากมีข้อผิดพลาดก็เสี่ยงกับการเสียชื่อเสียงของรายการ “เพราะสื่อดิจิทัลเปรียบได้กับหน้าต่างตาของเซ็นส์ เป็นเครื่องสำอางค์และอาวุธชิ้นสำคัญที่มีส่วนในการสร้างความประทับใจให้กับผู้ชม” คุณกรกานต์ แยมส์ตัยธรรม (สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2560) และส่งผลกระทบกลับมาซึ่งชื่อเสียงของบริษัทด้วย จึงต้องพูดคุยกันให้เข้าใจเป็นอย่างดีถึงรายละเอียดของงาน และการแก้ปัญหาเฉพาะที่อาจมาถึงโดยไม่ทันตั้งตัว ซึ่งผู้บริหารกล่าวว่า

2. การสร้างความสนิทสนมให้เกิดขึ้นภายในแผนก

ข้อสำคัญอีกส่วนที่ผู้บริหารท่านนี้ได้กล่าวตลอดการให้สัมภาษณ์ คือ การมุ่งเน้นการสร้างความสนิทสนม ไม่ว่าจะเป็นการวางตัวหรือการสื่อสารที่ผู้บริหารจะพยายามลดช่องว่างเพื่อก้าวผ่านกำแพงความห่างเหินของตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างราบรื่นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

จากการศึกษาขอขเขตการสื่อสารของผู้บริหารท่านนี้ มุ่งเน้นการสื่อสารภายในแผนกที่สามารถทำความเข้าใจกับงานให้ได้ดี และระมัดระวังเรื่องข้อผิดพลาดให้ได้มากที่สุด เพราะความรวดเร็วและแพร่กระจายได้ไวของสื่อสังคมออนไลน์ ที่อาจส่งผลกระทบกลับมาที่บริษัทได้มาก โดยสามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.3

ตารางแสดงการเปรียบเทียบขอบเขตการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

ขอบเขตการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	
บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
เน้นการพูดคุยเพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานที่แท้จริง	มุ่งเน้นการทำความเข้าใจกับงาน และ รมั้ดระวังข้อผิดพลาด
เน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรกับผู้บริหาร	เน้นการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มการทำงานเป็นทีมที่ดีให้กับแผนก

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในเนื้องานเหมือนกัน โดยบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ยังเน้นย้ำในเรื่องของการระวังข้อผิดพลาดตามลักษณะงานด้วย ในขณะที่เรื่องของการสื่อสารเพื่อความสัมพันธ์ภายใน ทั้ง 2 บริษัท ต่างให้คุณค่ากับเรื่องนี้ทั้งคู่

4.1.4 ยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

ยุทธศาสตร์การสื่อสาร คือ ความเข้าใจในขอบเขตของการสื่อสาร และแนวทางการพิจารณาปรับปรุงการจัดการ โดยมีแนวทางที่สำคัญทั้งหมด 3 แนวทาง ได้แก่ การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร แนวทางการเลือกอุปกรณ์ทางการสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กรและการกำหนดเงื่อนไขในการจัดการทางการสื่อสาร

จากการศึกษาด้วยรูปแบบการทำงานของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ผู้บริหารนั้นมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร

ข่าวสารที่ปรากฏพบในบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด จะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวข้องเนื้องาน ซึ่งเป็นข่าวสารที่เป็นทางการจากผู้บริหารโดยตรง เนื่องจากการทำงานที่ต้องประสานงานระหว่างภายในหลายส่วนงาน และภายนอกในบางครั้ง ผู้บริหารจึงใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารภายในองค์กรค่อนข้างมาก เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และตอบรับกับชีวิตประจำวันของคนในบริษัท ไม่ว่าจะเป็นแอปพลิเคชันสนทนาอย่าง ไลน์ แมสเซนเจอร์ที่สามารถใช้งานได้บนคอมพิวเตอร์ และสมาร์ตโฟน ที่เป็นอุปกรณ์ที่ทุกคนในบริษัทใช้ใน

ชีวิตประจำวัน โดยมีการจัดตั้งกรุปสนทนาของบริษัท เพื่อใช้ในการสื่อสารกันภายในองค์กร ในกรณีที่ไม่สามารถพบหน้ากันได้ทั้งบริษัท ยังสามารถสื่อสารข้อมูลต่างๆ กันได้ อีกทั้งมีการตั้งกรุปสนทนาของแต่ละโครงการ เพื่อความสะดวกรวดเร็วที่มากขึ้นต่อการติดต่อสื่อสารกัน มีการติดตั้งแชร์โดรฟ์ ส่วนกลางของบริษัทที่ทุกคนสามารถเข้าไปดูข้อมูลส่วนกลางได้ มีการนำเทคโนโลยีพื้นฐานของ Google เข้ามาใช้งาน ในส่วนของ Google Sheet Online ในการจัดตารางงาน ตารางการประชุมต่างๆ ภายในองค์กร การแจ้งวันลา และสถานะของโครงการต่างๆ ที่บริษัทกำลังดำเนินงานอยู่ โดยที่ทุกคนสามารถทราบความเป็นไปขององค์กรได้ด้วยเทคโนโลยี โดยจะมีการปรับแก้ไขให้ทันต่อสถานการณ์ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อมูลที่บุคลากรได้รับก็จะเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง ตามขอบเขต และปริมาณเท่าที่บุคลากรในส่วนงานนั้นๆ จะได้รับรู้ตามกรอบของผู้บริหาร

2. อุปกรณ์การสื่อสาร

สำหรับบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด นั้น ผู้บริหารมีเป้าหมายในเรื่องของการอำนวยความสะดวกสำหรับบุคลากรในการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีทางการสื่อสารเข้ามาใช้ ได้แก่ โปรแกรมสนทนา ไลน์ อีเมล Google Sheet Online ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถใช้งานผ่านอุปกรณ์ที่ผู้บริหารได้จัดเตรียมไว้ให้ เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนตัว โทรศัพท์สมาร์ตโฟนของแผนก หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ส่วนตัว ซึ่งสามารถตอบสนองบุคลากรได้ทุกคนและช่วยในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร แต่อย่างไรก็ตาม การสื่อสารภายในองค์กรนั้น ไม่ได้เกิดผ่านทางเครื่องมือในการสื่อสารเพียงอย่างเดียว การสนทนากันแบบพบหน้า และการจัดประชุมนั้นยังคงเป็นการสื่อสารที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร เพราะขนาดขององค์กรที่เล็ก การพูดคุยกันจึงไม่ใช่เรื่องที่ยากจนเกินไป

3. เงื่อนไขของการจัดการทางการสื่อสาร

ผู้บริหารได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรไว้ว่า จะต้องเป็นบริษัทที่สามารถทำงานได้ดี เพราะคนมีความสุขกับการทำงาน โดยมีข้อความที่ใช้เพื่อเป็นหลักในการยึดมั่นในการทำงาน คือ “Supertaro, We Create the Super” เพื่อบ่งบอกถึงปณิธานในการทำงานของบุคลากรในองค์กรว่าจะสร้างสรรค์แต่งานที่ดีกว่า และเหนือกว่าให้กับลูกค้าทุกคน ดังนั้นการสร้างงานที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจจึงเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารได้วางไว้ ผู้บริหารจึงสร้างเงื่อนไขของการจัดการทางการสื่อสารขึ้นมาเพื่อให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร คือ ต้องสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ และสอดคล้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของบุคลากร

จากการศึกษายุทธศาสตร์ทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเลือกเทคโนโลยีในการสื่อสารที่สามารถตอบโจทย์ และสอดคล้องไปกับการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคลากร โดยอาศัย

เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขของการจัดการทางการสื่อสารที่ผู้บริหารกำหนดไว้

ส่วนผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด พบยุทธศาสตร์การสื่อสาร ดังนี้

1. การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร

ข่าวสารที่ปรากฏในแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด นั้น เป็นข่าวสารที่มีจากผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารประจำแผนก ซึ่งก็คือ คุณกรกานต์ ข่าวสารจากผู้บริหาร จะเกิดการไหลเวียนโดยผ่านผู้บริหารของแต่ละแผนก โดยเป็นสารประเภทนโยบาย คำสั่ง หรือ ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรพึงได้รับ โดยการส่งต่อข่าวสารจะค่อนข้างเป็นขั้นเป็นตอน โดยผู้บริหารจะดำเนินการประชุมภายในแผนกอีกครั้งเพื่อถ่ายทอดสารต่อไป และข้อมูลบางส่วนจะถูกส่งในรูปแบบของอีเมลเพื่อการรับรู้เท่าเทียมกัน ส่วนข่าวสารที่มาจากผู้บริหารแผนก ก็จะเป็นเกี่ยวกับเรื่องของเนื้องานภายในแผนกเป็นสำคัญ เช่น ภาระงาน นโยบายการดำเนินงานของแผนก หรือ กิจกรรมอื่นๆ ของแผนก โดยจะเป็นการจัดการประชุมเช่นเดียวกัน เพื่อให้เกิดการซักถามโต้แย้ง หรือได้อธิบายโดยละเอียด เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง

2. อุปกรณ์การสื่อสาร

การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการสื่อสาร การบริหารงานภายในทีม สิ่ง queen ษัตติเจนนที่สุต คือ ความเข้าใจที่ตรงกัน เพราะทุกคนได้ทราบอย่างทันท่วงทีว่ามีงานอะไร วันที่เท่าไร ใครต้องทำอะไรบ้าง ทำให้การทำงานของทีมเกิดประสิทธิภาพ และสามารถทำงานได้ทุกที่มีหลักฐานในการทำงาน ไม่ต้องกังวลกรณีที่ไม่สามารถเข้ามาทำงานที่ออฟฟิสได้ ผู้บริหารเองเองพยายามที่จะหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้กับการทำงาน พร้อมกับพิจารณาข้อดีข้อเสียของการใช้งานเทคโนโลยีนั้นอยู่ตลอด เพื่อหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและมีประโยชน์มากที่สุด และตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป ส่วนเทคโนโลยีการสื่อสารทั่วไป ก็มีกรนำมาใช้งาน ไม่ว่าจะเป็นแอปพลิเคชันสนทนาพื้นฐานอย่าง ไลน์ แอ้งก์ เอาร์ท ที่ทุกคนในแผนกใช้ จะสร้างความสะดวกรวดเร็วในการสื่อสารมากขึ้น อีกทั้งข้อมูลก็จะสามารถทันต่อเหตุการณ์ ณ ขณะนั้นได้ เพราะสามารถแก้ไข เปลี่ยนแปลง หรือ ชี้แจงได้ทันที แต่สำหรับการสื่อสารภายนอกแผนก เทคโนโลยีที่ดูเป็นทางการและเข้าถึงทุกคนได้จะเป็น อีเมล เพราะบางคนเชื่อในหลักฐานที่สามารถจับต้องได้อย่างกระดาศ ต่อให้ส่งเป็นอีเมลก็ยังมีปริ้นท์ออกมาเก็บไว้ จากคำสัมภาษณ์เพิ่มเติมของคุณกรกานต์เกี่ยวกับเรื่องของการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสาร โดยพบว่า การให้ความสำคัญในส่วนนี้มาจากนโยบายของคุณวราวุธ เจนนานกุล ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ที่เล็งเห็นว่านอกจากประโยชน์ในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการสื่อสารที่ส่งผลต่ักับงานแล้วนั้น เทคโนโลยียังเป็นเครื่องมือที่ช่วยปรับให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูทันสมัยมากขึ้น ส่วนต่อ ยอดไปถึงเรื่องของการเปิดโอกาสให้คนเจนนออเรชั่น วาย เป็นผู้เข้ามาบริหารและ

ปฏิบัติงานในแผนกดิจิทัล เพราะเชื่อว่าคนเจนเนอเรชัน วาย สามารถประยุกต์การทำงานร่วมกับ ประสบการณ์ที่ใช้งานและเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเลือกบุคลากรให้ตรงกับงาน

3. เงื่อนไขของการจัดการทางการสื่อสาร

ผู้บริหาร แผนกดิจิทัล ได้ยึดทิศทางขององค์การมาใช้กับภายในแผนก คือ การมุ่งผลิตสิ่งดีๆ แก่สังคม ไม่สร้างปัญหาในแง่มูมเม็ดหรือคำถามจากสังคม เพราะฉะนั้นการทำงานของแผนกดิจิทัลทุกชิ้นจะยึดหลักนี้เป็นสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ องค์การวางไว้ จึงต้องระมัดระวังในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ ผู้บริหารจึงสร้างเงื่อนไขของการจัดการ ทางการสื่อสารขึ้นมาเพื่อให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ คือ การเลือกใช้สื่อ และเทคโนโลยี ที่เหมาะสมที่สุด คัดสรรในสิ่งที่มีประโยชน์ และคัดทิ้งในสิ่งที่ไม่จำเป็น เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพใน การดำเนินงาน

จากการศึกษายุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารท่านนี้ พบว่า ให้ความสำคัญ กับเรื่องของการเลือกใช้สื่อที่สามารถตอบรับกับลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นการนำ เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยจะทำให้การทำงานในแผนกง่ายขึ้น เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยกับเหตุการณ์ และเหมาะกับลักษณะการทำงานนั้นๆ และง่ายต่อการสื่อสารระหว่างกันในที่นี้ ไม่ว่าจะเป็นความ รวดเร็ว ความสะดวกสบายต่างๆ ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทันเหตุการณ์ และสามารถรู้พร้อมกันในเวลาที่ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างพร้อมหน้า แต่ก็ยินดีที่จะปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อให้สอดคล้องกับผู้ติดต่อ ภายนอกแผนกเช่นกัน โดยสามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.4

ตารางแสดงการเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

ยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	
บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร เป็นข่าวสารเรื่องเนื้องานที่มาจากผู้บริหารโดยตรง	การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร มาจาก 2 ทางคือ ผู้บริหารระดับสูงสุด โดยเป็นข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ และผู้บริหารแผนกเป็นข่าวสารเกี่ยวกับเนื้องานต่างๆ
อุปกรณ์การสื่อสาร เน้นการสอดรับกับวิถีชีวิตและส่งเสริมประสิทธิภาพของงาน มีการใช้ทั้งเทคโนโลยี และยังให้ความสำคัญกับการประชุม	อุปกรณ์การสื่อสาร เน้นการใช้เทคโนโลยีที่มีประโยชน์ และตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นทิ้ง โดยใช้ทั้งเทคโนโลยี และการพบปะพูดคุย
เงื่อนไขของการจัดการทางการสื่อสาร คือ ต้องสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ และสอดคล้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของบุคลากร	เงื่อนไขของการจัดการทางการสื่อสาร คือ การเลือกใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่สุด คัดสรรในสิ่งที่มีประโยชน์ และตัดทิ้งในสิ่งที่ไม่จำเป็น เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปผลได้ว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การสื่อสารและดำเนินงานง่ายขึ้น บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด จะเน้นไปที่การตอบรับกับงานและการดำเนินชีวิต ในขณะที่ แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เน้นไปที่การสรรหาเทคโนโลยีใหม่ เพื่อตามหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและดีที่สุดกับการทำงาน และทั้ง 2 องค์กรมีเงื่อนไขทางการจัดการสื่อสารขององค์กรในการดำเนินงานอย่างชัดเจนที่การส่งเสริมประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับการทำงาน

4.1.5 แนวทางการปรับปรุงการจัดการของผู้บริหารเงินเนอเรชั่น วาย

แนวทางการปรับปรุงการจัดการ คือ วิธีการที่พิจารณาเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ในที่นี้เราศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของการสื่อสาร จึงเป็นกรณีของการแก้ปัญหาการสื่อสารไปด้วย

เมื่อเกิดปัญหาทางการสื่อสาร สิ่งที่คุณทงสกัดค้ำนึ่งถึงในการแก้ปัญหา คือ การพิจารณาในการแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบและถี่ถ้วนที่สุด เพราะการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นทั้งทางคำพูด หรือ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม หากเกิดปัญหาและแก้ไขอย่างไม่ใส่ใจ ไม่ชัดเจน ย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งในหลายๆ แง่ของการทำงาน โดยมักจะมองปัญหาที่ละจุดๆ อย่างละเอียด แล้วแก้ไขลงลึกไปในทีละจุด มากกว่าแก้จากภาพรวมไป โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดจากการสื่อสาร ผู้บริหารมองว่าเป็นเรื่องทีละเอียดอ่อนมาก และผู้บริหารนั้นเล็งเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ฉะนั้น เรื่องของคำพูด คำสั่ง ที่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกับจิตใจ ซึ่งจิตใจที่คิดทางบวกหรือลบนั้น ส่งผลกับการทำงาน ซึ่งผู้บริหารนั้นเชื่อว่าการทำงานอย่างมีความสุข จะส่งผ่านมายังผลงาน และทุกคนก็จะสามารถผลึกศักยภาพที่แท้จริงออกมาได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารจะเป็นผู้แก้ปัญหาด้วยตนเองทั้งหมด โดยให้เหตุผลว่าด้วยตำแหน่งและอำนาจในการแก้ไขปัญหาที่มีมากกว่า จะทำให้สามารถลดความเสียหาย และใช้เวลาในการจัดการได้รวดเร็วขึ้น

นอกจากข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว บริษัทซูปเปอร์ท่าไร่ ครีเอทีฟ จำกัด ยังมีผู้บริหารระดับกลางได้แก่ คุณดวิษ ประกายนต์ ในตำแหน่ง Account Director ที่อยู่ในเงินเนอเรชั่น วาย ที่ทำหน้าที่บริหารงานในส่วนของงานดูแลลูกค้า ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการสื่อสารภายในบริษัทซูปเปอร์ท่าไร่ ครีเอทีฟ จำกัด ไว้ว่า “การผลึกตันศักยภาพในการทำงานของทีมกับคนเงินเนอเรชั่นเดียวกันซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ นั้น ไม่จำเป็นจะต้องนำกรอบ ภาระเบียบมาใช้ แต่ปัจจัยที่สำคัญคือเรื่องของการควบคุมอารมณ์ น้ำเสียง ท่าทาง เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการเข้าใจผิด” คุณดวิษ ประกายนต์ (สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2560)

จากการศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดการ พบว่า ผู้บริหารเงินเนอเรชั่น วาย ของบริษัทซูปเปอร์ท่าไร่ ครีเอทีฟ จำกัด ใช้การพิจารณาในลักษณะขององค์ประกอบ เพราะสามารถแก้ไขปัญหาได้เฉพาะจุดมากกว่า โดยเฉพาะกับปัญหาทางการสื่อสาร ซึ่งผู้บริหารเลียงจะมีปัญหาเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องทีละเอียดอ่อน และส่งผลกับจิตใจ ทำให้บุคลากรไม่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมพบว่า ผู้บริหารเงินเนอเรชั่น วาย ให้ความสำคัญกับปัญหาในลักษณะนี้มาก เพราะคนในเงินเนอเรชั่น วาย ทั้งผู้บริหารและบุคลากรเองนั้นมีความอ่อนไหวกับสภาวะอารมณ์ สถานการณ์รอบตัวมากกว่าคนในเงินเนอเรชั่น เอ็กซ์ที่เป็นบุคลากรอีกส่วน ซึ่งการที่เกิดความสั่นคลอนทางด้านขวัญกำลังใจ จะสร้างความไม่มั่นคงทางจิตใจให้กับผู้บริหารเงินเนอเรชั่น วายด้วยเช่นกัน จึงทำให้ผู้บริหารค่อนข้างระมัดระวังเกี่ยวกับปฏิกริยาที่มีต่อบุคลากร

ในส่วนของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย แพนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มองว่าปัญหาทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นนั้น เป็นเรื่องที่ย่อมมีบ้างตามปกติ ซึ่งแผนกทำงานเกี่ยวกับดิจิทัล ที่จะต้องทำงานกับคนหมู่มาก ไม่เพียงแคในองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีผู้บริโภคหรือพาร์ทเนอร์ที่ต้องให้ความสำคัญในการสื่อสาร แต่ในการพิจารณาแก้ปัญหาสำหรับผู้บริหาร การพิจารณาแก้ปัญหาเฉพาะจุดมากกว่าการแก้ปัญหาโดยมองภาพรวม โดยเฉพาะเมื่อมีใช้เทคโนโลยีเข้ามาในการสื่อสาร ซึ่งบางทีตัวอักษรนั้นไม่สามารถบอกอารมณ์ ความรู้สึก หรือการตีความจากตัวอักษร อาจทำให้ความเข้าใจคลาดเคลื่อนในเจตนาของการสื่อสารนั้นได้ เพราะคุณกรกานต์ ผู้บริหาร คิดว่าการแก้ปัญหาอย่างไม่ใส่ใจ จะทำให้ผลลัพธ์ออกมาไม่ดี หรือแม้แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ผู้บริหารปฏิบัติงานในแผนกดิจิทัล จึงเข้าใจว่าทุกอย่างขึ้นกับความรวดเร็ว สดใหม่ บางครั้งเทคโนโลยีก็ทำให้ผู้บริหารเผชิญกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่บ่อยๆ แต่หลังจากแก้ตรงนั้นได้แล้ว ก็จะกลับมาไตร่ตรองว่าผู้ให้จะแก้ไขปัญหาดังนี้ให้ถาวรอย่างไร เพราะฉะนั้นการแก้ปัญหาของคุณกรกานต์จะแก้ไปเป็นจุดมากกว่า เพราะทำให้ความเสียหายนั้นเกิดน้อยที่สุด

จากการศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดการพบว่า ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ท่านนี้พบว่าใช้การพิจารณาในลักษณะขององค์ประกอบ เพราะการที่เทคโนโลยีทางการสื่อสารเข้ามาเกี่ยวกับข้อกักับการเกิดปัญหาทางการสื่อสาร มันกลายเป็นเรื่องทีละเล็กละน้อย ต้องค่อยๆ แก้ไปที่ละจุด และด้วยเนื้อหาของงานดิจิทัลที่ถ้าไม่แก้ไขให้ตรงจุดอย่างที่ควรจะเป็นก็จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างสำเร็จลุล่วง และความเสียหายอาจขยายใหญ่ขึ้น โดยสามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.5

ตารางแสดงการเปรียบเทียบแนวทางการปรับปรุงการจัดการของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

แนวทางการปรับปรุงการจัดการของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	
บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
มองปัญหาอย่างรอบคอบ และแก้ทีละจุดไปทีละจุด โดยเฉพาะกับปัญหาทางการสื่อสารที่อาจส่งผลกระทบต่อจิตใจ และการทำงานเป็นทีม	พิจารณาแก้ปัญหาเฉพาะจุดมากกว่าการแก้ปัญหาโดยมองภาพรวม และสอนให้ทีมมีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

จากตารางที่ 4.5 สรุปได้ว่าทั้ง 2 บริษัท แก้ปัญหาโดยการลงลึกไปยังรายละเอียดมากกว่าภาพรวม ส่วนสำคัญของทั้ง 2 บริษัทที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ครีเอทีฟ จำกัด ให้ความสำคัญกับเรื่องปัญหาทางการสื่อสารที่อาจส่งผลกระทบต่อจิตใจ เป็นสิ่งที่มีระดับระวางเป็นพิเศษ ส่วนผู้บริหาร แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ต้องการสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้การแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4.2 กระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร

กระบวนการจัดการทางการสื่อสาร เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบของการจัดการทางการสื่อสารที่ประกอบไปด้วยปัจจัยหลักของการจัดการทางการสื่อสารที่สามารถพิจารณาได้ทั้งหมด 4 ส่วน ได้แก่

4.2.1 สภาพการณ์แวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร

4.2.2 ปัจจัยเข้า

4.2.3 กระบวนการแปรเปลี่ยน

4.2.4 ปัจจัยออก

และอีกส่วนที่สำคัญ คือ

4.2.5 การยอมรับต่อผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

โดยผลการศึกษามี ดังนี้

4.2.1 สภาพการณ์แวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร

สภาพการณ์แวดล้อม เป็นเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทางการสื่อสาร โดยประกอบไปด้วย บรรยากาศทั่วไปของการจัดการทางการสื่อสาร และยุทธศาสตร์ของการจัดการทางการสื่อสาร ในที่นี้ปัจจัยที่เราต้องการศึกษา คือ บรรยากาศทั่วไปของการจัดการทางการสื่อสาร

สภาพการณ์แวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสารของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ครีเอทีฟ จำกัด คุณทองศักดิ์ ชูพงษ์วัฒนา ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายนั้น มีลักษณะ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศขององค์กรที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในองค์กร

ผู้บริหารมีแนวคิดในการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร ทั้งการที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับบุคลากร รวมไปถึงบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทิศทางของความสัมพันธภาพเป็นลักษณะแบบครอบครัว พี่น้อง จากการสังเกตการณ์ ยังพบว่าผู้บริหารให้อิสระในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร หรือการใช้อินเทอร์เน็ต เราสามารถเห็นบุคลากรภายในบริษัทใช้เวลา

ที่คุยจะโทรศัพท์สั้นๆ หรือเปิดใช้งานโซเชียลมีเดียส่วนตัวของทุกคนได้อย่างอิสระ ไม่มีกฎบังคับหรือถูกจับจ้องจากผู้บริหาร สามารถหยิบขนมมารับประทานขณะทำงาน สามารถเปิดเพลงฟังได้ โดยไม่ถูกตำหนิแต่อย่างใด ด้วยความที่ผู้บริหารเป็นคนในเจนเนอเรชั่น วาย ซึ่งไม่ชอบกฎระเบียบข้อบังคับโดยธรรมชาติอยู่แล้ว ทำให้ยิ่งมีความเข้าใจในบุคลากรที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นเดียวกันเป็นอย่างดี บางครั้งจะได้ยินการสนทนาหัวข้อทั่วไปจากผู้บริหารกับบุคลากร เช่น ชาวกีฬา ชาวบันเทิง ร้านอาหารที่เปิดใหม่ การเดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ของกล้องถ่ายภาพ เกม ไปจนถึงเรื่องของรองเท้า และอีกสิ่งที่น่าสนใจคือ ผู้บริหารจะใช้คำพูดเป็นกันเอง มีคำไม่สุภาพบ้างบางเวลา รวมไปถึงการจัดกิจกรรมและสวัสดิการที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น ชั้นเรียนโยคะที่สามารถเลือกเวลาการไปเล่นเองได้ มีบอร์ดเกม และของเล่นอย่างเลโก้ให้สามารถมาเล่นเพื่อผ่อนคลายในระหว่างวันได้ กิจกรรม Movie Night ที่ให้บุคลากรสามารถเลือกภาพยนตร์ที่อยากดูในแต่ละเดือน และกิจกรรมการเล่นจับคู่ Buddy, Budder ไปสัมมนานอกสถานที่ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ละลายพฤติกรรม และความไม่คุ้นเคยต่อกันของบุคลากร เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ซึ่งสำคัญต่อการดำเนินงานในทุกส่วน โดยผู้บริหารเองก็เข้าร่วมในทุกกิจกรรม โดยไม่ได้แบ่งแยกตนเองออกมา ดังนั้นผู้บริหารจึงผ่อนคลายบรรยากาศที่ดูจริงจัง และตึงเครียดขององค์กรลง โดยให้ความสำคัญกับความสุขของบุคลากรมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศในการทำงานที่ค่อนข้างดูสนุกสนาน ด้วยการตกแต่งภายใน บรรยากาศที่ดูโล่ง โปร่งสบาย



ภาพที่ 4.5 การตกแต่งภายในของบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด



ภาพที่ 4.6 บรรยากาศภายในของบริษัทซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด



ภาพที่ 4.7 กิจกรรมปีใหม่ของบริษัทซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด

2. การทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงาน

ด้วยสถานะของบริษัทที่เป็นงานบริการที่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า รายละเอียดงานค่อนข้างมาก ทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน เนื่องด้วยเป้าหมายในการทำงานของทุกคน คือ การมุ่งมั่นพัฒนาผลงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้า และนอกจากความพอใจ งานจะต้องมีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นแผนกครีเอทีฟ ที่ต้องพัฒนาซึ่งความรู้ ความสามารถ พัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ หรือแผนกดูแลลูกค้าที่ต้องพยายามในการรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับลูกค้าไว้ ตลอดจนการจัดสรรงานให้เป็นระบบระเบียบตามระยะเวลาในการดำเนินโครงการ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความพึงพอใจหรือแม้แต่ฝ่ายอื่นๆ ที่ต้องปฏิบัติงานเต็มที่เช่นเดียว ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสื่อสารออกไปกับบุคลากรอยู่เสมอ ทำให้เลี้ยงไม่ได้ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติงานภายใต้สภาวะความกดดันอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของเงินเนอเรชั่น วาย คือ การทุ่มเททำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการทำงาน

ในส่วนของบุคลากรภายใต้การบริหารของผู้บริหารเงินเนอเรชั่น วายของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ครีเอทีฟ จำกัด นั้นได้มองเห็นถึงบรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้

1. การได้รับอิสระในการสื่อสาร และการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร

ผู้บริหารเงินเนอเรชั่น วาย ค่อนข้างเปิดกว้างในการสื่อสาร บุคลากรทุกเงินเนอเรชั่น ได้รับสิทธิเสรีภาพในการใช้ชีวิตการทำงาน การสื่อสาร การแสดงความคิดเห็น ไม่ถูกบังคับให้อยู่ใต้สภาวะความกดดันจนเกินไป มีความอบอุ่นในลักษณะของการอยู่แบบครอบครัว เป็นกันเอง ไม่มีกฎเกณฑ์อะไรมากนัก

บุคลากรผู้บริหาร ซึ่งเป็นคนเงินเนอเรชั่น วายท่านหนึ่งได้กล่าวว่า รู้สึกเหมือนกำลังทำงานในชั้นเรียน มีผู้บริหารเป็นหัวหน้าห้อง ที่คอยดูแลแบบใกล้ชิด เข้าถึงง่าย และเพื่อนร่วมงานที่เปรียบได้กับกลุ่มเพื่อนที่คุ้นเคย มีความสัมพันธ์ระหว่างกันของเพื่อนร่วมงานในองค์กรในทิศทางที่ดี ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้บริหารทุกคน ทุกเงินเนอเรชั่นในองค์กร มองเห็นตรงกัน และมีความพึงพอใจในบรรยากาศที่เป็นอยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องเคร่งเครียดกับการรักษามาตรฐานการทำงานบ้าง แต่ก็มีกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยผ่อนคลายระหว่างทำงาน หรือ หลังจากการทำงานได้เป็นอย่างดี ทำให้รู้สึกมีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน “การที่บริษัทเราให้สิทธิเสรีภาพเพื่อให้ทุกฝ่าย เกิดความพอใจในตัว องค์กรมันก็ดีมากในแง่ของการเป็นส่วนร่วมและมองเห็นภาพเดียวกันที่ผู้บริหารต้องการสื่อสารออกมา แล้วก็ขับเคลื่อนไปข้างหน้าพร้อมๆ กัน” คุณดิวิษ ประกายนต์ (สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2560)

2. การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันมากเกินไปนั้น ก่อให้เกิดปัญหา

จากผลการศึกษาได้พบประเด็นบางอย่างที่เกิดความแตกต่างออกไปด้วยความที่บรรยากาศค่อนข้างสบายๆ ทำให้มุมมองของบุคลากรบางท่านมองว่า มีบางครั้งบางคราวที่ไม่สามารถควบคุมการทำงานได้ เพราะความยืดหยุ่นที่มีมากเกินไป ไม่สามารถใช้ได้กับงานบางงาน และ

