

การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร
กรณีศึกษาของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร
กรณีศึกษาของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นายปรมิษฐ์ ปุระณาคม
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม
กันตามระ, Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,
Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ
แก้วพิจิตร, Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษาของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นการทราบถึงความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารในองค์กร โดยการศึกษาความพึงพอใจในมุมมองของหัวหน้างานและพนักงานและนำความคิดเห็นที่ได้จากหัวหน้างานและพนักงานมาปรับปรุงพัฒนาให้การสื่อสารในองค์กรดีมากยิ่งขึ้นซึ่งการวิจัยในครั้งนี้สำเร็จ ได้ด้วยความช่วยเหลือของผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ และ ดร.สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว ที่ปรึกษาและกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำรวมทั้งการตรวจสอบความผิดพลาดข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่อย่างทุ่มเทเป็นอย่างดีจนกระทั่งงานสารนิพนธ์สำเร็จ ได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสารทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษาในระดับปริญญาโท เพื่อนำ มาประยุกต์ใช้และปรับปรุง แก้ไขงานสารนิพนธ์นี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ รวมทั้งให้การสนับสนุนในทุกๆด้าน ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานบริษัทกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง ที่สละเวลาอันมีค่าและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการทำ สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้ อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆ BM19C ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมาตลอดการศึกษาในระดับปริญญาโท ที่คอยให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือกันและมีกำลังใจดีๆ ให้กันเสมอมา

ปรมิษฐ์ ปุระณาคม

การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษาของธุรกิจ
อุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง

THE STUDY OF EMPLOYEE'S ATTITUDE IN ORGANIZATION COMMUNICATION.

ปรมิษฐ์ ปุระณาคม 5950347.

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตมาระ, Ed.D., รองศาสตราจารย์
สุภรัักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษาของ
ธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่งเพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานเพื่อนำความคิดเห็นที่ได้ของ
พนักงานมาปรับปรุงและพัฒนาให้การสื่อสารในองค์กรดีมากยิ่งขึ้น โดยการแบ่งกลุ่มตัวอย่าง
ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้างานและกลุ่มพนักงาน โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในระดับหัวหน้างานและพนักงานนั้นให้ความคิดเห็นหรือความพึงพอใจ
ที่ต่างกันออกไป กล่าวคือพนักงานในระดับหัวหน้างานนั้นมองว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นไม่มี
ปัญหาซึ่งต่างออกไปจากในระดับของพนักงานที่มองว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นยังมีปัญหาหรือ
ข้อบกพร่องต่อการทำงานในชีวิตประจำวันอยู่ ซึ่งความคิดเห็นที่แตกต่างกันนี้เกิดจากปัจจัยหลาย
ประการเช่น เนื้อหาและรูปแบบของภาษาที่ใช้กันนั้น ไม่มีความเหมาะสม เช่นภาษาที่ใช้ในเอกสารหรือ
แบบฟอร์มการทำงานนั้นเป็นภาษาอังกฤษจึงเป็นปัญหาต่อการทำงานของพนักงานที่ไม่มีความรู้ใน
ด้านภาษาจึงทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการสื่อสารที่แตกต่างกัน และหัวหน้างานและพนักงานนั้น
ยังมีพฤติกรรมที่ทำให้ความสำคัญในเนื้อหาของสารที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงพฤติกรรมของผู้รับ
สารแต่ละคนนั้นมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปจึงทำให้เกิดความพึงพอใจที่แตกต่างกันระหว่าง
หัวหน้างานและพนักงาน และพนักงานในองค์กรมีความคาดหวังที่จะพัฒนาการสื่อสารในองค์กร

คำสำคัญ : ความพึงพอใจ/การสื่อสารในองค์กร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามของงานวิจัย	1
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	2
1.5 ข้อยกเว้นของงานวิจัย	2
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 ความหมายของการสื่อสารในองค์กร	4
2.2 องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร	5
2.3 ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร	6
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	16
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	16
3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	16
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	17
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
3.5 การวิเคราะห์ และการประมวลผล	19
บทที่ 4 ผลการวิจัย	20
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	20
4.2 องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร	21

สารบัญ(ต่อ)

	4.3 ประเภทของการสื่อสารในองค์กร	27
	4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการสื่อสารในองค์กร	30
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	31
	5.1 สรุปผลการวิจัย	31
	5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	33
	5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป	34
บรรณานุกรม		36
ภาคผนวก		38
ประวัติผู้วิจัย		40



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
4.1	การสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งหัวหน้างานจำนวน 8 คน	20
4.2	การสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของพนักงานจำนวน 8 คน	21





บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าการสื่อสารภายในองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการในการนำความคิด ความต้องการ และความรู้สึกไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม หรือบุคคลต่อกกลุ่ม ไปสู่ความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

การสื่อสารที่ดีสามารถนำมาใช้ทดแทนหรือแก้ไขปัญหาที่เทคโนโลยีในปัจจุบันไม่สามารถทำได้ และการสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพก็อาจก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากและเป็นภัยต่อองค์กรได้ ดังจะเห็นได้จากปัญหาระหว่างผู้บริหารกับพนักงานซึ่งเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งบางครั้งปัญหาเหล่านั้นก็อยู่ในขั้นวิกฤตและอาจสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรในด้านทรัพย์สิน ชื่อเสียง ความมั่นคง และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อลูกค้าและสาธารณชน

การสร้าง ความเข้าใจและการสื่อสารของบุคลากรจะมีความเข้าใจมากหรือน้อยเพียงใด นั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งมีด้วยกันหลายระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร หากในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วฝ่ายบริหารก็จะสามารถสื่อสารนโยบาย กฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานให้กับพนักงานได้มีความเข้าใจตรงตามนโยบายขององค์กร ซึ่งหากการสื่อสารภายในองค์กรมีความเข้าใจไม่ตรงกันก็จะส่งผลให้ความเข้าใจในนโยบาย ข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับนั้น เกิดความเบี่ยงเบนในเนื้อหาอันจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานภายในองค์กรขึ้นได้ ทำให้เกิดการบริหารงานที่ผิดพลาดนำมาซึ่งความเสียหายแก่องค์กร และมักจะนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างบุคลากรหรือระหว่างบุคลากรกับองค์กร จึงทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารที่เป็นอยู่ขององค์กรและสภาพแวดล้อมตลอดจนงานที่ทำ

1.2 คำถามของงานวิจัย

1. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างไร
2. ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างไร

1.3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร
3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการสร้าง ความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อช่วยในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนานยิ่งขึ้น

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

1.4.1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตการวิจัยครั้งนี้มุ่งหมายที่จะศึกษาเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง โดยเป็นการศึกษาถึงการสื่อสารในบริบทปกติของการทำงานในชีวิตประจำวันของพนักงานในองค์กร

1.4.2. ขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่งจำนวนพนักงาน 16 คน โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มหัวหน้างานจำนวน 8 คนและกลุ่มพนักงานจำนวน 8 คน

1.4.3. ขอบเขตระยะเวลา

ช่วงเวลาที่ใช้ศึกษา คือ เดือน พฤษภาคม ถึง สิงหาคม พ.ศ.2561 รวมระยะเวลา 4 เดือน

1.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำ วิจัยครั้งนี้มาจากบริษัทกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่งเท่านั้น ซึ่งหากผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นกลุ่มตัวอย่างอื่นๆที่มีสภาพแวดล้อมการทำงาน แรงกดดันวัฒนธรรม การใช้ชีวิต สังคมที่แตกต่างกันออกไป อาจทำให้ผลวิจัยที่ได้มีความแตกต่างไป จากนี้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร
2. ทราบความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
3. นำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อช่วยในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนานยิ่งขึ้น ซึ่งมีส่วนช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและรักษาความรู้ขององค์กรไว้ได้



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่งและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายของการสื่อสารในองค์กร
- 2.2 องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร
- 2.3 ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการสื่อสารในองค์กร

บาส และ รีเทอร์แบรนต์ (ทิชาพร เลิศสมบูรณ์. 2532:15 ; อ้างอิงจาก Bass and Ryterband. 1979. *Organization Psychology*) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude)

แคทซ์ และ คาห์น (กริช สืบสนธิ์. 2525:7 ; อ้างอิงจาก Katz and Kahn. 1979) เห็นว่าการสื่อสารภายในหน่วยงานเป็นการถ่ายทอดข่าวสาร การแลกเปลี่ยนข่าวสาร และการตีความหรือให้ความหมายแก่ข่าวสารในหน่วยงาน องค์กร และหน่วยงานที่เป็นระบบเปิดเสรีซึ่งได้นำเอาสภาพแวดล้อมต่างๆ สร้างความสัมพันธ์กับข่าวสาร เป็นพลังในการผลักดันให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การสื่อสารในองค์กร จึงหมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

2.2 องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร

สมิต สัจฉกร (2547) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อสารมี 4 ประการ คือ

1. ผู้ส่งสาร (Source) คือ ผู้เริ่มต้นการสื่อสารกับบุคคล ผู้ส่งสารจะเป็นบุคคลเดียวหรือมากกว่า 1 คนก็ได้ ผู้เริ่มการสื่อสารจะเป็นผู้ส่งสาร อาจหมายถึงบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งสารและเป็นต้นกำเนิดของการสื่อสารที่เริ่มส่งสารด้วยการแปลสารต่างๆ นั้นในรูปของสัญลักษณ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ภาษาและอากัปกริยาต่างๆ เพื่อสื่อสารทางความคิด ความรู้สึก ความต้องการ วัตถุประสงค์ไปยังผู้รับสารด้วยรูปแบบและวิธีการต่างๆ หรืออาจส่งผ่านช่องทางการสื่อสารใดโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เช่น ผู้พูด ผู้เขียน โฆษกรัฐบาล องค์กร สถาบันสถานีวิทยุกระจายเสียง หน่วยงานของรัฐ บริษัท เป็นต้น

