



# คู่มือองค์ความรู้ เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร

สำนักสารนิเทศ

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

สำหรับบุคลากรสำนักสารนิเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข  
และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์

ปี ๒๕๕๗

## คำนำ

หน่วยงานหรือองค์กรที่มีความโดดเด่นจนเป็นที่ยอมรับจากสังคม จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ ร่วมกับวิธีการหรือการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ได้ “การสื่อสารภายในองค์กร” ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำความเข้าใจระหว่างกันของบุคลากรในองค์กรหรือในหน่วยงาน องค์กรที่ดีจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารภายในที่ดีเพื่อให้ข้อมูล ถ่ายทอดองค์ความรู้ เสนอความคิดความเห็น และแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน จึงจะสามารถทำให้บุคลากรในหน่วยงานอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน

**การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี** จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารสำหรับผู้ปฏิบัติงานและเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การสื่อสารภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์กรดี มีความชัดเจนก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจและเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

สำนักสารนิเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยคณะทำงานจัดการความรู้ในองค์กร (KM TEAM) สำนักสารนิเทศ ได้ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรประเด็นต่างๆ เพื่อจัดทำคู่มือองค์ความรู้เรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กร” ขึ้น โดยหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรสำนักสารนิเทศและผู้ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่สนใจทุกท่าน ในการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรหรือภายในหน่วยงานของตนเองต่อไป

คณะทำงานจัดการความรู้ในองค์กร (KM TEAM)

สำนักสารนิเทศ

๖ มิถุนายน ๒๕๕๗



## สารบัญ

	หน้า
ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร	๑
การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร	๔
กระบวนการสื่อสารในองค์กร	๕
ประเภทของการสื่อสาร	๘
เส้นทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	๙
หน้าที่ของการสื่อสารภายในองค์กร	๑๑
ประโยชน์ของการสื่อสารภายในองค์กร	๑๑
ลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กร	๑๒
วิธีการสื่อสารภายในองค์กร	๑๒
เทคโนโลยีหรือช่องทางในการสื่อสารภายในองค์กร	๑๓
สื่อที่นำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร	๑๔
การสื่อสารในภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	๑๖
การสื่อสารด้านการเจรจาตอบโต้อย่างมีประสิทธิภาพ	๑๖
การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร	๑๗
บัญญัติ ๑๐ ประการที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	๑๘
อุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กร	๑๙
คุณธรรมเพื่อการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	๒๑
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๒๒</b>
* แบบทดสอบความรู้เรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กร” สำนักสารนิเทศ	

## การสื่อสารภายในองค์กร

### ความหมายของการสื่อสาร

**การสื่อสาร** ได้พัฒนามาตั้งแต่สมัยโบราณที่มนุษย์ถือกำเนิดขึ้นการสื่อสารทำให้มนุษย์เกิดความเข้าใจร่วมกัน ปกป้องตนเองและปกป้องซึ่งกันและกัน รวมถึงพัฒนาความคิดใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ซึ่งอาจเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับความจริง หรือการแสดงออกต่าง ๆ ดังนั้นการสื่อสารระหว่างกันเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันโดยผ่านช่องทางที่แตกต่างกัน นักมานุษยวิทยาได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารที่เกิดขึ้นเป็นอันดับแรก ได้แก่ การวาดภาพ เมื่อเวลาผ่านไปมนุษย์ได้พัฒนาภาษาทั้งภาษาเขียนและภาษาพูด จนกระทั่งในโลกปัจจุบันมนุษย์ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น อินเทอร์เน็ตและอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ การสื่อสาร หมายถึงกิจกรรมในการถ่ายทอดข้อมูล กำหนดตนไว้ในช่องทางของการสื่อสาร ดังนั้น การสื่อสารจึงสามารถเกิดขึ้นได้ถึงแม้ว่าจะระยะทางและระยะเวลาของผู้รับและผู้ส่งจะอยู่ไกลกัน การสื่อสารจำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ที่ต้องการสื่อสารกัน กระบวนการสื่อสารจะสมบูรณ์เมื่อผู้รับเข้าใจในข้อมูลที่ผู้ส่งส่งมาให้ ส่วนปฏิกริยาตอบสนองเป็นการประเมินการสื่อสารว่ามีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด ได้มีผู้ให้คำนิยามและความหมายของ “การสื่อสาร (communication)” ไว้หลากหลาย ดังนี้ -:

**พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒** ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ดังนี้ “การนำหนังสือหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง ประกอบด้วย ผู้ส่งข่าวสารข่าวสารหรือแหล่งกำเนิดข่าวสาร ช่องทางการส่งข้อมูลซึ่งเป็นสื่อกลางหรือตัวกลางอาจเป็นสายสัญญาณ และหน่วยรับข้อมูลหรือผู้รับสาร”

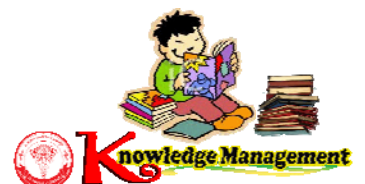
**นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (๒๕๔๒ : ๓)** กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารว่า “เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง”

**โอรส์ แก้วจำปา (๒๕๔๗ : ๑)** กล่าวว่า “การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน”

**วิรัช สงวนวงศ์วาน (๒๕๔๗ : ๑๑๕)** ให้ความหมายว่า “การสื่อสาร คือ การถ่ายโอน (transfer and understanding of meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (organization communication)”

**ธิตินพ ขยธวัช (๒๕๔๘ : ๑๓๐)** กล่าวว่า “การสื่อสาร เป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่งมีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ”

**วันชัย มีชาติ (๒๕๔๘ : ๑๓๘. อ้างอิงมาจาก Judith R. Gordon and associates. ๑๙๙๐ : ๑๓๙)** สรุปว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และ ผู้รับสาร”



McQuail (๒๐๐๕) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การให้และการรับความหมาย การถ่ายทอดและการรับสาร ซึ่งรวมถึงแนวคิดของการโต้ตอบ แบ่งปัน และมีปฏิสัมพันธ์กันด้วย

Wilbur Schramm ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร เกิดขึ้นโดยการถ่ายทอดสารจากบุคคลฝ่ายหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่ส่งสารผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ ไปยังผู้รับสารโดยมี วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

จากความหมายของการสื่อสารที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การสื่อสาร (communication) หมายถึง “กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกัน ได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร” (ทรงธรรม ชีระกุล)

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารสำคัญและการสื่อความคิด ความรู้สึกซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดหรือทัศนคติ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน การสื่อสารเป็นกิจกรรมสำคัญที่มนุษย์ต้องการบอกผู้อื่นให้รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร โดยผ่านสื่อหรือช่องทางต่างๆ ที่เหมาะสมให้เข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร การอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นพวกในสังคม ทุกคนจะมีหน้าที่ต่างๆในการอยู่ร่วมกัน มีการติดต่อกัน ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความล้มเหลวของงาน อิทธิพลของการสื่อสารส่งผลในการทำลายความสามัคคี หรือก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีได้

แม้จะมีการนิยาม “การสื่อสาร” ไว้อย่างหลากหลายก็ตาม แต่เป็นที่ยอมรับกันว่า การสื่อสารของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีพลวัตหรือการเคลื่อนไหว (dynamic) คือ มีความสัมพันธ์ที่มีผลกระทบ (effect) ต่อกันและกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของการสื่อสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่างๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสารของมนุษย์จึงมีความต่อเนื่อง (continuous) มีการเปลี่ยนแปลง (changing) และต้องอาศัยการปรับตัวตลอดเวลา (adaptive) (พัชนี เขยจรรยา และคณะ. ๒๕๔๑ : ๗)

### ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร

Lewis (๑๙๘๗) ได้นิยามความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication) ว่าคือ การแบ่งปันข่าวสาร ความคิดและทัศนคติในองค์กร ระหว่างผู้จัดการ พนักงาน และทีมงานโดยมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารหรือสื่อสารมวลชนเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน

Gibson & Hodgetts (๑๙๙๑ : ๑๒) ให้ความหมายการสื่อสารในองค์กรว่าเป็นการส่งข้อมูลและความรู้ระหว่างสมาชิกขององค์กรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. (๑๙๙๒) ได้อธิบายความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลสื่อความหมายให้เกิดในใจของอีกคนโดยเนื้อหาเป็นได้ทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา ในบริบทขององค์กรที่เป็นแบบทางการ

**Kalla (๒๐๐๕ : ๓๐๔)** ให้ความหมายว่า เป็นการสื่อสารองค์กรเชิงบูรณาการ ที่การสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร

**Frank & Brownell (๑๙๘๙ : ๕ -๖, อ้างใน Welch & Jackson, ๒๐๐๗)** ได้นิยามความหมายของการสื่อสารในองค์กร (Internal Communication) ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร (communication transactions) ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในระดับต่างๆและที่มีความเชี่ยวชาญต่างกันในพื้นที่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการปรับปรุงแบบองค์กรใหม่ หรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงการปรับปรุงแบบองค์กรแล้วดำเนินการตามรูปแบบขององค์กรใหม่นั้นๆ และเพื่อการประสานงานกิจกรรมประจำวันต่างๆ ในองค์กร”

**Argenti (๒๐๐๙)** กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร (Organizational/Internal Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดและทัศนคติของกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กันแต่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน โดยมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ทั้งนี้เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**Mazzei (๒๐๑๐)** นิยามว่า การสื่อสารในองค์กร คือ การสื่อสารที่การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของบุคลากรในองค์กร โดยที่

**นงคราญ ดงเย็น (๒๕๕๓ : ๑)** ให้ความหมาย การสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์

**กรีซ สิบสนธิ์ (๒๕๓๘ : ๖๔)** นิยามความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงานโดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคลตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

นอกจากนี้การสื่อสารภายในองค์กรยังช่วยให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และมากไปกว่านั้นยังจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กรดำเนินการในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและองค์กร รวมไปถึงส่งเสริมการยอมรับการดำเนินการและเป้าหมายขององค์กรและใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจ สร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร การที่บุคลากรสามารถที่จะสื่อสารกันได้อย่างไม่มีข้อจำกัดก่อให้เกิดความไว้วางใจกันย่อมนำไปสู่การทำงานแบบสร้างสรรค์และเกิดผลงานที่ดีได้ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั่นเอง (กรีซ, ๒๕๓๘ ; เสนาะ, ๒๕๔๑; สมยศ, ๒๕๔๔)

การสื่อสารในองค์กรมีส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถที่เข้าใจองค์กรในด้านต่างๆได้ ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ แผนดำเนินการ สถานการณ์ของโลกที่เกี่ยวข้อง การติดตามและควบคุมการดำเนินการ การสร้างความเป็นหนึ่งอันเดียวกัน รวมไปถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรก็สามารถที่จะกระทำผ่านการสื่อสารในองค์กรได้ เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับเกิดการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและนำไปสู่การยืนหยัดขององค์กรที่สามารถจะอยู่ได้

การสื่อสารในองค์กรนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรใช้พร้อมไปกับการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีงานวิจัยจากหลายประเทศยืนยันว่า การสื่อสารภายในองค์กรสามารถช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรในท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่สูงเช่นในปัจจุบันจนสามารถที่จะนำพาองค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้าต่อไปได้ และการได้รับความร่วมมือจากบุคลากรกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

### การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร

ปัจจุบัน การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน เป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงาน ในแง่ของการบริหารองค์กรการสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในสถานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่นๆ ในสถานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในสถานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น

องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็มีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูลการสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่างๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร (เสนาะ ตีเยาว์. ๒๕๓๘ : ๒๕ - ๒๖)

## กระบวนการสื่อสารในองค์กร

กระบวนการสื่อสาร (Communication Process) ประกอบด้วย-



ภาพ Model การสื่อสาร

๑. **ผู้ส่งสาร (Sender)** หมายถึง บุคคล หรือหน่วยงานที่เป็นผู้สร้างสาร หรือแหล่งกำเนิดสารแล้วส่งสารไปยังบุคคลอื่น หรือไปยังหน่วยงานอื่นด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรืออาจหลายวิธี เช่น การพูด การเขียน การแสดงท่าทาง เป็นต้น ผู้ส่งสารจึงถือเป็นองค์ประกอบประการแรก ที่ทำให้กระบวนการสื่อสารเกิดขึ้น เพราะเป็นผู้เริ่มต้นการสื่อสารนั่นเอง ดังนั้น ผู้ส่งสารอาจเป็นบุคคลคนเดียว กลุ่มบุคคล หน่วยงานหรือสถาบันองค์กรก็ได้ ผู้ส่งสารควรตระหนักอยู่เสมอคือ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในสารที่จะส่งออกไปนั้นอย่างชัดเจน มีวัตถุประสงค์ชัดเจน เข้าใจถึงความสามารถและความพร้อมในการรับสารของผู้ที่ตนจะสื่อสารด้วย รวมทั้งเลือกใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การสื่อสารครั้งนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
๒. **ข่าวสารหรือเนื้อหา (message)** หมายถึง เรื่องราวหรือสิ่งต่างๆ ที่อาจอยู่ในรูปของข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึก ความคิด เจตคติ การคาดการณ์ ข้อเสนอแนะ และ ความคิดเห็น ฯลฯ ที่ผู้ส่งสารต้องการส่งไปให้ผู้อื่นได้รับ และเกิดการตอบสนอง สารประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๓ ประการ คือ -:

๒.๑ **รหัสของสาร (message code)** ได้แก่ ภาพ สัญลักษณ์ หรือสัญญาณต่างๆ ที่มนุษย์ใช้แสดงออกแทนความคิด หรือความรู้สึกต่างๆ ดังนั้น สารจึงจำแนกได้ ๒ ลักษณะ คือ

- รหัสของสารที่เป็นถ้อยคำ (วจนภาษา) ได้แก่ ภาษาพูด และภาษาเขียน
- รหัสของสารที่ไม่เป็นถ้อยคำ (อวจนภาษา) ได้แก่ กริยาท่าทาง สัญลักษณ์ และสัญญาณต่างๆ

๒.๒ **เนื้อหาของสาร (message content)** ได้แก่ มวลความคิด และประสบการณ์ ที่ผู้ส่งสารต้องการจะถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเพื่อความเข้าใจร่วมกัน เนื้อหาของสารจะแฝงไปกับรหัสของสาร เมื่อผู้รับสารสามารถถอดรหัสของสารได้ ก็แสดงว่าเข้าใจเนื้อหาของสารนั้นแล้ว เนื้อหาของสารแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