คนบางคน พบปัญหาเรื่องของการตัดสินใจแบบถนอมน้ำใจ ความไม่เด็ดขาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งงาน และความรู้สึกของบุคลากรบางท่านเช่นกัน เช่น การที่บุคลากรบางท่านไม่สามารถทำงานตามที่ได้รับ มอบหมายหรือรอบเวลาที่กำหนดไว้ได้ ทำให้ส่งผลกระทบต่อทั้งบุคลากรท่านอื่นๆ ซึ่งบุคลากรบาง ท่านรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยุติธรรมสำหรับเขา และมีความเห็นว่าผู้บริหารควรปรับสมดุลในเรื่องของงาน และการรักษาไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารและบุคลากรให้ดี

สิ่งที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศทั่วไปของการจัดการทางการสื่อสาร ที่ผู้บริหารเจเนอเรชั่น วาย สร้างขึ้น และบุคลากรสามารถสัมผัสได้ เข้าใจตรงกัน และเกิดผลที่ดีใน เรื่องของบรรเทาสภาวะความตึงเครียดที่เกิดจากการทำงาน บุคลากรจึงมีความสุขกับการทำงาน อัน เนื่องมาจากธรรมชาติของคนเจเนอเรชั่น วาย ที่ทำให้สามารถจัดการสื่อสาร การบริหาร ได้ตรงใจ บุคลากรเจเนอเรชั่น วาย ที่เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ แต่บางส่วนของบรรยากาศนี้ มีผลต่องานและ ความรู้สึกของบุคลากรบางคนในองค์การที่ได้รับผลกระทบ และได้มีข้อคิดเห็นว่าผู้บริหารควรที่จะจัด สมดุลระหว่างการรักษาความสัมพันธ์ของบุคลากร และการมุ่งไปที่การรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของ การทำงานเข้าด้วยกัน

ในส่วนของผู้บริหารเจเนอเรชั่น วาย แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เท นเมนท์ จำกัด คุณกรกานต์ แยมส์ตัยธรรม ให้สัมภาษณ์ถึงบรรยากาศของการสื่อสารในแผนกดิจิทัล ไว้ โดยจากข้อมูล พบว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. บรรยากาศที่มุ่งเน้นในการทำงานไปเป็นไปตามเป้าหมาย

สภาพบรรยากาศทั่วไปของบุคลากรภายในแผนกค่อนข้างสนิทสนมกันเป็นอย่างดี มีบางเวลาที่ผู้บริหารต้องใช้คำสั่ง บรรยากาศจึงมีการผสมผสานความจริงจังเพิ่มขึ้น แผนกดิจิทัลนั้น มีหน้าที่ในการพัฒนาระบบดิจิทัลทั้งหมดภายในองค์การ นอกเหนือจากระบบแล้ว ทักษะทางด้าน ดิจิทัลเป็นอีกสิ่งที่คุณบริหารมุ่งที่จะสร้างให้พนักงานทุกคนมีทักษะที่ดี ทันสมัย เป็นนโยบายในการ พัฒนาบุคลากรและตนเอง เพราะคนเจเนอเรชั่น วาย นั้นมีคุณลักษณะที่โดดเด่น คือ การมีทักษะ ที่หลากหลายศาสตร์ และมีทักษะสูง ซึ่งส่วนนี้จะนำมาใช้ในการพัฒนาผลงาน ทำให้แผนกมีเป้าหมาย ที่ชัดเจนในการทำงาน

2. การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพื่อลดสภาวะกดดันในการทำงาน

ผู้บริหารพยายามใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกันภายในแผนก เพราะทุกส่วนในแผนกดิจิทัลต้องทำงานด้วยกันตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารเชื่อในประสบการณ์การทำงาน ที่ผ่านมามีบุคลากรคนไหนชอบที่จะทำงานอยู่ในสภาวะความกดดัน ถึงแม้จะเป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้ ก็ตาม โดยเฉพาะงานแผนกดิจิทัล ที่ต้องแข่งกับเวลาและความผิดพลาดหน้างานได้ ผู้บริหารจึง ต้องการให้แผนกดิจิทัลมีความผ่อนคลายในการทำงานมากขึ้น ในขณะที่ผลงานก็ต้องไม่มีข้อบกพร่อง เท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเริ่มตั้งแต่ตัวผู้บริหารเองที่ให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรทุกคนในแผนก

หากิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้ทำภายในแผนก เริ่มจากกิจกรรมง่ายๆ อย่างเช่น การนัดกันแต่งตัวตามหัวข้อที่กำหนดมา 1 วันใน 1 สัปดาห์ ก็พาสีในแผนกที่ไม่ได้จริงจังมากนัก ที่ทุกคนสามารถเข้าร่วมได้ หรือการจัดหาสวัสดิการที่บริษัทไม่ได้จัดหาให้เพิ่มเติม เช่น สวัสดิการปีโป้ ซึ่งเป็นการหาขนมที่เคยกินเมื่อสมัยยังเด็ก มาแจกให้กับบุคลากร เป็นสีสันให้กับการทำงาน “คนก็เหมือนกับเครื่องจักร ต้องใส่ใจ หยอดน้ำมัน ดูแลรักษา” คุณกรกานต์ แยมส์ดีธรรม (สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2560) ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ นอกจากนี้ยังมีความเชื่อที่ว่าหากบุคลากรมีจิตใจที่เป็นสุขกับการทำงาน ผลงานก็จะออกมาตามระดับของความสุขที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 4.8 สวัสดิการปีโป้ของแผนกดิจิทัล



ภาพที่ 4.9 ภาพบางส่วนของเกมกีฬาเสมือนจริง

จากที่ผู้สัมภาษณ์ได้มีโอกาสเข้าไปสังเกตการณ์การทำงานของแผนกดิจิทัล ก็พบว่า บรรยากาศค่อนข้างสนุกสนาน เป็นกันเอง ถึงแม้จะทำงานกันอย่างคร่ำเคร่ง แต่ไม่ได้รู้สึกว่ายึดอัด หรือมีความตึงเครียด ในแผนกทำงานกันอย่างเฮฮา มีรอยยิ้ม มีผู้บริหารดูการทำงานอยู่อย่างใกล้ชิด แต่บุคลากรในแผนกก็ไม่ได้แสดงถึงความยึดอัดหรือไม่สบายใจที่ผู้บริหารอยู่ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ด้วย



ภาพที่ 4.10 บรรยากาศขณะทำงานของแผนกดิจิทัล

ในส่วนของคุณภาพภายใต้การบริหารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด นั้นได้มองเห็นถึงบรรยากาศของการสื่อสารทั้งคล้ายและแตกต่างกับผู้บริหารมองเห็นและต้องการให้เป็นในหลายประเด็น

1. ผู้บริหารมีแนวทางในการลดช่องว่างระหว่างตำแหน่งภายในแผนก

สิ่งหนึ่งที่บุคลากรทุกคนมีความเห็นตรงกันคือ ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจกับเรื่องของตำแหน่ง ความเป็นหัวหน้า ลูกน้องมากนัก มีความเป็นกันเองมากกับในทีม เปิดเผยตัวตนให้รับทราบ ใช้คำพูดที่ค่อนข้างเป็นกันเองมากอย่างสนิทสนม เช่น สรรพนาม ที่สามารถเรียกชื่อเล่นได้ ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บริหารกับบุคลากร แต่บุคลากรด้วยกันเองก็ใช้การสื่อสารในลักษณะเดียวกันนี้ต่อกัน ส่งผลให้เกิดความสบายใจในการทำงาน จากการให้สัมภาษณ์ของบุคลากรท่านหนึ่ง ซึ่งเคยมีผู้บริหารเป็นคนที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ ได้กล่าวถึงคุณกรกานต์ที่เป็นผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ว่ามีความแตกต่างกับผู้บริหารคนก่อนที่ตนเคยทำงานด้วย ทั้งในแง่ของการเปิดโอกาสให้รู้จักตัวตนของผู้บริหาร ไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่จนมากเกินไป แต่ทำให้เชื่อในคำว่าพี่น้อง เมื่อวิเคราะห์จากคำสัมภาษณ์ อาจพบว่า อายุที่ใกล้กันเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันในการทำงานมากขึ้น

2. ความสนิทสนมภายในแผนกก่อให้เกิดปัญหาการสื่อสารและด้านภาพลักษณ์

ในขณะที่บุคลากรบางคน ทั้งเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่น วาย มองเห็นจุดด้อยของการให้ความสนิทสนมมากเกินไป เนื่องด้วยองค์การเป็นองค์การที่มีโครงสร้างแผนกทำงานกับคนหมู่มาก บางทีภาพลักษณ์ของแผนกที่ดูไม่จริงจังเกินไป การพูดคุย การใช้สรรพนามที่มีความเป็นกันเอง ทำให้คนภายนอกแผนกรู้สึกไม่ดีกับภาพลักษณ์ของแผนก หรือการที่สื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการมากเกินไป ทำให้ไม่เข้าใจว่ากำลังสื่อสารอย่างจริงจังหรือไม่ ทำให้มีความสับสนกับจุดประสงค์ในการสื่อสารบ้างในบางครั้งบางคราวในการทำงาน การตีความผิดทำให้นำไปสู่สถานการณ์ที่ขัดแย้ง มีความรุนแรงในคำพูด การถกเถียง อารมณ์ที่ไม่ดีเกิดขึ้นภายในแผนก ที่เกิดขึ้นโดยไม่เจตนา ซึ่งบุคลากรบางท่านก็ได้ให้ความเห็นว่าไม่ได้ไม่พอใจในความเป็นกันเองของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย แต่ควรอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมมากกว่า นอกจากนั้นยังมีประเด็นที่บุคลากรเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ คิดว่าความสนิทสนมก็ควรมีขอบเขต และรู้จักเคารพซึ่งกันและกันมากกว่านี้ เช่น เรื่องของการใช้สรรพนามที่อ่อนไหวทางความรู้สึก คำว่า ฉัน หรือ เธอ ในมุมมองของคนที่มีอายุมากกว่า จะมีความรู้สึกว่าเขาความใส่ใจในเรื่องของกาลเทศะ

จากการศึกษาในสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นทำให้ได้เห็นว่า ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ของแผนก ดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด นั้นมีแนวความคิดที่มุ่งจัดการบรรยากาศในการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมเวิร์ค และผ่อนคลายสภาวะความกดดันจากงานให้กับทีม โดยใช้ความเป็นกันเองมากจากตัวผู้บริหารเอง และกิจกรรมต่างๆ โดยบุคลากรนั้นเข้าใจ และ

สามารถรับรู้ได้ แต่บางส่วนก็มีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปในเรื่องของความเป็นกันเองมากเกินไป นั้น สามารถนำไปสู่บรรยากาศที่ไม่ดีอันนำไปสู่ความสับสนในการสื่อสาร หรือความขัดแย้งได้ โดยสามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.6

ตารางแสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมทางการจัดการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

สภาพแวดล้อมทางการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	
บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
การสร้างบรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในองค์การ เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุข	การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อมุ่งการลดสถานะการกีดกันในการปฏิบัติงาน
การทำให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	บรรยากาศที่มุ่งเน้นในการทำงานไปเป็นไปตามเป้าหมาย

จากตารางที่ 4.6 สามารถอธิบายได้ว่าทั้ง 2 องค์การนั้น ผู้บริหารมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อมการจัดการทางการสื่อสารที่ใกล้เคียงกัน ทั้งในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในองค์การ และการให้พนักงานถึงเป้าหมายในการทำงาน

ตารางที่ 4.7

ตารางแสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมทางการจัดการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมทางการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรภายในองค์กร	
บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
ได้รับอิสระในการสื่อสาร และได้รับความเอาใจใส่	ผู้บริหารมีแนวทางในการลดช่องว่างระหว่างตำแหน่งภายในแผนก
การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันมากไปนั้นก่อให้เกิดปัญหา	ความสนิทสนมภายในแผนกก่อให้เกิดปัญหาการสื่อสารและด้านภาพลักษณ์

จากตารางที่ 4.7 สามารถอธิบายได้ว่าบุคลากรทั้ง 2 แผนกเห็นเหมือนกันในเรื่องของการรักษาความสัมพันธ์ หรือการกระชับความสัมพันธ์ที่มากเกินไปทำให้เกิดปัญหากับองค์กรหรือแผนก ในส่วนที่ดีทางบุคลากรของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด รู้สึกว่าได้รับอิสระในการสื่อสาร ในขณะที่บุคลากรแผนกดิจิทัล ของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด รู้สึกว่า ผู้บริหารพยายามลดช่องว่างระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น โดยไม่มีเรื่องของตำแหน่งมาเป็นกำแพง

4.2.2 ปัจจัยเข้า

ปัจจัยเข้า คือ จุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่นำไปสู่กระบวนการแปรเปลี่ยน ให้เป็นปัจจัยออก มักได้รับอิทธิพลมาจากสภาพการณ์แวดล้อม ในการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ หน้าที่ในการสื่อสาร และ เภณทในการคัดเลือกสื่อ

หน้าที่ในการสื่อสาร เป็นการกำหนดประเด็นให้เข้ากับการสื่อสาร เพื่อช่วยศักยภาพในของจัดการนั้นประสบความสำเร็จ ทั้งการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร การสื่อสารและรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่ง 1 ในนั้นก็คือ บุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร โดยปัจจุบันได้รับความสนใจให้ความสำคัญมากเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

เกณฑ์ในการคัดเลือกสื่อ จะต้องเลือกสื่อที่สามารถตอบสนองหน้าที่ทางการสื่อสาร จึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนนำไปสู่การปฏิบัติงานจริง

ประเด็นของหน้าที่ในการสื่อสาร ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย บริษัทซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด นั้นให้ความสำคัญกับเรื่องของความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเป็นพิเศษ ตั้งแต่เรื่องของการทำงานไปจนถึงเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรเอง เช่น กิจกรรมและสวัสดิการต่างๆ สำหรับการทำงานดังที่องค์กรจะมีการจัดการประชุมอยู่อย่างสม่ำเสมอในการทำงานแต่ละโครงการ นอกจากจะเป็นขั้นตอนของการชี้แจงและระดมสมอง ยังเป็นการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้แบ่งปันความคิดเห็นและเสนอแนะความคิดเห็นของงานร่วมกันอย่างอิสระเสรี บนพื้นฐานของประโยชน์ต่อผลงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดออกมา นอกเหนือไปจากนั้นผู้บริหารจะเปิดกว้าง และรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำมาต่อยอดและประกอบการตัดสินใจ โดยที่将成为ผู้ตัดสินใจต่อทุกความเห็นนั้นอีกครั้งหนึ่ง ในทุกสิ้นปีที่มีการประเมินผลเฉพาะบุคคล ก็จะมีช่วงเวลาหลังจากที่ทำการประเมิน ให้สามารถเสนอแนะต่อสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อองค์กรและการทำงาน รวมถึงการเปิดโอกาสให้ชี้แจงอธิบายในสิ่งที่คิดว่าไม่สมเหตุผลในการประเมินผล ในส่วนของเรื่องอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรเอง ก็จะเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อของการฝึกอบรมที่สนใจ กิจกรรมที่อยากทำ สถานที่ที่ต้องการไปสัมมนาภายนอกองค์กร เป็นต้น โดยผู้บริหารได้กล่าวเพิ่มเติมว่า “อยากให้ทุกคนได้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับซูเปอร์ทาโร่ อยากให้ทุกคนได้มีความสุขที่อยู่ที่นี่ ทำงานได้อย่างสบายใจ และมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น” คุณทองศักดิ์ ชูพงศ์วัฒนา (สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2560)

ส่วนเกณฑ์เกี่ยวกับการพิจารณาในการเลือกสื่อ นั้นเป็นไปในลักษณะของการพิจารณาสื่อที่เหมาะสมกับการใช้ชีวิตประจำวัน และการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารเน้นย้ำในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารและการทำงาน เพราะสอดคล้องกับวิถีชีวิต และอุปกรณ์ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน อย่างโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน หรือ คอมพิวเตอร์ ที่สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ทุกที่ทุกเวลา อีกทั้งรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมด ที่ทำงานกับคอมพิวเตอร์ตลอดเวลา ดังนั้นเครื่องมือหรือสื่อที่เลือกนำมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นอีเมล แอปพลิเคชันไลน์ และ Google Sheet นั้นทำให้การสื่อสารสะดวกขึ้น ในบางครั้งที่แผนกดูแลลูกค้าต้องเดินทางไปพบลูกค้าหรือประชุมนอกสถานที่ก็จะสามารถทันเหตุการณ์และไม่พลาดในการติดต่อสื่อสาร เพราะเทคโนโลยีเหล่านี้ก็สามารถเข้าถึงในการใช้สมาร์ทโฟน เช่นเดียวกัน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารไม่ได้กล่าวถึงในเรื่องของงบประมาณ และค่าใช้จ่าย เพราะเทคโนโลยีที่เลือกนำมาใช้ไม่ได้เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด ไม่ได้ส่งผลกระทบต่องบประมาณขององค์กรเพิ่มเติม

จากการศึกษา ทำให้ได้ทราบว่าผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ให้ความสำคัญที่จะรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยเปิดโอกาสและให้คุณค่ากับสิทธิ ความคิดเห็น และการส่งเสียงของบุคลากรในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องงาน ที่รับฟังและเปิดกว้างในการปล่อยไอดี และแสดงความคิดเห็นในโครงการนั้นๆ รวมไปถึงเรื่องอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงาน โดยสุดท้ายแล้วผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจ โดยนำทุกความคิดเห็นไปพิจารณาอีกครั้ง ส่วนในเรื่องของการเลือกใช้สื่อ การที่ผู้บริหารเติบโตมากับเทคโนโลยีและสามารถใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างหลากหลาย จึงให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน และชีวิตในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก เพราะทำให้สื่อสารถึงกันได้ง่าย ไม่มีปัญหาการตกหล่นในการสื่อสาร

สำหรับฝั่งของบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นว่า ตนเองได้มีสิทธิ มีสิทธิ์ มีเสียงในการแสดงความคิดเห็นจริง รู้สึกว่าตัวเองได้รับความสนใจและมีความสำคัญจากการทำงาน แต่ละโครงการ เช่น เวลาการประชุมระดมความคิด จะมีสิทธิ์ในการนำเสนอความคิดของตนเองเต็มที่ โดยไม่ถูกขัดจังหวะ ซึ่งบุคลากรบางท่านนั้นเคยทำงานผู้บริหารเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์มาก่อน ก็จะมีข้อแตกต่างเรื่องของสิทธิในการแสดงความคิดเห็นมาก ในขณะที่ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จะพยายามเก็บไปฟัง และคิดตาม มีความยืดหยุ่นและให้อำนาจในการสื่อสารกับบุคลากรมากกว่า การวางตัวสบายๆ ที่เป็นไปในลักษณะของพี่น้อง ทำให้บุคลากรกล้าที่จะพูด แสดงความเห็น แต่การตัดสินใจหลังจากรับฟังนั้นจะเป็นอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร แต่บุคลากรรู้สึกสบายใจที่มีโอกาสได้พูดในสิ่งที่ตนคิด ข้อสำคัญคือบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่าผู้บริหาร ก็สามารถที่จะแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกังวลในเรื่องของอายุ แต่อีกมุมหนึ่ง บุคลากรบางท่านกล่าวว่า การที่เราได้รับโอกาสมากไปนั้น ทำให้ขาดในเรื่องของความเด็ดขาด อันนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจอย่างกะทันหันจากผู้บริหาร ซึ่งเคยมีกรณีนี้เกิดขึ้นมาแล้ว และได้สร้างผลกระทบให้กับการทำงาน เพราะบางเรื่องไม่ใช่เรื่องใหญ่ สำหรับผู้บริหาร แต่เป็นเรื่องใหญ่สำหรับบุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานนั้นๆ จากการสังเกตการณ์ สิ่งที่พบคือจะได้ยินการถามความเห็นบุคลากรจากผู้บริหารอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นในการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือการจับกลุ่มพูดคุยกันเล็กๆ น้อยๆ ในบริษัท โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟัง หากมีคนไหนที่ไม่ได้แสดงความคิดเห็นออกมา ก็จะกระตุ้นให้เกิดการพูด การซักถาม หรือกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกทางความคิดของคนให้ได้มากที่สุด

ในแง่ของสื่อที่ผู้บริหารเลือกใช้ทุกคนลงความเห็นว่ามีเหมาะสม เนื่องจากสอดคล้องกับชีวิตประจำวันและการทำงาน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายอย่างไม่ยุ่งยาก ทุกคนใช้เทคโนโลยีเหล่านี้อยู่แล้วในชีวิตประจำวัน เช่น อีเมล และ ไลน์ แอปพลิเคชัน ในกรณีอีเมลจะสะดวก เพราะสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ ไม่ต้องระมัดระวังในการรักษาเหมือนกับเอกสารทั่วไป สำหรับแผนกครีเอทีฟที่พื้นที่ปฏิบัติงานค่อนข้างจะเต็มไปด้วยอุปกรณ์อื่นๆ หรือ

แผนกดูแลลูกค้าที่บางครั้งต้องออกไปทำงานนอกสถานที่ การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีจะทำให้รับรู้ข้อมูลใหม่ๆ หรือข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ไม่เสียเวลา เสียโอกาส หรือถ้าเกิดก็จะเกิดอย่างน้อยที่สุด เพราะว่าบุคลากรได้รับสารอย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาปัจจัยเข้าของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ในส่วนของหน้าที่ในการสื่อสารพบว่า ผู้บริหารนั้นให้ความสำคัญในการให้อำนาจการสื่อสาร ให้สิทธิ์ให้เสียงกับบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นต่อสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร ต้องการสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรหรือเจ้าของงานชิ้นนั้นๆ ร่วมกัน และบุคลากรเองก็รับรู้ได้ และปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บริหารต้องการได้เป็นอย่างดี และพึงพอใจที่ตนเองได้มีโอกาสให้การแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีภาพ โดยไม่ต้องกังวลในปัจจัยอื่นๆ เช่น ตำแหน่ง หรือ อายุ สำหรับการสื่อสารผู้บริหารใช้เทคโนโลยีที่สามารถตอบโต้ความต้องการ ชีวิตการทำงาน และชีวิตประจำวันของบุคลากรได้ถูกต้อง

สำหรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย แผนกดิจิทัลของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด จากการให้สัมภาษณ์สามารถจับประเด็นได้ถึง หน้าที่ในการสื่อสาร คือ ผู้บริหารมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญกับความเห็นและการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรของบุคลากร โดนได้กล่าวถึงการวางแผนในการให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในแผนก ด้วยการที่พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมกับการทำงานให้โอกาสในการแสดงซึ่งความคิดเห็น เพื่อนำมาช่วยกันพัฒนางานให้ออกมาดีที่สุดใน รวมถึงเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน ซึ่งผู้บริหารจะสนับสนุนให้เกิดความกล้าให้การพูดออกมา เพราะเชื่อว่าผลตอบรับที่มาจากผู้บริหารสูงสุดสำคัญ ผลตอบรับที่มาจากผู้ชม ผู้บริโภคสำคัญ ดังนั้นผลตอบรับที่มาจากผู้ปฏิบัติงานเองก็สำคัญเช่นเดียวกัน ทั้งเรื่องงานและเรื่องอื่นๆ ในสิ่งที่ผู้บริหารเป็นผู้เสนอ ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น ปฏิเสธ หรือให้ข้อเสนอแนะกับเรื่องนั้นได้ เพราะผู้บริหารเชื่อว่าการที่เป็นฝ่ายสั่งเพียงฝั่งเดียวนั้น สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันทิ แต่สิ่งที่ขาดไปคือการทำงานเป็นทีม เมื่อให้ความใกล้ชิด สนับสนุนในระดับพื้น้อง ก็ต้องฟังเสียงของคนในแผนก ถ้าเป็นสิ่งที่ดีก็นำมาปรับและสานต่อ หากยังไม่ดี เรามีโอกาสจะนำมาแบ่งปันถึงความคิดเห็นของแต่ละคนได้ว่าคืออะไร ไม่ดีอย่างไร ซึ่งผู้บริหารมองว่าเป็นสิ่งที่ยุติธรรมดีกับทุกฝ่าย แต่ในบางครั้งการใช้คำสั่งก็ยังเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะบางประเด็นเป็นนโยบายที่รับมาจากผู้บริหารสูงสุดอีกหนึ่งทอด ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทำให้ผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ โดยสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารปฏิบัติมาอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนเกณฑ์พิจารณาในการเลือกใช้สื่อ นั้น ผู้บริหารได้กล่าวว่าแผนกดิจิทัลนั้น เกิดขึ้นเพื่อพัฒนา และปรับภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดูสดใหม่ ทันสมัยขึ้น เกณฑ์ที่พิจารณาในการเลือกใช้สื่อจึงต้องเป็นเทคโนโลยีที่ใหม่ ใช้ได้จริง และมีประโยชน์ต่อการทำงาน โดยปกติหน้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสาร เหมือนกับเป็นสายเลือดของแผนกนี้ ทำให้แผนกดิจิทัลต้องมีการใช้สื่อในการสื่อสารโดยเน้นเรื่องของเทคโนโลยีเป็นหลักอยู่แล้ว สื่อแต่ละประเภทที่เลือกมาจะต้องตอบสนองต่อ

การทำงานได้ดี เช่น การใช้ไลน์ ไลน์กรุ๊ปของแผนก ของแต่ละโครงการในการติดต่อสื่อสาร รองจากการประชุม อีกทั้งสะดวกในการใช้กับหลากหลายอุปกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นโทรศัพท์สมาร์ทโฟน หรือคอมพิวเตอร์ ล้วนใช้งานได้หมด คุณสมบัติในการใช้งานไม่แตกต่างกัน ข้อดีของไลน์คือ เป็นส่วนผสมของการพูดและการพิมพ์ตัวอักษร จึงใกล้เคียงกับการคุยกันแบบต่อหน้า แต่สิ่งที่ต้องระวังของเทคโนโลยีการสื่อสารพวกนี้ คือ การดัดแปลง ตัดต่อ เสี่ยงต่อการรั่วไหลของข้อมูล ซึ่งทั้งนี้ทั้งนั้นจะโทษแค่เทคโนโลยีก็คงไม่ได้ ขึ้นอยู่กับผู้ใช้งานด้วยเช่นกัน แต่กลับกันในความง่ายและความเร็วก็ทำให้ทุกคนสามารถที่จะทำงานที่ไหนก็ได้ มีความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น บางครั้งทีมต้องออกกองถ่ายทำเป็นเหตุให้ไม่สะดวกในการจัดประชุม ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจให้เกิดภายในแผนกดิจิทัล นอกจากไลน์ ยังพบแสงเงาที่โปรแกรมที่สามารถแชร์หน้าจอคอมพิวเตอร์ของอีกฝ่ายให้ดูได้ แต่กับภาพรวมของทั้งบริษัทเองก็มีการลงทุนให้กับเทคโนโลยีเฉพาะทางที่ใช้ในการสื่อสารขององค์กรเช่นกัน ซึ่งผู้บริหารเองก็มีแนวทางในการนำเทคโนโลยีสื่อสารเข้ามาใช้ว่าจะสรรหาเทคโนโลยีที่สุุดมาใช้ในการทำงาน

ในส่วนของบริษัททุกคนได้ให้สัมภาษณ์ถึงการที่รู้สึกว่าคุณค่าในแผนกในองค์กรนั้นมาจากการที่ตัวเองได้มีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองออกไปทั้งสิ้น แม้กระทั่งการตัดสินใจลาออก ก็มีสิทธิ์ในการที่จะเสนอว่าควรวางแผนอย่างไรในการทำงานของตนเอง ก่อนที่จะส่งมอบงานให้กับผู้ที่มารับผิดชอบคนต่อไป ซึ่งผู้บริหารก็รับฟังในส่วนนี้และนำไปตัดสินใจ นอกจากนั้นยังมีประเด็นในเรื่องของความสนิทสนมที่เกิดขึ้น ทำให้ไม่มีความรู้สึกเกร็งในการที่จะตัดสินใจพูดอะไรออกไป แต่กลับเป็นผลดีในการเปิดใจรับฟังกันเพราะความสนิท หรือแม้กระทั่งเวลาที่เกิดปัญหา ผู้บริหารก็ให้บุคลากรได้มีโอกาสอธิบายและเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาด้วยตัวของคนๆ นั้นเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เป็นฝ่ายพูดก่อนด้วยซ้ำในบางครั้ง สำหรับบุคลากรที่มีอายุมากกว่าได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่ารู้สึกถึงการได้รับเกียรติและให้ค่าความสำคัญจากผู้บริหารด้วย ผู้บริหารไม่ปฏิบัติตนให้รู้สึกว่าบุคลากรด้อยกว่าด้วยตำแหน่งและหน้าที่ กับคนที่มีอายุรุ่นราวคราวเดียวกันก็ไม่ข่ม และให้เกียรติในฐานะของเพื่อนร่วมงาน บุคลากรท่านหนึ่ง (สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2560) สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มาก่อนปัจจัยอื่นๆ

สำหรับเรื่องของเกณฑ์ในการเลือกสื่อนั้น บุคลากรภายในองค์กรมองว่า ผู้บริหารสามารถเลือกสื่อที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและลักษณะการปฏิบัติงานของแผนกดิจิทัลได้ดี จากคำสัมภาษณ์ของบุคลากรท่านหนึ่งกล่าวว่า แผนกดิจิทัลต้องทำการฝึกอบรม และจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะกับองค์กร ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ขององค์กรอยู่เสมอ เพื่อช่วยให้ภาพลักษณ์และการทำงานง่ายขึ้น คนในแผนกเองก็ต้องตื่นตัวและจริงจังกับการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของเทคโนโลยี ว่าคุณสมบัติเป็นอย่างไร วิธีการใช้งานเป็นอย่างไร โดยเทคโนโลยีที่ใช้ก็มีเทคโนโลยีการสนทนาพื้นฐานอย่าง ไลน์ แอ่งก้อแอท์ อีเมล และเทคโนโลยีเฉพาะทางของบริษัท เช่น สีส เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ซึ่งเทคโนโลยี

ที่ผู้บริหารเลือกใช้เป็นสิ่งที่คุณค่าการใช้เป็นประจำอยู่แล้ว ใช้แอปพลิเคชันนี้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน และมองว่าเทคโนโลยีที่ใช้ก็เป็นสิ่งที่ไม่ได้เสียค่าใช้จ่ายด้วย เป็นการใช้งานของที่ไม่ต้องจ่ายเงินให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสียสำหรับบุคคลที่ไม่มีอุปนิสัยในการตรวจสอบอีเมล โลกออนไลน์ อย่างสม่ำเสมอ หรือความเสี่ยงจากการตีความผิด แต่ข้อดีที่พบคือ การประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา และสามารถแปรสภาพมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ และเป็นการสื่อสารที่เปรียบเสมือนการสนทนากันโดยตรง

จากการศึกษาปัจจัยเข้าของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด พบว่าในส่วนของการสื่อสาร ผู้บริหารนั้นให้ความสำคัญในการแสดงความคิดเห็นออกมา โดยไม่ต้องกังวลถึงผลลัพธ์ว่าจะผิดหรือถูก มีประโยชน์นำไปใช้ได้จริงหรือไม่ เพราะทุกความเห็นจากส่วนสำคัญกับผู้บริหาร บุคลากรในทีมรู้สึกถึงการได้รับเกียรติจากผู้บริหาร ถึงแม้ว่าจะมีอายุที่น้อยกว่าหรือมีตำแหน่งที่น้อยกว่าก็ตาม สำหรับการสื่อสารผู้บริหารใช้เทคโนโลยีที่สามารถสอดคล้องไปกับการทำงานและชีวิตประจำวันได้ และมองหาเทคโนโลยีที่มีคุณสมบัติที่ดี สดใหม่ เพื่อส่งเสริมการทำงานของแผนกให้ดียิ่งขึ้น และตัดเทคโนโลยีที่ไม่จำเป็นแล้วทิ้งไป เพื่อป้องกันความสับสนในการทำงาน โดยสามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.8