2. สาร (Message) คือ เรื่องราว ข่าวสาร ข้อมูล เนื้อหาต่างๆ ที่ผู้ส่งสารส่งออกไปหาบุคคลอื่นๆ ข่าวสาร ข้อมูล ที่ส่งออกไปอาจเป็นตัวหนังสือ ตัวเลข รูปภาพ หรือสัญลักษณ์ใดๆ ที่ผู้รับสามารถเข้าใจได้หรืออาจหมายถึงเรื่องราวที่มีความหมายและสิ่งต่างๆ ที่อยู่ในรูปของความรู้ ความคิด ข้อมูล ความต้องการ ซึ่งสารนั้นๆ ถูกถ่ายทอดจากผู้ส่งไปยังผู้รับสารให้เกิดการรับรู้ที่สามารถแสดงออกมาโดยใช้ภาษา สัญลักษณ์ที่ทำให้เกิดการรับรู้ เข้าใจร่วมกันได้ เช่น ข้อความที่เขียนหรือพูด บทเพลงที่ร้องออกมา รูปภาพที่วาด เรื่องราวหรือท่าทางที่สื่อความหมายออกไป เป็นต้น

3. สื่อหรือช่องทางส่งสาร (Channel or Medium) หมายถึง ช่องทางหรือเครื่องมือที่ผู้ส่งสารเลือกใช้เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารนั้นไปถึงบุคคลที่ต้องการสื่อสารได้รับ ช่องทางในการส่งสารหรือข้อมูลไปยังผู้รับสารตามที่ผู้ส่งสารต้องการนั้นมีหลายรูปแบบ ซึ่งอาจเป็นสื่อที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เช่น ทางอากาศ โดยเป็นช่องทางที่นำพาคลื่นเสียงผ่านทางอากาศไปยังผู้รับนอกจากนี้ สื่อหรือช่องทางส่งสารอาจจะเป็นสื่อที่ถูกประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น โทรทัศน์ วิทยุ ฯลฯ ที่ล้วนแล้วเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสื่อสารทั้งสิ้น เพราะจะเป็นพาหนะของสารในการนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร

4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มที่สามารถรับสารจากผู้ส่งสาร ผู้รับสารจะเป็นปลายทางของข่าวสารและเป็นบุคคลสำคัญที่จะบ่งชี้ว่าการสื่อสารบรรลุผลหรือไม่

2.3 ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรสามารถแบ่งประเภทออกเป็น 4 ประเภท คือ ตามทิศทาง การสื่อสาร ตามลักษณะของการใช้ ตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารและตามช่องทางเดินของ ข่าวสาร (เรวัตร์ สมบัติทรัพย์.2543:23)

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

- การสื่อสารทางเดียว (One – Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสาร หรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งสู่ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็น เส้นตรงไม่มีการย้อนกลับ หรือคูปฏิกริยาของผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปใน รูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่างๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารขององค์กรต่างๆ เป็นต้น

- การสื่อสารสองทาง (Two – Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสาร และผู้รับสารสามารถส่งข่าวสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสอง ทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น มากสำหรับการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องใน ขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจใน เรื่องต่างๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดี ประการสำคัญการสื่อสารสองทางสามารถ สร้างการมีส่วนร่วมในงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบการ สื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะออกมาในลักษณะ ของการประชุมหรือปรึกษาหารือร่วมกัน ผู้ร่วมกระทำการสื่อสารจะแสดงกริยาสลับผลัดเปลี่ยนกัน (transaction) อยู่ตลอดเวลา

2. จำแนกตามประเภทของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

- การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ที่มีระเบียบแบบแผนมีข้อกำหนดวางไว้ชัดเจนมักมีลักษณะที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่ง ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ซึ่งอาจจะเป็นการสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษร เช่น ใบประกาศแจ้ง นโยบาย บันทึกรายงาน หรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร เช่น การสั่งงานโดยตรง หรือใช้โทรศัพท์สั่งงาน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ที่เห็นได้ชัด คือ การติดต่อสื่อสาร ในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียม บริหารราชการเป็นส่วนใหญ่

- การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กรมีทั้งจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบนตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและข่าวสารส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้ (สมยศ นาวิการ. 2537:39)

3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารแบ่งออก 2 แบบ

- การสื่อสารแบบวจนะ (Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ก้าวไปที้อาศัยคำ (Word) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้รับข่าวสารตรงตามทีผู้ให้ข่าวสารต้องการ ดังนั้นการสื่อสารแบบวจนะจึงเป็นการใช้ถ้อยคำวาจาหรือลายลักษณ์อักษรที่มีลักษณะสามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม

- การสื่อสารเชิงอวจนะ (Nonverbal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์อย่างอื่นซึ่งไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในการสื่อสารแต่เป็นภาษาที่รับรู้และเข้าใจกันในแต่ละสังคม การสื่อสารประเภทนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท (วิไลลักษณ์ สุจิตตานนท์. 2539:7) อันได้แก่

ภาษาท่าทาง (Action Language) เป็นการถ่ายทอดสารไปยังผู้รับสารโดยใช้กริยาท่าทางของคนที่เป็นเครื่องหมายที่เข้าใจกัน เช่น นัยน์ตา ก็สามารถสื่อความหมายให้รับรู้ถึงความสัมพันธ์ นอกจากนี้ภาษาท่าทางยังรวมถึงระยะทางหรือระยะห่างในการสื่อสารอีกด้วย เช่น คนที่มีตำแหน่งงานต่ำเป็นผู้บังคับบัญชาจะนั่งทำงานร่วมกันซึ่งมีเนื้อที่แต่ละคนน้อย ส่วนคนที่มีตำแหน่งงานสูงเป็นผู้บังคับบัญชาจะนั่งทำงานในห้องทำงานที่มีขนาดใหญ่หรือมีห้องทำงานแยกออกไปต่างหากจึงทำให้ทราบได้โดยไม่ต้องถามบุคคลใดก็ได้

ภาษาเครื่องหมาย (Sign Language) เป็นการใช้เครื่องหมายที่เป็นการตกลงกันหรือยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดสาร เช่น เครื่องหมายจราจรสัญญาณไฟจราจร หรือภาพที่เป็นเครื่องหมาย เช่น ห้องน้ำชาย ห้องน้ำหญิง จะมีภาพติดไว้ทำให้ทราบว่าห้องน้ำใดเป็นห้องน้ำสำหรับเพศใด ดังนั้นเครื่องหมายที่ใช้สื่อสารกันจะต้องมีลักษณะเป็นสากลกำหนดความหมายให้กับวัตถุทั่วไป เป็นการกำหนดความหมายให้กับสิ่งต่างๆ ให้คนบางกลุ่มบางสังคม การสื่อสารอวจนะที่กำหนดความหมายโดยธรรมชาติโดยมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของการสื่อสารเชิงอวจนะออกเป็นการสื่อสารโดยใช้ภาษาเครื่องหมาย เช่น สัญญาณจราจร สัญญาณควันไฟ สัญญาณเสียงกลอง เมื่อผู้รับสารได้รับสารประเภทเครื่องหมายนี้จะมีปฏิกิริยาโต้ตอบใน

ลักษณะเดียวกับการสื่อสารโดยใช้ภาษาสัญลักษณ์ ได้แก่ ธงชาติ พระพุทธรูป ความดี ความชั่ว เป็นต้น

4. จำแนกตามช่องทางเดินของสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- การสื่อสารตามแนวดิ่ง (Vertical Dimension or Hierarchical Effects) ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้ คือ การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า (สมยศ นาวิการ, 2527:21) เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้เป็นไปในรูปการแจ้งนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การชักจูงความเข้าใจ หรือการให้ข่าวเพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะใช้ช่องทางการสื่อสารดังต่อไปนี้ คือ การสั่งงานตามลำดับชั้น (Chain of Command) โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ (Posters & Bulletin Boards) วารสารของบริษัท (Company Periodicals) จดหมายถึงพนักงานโดยตรง (Letters to Employees) คู่มือพนักงาน (Employees Handbook) ที่เสียบข่าวสาร (Information Racks) รายงานประจำปี (annual Reports) ระบบการสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง (Loud speaker System) ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน (Pay inserts) สหภาพแรงงาน (Labour Union) และการประชุมกลุ่ม (Group Meeting)

- การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา) (สมยศ นาวิการ, 2527:23) เป็นลักษณะกลับกันกับแบบแรก คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสารย้อนกลับไปหาผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับการสื่อสารแบบนี้ ข่าวสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น ช่องทางที่จะสื่อสารจะมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ การประชุมกลุ่ม (Group Meeting) การร้องทุกข์ (Grievance Procedure) การเรียกร้อง (Complaint System) การปรึกษาหารือ (Counseling) การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก (Exit Interview) สหภาพแรงงาน (Labour Union) สมิต สัจฉกร (ดาริกา จารุวัฒนกิจ, 2539:29 ; อ้างอิงจาก สมิต, 2526, การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร.)