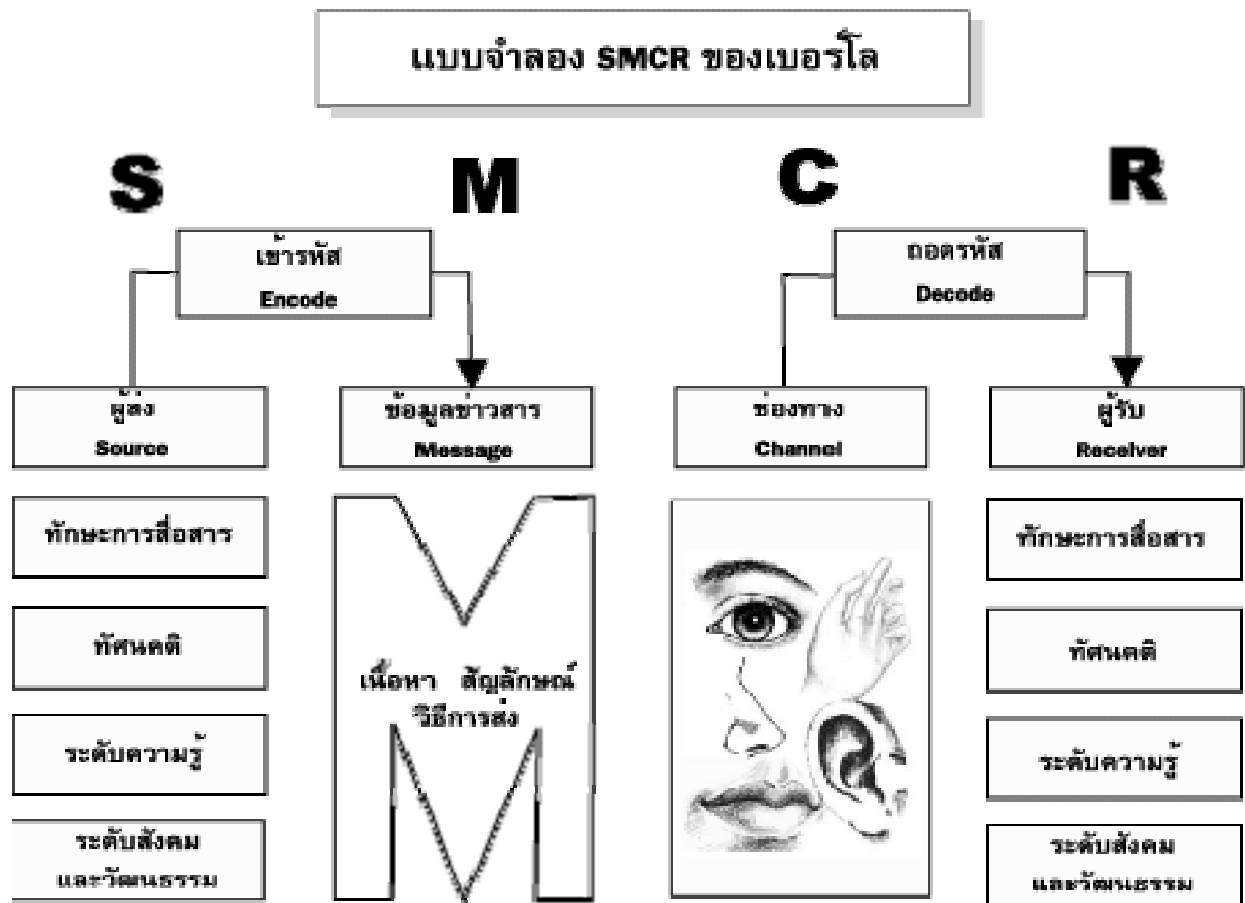


- เนื้อหาของสารที่เป็นข้อเท็จจริง เป็นองค์ความรู้ หลักเกณฑ์ หรือข้อสรุปที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว มีเหตุผลยอมรับได้ว่าเป็นความจริง สามารถอ้างอิงได้
- เนื้อหาของสารที่เป็นข้อคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ส่งสาร โดยอาจจะเป็นจริงหรือไม่เป็นจริงก็ได้

๒.๓ การจัดการสาร (message treatment) ได้แก่ การนำเนื้อหาของสารมาเรียบเรียงอย่างมีระบบ เพื่อให้ได้ใจความตามเนื้อหาที่ต้องการ ด้วยการเลือกใช้รหัสการสื่อสารที่เหมาะสม เช่น การเลือกใช้คำ การใช้ท่าทางประกอบ การจัดลำดับความ การอธิบาย เป็นต้น สารที่ได้รับการจัดอย่างดี จะทำให้ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งสารต้องการ

**ข่าวสารที่ดีต้องมีลักษณะ** ดังต่อไปนี้ :-

๑. มีเป้าหมาย
  ๒. มีความหมาย
  ๓. ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้
  ๔. เฉพาะเจาะจงและถูกต้อง
  ๕. ตรงเวลาและเพียงพอ
  ๖. ตรงเวลาและเพียงพอ
  ๗. เหมาะสมกับผู้รับสาร
  ๘. น่าสนใจ
  ๙. เหมาะสมกับวัฒนธรรมและสังคม
๓. **สื่อและช่องทาง (Media and Channel)** หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวกลางทำให้สารเคลื่อนตัวออกไปจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร มีทั้งสื่อที่อยู่ตามธรรมชาติ เช่น อากาศ คลื่นแสง คลื่นเสียงและสื่อที่มนุษย์ทำขึ้นหรือผลิตขึ้น เช่น โทรศัพท์ หนังสือ นิตยสาร แลบบันทึกเสียง โดยสารจะถูกถ่ายทอดเข้าสู่ระบบการรับรู้ของมนุษย์ เช่น อวัยวะหรือประสาทสัมผัสทั้ง ๕ ของมนุษย์ ซึ่งก็เป็นช่องทางของผู้ส่งสารผ่านช่องทางของสารไปสู่ผู้รับสาร
๔. **ผู้รับสาร (Receiver)** หมายถึง บุคคลหรือผู้ที่เป็นเป้าหมายของผู้ส่งสาร ผู้รับสารอาจเป็นบุคคลเดียว หรือเป็นกลุ่มก็ได้ ถ้าหากผู้รับสารตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของผู้ส่งสาร ก็แสดงว่าผู้รับสารเข้าใจความหมายของสารที่ส่งมา ผู้รับสารจึงมีหน้าที่แปลความหมายของสาร ส่งสารต่อไปยังผู้รับสารคนอื่นๆตามที่ผู้ส่งสารกำหนดจุดมุ่งหมายไว้



ที่มา : ที่มาจากหนังสือเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรมของ กิตาพันธ์ มลิทอง

แบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล นี้ จะให้ความสำคัญในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลทำให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทัศนคติ ระดับความรู้ ระบบสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งผู้รับและผู้ส่งต้องมีตรงกันเสมอ

## ประเภทของการสื่อสาร

การสื่อสารมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับบริบทของการสื่อสาร ประเภทของการสื่อสารที่สำคัญ ได้แก่ -:

๑. **การสื่อสารด้วยวาจา การใช้ภาษาหรือวจนภาษา (verbal communication)** หมายถึง การที่ผู้ส่งสารส่งข้อมูลหรือความคิดเห็นทั้งแบบด้วยวาจาหรือแบบลายลักษณ์อักษรไปยังผู้รับโดยใช้ช่องทางของการสื่อสารต่าง ๆ ผู้ส่งสารควรเลือกคำพูดหรือภาษาที่เหมาะสมในการสื่อสารกับผู้รับสาร โดย -:
  - ใช้คำที่ง่ายไม่กำกวม
  - สั้นกะทัดรัดไม่เยิ่นเย้อ
  - ใช้คำหรือภาษาที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้
  - พูดช้า ๆ และชัดเจน
  - ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสม
  - หลีกเลี่ยงการใช้ภาษาแสดงและคำสบถ
  - หลีกเลี่ยงการใช้คำที่มีความหมายหลายอย่าง หรือมีความหมายในแต่ละวัฒนธรรมไม่เหมือนกัน
  - กระตุ้นให้ผู้รับสารตั้งคำถามกลับเสนอเพื่อสังเกตการตอบสนองของผู้รับสาร
๒. **การสื่อสารแบบไม่ใช้ภาษาหรืออวัจนภาษา (nonverbal communication)** เป็นการสื่อสารแบบไม่ใช้คำพูด การสื่อสารแบบไม่ใช้ภาษามักเกิดจากจิตใต้สำนึกและอารมณ์สัมพันธ์กับเนื้อหาของคำพูด สถานการณ์และสภาพแวดล้อม ผู้ส่งสารใช้ภาษากาย การแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัสท่าทางหรือการเคลื่อนไหว ความรู้สึก อารมณ์และข้อมูลอื่น ๆ ไปยังผู้รับสารไม่เข้าใจในภาษาของกันและกัน การสื่อสารประเภทนี้ยังมีประโยชน์เมื่อผู้รับสารหูหนวกหรือพูดไม่ได้แนปป์และฮอลล์ (Knapp and Hall, 2009) ได้ระบุการสื่อสารแบบไม่ใช้ภาษาประกอบการสื่อสารแบบใช้ภาษา
๓. **การสื่อสารแบบเมตา (meta communication)** หมายถึง การสื่อสารเกี่ยวกับการสื่อสารซึ่งใช้อธิบายหรือแปลความหมายของข้อมูล การสื่อสารแบบเมตาเป็นการสื่อสารที่สำคัญและมีประโยชน์ในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นข่าวสารที่เข้าใจยากจึงสามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ การสื่อสารแบบเมตามีประโยชน์ในกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น การสื่อสารเกี่ยวกับการเมือง สื่อมวลชนและการทดลอง
๔. **การสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication)** หมายถึง การสื่อสารผ่านช่องทางซึ่งถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร การสื่อสารแบบเป็นทางการเป็นสื่อสารที่ใช้ในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การสื่อสารแบบเป็นทางการมักอยู่ในรูปแบบของลายลักษณ์อักษรและมีสายบังคับบัญชา
๕. **การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication)** การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการหมายถึง การพูดคุยกันหรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในลักษณะที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับช่องทางสื่อสารที่ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา

## เส้นทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีต สำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ และเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เส้นทางการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีเส้นทางการสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทาง สรุปได้ ๔ เส้นทางใหญ่ๆ ดังนี้ :-

(อิติภพ ชยธวัช. ๒๕๔๘ : ๑๓๗ - ๑๔๐)

๑. การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) การสื่อสารลักษณะนี้จะ เป็นไปตามสายบังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกเป้าหมายวัตถุประสงค์ การมอบหมาย งาน การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) รวมทั้งการประชุม (Meeting) ในปัจจุบันเส้นทางการติดต่อจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างที่ผู้บริหารนิยมใช้มากคือ การ ประชุมงาน การจัดทำวารสารภายใน ตลอดจนพยายามให้บุคลากรเห็นความสัมพันธ์ว่างานของเขามี ความสำคัญและมีผลต่อแผนงานโครงการขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงาน ให้สูงขึ้น
๒. การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจาก บุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ ซึ่ง การสื่อสารแบบนี้มักจะสั้นและไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะบุคลากรไม่กล้าพ้อที่จะติดต่อกับผู้บริหารเพราะ กลัวว่าผู้บริหารจะประเมินตนเองว่า ไม่มีความสามารถ ไม่เก่ง หรือกลัวว่าจะได้รับผลในทางลบ กลับคืนมา หรือถ้าจะสื่อก็อาจจะสื่อข้อมูลที่เป็นเรื่องดีเพื่อเอาใจผู้บริหารจะอย่างไรก็ตามองค์กรควร ต้องส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น จากงานวิจัยของแกรีแครพ (๑๙๙๐) พบว่า การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบนนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้ :-
  - ให้ผู้บริหารได้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน เช่น ปัญหาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะได้ใช้ ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กรด้วย
  - ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบประสิทธิผล และปัญหา อุปสรรคของการสื่อสารจากบนลงล่าง
  - ช่วยทำให้พนักงานลดความกดดัน และความเครียดต่างๆ ลงได้ระดับหนึ่ง เพราะได้โอกาสสื่อสาร ให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและปัญหา
  - การสื่อสารแบบนี้จะทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น จึงเพิ่ม ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้

ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการสื่อสารกับผู้บริหารมากขึ้นในรูปแบบ ต่างๆ ดังต่อไปนี้ เช่น จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น จัดสำรวจทัศนคติของบุคลากรในเรื่องต่างๆ ประกาศนโยบายให้สามารถเข้าพบผู้บริหารได้สะดวกขึ้น หรือ การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ฯลฯ
๓. การสื่อสารในแนวนอน (Later หรือ Horizontal Communication) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร ระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกัน หรือในระดับเดียวกัน จะมีความเป็นมิตร เป็นกันเอง ช่วยให้การประสานงานได้ดีขึ้น ช่วยลดเวลาการสื่อสารตามสายงาน และยังเป็นช่องทาง ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร เพราะได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารข้อมูลระหว่างกันทำให้เห็นโอกาส ต่างๆ มากขึ้น ความมุ่งหมายของการสื่อสารตามแนวนอนมี ดังนี้ :-

- ๓.๑ **เพื่อการประสานงานและการมอบหมายงาน** เช่น การประชุมประจำเดือน เจ้าหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาบุคลากรที่ต้องมีหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายอื่นๆขององค์กร ซึ่งพวกเขาจะต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใคร จะต้องทำอะไร
- ๓.๒ **เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม** ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ประชาสัมพันธ์สมาชิกของแต่ละแผนก อาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่พวกเขาจะต้องทำร่วมกัน
- ๓.๓ **เพื่อแก้ปัญหา** เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในองค์กรอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เพื่อแก้ปัญหาบางอย่างขององค์กร
- ๓.๔ **เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน** เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร จะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนาระหว่างเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกัน เป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน
๔. **การสื่อสารแบบข้ามสายงาน (Diagonal Communication)** ในองค์กรส่วนใหญ่ เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรบางครั้งอาจจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของเขาเอง เช่น หน่วยงานที่ต้องทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กรในลักษณะข้ามสายงาน ซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่ต้องสื่อสารด้วย เพียงแต่ต้องใช้การขยความคิดเท่านั้น การสื่อสารข้ามสายงานจะเป็นกรณีเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาที่จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับหน่วยงานอื่นๆ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้น การสื่อสารข้ามสายงานนี้มีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างมากต่อพนักงานระดับกลางเพราะช่วยประหยัดเวลา ดังนั้น องค์กรควรจะมียุบายในการใช้เส้นทางของการสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า **ผู้บริหาร คือ บุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร** ที่จะเลือกใช้กระบวนการสื่อสารอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถเห็นความแตกต่างของบุคลากร โดยเฉพาะองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากและต่างสาขาวิชาชีพ และจะต้องใส่ใจในรายละเอียดส่วนนี้ด้วย เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยส่วนงานหลายๆ ฝ่าย จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงภารกิจแต่ละด้านได้เป็นอย่างดี และเป็นการช่วยลดทอนปัญหาภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคลากรแต่ละฝ่ายให้มากขึ้น รู้จักสภาพที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างดี จึงจะเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

## หน้าที่ของการสื่อสารภายในองค์กร

๑. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงาน เข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์กร
๒. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่างๆภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่างๆได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้บริหาร
๓. การช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรและมีการประสานงานระหว่างกัน พร้อมทั้งทำงานสอดคล้องกันแม้ว่าจะต่างฝ่ายกันก็ตาม แต่เพื่อองค์กรเดียวกัน ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารให้เป็นการสื่อสารเพื่อ สร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรให้ได้
๔. การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากปัจจัยต่างๆข้างต้นเมื่อผสมผสานเข้ากันแล้ว สามารถช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะพลังขับเคลื่อนที่นำโดยผู้บริหาร ที่รู้จักการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างดี

## ประโยชน์ของการสื่อสารภายในองค์กร

การติดต่อสื่อสารมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้ :-

๑. **เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร** คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อบุคลากร เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สามารถประสานและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
๒. **เพื่อกระตุ้นและจูงใจ** การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กรจะได้รับการจูงใจและการกระตุ้นจากการสื่อสาร องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการชักจูงใจผ่านการสื่อสารดังกล่าว
๓. **เพื่อประเมินผลการทำงาน** ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงทำให้ต้องมีการประเมินผลการทำงานสม่ำเสมอเพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงาน ดังนั้นกระบวนการสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์พร้อมมีการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้อง
๔. **เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ** ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ผู้บริหารกับผู้บริหาร บุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน ทั้งในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก็เกิดจากการสื่อสารระหว่างกันทั้งสิ้น การสื่อสารจึงเป็นตัวสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและทำให้องค์กรดำรงอยู่และพัฒนาไปได้ในทุกสถานการณ์
๕. **เพื่อวินิจฉัยสั่งการ** หน้าที่อย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารก็คือการออกคำสั่งกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กร การออกคำสั่งดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่ รวดเร็ว แน่นนอน และถูกต้อง ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่ใช้การสื่อสารก็ไม่สามารถสั่งการหรือมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรดำเนินการได้เลย

## ลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กร

ในทุกองค์กรจะมีการสื่อสารเป็น ๒ ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สรุปได้ ดังนี้ (Chester I. Barnard. ๑๙๘๓. อ้างอิงมาจาก นิตยา เงินประเสริฐศรี. ๒๕๔๔ : ๑๙๑ – ๑๙๒)

๑. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) เป็นการสื่อสารผ่านช่องทาง (Channel of Communication) ที่ปรากฏในแผนภูมิองค์กร (Organization chart)

- ๑.๑ ช่องทางการสื่อสารมีการประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
- ๑.๒ อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- ๑.๓ เส้นทางของการสื่อสาร (Line of Communication) สั้นและตรงประเด็น
- ๑.๔ ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน
- ๑.๕ เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการ ไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร
- ๑.๖ ระบบการสื่อสารทุกระบบเชื่อถือได้

