

RTA4780011 ศ.ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร

การจัดการทางการสื่อสาร

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร





หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการ
จัดการทางการสื่อสาร การจัดการทางการสื่อสาร และการ
บริหารงานสื่อสารมวลชน

ระยะที่ 2

การจัดการทางการสื่อสาร

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร

ISBN 974-94702-7-3

การจัดการทางการสื่อสาร

(ภายใต้โครงการ หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิตทั้งสามในด้านการจัดการ
ทางการสื่อสาร การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน)

สงวนลิขสิทธิ์ © 2550

สกว. และ ศ.ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร

พิมพ์ที่ กทม.: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรินติ้ง
(ความเห็นในหนังสือนี้เป็นของผู้วิจัย สกว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)



สารจาก สกว.

โครงการหลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการจัดการทางการสื่อสาร การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน เป็นโครงการวิจัยเพื่อค้นหาพรหมแดนขององค์ความรู้ดังกล่าว โดยงานวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อศึกษาถึงมิติของการจัดการทางการสื่อสารเป็นการเฉพาะ โดยแสวงหาคำตอบของการจัดการทางการสื่อสารทั้งในความหมายแคบและความหมายกว้าง รวมถึงความแตกต่างในการนำการจัดการทางการสื่อสารมาใช้ในองค์กรต่างๆ

เนื่องจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) มีแนวคิดที่จะให้เมธีวิจัยอาวุโส สกว. มาช่วยกันสร้างนักวิจัย และพัฒนาทีมงานวิจัยเพื่อสร้างศักยภาพเชิงปัญญา ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไปว่า ความรู้เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน การสร้างความรู้จึงเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการวิจัยจะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความรู้ที่ยั่งยืนได้ ด้วยเหตุผลข้างต้น ศ.ดร.สุรพงษ์ โสภณเสถียร ในฐานะเมธีวิจัยอาวุโส สกว. ได้ดำเนินการตามแนวทางของ สกว. ในการพัฒนาเครือข่ายนักวิจัยภายใต้โครงการดังกล่าว ทั้งทำการวิจัยในพื้นที่ที่แตกต่างกันไม่ว่าในองค์กรแบบธุรกิจ หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และสถาบันทางการศึกษา เพื่อให้สารัตถะของการวิจัยมีความครอบคลุม ดกผลึก และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งนำผลงานที่ได้แพร่ขยายออกไปทั้งในฐานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการนำไปใช้ในการจัดการทางการสื่อสารขององค์กรต่างๆในทางปฏิบัติ สมตามเจตนารมณ์ของ สกว. ที่ได้วางแนวทางไว้

ศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวัติ บุญ-หลง
ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

คำนำ

งานเขียนนี้เป็นงานวิจัยในระยะที่สองของโครงการวิจัย 3 ปี ภายใต้ทุน
เมธีวิจัยอาวุโส ของ สกว. โครงการวิจัยตลอดโครงการเป็นการแสวงหาองค์
ความรู้ที่ต้องการเห็นผลการตกผลึกภายใต้ชื่อโครงการที่ว่า “หลักและแนว
ทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การ
จัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน” ซึ่งผู้วิจัยได้บุกเบิกมา
ตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 และเป็นความพยายามในการแสวงหาพรมแดนของศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการสื่อสารซึ่งในครั้งนี้จะใช้เวลาในการค้นคว้าตั้งแต่ปี 2548
จนถึง 2550 โดยงานวิจัยในระยะที่ 2 เป็นการค้นหาสาระที่เกี่ยวข้องกับมิติของ
“การจัดการทางการสื่อสาร” อันเป็นการรวบรวมตัวแปรและมโนทัศน์ของการ
จัดการทางการสื่อสารทั้งในความหมายที่แคบและความหมายที่กว้างซึ่งนำไปใช้
ในการดำเนินการในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์การมาทั้งสิ้น 5 ประเภทที่
แตกต่างกัน ตั้งแต่องค์กรภาคราชการ วิชาธุรกิจที่รัฐลงทุน องค์กรทางการ
ศึกษา องค์กรภาคธุรกิจการผลิต และองค์กรภาคธุรกิจบริการ เพื่อนำมา
หาข้อสรุปของการจัดการทางการสื่อสารทั้งในส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะและ
ลักษณะร่วมขององค์กรแต่ละประเภท โดยอาศัยระเบียบวิธีการวิจัยทั้งในเชิง
คุณภาพและในเชิงปริมาณเพื่อต้องการคำตอบที่สมบูรณ์เท่าที่ระเบียบวิธีการจะ
ไปถึง

ข้าพเจ้าขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยที่ส่งเสริมงานวิจัย
ชิ้นนี้ ขอขอบคุณองค์กรทั้ง 5 แห่งที่มอบแสงสว่างแห่งการค้นหาคำตอบ
ขอขอบคุณเครือข่ายอันประกอบด้วยบุคคลหลักดังนี้ รศ.ดร.สมิหรา จิตตลดาการ
ดร.อรรถพร กงวิไล คุณสุพัตรา โพธิ์ทอง และคุณวัลลีย์ ศรีประภาภรณ์
ขอขอบคุณที่ประชุมวิชาการอันประกอบด้วยผู้คนหลากหลายจำนวนมาก ณ
วันที่ 7 ตุลาคม 2549 ณ โรงแรมเดอะ แกรนด์ พร้อมทั้งผู้วิจารณ์งานวิจัยอัน
ประกอบด้วย ศ.ดร.สมศักดิ์ ชูโต ศ.อนันต์ เกตุวงศ์ รศ.ดร.พีระ จิรโสภณ รศ.
อรรถัย ศรีสันติสุข และผศ.แอนนา จุมพลเสถียร

สุพงษ์ โสธนะเสถียร

คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มธ.