- การติดต่อสื่อสารในแนวนอนหรือแนวทะแยง (Horizontal Communication or Lateral Communication) หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันในสายงานเดียวกันและข้ามสายงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูลเป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กันสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน

โดยทั่วไปจะมีการสื่อสาร เช่น การประชุมกลุ่ม หนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ การร่วมมือ การประสานงาน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทต่างๆของการสื่อสารในองค์กร จุดหลักมีเพียง 2 ประเภทคือการสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารสองทาง นอกนั้นเป็นการแบ่งรายละเอียดย่อยที่มีเกณฑ์การพิจารณาจากตำแหน่ง รูปแบบและวิธีการ กล่าวคือ การสื่อสารทางเดียว คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารสองทาง คือ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน ทั้งนี้จากการสื่อสารบนลงล่างหรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และเวลาในขณะที่เดียวกันระหว่างการสื่อสารอาจใช้วิธีการสื่อสารทั้งวัจนะหรืออวัจนะควบคู่กันไปก็ได้ ในทางปฏิบัติสมาชิกภายในองค์กรทุกๆ องค์กรจะใช้การสื่อสารลักษณะผสมผสานทุกประเภท ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานอันเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดหมายเดียวกัน นั่นคือ ประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร (เรวัตร์ สมบัติทิพย์, 2543:23-28)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การสื่อสารในองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก จากงานวิจัยของคุณ เรวัตร์ สมบัติทิพย์(2543:บทคัดย่อ), วิญญัติ สุทธิวิเศษ (2540) และ คุณศิริวรรณ จันทร์ศรี(2534:149-150) กล่าวว่า ลักษณะภูมิหลังของแต่ละบุคคลในเรื่อง เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่ง ระดับการศึกษานั้น ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารขององค์กรแต่จะมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และประสิทธิภาพของการสื่อสารนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบการสื่อสารและช่องทางสื่อสารขององค์กร ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารในองค์กร กล่าวคือเมื่อพนักงานสามารถที่จะได้รับข้อมูลที่ต้องการและแม่นยำก็จะทำให้พนักงานนั้นสามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และ คุณโชติรส ทิมพัฒนพงษ์(2537), ชาลินี นานา(2539:บทคัดย่อ) และ อัสวฤทธิ อุทัย(2537) กล่าวไว้ว่า รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือรูปแบบการสื่อสารแบบ Two-Way communication ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปผลงานวิจัย ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
Nichols, Horner & Fyfe (2014.; อ้างถึงในเบญจวรรณ. 2557.)	การทำ ความ เข้าใจและการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารในพนักงานดูแลผู้สูงอายุที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	ปัญหาการสื่อสารกลายเป็นหลัก ผลกระทบของบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมในการสื่อสารและผลกระทบของนโยบายการทำงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับการใช้ภาษาพูดและภาษาเขียน
เดวิส (กัลยิมา โตกะคุณะ. 2541:51 ; อ้างอิงจาก Davis. 1974. <i>Nursing Research.</i>)	รูปแบบการสื่อสารบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย	ความพึงพอใจในการสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับนั้นผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นอย่างราบรื่นไม่มีอุปสรรค ดังนั้นความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร จึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงานด้วย
ทิชาพร เลิศสมบูรณ์ (2532:บทคัดย่อ)	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	พนักงานสามารถรับข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากเอกสาร หรือหนังสือเวียน ส่วนการติดต่อสื่อสารในการสั่งงานแบบเป็นลายลักษณ์ที่เป็นทางการ จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด เพราะเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ มีหลักฐานชัดเจนในความรับผิดชอบและการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
ศิริวรรณ จันทร์ศรี (2534:149-150)	การสื่อสารภายในบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์	ลักษณะภูมิหลังของแต่ละบุคคลในเรื่อง เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ไม่มี ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการ ติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และขนาดของ องค์กรแตกต่างกัน มีผลกระทบ ต่อ ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารภายใน องค์กร จากการศึกษาพบว่า องค์กรขนาด กลางหรือขนาดเล็กจะมีประสิทธิภาพในการ ติดต่อสื่อสารมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่และ ยิ่งขนาดขององค์กรใหญ่มากเท่าใดควรจะ ให้ความสนใจกับการติดต่อสื่อสารภายใน องค์กรมากขึ้น
ระวิทย์ บุญสินสุข (2535:บทคัดย่อ)	การสื่อสารเพื่อการ ดำเนินงานภายในของ บริษัทเงินทุน อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	ทิศทางการสื่อสารในองค์กรที่ก่อให้เกิด ประโยชน์ในการบริหารงานมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง คือเปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่างๆ อย่าง เปิดเผยเสรี สำหรับวิธีการสื่อสารหน่วยงาน ควรจะมีเครื่องมือการสื่อสารเพื่อช่วยในการ ประชาสัมพันธ์ ส่วนการส่งงานควรใช้ทั้ง วาจาและลายลักษณ์อักษรควบคู่กันไป
อัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2537:บทคัดย่อ)	ความพึงพอใจในการ ติดต่อสื่อสารในองค์กรกับ ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรชน สี่ มวลชน กรุงเทพ	องค์ประกอบทางสังคมด้านสังคม ด้านอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาของการ ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจใน การติดต่อสื่อสารในองค์กร และพนักงาน ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการ ติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการ ปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
<p>เก็จวลี จิตวัฒน์ไธ (อัสวฤทธิ อุทัย รัตน์. 2537:69 ; อ้างอิงจาก เก็จวลี. 2530. รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานศึกษา เฉพาะข้าราชการ สาย ข.และสาย ค. ใน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)</p>	<p>รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน</p>	<p>รูปแบบการสื่อสารทั้ง การสื่อสารสองทาง และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก โดยเฉพาะในด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้ทำงานมีความพึงพอใจกับการสื่อสารแบบสองทางซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการศึกษา แต่สถานภาพส่วนบุคคลทางด้าน เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง สายงานระดับ และเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</p>
<p>ชาลินี นานา (2539:บทคัดย่อ)</p>	<p>ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานบริษัทอเมริกัน และญี่ปุ่นทางด้านช่องทางการสื่อสาร</p>	<p>การสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในทางบวกทางด้านประเภทของการสื่อสาร พบว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในทางบวกทางด้านทิศทางการสื่อสาร พบว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวนอน และการสื่อสารแบบข้ามสายงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
เรวัตร์ สมบัติทิพย์ (2543:บทคัดย่อ)	การติดต่อสื่อสารใน องค์กร:กรณีศึกษาบริษัทซี เกทเทคโนโลยี	องค์ประกอบทางสังคม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับความ คิดเห็นต่อการสื่อสารในองค์กรด้านต่างๆ (ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป ข้อมูล ป้อนกลับส่วนตัวการประสานหล่อหลอม ขององค์กร การติดต่อสื่อสารกับ ผู้บังคับบัญชา บรรยากาศของการ ติดต่อสื่อสาร การสื่อสารตามแนวนอน และ คุณภาพของสื่อ) ส่วนระยะเวลาการทำงาน นั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อ การสื่อสารในองค์กร
สิริลักษณ์ พัทธนฤ มล (2553: 73)	ผลกระทบของการสื่อสาร ของพนักงาน บริษัท เจม ครี เอ ชั น จั ก ค กรุงเทพมหานคร	ผลกระทบที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่สามารถมองเห็น ได้ชัดเจน เนื่องจากการสื่อสารในการทำงาน ทางด้านเครื่องประดับอัญมณี ซึ่งมีการ ตรวจสอบ ความถูกต้องเรียบร้อยของชิ้นงาน เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการสื่อสารเพื่อ บรรยายถึงลักษณะ ชิ้นงาน ดังนั้น เมื่อเกิด ปัญหาซึ่งเป็นผลกระทบจากการสื่อสารขึ้น ทำให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาได้ ทันท่วงที และไม่ส่งผลเสียต่องานในส่วน อื่นๆ จึงทำให้พนักงานบริษัท เจม ครีเอชั น จั ก ค ได้รับผลกระทบการสื่อสารอยู่ใน ระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
วิญญูดี สุทธิวิเศษ (กัลยิมา โตะกะคุ นะ. 2541:52 ; อ้างอิงจาก วิญญูดี. 2540. ความพึง พอใจในการ ติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจ ขวัญ กำลังใจใน การทำงานของ พนักงานใน โรงงาน อุตสาหกรรม.)	ความพึงพอใจในการ ติดต่อสื่อสาร ความพึง พอใจ ขวัญ กำลังใจในการ ทำงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรม	เพศ อายุ และระยะเวลาในการทำงานที่ ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการ ติดต่อสื่อสาร แต่ระดับการศึกษาไม่มี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการ ทำงาน และพบว่า ความพึงพอใจในการ ติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึง พอใจในการทำงาน และความพึงพอใจใน การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับ ขวัญ และกำลังใจในการทำงาน
พิเชษฐ์ บุญมี (2544:บทคัดย่อ)	การสื่อสารภายใน องค์กร: ศึกษากรณี ธนาคารไทย พาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่	พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการ สื่อสารภายในองค์กรของธนาคาร สามารถ ทำให้เกิดสัมพันธภาพ เกิดความเข้าใจ เกิด การประสานงาน และเกิดประสิทธิผลสูงใน การทำงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสาร ภายในองค์กร ได้แก่ ตำแหน่ง รูปแบบ และ ช่องทางการสื่อสารภายในธนาคาร
ภาวดี อิศรเสนา ณ อยุธยา (พิเชษฐ์ บุญมี. 2544:49 ; อ้างอิงจาก ภาวดี. 2514.)	ลั ก ษ ณะ ของ ประชากรศาสตร์	ว่า ความแตกต่างด้าน อายุ เพศ การศึกษา และ ระดับตำแหน่งนั้นจะส่งผลต่อให้เกิด ความแตกต่างของการเปิดรับข่าวสารความรู้ และทัศนคติในทางบวก และทางลบต่อสิ่ง นั้น