๒. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) เป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา และไม่เป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าสมาชิกผู้ใดเกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบนี้ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีลักษณะของการเสริมข้อมูลให้การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Samuel C, ๒๕๕๒ : ๒๒๔)

๒.๑ ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคล ในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นหมู่คณะหรือองค์กร

๒.๒ ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร

การใช้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อสารและบุคคลที่จะสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

## วิธีการสื่อสารภายในองค์กร

๑. การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยค มีจังหวะ
๒. การสื่อสารด้วยกริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การกอดตา การจ้องตา การพยักหน้า การก้มโค้ง การแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ
๓. การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์และรูปภาพต่างๆ

การจะเลือกวิธีการสื่อสารนี้มีปัจจัยเกี่ยวข้องอีกมากมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ส่ง และผู้รับ ตลอดจนเหตุการณ์แวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง บางครั้งการสื่อความหมายอาจจะต้องใช้ทั้ง ๒ หรือ ๓ วิธีร่วมกัน เพื่อให้สื่อนั้นมีน้ำหนัก และมีความหมายลึกซึ้งขึ้น และเมื่อมีการส่งสารแล้วยังต้องสังเกตปฏิกิริยาอันกลับของผู้รับ



เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นบรรลุเป้าหมายเพียงใด ปฏิกริยาย้อนกลับนี้ อาจจะมีทั้งพอใจ ไม่พอใจ หรือมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใดอีกด้วย

## เทคโนโลยีหรือช่องทางในการสื่อสารภายในองค์กร

๑. **เอกสาร , หนังสือเวียน** นอกจากผู้ที่ต้องการสื่อสารจะต้องรู้จักตัวตนของผู้รับสารแล้ว จะต้องระมัดระวังการใช้ข้อความหรือภาษา การใช้ขนาดของตัวอักษรเป็นเรื่องสำคัญ เครื่องหมายต่างๆ เช่น เครื่องหมายคำถาม เครื่องหมายอัศเจรีย์ ( ! ) การเขียนข้อความตัวใหญ่ และลงท้ายด้วย เครื่องหมายอัศเจรีย์ ผู้รับสารจะตีความไปได้ว่าเป็นการตะโกนสั่ง หรือเป็นการต่อว่า และการเลือกใช้ช่องทางนี้อาจไม่เหมาะสมสำหรับเหตุการณ์ที่มีปัจจัยเรื่องเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง
๒. **การประชุม (Meeting)** องค์กรมักมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ...แต่จะทราบได้อย่างไรว่า สิ่งที่องค์กรจะมอบให้บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจนั้น ตรงกันกับสิ่งที่บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ต้องการ วิธีการประชุมนี้นอกจากจะเป็นช่องทางการสื่อสารแล้วยังเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางที่มาจากความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร อันนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจ และบรรยากาศการทำงานที่ดี เมื่อต้องการใช้ช่องทางนี้ ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงคือ ตัวแทนในการเข้าร่วมการประชุม ควรเป็นคนที่ผู้นำของกลุ่มแต่ละกลุ่ม คลอบคลุมทุกระดับชั้นขององค์กร แต่จำนวนไม่มากเกินไป เพราะจะทำให้ยากต่อการควบคุมประเด็นในการประชุม ระยะเวลาที่ใช้ และควรมีการเตรียมข้อมูลล่วงหน้า โดยแจ้งให้ผู้เข้าร่วมทราบก่อนที่จะจัดให้มีการประชุม
๓. **วารสาร และหนังสือพิมพ์** วิธีนี้จะมีข้อจำกัดที่มีต้นทุนในการจัดทำ และเป็นการสื่อสารทางเดียว เราอาจจะแก้ปัญหาการสื่อสารทางเดียวได้โดย การกำหนดให้มีคอลัมน์ของบุคลากร ให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นหรือถามคำถามที่สงสัยหรือความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานแก่ส่วนรวม แต่ต้องมีผู้ทำหน้าที่กรองเนื้อหาก่อนที่จะตีพิมพ์เผยแพร่
๔. **บอร์ดประชาสัมพันธ์** ปัญหาของการสื่อสารช่องทางนี้คือ ข้อมูลที่ติดประกาศอยู่นั้นเก่าแล้ว ไม่ทันต่อเหตุการณ์ และข้อมูลมากเกินไปจนบอร์ดดูรก ไม่สวยงาม ควรจัดให้มีผู้ดูแลรับผิดชอบ โดยเฉพาะ และปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้ช่องทางนี้มีประสิทธิภาพคือ สถานที่ติดตั้งบอร์ด ควรเป็นจุดที่ดึงดูดความสนใจของบุคลากร
๕. **Intranet System** การสื่อสารช่องทางนี้เหมาะสมสำหรับองค์กรที่บุคลากรส่วนใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นช่องทางที่สามารถส่งและรับข้อมูลกลับมาอย่างรวดเร็ว แต่จะไม่ครอบคลุมบุคลากรระดับล่างที่ขาดทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์



นอกจากนี้ ยังมีช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ที่สามารถเลือกใช้ได้ เช่น กล่องรับความคิดเห็น เสียงตามสาย การทำกิจกรรมสัมพันธ์ DVDs การทำ Focus Group การทำแบบสำรวจความคิดเห็น ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตาม ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าวิธีไหนดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดของช่องทางการสื่อสาร ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม นโยบาย วัฒนธรรม ธรรมเนียมและคนที่อยู่ในองค์กร ต้องพิจารณาผลดีผลเสียของแต่ละช่องทาง ว่าวิธีใดที่ใช้แล้วเหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรของตนเอง

## สื่อที่นำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร

สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ หรือสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง เครื่องมือหรือตัวกลางที่ใช้ในการนำข่าวสาร เรื่องราว จากองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่บุคลากรภายในหน่วยงาน สื่ออาจจำแนกได้หลายประเภท หลายหลักเกณฑ์ ได้แก่ -:

๑. **สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ (The Printed Words)** เป็นสื่อเพื่อการสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน หนังสือราชการ หนังสือสั่งการ หนังสือเวียน และหนังสือวารสาร สิ่งพิมพ์ที่ใช้สื่อสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้แก่ แผ่นพับ โปสเตอร์
๒. **สื่อบุคคล (Personal Media)** เป็นสื่อที่ใช้กันมากและนิยมใช้ สื่อบุคคลมีทั้งที่เป็นคำพูด กริยา ท่าทาง การแสดงออกทางอากัปกิริยา วิธีการสื่อสารด้วยบุคคลจะเป็นการใช้คำพูดเป็นหลัก ด้วยวิธีการสนทนา อภิปราย บรรยาย สาธิต ประชุม คำพูดเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ทุกคนคุ้นเคยกันดี อยู่แล้ว นอกจากนี้ หากคำพูดนั้นพูดโดยบุคคลที่มีชื่อเสียงในสังคม ก็จะมีน้ำหนักในคำพูดนั้นมากขึ้น การพูดจึงเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดชักนำความรู้สึนึกคิดของมนุษย์ออกมาให้ผู้อื่นได้ทราบและเข้าใจ คำพูดจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่จะทำให้มนุษย์เกิดความร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สื่อบุคคลหรือการสื่อสารด้วยคำพูดนั้นมี ๒ แบบ คือ
  - ๒.๑ **แบบที่เป็นทางการ (Formal oral communication)** เช่น การอภิปราย การบรรยาย การประชุม การสัมมนา
  - ๒.๒ **แบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal oral communication)** คือ การพูดจา สนทนา ปราศรัยต่างๆ การพูดที่เป็นทางการนั้น ผู้พูดจะต้องพูดให้ผู้ฟังสนใจ เข้าใจ ประทับใจ เกิดศรัทธา แล้วยังอาจจะมีวัตถุประสงค์อื่นๆ ในทางการพูดด้วย เช่น เพื่อให้ข่าวสารความรู้ เพื่อชักจูงใจ เพื่อกระตุ้นเร้าอารมณ์ เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติการหรือทำให้รู้สึกซาบซึ้ง ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า จุดมุ่งหมายจะมี ๒ ลักษณะ คือ จุดมุ่งหมายที่เปิดเผย หรือจุดมุ่งหมายที่ปกปิด