ตารางแสดงการปัจจัยเข้า

สภาพแวดล้อมทางการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรภายในองค์กร	
บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
หน้าที่ในการสื่อสาร 1. จะเน้นเรื่องของการรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร หน้าที่ในการสื่อสาร	หน้าที่ในการสื่อสาร 1. พยายามให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. ให้ความสำคัญกับความคิดเห็น	2. ให้ความสำคัญกับเรื่องของความคิดเห็น

ตารางที่ 4.8

ตารางแสดงการปัจจัยเข้า (ต่อ)

สภาพแวดล้อมทางการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอระชั่น วาย จากบุคลากรภายในองค์กร	
บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
เกณฑ์ในการคัดเลือกสื่อ 1. ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับ ชีวิตประจำวันและชีวิตของบุคลากร	เกณฑ์ในการคัดเลือกสื่อ 1. ใช้เทคโนโลยีที่ไม่ได้เสียค่าใช้จ่ายเป็นทุนเดิม
2. ใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องไปกับชีวิต ประจำวันได้	2. ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องค่าใช้จ่ายเป็นหลัก เพราะองค์กรสนับสนุนเต็มที่ และส่วนใหญ่ที่ เพื่อการสื่อสารภายในแผนก ไม่ได้เสียค่าใช้จ่าย

จากตารางที่ 4.8 อธิบายได้ว่าในเรื่องหน้าที่ของการสื่อสารของผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน นั้นให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหารของบริษัทซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด เน้นเรื่องของการรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์กร และผู้บริหารของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกคน ส่วนเกณฑ์ในการเลือกสื่อทั้ง 2 องค์กรเน้นการใช้สื่อเทคโนโลยี ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับชีวิตประจำวัน และใช้เทคโนโลยีที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย และในส่วนของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรสำหรับเทคโนโลยีที่จำเป็น แต่พื้นฐานแล้วใช้เทคโนโลยีที่ไม่ได้เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

ตารางที่ 4.9

ตารางแสดงการปัจจัยเข้าจากผลการศึกษาของบุคลากรภายในองค์การ

ปัจจัยเข้าจากผลการศึกษาของบุคลากรภายในองค์การ	
บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
หน้าที่ในการสื่อสาร	หน้าที่ในการสื่อสาร
1. ได้รับสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น	1. รู้สึกได้รับเกียรติจากผู้บริหารในการทำงาน
2. การรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์มากไป ก่อให้เกิดปัญหา ซึ่งสร้างผลกระทบต่อทีมงาน	2. ให้ความสำคัญกับการทำงานมาก่อนเรื่องของ สัมพันธภาพ ซึ่งบุคลากรมีความพึงพอใจ
เกณฑ์ในการคัดเลือกสื่อ	เกณฑ์ในการคัดเลือกสื่อ
1. มีความเหมาะสม สอดคล้องกับ ชีวิตประจำวัน และการทำงาน	1. มีความเหมาะสม โดยคัดเลือกจากคุณสมบัติ ที่เหมาะสมการทำงานและชีวิตประจำวัน
	2. มองหาสิ่งใหม่เสมอ และตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นทิ้งไป

จากตารางที่ 4.9 อธิบายได้ว่า ผลการศึกษาจากบุคลากรในองค์การทั้ง 2 แห่ง พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นถึงคุณค่าของตนเอง ได้รับอำนาจในการแสดงความคิดเห็นของตน ส่วนเกณฑ์ในการคัดเลือกสื่อ คิดว่าผู้บริหารสามารถคัดเลือกได้อย่างเหมาะสมกับการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งที่บุคลากรของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้คือ ผู้บริหารมักจะมองหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีประโยชน์และใช้งานได้ดีกว่ามาทดแทนเสมอ

4.2.3 กระบวนการแปรเปลี่ยน

กระบวนการแปรเปลี่ยน คือ การแปรสภาพจากปัจจัยเข้าไปสู่ปัจจัยออกเป็นการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร จากการวางแผนไปสู่ผลลัพธ์ที่วางไว้ ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร

ในส่วนของลักษณะการจัดการที่ใช้ในการบริหารองค์การนั้น เมื่อมองไปถึงการทำงานบริการในลักษณะขององค์การ ที่มักถูกบีบด้วยข้อจำกัดหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาการดำเนินการ ความต้องการของลูกค้า ซึ่งบางทีก็มีความขัดแย้งกับสิ่งที่ครีเอทีฟต้องการที่จะคิดและ

สร้างสรรค์ แต่เป้าหมายในการทำงานคือการทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และงานจะต้องมีคุณภาพ ทำให้บางครั้งบุคลากรต้องทำงานภายใต้สภาวะความกดดันที่สูง ความตึงเครียดที่ปกคลุม จะทำให้บรรยากาศโดยรวมขององค์กรนั้นดูไม่ดี ด้วยความเป็นคนเจนเนอเรชั่น วาย ผู้บริหารจึงมองเห็นในความจำเป็นในการคลายสภาวะกดดันที่จนในเจนเนอเรชั่นนี้ไม่ปรารถนา ผู้บริหารจึงพยายามที่ลดสถานการณ์ตึงเครียด และสร้างความสุขให้กับบุคลากรในการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดสวัสดิการอาหารกลางวัน ที่เป็นมือพิเศษให้กับบุคลากร หรือ สวัสดิการกาแฟสตาร์บัคส์ ในช่วงบ่ายของวัน เพื่อสร้างความผ่อนคลายเล็กน้อยให้กับบุคลากร จากการสังเกตการณ์พบว่า ผู้บริหารนั้นพยายามที่พูดคุยกันสบายๆ ในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน เพื่อฟื้นฟูสภาพบรรยากาศขององค์กรให้ดีขึ้น หรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับงานชิ้นนั้น มากกว่าที่จะเป็นการติดตามความเคลื่อนไหวในการทำงานของบุคลากร โดยที่ไม่ลืมว่า มาตรฐานในการทำงานก็เป็นสิ่งที่ต้องให้ความใส่ใจ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ซึ่งจะย้อนกลับมาเป็นชื่อเสียงและความไว้วางใจให้กับบริษัท ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีนี้ในการติดตามดูความคืบหน้าของงาน ประกอบกับการติดตามดูงานที่มีการนัดหมายการประชุมตามกรอบเวลาที่ได้กำหนดไว้ เพื่องานออกมาดีที่สุด “สิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่พยายามสร้างสอดแทรกเข้าไปในระหว่างการปฏิบัติงานแต่ละวัน เป็นการสร้างรัศมีแห่งความสุขให้เกิดขึ้นภายในบริษัท ผลงานที่ได้จากบุคลากรที่มีความสุขก็จะเป็นผลงานที่ดี” คุณทองศักดิ์ ชูพงษ์วัฒนา (สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2560)

จากสิ่งที่เกิดขึ้นพบว่า ผู้บริหารพยายามที่จะเฉลี่ยระหว่างความสุขในการทำงาน การเน้นไปที่พฤติกรรมกับ การเน้นเนื้องานและกิจกรรมเป็นหลัก คือ ผลงานที่ได้มีมาตรฐาน สามารถสร้างผลตอบรับที่ดีจากลูกค้าได้ เพราะคิดว่าถ้าสองอย่างนี้สามารถจัดสรรให้สมดุลได้ ก็จะเป็นผลดีกับองค์กร บุคลากรสามารถทำงานอย่างมีความสุขซึ่งจะส่งผลออกมาจากงานที่ได้รับมอบหมายในทุกๆ ชิ้นด้วย โดยผู้บริหารมีการใช้เทคนิคเพื่อลดความกดดันในการทำงานให้กับบุคลากร และการติดตามงาน มากกว่าการแสดงออกตรงๆ เพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวงต่อกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

ในส่วนของบุคลากรที่เป็นเจนเนอเรชั่น วายนั้นรู้สึกมีความสุขกับการที่ผู้บริหารให้คุณค่าความสำคัญของบุคลากร บุคลากรที่มีอายุน้อยที่สุดในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้กล่าวว่า รู้สึกมีความสุขที่ผู้บริหารให้คุณค่ากับความคิดและการทำงาน ยอมรับในสิ่งที่ตัวเองแสดงความคิดเห็นออกไป แม้ว่าจะเป็นคนที่อายุน้อยที่สุด และประสบการณ์น้อยที่สุดในองค์กรก็ตาม บุคลากรอีกท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า สามารถสัมผัสได้ชัดเจนถึงการให้ความสำคัญกับเรื่องของคนของ ผู้บริหาร แม้กระทั่งรายละเอียดเล็กน้อยจากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น แก้อ้อ แสงไฟ หรือบรรยากาศโดยรวมภายในองค์กรไม่ดี จะรีบดำเนินการแก้ไขหรือสอบถามทันที เพราะสิ่งเหล่านี้จะกระทบกับคนหมู่มากในองค์กร ก่อให้เกิดความเครียดและทำลายบรรยากาศที่ดีได้ แต่ในข้อดีของ

ผลการศึกษา ก็มองเห็นถึงข้อเสียของการที่ผู้บริหารให้น้ำหนักความสำคัญมาที่บุคลากรมากเกินไป เพราะบางครั้งส่งผลกระทบต่อพนักงาน และมีผู้ที่ต้องได้รับผลกระทบโดยที่ไม่จำเป็นจะต้องเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นเลย จึงมีความเห็นว่าควรจะต้องจัดสมดุลระหว่างเรื่องคนและเรื่องงานให้ดีกว่านี้ เพราะคนที่ทำงานกับความเปลี่ยนแปลง โดยที่สาเหตุไม่เกิดจากตนเองได้รับทั้งความเหนื่อยกาย และความเหนื่อยใจกับการแก้ปัญหาโดยไม่ทันได้เตรียมการ เช่น เรื่องกรอบเวลาในการทำงานที่ผิดแผนการที่เตรียมไว้

จากการศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นพบว่า บุคลากรภายใต้การบริหารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวายของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด พบว่า มีทั้งความเห็นส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกันไปสำหรับลักษณะทางการจัดการของผู้บริหาร ส่วนใหญ่คิดว่ามีการให้ความสำคัญกับคนในบริษัทมาก มองเห็นความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ในบริษัท ไม่ว่าจะป็นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากร ด้วยกันเอง ทำให้บางท่าน รู้สึกดีและพร้อมที่จะเดินหน้าไปกับองค์กร เพราะรู้สึกมีความสุขในการทำงานที่นี้ แต่ในขณะที่บางคนรู้สึกว่ายังไม่มีการให้ความสำคัญกับเนื้อหาที่ควรเหมือนจะ เหน้หนักของความสำเร็จไปที่ตัวตนของบุคลากรมากเกินไป ทำให้มาตรฐานของการทำงานลดลง ซึ่งไม่ส่งผลดีกับภาพลักษณ์ และระบบการดำเนินงานขององค์กร

ในส่วนของกิจกรรมการสื่อสารของบริษัท จากการสังเกตการณ์และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องของกิจกรรมการสื่อสารของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด พบว่ามีการใช้สื่อเพื่อตอบสนองการสื่อสารภายในองค์กรเป็นหลักเท่านั้น ซึ่งขณะนี้บริษัทกำลังพัฒนาเว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทเพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ทำให้ ณ ขณะที่กำลังศึกษา ยังไม่มีการเผยแพร่สื่อเพื่อการสร้างภาพลักษณ์อย่างเป็นทางการ และไม่พบสื่อประเภทอื่นที่นำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ไม่ว่าจะป็นสื่อประเพณี สื่อกตัตน หรือสื่อเพื่อการชี้แจงนั้นมีการใช้เพียงครั้งคราวเท่านั้น ครั้งล่าสุดที่ใช้งาน คือ การชี้แจงเพื่อเปลี่ยนวันหยุดนักขัตฤกษ์ประจำปีขององค์กรเท่านั้น

ในส่วนของลักษณะการจัดการที่ใช้ในการบริหารของคุณกรกานต์ กล่าวว่าเน้นการให้ความสำคัญกับเนื้อหาเป็นหลัก ก่อนที่จะให้ความสนใจไปที่คนตามมา เพราะการทำงานในแผนกดิจิทัลนั้น ไม่ได้นำกฎระเบียบการทำงานของบริษัท เช่น สี่ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด มาใช้ทุกส่วน แผนกนี้จะสามารถทำงานนอกเหนือเวลาการทำงานได้ ไม่ว่าจะมาเร็วกว่า ช้ากว่าปกติ หรือมาทำงานในวันหยุดด้วยภาระหน้าที่ การทำงานของแผนกดิจิทัลจึงค่อนข้างยืดหยุ่น ทำให้เรื่องของความรับผิดชอบต้องมาก่อนเป็นหลัก ซึ่งคุณกรกานต์ถือคติว่า “คนเก่ง คนมีวินัย อยู่ที่ไหนก็ทำงานได้” คุณกรกานต์ แยมส์ตัยธรรม (สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2560) และผู้บริหารยังมีความเชื่อที่ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการจัดการการทำงานของตนเอง ภายใต้การคำนึงถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ จะช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒาที่ดี ส่งผลต่อความก้าวหน้าของแผนกและองค์กร

จากการศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นพบว่า ผู้บริหารมีแนวคิดที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องงานมาก่อนบุคลากร โดยให้ความยืดหยุ่นและอิสระกับการทำงาน แต่ควบคุมการทำงานอีกชั้น ไม่ได้ตามใจบุคลากรจนเกินไป แต่ให้ความไว้วางใจในความรับผิดชอบของบุคลากร

ในส่วนของบุคลากรภายใต้การบริหารงานของคุณกรกานต์ มีความคิดเห็นถึงความยืดหยุ่นในการทำงาน และการให้ความสำคัญกับเรื่องงานมาก่อนเป็นสิ่งสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรได้ เพราะบรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด ช่วยผ่อนคลายสภาวะความกดดันจากลักษณะการทำงานของแผนก อีกทั้งการทำงานในลักษณะนี้มีความเหมาะสมกับบุคลิกของบุคลากรในแผนกดี และรู้สึกดีที่ได้รับบริการไว้วางใจว่าสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งบุคลากรบางท่านก็มองว่าการที่ผู้บริหารสนใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน ใส่ใจบุคลากร นอกจากเรื่องการช่วยให้บุคลากรผ่อนคลายและมีความสุขแล้ว มันคือการทำให้เส้นทางของการทำงานราบรื่น เพราะทุกคนมีความสุขที่จะทำงานด้วยกัน เข้ากันได้ดี งานก็จะออกมาดีเช่นกัน

จากสิ่งที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรภายใต้การนำของคุณกรกานต์ ให้ความสำคัญกับเรื่องงาน และเรื่องของบุคลากรมาก่อนสิ่งอื่นๆ เพราะสามารถทำให้บุคลากรสามารถจัดสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงานได้ดี อีกทั้งการลดสภาวะการกดดัน จะทำให้แผนกสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นอีกด้วย

ในส่วนของกิจกรรมการสื่อสารของบริษัท จากการสังเกตการณ์และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องของกิจกรรมการสื่อสารของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด พบว่ามีการใช้สื่อเพื่อตอบสนองการสื่อสารภายในแผนกเป็นหลักเท่านั้น แต่หากเป็นการสื่อสารโดยรวมของทั้งองค์กรนั้นมีเว็บไซต์อย่างเป็นทางการ ในการให้ข้อมูลข่าวสาร ผลิตภัณฑ์ และสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทเพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก และมีการใช้สื่อเพื่อชี้แจงภายในองค์กรบ้างตามสถานการณ์และความจำเป็น และไม่พบสื่อประเภทอื่นที่นำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสื่อประเพณี หรือ สื่อกดดันก็ตาม

ในส่วนของระดับการสื่อสารภายในองค์กรของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย บริษัทซูเปอร์เทอร์วาโรว์ ครีเอทีฟ จำกัด คุณทงนงศักดิ์เป็นทั้งฝ่ายที่สื่อสารออกไป และฝ่ายที่รับฟังจากบุคลากร เพราะเชื่อว่าทุกความเห็นมีค่าในการพัฒนาองค์กร และมีส่วนช่วยในการยกระดับมาตรฐานในการทำงาน โดยเฉพาะกับการที่บริษัทให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เพราะฉะนั้นทุกความเห็น ทุกความคิด จึงมีค่ามากกับการทำงาน เพราะนั่นหมายถึงการร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้งานออกมาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารแบบแนวราบ คือ ทุกคนมีสิทธิ์มีเสียงเท่ากัน มีอำนาจในการแสดงความคิดเห็นเท่ากัน ไม่ได้แบ่งด้วยอายุหรือตำแหน่งหน้าที่ บุคลากรสามารถบอกความต้องการกับผู้บริหาร ไม่ว่าจะด้วยความรู้เพิ่มเติมที่ต้องการจะศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับตนเอง และทีม โดยมีการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจากผู้บริหาร ซึ่งรวมไปถึงระบบของการสื่อสารที่

ครบวงจรของผู้บริหาร และบุคลากร คือมีการส่งสารออกไปจากผู้บริหารไปยังบุคลากร และบุคลากร สามารถแสดงความคิดเห็นย้อนกลับมาได้ ซึ่งโดยปกติทุกสัปดาห์จะมีการจัดประชุม WIP (Work In Progress) เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีพื้นที่ในการชี้แจงความคืบหน้าของแต่ละโครงการ โดยเปิดโอกาสให้มีการซักถาม ตอบข้อสงสัย แบ่งปันปัญหาและเรื่องราวต่างๆ ร่วมกันทั้งผู้บริหารและบุคลากร จากการศึกษา และผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารมักสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรทุกคน จึงไม่ได้มีการสร้างเครือข่ายอะไรในการสื่อสาร แต่ยังคงเกิดไกลจากการสื่อสาร ด้วยการใช้สื่อในการนำพาข่าวสารไปยังบุคลากร

จากสิ่งที่เกิดขึ้นได้สะท้อนให้เห็นถึงแนวความคิดของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ว่าต้องการให้เกิดการสื่อสารสองทาง และการสื่อสารกลุ่มย่อยขึ้นภายในองค์กร เพราะเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการได้เป็นฝ่ายรับฟัง และการทำงานเป็นทีมด้วย เนื่องจากความคิดต่างๆ ที่แสดงความเห็นออกมาร่วมกันนั้นมีค่าและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และผู้บริหารใช้การสื่อสารแบบแนวราบ ที่ให้อำนาจและสิทธิเท่าเทียมกันในการสื่อสารและการแสดงความคิดเห็น

ข้อมูลที่ได้จากบุคลากร บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด เกี่ยวกับระดับของการสื่อสาร พบว่าระดับการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้เป็นแบบการสื่อสารแบบสองทาง ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิ์ในการสื่อสารกลับไปยังผู้บริหารเช่นเดียวกับที่ผู้บริหารกล่าวไว้ ซึ่งบุคลากรคิดว่ามีความเหมาะสมกับการทำงาน และสร้างความเข้าใจได้ง่ายขึ้น เพราะการเปิดโอกาสรับส่งสารกัน ทำให้มีโอกาสในการซักถาม และคลี่คลายความสงสัยในสิ่งที่ไม่เข้าใจได้ง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการประชุม Work In Progress ระหว่างผู้บริหาร และ แผนกดูแลลูกค้า การประชุมทุก 3 เดือนรวมกันทั้งบริษัททุกคนทุกแผนก ทำให้มีโอกาสได้พูดคุยกันอย่างเป็นจริงจังระหว่างผู้บริหารและบุคลากร รวมไปถึงในเรื่องของการทำงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเปิดเผยความคิด ตัวตน ได้คิดนอกกรอบ และมีพื้นที่ในการแสดงออกตามแนวทางการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นการเพิ่มความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้นระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร

จากการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด สามารถรับรู้ได้ว่าผู้บริหารได้ใช้การสื่อสารแบบสองทางรวมถึงการสื่อสารระดับกลุ่มย่อย และให้ความร่วมมือทางการสื่อสาร และคิดว่าการสื่อสารลักษณะนี้เหมาะสมกับการทำงานของบริษัท อีกทั้งยังมีโอกาสและเวลาในการให้สามารถสื่อสารได้ นอกเหนือจากการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ยังมีการประชุมที่ทำให้การสื่อสารดูจริงจังมากขึ้น โดยนอกเหนือจากการสื่อสารโดยปกติแล้ว ยังรวมไปถึงการทำงานอีกด้วย

ในส่วนองระดับการสื่อสารภายในแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ผู้บริหารมีแนวคิดในการเปิดให้มีการสื่อสารกันไประหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพราะเชื่อว่าทุกความคิดเห็น คือสิ่งสำคัญที่จะช่วยกันพัฒนาแผนก และองค์การเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะป็นข้อดี ข้อชม ล้วนแต่เป็นความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ทั้งสิ้น ด้วยความที่ในแผนกค่อนข้างสนิทสนมกันเป็น อย่างดีอยู่แล้ว ทำให้อุปสรรคในการสื่อสารกันไปมาไม่เกิดขึ้น ผู้บริหารเองก็แสดงตัวตนและ ความต้องการที่จะให้เกิดการสื่อสารสองทางอย่างชัดเจนให้บุคลากรทราบ เพื่อให้บุคลากรเกิด ความกล้าในการพูด และการแสดงความคิดเห็น รวมไปถึงการจัดการประชุม ซึ่งหมายถึงระดับการ สื่อสารแบบกลุ่มย่อย ซึ่งส่วนนี้สำคัญกับการทำงานเป็นทีม และงานดิจิทัลที่มีความเคลื่อนไหว ตลอดเวลา หากการแสดงความคิดเห็นนั้นเป็นเรื่องใหม่ที่มีประโยชน์กับการทำงาน จะยังเป็นโอกาสที่ ดีที่ทำให้เนื้องานของแผนกพัฒนา ซึ่งส่งไปยังผลงานภาพรวมขององค์การด้วย จากการศึกษา และ ผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารมักสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรภายในแผนกทุกคน ไม่ว่าจะป็นตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่ม แต่ภายนอกแผนก และให้โอกาสที่บุคลากรเป็นฝ่ายได้สื่อสารไปยังผู้บริหารก่อนด้วย ภาพรวมทั้งหมดของบริษัท มีการสร้างเครือข่ายตามโครงสร้างขององค์การในการกระจายข้อมูล จึงเกิดกลไกจากการสื่อสาร ด้วยการใช้สื่อในการนำพาข่าวสารไปยังบุคลากร โดยมีทั้งสื่อบุคคล และ สื่ออื่นๆ

จากสิ่งที่พบสะท้อนให้ทราบว่า แนวความคิดของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของ บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เชื่อมั่นในเรื่องของการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารไปกลับ ระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร และผู้บริหารใช้ความสนิทสนมที่ตนได้สร้างไว้ภายในแผนกกระตุ้นให้ เกิดความกล้าในการสื่อสารออกมา เพื่อให้ความคิดเห็น หรือ ความต้องการเบื้องต้นที่ต้องการสื่อสาร ออกมาของบุคลากร เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน หรือปรับปรุงให้เกิดการพัฒนาของเนื้องาน แผนก และองค์การ

บุคลากรภายในแผนกดิจิทัลที่ได้ทำการสัมภาษณ์ ต่างลงความเห็นว่าคุณบริหารนั้น เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกลับไปเป็นอย่างดี ทุกคนมีสิทธิ์มีเสียงในการแสดงความคิดเห็น ไม่ปิดกั้น และ นำความคิดเห็นของทุกคนมาปรับปรุงให้ดีขึ้น ทั้งนี้มีหลายความเห็นของบุคลากรภายในองค์การว่า ด้วยเรื่องของอายุที่ไม่แตกต่างกันมากนัก การเป็นคนในเจนเนอเรชั่นเดียวกันทำให้การทำงาน การพูดคุยกันเหมือนกับเพื่อนที่แบ่งปันความคิดเห็นด้วยกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้บุคลากรได้มองเห็นถึงการที่ผู้บริหารใส่ใจถึงความรู้สึกของทีม มีการสอบถามถึงความต้องการ มีข้อเสนอแนะอย่างไร ซึ่งบางท่านกล่าวว่า สิ่งนี้ คือสิ่งที่ผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วายทำได้ดีกับบุคลากรที่ไม่ว่าช่วงอายุใด เท่ากัน มากกว่า หรือน้อยกว่า ทุกคนต่างได้รับ โอกาสที่สามารถสื่อสารกลับไปยังผู้บริหารได้ โดยไม่ต้องรู้สึกเกรงใจกับตำแหน่งที่ต่างกัน

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรนั้นมีความเข้าใจในแนวทางที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดการสื่อสารทั้งสองเป็นอย่างดี และเห็นด้วยกับแนวทางนี้พร้อมก็ให้ความร่วมมือในการสื่อสารกลับไปเป็นอย่างดี และเชื่อว่าด้วยความที่ผู้บริหารเป็นคนยุคใหม่ คนเจนเนอเรชั่นวาย ที่มีอายุไล่เลี่ยกันไม่ต่างกันมากกับบุคลากรส่วนใหญ่ในแผนก ทำให้มีใจที่กว้างเพื่อเปิดรับฟังความคิดเห็น เปรียบเสมือนกับเพื่อนร่วมงานกัน

ส่วนของการส่งเสริม ให้คำปรึกษา และพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมให้กับบุคลากรนั้น คุณทนงศักดิ์ ผู้บริหารของบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด และได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก เพราะทั้งสองท่านคิดว่า นี่คือนี่สิ่งที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนได้ดีขึ้น เพราะผู้บริหารของบริษัทมีแนวความคิดที่เชื่ออยู่เสมอว่า การทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว ที่ไม่ใช่ไขว่คว้า หยุดการเรียนรู้ นั่นคือวันที่เรากำลังก้าวตามหลังคนอื่น ผู้บริหารจึงผลักดันให้มีการจัดการฝึกอบรมทั้งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง และทางอ้อม เพื่อช่วยผลักดันศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในของบุคลากร รวมไปถึงการนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ มาแบ่งปันกันภายในองค์กร มีการจัด Book Club เพื่อนำหนังสือที่เราอ่านมาแล้วให้กับบุคลากรท่านอื่นๆ ในองค์กรฟัง เพื่อเป็นการแบ่งปันความรู้ แนวความคิด หรือสิ่งดีๆ ที่ได้จากการอ่าน เพื่อช่วยจุดประกายทางด้านความคิดให้กับบุคลากร และอีกส่วนที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ เวลาที่ผู้บริหารมีให้บุคลากรเสมอ จากทั้งคำสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ พบว่าถึงแม้จะไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่เดียวกันบางช่วงเวลา บุคลากรสามารถขอคำปรึกษา คำแนะนำ และติดต่อผู้บริหารได้ง่าย การทำงานจึงเป็นไปอย่างราบรื่น

จากสิ่งที่ทำการศึกษเกี่ยวกับประเด็นนี้ในส่วนของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพราะบุคลากรนั้นคือฟันเฟืองของบริษัท การที่บุคลากรเก่งขึ้น มีความรอบรู้และทักษะที่ดีขึ้นก็จะส่งผลดีกลับมายังองค์กรด้วย โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรม หรือแฝงอยู่ในกิจกรรมอื่นๆ ที่ทำร่วมกัน ในส่วนของการให้คำแนะนำและการปรึกษา ผู้บริหารได้มีโอกาสลงมาดูแลด้วยตนเองอย่างใกล้ชิดในทุกโครงการอยู่แล้ว จึงไม่ได้มีปัญหาในเรื่องของการไม่มีเวลาให้กับบุคลากร

บุคลากรในองค์กรเองนั้นก็สามารเข้าใจได้ถึงวิธีการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของผู้บริหาร แต่บางท่านก็จะมีมุมมองและข้อเสนอแนะที่ต่างออกไปจากสิ่งที่ผู้บริหารคิดเห็น ในส่วนแรกบุคลากรบางท่านรู้สึกถึงการส่งเสริมที่ได้รับนั้นมาจากงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำทนายขึ้น ที่ทำให้รู้สึกเหมือนได้เรียนรู้ กระตือรือร้นที่จะคิด และการที่ผู้บริหารไม่ได้สร้างกรอบแนวความคิดให้กับเรามาก ก็เป็นช่วยสอนให้บุคลากรได้คิดให้มากขึ้น กว้างขึ้น ได้โอกาสในการมองหาสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม แต่เมื่อถึงเวลาของการแก้ปัญหา บุคลากรบางท่านได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ไม่ค่อยได้รับโอกาสในการฝึกตัวเองในการแก้ไขปัญหามากนัก โดยจะได้รับวิธีการแก้ปัญหาตรงๆ มาจากผู้บริหารมากกว่า ซึ่งบางครั้งบุคลากรต้องการที่จะลอง

แก้ปัญหาด้วยตนเอง แต่ผู้บริหารไม่ยอมเสี่ยง และไม่ยอมรอเวลาให้เราได้มีโอกาสทดลอง เพราะน่าจะมีความกังวลในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในส่วนของการให้เวลานั้น บุคลากรคิดว่า ผู้บริหารมีเวลาให้เพียงพอเพียง สามารถติดต่อพบเจอได้ตลอดเวลาเพื่อขอคำแนะนำ หรือคำปรึกษา แต่ทั้งนี้ยังมีความคิดเห็นที่เพิ่มเติมมาจากบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องของการให้คำปรึกษาของผู้บริหารว่า ยังมีในสิ่งที่ผู้บริหารยังไม่ถนัดหรือไม่ร่วมอยู่ในโครงการตั้งแต่เริ่มในกรณีที่เป็นโครงการต่อเนื่องมาก่อน ทำให้ผู้บริหารเองต้องใช้เวลาในการปรับตัว ปรับความคิด ซึ่งบางทีจะไม่ทันกับกรอบเวลา การทำงานก่อน ให้เกิดปัญหาคาราคาซังบางครั้ง แต่มองอีกมุมก็เป็นการพัฒนาบุคลากรด้วยตนเองเช่นกัน

จากการศึกษาในส่วนของบุคลากรได้สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรรู้สึกได้รับการพัฒนาจากงานที่ได้รับมอบหมาย โอกาสที่ให้แสดงความคิดเห็นและแนวทางการทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่ได้มีบุคลากรผู้บริหารท่านใดกล่าวถึงเรื่องของการจัดฝึกอบรม หรือกิจกรรมอื่นๆ ว่าเป็นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง แต่คำตอบจะเป็นเกี่ยวกับเรื่องของงานที่ได้รับมอบหมาย แต่สิ่งที่ขาดไปอีกหนึ่งส่วนคือ การไม่มีโอกาสได้เรียนรู้ในเรื่องของการแก้ไขปัญหา ซึ่งแตกต่างกับการปล่อยให้คิดงานอย่างสิ้นเชิง

ส่วนของการส่งเสริม ให้คำปรึกษา และพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมให้กับบุคลากรของผู้บริหาร บริษัท เช่นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัดนั้น คุณกรกานต์ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นพิเศษ เนื่องด้วยการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและดิจิทัล จึงเปิดโอกาส พัฒนา และส่งเสริมในส่วนนี้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการนำข่าวใหม่ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีมาแบ่งปัน การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาทดลองใช้ โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทดลองใช้งาน และแบ่งปันความคิดเห็นที่มีต่อเทคโนโลยีนั้นได้ ในส่วนของการให้คำปรึกษา การมีเวลาให้กับบุคลากร คุณกรกานต์เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถติดต่อได้ตลอดเวลา และพื้นที่ในการทำงานก็เอื้ออำนวย หากไม่สามารถพบกันได้ ณ เวลานั้นก็สามารถติดต่อผ่านโทรศัพท์ โปรแกรมแชท หรือช่องทางอื่นๆ ที่สะดวกรวดเร็วได้ทันที เป็นเหตุสำคัญอีกประการที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยี เพราะสิ่งนี้ทำให้การทำงานคล่องตัว