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
เกรตส์เซอร์ (โชติ รส ทิมพัฒน์พงษ์. 2537:29 ; อ้างอิง จาก Glauser.1984. <i>Human Relation.</i>)	การสื่อสารภายในองค์กร	การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึง พอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสาร จากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้วจะทำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงาน ข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา
ทิพยา น้อยสกุล (2553: บทคัดย่อ)	พฤติกรรมการสื่อสารใน องค์กรของกรมธุรกิจ พลังงาน กระทรวงพลังงาน	พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรแบบลาย ลักษณ์อักษรที่มีการใช้เป็นประจำ ได้แก่ หนังสือเวียน บันทึกข้อความ และหนังสือคำ สั่ง ส่วนการสื่อสาร ทางวาจาที่ใช้เป็นประจำ ได้แก่ การพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล การ พูดคุยทางโทรศัพท์ภายใน และการพบปะ พูดคุยเป็นกลุ่ม ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างมีความ สนใจข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาก ที่สุด สำหรับด้านการรับข่าว พบว่ามีกร เปิดรับทางหนังสือเวียน บันทึก คำสั่ง จดหมายมากที่สุด ผลการ ทดสอบสมมติฐาน พบว่า รูปแบบการสื่อสารในองค์กรมี ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารใน องค์กรของบุคลากร โดยมีความสัมพันธ์ใน ระดับปานกลาง

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเน้นที่การสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผล

3.1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้การสัมภาษณ์แบบ โครงสร้าง (Structured Interview) โดยใช้คำถามที่เฉพาะเจาะจงเพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) การค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการหาข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

3.2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง 16 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือระดับหัวหน้างานและระดับพนักงาน เพื่อทราบถึงความสอดคล้ององของความพึงพอใจของพนักงานในแต่ละระดับว่าไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

1. กลุ่มระดับหัวหน้างาน จำนวน 8 คน เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจและความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีต่อการสื่อสารในองค์กร
2. กลุ่มระดับพนักงาน จำนวน 8 คน เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารในองค์กร

3.3. การเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) และคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้โครงสร้างตามทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้

คำถามในการสัมภาษณ์

แนวคำถามการสัมภาษณ์แบบ โครงสร้างแบบให้ตอบในลักษณะของการบรรยายตามความเข้าใจมี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ตำแหน่ง
5. ประสบการณ์การทำงาน ณ บริษัทแห่งนี้กี่ปี

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร

2.1. ท่านคิดว่าบริษัทหรือผู้บังคับบัญชาได้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้ต่อท่านเพียงพอหรือไม่ เพราะอะไร

1. นโยบายและเป้าหมายของบริษัท
2. เป้าหมายของแผนก
3. กฎระเบียบและคำสั่งข้อบังคับ
4. KPI ของพนักงาน
5. สวัสดิการและข่าวสารของบริษัท

2.2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อเนื้อหาข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ

1. ความชัดเจนและความเข้าใจในเนื้อหาของสาร
2. ความสุภาพและความเหมาะสมของเนื้อหาของสาร

2.3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อช่องทางการสื่อสารขององค์กรดังต่อไปนี้

1. บอร์ดประชาสัมพันธ์
2. Social Media (Line, Facebook & Email)
3. การประกาศ การประชาสัมพันธ์ และการประชุม
4. กล้องเสนอความคิดเห็น

2.4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อผู้รับสารในองค์กรของท่านตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความตั้งใจรับข้อมูล
2. การเข้าใจในข้อมูล หรือ ได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง
3. ความตระหนักต่อข้อมูล

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทของการสื่อสารในองค์กร

3.1. ท่านคิดว่าองค์กรมีทิศทางการสื่อสารแบบใดระหว่าง การสื่อสารแบบทางเดียวแบบสองทาง หรือมีทั้งสองอย่าง

3.2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อทิศทางการสื่อสารขององค์กรดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารแบบทางเดียว (One Way Communication)
2. การสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication)

3.3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อประเภทการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.4. ท่านคิดว่าเห็นอย่างไรต่อรูปแบบภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร

1. รูปแบบภาษา

- 1.1. ความเข้าใจในเนื้อหาของภาษา
- 1.2. ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้

2. รูปแบบสัญลักษณ์

- 1.1. ความเข้าใจในเนื้อหาของภาษา
- 1.2. ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของการสื่อสารในองค์กร

4.1. ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอะไรมั่งเกี่ยวกับการสื่อสาร

3.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือน พฤษภาคม ถึง สิงหาคม พ.ศ.2561 รวมระยะเวลา 4 เดือน โดยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured Interview) โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์โครงสร้างกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้โดยใช้คำถามทั้งปลายเปิดและปลายปิด

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ ปรินฤนิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการหาข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร

3.5. การวิเคราะห์ และการประมวลผล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพที่เรียกว่า Content Analysis โดยการแยกแยะแจกแจงเนื้อหาที่ได้จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. อ่านและทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยละเอียด
2. ทบทวนวัตถุประสงค์การวิจัยและคำถามการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบ
3. จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา และเพิ่มประเด็นที่พบเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงกับการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยพิจารณาจากรูปแบบการเปรียบเทียบกับทฤษฎีหรือผลงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามงานวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษาของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง” โดยงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง โดยการเก็บข้อมูลตัวอย่างจากพนักงานธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง จำนวน 16 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน มีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างในองค์กร หลังจากการสัมภาษณ์แบบโครงสร้างกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 16 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปผลได้ตามตาราง (ตาราง 4.1 และ ตาราง 4.2)

ตาราง 4.1 การสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งหัวหน้างานจำนวน 8 คน

กลุ่มตัวอย่าง	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน (ปี)
คนที่ 1	ชาย	34	ปริญญาตรี	4
คนที่ 2	ชาย	38	ปริญญาตรี	6
คนที่ 3	ชาย	35	ปริญญาโท	35
คนที่ 4	ชาย	30	ปริญญาโท	30
คนที่ 5	ชาย	44	ปริญญาโท	7
คนที่ 6	หญิง	23	ปริญญาตรี	1
คนที่ 7	หญิง	34	ปริญญาตรี	5
คนที่ 8	หญิง	53	ปริญญาโท	29

ตาราง 4.2 การสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของพนักงานจำนวน 8 คน

กลุ่มตัวอย่าง	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน (ปี)
คนที่ 1	ชาย	41	ปริญญาตรี	7
คนที่ 2	ชาย	43	ปวส.	10
คนที่ 3	ชาย	30	ปวส.	10
คนที่ 4	ชาย	33	ปวส.	10
คนที่ 5	ชาย	35	ปวส.	15
คนที่ 6	ชาย	32	ปวส.	13
คนที่ 7	หญิง	35	ปวช.	10
คนที่ 8	หญิง	52	ปวช.	33

4.2. องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร

ผู้ส่งสาร

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้รับจากหัวหน้างานและบริษัทที่มีความเพียงพอหรือไม่ในสถานการณ์ปกติ โดยได้แบ่งออกเป็น 5 หมวดหมู่ และสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. นโยบายและเป้าหมายของบริษัท

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานส่วนใหญ่นั้นไม่ทราบถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์กร และพบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานนั้นทราบเพียงแค่ 4 คน จากทั้งหมด 8 คน และในระดับของพนักงานนั้นไม่ทราบเลยจากทั้งหมด 8 คน จากการสอบถามพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้จดจำนโยบายของบริษัท เพราะการประกาศและการประชาสัมพันธ์นั้นน้อยเกินไปและไม่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ทุกระดับชั้น

“ได้รับครับ แต่จำไม่ได้เพราะนโยบายและเป้าหมายของบริษัทไม่มีให้หาอ่านหรือดูย้อนหลังเลย จึงจำได้แค่ช่วงที่มีการประชุมบอกกล่าวเท่านั้น” (จากระดับหัวหน้างาน)

“ไม่ทราบเลยครับ เพราะไม่มีใครบอกหรือป้ายประกาศอะไรให้ทราบเลยคะ” (จากระดับพนักงาน)

“ไม่รู้เลยครับ เพราะตั้งแต่ทำงานมาไม่มีใครแจ้งหรือบอกให้รู้เลยครับ”

“จำไม่ได้ค่ะ”

“ทราชนโยบายและเป้าหมายของบริษัทคือครบ "เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมกันกรองบูห์รี" (จากระดับหัวหน้างาน)

2. เป้าหมายของแผนก

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานทุกคนและทุกแผนกทราบถึงเป้าหมายของแผนกตนเองได้อย่างชัดเจนและสามารถที่จะบอกได้อย่างมั่นใจว่า เป้าหมายของแผนกตนเองนั้นคืออะไร เช่น ฝ่ายผลิตสามารถตอบได้ถึงเป้าหมายการผลิต การส่งมอบ คุณภาพ และระดับของของเสียที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง และทั้งหมดได้ให้ความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่าการสื่อสารภายในแผนกของตนเองนั้นดีและมีประสิทธิภาพ

“ทราบเป้าหมายของแผนกครบคือการลด Waste ในโรงงานให้ได้ 4 % และ OEE 70% ครบ” (จากระดับพนักงานฝ่ายการผลิต)

“ทราบคะเป้าหมายคือ Zero Defect ค่ะ” (จากพนักงานระดับหัวหน้างาน)

“ทราบคะ เป้าหมายของแผนกก็คือ Zero Accident จะ” (จากพนักงานระดับหัวหน้างานแผนกความปลอดภัย)

“ทราบครับ เป็นหมาย Waste 4% ครับ และ OEE อยู่ที่ 70%” (จากระดับพนักงานฝ่ายผลิต)

“ทราบครับ Output ของเครื่องผมอยู่ที่ 4ล้านแท่งต่อวันครับ” (จากระดับพนักงานฝ่ายผลิต)

3. กฎระเบียบและข้อบังคับ

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานทุกคนและทุกแผนกทราบถึงกฎระเบียบของบริษัทได้อย่างชัดเจน โดยการถามเรื่องกฎระเบียบด้านความปลอดภัยในบริษัทพบว่า พนักงานทุกคนนั้นสามารถตอบคำถามได้อย่างถูกต้อง โดยคำถามคือบริเวณไหนในพื้นที่การผลิตที่สามารถใช้โทรศัพท์ได้