### ลักษณะของสื่อบุคคล

- **การพูดสนทนา** เป็นการสื่อสารของบุคคลโดยทั่วไปในวงสนทนา ซึ่งเป็นการสื่อสารในชีวิตประจำวันทั่วไป
- **การอภิปราย** เป็นการสื่อสารโดยกลุ่มคนตั้งแต่ ๓ คนขึ้นไป ซึ่งเป็นการให้ความรู้ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่มีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน
- **การบรรยาย** เป็นการสื่อสารเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้ฟังเป็นผู้รับสาร และผู้บรรยายเป็นผู้ให้สาร
- **การประชุม** เป็นการร่วมกันปรึกษาหารือในกลุ่มหรือทีมงานอย่างมีระบบและระเบียบวิธีทางการประชุม เช่น การยกมือก่อนพูดแสดงความคิดเห็น มีการจดบันทึกรายงานการประชุม และมีประธานการประชุม
- **การฝึกอบรม** เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคคล เพื่อให้มีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความสามารถเพิ่มขึ้นในเรื่องที่ได้รับการฝึกและอบรมมา
- **การสัมมนา** เป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง ทั้งให้และรับความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างวิทยากรและผู้เข้าร่วมสัมมนา
- **การพูดในที่ชุมชน** เป็นการพูดในที่สาธารณะหรือชุมชน ในวาระหรือโอกาสต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ ความรู้ ยกย่อง และยินดี ตลอดจนความเห็นอกเห็นใจในเรื่องราวต่างๆ

๓. **สื่ออิเล็กทรอนิกส์ - อินทราเน็ต (Intranet)** การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อินทราเน็ตเป็นระบบเครือข่ายภายในที่เชื่อมโยงเครือข่ายย่อยต่างๆ เข้าด้วยกัน และให้ทุกคนในองค์กรใช้ร่วมกัน อินทราเน็ตเป็นรูปแบบของระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้ในองค์กร เนื่องจากการประยุกต์ใช้อินทราเน็ตในปัจจุบันได้รับการออกแบบมาเพื่อรองรับการทำงานที่หลากหลาย อาทิเช่น การจัดการเอกสาร ข้อมูล, การตีพิมพ์และกระจายข่าวสาร, การจองห้องและอุปกรณ์, ห้องสนทนาออนไลน์ (Chat room), เว็บบอร์ด, การจัดการสมุดรายชื่อและข้อมูลการติดต่อ โดยแนวโน้มการใช้งานของอินทราเน็ตมีการดึงเอาเครือข่ายสังคม (Social network) มาใช้เพื่อเชื่อมต่อและช่วยประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรที่ตั้งอยู่ห่างไกลกัน ทั้งนี้พบว่า การนำเอาสังคมออนไลน์มาประยุกต์ใช้ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากเทคโนโลยีในปัจจุบันสนับสนุนให้การทำงานของอินทราเน็ตเป็นมากกว่าเครือข่ายเฉพาะภายในองค์กร ที่ใช้จัดเก็บเอกสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

๔. **สื่อกิจกรรมต่างๆ** มักเป็นกิจกรรมที่จัดในลักษณะตามวาระ หรือโอกาสต่างๆ ได้แก่ นิทรรศการบอร์ด ป้ายประชาสัมพันธ์ งานฉลองวาระวันเกิด การประกวด กิจกรรมการสานสัมพันธ์

## การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น จะประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญคือ เรื่องของ **คุณธรรม** ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานต่างจะต้องมีคุณธรรมประจำใจ อันได้แก่ การแสดงความจริงใจทั้งการพูดและการเขียน แต่ไม่จำเป็นต้องแสดงออกมาทั้งหมดเหมือนที่คิด แสดงออกมาเท่าที่จำเป็นและคิดว่าเหมาะสม เช่น การให้คำปรึกษา การเสนอแนะ การตักเตือน ความมีน้ำใจ

ประสิทธิภาพในการสื่อสารขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ -:

๑. **ระดับความรู้ (Knowledge)** ผู้ส่งสารและผู้รับสารที่มีความรู้ใกล้เคียงกันในเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร อาจง่ายต่อการทำความเข้าใจกัน
๒. **ทัศนคติ (Attitude)** การที่ต่างฝ่ายต่างมีทัศนคติต่อการส่งและการรับ ย่อมมีโอกาสพิจารณาตามความเป็นจริง ได้ดีกว่าการมีทัศนคติเชิงลบต่อกัน ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจด้วยอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม
๓. **ระดับสังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural System)** ผู้ส่งสารและผู้รับสารที่เข้าใจระบบสังคมวัฒนธรรมของผู้ที่มาติดต่อกัน จะสามารถเลือกวิธี การจัดเนื้อหาสาระ รูปแบบที่ติดต่อกันให้สอดคล้องเหมาะสมกับบุคคลเป้าหมายสำหรับการติดต่อสื่อสาร

## การสื่อสารด้านการเจรจาตอบโต้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑. รู้ขั้นตอนของการสื่อสาร มีความตั้งใจ ความเข้าใจ การยอมรับ และนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามเป้าหมายของการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ
๒. ใช้ภาษาธรรมดาที่ใช้อยู่ประจำ
๓. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา จะสามารถรู้และเข้าใจจิตใจ รวมถึงความคิดซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าคู่สื่อสารจะตอบโต้มาอย่างไร
๔. เข้าใจภาษาท่าทาง
๕. เรียนรู้วิธีรับและวิธีให้ผลย้อนกลับ การศึกษาว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นผู้รับข่าวสารเข้าใจหรือไม่ และต้องรีบแก้ไข หากการสื่อสารล้มเหลว ส่วนการตรวจสอบที่นิยมใช้กันมากคือ “การดูผลย้อนกลับ” (Feedback) ซึ่งทำได้โดยการเปิดโอกาสหรือกระตุ้นให้ผู้รับสารย้อนสารกลับมาให้ได้สม่ำเสมอ
๖. พัฒนานิสัยการฟังที่ดี ควรฟังทั้งความหมายของการพูด และการแสดงความคิดเห็นประกอบของผู้พูด และต้องดูว่ามีความหมายซ่อนอยู่ในคำพูดนั้นหรือไม่ ทักษะการฟังที่ดีสามารถลดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

### Model ๙ c's เพื่อการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังนี้ :-

๑. มีความชัดเจน (Clear) ข้อความ การเลือกภาษา ถ้อยคำ ที่จะส่งต้องมีความชัดเจน
๒. มีความสมบูรณ์ (Complete) ต้องถ่ายทอดครบถ้วนตามที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ
๓. มีความกระชับรัด (Conciseness) ควรจัดทำข่าวสารที่มีความจำเป็น และกระชับ ไม่สับสน
๔. เป็นรูปธรรม (Concreteness) ควรสื่อสารอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ไม่เพ้อฝัน
๕. เหมาะสมกับโอกาส (Context) การเลือกใช้ภาษาและวิธีส่งสาร ต้องเหมาะสมกับสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
๖. มีความถูกต้อง (Correctness) ควรถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นความจริง ไม่บิดเบือน
๗. มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) เป็นสารที่ทำให้ผู้รับสารเกิดความเชื่อถือในสารและผู้ส่งสาร
๘. ช่องทางการส่งสาร (Channel) ต้องเลือกวิธีการส่งข่าวสารได้เหมาะสมและรวดเร็วที่สุด
๙. มีความต่อเนื่องและแน่นอน (Continuity and Consistency) ต้องสื่อสารที่ต่อเนื่องและแน่นอน ถูกต้อง

### การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (improving organizational communication)

เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการทำงานบรรลุประสิทธิภาพขององค์กรเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กรและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้ :-

(Szilagyi & Wakkace. ๑๙๙๐ : ๕๐๒ – ๕๐๔. อ้างอิงมาจาก วันชัย มีชาติ. ๒๕๔๘ : ๑๕๒ – ๑๕๔)

๑. **การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feed back)** เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร
๒. **การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition)** การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น
๓. **ระยะเวลา (timing)** ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เปื่อยเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่ง ๆ องค์กรและกลุ่มอาจกำหนด มาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการใน

องค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

๔. **ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language)** ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด
๕. **ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers)** การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กร ก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น
๖. **การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know)** เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง
๗. **การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette)** เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไป ความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้
๘. **การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively)** เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลจากผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะเดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาาระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

## บัญญัติ ๑๐ ประการที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

การดำเนินงานทุกอย่างในองค์กรนั้นต้องอาศัยบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง การติดต่อสื่อสารนับได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะถ้าการติดต่อสื่อสารดี บุคลากรเข้าใจได้อย่างถูกต้อง ก็จะทำให้การดำเนินงานทุกอย่างบรรลุเป้าหมายขององค์กร บัญญัติ ๑๐ ประการ ช่วยพัฒนาทักษะในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ดังนี้ :-

๑. แสวงหาความกระจ่างในเรื่องที่จะถ่ายทอดก่อนที่จะทำการสื่อสารออกไป เพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารชัดเจนขึ้น
๒. ตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้งว่าต้องการส่งข่าวสารอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร

๓. พิจารณาเตรียมการเมื่อท่านจะติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมของบุคคล
๔. ปรึกษารื้อกับคนอื่นตามความเหมาะสม ในการวางแผน การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความกระจ่าง
๕. จงระมัดระวังในขณะที่ทำการติดต่อสื่อสาร ทั้งด้านบุคลิกภาพและกายวาจาโดยสังเกตการตอบสนองจากผู้รับฟัง
๖. โอกาสแรกต้องแสดงถึงผลประโยชน์และการสร้างความสำคัญของผู้รับ (received)
๗. ติดตามผลการติดต่อสื่อสารของตนเองเพื่อนำมาปรับปรุง
๘. การติดต่อสื่อสารให้ยึดหลักว่า “พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้”
๙. มั่นใจว่าการกระทำของตนเองสนับสนุนการติดต่อสื่อสารให้เกิดผลดี
๑๐. เปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้รับความเข้าใจ ผู้สื่อสารควรตั้งใจฟังและสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับเป็นสิ่งสำคัญ

### อุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรมักจะมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นตามมาด้วยหลายประการเช่นกัน สำหรับปัญหาที่มักเกิดขึ้น ได้แก่ -:

๑. การรับรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้ข่าวสารเดียวกันแต่ผู้รับแต่ละคนตีความหมายไปแตกต่างกัน ก็จะทำให้เกิดความคลุมเครือและสับสนได้ ดังนั้นในการสื่อสารทุกครั้งจึงควรมั่นใจว่าข่าวสารมีความชัดเจนที่จะทำให้ผู้รับแต่ละคนมีความเข้าใจตรงกัน
๒. การบิดเบือนข้อมูล ในกรณีที่มีการส่งข่าวสารผ่านคนจำนวนมาก อาจทำให้ข้อมูลเกิดการเปลี่ยนแปลงจนบิดเบือนไปจากความเป็นจริง การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนั้นอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้บิดเบือนรู้หรือไม่ว่าความหมายที่สื่อสารไปนั้นถูกตัดแปลงแก้ไข ระดับของการติดต่อสื่อสารที่มีการบิดเบือนข้อมูล มีดังนี้: (นิทยา เงินประเสริฐศรี. ๒๕๔๔ : ๒๐๔ - ๒๐๖)

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
๑. ระดับบนลงสู่ระดับล่าง	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ผู้บังคับบัญชาบัญชาไม่ยอมให้สิ่งย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>๒. ผู้บังคับบัญชาลังเลใจที่จะส่งข่าวร้ายให้ทราบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ความทุกขีใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความขัดแย้งภายใน</li> <li>๒. การถ่ายทอดข้อความหลายๆครั้งจนแตกต่างจากเนื้อหาสาระเดิม</li> </ol>

## ระดับของการติดต่อสื่อสารที่มีการบิดเบือนข้อมูล (ต่อ)

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
๒. ระดับล่างขั้นสู่ระดับบน	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างดูดี</li> <li>๒. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว</li> <li>๓. ลังเลใจที่จะบอกข่าวร้ายแก่ผู้บังคับบัญชา</li> <li>๔. ระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางผ่านของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับระดับบน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา</li> <li>๒. ความทะเยอทะยานของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>๓. ความต้องการในเรื่องความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>๔. ระยะห่างไกลของการสื่อสาร</li> <li>๕. โครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ</li> </ol>
๓. แนวนอน	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ข่าวลือต่าง ๆ</li> <li>๒. ความชำนาญเฉพาะด้านในงานทำให้สนใจเฉพาะเรื่องบางอย่าง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การสื่อสารในแนวนอนมีมากเกินไปทำให้ไม่มีสิ่งย้อนกลับ</li> <li>๒. การสื่อสารในแนวนอนถูกนำมาใช้ทดแทนการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขั้นสู่ระดับบน</li> </ol>
๔. แบบข้ามสายงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางผ่านของการสื่อสาร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ช่องว่างของการสื่อสาร</li> </ol>
๕. ทุกระดับ	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. แต่ละระดับมีข้อมูลข่าวสารเป็นของตนเองเพื่อใช้ในการแข่งขันกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การหมกมุ่นในเรื่องความไม่แน่นอน</li> </ol>



๓. การกลั่นกรองข่าวสาร เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการสื่อสารในองค์กร ก็คือ กรณีที่ผู้ให้ข่าวสารเลือกให้เฉพาะบางข่าว เพื่อให้ผู้ฟังรู้สึกพอใจจากส่วนที่เป็นข่าวด้านลบหรือเป็นข่าวที่คาดว่าจะทำให้ผู้ฟังรู้สึกไม่พอใจ หรือเป็นข่าวที่จะทำให้เกิดผลลบต่อองค์กร ดังนั้น จึงต้องมีการสร้างความเข้าใจระหว่างคนในองค์กร เพื่อขจัดความกลัวในเรื่องของการผิดพลาดในการทำงาน
๔. จังหวะเวลาของการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารบางชนิดนั้นควรสื่อสารให้กลุ่มผู้ฟังได้รับรู้พร้อมกัน แต่ข่าวสารบางชนิดควรสื่อสารให้รับรู้เมื่อถึงเวลา ดังนั้น จึงควรเลือกเวลาในการสื่อสารให้เหมาะสม

จากปัญหา/อุปสรรคของการสื่อสารในองค์กรที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เราสามารถป้องกันปัญหาดังกล่าวได้ โดย -:

๑. การเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้ฟังที่ดีนั้นจะต้องสามารถจับประเด็นของข่าวสาร จับความรู้สึกของผู้ให้ข่าวสาร สังเกตพฤติกรรม มีการตอบสนองและแสดงความรู้สึกในการสื่อสารกลับ
๒. การเป็นผู้ตอบโต้ที่ดี ผู้ตอบสนองที่ดีจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับบอกคู่สนทนาว่า ตนเองรู้สึกอย่างไร เข้าใจข่าวสารหรือไม่
๓. การเป็นผู้พูดและทักษะที่ดีในการสื่อสาร การมีทักษะที่ดีในการสื่อสารจะสามารถช่วยปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสิ่งที่ควรระวังเพิ่มเติมเพื่อป้องกันปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กรอีกอย่างหนึ่งได้แก่ การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และน้ำเสียง การจะพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะที่ดีในการสื่อสารนั้น ควรพยายามทำการสื่อสารกับผู้ร่วมงานทุกครั้งที่มีโอกาส คอยติดตามผลการสื่อสารอยู่เสมอ วางแผนการติดต่อสื่อสารทั้งในปัจจุบันและอนาคต และควรปฏิบัติตามในสิ่งที่ได้พูดไว้

### คุณธรรมเพื่อการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้นประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญก็คือเรื่องของคุณธรรม ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานต่างจะต้องมีคุณธรรมประจำใจ อันได้แก่ -:

**ความจริงใจ** การแสดงความจริงใจสามารถแสดงออกมาได้ทั้งการพูดและการเขียนแต่ต้องเป็นจากใจที่มีอยู่จริง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องแสดงออกมาทั้งหมดเหมือนที่คิด แสดงออกมาเท่าที่จำเป็นและคิดว่าเหมาะสม เช่นการชม การวิจารณ์ และการออกความเห็น

**ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น** การแสดงความรักปรารถนาดีก็สามารถแสดงออกมาได้ทั้งการพูดและการเขียนได้เช่นกัน เช่น การให้คำปรึกษา การเสนอแนะ การทักท้วงและการตักเตือน

**ความมีน้ำใจในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น** การแสดงความเป็นน้ำใจเป็นศิลปะของการอยู่ร่วมกัน การรู้จักการให้และรู้จักการรับเป็นการแสดงถึงความมีน้ำใจ เช่นการให้ความช่วยเหลือ การขอความเห็น



# ภาคผนวก

ชื่อ-สกุล ผู้ตอบ.....