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ.....	1
บทนำวิจัย	1
สภาพปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
นิยามศัพท์.....	5
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
กรอบความคิดทฤษฎี.....	16
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	20
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	21
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	24
การนำเสนอรายงานวิจัย.....	31
ประโยชน์.....	31
บทที่ 2 ปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร	33
การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปร.....	33
การสำรวจการจัดระเบียบการสื่อสาร.....	36
คุณสมบัติและคุณลักษณะของการจัดระเบียบทางการสื่อสาร	41
บทสรุป	64
บทที่ 3 ปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสาร	66
การสำรวจปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสาร.....	66
คุณสมบัติและคุณลักษณะของการจัดการทางการสื่อสาร	84
มโนทัศน์ ในการจัดการทางการสื่อสาร	85
บทสรุป.....	176
บทที่ 4 ความเกี่ยวข้องภายในและภายนอกระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสาร.....	178
การสำรวจความเกี่ยวข้องภายในและภายนอกของการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสาร.....	178

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิหลังกับตัวแปรการจัดการทางการสื่อสารใน ความหมายกว้าง.....	179
คู่ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสาร	181
คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร	187
คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่ แคบ	190
การแยกประเภทของกลุ่มบุคคลตามปัจจัยหลักของการจัดการทางการสื่อสาร	206
สรุป.....	210
พลวัตของการจัดการทางการสื่อสารกับการจัดระเบียบทางการสื่อสารในองค์การ	210
ความเคลื่อนไหวของภูมิหลังของคนในองค์การกับการจัดการทางการสื่อสารใน ความหมายที่กว้าง.....	211
ความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวข้องระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับ การจัดการทางการสื่อสาร	213
ความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวข้องภายในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร.....	225
ความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวข้องภายในการจัดการทางการสื่อสาร.....	230
สรุป.....	244
บทสรุป.....	247
บทที่ 5 การจำแนกความแตกต่างในการจัดระเบียบทางการสื่อสารและการจัดการทางการสื่อสาร	251
การสำรวจการจำแนกความแตกต่างในการจัดการทางการสื่อสารในความหมาย กว้าง.....	251
สรุป.....	260
พลวัตต่อการจำแนกความแตกต่างในการจัดการทางการสื่อสารในความหมาย กว้าง.....	261
การจัดการทางการสื่อสารในหน่วยราชการราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุน.....	261
การจัดการทางการสื่อสารในสถาบันทางการศึกษา.....	270
การจัดการทางการสื่อสารในองค์การธุรกิจ.....	273
สรุป.....	276
บทสรุป.....	276
บทที่ 6 'Toc153271315 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	278

ข้อสรุป.....	279
ข้อสรุปที่ 1	279
ข้อสรุปที่ 2	283
ข้อสรุปที่ 3	286
อภิปรายผล.....	287
ข้อเสนอแนะ.....	292
บรรณานุกรม.....	295

บทที่ 1

บทนำ

การจัดการทางการสื่อสาร (communication management) เป็นงานวิจัยในระยะที่ 2 ภายใต้โครงการวิจัยที่ชื่อว่า หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน (The Frontier of Communication Administration: Three Dimensions of Management Communication, Communication Management, and Mass Communication Administration) และถัดจากงานวิจัยในระยะที่ 1 ที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการจัดการ ทั้งนี้ยังมีงานวิจัยในระยะที่ 3 อันเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสื่อสารมวลชน อันจะทำให้ขอบเขตของวิชาการบริหารการสื่อสารมีความครบถ้วนสมบูรณ์

บทนำวิจัย

สภาพปัญหา

จากการศึกษาวิจัยการสื่อสารเพื่อการจัดการทำให้ทราบว่ากิจกรรมการสื่อสารทั้งในความหมายแคบ (การเลือกใช้สื่อ) และในความหมายกว้าง (การเลือกใช้สื่อกับบริบทของการสื่อสาร) ต่างก็มีบทบาทต่อการดำเนินการจัดการในประชาคมต่างๆ แต่กระนั้นการนำกิจกรรมการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือทางการจัดการในแง่ของยุทธศาสตร์นอกเหนือไปจากการจัดระเบียบและระบบของการสื่อสารในองค์กรยังไม่ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้อย่างมากพอเมื่อเทียบกับวิชาทางด้านการบริหารการสื่อสารซึ่งได้รับการยอมรับมากขึ้นเป็นลำดับ อันที่จริงการจัดการทางการสื่อสารมุ่งศึกษาการจัดระเบียบการสื่อสารเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการซึ่งมีความสำคัญภายในระบบขององค์กร แต่กลับมีผู้บริหารและนักการจัดการมีความเข้าใจการจัดการทางการสื่อสารไม่มากเท่าที่ควรทั้งที่สภาพแวดล้อมของสังคมก้าวไปสู่คลื่นลูกที่สาม (ICT)

ข้อเท็จจริงข้างต้นยังคงเป็นปัญหาไม่แตกต่างไปจากประเทศที่ก้าวหน้าที่มีการจัดการทางการสื่อสารอย่างในประเทศออสเตรเลียดังเช่น พนักงานไม่ถึงครึ่งที่พอใจการสื่อสารในการกำหนดทิศทางของการใช้ยุทธศาสตร์ สิ่งตีพิมพ์และจดหมายข่าวขององค์กร สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร อีเมล และการสื่อสารภายใน ยิ่งกว่านั้นการจัดการทางการสื่อสารที่ไม่ค่อยได้รับการยอมรับคือ การเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา การให้คำปรึกษาและดูแล การบริการข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารเพื่อการจัดการของเจ้าหน้าที่จัดการอาวุโส การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแม้แต่การสื่อสารในแนวระนาบ นอกเหนือไปจากทักษะในการสื่อสารของบุคคล การสื่อสารของผู้บริหารชั้นสูง (CEO) และแม้แต่การแสดงออกซึ่งการย้อนกลับสาร (เสียงสะท้อน) ยังเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องปรับปรุง อย่างไรก็ตามบุคลากรในองค์กรยังเชื่อมั่นว่าการสื่อสารเพื่อการจัดการที่มาจากฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการในการเปิดรับฟังเสียงสะท้อนจะช่วยลดสภาพปัญหาเหล่านั้นได้ อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่อันดับแรกความสามารถในการสื่อสารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (ที่จำเป็นต้องมีปริมาณข้อมูลข่าวสารเพียงพอและข้อมูลข่าวสารต้องไหลไปในทุกจุดได้) ประการที่สอง ความสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์กร (ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การประชุมสั่งงาน (briefings) และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร) และประการสุดท้าย การสื่อสารจากล่างสู่บน (ที่ฝ่ายจัดการต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ และความใส่ใจ) (Gray 2004: 26-31) ซึ่งการจัดการทางการสื่อสารที่ผ่านมาเป็นเพียงขั้นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความมีสุขภาพแข็งแรงขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายในความสำเร็จขององค์กรที่มาจากทักษะของนักจัดการทางการสื่อสาร ในต่างประเทศนักจัดการทางการสื่อสารต้องสามารถพัฒนามาตรการในการวางแผนและประเมินวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ปัจจัยที่ไปสู่ความสำเร็จ และกลยุทธ์กับเครื่องมือในการวัดสิ่งดังกล่าว แต่กระบวนการนี้ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย ๆ ที่นักจัดการทางการสื่อสารจะแก้ปัญหาได้อย่างลุล่วง โดยเฉพาะการทำให้องค์กรพึงพอใจและเห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารไม่ว่าในเรื่องการทักษะการเจรจาต่อรอง การสร้างความไว้วางใจต่อสาธารณะ การสื่อสารที่น่าเชื่อถือ และการสื่อสารที่เหมาะสมกับเวลา เป็นต้น (Williams, ABC, and Williams 2004: 20-5) สิ่งเหล่านี้