“ทราบครับ ตรงบริเวณเครื่องกดน้ำแผนก Nano ครับ และตรงบริเวณหน้าห้อง Production ครับ” (ระดับพนักงาน)

“ทราบครับ ตรงบริเวณแผนก Nano ครับ และหน้าห้อง Production ครับ” (ระดับพนักงาน)

“ทราบค่ะ ตรงบริเวณแผนก Nano และตรงบริเวณหน้าห้อง Production ค่ะ” (ระดับพนักงาน)

“ตรงบริเวณแผนก Nano และตรงบริเวณหน้าห้อง Production ที่มีป้ายสัญลักษณ์ที่อนุญาตให้ใช้โทรศัพท์ครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

“ตรงบริเวณที่มีป้ายสัญลักษณ์ที่อนุญาตให้ใช้โทรศัพท์เท่านั้นค่ะ” (ระดับหัวหน้างาน)

4. KPI ของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานส่วนมากนั้นไม่ทราบถึง KPI ของตนเองซึ่งพนักงานที่สามารถตอบได้ว่า KPI ของตนเองคืออะไรนั้นมีเพียงแค่ 4 คน จากระดับหัวหน้างานและเป็นหัวหน้างานระดับ Medal Management Level ขององค์กร และจากการสัมภาษณ์พบว่าในระดับพนักงานส่วนมากและในระดับหัวหน้างานบางส่วนมีความคิดเห็นอยากให้บริษัทมีการประกาศ KPI ของพนักงานให้ชัดเจน

“ไม่ทราบเลยครับหัวหน้าไม่เคยบอกเลยจะรู้อีกทีก็ตอนประเมิน” (ระดับพนักงาน)

“ทราบแค่บางตัวค่ะและจะทราบอีกทีเมื่อประเมินเงินเดือนสิ้นปีค่ะ” (ระดับพนักงาน)

“ไม่ทราบเลยครับ” (ระดับพนักงาน)

“ทราบครับต้องได้ Waste ทั้งแผนก 3.5% ครับ ต้องไม่มีสินค้าตกโหลด และ Customer Complain 1 เรื่องต่อชิ้นงานพันล้านชิ้น” (จากระดับหัวหน้างาน)

5. สวัสดิการและข่าวสารขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานทุกคนทราบถึงสวัสดิการและข่าวสารขององค์กร และสามารถที่จะหาอ่านได้จากในบอร์ดประชาสัมพันธ์ หรือใน Line กลุ่มของบริษัท รวมถึงการสอบถามข้อมูลจากฝ่ายบุคคลได้โดยตรง จากการสัมภาษณ์ในส่วนนี้ทุกคนได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันคือการสื่อสารในส่วนนี้ดีแล้ว

“ทราบครับ ได้รับอย่างชัดเจนเลยครับ” (ระดับพนักงาน)

“ทราบครับ มีการประชาสัมพันธ์จากทาง HR และสามารถไปตามได้เสมอครับ” (ระดับพนักงาน)

“ทราบค่ะ” (ระดับพนักงาน)

“ทราบครับ มีการชี้แจงตอนรับสมัครงานครับ” (ระดับพนักงาน)

“ทราบครับ ทาง HR มีการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Line ครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

เนื้อหาของสาร

ในหัวข้อนี้ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความชัดเจนและความเหมาะสมของเนื้อหาของสารที่ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าในระดับหัวหน้างานนั้นมีความเข้าใจในเนื้อหาของสารอย่างชัดเจนและคิดว่าข้อความในสารนั้นมีความเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ในระดับของพนักงานนั้นมีความคิดเห็นที่แตกต่าง คือ ข้อความที่เป็นภาษาไทยที่ใช้นั้นเป็นศัพท์ที่เข้าใจยากและเป็นศัพท์เฉพาะ ทำให้เวลาที่มีการประชุมใหญ่หรือ Town Hall Meeting จึงทำให้พนักงานไม่เข้าใจเนื้อหาของการประชุม นอกจากนี้พนักงานบางส่วนนั้นได้มีการหยิบยกเรื่องแบบสอบถามที่ใช้ในการทำ Employee Engagement Survey นั้นว่า พนักงานอ่านแล้วไม่เข้าใจ สับสนต้องอ่านซ้ำหลายๆ รอบถึงจะเข้าใจ และบางครั้งมีการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารมากเกินไปจนทำให้พนักงานไม่เข้าใจในบางส่วนของเนื้อหา และยังมีการกล่าวถึงเนื้อหาของเอกสารที่ใช้ในองค์กรนั้นมีข้อความที่ใช้นั้นบางอย่างอ่านแล้วเข้าใจยากต้องอ่านอีกครั้งเพื่อทำความเข้าใจ และเนื้อหาของเอกสารนั้นยาวเกินไปจนไม่ยอมอ่าน

“สับสนมากครับพี่ บางครั้งเอกสารที่ใช้ในการทำงานเป็นภาษาอังกฤษมากเกินไปทำให้ไม่เข้าใจเวลากรอกแบบฟอร์มการทำงาน อยากให้ใช้ภาษาไทยในแบบฟอร์มมากเลยครับทำงานลำบากมาก” (ระดับพนักงาน)

“ผมอ่านเอกสารตอนทำแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจไม่เข้าใจครับ ถามเพื่อข้างก็ไม่เข้าใจเหมือนกันครับพี่” (ระดับพนักงาน)

“ภาษาที่ใช้สุภาพค่ะ แต่หนูไม่ค่อยรู้ภาษาอังกฤษมากค่ะบางครั้งที่มีประชุมใหญ่ทำให้หนูไม่เข้าใจเนื้อหาที่แสดงอยู่ในหน้าจอ (Slide ที่ใช้ในการ present)” (ระดับพนักงาน)

“ข้อความหรือภาษาที่ใช้สุภาพครับ แต่ข้อความในเอกสารที่เป็นทางการแต่ละอย่างอ่านแล้วงงมากครับยิ่งตอนทำ Employee Engagement ผมอ่านสองรอบแล้วยังไม่เข้าใจเลยครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

“สุภาพชัดเจนไม่มีปัญหาครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

ช่องทางการสื่อสาร

ในหัวข้อนี้ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับช่องทางในการสื่อสารของบริษัท โดยได้แบ่งออกตามช่องทางที่บริษัทมีออกเป็น 4 ช่องทาง และสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. บอร์ดประชาสัมพันธ์

จากการสัมภาษณ์พนักงานส่วนใหญ่ได้ให้คำตอบเป็นเสียงเดียวกันว่า บอร์ดประชาสัมพันธ์นั้นไม่ได้มีการ Update เนื้อหาของบอร์ดประชาสัมพันธ์เลย และเนื้อหาของข้อความนั้นไม่ได้มีการแบ่งหมวดหมู่ของเนื้อหา

“เนื้อหาไม่มีการ Update เลยครับ”

“เนื้อหาไม่น่าสนใจเลยครับจัดเรียงไม่เป็นระเบียบเลยครับ” (ระดับพนักงาน)

“ไม่มีการ Update หรือมีการจัดเรียงเนื้อหาที่สำคัญเลยเวลาอ่านจึงไม่รู้ว่าจะอันไหนสำคัญ” (ระดับพนักงาน)

“ไม่เคยอ่านเลยครับ” (ระดับพนักงาน)

“คืออยู่แล้วครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

“คืออยู่แล้วครับสำหรับผม แต่ผมคิดว่าที่พนักงานไม่ได้อ่านเพราะว่ารูปแบบไม่น่าสนใจเลยทำให้พนักงานไม่ได้ไปอ่านมากกว่าครับ ผมคิดว่าทาง HR ควรจัดรูปแบบบอร์ดหรือใช้สื่อสิ่งดึงดูดให้พนักงานเข้ามาอ่านมันครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

2. สื่อโซเชียลออนไลน์

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานส่วนใหญ่นั้นได้ให้ความคิดเห็นว่าช่องทางนี้เป็นช่องทางในการสื่อสารที่ดี ทำให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วและสามารถหาอ่านข้อมูลย้อนหลังได้ และสามารถที่จะโต้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว แต่จะมีพนักงานบางส่วนเพียงแค่ 3 คน จากทั้งหมด 16 คน ที่ให้ความเห็นที่ต่างออกไป คือพนักงานบางคนไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเพราะว่าจะต้องเปิดเผยตัวตน จึงไม่อยากจะใช้ช่องทางเหล่านี้ในการทำงานหรือให้ข้อมูล และพนักงานบางส่วนไม่อยากจะใช้ในการทำงานเพราะมีการตามจีหรือตามงานและสั่งงานกันใน Line อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เกิดความเครียดจากการทำงานตลอดเวลา จึงไม่อยากจะเข้าร่วม

“ดีมากเลยคะ เพราะสามารถอ่านย้อนหลังได้” (ระดับหัวหน้างาน)

“ดีครับจะได้แชร์ข้อมูลได้” (ระดับพนักงาน)

“ส่วนตัวแล้วผมไม่ชอบเลยครับเพราะเมื่อต้องทำงานตลอดทั้งวันทำให้เครียดมากเลยครับ” (ระดับพนักงาน)

“ไม่ชอบครับเพราะเวลาเสนอความคิดเห็นอะไรในกลุ่มแล้วกลัวเพื่อนจะเกลียดครับเพราะ Line ทำให้รู้ว่าใครเป็นคนพิมพ์เสนอ” (ระดับพนักงาน)

3. กล้องแสดงความคิดเห็น

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานส่วนมากไม่เคยใช้กล้องแสดงความคิดเห็นเป็นจำนวน 15 คน จากทั้งหมด 16 คน ซึ่งพนักงานส่วนน้อยได้ให้เหตุผลที่ไม่ใช่เพราะว่าไม่มั่นใจที่จะเสนอ เพราะคิดว่าเสนอไปก็ไม่ได้รับการอนุมัติและไม่มีการ Update ว่าตอนนี้มีเรื่องไหนที่ถูกเสนอเข้าไปแล้วมั่ง และไม่มีบอกว่าเรื่องไหนมั่งที่ได้รับการอนุมัติหรือเรื่องไหนมั่งที่ไม่ผ่านการอนุมัติเพราะเหตุใด ซึ่งพนักงานส่วนมากที่ไม่ใช่ไม่ได้ให้คำตอบว่าทำไมถึงไม่ใช่