## แบบทดสอบความรู้เรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กร” สำนักสารนิเทศ

๑. การสื่อสารคืออะไร?
  - ก. กระบวนการที่มีพลวัต/การเคลื่อนไหว โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่างๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
  - ข. กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเรื่องราวต่างๆ จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารอย่างต่อเนื่อง
  - ค. กระบวนการส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความรู้สึก หรือความเข้าใจระหว่างบุคคล ที่ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และ ผู้รับสาร
  - ง. ถูกทุกข้อ
  
๒. กระบวนการสื่อสารข้อใดถูกต้อง?
  - ก. ผู้ส่งสาร ⇨ ผู้รับสาร ⇨ สื่อ/ช่องทาง
  - ข. ผู้ส่งสาร ⇨ สาร ⇨ สื่อ/ช่องทาง ⇨ ผู้รับสาร
  - ค. ผู้รับสาร ⇨ สื่อ/ช่องทาง ⇨ ผู้ส่งสาร
  - ง. ผู้รับสาร ⇨ สาร ⇨ สื่อ/ช่องทาง ⇨ ผู้ส่งสาร
  
๓. เส้นทางการสื่อสารภายในองค์กรข้อใดผิด?
  - ก. การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน (Upward Communication)
  - ข. การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (Downward Communication)
  - ค. การสื่อสารแบบสลับฟันปลา (Zigzag Communication)
  - ง. การสื่อสารแบบข้ามสายงาน (Diagonal Communication)
  
๔. หน้าที่ของการสื่อสารภายในองค์กรคืออะไร?
  - ก. จัดลำดับและเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารขององค์กร
  - ข. สร้างความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์กร
  - ค. สร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร
  - ง. ลดกำลังใจของบุคลากรภายในองค์กร
  
๕. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการสื่อสารภายในองค์กร?
  - ก. เพื่อกระจายความขัดแย้ง
  - ข. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร
  - ค. เพื่อวินิจฉัยสั่งการ
  - ง. เพื่อกระตุ้นและจูงใจบุคลากร

ชื่อ-สกุล ผู้ตอบ.....

๖. การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดมีลักษณะ?
- ๑ ลักษณะ คือ การสื่อสารแบบตรงไปตรงมา
  - ๒ ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ
  - ๓ ลักษณะ คือ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน บนลงล่าง และ ตามแนวนอน
  - ๔ ลักษณะ คือ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน บนลงล่าง ตามแนวนอน และ แบบข้ามสายงาน
๗. ข้อใดไม่ใช่ช่องทางของการสื่อสารภายในองค์กร?
- บันทึกเตือนตัวเอง (Memo)
  - การประชุมหน่วยงาน (Meeting)
  - วารสาร (Journal) / นิตยสาร (Magazine)
  - ไลน์กลุ่ม (Group Line)
๘. ช่องทางของการสื่อสารภายในองค์กรข้อใดที่สามารถส่งและรับข้อมูลกลับมาได้รวดเร็วที่สุด?
- หนังสือเวียน
  - สื่อสังคมออนไลน์
  - บอร์ดประชาสัมพันธ์
  - หนังสือพิมพ์
๙. ข้อใดคือรูปแบบการใช้สื่อบุคคลเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร?
- การจัดนิทรรศการ
  - สนทนาออนไลน์
  - การอภิปราย
  - วารสาร / นิตยสาร
๑๐. ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรไม่ขึ้นกับปัจจัยข้อใด?
- ระดับความรู้
  - ระดับทัศนคติ
  - ระดับการปฏิบัติ
  - ระดับสังคมและวัฒนธรรม

ชื่อ-สกุล ผู้ตอบ.....

๑๑. ข้อใดคือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร?
- ก. เริ่มต้นแบบเชิงซ้ำและจบด้วยความเข้าใจ
  - ข. ใช้วิธีการสื่อสารและเลือกช่องทางแบบวิธีเดียวจะได้เข้าใจง่าย
  - ค. สื่อสารเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้รับให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้
  - ง. มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ
๑๒. อุปสรรคที่สำคัญต่อการสื่อสารภายในองค์กรคือข้อใด?
- ก. การกลั่นกรองข่าวสาร
  - ข. การส่งข้อมูลข่าวสารโดยตรง
  - ค. การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน
  - ง. จังหวะการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม
๑๓. การป้องกันปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กรข้อใดถูกต้อง?
- ก. การเป็นผู้สั่งการที่ดี
  - ข. การเป็นผู้โต้ตอบที่ดี
  - ค. การเป็นผู้พูด/มีทักษะการสื่อสารที่ดี
  - ง. การเป็นผู้กลั่นกรองข่าวสารที่ดี
๑๔. ข้อใดคือวิธีการสื่อสารภายในองค์กร?
- ก. การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด)
  - ข. การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย)
  - ค. การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน)
  - ง. ถูกทุกข้อ
๑๕. ข้อใดไม่ใช่คุณธรรมที่เป็นปัจจัยทำให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ?
- ก. ความจริงใจทั้งการพูดและการเขียนข้อมูลข่าวสาร
  - ข. ความรักความปรารถนาดีต่อผู้อื่น
  - ค. ความมีน้ำใจในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น
  - ง. ความซื่อสัตย์สุจริต

## บรรณานุกรม

- ทรงธรรม ชีระกุล. ๒๕๔๘. การสื่อสาร : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร ในวารสารปาริชาติ ฉบับที่ ๑  
 เมษายน - กันยายน. หน้า ๕๑ - ๖๑. พิมพ์ครั้งที่ ๑. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. ๒๕๔๒. การสื่อสารรณรงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์เน้นการ  
 เจาะจงกลุ่ม. เชียงใหม่ : สำนักพิมพ์ริ้วเขียว.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. ๒๕๔๔. ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
 เกษตรศาสตร์.
- ผ่องพรรณ ลวนานนท์. ๒๕๔๕. การสื่อสารในงานสารนิเทศ. หน้า ๑ - ๑๖. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ :  
 โครงการเผยแพร่ผลงานวิชาการคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มยุรี อนุমানราชชน. ๒๕๕๖. นโยบายสาธารณะ. หน้า ๒๓๕. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ :  
 เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ระวีวรรณ ประกอบผล. ๒๕๔๐. “องค์ประกอบและกระบวนการของการสื่อสาร” ในเอกสารการสอน  
 ชุดวิชา หลักและทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ ๑ - ๘. หน้า ๑๓๔ - ๑๔๐. พิมพ์ครั้งที่ ๑๓. นนทบุรี :  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. ๒๕๓๙. พจนานุกรม พ.ศ. ๒๕๒๕. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- วนาวลัย ดาดี. ๒๕๕๒. การสื่อสารภายในองค์กร : ปัจจัยเอื้อความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างของ  
 องค์กรระดับประเทศ. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วาทีณี สุขมาก. ๒๕๕๗. การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพเพื่อการบำบัด. หน้า ๑ - ๓๗ กรุงเทพฯ : กากะเยี่ย  
 สำนักพิมพ์.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. ภาวะผู้นำกับการจัดการ. หน้า ๑๑๔ - ๑๑๙. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : จามจุรี  
 โปรดักส์ จำกัด.
- สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ, นันทิดา โอฐกรรม, และดุขุฎี นิลดำ. ๒๕๔๘. หลักการสื่อสารองค์กร. หน้า ๑ - ๔๕.  
 พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

\*\*\*\*\*



สำนักสารนิเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข  
<http://pr.moph.go.th> โทรสาร ๐ ๒๕๕๐ ๓๓๑๒ - ๓ โทรสาร ๐ ๒๕๕๐ ๓๓๒๐



**K**nowledge Management