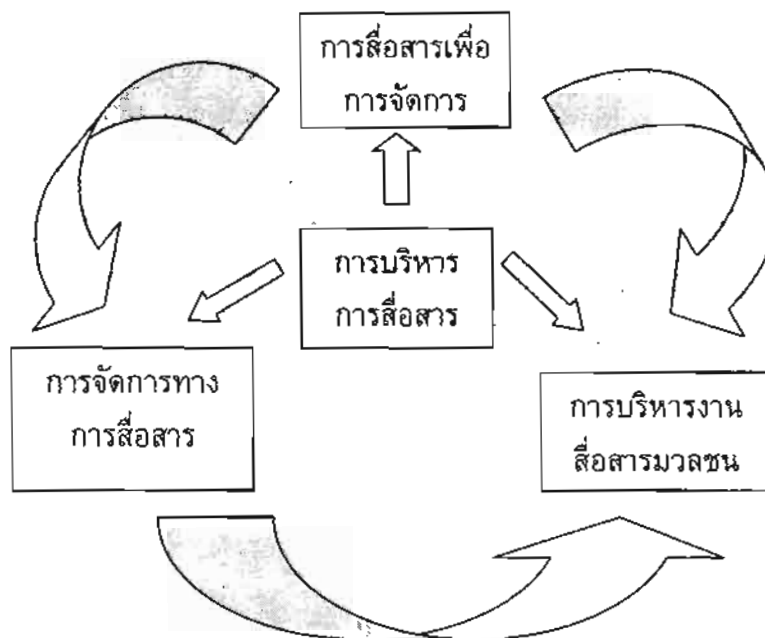
มาซึ่งความรู้สึกของบุคลากรในเรื่องศักดิ์ศรี ความเที่ยงธรรม และความเป็นอิสระ ในการพูดโดยปราศจากความหวาดหวั่นจากความพยายามของผู้บริหาร ซึ่งเป็น ปัญหาที่วงการการจัดการทางการสื่อสารพยายามแก้ไข

ประเด็นปัญหาเหล่านี้ไม่ได้แตกต่างไปจากสังคมไทย หากจะกล่าวไป แล้วปัญหาขององค์การในสังคมไทยเผชิญต่อความยุ่งยากมากขึ้นไปอีกในการ ประยุกต์ใช้การจัดการทางการสื่อสารอันเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวเนื่องกันทั้งการสื่อสารและ การจัดการ ทั้งนี้เพราะว่าการจัดการทางการสื่อสารขององค์การทั่วไปในสังคม ไทยประกอบด้วยบุคลากร 3 แบบปะปนกันไป อีกทั้งแต่ละรูปแบบยังคงความ โดดเด่นและมีความสำคัญไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารในองค์การยังมีรูปแบบ การจัดการทางการสื่อสารที่ติดอยู่กับคลื่นลูกที่สองตามความหมายของ Toffler ในขณะที่เสมียนพนักงานในระดับรากหญ้ายังมีวิถีชีวิตในองค์การแบบ คลื่นลูกที่หนึ่ง และมีบุคลากรจำนวนน้อยมากโดยเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมการจัดการ ทางการสื่อสารในแบบคลื่นลูกที่สามซึ่งต้องพยายามต่อสู้กับความเข้าใจของผู้คน ที่อยู่ในคลื่นที่แตกต่างออกไปที่มีจำนวนมากกว่า อย่างไรก็ตามบุคลากรทั้ง 3 แบบยังคงเป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจไปพร้อมๆกันเนื่องจากสังคมของไทยยังคง ผสมผสานการดำเนินกิจกรรมของผู้คนเหล่านั้น นอกจากนี้การรวบรวมงานวิจัย ทางด้านการจัดการทางการสื่อสารในประเทศไทยก็ไม่ได้แตกต่างไปจากการ ทำงานในองค์การที่ยังคงสะท้อนถึงปัญหาดังกล่าวเช่นกัน ทั้งนี้เพราะงานวิจัยใน ลักษณะข้างต้นยังกระจัดกระจายและมีจำนวนไม่มากพอต่อการพัฒนาองค์ความรู้ ในฐานะศาสตร์ที่แข็งแกร่ง แม้ว่าจะงานเขียนในยุคแรกจะเริ่มขึ้นในปี 1953 ของ Charles Redfield ในงานที่ชื่อว่า *Communication in Management: the Theory and Practice of Administrative Communication* นานพอสมควรแล้วก็ตาม