จากผลการศึกษาของผู้บริหารนั้น พบว่าตรงกับความคิดเห็นของบุคลากรที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารนั้นเปิดโอกาสให้เรียนรู้อย่างเต็มที่ในทุกเรื่องสนใจและมีประโยชน์กับการทำงาน บุคลากรได้ให้ความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารจะมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถพัฒนาการทำงานได้มาแบ่งปันข้อมูลกับบุคลากรในแผนก เพราะด้วยลักษณะงานของแผนกดิจิทัลที่ต้องวิ่งให้ทันตามกระแสของเทคโนโลยี ต้องรู้จัก เรียนรู้วิธีใช้ เข้าใจและประเมินประสิทธิภาพได้ว่าสามารถทำงานได้ดี และทำงานได้จริงหรือไม่ และมีบุคลากรให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า หากต้องการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ใดๆ ก็ตามแล้วต้องใช้เวลาในการเรียนรู้มาก ก็สามารถชี้แจงกับผู้บริหารเพื่อขอโอกาสในการเรียนรู้ได้

ถ้าหากไม่กระทบกับการทำงาน ผู้บริหารเองก็ยินดีที่จะสนับสนุนเพื่อให้เกิดการนำมาต่อยอดกับบุคลากรท่านอื่นๆ และองค์กรด้วย

จากการศึกษานั้นพบว่า บุคลากรมีความเข้าใจในแนวความคิดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของการเฉพาะเจาะจงการส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่มีผลกับงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่าผู้บริหารให้โอกาส และสนับสนุนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่องานอย่างเต็มที่ โดยสามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.10

ตารางแสดงการเปรียบเทียบกระบวนการแปรเปลี่ยน

กระบวนการแปรเปลี่ยน	
บริษัท ซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ
1. เฉลี่ยระหว่างการเน้นพฤติกรรมกับการเน้น เนื้องานและกิจกรรม	1. ให้ความสำคัญการเน้นเนื้องานและกิจกรรม มาก่อนการเน้นพฤติกรรม
2. ใช้เทคนิคในการลดความกดดันจากสภาวะ การทำงานมากกว่าแสดงออกตรงๆ	2. การทำงานค่อนข้างยืดหยุ่นในเรื่องของเวลา สถานที่ ให้ความสำคัญกับเรื่องของความ รับผิดชอบ พยายามผ่อนคลายภาวะตึงเครียด
กิจกรรมการสื่อสาร	กิจกรรมการสื่อสาร
1. ใช้สื่อเพื่อตอบสนองการสื่อสารภายใน องค์กรเป็นหลัก และใช้สื่อเพื่อการชี้แจง น้อยมาก	1. ใช้สื่อเพื่อตอบสนองการสื่อสารภายใน องค์กรเป็นหลัก และใช้สื่อเพื่อการชี้แจงบ้าง ตามวาระ และสถานการณ์
2. ไม่มีสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ สื่อประเพณี และสื่อกดดัน	2. สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์มีขององค์กร แต่ ไม่มีของแผนก และไม่มีสื่อประเพณี และสื่อ กดดัน

ตารางที่ 4.10

ตารางแสดงการเปรียบเทียบกระบวนการแปรเปลี่ยน (ต่อ)

กระบวนการแปรเปลี่ยน	
บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
ระดับการสื่อสาร	ระดับการสื่อสาร
1. ใช้การสื่อสาร 2 ทาง	1. ใช้การสื่อสาร 2 ทาง
2. ใช้การสื่อสารกลุ่มย่อย	2. ใช้การสื่อสารกลุ่มย่อย
3. ใช้การสื่อสารแนวราบ	3. มีการสื่อสารทั้งแบบบนลงล่าง และ ล่างขึ้นบน
การพัฒนาในการสื่อสาร	การพัฒนาในการสื่อสาร
1. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ ในด้านของทักษะการทำงาน และความรอบรู้	1. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ ในด้านที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับงาน เป็นพิเศษ
2. มีเวลาในการคำปรึกษาเสมอ	2. มีเวลาให้กับบุคลากรเสมอ
3. ส่งเสริมด้วยการจัดฝึกอบรม และ ส่งเสริม ทางอ้อมด้วยกิจกรรมอื่นๆ	3. ส่งเสริมการฝึกอบรม และการทดลองใช้งาน เทคโนโลยีใหม่ๆ และกิจกรรมอื่นๆ

จากตารางที่ 4.10 สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการระหว่างผู้บริหาร ทั้ง 2 ท่าน มีความแตกต่างกัน ผู้บริหารของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด จะเฉลี่ยระหว่างการเน้นพฤติกรรมกับการเน้นเนื้องานและกิจกรรม และใช้เทคนิคในการลดการทำงานได้สภาวะความกดดันให้กับบุคลากร ส่วนผู้บริหาร แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เน้นเนื้องานและกิจกรรมมาก่อนเรื่องพฤติกรรม และให้ความสำคัญในความรับผิดชอบของบุคลากร ในส่วนของกิจกรรมการสื่อสาร ทั้ง 2 องค์กรใช้สื่อพื้นฐานเพื่อตอบสนององค์การเป็นหลัก ใช้สื่อเพื่อการชี้แจงในปริมาณน้อย และไม่มีสื่อกดดัน สื่อประเพณี แต่บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ แต่แผนกดิจิทัลไม่มี ในส่วนของระดับการสื่อสาร ทั้ง 2 องค์กรใช้แนวทางเหมือนกันคือ การสื่อสาร 2 ทาง และการสื่อสารแบบกลุ่มย่อย ส่วนข้อแตกต่างคือ กัน ผู้บริหารของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด จะใช้การสื่อสารแนวราบ ในขณะที่ ผู้บริหาร แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ใช้การสื่อสารทั้งแบบบนลงล่าง และล่างขึ้นบน

สำหรับการพัฒนาในการสื่อสาร ทั้ง 2 องค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงาน และส่งเสริมการอบรมของบุคลากร และทั้ง 2 ท่าน ต่างมีเวลาให้กับบุคลากรเสมอ

ตารางที่ 4.11

ตารางแสดงการเปรียบเทียบกระบวนการแปรเปลี่ยนจากผลการศึกษาของบุคลากรในองค์กร

กระบวนการแปรเปลี่ยนจากผลการศึกษาของบุคลากรในองค์กร	
บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ
1. มีความสุขที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร	1. มีความพึงพอใจในการยืดหยุ่นของการทำงาน
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องของบุคลากรมากกว่าเนื้องาน	2. มีความพึงพอใจที่ผู้บริหารให้น้ำหนักของการทำงานมากกว่าเรื่องคน
3. การให้ความสำคัญกับบุคลากร บางครั้งส่งผลกระทบ ควรจัดสมดุลให้มากกว่านี้	3. การให้ความสำคัญกับบุคลากร ส่งผลดีกับการทำงานในแผนก และเหมาะสมดีแล้วกิจกรรมการสื่อสาร
กิจกรรมการสื่อสาร	กิจกรรมการสื่อสาร
ใช้สื่อพื้นฐานเพื่อตอบสนองการสื่อสารภายในองค์กรเป็นหลัก และมีการใช้สื่อเฉพาะกิจ เช่น แจกวันหยุดนักขัตฤกษ์ หรือ การปรับตำแหน่งและเงินเดือน	ใช้สื่อพื้นฐานเพื่อตอบสนองการสื่อสารภายในองค์กรเป็นหลัก และมีการใช้สื่อเฉพาะกิจตามสถานการณ์
ระดับการสื่อสาร	ระดับการสื่อสาร
1. เข้าใจและให้ความร่วมมือในการสื่อสารแบบ 2 ทาง และการสื่อสารแบบกลุ่มย่อย	1. เข้าใจและให้ความร่วมมือในการสื่อสารแบบ 2 ทาง และการสื่อสารแบบกลุ่มย่อย
2. การสื่อสารแนวราบ ทำให้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกันในทุกระดับตำแหน่ง	2. ผู้บริหารกับบุคลากร เปรียบเสมือนเพื่อนร่วมงานกัน รู้สึกถึงความเท่าเทียม การพัฒนาในการสื่อสาร

ตารางที่ 4.11

ตารางแสดงการเปรียบเทียบกระบวนการแปรเปลี่ยนจากผลการศึกษาของบุคลากรในองค์กร (ต่อ)

กระบวนการแปรเปลี่ยนจากผลการศึกษาของบุคลากรในองค์กร	
บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
การพัฒนาในการสื่อสาร	การพัฒนาในการสื่อสาร
1. ได้รับการพัฒนาจากงานที่ได้รับมอบหมาย	1. คิดว่าได้รับการพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง
2. ไม่มีการกล่าวถึงการฝึกอบรม หรือกิจกรรมอื่นๆ	2. ได้รับการฝึกอบรมตามที่ตนเองสนใจ
3. ไม่มีโอกาสได้พัฒนาในเรื่องของการแก้ไขปัญหา	3. ผู้บริหารให้โอกาสในการพัฒนาตนเองเต็มที่ในเรื่องการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

จากตารางที่ 4.11 สามารถอธิบายได้ ดังนี้ บุคลากรทั้ง 2 องค์กร มีความพึงพอใจและมีความสุขกับลักษณะที่ใช้ในการจัดการของผู้บริหาร ซึ่งมีความพึงพอใจแตกต่างกันไป บุคลากรของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด มีความพึงพอใจที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร แต่ในขณะเดียวกันก็พบปัญหาที่เกิดขึ้นจากส่วนนี้ ซึ่งอยากให้เกิดการจัดสมดุลระหว่างการเน้นเนื้องาน และเรื่องของพฤติกรรม ในส่วนของบุคลากร แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด นั้น พึงพอใจในเรื่องความยืดหยุ่นในการทำงาน และการที่ผู้บริหารให้นำหนักในเรื่องของงานมากกว่าคน ส่วนของกิจกรรมการสื่อสาร ทั้ง 2 องค์กรใช้สื่อพื้นฐานเพื่อตอบสนองการสื่อสารภายในองค์กรเป็นหลัก มีการใช้สื่อชี้แจงประปราย และไม่มีสื่อประเภทอื่นปรากฏว่ามีการใช้ภายในองค์กร ในส่วนของระดับการสื่อสาร บุคลากรทั้ง 2 องค์กรเข้าใจและให้ความร่วมมือทั้งการสื่อสารแบบ 2 ทาง และการสื่อสารแบบกลุ่มย่อย โดยได้รับความเท่าเทียมในการแสดงความคิดเห็น ส่วนการพัฒนาในการสื่อสาร ทั้ง 2 องค์กรนั้น บุคลากรมีความเห็นแตกต่างกัน ทางบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด คิดว่าการพัฒนาที่เกิดมาจากการมอบหมายงานโดยตรง และไม่ได้รับโอกาสในการเรียนรู้การแก้ปัญหา ในขณะที่บุคลากร แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด คิดว่าได้รับโอกาสในการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงาน และเปิดโอกาสให้พัฒนาส่วนอื่นๆ อย่างเต็มที่

4.2.4 ปัจจัยออก

ปัจจัยออก เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแปรเปลี่ยน ที่พัฒนามาจากปัจจัยเข้า โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ผลลัพธ์อาจส่งผลได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ภาพรวมภาพย่อย รูปธรรม และนามธรรม โดยประกอบไปด้วย เป้าหมายในการสื่อสาร ความสำเร็จจากการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ และผลกระทบจากการสื่อสาร

เป้าหมายในการสื่อสาร มักจะนำมาซึ่งความเข้าใจของบุคลากรภายในองค์กร ในการนำไปสู่การเห็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน การยอมรับร่วมกัน และ การนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ภายในองค์กร เพื่อไปสู่แนวความคิดที่หลากหลาย

ความสำเร็จจากการสื่อสาร สามารถวัดได้จากเนื้อหาหรือข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกัน

ในแง่ของเป้าหมายและความสำเร็จในการสื่อสาร คุณทรงศักดิ์ มองว่า เป้าหมายในการสื่อสารของคือ การที่บุคลากรสามารถเข้าใจและทำงานไปบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ประสบความสำเร็จในการสื่อสารกับลูกค้าตามที่คุณทรงศักดิ์ได้วางแผนไว้ บุคลากรในทีมสามารถเข้าใจในเนื้องานและทำออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตัวชี้วัดที่ผู้บริหารใช้วัดความสำเร็จในการสื่อสารของผู้บริหารคือ เนื้องาน ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ การดำเนินงานประสบความสำเร็จ พบอุปสรรคไม่มาก และทุกคนในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข เข้าใจ และเห็นภาพที่ชัดเจนเป็นภาพเดียวกันจากการสื่อสารของผู้บริหาร ซึ่งจากการประเมินด้วยตัวชี้วัดของผู้บริหารเองนั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าตนเองยังคงต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป

จากผลการศึกษาข้างต้นนั้น สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารคิดว่าตนเองสามารถสื่อสารได้ประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ บุคลากรนั้นสามารถเห็นภาพเดียวกันในการทำงานให้กับองค์กร คือ การที่เนื้องานสามารถออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข โดยก็มีความคิดเห็นในการที่พัฒนาและปรับปรุงการสื่อสารของตัวเองให้ดียิ่งขึ้นไป

สำหรับแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ในแง่ของเป้าหมายและความสำเร็จในการสื่อสาร คุณกรกานต์ ผู้บริหารมอง มองว่า เป้าหมายในการสื่อสารของตนคือ การที่บุคลากรในแผนกสามารถสนุกไปกับการทำงานได้ เข้าใจในเนื้องานที่สื่อสารออกไป ซึ่งความสำเร็จในการสื่อสารที่เกิดขึ้น ตัวชี้วัดของความสำเร็จก็คือ ผลงานที่ออกมาอย่างที่ควรจะเป็น และมีคุณภาพ และได้รับผลตอบรับที่ดีจากการปฏิบัติงาน ซึ่งในอดีตแผนกดิจิทัลมีผู้บริหารท่านอื่นก่อน โดยมีบุคลิก ลักษณะ อุปนิสัย และเจเนอเรชั่นที่แตกต่างกับผู้บริหาร ทำให้ต้องวางแผนในการสื่อสารและการบริหารงานเป็นอย่างดี เพื่อให้บุคลากรรับฟัง ไว้วางใจ เชื่อใจ ส่งผลให้เกิดความราบรื่นในการทำงานต่อไปได้

ผลจากการศึกษาข้างต้นพบว่า ผู้บริหารมีตัวชี้วัดในการประสบความสำเร็จทางการสื่อสาร คือ คุณภาพของผลงาน ความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน โดยเป้าหมายคือจะต้องสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ และเห็นภาพที่ชัดเจนกลับไปยังบุคลากร ซึ่งผู้บริหารเคยผ่านการแก้ปัญหาทางการสื่อสาร ที่เกิดจากปัจจัยอื่นมาแล้วเลยค่อนข้างมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาได้ดี

สำหรับฝั่งของบุคลากรภายในบริษัทของซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด นั้นมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปในเรื่องของประสิทธิภาพ และความสำเร็จในการสื่อสารของผู้บริหาร โดยแบ่งออกเป็นฝั่งของกลุ่มที่คิดว่าผู้บริหารประสบความสำเร็จในการสื่อสาร และยังไม่ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร ในกลุ่มแรกนั้น บุคลากรบางคนกล่าวว่ารับฟังข้อมูลในฐานะที่อยู่ในตำแหน่งของลูกน้อง ซึ่งประสบความสำเร็จในการทำให้เรามองเห็นเป้าหมายตามแผนที่ผู้บริหารวางไว้ แต่ก็มีบางครั้งที่คิดว่ายังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ และสร้างผลกระทบตามมาภายหลัง โดยบุคลากรบางท่านได้ให้ความเห็นไว้ว่า ถ้าเปรียบเป็นเปอร์เซ็นต์แล้วยังอยู่ในระดับ 50 เปอร์เซ็นต์ เพราะบางจุดที่ขาดหายไป เช่น การที่ต้องสรุปข้อมูลจากลูกค้ากลับมายังบุคลากรนั้น ไม่สามารถจัดการข้อมูลให้เป็นกลุ่มเป็นก้อนได้ ขาดความต่อเนื่อง ก่อให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดการแก้ไขหรือความล่าช้าบ่อยครั้ง โดยบุคลากรบางท่านคิดว่าการบริหารลงมาร่วมปฏิบัติงานกับทีม ทำให้มีเวลาในการใส่ใจกับรายละเอียดของการสื่อสารลดลง ทำให้มีข้อบกพร่องบ้าง สำหรับบุคลากรบางท่านนั้น ยังมองว่าผู้บริหารยังไม่ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร เพราะบางปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารหายไป นั่นคือเรื่องของความชัดเจน และการลงรายละเอียด ซึ่งคิดว่าผู้บริหารอาจจะต้องการผู้ช่วยเพื่อช่วยจัดการในส่วนนี้

จากผลการศึกษาที่พบทำให้เห็นว่า การคาดหวังของบุคลากรในเป้าหมายและความสำเร็จทางการสื่อสารกับผู้บริหารนั้นมีระดับตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน ผู้บริหารคิดว่าประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งแล้วแต่ก็มุ่งมั่นที่จะพัฒนาต่อไป แต่บุคลากรยังคิดว่ามีบางอย่างที่ควรจะต้องแก้ไข และเพิ่มเติม เช่น เรื่องของความชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายมากกว่านี้

ส่วนของบุคลากรภายในแผนกดิจิทัล ของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีความคิดเห็นว่าผู้บริหาร ประสบความสำเร็จในการสื่อสารกับทุกคนในแผนก เพราะ สามารถทำความเข้าใจได้ มองเห็นภาพในสิ่งที่ต้องการจะสื่อสาร และปฏิบัติงานออกมาได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งบุคลากรบางท่านได้มองเห็นถึงความผิดพลาดในประเด็นของการสื่อสารบ้าง ทำให้เกิดความสับสนในสถานการณ์ตรงหน้า และเทคโนโลยีที่ผู้บริหารนำมาใช้นั้นมีบทบาทช่วยให้เกิดความสำเร็จทางการสื่อสาร ซึ่งบุคลากรมองว่าเป็นสิ่งที่ดี

จากผลการศึกษาทำให้มองเห็นถึงมุมมองของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารนั้นว่า ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร และสามารถสื่อสารให้เป็นไปตามเป้าหมายของการสื่อสารที่วางไว้ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากบุคลากรทั้งหมดสามารถมองเห็นภาพที่ผู้บริหารต้องการจะสื่อสารเป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน มีการตกลงกันในบางประเด็นบ้างทำให้เกิดการสื่อสารผิดประเด็นในบางครั้ง แต่ข้อดี คือ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสาร เพื่อประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายในการสื่อสาร ได้ดีขึ้น

ส่วนของการแก้ปัญหา โดยจะศึกษาเฉพาะกรณีของปัญหาในการสื่อสาร ซึ่งเป็นอีกหนึ่ง ประเด็นของเป้าหมายในการสื่อสาร เนื่องจากบริษัทซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด มีลักษณะการ ทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า คุณทรงศักดิ์ คิดว่าปัญหาทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นมัน มีปัจจัยมาจากภายนอกมากกว่าภายใน เพราะลูกค้ามีระบบการทำงานที่แตกต่างจากระบบภายใน ของเรา และคิดว่าระหว่างผู้บริหารกับลูกทีมยังไม่ได้พบปัญหาการสื่อสารที่หนักหน่วง จนเกินกว่า จะแก้ไข เพราะเราสามารถพูดคุยกันได้ตรงๆ ทำให้สามารถค่อยๆ คลี่คลายปัญหาลงได้ แต่ปัจจัย บางอย่างก็เกินกว่าการควบคุมในการสร้างปัญหาให้กับองค์กร เช่น ลูกค้า ซึ่งเป้าหมายของการ สื่อสารส่วนหนึ่ง ก็คือ สร้างความพึงพอใจให้กับคนกลุ่มนี้ ผู้บริหารได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประเด็น เพิ่มเติมไว้ว่า ระบบการสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรยังเป็นไปได้ด้วยดี โดยระบุว่าไม่ได้ พบประเด็นปัญหามากมาย และผู้บริหารเองใช้ความพยายามในการปรับปรุงระบบการสื่อสารระหว่าง ตนและบุคลากร เพื่อรักษาไว้ซึ่งผลงานและสัมพันธภาพภายในองค์กร

จากผลการศึกษาที่เกิดขึ้น ทำให้พบว่า ผู้บริหารมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการสื่อสาร อยู่ แต่ผู้บริหารเองได้เลี้ยงที่บอกประเด็นว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งใด โดยระบุว่าสามารถจัดการแก้ไขได้จาก การพูดคุยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร แต่ปัจจัยภายนอกบางอย่างนั้นก็เกินกว่าที่จะควบคุมไม่ให้สร้าง ปัญหากับการทำงานภายในองค์กรได้

ส่วนของการแก้ปัญหาฝั่งของผู้บริหารแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัดนั้น ก่อนหน้านี้คุณกรกานต์ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารแผนกดิจิทัลเพียงคนเดียว มีทีมเก่าที่มี คนอายุมากกว่าและหัวหน้าอีกท่านเป็นคนเจนเนอร์เรชั่น เอ็กซ์ ระบบการทำงานที่ผ่านมาก็จะเป็น แบบคนเจนเนอร์เรชั่นก่อนหน้า ที่มีความเป็นระบบระเบียบมากกว่า ซึ่งค่อนข้างมีความแตกต่างกับคุณ กรกานต์ที่มีลักษณะการทำงานแบบคนเจนเนอร์เรชั่น วายที่มีความยืดหยุ่นสูง ทำให้คุณกรกานต์ต้องมึ การแก้ ปรับการสื่อสาร และพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวของผู้บริหาร ประเด็นของ ลักษณะการสื่อสาร เป็นสิ่งผู้บริหารระมัดระวังเป็นพิเศษ โดยเลี้ยงการใช้คำสั่งและกิริยาท่าทางที่ไม่ เหมาะสมกับบุคลากรที่มีอายุมากกว่า จะเลือกจะใช้ลักษณะของการแนะนำแทน ให้เกียรติและแสดง ความนอบน้อม เป็นฝ่ายที่ปรับตัวเข้าหาก่อน เนื่องด้วยปัจจัยของอายุและต้องการที่จะให้ทีม นั้น เป็นหนึ่งเดียวกันได้ ซึ่งผู้บริหารกล่าวว่าเพียรพยายามทำสิ่งนี้อยู่เสมอ จนในที่สุดความตึงเครียดจาก

การเปลี่ยนผ่านผู้บริหารก็ลดลง สามารถประยุกต์นำแนวทางการบริหารงาน การสื่อสารแบบคน เจนเนอเรชั่น วาย เข้ามาใช้ได้มากขึ้น ปัจจุบันนั้นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีอุปสรรค

จากข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นว่าผู้บริหารนั้นเผชิญกับการแก้ปัญหาในเรื่องของ การปรับเปลี่ยนการทำงาน โดยมีปัจจัยเรื่องของเจนเนอเรชั่นในการทำงานเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ผู้บริหารต้องใช้เทคนิควิธีการแก้ปัญหาอย่างใจเย็น เพื่อให้สามารถผ่านพ้นไปด้วยดี

สำหรับทางบริษัท ซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ทางบุคลากรในองค์การเองก็พบปัญหา จากการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกิดจากภายในหรือ ภายนอก โดยได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ไว้ว่าผู้บริหารมักจะลงมาจัดการแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองเสมอ โดยเลือกจะแก้ไขอย่างใจเย็นและตั้งใจ ซึ่งผลลัพธ์ก็สามารถผ่านไปได้ด้วยดี มีการสื่อสารว่าจะแก้ปัญหานี้ แต่บางครั้งบุคลากรต้องการที่จะเกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งผู้บริหารได้แก้ปัญหาไปก่อนเองแล้ว เป็นเรื่องที่ดีที่ ผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาเองเพื่อเลี่ยงผลกระทบที่บานปลาย แต่ทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ยังมี ประเด็นอื่นๆ ที่บุคลากรมองว่าเป็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับการสื่อสารของผู้บริหาร โดยบุคลากร บางท่าน ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความเกรงใจและความเป็นกันเองที่ถูกมอบให้กับบุคลากรมากไปก่อ ปัญหากับความชัดเจน ความหนักแน่นในการสื่อสารและการตัดสินใจ บุคลากรจึงมีความเห็นว่าควร ที่จะจัดสมดุลให้ดีในเรื่องของความยืดหยุ่นกับความชัดเจน

จากผลการศึกษาที่เกิดขึ้นสะท้อนความคิดของบุคลากรออกมาว่า มองเห็นถึงปัญหา ทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับผู้บริหาร แต่ฝั่งของบุคลากรจะพูดถึงประเด็นที่เกิดขึ้นที่มาจาก ความเป็นกันเอง และเกรงใจบุคลากร ทำให้ขาดความเด็ดเดี่ยวในการแก้ไขปัญหา แต่ข้อดีที่บุคลากร สัมผัสได้คือ มีความตั้งใจในการแก้ปัญหารจริง ๆ และสามารถแก้ไขให้ปัญหานั้นผ่านพ้นไปได้

ส่วนของบุคลากรแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด บุคลากรทุกคน มองว่าผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี และมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่ โดยสังเกตจากประสบการณ์การแก้ปัญหาที่ผ่านมาของผู้บริหาร และบุคลากรบางท่าน ได้พูดถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งบางครั้งเกิดจากการใช้คำพูดที่ดูสนิทสนมมากเกินไป สรรพนามที่ถ้าไม่มี ความเข้าใจ หรือ มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน อาจก่อให้เกิดปัญหาได้ แต่เมื่อมีคนเตือนหรือตติง ก็จะมีสติแก้ไขสิ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหานั้นทันที ไม่ได้ถือรั้นแต่อย่างใด รู้จักขอโทษ และรู้ว่าต้องทำตัว แบบไหน รวมไปถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ค่อนข้างจะรวดเร็ว จึงต้องมีการแก้ปัญหาเฉพาะ หน้าของผู้บริหารอยู่บ้างบางครั้ง ซึ่งผู้บริหารก็จัดการแก้ปัญหาด้วยตนเองในบางที โดยไม่ได้ชี้แจงกับ ใคร ซึ่งบุคลากรบางท่านมองว่าอยากให้เล่าให้กับแผนกฟังบ้างถึงสิ่งที่เกิดขึ้น และมีการแก้ไขปัญหา นั้นไปอย่างไร

จากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ผู้บริหารนั้นสามารถแก้ไขปัญหได้ดีในสายตาของบุคลากร ทั้งความเต็มทีและการอาศัยประสบการณ์ในการนำมาต่อยอดเพื่อแก้ไขปัญห แต่บางครั้งก็ยังมีปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตัวผู้บริหารเองอยู่บ้าง แต่ก็สามารถแก้ไขและผ่านสถานการณ์นั้นไปได้ด้วยดี

ในส่วนของประโยชน์ที่ได้จากสื่อ และผลกระทบทางการสื่อสาร ซึ่งเป็น 2 ส่วนประกอบของปัจจัยออก โดยทั้ง 2 ส่วน มีความหมายสั้นๆ ดังนี้

ประโยชน์ที่ได้จากสื่อ คือ การหาผลประโยชน์ทางบวกจากการสื่อสาร ซึ่งประโยชน์ที่ทำการศึกษาเป็นเรื่องของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร

ผลกระทบทางการสื่อสาร คือ การที่บุคลากรสามารถรับรู้เบื้องลึกของข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร เบื้องลึกของงานที่ปฏิบัติอยู่ ทำให้รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและพฤติกรรมการทำงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมกับองค์กร อันนำไปสู่ความรู้สึกที่ดีต่องานและองค์กร

การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ทางฝั่งผู้บริหาร คุณทรงศักดิ์ นั้นได้จัดให้มีระบบการประชุมประจำสัปดาห์ เพื่อรายงานความคืบหน้าล่าสุดของแต่ละโครงการให้กับทุกฝ่ายรับทราบ รวมทั้งมีการใช้ Google Sheet ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่บุคลากรทุกสามารถเข้าถึงได้ และจะมีการประชุมทุกไตรมาส เพื่อชี้แจงความเคลื่อนไหวของบริษัท โดยจะชี้แจงในขอบเขตที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าควรรู้เพียงเท่าไหน โดยกล่าวเพิ่มเติมว่าการที่พยายามทำให้ทุกคนทราบความเคลื่อนไหวล่าสุดของทุกโครงการนั้นจำเป็น เพราะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร และยังสืบเนื่องไปยังการจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน เพื่อผลงานที่มีคุณภาพ

จากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ผู้บริหารพยายามที่เปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้รับรู้ทั่วกันผ่านสื่อที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยมีการปรับปรุงข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อข่าวสารที่จำเป็นต้องรู้ภายในองค์กร แต่ขอบเขตของข้อมูลนั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารว่าจะให้มีขอบเขตที่สามารถรับรู้ได้แค่ไหน

การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ทางฝั่งผู้บริหารแผนกดิจิทัล ของ บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด คุณกรกานต์จะต้องมีการประชุมร่วมกับผู้บริหารท่านอื่นและผู้บริหารระดับสูงเพื่อรับทราบถึงนโยบาย ข้อชี้แจงในการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งคุณ กรกานต์ก็จะนำมาถ่ายทอดให้กับคนในทีมรับทราบ ซึ่งขั้นตอนก่อนการชี้แจงภายในแผนก คุณกรกานต์จะต้องจัดลำดับข้อมูลขอบเขตข้อมูล ที่บุคลากรจำเป็นต้องทราบ หลังจากนั้นจึงจัดการประชุมย่อยเพื่อชี้แจง ให้ออกาสซักถาม โดยพร้อมเพรียงกันเพื่อลดความเข้าใจผิดจากการตีความและการบิดเบือนสาร ซึ่งผู้บริหาร

คิดว่า บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการรู้และเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น เพื่อจะได้รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร

จากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ผู้บริหารมุ่งเน้นการถ่ายทอดข้อมูล นโยบาย จากองค์การสู่ภายในแผนกให้ครบถ้วนทุกประเด็นตามที่ทางองค์การต้องการจะให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ทุกคนในแผนกสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้อง เข้าใจตรงกัน โดยเป็นการสื่อสารกันต่อหน้าผ่าน ลักษณะของการจัดประชุม

ในขณะที่ฝ่ายบุคลากรเกือบทั้งหมดของ บริษัท ซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด มีความเห็นที่แตกต่างจากผู้บริหาร ว่าบุคลากรควรมีสิทธิในการรับรู้ถึงรายละเอียดในส่วนของ การบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผลประกอบการ หรือการประเมินผลงาน ประเมินภาพรวมของ บริษัทที่ผ่านไปในแต่ละไตรมาส สถานการณ์องค์กรในปัจจุบัน และแนวโน้มของการบริหารต่อไป เพื่อสามารถนำไปประกอบในการพัฒนาตนเองอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานของบริษัทในภาพรวม ซึ่งบุคลากรคิดว่ายังไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมากพอ ได้รับรู้เฉพาะเกี่ยวกับการทำงานเท่านั้น ส่งผลให้รู้สึกถึงการไม่มีส่วนร่วม และไม่ได้เป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรในบางครั้ง

จากข้อมูลทั้งหมดสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรคิดว่าขอบเขตข้อมูลที่สามารถรับรู้ได้ ยังไม่ครอบคลุมมากพอ คิดว่าหากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว เรื่องราวข้อมูลข่าวสารที่เข้าถึงได้ ควรจะมีขอบเขตที่กว้างกว่าการรับรู้ถึงตารางงาน หรือ ความเคลื่อนไหวของโครงการต่างๆ ที่สามารถ เข้าถึงได้คืออยู่แล้ว เพราะบางประเด็นนั้นสำคัญต่อการนำมาประเมินและพิจารณาการทำงาน ของตัวเองได้ จึงคิดว่าผู้บริหารควรจะขยายขอบเขตมากกว่านี้