“ไม่เคยใช้ครับ” (ระดับพนักงาน)

“ไม่เคยใช้ค่ะ” (ระดับพนักงาน)

“เคยใช้ครับ แต่ใช้แล้วรู้สึกว่าย่นข้อความไปก็ไม่มีการโยนคืนครับเพราะไม่มีการ Update ว่าเรื่องไหนได้รับการอนุมัติ หรือเรื่องไหนได้รับคัดเลือกไปพิจารณาหรือไม่ได้รับเลือกส่วนเรื่องที่ไม่ได้รับเลือกก็ไม่มีการบอกเลยครับว่าเพราะอะไร” (ระดับพนักงาน)

“ไม่เคยใช้ครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

4. การประชาสัมพันธ์ทางตรง การประกาศ และการประชุม

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานส่วนมากได้ให้ความคิดเห็นว่าเป็นอยู่ดีอยู่แล้วเพราะสามารถที่จะโต้ตอบหรือเสนอความคิดเห็นได้ ดังนั้นจึงทำให้พนักงานรู้สึกดีที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และมีพนักงานส่วนน้อย 3 คน จาก 16 คน ได้ให้ความเห็นที่ต่างออกมาคือ การจัดประชุม Town Hall Meeting ทางบริษัทนั้น ไม่ค่อยเหมาะสมเพราะเนื่องจากพนักงานส่วนมากทำงานเข้ากะจึงทำให้ไม่สามารถมีส่วนร่วมได้ทุกกะ และในการประชุมบางครั้งจัดเวลาช่วงค่อมกะซึ่งเป็นช่วงเวลาเลิกงานของพนักงาน จึงทำให้พนักงานไม่อยากจะเข้าร่วมเพราะอยากกลับบ้าน และพนักงานได้กล่าวว่าการประชุมบางครั้งเนื้อหาที่ใช้นั้นไม่เข้าใจ เพราะเป็นศัพท์ที่เฉพาะที่ยากและทำให้ไม่เข้าใจถึงแม้ว่าจะเป็นภาษาไทย และอยากให้เนื้อหาที่มีความกระชับเพราะการประชุมส่วนมากนั้นใช้เวลานานและทำให้พนักงานไม่สามารถจับประเด็นได้

“ดีครับเพราะจะได้ทราบข่าวสารของบริษัท” (ระดับพนักงาน)

“ดีค่ะ เพราะผู้บริหารลงมาชี้แจงและบอกถึงนโยบายและข่าวสารและเปิดโอกาสให้พนักงานถามถึงแม้ว่าจะตอนหรือไม่ตอบคำถามแต่ก็รู้สึกดีค่ะ” (ระดับพนักงาน)

“ดีครับ แต่บางอาทิตย์ผมทำงานกะดึกจึงไม่สามารถเข้าร่วมได้ ขอขจัดช่วงเวลา 6 โมง หรือ บ่าย 2 ซึ่งเป็นเวลาที่พนักงานเลิกงานดังนั้นในบางครั้งผมเลยไม่เข้าร่วมเพราะเหนื่อยจากการทำงานแล้ว” (ระดับพนักงาน)

“ดีมากครับเพราะจะได้ชี้แจงและให้ข่าวสารสำคัญแก่พนักงานทุกคน” (ระดับหัวหน้างาน)

ผู้รับสาร

ในหัวข้อนี้ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้รับสาร เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมในการรับสารของบุคลากรในองค์กรในด้านความตั้งใจในการรับฟัง โดยจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า พนักงานในส่วนของหัวหน้างานนั้นกล่าวว่า พฤติกรรมของพนักงานบางส่วนนั้นไม่ได้มีความตั้งใจที่จะรับฟังสารและบางครั้งก็รับฟังแต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติตาม

และในส่วนของพนักงานนั้นได้ให้ความคิดเห็นว่า ผู้รับสารที่เป็นหัวหน้างานนั้นมีความตั้งใจรับฟังและเข้าใจในเนื้อหาของพนักงานเวลาที่มีการสื่อสาร แต่หัวหน้างานบางท่านนั้นไม่ได้มีการตระหนักหรือตอบสนองต่อเนื้อหาในการสื่อสารของพนักงาน

“หัวหน้างานรับฟังดีครับ” (ระดับพนักงาน)

“หัวหน้าตั้งใจรับฟังมากเลยคะ” (ระดับพนักงาน)

“ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลครับมีทั้งรับฟังและไม่รับฟังบางครั้งก็ฟังแต่ไม่ปฏิบัติตามบอกจนไม่รู้จะทำไมแล้วพี่นะ” (ระดับหัวหน้างาน)

“ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของพนักงานคะ แต่ส่วนมากเวลาบอกอะไรที่เป็นเรื่องงานแล้วพนักงานไม่ค่อยอยากสนใจ แต่ถ้าเป็นเรื่องสวัสดิการจะทำให้พนักงานสนใจอย่างมากคะ” (ระดับหัวหน้างาน)

“ไม่ฟังมั่งไม่ฟังมั่งแล้วแต่คนครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

4.3. ประเภทของการสื่อสารในองค์กร

ทิศทางในการสื่อสาร

ในหัวข้อนี้ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามเกี่ยวกับทิศทางในการสื่อสารขององค์กรว่าเป็นแบบ One Way Communication หรือ Two Way Communication และสอบถามความคิดเห็นต่อทิศทางการสื่อสารขององค์กรที่เป็นอยู่ โดยจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า

หัวหน้างานและพนักงานส่วนมาก 13 คน จากทั้งหมด 16 คน ได้ให้คำตอบว่า ทิศทางในการสื่อสารขององค์กรนั้นมีทั้งสองรูปแบบซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์การใช้ โดยให้ความคิดเห็นว่ารูปแบบการสื่อสารทั้งสองนี้ขององค์กรมีความเหมาะสมอยู่แล้ว เพราะแต่ละรูปแบบมีการเลือกใช้ตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม และพนักงานส่วนน้อยจะให้คำตอบว่าบริษัทมีทิศ

ทางการสื่อสารเป็นแบบ One Way Communication เพราะว่าหัวหน้างานไม่ได้มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเพราะทุกครั้งหัวหน้างานจะสั่งงานและให้ทำตามคำสั่งโดยตลอด

“เป็นแบบทางเดียวเลยครับ สั่งอย่างเดียวไม่เคยให้ถามอะไรเลย” (ระดับพนักงาน)

“เป็นทางเดียวครับเอาแต่สั่ง อยากหัวหน้าเปิดโอกาสในการรับฟังบ้างครับ” (ระดับพนักงาน)

“เป็นแบบสองทางค่ะ และได้อยู่แล้วทั้งสองแบบเลยค่ะ” (ระดับพนักงาน)

“ได้อยู่แล้วทั้งสองทางครับ เพราะต้องใช้ให้เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น” (ระดับหัวหน้างาน)

ประเภทของการใช้งาน

ในหัวข้อนี้ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามความพึงพอใจเกี่ยวกับรูปแบบของการใช้งาน โดยจำแนกออกเป็นสองรูปแบบคือเป็นทางการกับไม่เป็นทางการ โดยจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า หัวหน้างานและพนักงานคิดว่ารูปแบบทั้งสองมีความเหมาะสมอยู่แล้ว เพราะขึ้นอยู่กับสถานการณ์เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและรวดเร็วจำเป็นต้องมีทั้งสองรูปแบบ แต่ในส่วนของการสื่อสารแบบเป็นทางการระดับพนักงานจะให้ความสำคัญและอยากให้มีมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เพราะ เป็นลายลักษณ์อักษรทำให้ระดับพนักงานมีความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น เพราะพนักงานส่วนมากกลัวว่าหากทำงานตามที่หัวหน้าบอกโดยไม่มีลายลักษณ์อักษรแล้ว หากเกิดความผิดพลาดขึ้นพนักงานกลัวว่าจะได้รับโทษเพราะหัวหน้าจะอ้างว่าไม่ได้สั่ง พนักงานจึงอยากได้เอกสารแบบเป็นทางการเพื่อใช้ในการยืนยันคำสั่ง ส่วนหัวหน้างานได้ให้ความคิดเห็นว่าเพื่อเป็นการให้พนักงานได้ตั้งใจหรือตระหนักในกฎระเบียบ เหตุการณ์ หรือข้อมูลที่สำคัญดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเลือกรูปแบบลายลักษณ์อักษร

“อยากให้เป็นรูปแบบเอกสารทางการมากเลยครับจะได้รู้ว่าผู้บริหารสั่งมาจริงไม่ใช่แอบอ้างชื่อ” (ระดับพนักงาน)

“อยากให้เป็นทางการค่ะเพราะหนูจะได้กล้าปฏิบัติตาม” (ระดับพนักงาน)

“อยากให้เป็นทางการมากเลยครับเพราะบางครั้งหัวหน้าสั่งงานด้วยวาจาแล้วทำให้เกิดความผิดพลาดหัวหน้าไม่ยอมรับผิดชอบจนผมโดนว่า” (ระดับพนักงาน)

“ได้อยู่แล้วครับต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมเพราะว่าถ้าเป็นทางการอย่างเดียวก็จะทำให้งานล่าช้าได้ดังนั้นต้องมีทั้งสองแบบตามความเหมาะสมครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

ภาษาและสัญลักษณ์ที่ใช้

ในหัวข้อนี้ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามความพึงพอใจเกี่ยวกับรูปแบบของภาษาและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารขององค์กร