กล่าวโดยสรุป จากสภาพปัญหาดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องเร่งศึกษา และวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในองค์ความรู้ของสาขาวิชาการจัดการทางการสื่อสาร ให้มีความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ ซึ่งจะส่งผลให้สาขาวิชานี้พัฒนาไปสู่ความ เป็นทฤษฎีและความเป็นวิชาชีพในขณะเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ภายใต้โครงการวิจัยการบริหารการสื่อสารสามารถสรุปเนื้อหาสาระได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้ การสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน โดยเนื้อหาทั้งสามมิติดังกล่าวอยู่ภายใต้กรอบความคิดในเรื่องการบริหารการสื่อสาร ดังแผนภาพข้างล่าง



จากแผนภาพ งานวิจัยในระยะที่สองนี้จะเป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะมโนทัศน์และความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ในมิติของการจัดการทางการสื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อค้นหาและรวบรวมตัวแปร (variable) หรือมโนทัศน์ (concept) ที่เกี่ยวข้องกับกรรมวิธี (procedure) ในทางการสื่อสาร และกรรมวิธีในทางการจัดการขององค์การ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกรรมวิธีในทางการสื่อสารกับกรรมวิธีในทางการจัดการที่ใช้ในองค์การ
3. เพื่อศึกษาความแตกต่างที่เกิดจากการนำเอาปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสาร(จากวัตถุประสงค์ข้างต้น)ไปใช้ในแต่ละองค์การ

นิยามศัพท์

มโนทัศน์ (concept) ในที่นี้ครอบคลุมความหมายของตัวแปร อันหมายถึงถ้อยคำหลักที่ต้องพิสูจน์โดยผลของการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณในการไปสู่คำตอบของแต่ละวัตถุประสงค์

การสื่อสารเพื่อการจัดการ (management communication) มุ่งศึกษาถึงตัวกิจกรรมและยุทธศาสตร์ของการสื่อสารทุกระดับตั้งแต่การสื่อสารภายในบุคคลจนถึงการสื่อสารมวลชนเพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในทางการบริหารการจัดการ เช่น การสนทนา ข่าวลือ การจัดประชุม หรือกระดานข่าว เป็นต้น

การจัดการทางการสื่อสาร (communication management) หมายถึงการบริหารการจัดการของหน่วยงานทั่วไปที่พิจารณาควบคู่ไปกับความสัมพันธ์ภายใน/ภายนอกของหน่วยงานภายใต้บริบทของแนวความคิดทางการสื่อสาร โดยแบ่งการจัดการทางการสื่อสารออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- การจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบ หมายถึง การจัดการทางการสื่อสารที่เน้นกระบวนการบริหารจัดการที่พาดพิงหรือเกี่ยวข้องกับแนวคิดทางด้านการสื่อสาร

- การจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้าง หมายถึง การจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบที่รวมการจัดระเบียบทางการสื่อสารไว้ด้วยการจัดระเบียบทางการสื่อสารเป็นการสื่อสารที่จัดไว้เป็นหมวดหมู่เพื่อสนับสนุนการจัดการทางการสื่อสาร

การบริหารงานสื่อสารมวลชน (mass communication administration) เหมือนกับการจัดการทางการสื่อสารแต่มุ่งเน้นในหน่วยงานทางด้านสื่อสารมวลชนรวมไปถึงการสื่อสารสาธารณะ(ซึ่งเป็นองค์การเปิดหรือกึ่งเปิด)ภายใต้ขอบเขตของจรรยาบรรณและ/หรือกฎกติกาตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ เช่น สิ่งพิมพ์ต่างๆ ป้ายโฆษณา มวลชนสัมพันธ์ และสื่อที่อาศัยคลื่นวิทยุไฟฟ้า (เช่น วิทยุกระจายเสียง หรือวิทยุโทรทัศน์ ฯลฯ) เป็นต้น

การบริหารการสื่อสาร (communication administration) มีความหมายครอบคลุมการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการทางการสื่อสารมีเนื้อหาส่วนใหญ่จากการอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์การซึ่งมีแนวทางการศึกษา (approaches) ความเป็นสหวิชา รวมทั้งขอบข่ายทฤษฎีและวิธีการ ซึ่งได้รับการพัฒนาจนเป็นแนวทางของตนเอง การจัดการทางการสื่อสารมีพื้นฐานอย่างเดียวกันแต่พัฒนาไปให้เหมาะสมกับการขยายตัวและความซับซ้อนทางการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมของสังคม ที่จำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในทุกระดับของการสื่อสารที่มีอันตรกิริยาของบุคคล กลุ่ม และองค์การ และจุดต่างๆ ที่มีอิทธิพลถึงกันในองค์การในลักษณะเครือข่าย ทั้งนี้รวมถึงผลพวงและจรรยาบรรณ (Jones, Watson, Gardner, and Gallois 2004: 722-41) แต่กระนั้นก็อาจกล่าวได้ว่า พัฒนาการของการจัดการทางการสื่อสารซึ่งมีที่ทำนาคจะเติบโตเร็วแต่กลับไม่ได้เป็นไปตามคาดหมายโดยเฉพาะในห้วงเวลาเกี่ยวกับการขึ้นสหัสวรรษใหม่ เพราะองค์การต่างๆ ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานหรือสมาชิกในองค์การมากเพียงพอแม้ว่าจะมีการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมการสื่อสารระหว่างสมาชิกในหน่วย ความสัมพันธ์กับสังคม และกับผู้ให้คำปรึกษาหารืออยู่บ้างแล้วก็ตาม มีแนวการศึกษาวิจัยบางส่วนฉีกแนวไปกับการให้ความสนใจในเรื่องความขัดแย้ง วิกฤตการณ์ ยุทธวิธีการต่อรอง การรับฟังเสียงสะท้อน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่นิยมการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ในการจัดการ และการจัดการกับความรู้

อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้กลายเป็นหัวใจของการจัดการทางการสื่อสารเนื่องจากสามารถลดข้อติดขัดของสายการบังคับบัญชาและการสื่อสารระหว่างแผนกต่างๆ โดยเฉพาะไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมลช่วยทำให้เกิดการทำงานและการประสานงานของพนักงานได้ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถลดความเป็นปัจเจกบุคคลไปสู่ภาพรวมที่เป็นเอกลักษณ์ของสังคม (social identity model of

de-individuation effects) ผลของการจัดการทางการสื่อสารในกลุ่มผู้จัดการระดับกลางที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือต่อพนักงานโดยตรง ช่วยทำให้ลดความไม่แน่นอนจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงกับช่วยทำให้กลายเป็นผลการทำงานเป็นไปทางด้านบวกมากขึ้น ยิ่งองค์กรที่เป็นเอกพันธ์ (homogeneous organization) จะยิ่งช่วยลดการทำความเข้าใจในความหลากหลายที่มาจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกไม่ว่าการเป็นองค์กรเสมือน (virtual) มากขึ้น อย่างไรก็ตามภูมิหลังของบุคลากรโดยเฉพาะการย้ายถิ่นฐาน เพศ และเชื้อชาติ นอกเหนือจากเอกลักษณ์ขององค์กรจะกลายเป็นพื้นฐานสำคัญในการสื่อสารและยุทธศาสตร์ในทุกระดับ ด้วยเหตุนี้การวิจัยแบบศาสตร์อาจไม่เพียงพอต่อการหาข้อค้นพบในการจัดการทางการสื่อสาร เพราะต้องอาศัยวาทกรรมหรือบทอภิปราย (discourse) เรื่องราวขององค์กรมากยิ่งขึ้นในการเข้าสู่ความจริงของสิ่งค้นพบ สิ่งที่จะอภิปรายหรือตีความได้น้อย 3 มิติ คือ องค์กรก็เสมือนวัตถุที่ประกอบด้วยคุณลักษณะและให้ผลของการดำเนินงานที่มนุษย์เป็นผู้ผลิตอันนำไปสู่การอภิปราย องค์กรเป็นสิ่งสร้างสรรค์ของมนุษย์โดยมีความพยายามพัฒนาไปสู่ภาวะที่เหมาะสม (becoming) ซึ่งมีคุณค่าเพียงพอต่อบทอภิปราย และองค์กรเป็นการกระทำของมนุษย์เป็นแหล่งที่ปรากฏของภาคปฏิบัติการ (grounded in action) ที่สามารถอภิปรายได้ ไม่ว่าจากการศึกษาจากการสังเกตและการสนทนาเจาะลึก (Fairhurst, and Putnam, 2004: 5-26) ในที่นี้บทอภิปรายหมายถึงหลักการในการถ่ายทอดความคิดทางสังคมที่ดลกลผลึกมาเป็นวัฒนธรรมการสื่อสาร ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องกำหนดความหมายโดยการแยกแยะหรือจัดหมวดหมู่รูปแบบการพูด การเขียน และความคิดซึ่งมักเป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจ อันมีผลต่อ KAP (knowledge-attitude-performance) ของบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร บทอภิปรายช่วยสร้างความชัดเจนถึงธรรมชาติขององค์กรที่มี ซับซ้อนและขัดแย้งภายในเนื่องจากเห็นถึงอันตรกิริยาทางสัญลักษณ์ (symbolic interaction) ของปัจเจกบุคคลทั้งในแง่การสร้างสรรค์ การต่อต้าน และการปรับแต่งความสัมพันธ์ทางความรู้สึกที่ไม่มั่นคงของผู้คนระหว่างที่องค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น ความต้องการข้อมูลข่าวสารในทางคุณภาพโดยการวิพากษ์วิจารณ์ การแสดงความเห็นที่แตกต่างกัน และการแสวงหากระบวนการสื่อสารที่

เข้าใจในความคิดและการกระทำจะเป็นตัววัด ประเมิน และอภิปรายสารสนเทศที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนและการตัดสินใจระหว่างสมาชิกในองค์กร แต่กระนั้นโดยตัวของสารสนเทศเองยังอาจแฝงเร้นหรือไม่เพียงพอต่อการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงทัศนคติและพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆตามที่ต้องการ

จากงานวิจัยจะพบว่า แบบจำลองอาจยังคงเป็นแนวทางหลักในการวิจัยค้นหาความจริงสำหรับการจัดการทางการสื่อสารมากกว่าบทอภิปราย (Bessette 1997: 1-25) แบบจำลองการแพร่พันธุ์นวัตกรรม (the innovation dissemination model) เป็นการสื่อสารเพื่อการเผยแพร่นวัตกรรมให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย แบบจำลองวิวัฒนาการของการพัฒนาและการสื่อสาร (the evolution of development and communication models) เป็นการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่อาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมภายในสังคม แบบจำลองการพัฒนาและการพึ่งพิง (development and dependence) เน้นการอิงระบบเศรษฐกิจเหนือ-ใต้ แบบจำลองการสื่อสารและการปลุกจิตสำนึก (communication and consciousness-raising) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนากระบวนการศึกษามากกว่ากระบวนการทางการเมือง แบบจำลองการหันกลับมาใช้สื่อดั้งเดิม (low-technological media) เพื่อเป็นสื่อของประชาคมและคตินิยมทางเลือกในการพัฒนา (the "alternative development" paradigm and community media) เพื่อผลักดันความรู้ ทักษะ และการแก้ปัญหาสังคม ตลอดจนแบบจำลองการส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (the proliferation of models) อันเป็นการผสมแนวทางต่างๆโดยเฉพาะกิจกรรมการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการขยายตัวของโครงการ แบบจำลองข้างต้นเปิดโอกาสให้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วย แบบจำลองเหล่านี้ถูกใช้เป็นแนวทางเพื่อสะกิดความไม่แน่นอนจากสถานการณ์ เนื่องจากแบบจำลองสามารถสร้างประสบการณ์และความหมายต่อความไม่แน่นอน สามารถคาดคะเนได้ในขณะที่กำลังจัดการกับความไม่แน่นอน และสามารถตอบสนองทางพฤติกรรมกับจิตวิทยาเพื่อให้องค์กรเข้มแข็ง (Brashers 2001: 477-91) เพราะความไม่แน่นอนทำให้นำไปสู่ความเจ็บป่วยขององค์กร ซึ่งนักจัดการทางการสื่อสารต้องคอยกรองและติดตามสิ่งที่ผิดพลาดของบุคลากรให้หมดไปโดยแยกแยะในการรักษาว่าใครมีอาการเรื้อรังและใครเป็นเพียงแค่วิตกกังวล ซึ่งองค์กรอาจต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถจัดการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยความเกี่ยวข้อง