ส่วนบุคลากรภายในองค์กรของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด บางส่วนมองว่า มีโอกาสเข้าถึงอย่างชัดเจนในบางประเด็น และคิดว่าข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นเพียงพอ โดยบุคลากรได้ให้ความเห็นไว้อย่างตรงกันว่า ความสามารถในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารให้กับบุคลากร ภายในแผนกนั้นดีแล้ว ครบถ้วนดี และได้รู้ในสิ่งที่บริษัทควรจะให้รู้ครบทุกประเด็น บุคลากรบางท่าน ก็ได้ให้ความเห็นไว้เพิ่มเติมว่าเป็นเพราะ บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เป็นบริษัท ที่มีโครงสร้างแตกแขนงไปมากมาย มีเรื่องราวที่เกินขอบเขตที่บุคลากรจำเป็นจะต้องรับทราบ การที่ผู้บริหารถ่วงถ่วงมาให้เป็นอย่างดีถึงปริมาณและขอบเขตที่จะได้รับนั้นช่วยบุคลากรได้มาก

จากข้อมูลที่ศึกษาในส่วนของบุคลากรพบว่า ในส่วนของผู้บริหารนั้นสามารถถ่ายทอด ข้อมูลให้กับภายในแผนกได้ดีแล้ว ด้วยความที่องค์กรเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างที่ประกอบไปด้วย แผนก และบุคลากรจำนวนมาก การควบคุมขอบเขตข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรนั้น เป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว โดยสามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.12

ตารางแสดงการเปรียบเทียบปัจจัยออก

ปัจจัยออก	
บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
เป้าหมายในการสื่อสารและความสำเร็จจากการสื่อสาร 1. คิดว่าตนเองสื่อสารได้ประสบความสำเร็จ	เป้าหมายในการสื่อสารและความสำเร็จจากการสื่อสาร 1. คิดว่าตนเองสื่อสารได้ประสบความสำเร็จ โดยมีตัวชี้วัดคือ งานมีคุณภาพ คนมีความสุข
2. เป้าหมาย คือ งานดี คนมีความสุข	2. เป้าหมายคือ บุคลากรสามารถมองภาพเดียว เห็นเหมือนกันกับผู้บริหาร
3. มีความเห็นว่ายังต้องปรับปรุงการสื่อสารของตน	3. มีความคิดที่จะพัฒนาตนเองด้านการสื่อสารต่อไป ให้ดียิ่งขึ้น
การแก้ปัญหา 1. มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้น แต่เสี่ยงจะระบุงปัญหา	การแก้ปัญหา 1. เผชิญกับปัญหา โดยปรับการสื่อสาร และพฤติกรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
2. มีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกับการเกิดปัญหา	2. มีปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกับการเกิดปัญหา
ประโยชน์ที่ได้จากสื่อ และผลกระทบของการสื่อสาร ผู้บริหารพยายามเปิดเผยข้อมูล ตามขอบเขตข้อมูลที่ได้กำหนดไว้ให้รับทราบทั่วกัน	ประโยชน์ที่ได้จากสื่อ และผลกระทบของการสื่อสาร เน้นการถ่ายทอดนโยบายจากองค์การสู่แผนกให้ครบถ้วน

จากตารางที่ 4.12 สามารถอธิบายได้ ดังนี้ในแง่ของเป้าหมายและความสำเร็จทางการสื่อสาร ผู้บริหารทั้ง 2 องค์กรนั้นคิดว่าตนสามารถสื่อสารได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายที่ทั้ง 2 ท่านคาดหวัง ส่วนการแก้ปัญหานั้นทั้ง 2 ท่านมองว่าตนสามารถแก้ไขได้ตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งมีการเผชิญปัญหาที่แตกต่างกัน ทางผู้บริหารของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด เผชิญกับปัญหาที่เกิดด้วยปัจจัยภายนอก ในขณะที่ผู้บริหาร แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด พบกับปัญหาที่เกิดด้วยปัจจัยภายใน ส่วนของประโยชน์ที่ได้จากสื่อและผลกระทบ

ของการสื่อสารนั้น ผู้บริหารทั้ง 2 ท่านคิดว่าตนสามารถทำหน้าที่ในการกระจายข่าวสารได้ดีตามขอบเขตข้อมูล และจัดไว้เหมาะสม

ตารางที่ 4.13

ตารางแสดงการเปรียบเทียบปัจจัยออกจากผลการศึกษามูลการศึกษามูลการ

ปัจจัยออกจากผลการศึกษาของบุคลากรภายในองค์กร	
บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
เป้าหมายในการสื่อสารและความสำเร็จจากการสื่อสาร	เป้าหมายในการสื่อสารและความสำเร็จจากการสื่อสาร
1. มีทั้งกลุ่มที่คิดว่าประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร	1. คิดว่าผู้บริหารสื่อสารได้ประสบความสำเร็จ
2. กลุ่มที่คิดว่าประสบความสำเร็จสามารถมองเห็นตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการลดปัญหาทางการสื่อสาร	2. มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิผลให้กับทั้งการสื่อสารและการทำงาน
3. กลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดเรื่องความชัดเจนในการสื่อสาร และการลงรายละเอียด	3. มีการตกลงประเด็นในการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจคลาดเคลื่อนในบางครั้ง แต่ไม่ได้คิดว่าผู้บริหารไม่ประสบความสำเร็จ
การแก้ปัญหา	การแก้ปัญหา
1. ขาดความเด็ดเดี่ยวในการแก้ปัญหา มีความตั้งใจที่จะแก้ไข และสามารถผ่านไป	1. ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาได้ดี โดยอาศัยประสบการณ์ และความตั้งใจอย่างเต็มที่
2. เห็นปัญหาจากความเป็นกันเองมากเกินไป ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากอุปนิสัยของผู้บริหารเอง	2. ปัญหาบางครั้งมาจากตัวผู้บริหารเองจากระดับภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร แต่เมื่อมีคนติตติง ก็พร้อมแก้ไข

ตารางที่ 4.13

ตารางแสดงการเปรียบเทียบปัจจัยออกจากผลการศึกษามุคกลาง (ต่อ)

ปัจจัยออกจากผลการศึกษามุคกลางภายในองค์กร	
บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
ประโยชน์ที่ได้จากสื่อ และผลกระทบของ การสื่อสาร ขอบเขตข้อมูลที่สามารถรับรู้ได้ไม่ตอบสนอง ความต้องการ	ประโยชน์ที่ได้จากสื่อ และผลกระทบของ การสื่อสาร 1. สามารถถ่ายทอดข้อมูลจากองค์กรได้ ครบถ้วน 2. พึงพอใจในขอบเขตข้อมูลที่ได้รับ

จากตารางที่ 4.13 สามารถอธิบายได้ ดังนี้ บุคลากรมีความคิดเห็นที่แตกต่างไปในเรื่องของเป้าหมายในการสื่อสารและความสำเร็จทางการสื่อสาร กรณีของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด นั้นมีทั้งกลุ่มที่คิดว่าประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่ แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด คิดว่าสามารถสื่อสารได้ประสบความสำเร็จ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย แม้จะมีการผิดพลาดบ้างในบางครั้ง ส่วนของการแก้ปัญหา บุคลากรของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด นั้นคิดว่าความเป็นกันเองมากเกินไปก่อให้เกิดปัญหา แต่ผู้บริหารมีความตั้งใจดีที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนบุคลากรของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด พบปัญหาที่มาจากระดับภาษาของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาจนสามารถผ่านไปได้ ส่วนประโยชน์จากการใช้สื่อและผลกระทบของการสื่อสารนั้น ทั้ง 2 องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ดี แต่ บุคลากรของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด คิดขอบเขตของข้อมูลข่าวสารนั้นไม่เพียงพอ แต่บุคลากรของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีความพึงพอใจในขอบเขตข่าวสารที่ได้รับแล้ว

4.2.5 การยอมรับต่อผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

ในแง่ของการยอมรับ คุณทงศักดิ์คิดว่าตนเองได้รับการยอมรับในฐานะของผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ในฐานะที่เป็นผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ที่อายุน้อย โดยคุณทงศักดิ์มองว่า การที่ได้รับการยอมรับจากคนในทีมเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งปัจจัยในการยอมรับน่าจะมาจากลักษณะนิสัยเด่นของเจนเนอเรชั่นเดียวกันที่ยอมรับได้ ไม่ว่าจะเป็นการที่ทำ

ให้การทำงานเกิดความยืดหยุ่น การให้อิสระกับบุคลากรในการรับผิดชอบตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงพอใจที่ได้ทำงานในลักษณะนี้ และการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การศึกษาต่างประเทศ และการทำงานที่ผ่านมาที่ผ่านมาของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่นอกเหนือไปจากช่องว่างระหว่างวัยที่ไม่มาก หรือลักษณะบางส่วนของคนในเจนเนอเรชั่น วายที่เหมือนกันและเข้ากันได้ดีกับบุคลากรเจนเนอเรชั่น วาย สำหรับคนที่อายุมากกว่าถึงแม้จะยอมรับด้วยสถานะตำแหน่ง แต่ผลงานที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นเครือข่ายลูกค้าที่ผู้บริหารสร้างไว้ การบริหารงานในรูปแบบที่แตกต่างออกไป เน้นการใส่ใจในทุกการกระทำเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารคิดว่าเป็นสิ่งที่สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และการยอมรับให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร

บุคลากรในองค์กรเองก็มีการยอมรับในตัวผู้บริหาร ทั้งสถานะตำแหน่ง และปัจจัยอื่นๆ ที่สร้างการยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นอุปนิสัย การศึกษา หรือการบริหารงาน โดยเฉพาะนโยบายและแนวความคิดเกี่ยวกับการยืดหยุ่น เป็นกันเอง โดยรวม บุคลากรส่วนใหญ่ไม่น่าจะเกิดความขัดแย้งในออฟฟิส ไม่มีเส้นกันจากอายุเหมือนกับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ อย่างไรก็ตามบุคลากรบางท่านเคยร่วมงานด้วย จึงรู้สึกว่ายอมรับในทัศนคติ และการบริหารจัดการที่ค่อนข้างสมัยใหม่ อีกส่วนที่สำคัญคือการเคารพและให้เกียรติในการทำงานของบุคลากร ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของการให้เสรีภาพทางความคิด และการตัดสินใจเบื้องต้นที่บุคลากรสามารถทำได้ ถึงแม้จะยังมีข้อติดขัดในเรื่องของการที่ไม่สามารถจัดการปัญหาได้อย่างชัดเจน หรือให้ความเกรงใจและความสำคัญกับเรื่องของคนมากไป จนกระทบการทำงานบ้าง แต่ภาพรวมผู้บริหารก็ยังได้รับการยอมรับทั้งในเรื่องของตำแหน่ง และปัจจัยอื่นที่สามารถสร้างการยอมรับได้ โดยบุคลากรท่านหนึ่งได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องของการยอมรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ว่า ในยุคสมัยที่คนในเจนเนอเรชั่น วายอยู่ในองค์กรและผู้บริหารเป็นคนในเจนเนอเรชั่นเดียวกันนั้น ทำให้มีหลายสิ่งที่น่าสนใจที่นำมาประกอบกันเพื่อตัดสินใจที่จะแสดงการยอมรับ “ปัจจุบัน คนในเจนเนอเรชั่น วาย นั้นไม่ได้เชื่อคนจากผลลัพธ์จากการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ว่าแนวคิด ประสบการณ์ ที่แสดงผ่านงาน จะสามารถสร้างความเชื่อมั่น ทำให้เราเชื่อในสิ่งที่ผู้บริหารอยากให้เราเชื่อ ซึ่งผู้บริหารของเราพยายามทำให้มันแข็งแกร่ง” คุณดิวิษ ปรภายนต์ (สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2560)

สำหรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ในแง่ของการยอมรับ คุณกรกานต์เป็นผู้บริหารที่อายุน้อยที่สุดในบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ซึ่งบริหารงานในแผนกดิจิทัล ข้อมูลสนับสนุนจากคุณวรารุช เจนธนากุล ผู้บริหารสูงสุดของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด จากคำบอกเล่าของคุณกรกานต์ได้บอกว่า แผนกนี้เป็นแผนกที่เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่และเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนไป คุณวรารุชเองเข้าใจในเรื่องของความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยี และเจนเนอเรชั่นในการทำงานที่มีการผลัดมือสลับคนรุ่นเจนเนอเรชั่น วาย ปัจจุบันก็มีปะปนกันไปกันเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ด้วย คุณกรกานต์จึงมีโอกาสได้ขึ้น

มาสู่ตำแหน่งผู้บริหารของแผนกดิจิทัลที่ต้องดูแลภารกิจกับบุคลากรกว่า 200 คน ทำให้กว่าจะเกิดการยอมรับต้องได้รับการพิสูจน์มากมาย แต่สิ่งที่ทำให้คุณกรกานต์ได้รับการยอมรับก็คือ ความสำเร็จในการทำงาน เรื่องงานที่เห็นได้ชัดเจน ที่สามารถสร้างการยอมรับได้จากบุคลากรในแผนกและคนอื่น ๆ ในบริษัท รวมถึงผู้บริหารระดับเดียวกันที่มีอายุมากกว่า เช่น การเริ่มการออกอากาศรายการพร้อมกับเทคโนโลยีของ โลงน์ ทวี การดูแลระบบดิจิทัลของบริษัท การควบคุมและพัฒนาสื่อสังคมออนไลน์ของรายการต่างๆ ที่ผลิตโดยบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารกับผู้บริโภคสูงสุด และการบริหารงานที่มีรูปแบบแปลกใหม่ ใส่แนวความคิด พฤติกรรมของคนเจนเนอเรชั่น วาย ลงไปในหลายๆ ขั้นตอน ทั้งการบริหารและการสื่อสาร

ซึ่งบุคลากรภายในแผนกดิจิทัลได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการยอมรับในตัวของผู้บริหารไว้ว่า การยอมรับที่เกิดขึ้นนั้นมาจากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน การพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างการทำงาน หรือได้สนทนากันผ่านเรื่องส่วนตัวของแต่ละฝั่ง สำหรับบุคลากรที่มีอายุมากกว่าคุณกรกานต์นั้นมองเห็นว่า อายุที่น้อยไม่ได้ทำให้ความรู้และความสามารถนั้นน้อยตาม นอกจากนั้นการสอน การถ่ายทอดความรู้และสิ่งต่างที่เป็นประโยชน์รอบตัวนั้นช่วยเพิ่มการยอมรับ จากการสังเกตการณ์พบเห็นพฤติกรรมของการค้นข้อมูลข่าวสารระหว่างวัน และนำมาแบ่งปัน สนทนากันแบบไม่ได้จริงจังมากนัก สิ่งเหล่านี้ได้สร้างไว้ซึ่งความไว้วางใจ เชื่อมั่น และวางใจที่จะทำงานภายใต้การนำของผู้บริหารท่านนี้

จากผลการศึกษา สามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.14

ตารางแสดงการเปรียบเทียบการยอมรับ

การยอมรับต่อผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	
บริษัท ชูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
ผู้บริหาร 1. ได้รับการยอมรับด้วยตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด	ผู้บริหาร 1. ความเชื่อใจจากผู้บริหารระดับสูงสร้างการยอมรับ
2. การประสบความสำเร็จในเรื่องของงานไม่ได้แสดงถึงการยอมรับที่ชัดเจน	2. การประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 4.14

ตารางแสดงการเปรียบเทียบการยอมรับ (ต่อ)

การยอมรับต่อผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย	
บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด	แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
ผู้บริหาร (ต่อ) 3. ลักษณะนิสัยเจนเนอเรชั่น วาย ที่ใกล้เคียงกับบุคลากรสร้างการยอมรับ	ผู้บริหาร (ต่อ) 3. การใช้แนวทางที่เป็นจุดเด่นของคนเจนเนอเรชั่น วายมาบริหารเพื่อสร้างการยอมรับ
บุคลากร	บุคลากร
1. ผู้บริหารได้รับการยอมรับด้วยตำแหน่ง	1. ผู้บริหารได้รับการยอมรับด้วยตำแหน่ง
2. ได้รับการยอมรับด้วยคุณลักษณะพิเศษเฉพาะทาง เช่น ประสบการณ์ อุปนิสัย	2. ได้รับการยอมรับด้วยคุณลักษณะพิเศษเฉพาะทาง เช่น ประสบการณ์ อุปนิสัย

จากตารางที่ 4.14 สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ทั้ง 2 องค์กร ผู้บริหารนั้นคิดว่าตนได้รับการยอมรับด้วยตำแหน่งทั้งคู่ เป็นไปตามผลการศึกษาที่ได้จากบุคลากร นอกเหนือจากนั้นยังมีเรื่องของคุณลักษณะพิเศษเฉพาะของผู้บริหาร ในส่วนของผู้บริหาร บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ที่คิดว่า คุณสมบัติของคนเจนเนอเรชั่น วายเป็นปัจจัยในการสร้างการยอมรับ รวมไปถึงภาวะผู้นำ ในขณะที่ผู้บริหาร แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีปัจจัยจากความไว้วางใจของผู้บริหารระดับสูง และผลงานในการสร้างกรยอมรับ ส่วนความคิดเห็นของบุคลากร พบว่า นอกจากการยอมรับด้วยตำแหน่งแล้ว ก็ยอมรับด้วยคุณลักษณะพิเศษ เช่นกัน โดยบุคลากรของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัดนั้น ต่างยอมรับจากผลงานของผู้บริหารที่ผ่านมาอีกด้วย

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่ากระบวนการในการจัดการทางการสื่อสารของทั้ง 2 องค์กรนั้นประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก ซึ่งทั้ง 2 องค์กรนั้น มีลักษณะของแต่ละองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป ตามที่ได้จากผลการศึกษาที่กล่าวไปในข้างต้นทั้งหมด โดยสามารถนำเสนอเป็นแผนภาพกระบวนการในการจัดการทางการสื่อสารในภาพรวมได้ ดังนี้



ภาพที่ 4.11 แผนภาพแสดงกระบวนการในการจัดการทางการสื่อสารโดยรวมของทั้ง 2 องค์กร

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษาทั้ง 2 ข้อ พบผลการศึกษา ดังนี้ บริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ดำเนินการบริหารด้วยผู้บริหารที่อยู่ในช่วงอายุเจนเนอร์ชั่น วาย โดยจากการศึกษาทั้ง 2 วัตถุประสงค์ พบว่า แบบภาษาที่ใช้ในการสื่อสารนั้น เป็นการเลือกใช้ การสื่อสาร ทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา โดยคุณทงงศักดิ์ ชูพงศ์วัฒนา Managing Director ของ บริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด นั้นเน้นใช้คำพูดในการสื่อสารกันมากกว่าตัวอักษร เลือกคำพูดที่ ใช้จะเป็นระดับภาษาที่ไม่เป็นทางการ สื่อสารด้วยท่าทางสบายๆ เป็นกันเองแบบคนในครอบครัว แต่หากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เหมาะสมกับการสื่อสารกันโดยตรง จะปรับเปลี่ยนเป็นการสื่อสารผ่าน อีเมล หรือ จดหมายส่วนตัวของผู้ที่ต้องการสื่อสารด้วย และมีการปรับระดับภาษาให้เหมาะสมกับ ผู้ที่สื่อสารด้วย โดยมีปัจจัยเรื่องของความอาวุโส และสถานการณ์รอบตัว ณ ขณะนั้น ในการตัดสินใจ เลือกใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม ส่วนวิธีการติดต่อสื่อสาร แม้บริษัท ซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด จะเป็นบริษัทขนาดไม่ใหญ่มาก มีบุคลากรจำนวนน้อย แต่มีระบบการจัดการแบ่งเป็นแผนกอย่าง

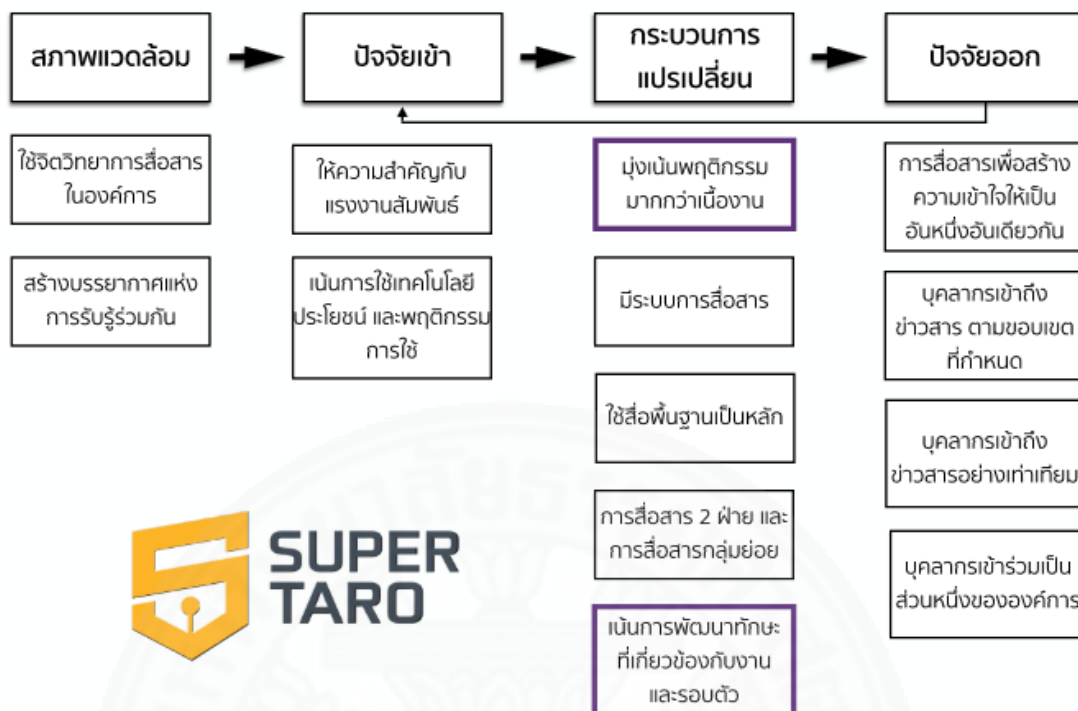
ชัดเจน ซึ่งหน้าที่ของแต่ละแผนกก็จะต่างกันไปตามที่ได้รับมอบหมาย วิธีการสื่อสารจึงมีลักษณะแตกต่างกันไปเช่นกัน หากผู้บริหารต้องการพูดคุยกับบุคลากรเป็นการส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นแบบสาธารณะหรือเป็นส่วนตัว การสื่อสารในลักษณะนี้ตัวต่อตัวจะเกิดขึ้น สำหรับแผนกครีเอทีฟและแผนกดูแลลูกค้าที่ต้องทำงานประสานกันนั้นจะเป็นวิธีการสื่อสารแบบการจัดการประชุมที่เป็นขั้นเป็นตอน และมีรูปแบบการสื่อสารผ่านลายลักษณ์อักษรในปริมาณที่น้อย และเป็นในรูปแบบดิจิทัล เช่น อีเมลเกือบทั้งหมด สำหรับผลการศึกษาเรื่องขอบเขตการสื่อสาร ด้วยความที่ทุกคนในองค์กรจะต้องประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กร จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมาก โดยมีแนวคิดทางการสื่อสาร คือ การเน้นการพูดคุยกันให้มากเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในงานที่ปฏิบัติ และเข้าถึงยังความต้องการของลูกค้า เพื่อให้งานเป็นไปตามกรอบเวลา มีคุณภาพตามที่ลูกค้าพึงพอใจและคาดหวัง นำไปสู่การรักษาซึ่งภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อบุคคลภายนอก และการเน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในองค์กร ทั้งระหว่างผู้บริหารและบุคลากร หรือ ระหว่างบุคลากรด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารต้องการให้สภาพบรรยากาศภายในองค์กรนั้นเหมือนบ้านของบุคลากร ทุกคนสามารถอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ในแง่ของยุทธศาสตร์การสื่อสาร จากการศึกษาด้วยรูปแบบการทำงานของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ครีเอทีฟ จำกัด ซึ่งพบว่ามียุทธศาสตร์องค์กร คือ การผลิตงานที่ดีกว่า เหนือกว่า และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ดังนั้นยุทธศาสตร์ทางการสื่อสารจึงตอบสนองต่อสิ่งที่องค์กรตั้งไว้ โดยพบว่าชาวสารที่ไหลเวียนในองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับเนื้องานเป็นหลัก และมาจากผู้บริหารโดยตรง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารพร้อมกับการจัดประชุมที่ยังสำคัญ ส่วนอุปกรณ์สื่อสารนั้น เน้นการช่วยไหลเวียนข้อมูลชาวสารและสอดคล้องกับชีวิตประจำวัน และมีเงื่อนไขทางการจัดการสื่อสารเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มุ่งเน้นการผลิตงานเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า คือ ต้องส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและสอดคล้องกับชีวิตประจำวัน ส่วนผลการศึกษาของแนวทางการปรับปรุงการจัดการผู้บริหารใช้การพิจารณาในการแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบและถี่ถ้วนที่สุด โดยจะมองปัญหาที่ละเอียดอย่างละเอียดและลึกซึ้ง แล้วแก้ไขไปในทีละจุด มากกว่าแก้จากภาพรวม เพื่อให้เกิดการปัญหาแบบถาวร นอกจากนั้นยังให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ใส่ใจปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อจิตใจ เพราะเชื่อว่าการทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลต่อศักยภาพและผลงานที่แสดงออกมา แต่ถ้าหากมีปัญหาที่เกิดขึ้นผู้บริหารจะเป็นผู้แก้ปัญหาด้วยตนเองทั้งหมด เพราะตำแหน่งและอำนาจในการแก้ไขปัญหาจะทำให้สามารถลดความเสียหาย และใช้เวลาในการจัดการได้อย่างรวดเร็วมากกว่า เนื่องจากกังวลในเรื่องของผลกระทบจากความเสียหาย

ในส่วนของกระบวนการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ครีเอทีฟ จำกัด พบว่า สภาพการณ์แวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสารของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ครีเอทีฟ จำกัด คุณทรงศักดิ์ ชูพงษ์วัฒนา ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายนั้น ได้มีการสร้าง

บรรยากาศภายในองค์กร ทั้งการที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับบุคลากร รวมไปถึงบุคลากร มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทิศทางของความสัมพันธ์เป็นลักษณะแบบครอบครัว พี่น้อง และต้องทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงาน ตลอดจนการจัดสรรงานให้เป็นระบบระเบียบตามระยะเวลาในการดำเนินโครงการ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความพึงพอใจ ซึ่งบุคลากรเอง มองเห็นถึงบรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ได้รับอิสระในการสื่อสาร และการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร แต่การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันมากเกินไปนั้น สามารถก่อให้เกิดปัญหาได้ เพราะความยืดหยุ่นที่มีมากเกินไป หรือ บางครั้งเกิดปัญหาเรื่องของการตัดสินใจแบบถนอมน้ำใจ ความไม่เด็ดขาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งงานและความรู้สึกของบุคลากรบางท่านได้ จึงได้มีข้อคิดเห็นที่ผู้บริหารควรที่จะจัดสมดุลระหว่าง 2 สิ่งนี้ให้ดี สำหรับปัจจัยเข้า ส่วนของหน้าที่ในการสื่อสาร ผู้บริหารให้ความสำคัญที่จะรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยเปิดโอกาสและให้คุณค่ากับสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร แล้วผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้ายอีกครั้ง โดยนำทุกความคิดเห็นไปพิจารณาประกอบ ส่วนในเรื่องของการเลือกใช้สื่อ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน และชีวิตในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก สำหรับฝั่งของบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นได้ มีสิทธิ์มีเสียงในการแสดงความคิดเห็นจริง รู้สึกว่าตัวเองได้รับความสนใจและมีความสำคัญจากการทำงาน ในขณะที่อีกมุมหนึ่งบุคลากรบางท่านกล่าวว่า การที่บุคลากรได้รับโอกาสมากเกินไปนั้น ทำให้ขาดในเรื่องของความเด็ดขาดในการตัดสินใจของผู้บริหาร ในแง่ของสื่อที่ผู้บริหารเลือกใช้ทุกคนลงความเห็นว่ามีความเหมาะสมเนื่องจากสอดคล้องกับชีวิตประจำวันและการทำงานเป็นอย่างดี ในส่วนของกระบวนการแปรเปลี่ยนนั้น ผู้บริหารเน้นการเน้นไปพฤติกรรมกับการเน้นเรื่องงานและกิจกรรมเป็นหลัก คือ ผลงานที่ได้มีมาตรฐาน สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีจากลูกค้าได้ และบุคลากรสามารถทำงานอย่างมีความสุขซึ่งจะส่งผลออกมาจากงานที่ได้รับมอบหมายในทุกๆ ชิ้นด้วย โดยผลการศึกษาจากบุคลากรส่วนใหญ่พบว่ามีการให้ความสำคัญกับคนในบริษัทจากผู้บริหารมาก มองเห็นความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ในบริษัท ทำให้รู้สึกมีความสุขในการทำงาน แต่ขณะเดียวกันผลการศึกษาบางส่วนพบว่า บุคลากรรู้สึกว่ายังไม่มี การให้ความสำคัญกับเรื่องงานเท่าที่ควร ทำให้มาตรฐานของการทำงานลดลง ส่วนของกิจกรรมการสื่อสารของบริษัทพบว่าการใช้สื่อเพื่อตอบสนองการสื่อสารภายในองค์กรเป็นหลัก และไม่พบสื่อประเภทอื่นที่นำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ส่วนระดับการสื่อสารภายในองค์กรนั้นเกิดการสื่อสารสองทาง และการสื่อสารกลุ่มย่อยขึ้นจากการประชุม เพราะเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการได้เป็นฝ่ายรับฟัง และการทำงานเป็นทีมด้วย เนื่องจากความคิดต่างๆ ที่แสดงความคิดเห็นออกมา ร่วมกันนั้นมีค่าและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และผู้บริหารใช้การสื่อสารแบบแนวระนาบ ที่ให้อำนาจและสิทธิเท่าเทียมกันในการสื่อสารและการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเมื่อพิจารณาผลการศึกษาจากบุคลากรพบว่าเหมาะสมกับการทำงานของบริษัท สำหรับในแง่ของการส่งเสริม ให้คำปรึกษา และ

พัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารเชื่อว่าการที่บุคลากรเก่งขึ้นก็จะส่งผลดีกลับมายังองค์กรด้วย จึงใช้วิธีการจัดฝึกอบรม หรือกิจกรรมอื่นๆ เข้ามาส่งเสริมบุคลากร การให้คำแนะนำและการปรึกษานั้น ผู้บริหารมีเวลาให้กับบุคลากรเสมอ ด้านบุคลากรในองค์กรเองนั้นรู้สึกได้รับการพัฒนาจากงานที่ได้รับมอบหมาย โอกาสที่ให้แสดงความคิดเห็นและแนวทางการทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่ได้มีบุคลากรผู้บริหารท่านใดกล่าวถึงเรื่องของการจัดฝึกอบรม หรือกิจกรรมอื่นๆ ในผลการศึกษาส่วนของปัจจัยออก ในแง่ของเป้าหมายและความสำเร็จในการสื่อสารผู้บริหาร มองว่าตนเองสามารถสื่อสารได้ประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ บุคลากรนั้นสามารถเข้าใจในภาพเดียวกันกับผู้บริหาร ซึ่งบุคลากรภายในบริษัทของซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด นั้นมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปในเรื่องของประสิทธิภาพ และความสำเร็จในการสื่อสารของผู้บริหาร โดยแบ่งออกเป็นฝั่งของกลุ่มที่คิดว่าผู้บริหารประสบความสำเร็จในการสื่อสาร และยังไม่ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร โดยบุคลากรคิดว่ามีบางอย่างที่ควรแก้ไข เช่นเรื่องของความชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายกว่านี้ ส่วนของการแก้ปัญหา ลูกค้า ผู้บริหารมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการสื่อสารอยู่ แต่ผู้บริหารเองได้เสียงที่บอกประเด็นว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งใด โดยระบุว่าสามารถจัดการแก้ไขได้จากการพูดคุยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร แต่ปัจจัยภายนอกบางอย่างนั้นก็เกินกว่าที่จะควบคุมไม่ให้เป็นส่วนหนึ่งของปัญหาได้ ฝั่งของบุคลากร ก็มองเห็นถึงปัญหาทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับผู้บริหาร ซึ่งประเด็นที่เกิดขึ้นที่มาจากความเป็นกันเอง และเกรงใจบุคลากร ทำให้ขาดความเด็ดเดี่ยวในการแก้ไขปัญหา แต่ข้อดีที่บุคลากรสัมผัสได้คือ มีความตั้งใจในการแก้ปัญหาเป็นอย่างดี ในส่วนของการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของบริษัทซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ทางฝั่งผู้บริหารนั้นแสดงให้เห็นถึงผู้บริหารพยายามที่เปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้รับรู้ แต่ขอบเขตของข้อมูลนั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหาร ในขณะที่ฝ่ายบุคลากรเกือบทั้งหมดของบริษัท ซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด มีความเห็นที่แตกต่างออกมา ทุกคนมองเห็นว่าขอบเขตของข้อมูลนั้นไม่เพียงพอ

สำหรับการยอมรับในตัวของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย นั้น ผู้บริหารคิดว่าตนเองได้รับการยอมรับในฐานะของผู้บริหารสูงสุดของบริษัท จากลักษณะนิสัยเด่นของเจนเนอเรชั่นเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเองก็มีการยอมรับในตัวผู้บริหาร ทั้งสถานะตำแหน่ง และปัจจัยอื่นๆ ที่สร้างการยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะบางประการของคนเจนเนอเรชั่น วาย อุปนิสัย การศึกษา หรือประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะนโยบายและแนวความคิดเกี่ยวกับการยืดหยุ่น เป็นกันเอง ที่นำข้อเด่นของคนเจนเนอเรชั่น วายมาใช้ และอีกส่วนที่สำคัญคือการเคารพและให้เกียรติในการทำงานของบุคลากร



ภาพที่ 4.12 แผนภาพสรุปกระบวนการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด

สำหรับผลการศึกษาของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด นั้น พบว่า ภายในแผนกจะใช้คำพูดในการสื่อสารเป็นส่วนมาก และใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการกันในการสื่อสาร แต่หากเป็นกรณีเฉพาะที่ต้องการชี้แจงจะเป็นการส่งสารให้เป็นลายลักษณ์อักษร และจะเลือกใช้เลือกใช้ภาษาที่เป็นทางการทั้งหมดเมื่อเกิดการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นนอกแผนก ในส่วนวิธีการสื่อสาร เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ ประกอบไปด้วยแผนก และบุคลากรจำนวนมากซึ่งแตกต่างกับบริษัทซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด จึงใช้การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรกับบุคลากรภายนอกแผนกเป็นส่วนมาก แต่เป็นในรูปแบบดิจิทัล เช่น อีเมล ในแผนกดิจิทัลเองนั้นให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบพบซึ่งหน้ากัน โดยมีใช้การสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับภายในแผนกเพราะสามารถเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสื่อสารกลับไปได้ทันที รวมไปถึงการจัดประชุมด้วย สำหรับขอบเขตการสื่อสารของผู้บริหารท่านนี้ใช้การสื่อสารภายในที่เน้นรายละเอียดในสารเป็นสำคัญ เนื่องจากงานดิจิทัล เป็นงานที่มีความเสี่ยงสูงในการเผยแพร่ ต้องใช้ความระมัดระวังในการสื่อสาร และมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ภายในแผนกเพื่อให้สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างราบรื่น ส่วนผลการศึกษาด้านยุทธศาสตร์การสื่อสาร

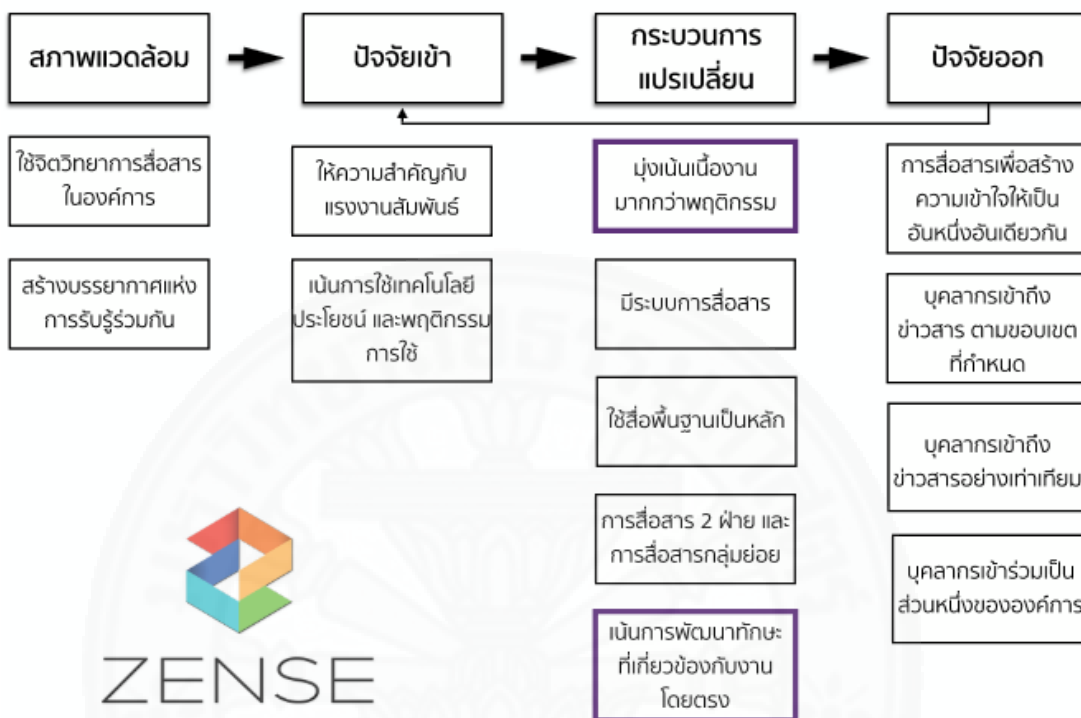
พบว่า ข่าวสารที่ไหลเวียนมาจาก 2 ฝ่าย คือ ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารประจำแผนก ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับเรื่องงานทั้งสิ้น มีขั้นตอนของการถ่ายทอดสารให้กับบุคลากร โดยอุปกรณ์ในการสื่อสารเป็นการคัดสรรเทคโนโลยีใหม่ๆ ร่วมกับการสนทนาด้วยการประชุม ดังนั้นเงื่อนไขของการจัดการทางการสื่อสาร คือ คัดในสิ่งที่มีประโยชน์ และคัดสิ่งที่ไม่จำเป็นทิ้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผลการศึกษาในการแก้ปัญหานั้น สิ่งสำคัญในการพิจารณาแก้ปัญหาสำหรับผู้บริหาร คือ การพิจารณาแก้ปัญหาเฉพาะจุดมากกว่าการแก้ปัญหาโดยมองภาพรวม เป็นสิ่งสำคัญสำหรับงานดิจิทัล และสื่อสังคมออนไลน์ทุกประเภท เพราะการที่เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวกับข้อกักับการเกิดปัญหาทางการสื่อสาร มันกลายเป็นเรื่องทีละเอียดย่อย และผลกระทบเกินควบคุมหากไม่แก้ปัญหาให้ถูกจุด

ในส่วนของการบริหารจัดการทางการสื่อสารนั้น พบว่ามีบรรยากาศที่มุ่งเน้นในการทำงานไปเป็นไปตามเป้าหมายสภาพบรรยากาศทั่วไปของบุคลากรภายในแผนกค่อนข้างสนิทสนมกันเป็นอย่างดี แต่มีบางเวลาที่ต้องใช้คำสั่งและมีความจริงจัง นอกจากนี้ผู้บริหารมุ่งที่จะสร้างให้พนักงานทุกคนมีทักษะที่ดี ทันสมัย ทำให้แผนกมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และมุ่งสร้างสร้างความสัมพันธ์อันดีกันภายในแผนกเพื่อลดสภาวะกดดันในการทำงาน ในส่วนผลการศึกษาของบุคลากรพบว่า ผู้บริหารมีความเป็นกันเองมากกับในทีม เปิดเผยตัวตนให้รับทราบ ใช้คำพูดที่ค่อนข้างเป็นกันเองมาก อย่างสนิทสนม ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บริหารกับบุคลากร แต่บุคลากรด้วยกันเองก็ใช้การสื่อสารในลักษณะเดียวกันนี้ต่อกัน ส่งผลให้เกิดความสบายใจในการทำงาน แต่จุดด้อยที่พบคือ ภาพลักษณ์ที่เป็นกันเอง ทำให้คนภายนอกแผนกรู้สึกไม่ดีกับภาพลักษณ์ของแผนก บางครั้งมีความสับสนกับจุดประสงค์ในการสื่อสารบ้างในการทำงานบางครั้งซึ่งการตีความผิดทำให้นำไปสู่สถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน ผลการศึกษาในส่วนของปัจจัยเข้า พบว่าหน้าที่ในการสื่อสารนั้น ผู้บริหารจะมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญกับความเห็นและการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การของบุคลากร ส่วนเกณฑ์พิจารณาในการเลือกใช้สื่อ นั้นต้องเป็นเทคโนโลยีที่ใหม่ ใช้ได้จริง และมีประโยชน์ต่อการทำงาน ในส่วนของบุคลากรทุกคน รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในการทำงาน เนื่องมาจากการที่โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็นของตนเองเพื่องานและองค์การ สำหรับเรื่องของเกณฑ์ในการเลือกสื่อ นั้น บุคลากรภายในองค์การมองว่า ผู้บริหารสามารถเลือกสื่อที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและลักษณะการปฏิบัติงานของแผนกดิจิทัลได้ดี ด้านผลการศึกษาของกระบวนการแปรเปลี่ยน พบว่า ผู้บริหารนั้นมีแนวคิดที่จะให้ความสำคัญกับเนื้องานมาก่อนบุคลากร โดยให้ความยืดหยุ่นและอิสระกับการทำงานบนพื้นฐานของความรับผิดชอบของบุคลากร โดยแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ในส่วนของกิจกรรมการสื่อสารของบริษัท พบว่ามีการใช้สื่อเพื่อตอบสนองการสื่อสารภายในแผนกเป็นหลักเท่านั้น แต่หากเป็นการสื่อสารโดยรวมของทั้งองค์การนั้นมีเว็บไซต์อย่างเป็นทางการ และสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทเพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก และมีการใช้สื่อเพื่อชี้แจงภายในองค์การบ้างตามสถานการณ์หรือกรณีที่เป็น และไม่มีพบสื่อประเภทอื่น ไม่ว่าจะเป็นสื่อประเพณี หรือ สื่อกดดัน ในส่วนของระดับการสื่อสารภายใน

แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ผู้บริหารเชื่อมั่นในเรื่องของการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารไปกลับระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร โดยบุคลากรภายในแผนกดิจิทัลมีความเข้าใจในแนวทางที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดการสื่อสารทั้งสองเป็นอย่างดี และเห็นด้วยกับแนวทางนี้พร้อมให้ความร่วมมือในการสื่อสารกลับไปเป็นอย่างดี ส่วนของการส่งเสริม ให้คำปรึกษา และพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมให้กับบุคลากร ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นพิเศษ เนื่องด้วยการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและดิจิทัล จึงเปิดโอกาส พัฒนา และให้การส่งเสริมการให้คำปรึกษาการมีเวลาให้กับบุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถติดต่อได้ตลอดเวลาเพื่อขอคำแนะนำ พบว่าตรงกับความคิดเห็นของบุคลากรที่กล่าวไว้ว่าผู้บริหารนั้นเปิดโอกาสให้เรียนรู้อย่างเต็มที่ในทุกเรื่องสนใจและมีประโยชน์กับการทำงาน และมีเวลาให้อย่างสม่ำเสมอ เมื่อศึกษาไปยังปัจจัยออก ในแง่ของเป้าหมายและความสำเร็จในการสื่อสาร พบว่าผู้บริหารมีตัวชี้วัดในการประสบความสำเร็จทางการสื่อสาร คือ คุณภาพของผลงาน ความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน โดยมีเป้าหมายคือ ต้องสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ และเห็นภาพที่ชัดเจนกลับไปยัง บุคลากร ส่วนผลการศึกษาจากบุคลากร มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารประสบความสำเร็จในการสื่อสาร และสามารถสื่อสารให้เป็นไปตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี เนื่องจากบุคลากรทั้งหมดสามารถมองเห็นภาพที่ผู้บริหารต้องการจะสื่อสารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดการสื่อสารผิดประเด็นในบางครั้ง นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสาร ส่วนของการแก้ปัญหา ยังนับเป็นข้อดีที่โดดเด่นของผู้บริหารที่เห็นได้ชัดเจนจากผลการศึกษา ผู้บริหารสามารถรับการสื่อสาร และพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และใช้เทคนิควิธีการแก้ปัญหาอย่างใจเย็น เพื่อให้สามารถผ่านพ้นไปด้วยดี สำหรับบุคลากรทุกคนมองว่าผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี และมีความพยายามในการแก้ไขปัญหา และสามารถใช้ประสบการณ์เพื่อแก้ไขปัญหา แต่บางครั้งก็ยังมีปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตัวผู้บริหารเอง แต่ก็สามารถแก้ไขและผ่านสถานการณ์นั้นไปได้ด้วยดี ในแง่ของการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางฝั่งผู้บริหารจะต้องมีการประชุมร่วมกับผู้บริหารท่านอื่นและผู้บริหารระดับสูง เพื่อรับทราบถึงนโยบาย ข้อชี้แจงในการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งผู้บริหารก็จะนำมาถ่ายทอดให้ที่มารับทราบให้ข้อมูลครบถ้วนทุกประเด็นตามที่ทางองค์กรต้องการจะให้ได้มากที่สุด โดยผลการศึกษาจากบุคลากรพบว่าความสามารถในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารให้กับบุคลากรภายในแผนกนั้นดีแล้ว ครบถ้วนดี และได้รู้ในสิ่งที่บริษัทควรจะให้รู้ครบทุกประเด็น

สำหรับการยอมรับในตัวของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย นั้น ผู้บริหารคิดว่าสิ่งที่ทำให้ได้รับการยอมรับก็คือ ความประสบความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากที่เห็นได้ชัดเจน ที่สามารถสร้างการยอมรับได้จากบุคลากรในแผนก และคนอื่นๆ ในบริษัท รวมถึงผู้บริหารระดับเดียวกันที่มีอายุมากกว่า รวมไปถึงความไว้วางใจจากผู้บริหารสูงสุด โดยบุคลากรของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์

เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด นั้น ก็ยอมรับด้วยตำแหน่ง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างจากผลงาน และ ประสบการณ์ของผู้บริหารที่ผ่านมาอีกด้วย



ภาพที่ 4.13 แผนภาพสรุปกระบวนการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเงินเนอเรชั่น วายของแผนกดิจิทัล เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกร่วมกับการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วมกับผู้บริหารที่มีช่วงอายุในเจนเนอเรชั่น วาย และบุคลากรภายในองค์กรที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย โดยใช้ระยะเวลาในการศึกษาระหว่างเดือนพฤษภาคม – เดือนกรกฎาคม พ.ศ.2560 แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 วัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาการจัดระเบียบทางการสื่อสาร เพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
 2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร
- จากการศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร

5.1.1 การจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

1. แบบภาษาที่ใช้ของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

สำหรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด เน้นการใช้สื่อสารในรูปแบบของอวจนภาษาและวจนภาษา แล้วมีการเลือกใช้คำพูดที่ไม่เป็นทางการ และสื่อสารด้วยท่าทีสบายๆ บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีความรวดเร็วในการสื่อสารมากกว่าการส่งอีเมล โดยผู้บริหารเองได้มีการจัดสรรพื้นที่ภายในบริษัทให้เอื้อต่อการสื่อสารในลักษณะที่ต้องการให้เป็น พื้นที่จึงเชื่อมต่อ เปิดโล่ง สามารถเข้าถึงกันและกันได้ง่ายระหว่างผู้บริหารและบุคลากร แต่สิ่งที่ผู้บริหารคำนึงถึงเป็นสิ่งสำคัญ คือ สารที่ส่งออกไป และสถานการณ์ ณ ขณะนั้น รวมถึงการแตกต่างของผู้ที่ต้องการสื่อสารด้วย โดยเฉพาะในเรื่องของอายุ ซึ่งให้ความสำคัญใน

การพิจารณาการใช้คำพูดกับบุคลากรที่มีอายุมากกว่า ซึ่งเกิดขึ้นความเชื่อและการปลูกฝังในเรื่อง การให้เคารพผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่า และไม่สร้างความห่างเหินกับบุคลากรที่มีช่วงอายุใกล้เคียงกัน

ในส่วนของการศึกษาแบบภาษาที่ใช้ของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของแผนก ดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด พบว่า ผู้บริหารจะเลือกใช้แบบภาษาไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์เป็นหลัก ซึ่งจะแบ่งระหว่างการสื่อสารภายในแผนกและภายนอกแผนก อย่างชัดเจน การสื่อสารภายในแผนกจะเป็นแบบภาษาที่เป็นอวัจนภาษามากกว่าการใช้วจนภาษา ซึ่ง การเลือกใช้คำก็จะเป็นกันเอง ตามความสนิทสนมที่เกิดขึ้นภายในแผนก โดยใช้แบบภาษาในลักษณะ นี้ต่อเมื่อต้องการชี้แจงให้เป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับการสื่อสารภายนอกแผนก ผู้บริหารจะใช้วจน ภาษา และมีความเป็นทางการในการเลือกใช้คำ เพื่อความชัดเจน เป็นทางการ และหลีกเลี่ยงการมี ปัญหาในการสื่อสารกับผู้ที่อาวุโสกว่า

2. วิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวาย

สำหรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด มีการผสมผสานระหว่างการสื่อสารแบบซึ่งหน้า ซึ่งเป็นการประชุมตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการแต่ละ โครงการกับการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร ในรูปแบบของการทำบริฟงาน จัดหมายแจ้งเฉพาะกิจ เนื่องจากบางครั้งด้วยลักษณะการทำงานที่ต้องเดินทางไปพบลูกค้า หรือ ทำงานนอกสถานที่ทำให้ต้อง อาศัยการสื่อสารโดยอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสาร เช่น อีเมล หรือ ไลน์ ซึ่งเป็นแอปพลิเคชัน การสื่อสาร เข้ามาช่วยบ้าง แต่ผู้บริหารเองให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบซึ่งหน้า มากกว่าวิธีการ ติดต่อสื่อสารอื่นๆ และใช้วิธีการนี้เป็นหลักในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ในส่วนของการศึกษาแบบภาษาที่ใช้ของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของแผนก ดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด พบว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ และใช้วิธีการสื่อสาร แบบซึ่งหน้ามากกว่า โดยเฉพาะการจัดการประชุม ด้วยลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่า ทำให้แผนกดิจิทัลต้องทำงานร่วมกับแผนกอื่นเยอะ ก็จะมีข้อมูลที่ต้องรับทราบและมีความจำเป็นต่อ การทำงาน ดังนั้นการสื่อสารแบบซึ่งหน้า โดยเฉพาะการเรียกประชุมทำให้สามารถสื่อสารได้ทั่วถึง ทุกคน ใช้เวลาน้อย ไม่ซ้ำซ้อน เกิดความเข้าใจตรงกัน และมีโอกาสในการซักถาม

3. ขอบเขตการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่การสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องของ พฤติกรรม และการปฏิบัติงานภายในองค์กร สำหรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของบริษัท ซุปเปอร์ ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมุ่งเน้นไปที่การพูดคุยภายในเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิด ความชัดเจนในการสื่อสารที่ส่งผลต่องาน ซึ่งเชื่อว่าผลงานที่ออกมาจากการสื่อสารที่ดี นำไปสู่การ รักษาซึ่งภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อบุคคลภายนอก รวมไปถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันของบุคลากร ในองค์กร

ในส่วนของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด นั้น มุ่งเน้นในการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับงานให้ได้ดี และระมัดระวังในเรื่องของข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด เพราะลักษณะที่ต้องทำงานควบคู่กับเทคโนโลยี ที่สามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกลับมาয়องค์กรได้มาก

4. ยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

จากการศึกษาจากผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย บริษัทซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด พบผลการศึกษาว่า ผู้บริหารนั้นได้ให้ความสำคัญกับแนวทางการเลือกอุปกรณ์ทางการสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร อันได้แก่ เทคโนโลยีที่สามารถตอบสนองการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี และยังให้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยในการไหลเวียนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ควบคุมปริมาณและคุณภาพของข้อมูลข่าวสารด้วยตนเอง และมีการกำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะต้องเป็นองค์กรที่สามารถทำงานออกมาได้ เพราะคนมีความสุขกับการทำงาน

ในส่วนของผู้บริหารของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ให้ความสำคัญกับแนวทางการเลือกอุปกรณ์ทางการสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร โดยเฉพาะเทคโนโลยีในการสื่อสาร เนื่องจากลักษณะงานที่ทำอยู่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น โดยคำนึงถึงความทันสมัยและเหมาะสมกับลักษณะงานมากที่สุด ต้องทำให้การสื่อสารง่าย สะดวกรวดเร็ว และได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง ต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในแผนก

5. แนวทางการปรับปรุงการจัดการ

ผลการศึกษาที่พบจากผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย บริษัท ซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด นั้น ผู้บริหารใช้การพิจารณาในลักษณะขององค์ประกอบเป็นสำคัญ เพราะสามารถทำให้แก้ไขเฉพาะจุดมากกว่า โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นกับการสื่อสาร ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารพยายามที่จะหลีกเลี่ยง เพราะส่งผลกระทบต่อจิตใจ และขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร

สำหรับ ผู้บริหารของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด นั้น จากการศึกษานี้พบว่ามีการใช้การพิจารณาในลักษณะขององค์ประกอบ เพราะการที่เทคโนโลยีในการสื่อสารได้สร้างปัญหาทางการสื่อสารขึ้น จะกลายเป็นเรื่องที่มีรายละเอียด และละเอียดอ่อนมาก ต้องค่อยๆ แก้ไปในทีละจุด และด้วยเนื้อหาของแผนก ถ้าไม่แก้ไขอย่างตรงจุดและถูกต้องแล้ว ก็จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างสำเร็จจุล่ง ความเสียหายอาจบานปลาย ขยายขึ้น

5.1.2 กระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร

1. สภาพแวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร

ผลจากการศึกษาแนวทางการจัดการของสภาพแวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด และรวมถึงบุคลากรภายในองค์กร พบว่า บรรยากาศทั่วไปของการจัดการทางการสื่อสารที่ผู้บริหารสร้างขึ้นนั้นเป็นการใช้จิตวิทยาการสื่อสารในองค์กร และการสร้างบรรยากาศอันเป็นการรับรู้ถึงประสบการณ์ร่วมกัน โดยผสมผสานสองลักษณะนี้เข้าด้วยกัน บุคลากรนั้นรับรู้ และเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และจากแนวทางการจัดการนี้ทำให้เกิดผลที่ดีในเรื่องของการลดสภาวะกดดัน และความตึงเครียดในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความสุขจากการทำงาน แต่การจัดการบรรยากาศทั่วไปในลักษณะได้สร้างผลกระทบต่องาน และความรู้สึกของบุคลากรบางท่าน และได้เสนอแนะข้อคิดเห็นว่าควรจะต้องจัดสมดุลระหว่าง 2 บรรยากาศนี้เข้ากันด้วยกัน เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการทำงานด้วย

สำหรับ แผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ผู้บริหารมีแนวความคิดมุ่งเน้นไปที่การจัดการบรรยากาศในการสื่อสารโดยใช้จิตวิทยาการสื่อสารในองค์กร และให้ความสำคัญการสร้างการทำงานเป็นทีม และผ่อนคลายสภาวะความกดดันจากลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติให้กับทีม โดยใช้ความเป็นกันเองเข้ามาช่วย ซึ่งบุคลากรสามารถเข้าใจและสัมผัสได้เป็นอย่างดี แต่มีความคิดเห็นจากบุคลากรบางท่านว่า บางทีการที่ให้ความสำคัญกับความเป็นกันเองมากเกินไป จะนำไปสู่ความสับสนในการสื่อสาร หรือก่อความขัดแย้งได้

2. ปัจจัยเข้า

ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ในส่วนของหน้าที่การสื่อสารพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องของอำนาจในการสื่อสารของทุกคนในองค์กร เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีสิทธิ์ และเสรีภาพในแสดงความคิดเห็นต่อสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร และต้องการที่จะสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันให้กับบุคลากร ในส่วนของบุคลากรเองสามารถรับรู้และได้ปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บริหารวางไว้ และพึงพอใจที่ได้มีสิทธิ์เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น โดยไม่ต้องกังวลในเรื่องของตำแหน่งหน้าที่ อายุ และในส่วนของเกณฑ์การเลือกใช้สื่อ ผู้บริหารมุ่งเน้นการคัดเลือกคุณสมบัติที่สามารถตอบโจทย์การใช้ชีวิต และการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก เพราะทำให้สื่อสารถึงกันได้ง่าย และลดปัญหาในเรื่องของการตกหล่นในการสื่อสาร ซึ่งก็สามารถตอบโจทย์และสนองความต้องการ และการใช้งานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

สำหรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด นั้น ในส่วนของหน้าที่ในการสื่อสาร ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการผลักดันให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นออกมา โดยไม่ต้องกังวลถึงความถูกผิด เพราะผู้บริหารนั้นมองเห็นค่าและ

ความสำคัญของจากทุกๆ ความเห็นที่จะช่วยมาพัฒนาแผนก และบุคลากรในแผนกเองก็รู้สึกได้รับเกียรติจากผู้บริหาร โดยปราศจากข้อจำกัดเรื่องของตำแหน่ง และอายุ สำหรับการเกณฑ์ในการเลือกใช้สื่อนั้น ผู้บริหารจะคัดเลือกจากคุณสมบัติของเทคโนโลยีที่ดี สดใหม่ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของแผนกให้ดียิ่งขึ้น และตัดเทคโนโลยีที่ไม่จำเป็นทิ้งไป เพื่อป้องกันความสับสน

3. กระบวนการแปรเปลี่ยน

สิ่งเกิดขึ้นในบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดของผู้บริหารที่พยายามจะเฉลี่ยระหว่างเรื่องของการเน้นเนื้องานและกิจกรรมเป็นหลัก เข้ากับการเน้นพฤติกรรม คือ ผลงานที่ออกมาจากบุคลากรจะต้องได้มาตรฐาน ในขณะที่บุคลากรเองก็ต้องเป็นสุขจากการทำงานด้วย ซึ่งความสุขที่บุคลากรมีจะส่งผลออกไปยังงานทุกชิ้น และมีการใช้เทคนิคเพื่อลดความกดดันในการทำงานให้กับบุคลากรในการติดตามงาน มากกว่าแสดงออกไปตรงๆ เพื่อสร้างความสบายใจต่อกัน ในส่วนบุคลากรนั้นมองว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้น้ำหนักในเรื่องการเน้นพฤติกรรมมากกว่าการเน้นเนื้องานและกิจกรรมเป็นหลัก บุคลากรบางท่านรู้สึกดี และพร้อมที่จะเดินร่วมทางไปกับองค์กร ในขณะที่อีกมุมมองว่าการให้ค่าในเรื่องของพฤติกรรมมากไป ทำให้มาตรฐานของการทำงานลดลงได้ สำหรับส่วนของกิจกรรมในการสื่อสารนั้น พบว่าใช้สื่อพื้นฐานในการสื่อสารเพียงเท่านั้น โดยขณะที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการเพื่อทำสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ โดยไม่พบสื่อประเพณี สื่อกดดัน ในองค์กร แต่บางครั้งมีการใช้สื่อเพื่อการชี้แจงบ้างในกรณีที่เป็นจริงๆ

สำหรับเรื่องของระดับการสื่อสารภายในองค์กรนั้น ผู้บริหาร มีความต้องการให้เกิดการสื่อสารสองทางขึ้นภายในองค์กร รวมไปถึงการสื่อสารกลุ่มย่อย เพราะเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการได้เป็นฝ่ายรับฟังและการทำงานเป็นทีม เนื่องจากมองเห็นในความคิดเห็นที่แสดงออกมารวมกันว่ามีค่าและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และผู้บริหารได้ใช้การสื่อสารแบบแนวราบที่ให้อำนาจและสิทธิเท่าเทียมกันในการสื่อสารและแสดงความคิดเห็นต่อกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งบุคลากรสามารถรับรู้ได้ว่าผู้บริหารมีแนวคิดและความตั้งใจในการจัดระดับทางการสื่อสารอย่างไร และให้ความร่วมมือทั้งการสื่อสารแบบสองทาง รวมไปถึงการสื่อสารระดับกลุ่มย่อย

ส่วนประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาในการสื่อสาร สำหรับผู้บริหารของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด นั้น ผู้บริหารให้ความสำคัญการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพราะบุคลากรนั้นคือพลังกำลังของบริษัท การที่สามารถช่วยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากขึ้น โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรม หรือ แฝงเข้าไปในกิจกรรมอื่นๆ ที่ทำร่วมกัน ในส่วนของการให้คำแนะนำและการปรึกษานั้น ไม่พบปัญหาในเรื่องของการไม่มีเวลาให้กับบุคลากร

สำหรับบุคลากรรู้สึกได้รับการพัฒนาดตนเองจากการที่ได้รับมอบหมาย โอกาสที่
ให้แสดงความคิดเห็นและแนวทางการทำงานอย่างเต็มที่ โดยบุคลากรไม่เห็นถึงความสำคัญในส่วน
ของการจัดฝึกอบรม หรือกิจกรรมอื่นๆ และต้องการที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาในเรื่องของการแก้ไข
ปัญหาด้วยตนเองเพิ่มเติม

ในส่วนของแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด นั้น พบว่า
ผู้บริหารมีแนวคิดในการให้ความสำคัญกับการเน้นเรื่องงานกับกิจกรรมเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับ
เรื่องของการเน้นพฤติกรรมในลำดับถัดมา โดยบุคลากรนั้นมีความพึงพอใจที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ
กับเรื่องงานและเรื่องของบุคลากรมาก่อนเรื่องอื่นๆ เพราะทำให้บุคลากรสามารถจัดสมดุลระหว่างชีวิต
และการทำงานได้ดี ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่ผู้บริหารวางไว้ และในส่วนของกิจกรรมการสื่อสาร พบว่า
ใช้สื่อเพื่อตอบสนองการสื่อสารภายในแผนกเป็นหลักเท่านั้น แต่หากเป็นภาพรวมทั้ง
บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จะมีเพิ่มเติมในส่วนของสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ โดยไม่พบการใช้
งานสื่อประเพณี และสื่อกดดัน