1. รูปแบบของภาษา

จากการสัมภาษณ์พบว่า ในระดับของหัวหน้างานนั้นคิดว่ารูปแบบของภาษาที่ใช้ในนั้นมีความเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ในระดับของพนักงานนั้นพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั่นคือ ระดับพนักงานมีความคิดเห็นว่าเป็นบางครั้งภาษาที่หัวหน้างานใช้ในการสื่อสารนั้นมีความเข้าใจยาก เพราะเป็นศัพท์เฉพาะและบางครั้งมีการใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษซึ่งทำให้เข้าใจยาก และเอกสารหรือประกาศบางอย่างอ่านแล้วงงสับสนต้องมีการอ่านอีกครั้งเพื่อทำความเข้าใจ และในบางแบบฟอร์มนั้นมีการใช้เป็นภาษาอังกฤษจึงทำให้สับสนและไม่เข้าใจเนื้อหาของเอกสารหรือแบบฟอร์ม

“ข้อความในประกาศบางอย่างอ่านแล้วงงไม่เข้าใจเลยคะบางครั้งใช้ศัพท์ที่เป็นทางการจนหนูไม่รู้เรื่อง”

“ใช้แบบฟอร์มการทำงานเป็นภาษาอังกฤษมากเกินไปครับทำให้ไม่เข้าใจเวลาทำงาน”

(ระดับพนักงาน)

“อยากให้ช่วยแปลให้เป็นภาษาไทยที่เข้าใจง่ายหน่อยบางครั้งแปลมาแล้วอ่านแล้วงงเหมือนเดิม” (ระดับพนักงาน)

“ดีแล้วครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

“ดีแล้ว” (ระดับหัวหน้างาน)

2. รูปแบบของสัญลักษณ์

จากการสัมภาษณ์พบว่า ทั้งระดับหัวหน้างานและพนักงานมีความเห็นที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันนั่นคือ รูปแบบของสัญลักษณ์ที่ใช้ในนั้นมีความเหมาะสมและเข้าใจง่ายมีการใช้ในสถานที่ที่เหมาะสม

“เข้าใจง่ายจ๊ะ” (ระดับพนักงาน)

“ดีครับพี่” (ระดับพนักงาน)

“ดีอยู่แล้วครับ” (ระดับหัวหน้างาน)

“ก็ดีอยู่แล้ว” (ระดับหัวหน้างาน)

4.4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการสื่อสารในองค์กร

จากการสัมภาษณ์จึงทราบข้อเสนอแนะของหัวหน้างานและพนักงานดังต่อไปนี้
หัวหน้างาน

1. อยากให้มีการประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารในองค์กรเพื่อเป็นการตรวจสอบว่าช่องทางการสื่อสารที่ใช้ทุกวันนี้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึงหรือไม่
2. อยากให้บอร์ดที่ใช้หรือป้ายประชาสัมพันธ์ต่างๆ ในบริษัทมีความน่าสนใจและดึงดูดพนักงานเพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะเข้ามารับรู้รับทราบข้อมูลต่างของทางบริษัท
3. อยากให้มีป้ายหรือบอร์ดแสดงเป้าหมายในด้านต่างๆ ติดเพื่อให้พนักงานรับรู้
4. อยากให้มีการชี้แจง KPI ของพนักงานและองค์กรพร้อมบอกถึงที่มาและความหมายของ KPI แต่ละตัว
5. อยากให้เวลาที่หัวหน้างานระดับสูงดำเนินอยากให้ดำเนินในห้องปิดหรือพื้นที่ที่เป็นส่วนตัวเพราะทุกวันนี้หัวหน้างานระดับสูงชอบดำเนินพนักงานในที่ประชุมทำให้รู้สึกไม่สบายใจและกดดันเป็นอย่างมาก
6. อยากให้ผู้รับสารในระดับพนักงานมีความตั้งใจและความตระหนักถึงความสำคัญของสารให้มากกว่านี้

พนักงาน

1. อยากให้เนื้อหาของเอกสารบางอย่างกระชับและเข้าใจง่ายมากขึ้นกว่านี้เพราะเอกสารส่วนใหญ่อ่านแล้วงง
2. อยากให้มีการประกาศ KIP ของพนักงานอย่างชัดเจนเพราะปัจจุบันไปทราบตอนประเมินปลายปี และอยากให้มีการติดประกาศแจ้งการได้รับ Bonus ของแต่ละปีอย่างชัดเจนเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน
3. อยากให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารหรือเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานให้มากกว่านี้
4. อยากให้มีการประกาศสิทธิของพนักงานที่ควรจะได้รับให้ชัดเจนมากกว่านี้ เช่น วันพักร้อน KPI และเงื่อนไขของ Bonus ที่จะได้รับในแต่ละปี
5. อยากให้มีการ Update ข้อเสนอแนะที่พนักงานได้เขียนลงไปในกลุ่มแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความเชื่อใจหรือให้พนักงานท่านอื่นได้ทราบว่าเรื่องนี้ถูกเสนอแล้ว และมีการ Update บอกสถานะของเรื่องที่ได้รับการพิจารณาและบอกถึงสาเหตุของเรื่องที่ไม่ถูกพิจารณา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่ง โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่งจำนวนทั้งหมด 16 คน โดย แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มหัวหน้างานจำนวน 8 คน และกลุ่มพนักงานจำนวน 8 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบแบบโครงสร้าง (Structured Interview) และมีรูปแบบการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (formation interview) โดยหลังจากที่ได้ผลวิจัยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยและมีข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

5.1. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่งด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured Interview) จากแบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้โดยใช้คำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิดซึ่งแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งคำถามทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่สองความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสาร ส่วนที่สามความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทของการสื่อสารในองค์กร และส่วนที่สี่คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่งจำนวนทั้งหมด 16 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มหัวหน้างาน 8 คน และกลุ่มพนักงาน 8 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นการถอดเทปสัมภาษณ์อย่างละเอียดและทำการวิเคราะห์เชื่อมโยงผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานทั้งสองระดับนั้น มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าในระดับพนักงานนั้นมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นมีปัญหาและอยากให้มีการพัฒนาและปรับปรุง จากการสัมภาษณ์พบว่าในระดับพนักงานนั้นจะให้สัมภาษณ์ในลักษณะร้องขอให้มีการปรับปรุงในหลายเรื่องอย่างเห็นได้ชัด ยกตัวอย่างเช่นการอยากให้ปรับปรุงเรื่องเนื้อหาของสารสื่อสารทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากรูปแบบและภาษาที่ใช้ทำให้พนักงานมีความสับสนในเนื้อหาและทำให้ไม่เข้าใจ และพนักงานได้มีการร้องขอที่จะให้มีการนำเสนอข้อมูลส่วนอื่น ๆ ที่พนักงานต้องการรู้เช่น KPI ของพนักงาน และเกณฑ์ในการประเมิน Bonus ในแต่ละปี เป็นต้น

ส่วนในระดับของหัวหน้างานส่วนใหญ่จะมองว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นไม่มีปัญหามากนัก แต่มีบางส่วนที่ได้ให้ความคิดเห็นที่อยากปรับปรุงเพื่อให้ระดับพนักงานนั้นมีความสนใจเข้ามารับข้อมูลข่าวสารของบริษัทมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในระดับหัวหน้างานและพนักงานนั้นไม่สอดคล้องกัน และทำให้เห็นว่าทั้งสองฝ่ายนั้นมีมุมมองหรือความสนใจในเรื่องการสื่อสารที่ต่างกัน กล่าวคือ ในระดับหัวหน้างานนั้นจะมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กรและมองว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและไม่มีปัญหาและในระดับของหัวหน้างานนั้นจะมีความสนใจในเนื้อหาของสารที่เกี่ยวกับงานเช่น นโยบาย คำสั่ง หรือความสำคัญในเนื้อหาของสารที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน แต่ในระดับพนักงานนั้นไม่มีความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กรและมองว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นขาดประสิทธิภาพเช่น เนื้อหาของสารที่อ่านแล้วไม่เข้าใจหรือการใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษในเอกสารการทำงานที่มากเกินไปซึ่งพนักงานนั้นไม่เข้าใจและพนักงานยังสนใจในเนื้อข้อมูลของสารที่ต่างไปจากระดับหัวหน้างานซึ่งเนื้อหาที่พนักงานมีความสนใจนั้นคือเนื้อหาที่เป็นเชิงสวัสดิการหรือผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับเป็นส่วนใหญ่

5.1.2. ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าพนักงานในทุกระดับชั้นมีความคาดหวังต่อการสื่อสารในองค์กรในด้านการปรับปรุงและพัฒนา โดยพนักงานทั้งสองระดับนั้นมีความคาดหวังที่แตกต่างกันออกไปในด้านการปรับปรุงและพัฒนาโดยสรุปได้ดังนี้

ในระดับพนักงานนั้นมีความคาดหวังในเรื่องการปรับปรุงเนื้อหาของสารที่ใช้ในการสื่อสารให้มีเนื้อหาที่เข้าใจง่ายและกระชับ รวมไปถึงการใช้เอกสารหรือแบบฟอร์มในการทำงานที่เป็นภาษาไทยเพราะพนักงานไม่เข้าใจในศัพท์ภาษาอังกฤษ นอกจากนี้พนักงานอยากให้

การนำเสนอข้อมูลข่าวสารในส่วนของสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับและในส่วนของ Bonus และ KPI ที่มีการพูดถึงจากในระดับพนักงาน 7 คน จากทั้งหมด 8 คน

ในระดับของหัวหน้างานนั้นมีบางส่วนที่คาดหวังต่อการปรับปรุงในเรื่องของการนำเสนอและดึงดูดให้พนักงานมีความสนใจในข้อมูลข่าวสารต่างๆ ของบริษัท และอยากปรับปรุงในเรื่องการพัฒนาทักษะของพนักงานในด้านการรับฟังและความตระหนักในข้อมูลข่าวสารของพนักงาน