ระหว่างปัจจัยทั้งสองเป็นหลักในการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ (Seebungkerd 2004: 64-83) ความเป็นผู้นำของผู้จัดการยังทำให้ผู้จัดการต้องรับบทบาทอื่นด้วยเช่น การเป็นผู้ให้คำแนะนำ (coaching) การประสานคณะทำงานชุดต่างๆ การริเริ่มสร้างสรรค์ การอำนวยความสะดวกในการประชุม และการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น (Veetch 2002) อย่างไรก็ตามการทำหน้าที่ของผู้จัดการจะตึมน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ด้วย จากการรับรู้ของผู้จัดการที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เปรียบเทียบกับผู้จัดการที่ถูกโยกย้ายสลับตำแหน่งที่มีสถานภาพเท่าเดิม (laterally transferred) ของหน่วยราชการในแคนาดาพบว่า ผู้จัดการที่ถูกสลับตำแหน่งจะมีทักษะในการแสดงออกเป็นบวกน้อยลงและเข้ากันไม่ได้ดีกับงานที่ถูกสลับที่หากเทียบกับผู้จัดการที่ยังอยู่กับในตำแหน่งเดิมหรือผู้จัดการที่ได้รับการเลื่อนชั้น ดังนั้นการสลับตำแหน่งจำเป็นต้องให้ระยะเวลาในการปรับตัวเมื่อมีการโอนย้าย (Armstrong-Stassen 2004: 47-59) เนื่องจากประสิทธิภาพของผู้ที่ถูกโยกย้ายจะลดลง

ในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของการไฟฟ้าภูมิภาคในอังกฤษมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพสืบเนื่องจากความเป็นบริษัทเอกชนซึ่งสามารถใช้ระบบกฎกติกา การเข้าควบคุมรวมกิจการ และการซื้อกิจการไว้ในมือ (Carter and Mueller 2002: 1325-1354) โดยผู้บริหารของบริษัทเอกชนอาจมีการตัดสินใจฉันทน์ที่คล่องตัวทั้งในแง่ TQM ทีมงาน และการวางรูปแบบใหม่ของงาน ซึ่งต้องอาศัยพิธีการ วาหศิลป์ และเหตุผลใหม่ในการปรับปรุงองค์การที่ไม่ทำให้เทคโนโลยีเช่นวิศวกรรมรู้สึกสูญเสียอำนาจ นโยบายองค์การจึงต้องมีการสื่อสารที่แน่นอน ยุติธรรม และมีจรรยาบรรณ (Wilma 2004: 46-60) โดยมีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบคุณภาพสื่อและใครเป็นผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร อย่างไรก็ตามนโยบายขององค์การอาจไม่ได้แถลงออกมาอย่างชัดเจน จึงไม่ใช่อยู่ในรูปของนโยบายที่เป็นทางการ แต่ก็สามารถรับรู้ได้จากพฤติกรรมและกิริยาท่าทางของคนในองค์การ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของนโยบายที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตาม ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาการสื่อสารและเทคโนโลยีให้เข้าถึงพนักงานอันทำให้นักวางแผนทางการสื่อสารต้องเร่งแก้ไขปรับปรุงตลอดเวลาและได้ตรงอย่างถี่ถ้วนในการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งต้องหลีกเลี่ยงแผนการสื่อสารที่เป็นนามธรรมและสร้างข้อจำกัดมากเกินไป เพราะหน้าที่หลักของนักวางแผนการสื่อสารเป็นตัวตัดสินใจชีวิต

ขององค์กร เนื่องจากต้องทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ทั้งในแง่การผลิตและการบริการโดยการสื่อสารทุกรูปแบบที่มีอยู่เป็นตัวเชื่อมโยงและเข้าถึงอย่างเสมอภาค (Mohamed 2004: 83-87.) โดยปกติวงจรการวางแผนการจัดการทางการสื่อสารประกอบด้วยการรวบรวมข้อมูลดิบ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย การคัดเลือกสื่อที่จะใช้ การวางรูปแบบเนื้อหาสาระ การวางแผนการจัดการ การฝึกอบรม การนำไปปฏิบัติ การประเมินแผนและโครงการโดยรวม (summative evaluation) หรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าจะประกอบด้วยขั้นตอนการนำมาประเมิน (assess) เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ (strategize) สำหรับการนำไปปฏิบัติ (implement) (อ่านรายละเอียดใน Clappitt 2005: 259) ในทำนองเดียวกันต้องมีขั้นตอนสำหรับแผนในการปฏิบัติการทางยุทธศาสตร์อันประกอบด้วยวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย การคัดเลือกสื่อที่จะใช้ ความสามารถในการนำไปประเมินกระบวนการ (formative evaluation) การสร้างฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)

ในการวางแผนการสื่อสารในองค์กรใหญ่ ๆ พบว่าช่องทางการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นสื่อใหม่ไม่ได้เข้าไปแทนที่สื่อเดิมๆ ที่มีอยู่แล้ว (Sinickas 2004): 1-8) แม้ว่าช่องทางการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์จะลดบทบาทของการสื่อสารแบบซึ่งหน้าลงด้วยเหตุที่ช่องทางการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์สามารถใช้เป็นสื่อที่มีลักษณะรุก (active push source) แต่ทั้งอีเมลและจดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ก็ไม่สามารถแทนที่สื่อสิ่งพิมพ์ได้เลย ทั้งนี้เพราะว่าช่องทางการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์บางอย่างที่มีลักษณะแบบรับ (passive pull source) เช่น เว็บไซต์ไม่อาจสร้างความพึงพอใจได้เท่าสื่อสิ่งพิมพ์ แต่เดิมการสื่อสารในองค์กรจะใช้โทรศัพท์ เทปบันทึกข้อความ การติดต่อแบบต่อหน้า และการเขียนรายงานเสนอ เป็นต้น แต่ปัจจุบันการใช้อีเมลกลับเข้ามาแทนที่ในลำดับแรกๆ เพราะอีเมลช่วยรวมตัวกันได้อย่างเป็นเครือข่าย สามารถยืดหยุ่นชั่วโมงการทำงาน และการรับฟังเสียงสะท้อนได้ง่ายขึ้น แม้ว่าช่องทางการสื่อสารแบบอิเล็กทรอนิกส์จะทดแทนการสื่อสารแบบเดิมอย่างสิ้นเชิงไม่ได้ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับ การติดต่อกันแบบต่อหน้า อีเมลจะช่วยลดเวลาในการส่งข้อมูล สามารถสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน และเปิดช่องทางการสื่อสาร