ในส่วนของระดับการสื่อสาร จากการศึกษาได้สะท้อนแนวความคิดของ
ผู้บริหารว่า เชื่อมั่นในเรื่องของการสื่อสารสองทาง ที่มีโอกาสในการสื่อสารไปกลับระหว่างผู้บริหาร
และบุคลากร โดยใช้ความสนิทสนมที่สร้างไว้ภายในแผนกกระตุ้นให้เกิดความกล้าในการสื่อสาร การ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในส่วนของบุคลากรนั้น มีความเข้าใจในแนวทางที่ผู้บริหารต้องการผลักดัน
ให้เกิดระดับของการสื่อสารสองทาง และ การสื่อสารแบบกลุ่มย่อยเป็นอย่างดี จากการที่ผู้บริหารใช้
การประชุม หรือ เปิดโอกาสให้สื่อสารกันแบบตัวต่อตัวได้ และเชื่อว่า การที่ผู้บริหารเป็นคนรุ่นใหม่
คนเจนเนอเรชั่น วาย ทำให้มีทัศนคติและใจที่เปิดกว้าง เปรียบเสมือนกับเพื่อนร่วมงานกัน

สำหรับการส่งเสริมและพัฒนาในการสื่อสาร ผู้บริหารให้คุณค่าและความสำคัญ
ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานเป็นพิเศษ ซึ่งก็คือ ประเด็นเกี่ยวกับเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นการนำ
เทคโนโลยีมาแบ่งปัน มาทดลองใช้ เพื่อนำมาส่งเสริมประสิทธิภาพให้กับการทำงาน ในส่วนของการให้
คำปรึกษา การมีเวลา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สามารถติดต่อได้ตลอดเวลาทั้งแบบพบหน้า และไม่ได้พบ
หน้า และในส่วนของบุคลากรนั้นมีความเข้าใจในแนวคิดที่ผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาใน
ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง และให้ความเห็นตรงกันว่าผู้บริหารให้โอกาสและ
สนับสนุนในสิ่งที่มีประโยชน์ต่องานอย่างเต็มที่

4. ปัจจัยออก

ในส่วนของผลการศึกษาจากผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ
ศรีเอทีพี จำกัด ในแง่ของเป้าหมายและการประสบความสำเร็จในการสื่อสารนั้น ผู้บริหารคิดว่าตนเอง
สามารถสื่อสารได้ประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ การที่บุคลากรสามารถ

มองเห็นภาพเดียวกันกับผู้บริหารได้ และผู้บริหารได้มีความคิดเห็นในการที่จะพัฒนาและปรับปรุง การสื่อสารของตนเองให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

โดยบุคลากรเองมีการคาดหวังในเป้าหมายและความสำเร็จทางการสื่อสารกับผู้บริหาร นั้น มีระดับตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรนั้นมองว่าผู้บริหารนั้นประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ยังมีประเด็นของความชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ควรเพิ่มเติมให้ดียิ่งขึ้น

ในส่วนของ การแก้ปัญหา ผู้บริหารเสี่ยงที่จะบอกประเด็นว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งใด โดยระบุว่า สามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้จากการสื่อสารพูดคุยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร แต่ปัจจัยภายนอก บางอย่างนั้น ก็เกินกว่าที่จะควบคุมไม่ให้เกิดปัญหาการทำงานภายในองค์กรได้ สำหรับบุคลากรเอง ก็มองเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับผู้บริหาร ซึ่งประเด็นที่ได้จากบุคลากร คือ เรื่องของความ เกรงใจบุคลากร ที่ทำให้ขาดความเด็ดเดี่ยวในการแก้ไขปัญหา แต่สิ่งที่เป็นข้อดี คือ ความตั้งใจใน การแก้ปัญหานั้นจริงๆ จนสามารถก้าวผ่านปัญหานั้นไปได้

ด้านของ ประโยชน์ที่ได้จากสื่อและผลกระทบทางการสื่อสารนั้น ผู้บริหารพยายาม ที่เปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้รับรู้ทั่วกันผ่านสื่อที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยเสมอ แต่ผู้บริหารนั้นจะเป็นผู้กำหนดขอบเขตข้อมูลด้วยตนเอง ในขณะที่ บุคลากรนั้นมองว่า ขอบเขตข้อมูลที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้รับรู้นั้นไม่เพียงพอ หากคิดว่าการได้เป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร ควรที่จะได้รู้ข้อมูลที่มากกว่านี้ มากกว่าความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวกับงานของ ตนเอง เพราะบางประเด็นสามารถนำมาพิจารณาเกี่ยวกับการทำงานของตนเองได้

สำหรับแผนกดิจิทัลบริษัท เช่น ส. เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ผู้บริหารมีตัวชี้วัดใน การประสบความสำเร็จทางการสื่อสาร คือ เรื่องของคุณภาพของผลงาน ความพึงพอใจและความสุข ในการทำงาน โดยเป้าหมาย คือ จะต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ และบุคลากรเห็นภาพที่ชัดเจน ในส่วนของบุคลากร มีมุมมองต่อผู้บริหาร คือ ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร และสามารถสื่อสาร ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี เนื่องจากสามารถมองไปในทิศทางเดียวกันกับผู้บริหารได้ ถึงแม้ จะมีการตกลงจนเกิดการสื่อสารผิดประเด็นบ้างในบางครั้ง แต่มีข้อดีคือ การนำเทคโนโลยีเข้ามา ช่วยในการสื่อสาร เพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้น

ในส่วนของ การแก้ปัญหา ผู้บริหารเผชิญกับการแก้ปัญหาที่มีปัจจัยเรื่อง ของ เชนเนอร์ชัน และความต่างด้านอายุเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้บริหารจึงต้องปรับตัวและใช้วิธีการแก้ปัญหา อย่างใจเย็น เพื่อให้สามารถผ่านพ้นปัญหาไปได้ด้วยดี และในสายตาของบุคลากรก็มองว่าผู้บริหาร สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยดี โดยสามารถอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาต่อยอดในการแก้ปัญหาได้ดี

ประโยชน์ที่ได้จากสื่อและผลกระทบจากการสื่อสารนั้น พบว่า ผู้บริหารมุ่งเน้นการ ถ่ายทอดข้อมูล นโยบาย จากองค์กรสู่ภายในแผนกให้ได้ครบถ้วนทุกประเด็นตามที่ต้องรับรู้ และทำ ความเข้าใจให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างถูกต้อง เข้าใจตรงกัน โดยใช้การประชุม

ในการสื่อสาร ซึ่งบุคลากรมีความเห็นว่า ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดข้อมูลมาในแผนกได้ดีแล้ว และคิดว่าขอบเขตที่ได้รับทราบนั้นเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การที่ประกอบไปด้วย แผนกและบุคลากรจำนวนมาก

5. การยอมรับต่อผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

ในส่วนของบริษัทซูเปอร์ ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ผู้บริหารนั้นมีความคิดเห็นที่ตนเองได้รับการยอมรับ โดยมีปัจจัยในการยอมรับมาจากลักษณะนิสัยของคนเจนเนอเรชั่น วาย ที่สร้างการยอมรับกับบุคลากรในเจนเนอเรชั่นเดียวกันหรือมีอายุที่ใกล้เคียงกัน แต่กับคนที่อายุมากกว่าสถานะตำแหน่ง และภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการยอมรับ

ทางฝั่งของบุคลากรนั้น เกิดการยอมรับในตัวผู้บริหารจากทั้งสถานะตำแหน่ง และปัจจัยทางด้านของอุปนิสัย การศึกษา และการบริหารงานโดยเฉพาะนโยบายและแนวความคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งแตกต่างกับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ บางท่านที่บุคลากรบางเคยร่วมงานมา รวมไปถึงการสร้างเชื่อมั่น และการให้เสรีภาพทางความคิด

สำหรับแผนกดิจิทัลบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ผู้บริหารเชื่อว่าการได้รับการยอมรับจากการประสบความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากที่เห็นได้ชัดเจน และการแก้ปัญหาที่สามารถเห็นผลได้ชัดทั้งการบริหารงาน และเนื้องาน ที่อาจจะปัจจัยสำคัญ และในมุมมองของบุคลากรนั้นก็ยอมรับจากประสบการณ์การทำงาน และเนื้องานที่มองเห็นจากการทำงานด้วยกันเป็นสำคัญ

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

ในส่วนของแบบภาษาที่ใช้ของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากการศึกษาทั้ง 2 บริษัทนี้ พบว่าผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวาย การใช้การสื่อสารทั้งแบบวจนภาษาและอวจนภาษา และลักษณะคำพูดจะไม่เป็นทางการมากนัก แต่จะมีการปรับรูปแบบการสื่อสารเป็นอวจนภาษาเป็นกรณีๆ ไป ทั้ง 2 ท่าน เลือกใช้ระดับคำพูดในการสื่อสารตามอาวุโส หากเป็นผู้มีอาวุโสมากกว่าก็จะระมัดระวัง และเลือกใช้คำพูดในการติดต่อสื่อสาร เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการสื่อสาร แต่กรณีของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ ซึ่งมีโครงสร้างองค์กร และลักษณะการทำงานที่ต้อง

ติดต่อประสานงานกับบุคลากรภายในจำนวนมากกว่า และมีความแตกต่างด้านอายุมากกว่าจะเน้นความชัดเจนในการสื่อสารเป็นพิเศษ ซึ่งประเด็นในเรื่องของการให้ความสำคัญกับเรื่องของอายุ ลำดับอาวุโส นั้น ไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะสำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กรของคนในเจนเนอเรชั่น วาย ที่ไม่เชื่อมั่นในระบบอาวุโส ตามแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดกลุ่มตามช่วงอายุ (กานต์พิชา เก่งการช่าง ,2556, น.16) แต่จากการวิเคราะห์เพิ่มเติม นอกเหนือจากลักษณะเด่นของการเป็นคนเจนเนอเรชั่น วาย ตามที่กล่าวไป บริบททางสังคมไทยและการอบรมเลี้ยงดูแบบคนไทย ที่มีการปลูกฝังให้เคารพและให้เกียรติกับผู้ที่อาวุโสกว่าก็มีส่วนกับพฤติกรรมในการสื่อสารต่อผู้ที่มีอาวุโสกว่าของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย นอกเหนือจากนั้นอาจเป็นเรื่องของการสร้างความราบรื่นในการทำงาน ทำให้ถึงแม้ว่าคุณสมบัติของคนใน เจนเนอเรชั่น วาย จะมองข้ามเรื่องของความอาวุโสในการทำงาน แต่ผู้บริหารทั้ง 2 ท่านก็ยังให้ความสำคัญอยู่ แสดงถึงการยืดหยุ่น และปรับตัวได้ดี ซึ่งเป็นจุดแข็งในคุณลักษณะสำคัญในการปฏิบัติงานของคนในเจนเนอเรชั่น วายเช่นกัน สิ่งนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ทั้ง 2 องค์กรประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550) พบว่า วิธีการติดต่อสื่อสารนั้น มีวิธีพื้นฐานอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่ การสื่อสารแบบซึ่งหน้า การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร และการสื่อสารโดยอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารเข้ามาช่วย โดยจากแนวคิดนั้น พบว่าการจัดการทางการสื่อสารนั้นเลือกใช้การสื่อสารแบบซึ่งหน้า และการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร ส่งเสริมกันและกัน โดยการสื่อสารโดยอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารนั้น มีการใช้งานน้อยกว่า เพราะต้องลงทุน และมีการเตรียมการ สำหรับการศึกษาวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายจากผู้บริหารทั้ง 2 ท่านนั้นพบว่า วิธีการสื่อสารของทั้ง 2 บริษัท มุ่งเน้นไปที่วิธีการติดต่อสื่อสารแบบซึ่งหน้าทั้ง 2 บริษัท โดยผู้บริหารของบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ใช้วิธีการประชุมและสนทนาแบบตัวต่อตัวกับทั้งองค์กรเพราะว่าองค์กรนั้นมีบุคลากรจำนวนน้อย เป็นเพียงองค์กรขนาดเล็กที่สามารถพบปะสื่อสารกันได้ง่าย ในขณะที่บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด เป็นบริษัทที่ประกอบไปด้วยโครงสร้างของแผนกต่างๆ และจำนวนบุคลากรที่มากกว่า บริษัทซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ผู้บริหารของเซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด จึงใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันไประหว่างภายในแผนก และนอกแผนก ภายในแผนกจะมุ่งไปที่การจัดประชุมและสนทนาตัวต่อตัว ในขณะที่นอกแผนกจะเน้นการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรมากกว่า โดยจะใช้สื่อออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงตัวบุคคลได้เลย และมีความคล่องตัวในการสื่อสาร ได้แก่ อีเมล หรือ แอปพลิเคชันไลน์ จากผลการศึกษาของผู้บริหารทั้ง 2 ท่านนี้พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของสุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550) เพราะมีการใช้การสื่อสารแบบซึ่งหน้า และ การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรเข้าด้วยกัน ตามสถานการณ์และความเหมาะสมในการสื่อสาร ซึ่งมีการนำเครื่องมือทางการสื่อสารเข้ามาช่วย อีกทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเสริม

ในการสื่อสาร ยังเป็นหนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของการปฏิบัติงานของคนในเจนเนอเรชั่น วายที่มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีอื่นๆ อีกทั้งคนในเจนเนอเรชั่น วายนั้นสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์หลายประเภทในเวลาเดียวกัน ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน และส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การภายใต้การนำของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายนั้น ไม่ได้มีเพียงแค่ภาพลักษณ์ที่ทันสมัย แต่สามารถสื่อผ่านมาทางผลงานและการดำเนินการที่รวดเร็วอีกด้วย

ในส่วนของขอบเขตการศึกษาของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ผู้บริหารทั้ง 2 ท่านต่างให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในทั้งคู่ เพราะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ผลิตออกไปโดยตรง รวมไปถึงความแตกต่างทางเจนเนอเรชั่น ที่มีลักษณะของการสื่อสารที่มีไม่เหมือนกันในบางจุด ถึงแม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ของทั้ง 2 องค์การจะเป็นเจนเนอเรชั่น วาย แต่ไม่ได้หมายความว่า จะไม่มีบุคลากรเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นสื่อ การบริการ หรือผลงานอื่นๆ หากไม่รอบคอบ และให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ก็จะทำให้เกิดผลเสียกลับมาถึงภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์การเหมือนกันทั้ง 2 องค์การ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญการสื่อสารภายในเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยการสื่อสารภายในองค์การตามการให้ความหมายของกริช สืบสนธิ์ (2539, น. 64) ว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ โดยมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร และบุคลากรภายในองค์การอยู่หลายประการ จากการศึกษาขอบเขตการศึกษาของผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องขอบเขตการสื่อสาร ของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 41) ที่กล่าวว่า ขอบเขตการสื่อสาร เป็นการแบ่งระบบการสื่อสารขององค์การ ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์การ และการสื่อสาร ภายนอกองค์การ ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์การนั้น จะเป็นเรื่องของพฤติกรรม ในองค์การ และการปฏิบัติงานในองค์การ

ส่วนของยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน จากทั้ง 2 องค์การ เมื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาแล้วพบว่าต่างให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสารภายในองค์การและแผนกเนื่องจากสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์การได้ โดยมีเงื่อนไขทางการจัดการสื่อสารที่ใกล้เคียงกัน คือ ส่งเสริมประสิทธิภาพให้กับการทำงาน โดยผู้บริหารเชื่อในคุณสมบัติของความรวดเร็ว และบางเทคโนโลยีที่เปรียบเสมือนกับการพูดคุยโดยตรง ความง่ายตายในการติดต่อสื่อสาร และตอบรับกับงานและชีวิตประจำวันของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งผู้บริหารได้ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยกับการไหลเวียนของข่าวสาร ด้วยรูปแบบลักษณะองค์การที่แตกต่างกันของทั้ง 2 องค์การ จึงมีทิศทางการไหลของข่าวสารที่ต่างกัน บริษัท ซุปเปอร์ ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด เนื่องด้วยขนาดของบริษัทไม่ใหญ่มาก และการสื่อสารมักเกิดจากผู้บริหารสูงสุด โดยตรงมาสู่บุคลากร จึงไม่ต้องผ่านลำดับขั้นตอนหลายชั้น ในขณะที่ฝั่งบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด จะมีการส่งสารจาก 2 ทาง คือ การส่งสารจากผู้บริหารสูงสุด ที่ต้องอาศัยการไหล

ของข้อมูลข่าวสารเป็นลำดับขั้น ผ่านไปยังผู้บริหารแต่ละแผนกของถึงบุคลากรอีกหนึ่งทอด และสารจากผู้บริหารของแต่ละแผนกที่สื่อสารกับบุคลากรในแผนกโดยตรง จากการศึกษาแนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.50) ในส่วนของยุทธศาสตร์การสื่อสาร นั้น มีแนวทางที่สำคัญ 3 แนวทาง คือ ปริมาณและคุณภาพในการสื่อสาร แนวทางการเลือกอุปกรณ์การสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร และ การกำหนดเงื่อนไขในการจัดการทางการสื่อสาร ทั้งในแง่ของทิศทางองค์กร และวิธีการสื่อสารกับลูกค้า จากผลการศึกษาเมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของแนวทางการเลือกอุปกรณ์การสื่อสาร โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสาร ด้วยคุณสมบัติที่ใกล้เคียงการพูดคุยเสมือนจริง และ ความสะดวกรวดเร็ว และผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน ยังเป็นผู้บริหารที่เป็นคนในช่วงเจนเนอเรชั่น วายที่มีความสามารถทางการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่หลากหลาย จึงสังเกตเห็นในประโยชน์ที่สามารถนำมาประยุกต์กับการใช้งานได้ ซึ่งเป็นการจัดการทางการสื่อสารที่เป็นข้อเด่นของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามแนวคิดของคนรุ่นใหม่

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 48) ได้กล่าวว่า แนวทางปรับปรุงการจัดการ หมายถึง วิธีการที่พิจารณาในการแก้ไขหรือปรับปรุงปัญหาที่เกิด ขึ้นภายในองค์กร โดยมี 2 แนวทาง ได้แก่การพิจารณาแบบองค์รวม คือ การแก้ปัญหาจากภาพรวม หลายๆด้านพร้อมกัน และ การพิจารณาในลักษณะองค์ประกอบ ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเป็นส่วนๆ ไปซึ่งแนวทางการปรับปรุงการจัดการ ผู้บริหารทั้ง 2 ท่านนั้น เลือกแก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะจุดเหมือนกัน เพราะสังเกตเห็นในเรื่องของความละเอียดอ่อนทางด้านการสื่อสาร ที่เมื่อเกิดปัญหาแล้วสามารถส่งผลกระทบต่อจิตใจและงานได้มาก ซึ่งคุณกรกานต์ ผู้บริหารของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ได้มีมุมมองในการแก้ไขปัญหาแตกต่างกับผู้บริหารของบริษัท ซุปเปอร์ทาร์โรว์ ครีเอทีฟ จำกัดในบางส่วน คือ จะให้โอกาสในการแก้ปัญหากับบุคลากรในทีมก่อน หากปัญหานั้นสามารถประวิงเวลาในการแก้ และรับมือได้ จากการวิเคราะห์ผลการศึกษากการที่ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ทั้ง 2 ท่าน เลือกที่จะพิจารณาการแก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะจุดเหมือนกัน นั้น เกิดจากธรรมชาติของคนเจนเนอเรชั่น วายที่ต้องการเหตุผลเพื่อตอบสนองการตั้งคำถามของตนเอง ดังนั้นการพิจารณาปัญหาทีละส่วน จะทำให้ผู้บริหารสามารถค้นหาเหตุผลที่แท้จริงของปัญหานั้นๆ ได้อย่างละเอียดมากกว่าการมองแบบรวมๆ ที่อาจมองไม่เห็นแก่นที่แท้จริงของปัญหา และการแก้ไขอาจไม่ยั่งยืน

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาระดับต้นของสภาพการแวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร ของทั้ง 2 องค์กรแล้วพบว่า สิ่งที่มีเหมือนกันคือ ผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นภายในทีม เพื่อลดสถานะการกดดันและความเครียดจากการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีความสุขกับการทำงาน แต่ประเด็นปัญหาที่พบจากบรรยากาศนั้นจะแตกต่างกัน ที่บริษัทซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด จากแนวความคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 68) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรหรือประสบการณ์ร่วมในการทำงานร่วมกัน นั้น จะมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ บรรยากาศการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และการใช้จิตวิทยา ในการสื่อสาร ตามลำดับ ซึ่งมีผลการศึกษาที่สอดคล้องกับผลการศึกษาของทั้ง 2 องค์กรที่พบว่า ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์กรหรือประสบการณ์ร่วมในการทำงานร่วมกัน แต่รองลงมากลับเป็นเรื่องของการใช้จิตวิทยาในการสื่อสาร การให้ความสำคัญกับเรื่องของขวัญ กำลังใจของบุคลากร จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาและการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเจนเนอเรชั่น พบว่า การที่การใช้จิตวิทยาในการสื่อสารได้รับความสำคัญมากขึ้นจากผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย เพราะคนเจนเนอเรชั่น วาย จะให้ความสำคัญกับเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และชอบที่จะทำงานเป็นทีมซึ่งมีความแตกต่างกับผู้บริหารหรือคนในเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ที่ชอบปฏิบัติงานด้วยตนเองมากกว่า ดังนั้นเรื่องของบุคลากรจึงได้รับความใส่ใจและได้รับจากลำดับในการให้ความสำคัญมากขึ้นกว่าแต่ก่อน นอกจากนั้น ผลการศึกษาได้พบปัญหาจากความยืดหยุ่นของการทำงานที่มากเกินไปของผู้บริหาร บริษัท ซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด จนสามารถส่งผลกระทบต่อบุคลากรและงาน ในขณะที่ บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด มีประเด็นปัญหาจากความเป็นกันเองในการสื่อสาร ที่ก่อให้เกิดความสับสน หรือนำไปสู่ความขัดแย้งกันทางการสื่อสารได้

การศึกษาทั้ง 2 องค์กรนั้นในส่วนของปัจจัยเข้า ได้สะท้อนให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารทั้ง 2 ท่านให้ค่ากับความคิดเห็นของบุคลากรภายใต้การบริหารงานของทั้ง 2 ท่าน เพราะเชื่อว่าเป็นการให้สิทธิเสรีภาพ และให้เกียรติในการทำงานร่วมกัน โดยจะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นค่า และภูมิใจในตนเองที่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นกับสิ่งๆ นั้น รู้สึกมีส่วนร่วม เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับทีม และผู้บริหาร โดยจากแนวความคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 71) เกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารนั้น กล่าวว่า การกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เพื่อช่วยให้ศักยภาพของการจัดการนั้นประสบความสำเร็จ ทั้งในเรื่องของการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งนับเป็นหัวใจสำคัญของหน้าที่ในการสื่อสาร การตระหนักถึงการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยทำให้สังคมเข้าใจ และไม่ขัดขวางนโยบายการดำเนินงานขององค์กร การติดต่อกับราชการ เป็นอีกหน้าที่หนึ่งในการสื่อสาร ที่มีความจำเป็น เพื่อให้

การดำเนินงานมีความราบรื่นและเป็นไปด้วยดี ซึ่งปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญกับ ความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นพลังกำลังขององค์กร สิ่งนี้จึงเป็นอีก หนึ่งหน้าที่ในการสื่อสารที่ได้รับ การยอมรับ เพราะสิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึง ความสำคัญของคุณค่าในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องผลการศึกษาที่ปรากฏของทั้ง 2 องค์กร โดยสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออกและบุคลากร ส่วนมากรู้สึกนั้นเป็นไปตามลักษณะของคนในเจนเนอเรชั่น วาย ตามแนวความคิดเรื่องของการจัด กลุ่มคนตามช่วงอายุของ รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง (2553) ที่กล่าวไว้ว่า คนในเจนเนอเรชั่น วาย พร้อมทั้งจะแสดงออกทางความคิด ความเห็นของตน อีกทั้งคุณลักษณะเฉพาะ ของคนในเจนเนอเรชั่น วายที่สะท้อนออกมาจากตัวผู้บริหารในเรื่องของการยอมรับฟังความคิดเห็น มากกว่าคนในเจนเนอเรชั่น อื่นๆ เพราะเกิดมาในช่วงของการเปิดรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม พบกับความเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ต่างๆ ที่เรียกร้องให้คนในเจนเนอเรชั่น วาย ต้องปรับตัวทำให้ สามารถรับมือกับเหตุการณ์เหล่านี้ได้ดี ส่วนของการเลือกใช้สื่อ ทั้ง 2 ท่านเลือกใช้สื่อที่มีเทคโนโลยี สอดรับกับการใช้ชีวิตและการทำงานเป็นหลัก เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดการจัดการทางการสื่อสาร ของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 72) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับเรื่องของเกณฑ์การเลือกสื่อว่า งบประมาณ และค่าใช้จ่าย จะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของฝ่ายบริหาร ในการพิจารณา ซื้อหรือใช้สื่อ นั้นๆ มากกว่าการพิจารณาจากเกณฑ์ของเทคโนโลยีของสื่อเป็นหลัก โดยประโยชน์ และพฤติกรรม การใช้สื่อ นั้นเป็นสิ่งที่ถูกคำนึงถึงน้อยที่สุดสำหรับเกณฑ์ในการเลือกสื่อ ซึ่งผู้บริหารทั้ง 2 องค์กรนั้น ได้จัดให้เทคโนโลยีการสื่อสาร พฤติกรรมการใช้ และประโยชน์สำคัญเป็นหลัก ในขณะที่บุคลากรเอง กลับเป็นฝ่ายที่คำนึงถึงเรื่องความคุ้มค่ามากกว่าที่ผู้บริหารคิด

กระบวนการแปรเปลี่ยนจากการจากการศึกษาทั้ง 2 บริษัทนี้ พบว่ามีที่แตกต่างกันไป ในบางจุด และเหมือนกันในบางจุด ลักษณะที่ใช้ในการจัดการของบริษัทซูเปอร์ทาร์ ครีเอทีฟ จำกัด นั้น จากการศึกษาผู้บริหารมีแนวคิดที่มุ่งเน้นในเรื่องงานให้สอดคล้องกับการเน้นพฤติกรรม แต่ในทาง กลับกันเมื่อศึกษาจากบุคลากรพบว่า ผู้บริหารเน้นไปที่พฤติกรรมมากกว่าการเน้นเรื่องงานเป็นหลัก สำหรับแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด นั้น ซึ่งจากการวิเคราะห์ทำให้พบว่า ผู้บริหารนั้นมีลักษณะที่มีความตั้งใจในหนึ่งอย่าง แต่แสดงออกอีกหนึ่งอย่าง โดยที่ผู้บริหารอาจจะไม่ รู้ตัวในสิ่งที่แสดงออก โดยผู้ศึกษาเชื่อว่าการกระทำนั้นย่อมมีเหตุผลในการรองรับ เช่น สถานการณ์ที่ สุ่มเสี่ยงต่อการมีปัญหาภายในองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอันอาจส่งผลกระทบต่อพนักงาน ทำให้ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นในเรื่องพฤติกรรมขึ้นมา ซึ่งแตกต่างไปจากแนวทางและความตั้งใจเดิมของ ตน แต่พบในส่วนของบุคลากรว่ามีความคิดเห็นตรงกันระหว่างแนวคิดของผู้บริหาร และบุคลากรว่า ให้ความสำคัญในเรื่องงานมาก่อน แล้วตามด้วยการเน้นพฤติกรรม โดยแนวคิดการจัดการทางการ สื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.73) ได้กล่าวถึงลักษณะของการจัดการไว้ว่า 3 ลักษณะ ต่างมีข้อดีและข้อด้อยแตกต่างกัน จึงต้องมีนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน อย่างเหมาะสม

โดยจากแนวความคิดยังกล่าวว่าคุณลักษณะในการจัดการค่อนข้างมาก และยอมรับแต่ละลักษณะ ในปริมาณที่ไม่ค่อยแตกต่างกัน แม้ว่าจะให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ทำงานมากกว่างานและกิจกรรม และให้ความสำคัญกับเทคนิคของงานน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของทั้ง 2 องค์กรที่ให้ความสำคัญไปที่การเน้นเนื้องานหรือกิจกรรมของงานเป็นหลัก และการเน้นพฤติกรรม โดยไม่ได้ให้น้ำหนักกับเรื่องของการมุ่งเน้นถึงเทคนิคมากนัก

แนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 75) ได้กล่าวถึงเรื่องของการเลือกใช้สื่อเพื่อการจัดการ ในส่วนของกิจกรรมการสื่อสารนั้น กล่าวว่า สื่อพื้นฐานนั้นจะเป็นสื่อหลักลำดับแรกขององค์กรต่างๆ ไป แต่กรณีสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ซึ่งมีเป้าหมายในการสื่อสารไปที่บุคคลภายนอกองค์กร กลับได้รับ การตระหนักถึงจากคนในองค์กรมากกว่าสื่อพื้นฐาน สื่อประเภทอื่นอย่างเช่น สื่อสนทนา สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน และสื่อดั้งเดิม จะมีค่าเฉลี่ยในการให้ความสำคัญ ลดน้อยลงไปตามลำดับ ในส่วนของผลการศึกษาระบบการสื่อสาร ทั้ง 2 บริษัท มีระบบการสื่อสารที่ดำเนินไปอย่างครบวงจรทั้งคู่ เนื่องจากผู้บริหารทั้ง 2 ท่านนั้น ใส่ใจและเปิดโอกาสในการให้มีการสื่อสารกลับไปยังผู้บริหาร ในด้านของกิจกรรมการสื่อสาร ทั้ง 2 บริษัทใช้สื่อพื้นฐานเป็นสื่อหลัก แต่ต่างกันที่บริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด อยู่ในระหว่างการดำเนินการจัดสร้างสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ในส่วนของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด มีในส่วนรวมของบริษัทแต่ไม่มีได้มีเฉพาะแผนกดิจิทัลที่ทำการศึกษา เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าสอดคล้องกับแนวความคิดในเรื่องของการใช้สื่อหลักเป็นพื้นฐานของทั้ง 2 องค์กร ส่วนสื่อประเภทอื่นๆ ก็มีความสำคัญลดน้อยไปตามลำดับ ดังที่แนวคิดกล่าวไว้ นอกจากนี้ แนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 76) ยังได้ให้แนวคิดเรื่องของระดับการสื่อสารไว้ว่าความสำเร็จของกระบวนการแปรเปลี่ยน มีอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญและต้องทำความเข้าใจคือ การจัดการระดับการสื่อสารให้เหมาะสมในกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร โดยการจัดระดับนี้จะต้องสอดคล้องกับทักษะของบุคลากรในองค์กร โดยระดับการสื่อสาร จะแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ การสื่อสาร 2 ฝ่าย การสื่อสารกลุ่มย่อย และการสื่อสารสาธารณะ ซึ่งในเรื่องของระดับการสื่อสาร ทั้ง 2 ผู้บริหารทั้งบริษัทให้ความสำคัญกับการใช้สื่อสาร 2 ฝ่าย และการประชุมทั้งคู่ เพราะเหมาะสมกับลักษณะและทักษะของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การสื่อสาร 2 ฝ่ายเป็นระดับการสื่อสารที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด ในแง่ของการพัฒนาในการสื่อสาร แนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 76) กล่าวว่า การตรวจสอบ ภายหลังประสิทธิภาพและ หรือประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับสูงสุด เพราะเปิดโอกาสให้ บุคลากรทำงานได้อย่างเป็น อิสระภายใต้แผนงาน หรือนโยบายที่องค์กรได้กำหนดไว้ และเห็นสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานกลับเข้าสู่มาตรฐาน การพัฒนาการสื่อสารที่ไชรองลงมา คือ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะเพื่อให้เกิดซึ่งความชำนาญ เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน

ที่ผิดพลาด ลำดับถัดมา คือ การให้คำปรึกษา ซึ่งจัดเป็นวิธีการพัฒนาในการสื่อสารระหว่างที่ปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาผลการการศึกษาของผู้บริหารของบริษัทซูเปอร์ ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด นั้น มีแนวความคิดในการพัฒนาสอดแทรกในแง่ของการทำงาน และกิจกรรมอื่นๆ ที่จะช่วยผลักดันศักยภาพออกมา แต่บุคลากรสัมผัสได้เพียงสิ่งที่สอดแทรกมาในการทำงานเท่านั้น แต่มีความเห็นที่ตรงกันและคิดว่าสามารถพัฒนาตนเองได้จริง สำหรับ บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด นั้น มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งบุคลากรก็เห็นตรงกันถึงแนวคิด และเข้าใจเป็นอย่างดี จากการศึกษาของราตรี แสงจันทร์ (2558) ในหัวข้อการศึกษา เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเจนเนอเรชั่น วาย เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน และรักษาคนเก่งให้อยู่องค์กรนั้น พบว่า 6 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนจากการทำงาน ได้แก่ คุณค่าของผลงาน มอบหมายงานที่แปลกใหม่ท้าทาย ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ภาพลักษณ์ขององค์กร ความเชื่อมั่นในตนและความสัมพันธ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาจากบุคลากรของบริษัท ซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ในแง่ของการรู้สึกว่าได้พัฒนาตนเองจากงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นไปตามลักษณะของการพัฒนาการสื่อสารดังที่กล่าวไว้ในแนวคิด

จากการศึกษาแนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 77) ได้กล่าวถึงเรื่องของปัจจัยออกมา เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแปรเปลี่ยน ซึ่งพัฒนามาจาก ปัจจัยเข้า โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ผลลัพธ์นั้นอาจส่งผลได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในภาพรวม และส่วนย่อย ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยออกจะประกอบไปด้วย เป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร และผลกระทบจากการสื่อสาร จากผลการศึกษาในเรื่องของปัจจัยออกของทั้ง 2 องค์กร พบว่า ในแง่ของเป้าหมายในการสื่อสาร และความสำเร็จทางการสื่อสารนั้น ผู้บริหารของทั้ง 2 องค์กรสามารถสื่อสารได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายในการสื่อสารดังที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ เพราะบุคลากรสามารถมองเห็นภาพเดียวกัน กับสิ่งที่ต้องการสื่อสารออกไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดที่กล่าวไว้ว่า เป้าหมายส่วนใหญ่มักจะนำมา ซึ่งความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความสามารถในการแก้ความขัดแย้ง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มาจากการเสนอแนะหนทางแก้ปัญหาในหลายๆ ทาง และการ เห็นพ้องต้องกันในเรื่องใดสิ่งหนึ่ง ส่วนความสำเร็จของการสื่อสารตามแนวคิดนั้น กล่าวถึงผลลัพธ์ของปัจจัยออกอยู่ที่ความสามารถในการ ไปสู่ความสำเร็จในการสื่อสาร ซึ่งจะวัดได้จาก เนื้อหาสาระหรือข้อมูลข่าวสารที่ปรากฏในองค์กร ซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ อย่างเท่าเทียมกัน และสามารถเป็นที่เข้าใจได้กับบุคลากร ในทุกระดับ ซึ่งความสำเร็จจากการสื่อสารลักษณะนี้ทั้งหมดเป็นเป้าหมายในการสร้างการยอมรับร่วมกันภายในองค์กร แต่บุคลากรเองก็ยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารในบางประเด็น กรณีบริษัท ซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ บุคลากรมองว่า ยังมีปัญหาบางอย่างที่ทำให้ผู้บริหาร

ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการสื่อสารได้ 100 เปอร์เซ็นต์เต็ม ซึ่งยังต้องการการเพิ่มเติมในเรื่องของความชัดเจนทางการสื่อสารมากกว่านี้ ส่วนการแก้ปัญหา ตามแนวความคิดของผู้บริหารทั้ง 2 องค์การมองว่า ตนสามารถแก้ไขปัญหาได้ตามที่คาดการณ์ไว้ โดยบุคลากรทั้ง 2 บริษัทก็ยอมรับในเรื่องนี้ ในส่วนของประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ การจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 78) ผลลัพธ์ของปัจจัยออก อีกประการหนึ่ง ได้แก่ ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ อันก้าวไปสู่ผลลัพธ์ในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ กล่าวว่ายู่ในขั้นที่หาผลประโยชน์ ในทางบวกจากการสื่อสาร ซึ่งบุคลากรในองค์การ จะมองประโยชน์ที่ได้รับมากกว่า การไปสู่เป้าหมายของการสื่อสารที่ได้วางไว้ ประโยชน์ข้อแรกที่บุคลากรในองค์การมองเห็น คือ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร สิ่งนี้ก่อให้เกิดความเสมอภาคในองค์การ ซึ่งเกิดจากการ รับข้อมูลข่าวสารในปริมาณที่ไม่ต่างกัน ส่วนความแตกต่างด้านข้อมูล จะขึ้นอยู่กับทางเลือก รับข่าวสารของแต่ละบุคคล ไม่ได้มาจากความไม่ยุติธรรมของผู้ส่งสาร และผลกระทบจากการสื่อสารที่มุ่งเน้นในเรื่องของการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารนั้น ผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน มีความคิดว่าตนเองสามารถทำหน้าที่ในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้ดีไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใด และจัดขอบเขตของเนื้อหาไว้ได้อย่างเหมาะสม ในส่วนของบุคลากรทั้ง 2 องค์การนั้น คิดว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และเข้าถึงได้จริง สอดคล้องกับแนวความคิดดังกล่าว แต่สำหรับบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด บุคลากรมองว่าควรจะได้ รับทราบข้อมูลจากขอบเขตข้อมูลที่กว้างที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ เพราะได้รับทราบเฉพาะเรื่องความเคลื่อนไหวของงาน ทำให้ไม่ได้มีโอกาสรับทราบเรื่องนี้มาเพื่อพิจารณาการทำงานทั้งของตนเอง และองค์การ ส่วนฝั่งบุคลากรของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ยอมรับในขอบเขตข้อมูลที่ได้รับ เพราะขนาดขององค์การที่ใหญ่ ควรรับทราบเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องน่าจะเพียงพอ ในเรื่องของความต้องการในการรับสารนั้น ตามคุณลักษณะเด่นของคนเจนเนอเรชั่นวายตามแนวคิดที่ศึกษานั้นกล่าวว่า คนในเจนเนอเรชั่น วาย มีความต้องการที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ การที่ผู้บริหารให้สิทธิในการเข้าถึงข้อมูลนั้นเป็นเรื่องที่ตอบโจทย์ความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย แต่การจำกัดขอบเขตของข้อมูลที่บุคลากรบางส่วนของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ศรีเอทีพี จำกัด รู้สึกว่าไม่เพียงพอนั้นก็ไปตามแนวคิดของคนเจนเนอเรชั่น วาย แต่กลับกันที่ผู้บริหารนั้นจำกัดขอบเขตของข้อมูล อาจเป็นเพราะปัจจัยอื่นๆ เช่น ไม่ต้องการให้ข้อมูลบางส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องสร้างความลำบากใจหรือภาระให้กับบุคลากร เพราะจากการวิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของผู้บริหารนั้น มักมีความกังวลเกี่ยวกับเรื่องของจิตใจ และความรู้สึกของบุคลากร จนอาจทำให้มองข้ามเรื่องบางเรื่องที่อาจสร้างความไม่สบายใจ แต่เป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การของบุคลากร

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับจากหลายแหล่ง สามารถสรุปได้ว่าการยอมรับ หมายถึง ความคิดเห็นและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง เมื่อได้รับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเข้ามาในความคิดและมีความเชื่อว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง โดยผ่านการตัดสินใจด้วยการรับรู้ นำไปสู่กระบวนการ

ยอมรับในที่สุด ในแง่ของการทำงาน คือ การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน การได้รับการสนับสนุน มีการตอบสนองต่อการสื่อสาร นโยบายการบริหาร หรือ คำสั่ง เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผลจากการศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับในการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหาร ทั้ง 2 องค์การพบว่า ทั้ง 2 ท่าน ได้รับการยอมรับด้วยตำแหน่งหน้าที่ที่ทั้งคู่ และนอกเหนือจากนั้นผู้บริหารยังมีคุณลักษณะพิเศษ อย่างประสพการณ์การทำงาน ทักษะคติ และแนวความคิดสมัยใหม่ที่สามารถสร้างการยอมรับให้เกิดกับบุคลากรได้ ทางฝั่งของบริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด จากการวิเคราะห์พบว่า คุณลักษณะของความเป็นเจเนอเรชั่น วาย หลายสิ่งที่คุณบริหารนำมาใช้ในการจัดการทางการสื่อสาร หรือ การบริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างการยอมรับ เช่น การให้ความสำคัญกับเรื่องของสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน การให้อิสระกับกระบวนการคิด การแสดงออกทางความเห็น ความยืดหยุ่น ซึ่งมีความแตกต่างจากระบบบริหารงานจากผู้บริหารรุ่นเก่า และปัจจัยอื่นประกอบเช่น ประสพการณ์จากการศึกษาต่อต่างประเทศที่สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน การสร้างเครือข่ายลูกค้าที่แข็งแกร่ง เป็นต้น จากการผลการศึกษานั้นเป็นไปตามแนวความคิดเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ ของ หฤทัย นิติภานนท์ (2546, น. 30-31) ในเรื่องปัจจัยด้านลักษณะส่วนตัว ที่ให้การยอมรับในเรื่องของความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างการยอมรับได้ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้บังคับบัญชาของอรัชชฎา ขุนขำ (2557) ที่มีผลการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชนว่าจะมีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานได้นอกกรอบมากกว่า และสิ่งสำคัญคือเรื่องของผลงาน ที่สร้างการยอมรับในตัวผู้บริหารให้กับบุคลากรภายในองค์การทั้ง 2 องค์การ โดยเฉพาะกับผู้บริหารแผนกดิจิทัล ของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ที่มีกรณีที่บุคลากรสามารถยกให้เห็นเด่นชัดในเรื่องของการเป็นผู้บริหารอายุน้อยที่ต้องพยายามในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีอายุใกล้เคียงกันและอายุมากกว่า โดยมีผลงาน และการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ จากความเป็นคนเจเนอเรชั่น วายที่มีทักษะหลากหลายเข้ามาช่วยให้ก้าวผ่านอุปสรรค สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโส น้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของ ชลทิพย์ อัสวากาญจน์ (2546) ที่มีผลการวิจัยว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ จะให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย โดยการให้ความสำคัญกับความสามารถและวิสัยทัศน์ในการทำงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 จากผลการศึกษาที่พบว่าผู้บริหารในเจนเนอเรชั่น วาย จะใช้แบบภาษา ในลักษณะของ อวจนภาษาเป็นหลัก ผู้บริหารควรสร้างสมดุลของการใช้ทั้งอวจนภาษา และวจน ภาษาให้เหมาะสม เพราะการสื่อสารบางอย่างที่ต้องการหลักฐาน การทวนซ้ำเพื่อการยืนยันในข้อมูล จำเป็นต้องมี หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการยืนยัน

5.3.2 ผู้บริหารในเจนเนอเรชั่น วาย ให้ความสำคัญในเรื่องของจิตวิทยาการสื่อสาร ในองค์กร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งจากการศึกษา พบว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนั้น ควรจะปรับสมดุลและเพิ่มเติมในส่วนของบรรยากาศขององค์กรอัน เป็นการสร้างการรับรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการสื่อสารเพิ่มเข้ามา เพื่อให้ไม่สร้าง ผลกระทบกับงานอันเกิดมาจากความเกรงใจ หรือ การเอาใจใส่ในตัวบุคลากรมากเกินไป แต่ให้มีความสุขอย่างพอดี และมองเห็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรร่วมกัน

5.3.3 จากการศึกษาในเรื่องนี้พบว่าเทคโนโลยี เป็นคุณสมบัติหลักๆ ที่ผู้บริหารเจนเนอ เรชั่น วายเลือกพิจารณาเป็นคุณสมบัติของสื่อที่ใช้การสื่อสารที่ตอบสนองและสอดคล้องกับการดำเนิน ชีวิต และการทำงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งทำให้การสื่อสารภายในเกิดผลสำเร็จ และได้รับความสะดวก รวดเร็วในการสื่อสารมากขึ้น หากองค์กรใดที่มีบุคลากรอยู่ในเจนเนอเรชั่น วาย ควรปรับเปลี่ยน เกณฑ์ในการเลือกสื่อให้ตอบสนองกับการดำเนินชีวิตของบุคลากรในเจนเนอเรชั่นนั้น

5.3.4 บุคลากรในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะบุคลากรในเจนเนอเรชั่น วายให้ความสำคัญกับ เรื่องของความสุข ความสบายใจในที่ทำงานในสัดส่วนที่เท่ากับคุณภาพของงานที่ออกจากองค์กรไป ดังนั้น ในฐานะที่เป็นผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ที่ต้องวางแผนการจัดการสื่อสาร ควรมีแนวคิดและ แนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับระบบการปฏิบัติงานที่บุคลากรต้องการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของผลงาน ด้วย จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นตลอดจนผลสำเร็จที่ออกมาจากผลงานด้วย

5.3.5 ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ที่ละเอียดในประเด็นของความแตกต่างของ เจนเนอเรชั่นในที่ทำงานอาจก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานได้ เพราะในองค์กรนั้นล้วนไม่ได้ ประกอบไปด้วยเจนเนอเรชั่น วาย ที่มีพฤติกรรมและลักษณะการดำเนินชีวิตที่ใกล้เคียงกับผู้บริหาร เท่านั้น ผู้บริหารจึงควรใส่ใจในเรื่องของความแตกต่าง พร้อมกับปรับตัวและปรับทัศนคติเพื่อกลุ่ม บุคลากรที่มีเจนเนอเรชั่นที่แตกต่างด้วย

5.3.6 ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ที่ต้องการการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร นอกเหนือไปจากเรื่องขอตำแหน่งหน้าที่ จะต้องแสดงถึงทัศนคติ ประสบการณ์ และความรู้ที่ตนเอง มีผ่านเนื้องาน การบริหารงาน และการแก้ปัญหา เพื่อให้สามารถสร้างการยอมรับที่แท้จริงจาก บุคลากรได้

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- กรีช สืบสนธิ์. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐชุตตา วิจิตนจามรี. (2553). *การสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์, และ ชนาธิป สันติวงษ์. (2542). *องค์การกับการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2558). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รสขงพร โกมลเสวิน และคณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาทฤษฎีและพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร. (2547). *ทฤษฎีและพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. (2558). *การสื่อสารองค์กร : แนวคิดการสร้างชื่อเสียงอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2550). *การจัดการทางการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, และอรรถพร กงวิไล. (2550). *สถานภาพองค์ความรู้ของการจัดการทางการสื่อสารในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

บทความวารสาร

- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจเนเนอเรชันกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์*, 1-2.
- ชานนท์ ศิริธร. (2555). การเปิดรับสื่อและการยอมรับนวัตกรรมของผู้บริโภคเจเนเนอเรชัน เอ็กซ์ และ เจเนเนอเรชัน วาย. *วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา*, 111-130.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (เมษายน-มิถุนายน 2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจเนเนอเรชันต่างๆ. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 42.

- พิมลรัตน์ เชื้อบางแก้ว. (มกราคม-มีนาคม 2554). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรใน
องค์กร: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *Executive
Journal*, 153-159.
- ราตรี แสงจันทร์. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงาน
เจนเนอเรชั่น ง่าย เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน และรักษาคนเก่งให้คงอยู่
กับองค์กร. *HROD Journal*, 20-42.
- อภิษฐา วัฒนเสวี. (เมษายน-มิถุนายน 2557). รูปแบบการสื่อสารและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน
ไทยพาณิชย์ จำกัด. *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ*, 597.
- อัจฉิมา บำเพ็ญบุญ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม
เจนเนอเรชั่น วาย: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์.
วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 239-252.

วิทยานิพนธ์

- กิตติมา นุชนาปี. (2553). *การยอมรับของพนักงานต่อการแปรรูปองค์กรเป็นบริษัทมหาชน :
กรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร.
- จิตราภา ยศวัฒน์. (2541). *การยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงาน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ภาควิชาอาชีพศึกษา, สาขาคหกรรมศาสตร์ศึกษา.
- จุฬวดี ศรีโยธี. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผล
ต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครู สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, คณะนิเทศศาสตร์,
สาขานิเทศศาสตร์.
- ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม. (2545). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำ
ทางการบริหาร : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์และรัฐ
ประศาสนศาสตร์, สาขารัฐศาสตร์.

- ชลทิพย์ อัครกาญจน์. (2546). การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์, สาขาวิชาวิทยา.
- ฐิติรัตน์ นุ่มน้อย. (2554). การสื่อสารเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าอิสระ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะภาษาและการสื่อสาร (การสื่อสารประยุกต์), สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร.
- สมศรี ชันระกิจ. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ช่วงวัย เบบี้บูมเมอร์ส เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ เจเนอเรชั่นวาย สำนักงานคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.
- สุปรียา เอี่ยมวิวัฒนากุล. (2555). การยอมรับผู้นำสตรีของชุมชนในการดำเนินนโยบายท้องถิ่นในเขตเทศบาลนครภูเก็ต. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.
- สุภาภรณ์ รุ่งเรือง. (2554). การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งผู้กำกับการ สังกัดงานยุทธศาสตร์ตำรวจ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, คณะรัฐศาสตร์, สาขาวิชารัฐศาสตร์.
- หฤทัย นิตินานนท์. (2546). การยอมรับบทบาทของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครหญิงโดยข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, สาขาวิชารัฐศาสตร์.
- อรรวรรณ เหลืองรุ่งทรัพย์. (2550). การยอมรับบริการของผู้รับบริการแผนกผู้ป่วยนอก : กรณีศึกษา โรงพยาบาลราชวิถี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะสาธารณสุขศาสตร์, สาขาบริหารกฎหมายการแพทย์และสาธารณสุข.

เอกสารอื่นๆ

- เชริษา ดิสมบูรณ์. (2555). การจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา : ศูนย์กระจายสินค้า บางปะอิน บริษัท ดีเอสเอส (ประเทศไทย) จำกัด. (โครงการเฉพาะบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร.

- ทัศนีย์ ศรีกิตติศักดิ์. (2554). *เจนเนอเรชั่นในองค์กร บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง*. (งานวิจัยเฉพาะบุคคล). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาและอุตสาหกรรมองค์การ.
- ปัทมา สมพรชัยกิจ. (2556). *การสื่อสารภายในองค์การของสำนักเทคนิค กรุงเทพมหานคร*. (โครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร.
- สีปาง เจริญสุข. (2559). *การจัดการสื่อสาร โครงการ Happy Workplace ของสำนักพัฒนาความยั่งยืนองค์กร เครือเจริญโภคภัณฑ์*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร.
- อุรัชชญา ขุนขำ. (2557). *การสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อมวลชน

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- รัชฎา อีสสินธิกุล, และ อ้อยอุมา รุ่งเรือง. (2553). *เจนเนอเรชั่นวัย ทำไมน่าสนใจ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2560, จาก <http://www.bizexcenter.com/บทความทางธุรกิจ/เจนเนอเรชั่นวัย-การทำตลาดกับแต่ละเจนเนอเรชั่น.html>
- ลือรัตน์ อนุรัตน์พานิช. (2559). *เจนเอ็กซ์ เจนวาย เจนแซด คืออะไร*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2560, จาก <http://www.pharmacy.mahidol.ac.th/th/knowledge/article/330>
- อุทิส ศิริวรรณ. (2557) *อีปี้ ยปี้ ซิปี้*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2560, จาก <http://www.druthit.com/36/>

Articles

- Anick Tolbize. (2008, August). Reseach and Training Center on Community Living [Electronic Version]. *Generational differences in the workplace*, P.1.

แหล่งข้อมูลบุคคล

กรกานต์ แยมส์ดีธรรม. ตำแหน่ง Head of Digital บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด.

(9 มิถุนายน 2560). สัมภาษณ์.

ดิวิษ ปรภายนต์. ตำแหน่ง Account Director บริษัท ซุปเปอร์ท่าไร่ ศรีเอทีพี จำกัด. (6 มิถุนายน

2560). สัมภาษณ์.

ทงศ์กดี ชูพงศ์วัฒนา. ตำแหน่ง Managing Director บริษัท ซุปเปอร์ท่าไร่ ศรีเอทีพี จำกัด.

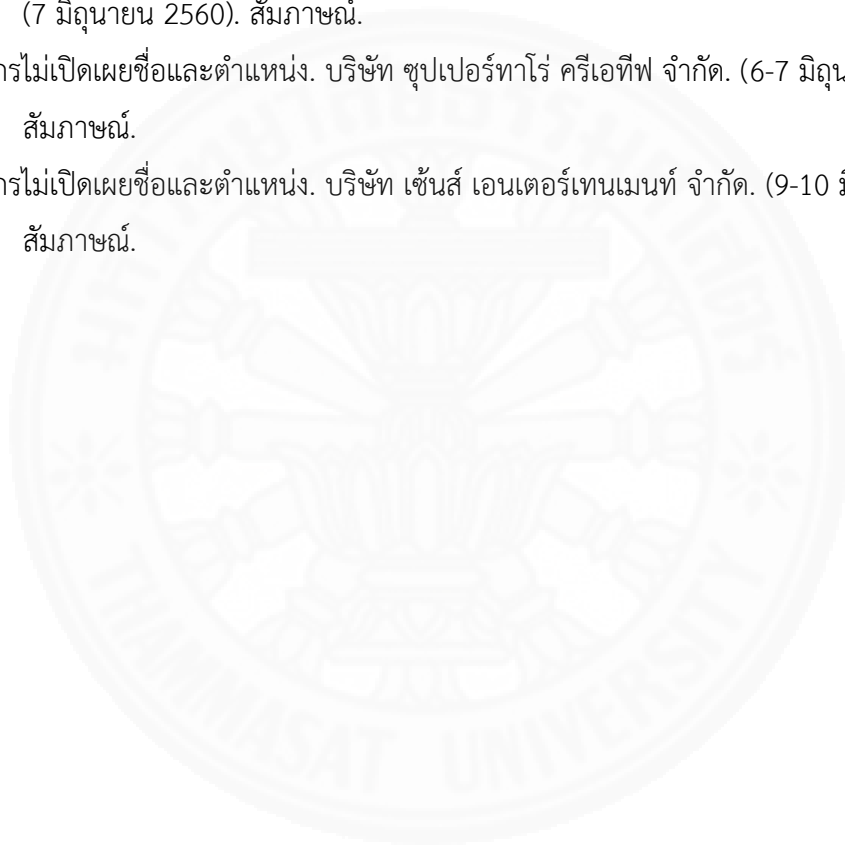
(7 มิถุนายน 2560). สัมภาษณ์.

บุคลากรไม่เปิดเผยชื่อและตำแหน่ง. บริษัท ซุปเปอร์ท่าไร่ ศรีเอทีพี จำกัด. (6-7 มิถุนายน 2560).

สัมภาษณ์.

บุคลากรไม่เปิดเผยชื่อและตำแหน่ง. บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด. (9-10 มิถุนายน 2560).

สัมภาษณ์.

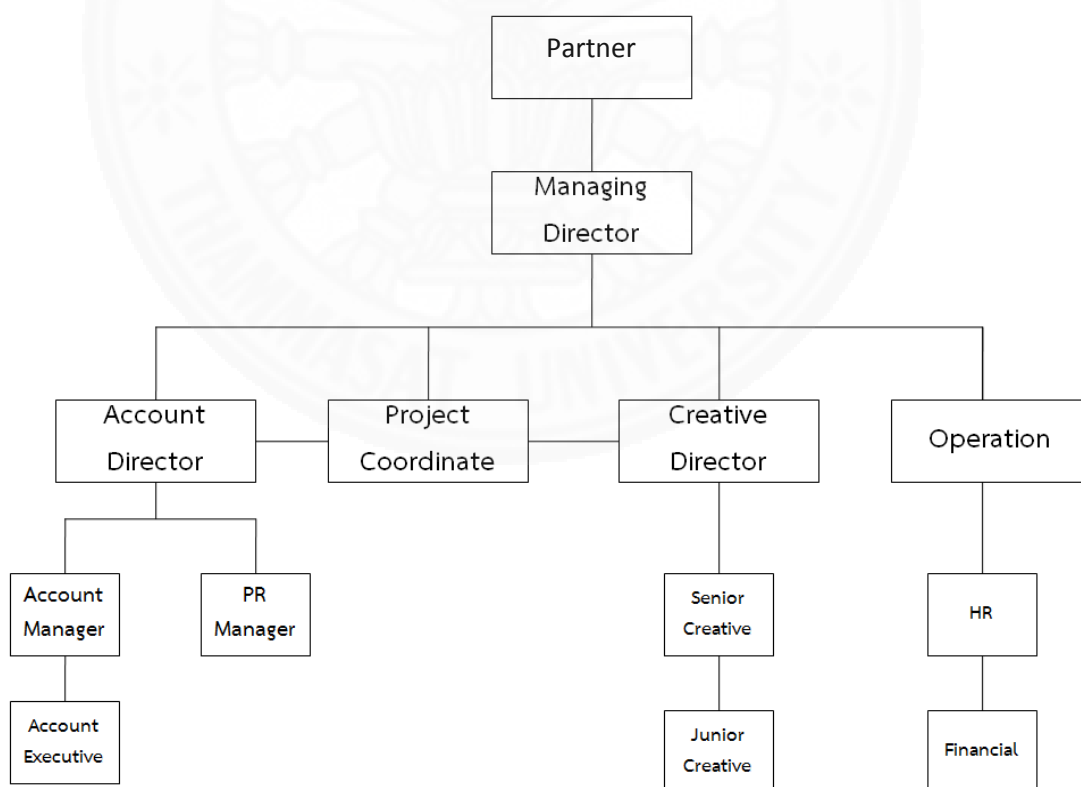




ภาคผนวก

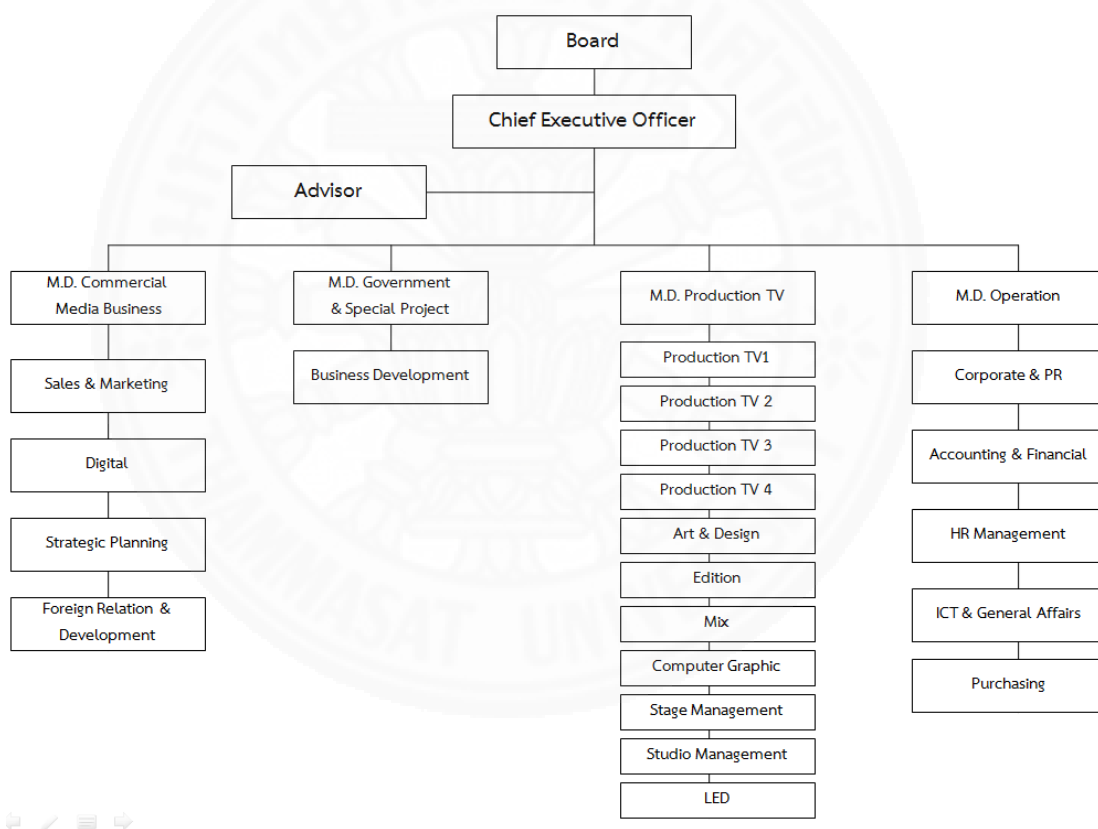
ผู้ศึกษาได้ศึกษาภูมิหลังของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ซึ่งจะเป็นที่มาของหลักการความคิด และการจัดระเบียบทางการสื่อสาร เพื่อบริหารงานและสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร

1. คุณทองศักดิ์ ชูวงศ์วัฒนา ปัจจุบันอายุ 34 ปี ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของบริษัทซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ก่อนหน้าการก่อตั้งและขึ้นเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัท คุณทองศักดิ์จบการศึกษาจากโรงเรียนอัสสัมชัญ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และเดินทางไปศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่ Concord College ณ สหราชอาณาจักร และศึกษาต่อในสาขา Product Design ที่ Central Saint Martin College สหราชอาณาจักร จากนั้นได้ศึกษาต่อด้านบริหารธุรกิจที่มหาวิทยาลัย Peking สาธารณรัฐประชาชนจีนก่อนจะกลับมาเริ่มทำงานในบริษัท ตือ จำกัด จากนั้นได้รับตำแหน่งผู้บริหารด้านการตลาดที่บริษัท ยูเนี่ยน เซ็นส์ เทคโนโลยี จำกัด ควบคู่กับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ปิยะธรรม์ พับลิชชิ่ง จำกัด ก่อนที่จะทำการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการจาก บริษัทรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ มาเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณา “บริษัท ซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด” ซึ่งเปิดทำการมากกว่า 5 ปีแล้ว โดยบริษัทมีโครงการองค์กร ดังนี้



โครงสร้างองค์กร บริษัทซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด

2. คุณกรกานต์ แยมส์ตัยธรรม ปัจจุบันอายุ 27 ปี ดำรงตำแหน่ง Head of Digital ของบริษัท เซ็นส์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เป็นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์รายหนึ่งของประเทศไทย คุณกรกานต์ จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาจากโรงเรียนวัดราชโอรสาราม และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สาขาเทคโนโลยีการศึกษาและสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่เมื่อครั้งเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 5 โดยเป็นพนักงานชั่วคราวให้กับบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จนถึงชั้นปีที่ 3 ในระดับอุดมศึกษา จากนั้นเข้าทำงานบริษัท โซเชียลแลป จำกัด และปัจจุบัน ดำรงตำแหน่ง Head of Digital บริษัท เซ็นส์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด โดยมีประสบการณ์ทำงานมาแล้ว 5 ปี โดยบริษัท มีโครงสร้างองค์กร ดังนี้



โครงสร้างองค์กร บริษัทเซ็นส์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวภรณ์ทิพย์ สิงห์นิล
วันเดือนปีเกิด	20 มิถุนายน 2534
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2555: เทคโนโลยีบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษาและสื่อสารมวลชน) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	ปัจจุบัน: Project Coordinator บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด มีนาคม 2558-กรกฎาคม 2558: Social Marketing บริษัท สโนว์ทาวน์ (ไทยแลนด์) จำกัด 2556-2557: เจ้าหน้าที่บริหารลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท โรงพยาบาลนครธน จำกัด