5.2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยจึงขอแนะนำนอกกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการสื่อสารการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดปัญหาและผลกระทบเชิงลบในการสื่อสารภายในองค์กร

1. การทดสอบและวัดประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร

ทำการประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพ และสามารถเข้าถึงพนักงานทุกคนในองค์กรได้หรือไม่ เช่นการทำแบบทดสอบความเข้าใจในเนื้อหาของสาร เช่น การคิดประการหน้าบอร์ดและทำแบบสอบถามข้อมูลหรือเนื้อหาของสารที่คิดประกาศเพื่อเช็คว่าช่องทางการสื่อสารนั้นพนักงานได้รับรู้รับทราบทุกคนหรือไม่

2. ทำการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่แล้วให้น่าดึงดูดและน่าสนใจ

ทำการปรับปรุงให้ช่องทางการสื่อสารให้มีความน่าสนใจและน่าดึงดูดมากขึ้น เช่น การตกแต่งบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้มีสีสันดึงดูดพนักงาน ทำการจัดหรือเรียงลำดับความสำคัญของเนื้อหาข่าวสารหรือการจัดกิจกรรมตอบคำถาม หรือ Quiz เป็น Mini Game ทุกครั้งที่มีข่าวสารหรือข้อมูลสำคัญที่พนักงานควรทราบ และมีการมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่สามารถตอบคำถามได้ถูก เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการอ่านข้อมูลข่าวสารขององค์กร โดยเนื้อหาของคำถามและคำตอบจะต้องมาจากข้อมูลข่าวสารที่พนักงานควรรับทราบ

3. การปรับปรุงเนื้อหาของสารที่ใช้

ทำการปรับปรุงเนื้อหาของสารที่ใช้ให้มีความเหมาะสมและสามารถทำให้พนักงานในทุกระดับชั้นสามารถอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย ลดการใช้ภาษาอังกฤษที่ยากในเอกสารหรือแบบฟอร์มให้น้อยลง

4. ทำการจัดอบรมเพิ่มทักษะภาษาอังกฤษให้แก่พนักงาน

ให้ทำการปรับปรุงเพิ่มทักษะภาษาอังกฤษของพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถที่จะเข้าใจศัพท์ภาษาอังกฤษและยังเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงานที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทอีกด้วย

5. ปรับปรุงและเพิ่มรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง

จากการวิจัยพบว่าทิศทางการสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งหมายความว่าถ้าองค์กรมีการใช้รูปแบบการสื่อสารสองทางมากขึ้น ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรก็จะมากขึ้นด้วย ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบสองทางให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยการจัดการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการทำงานของพนักงานให้มากที่สุด เนื่องจากการสื่อสารแบบสองทางสามารถใช้ตรวจสอบความเข้าใจในการทำงานร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง ตลอดจนเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานการส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารดังกล่าวอาจปฏิบัติดังนี้

- ผู้บังคับบัญช ควรเปิดโอกาสและส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารสองทาง โดยควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ และได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติกร เช่น กิจกรรมแข่งขันกีฬา

6. มีการจัดอบรมพนักงานในระดับหัวหน้างานและพนักงานในหัวข้อของการสื่อสาร โดยมีการสอนถึงองค์ประกอบของการสื่อสารเพื่อให้พนักงานได้เข้าใจถึงหน้าที่ของผู้ส่งสารและผู้รับสาร และรวมไปถึงเนื้อหาของสารที่ควรจะใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าใจในเนื้อหาของสารได้อย่างชัดเจนและครบถ้วน เพื่อเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจในการสื่อสารและแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการสื่อสารในองค์กรให้ดีขึ้นได้

5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1. ข้อจำกัดของงานวิจัยชิ้นนี้คือจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษานั้นน้อยเมื่อเทียบตามอัตราส่วนของพนักงาน ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบแห่งหนึ่งมีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น ครั้งต่อไปควรเพิ่ม

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างให้มากยิ่งขึ้นเพื่อเป็นการเข้าถึงความพึงพอใจของกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท โดยการทำงานวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานทั้งองค์กร

2. ครั้งต่อไปควรทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของพนักงานต่อความตระหนักของข้อมูลหรือเนื้อหาข่าวสารที่ได้รับ และสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งเร้าที่มีผลดึงดูดให้พนักงานมีความสนใจและใส่ใจในข้อมูลข่าวสารต่างๆ มากยิ่งขึ้นไป เพื่อเป็นการทราบถึงพฤติกรรมของพนักงานในการรับข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมานำผลการวิจัยที่ได้มาปรับปรุงและฝึกอบรมให้พนักงานมีความสามารถหรือมีความตระหนักต่อข้อมูลเพื่อให้การสื่อสารในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรด้วย



บรรณานุกรม

- เก็จวลี จิตวัฒน์ไโล (2537) รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- จาก เก็จวลี (2530). รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข.และสาย ค. ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชาลิน นานา (2539) ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานบริษัทอเมริกันและญี่ปุ่นทางด้านช่องทางการสื่อสาร
- เดวิส (กัลยิมา โดกะคุนะ. 2541) รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย
- ทิชาพร เลิศสมบุรณ์. (2532). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการสื่อสารมวลชนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ทิพยาภา น้อยสกุล (2553) พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน
- ธีรพร สิริवंธ (2559) การศึกษาพฤติกรรมการใช้ไลน์แอปพลิเคชัน (Line Application) เพื่อเป็นช่องทางการสื่อสารการปฏิบัติงานในองค์กร
- พิเชษฐ์ บุญมี (2544) . การสื่อสารภายใน องค์กร: ศึกษากรณีธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
- แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์ (2559) ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กรกรณีศึกษาบริษัท ยูไนเต็ด แสตนด์การ์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)
- ภาวดี อิศรเสนา ณ อยุธยา (พิเชษฐ์ บุญมี. 2544) ลักษณะของประชากรศาสตร์
- เรวัตร สมบัติทิพย์ (2543) การติดต่อสื่อสารในองค์กร:กรณีศึกษาบริษัทซีเกทเทคโนโลยี
- ระวิทย์ บุญสินสุข (2535) การสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- วิญญู สุธวิเศษ (2540). ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจ ขวัญ กำลังใจใน การทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม

สุภานานาพุลสิน (2546) ความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษาบริษัท
ไฮไฟ โอเรียนท์ (ไทย) จำกัด

สิริลักษณ์ พัชรนฤมล (2553) ผลกระทบของการสื่อสารของพนักงาน บริษัท เจมครีเอชั่น จำกัด
กรุงเทพมหานคร

สิริวรรณ จันทร์ศรี (2534) การสื่อสารภายในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์

อัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2537) ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ

Nichols, Horner & Fyfe (2014.; อ้างถึงในเบญจวรรณ. 2557.) การทำ ความ เข้าใจและการปรับปรุง
กระบวนการสื่อสารในพนักงานดูแลผู้สูงอายุที่มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรม





ภาคผนวก

คำถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบ

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาของธุรกิจอุตสาหกรรมยาสูบ โดยข้อมูลที่ได้รับจากคำถามทุกฉบับ จะไม่มีการเผยแพร่และมีผลกระทบต่อการใช้งานของผู้ตอบคำถาม ทั้งทางตรง และทางอ้อม จึงขอความกรุณาผู้ตอบคำถามตอบคำถามตามความเป็นจริง และโอกาสนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบคำถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบคำถามในครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ตำแหน่ง
5. ประสบการณ์การทำงาน ณ บริษัทแห่งนี้กี่ปี

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร

2.1. ท่านคิดว่าบริษัทหรือผู้บังคับบัญชาได้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้ต่อท่านเพียงพอหรือไม่ เพราะอะไร

1. นโยบายและเป้าหมายของบริษัท
2. เป้าหมายของแผนก
3. กฎระเบียบและคำสั่งข้อบังคับ
4. KPI ของพนักงาน

5. สวัสดิ์การและข่าวสารของบริษัท

- 2.2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อเนื้อหาข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ
 1. ความชัดเจนและความเข้าใจในเนื้อหาข่าวสาร
 2. ความสุภาพและความเหมาะสมของเนื้อหาข่าวสาร
- 2.3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อช่องทางการสื่อสารขององค์กรดังต่อไปนี้
 1. บอร์ดประชาสัมพันธ์
 2. Social Media (Line, Facebook & Email)
 3. การประกาศ การประชาสัมพันธ์ และการประชุม
 4. ก่อเสนอความคิดเห็น
- 2.4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อผู้รับสารในองค์กรของท่านตามหัวข้อดังต่อไปนี้
 1. ความตั้งใจรับข้อมูล
 2. การเข้าใจในข้อมูล หรือได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง
 3. ความตระหนักต่อข้อมูล

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทของการสื่อสารในองค์กร

- 3.1. ท่านคิดว่าองค์กรมีทิศทางในการสื่อสารแบบใดระหว่าง การสื่อสารแบบทางเดียวแบบสองทาง หรือมีทั้งสองอย่าง
- 3.2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อทิศทางการสื่อสารขององค์กรดังต่อไปนี้
 1. การสื่อสารแบบทางเดียว (One Way Communication)
 2. การสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication)
- 3.3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อประเภทการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 3.4. ท่านคิดว่าเห็นอย่างไรต่อรูปแบบภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร
 1. รูปแบบภาษา
 - 1.1. ความเข้าใจในเนื้อหาของภาษา
 - 1.2. ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้
 2. รูปแบบสัญลักษณ์
 - 1.1. ความเข้าใจในเนื้อหาของภาษา
 - 1.2. ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของการสื่อสารในองค์กร

- 4.1. ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอะไรมั่งเกี่ยวกับการสื่อสาร