เชื่อมโยงจุดต่างๆขององค์การ อันทำให้อีเมลอาจส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง การขยายขนาดของกลุ่ม และการควบคุมที่จำเป็นต้องกว้างขวางจากเดิม (Sumer 1988) ถึงกระนั้นอีเมลก็มีข้อเสียเช่น ข้อมูลข่าวสารที่เข้ามามักจะเกินความจำเป็นโดยเฉพาะกับคนระดับบน ปัญหาในเรื่องจดหมายขยะ ความไม่มั่นใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งต้องมักยืนยันด้วยการติดต่อแบบอื่นๆเพิ่มเติม และจะใช้ได้ดีกับบางเรื่องที่เป็นเรื่องทั่วไปเท่านั้น

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าองค์การมีการเปิดรับสื่ออย่างกว้างขวาง แต่การศึกษาผู้จัดการใน 4 ประเทศที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาความอุดมสมบูรณ์ของสื่อ ความคลุมเครือ ความเหมาะสมกับสถานการณ์ และคุณค่าของวัฒนธรรม พบว่า ยังมีสื่อมากกลับทำให้ยังคลุมเครือหรือความหมายหลายอย่าง ยังมีการสื่อสารแบบซึ่งหน้ามากขึ้นเท่าไรก็จะใช้การบันทึกช่วยจำน้อยลงเท่านั้น และประเทศที่มีสื่ออุดมสมบูรณ์มากขึ้นเท่าไรก็ชอบที่จะเลือกใช้อีเมลและโทรศัพท์มากขึ้นเป็นเงาตามตัว โดยการสื่อสารแบบซึ่งหน้าและโทรศัพท์มักนิยมมาใช้ในสถานการณ์ที่คลุมเครือ องค์การจากประเทศที่นิยมการทำงานแบบเป็นทีมจะหันมาใช้โทรศัพท์และการบันทึกมากกว่าองค์การจากประเทศที่มีแนวทางแบบปัจเจกชนนิยม (Rice, John., and More 1998: 4-24) นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมภายในองค์การมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จขององค์การแม้ว่าจะไม่ได้มีการใช้สื่อใหม่ที่ทันสมัย ทั้งนี้เนื่องมาจากการติดต่อระหว่างพนักงานเป็นผลมาจากทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่ได้รับจากประสบการณ์ในการติดต่อกับลูกค้า หรือเป็นเรื่องกำลังการผลิตและการบริการ และนวัตกรรมขององค์การซึ่งไม่ใช่ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความทันสมัยของช่องทางการสื่อสาร เพราะความสำเร็จมาจากพนักงานทุกระดับจะเชื่อมโยงผลผลิตของธุรกิจ และความผูกพัน ภักดีหรือใกล้ชิดกับหัวหน้างานอันมีผลต่อเอกภาพของกระบวนการทำงานมากกว่าตัวองค์การ (Therkelsen and Fiebich 2003: 120-9)

ความสามารถในการใช้สื่อใหม่ในองค์การเช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (information and communication technology-ICT) อาจเป็นประโยชน์ในบางแง่บางมุม แต่สิ่งที่แฝงเร้นควบคู่กับ ICT คือความเชี่ยวชาญของบุคลากร อันทำให้การใช้ ICT ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ไม่ใช่ในแง่ทักษะที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปอันเกิดจาก ICT เท่านั้น แต่หากยังเกิด

จากความไม่แน่นอนและไม่มีขีดจำกัดขององค์ความรู้จากสังคม (knowledge-based society) ดังนั้นยิ่งความรู้ไม่แน่นอนและกว้างขวางก็ยิ่งจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรซึ่งถูกลดขนาดลงไปตามลำดับ (downsizing) การพัฒนา ICT จึงส่งผลต่อช่องว่างในการพัฒนาทักษะการทำงานและอัตราเงินเดือนที่มีความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น (Gotoh 2001: 71-88) การลาออกจึงมาจากความไม่พอใจงานเป็นหลักแม้ว่างานจะเกี่ยวข้องกับการเติบโตในการพัฒนาองค์กร โดยความพอใจในงานขึ้นอยู่กับการให้คำปรึกษาหารือ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเป็นสำคัญ ดังนั้นการขาดบุคลากรที่มีทักษะยังคงเผชิญปัญหาอยู่ (Popaitoon 2004: 46-63) การหันกลับไปสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารไม่ว่าการพิจารณาคุณสมบัติของทีมงานที่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของงาน การตรวจสอบบรรยากาศของทีมงาน การหาข้อบกพร่องของทีม เกณฑ์ในการตัดสินใจล่วงหน้าในการแก้ไขข้อบกพร่อง การกำหนดปัจจัยที่เอาชนะข้อบกพร่องได้ ความสามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในการเอาชนะข้อบกพร่อง รวมทั้งการติดตามการปฏิบัติงานและการประเมินผล (Mealiea and Baltazar 2005: 141-60)

การกลับมาพึ่งทักษะของคนและความคิดในเรื่องสิทธิมนุษยชนจึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ด้อยโอกาสเข้ามาทำงานมากขึ้นโดยหน่วยงานจะจัดวางแผนนโยบายนี้อย่างลับๆ เพราะองค์กรต้องลงทุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาในคนกลุ่มนี้ตามหลักการของการประกันการพัฒนาคน (affirmative action) (Jinabhai 2004: 121-135) การจัดฝึกอบรมเพื่อให้ยุติในการเลือกปฏิบัติโดยเฉพาะความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ (สังคมไทยในปัจจุบันมีปัญหาไม่แตกต่างไปจากสหรัฐในเรื่องเชื้อชาติโดยเฉพาะแรงงานของคนต่างด้าว) อันนำมาซึ่งความแตกต่างวัฒนธรรมอันมีผลต่อการแสดงออกขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร อันเนื่องจากต้นตอของความเคียดแค้น (Ashcraft, Karen, and Allen 2003: 5-38) การจัดการทางการสื่อสารจึงยังคงให้ความสำคัญกับปัจจัยของบุคลากรไม่น้อยไปกว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ จนอาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างสมาชิกขององค์กรเป็นหัวใจของการจัดการทางการสื่อสารโดยมีเสียงสะท้อนจากล่างสู่บนเป็นกุญแจสำคัญ แต่องค์กรบางแห่งยังคงบกพร่องในเรื่องการรับฟังเสียงสะท้อนจากพนักงานหรือการย้อนกลับสารไม่ว่าขาด หรือเกิน

หรือบิดเบือนความจริง (Tourish and Robson 2003: 150-67) น่าสังเกตว่า องค์การส่วนใหญ่ยอมรับการประเมินการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพว่าขึ้นอยู่กับกระจายข้อมูลข่าวสารและค่านิยมขององค์การ ทั้งที่ปัจจัยที่ทำให้องค์การลดประสิทธิภาพลงจะมาจากการขาดการฝึกฝนอบรม การขาดบุคคลในการประเมินอย่างมีกลยุทธ์ และโดยเฉพาะการไม่รับฟังเสียงสะท้อนจากพนักงานอย่างแท้จริง (Roberts 2003: 89-98) เพราะฉะนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องให้ความสำคัญกับพนักงานระดับล่างเช่นกัน และต้องทำให้บุคคลเหล่านี้มีความเข้าใจที่ชัดเจนในประเด็นพื้นฐานขององค์การโดยต้องจัดทำเว็บไซต์ให้สามารถแปลความหมายได้ง่ายและ สามารถทำให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ต้องการเพื่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานแบบมีส่วนร่วมได้อย่างชำนาญ อีกทั้งยังคงสนับสนุนวิสัยทัศน์ของผู้จัดการด้วย นอกเหนือไปจากการพัฒนาการทำงาน ของพนักงานไม่ว่าการสร้างระบบการสื่อสาร การกำหนดเป้าหมายของการทำงาน การกำหนดความสนใจของพนักงานให้แคบลง การติดตามและการประเมินผล โดยต้องมีการเชื่อมโยงข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การให้ได้รวดเร็ว จริงใจ และน่าเชื่อถือ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากพบว่า ผู้ที่อยู่ห่างไกลเครื่องคอมพิวเตอร์มักตอบว่าได้รับข้อมูลข่าวสารจากอินเทอร์เน็ต (intranet) น้อยเกินไป ตรงกันข้ามกับพวกที่ทำงานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ก็มักจะเห็นว่าได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป นอกเหนือจากพบว่าร้อยละ 25 ของพนักงานทั้งหมดแม้แต่ในประเทศที่ก้าวหน้าแล้ว คนในองค์การยังแทบไม่เคยใช้อินเทอร์เน็ตเลย อย่างไรก็ตามยังพบข้อเท็จจริงในเชิงวัฒนธรรมมององค์การอีกว่าการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (organizational identification) ในองค์กรเอกชน (NGO) มีประสิทธิภาพ(อันเนื่องมาจากความผูกพันภักดี)สูงกว่าองค์การภาครัฐการอันเนื่องมาจากการตระหนักถึงคุณค่าชีวิต คุณค่าทางสังคม และคุณค่าส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน (Maneerat, Hale, and Singhal 2005: 188-214)

ท่ามกลางภาวะวิกฤต การตระหนักในคุณค่าของคนน่าจะมีความจำเป็น แต่องค์กรส่วนใหญ่จะเลือกวิธีการขอยกย่น้อยมาก โดยพยายามหันมาใช้การกล่าวยกย่องตนเองเพื่อให้เกิดกำลังใจมากกว่า ด้วยเหตุนี้องค์การจึงยังคงประสบกับปัญหาการซ่อมสร้าง (repair) และการดำรงรักษาภาพลักษณ์ด้วยการเผชิญ

กับความหลากหลายของสถานการณ์ที่ยากลำบาก การขอภัยเป็นยุทธศาสตร์ที่จะปกป้องสภาพการณ์อันวิกฤต แต่ทั้งนี้ต้องแสดงให้เห็นชัดได้ว่าใครเป็นผู้เสียหาย พยายามนำค่านิยมด้านดีขององค์การมาสนับสนุน ปฏิเสธการไม่ทำร้ายผู้ใด และพยายามกำจัดรากเหง้าของปัญหาที่ซ้ำซาก (Rowland and Jerome 2004: 191-211) แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นการจัดการทางการสื่อสารที่เป็นงานยุ่งยากสำหรับผู้นำเนื่องจากกระทบต่อปัญหาภาพลักษณ์ขององค์การ (Boin and Hart 2003: 544-553) ซึ่งผู้นำต้องหาโอกาสที่พร้อมในการป้องกัน เตรียมพร้อม ตอบสนอง และสร้างสรรค์ใหม่ กับสภาพปัญหาต่างๆที่ถาโถมเข้ามา

งานวิจัยในส่วนของเนื้อหาวิชาทางด้านการสื่อสารในประเทศไทยไม่ว่า นิเทศศาสตร์ หรือวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนไม่ค่อยพบงานจากการตีพิมพ์ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของรายงานการศึกษาทั้งที่เป็นวิทยานิพนธ์และรายงานโครงการศึกษาเฉพาะบุคคล จากการสำรวจเอกสารนับแต่ปีค.ศ.2000 โดยประมาณ มีรายงานการวิจัยอยู่ใน 5 แนวทางดังรายละเอียดต่อไปนี้

การวิจัยการจัดการทางการสื่อสารที่อยู่ในรูปแบบหรือระบบของการจัดการทางการสื่อสารโดยรวมดังเช่น งานของมนตรี จุริโฆไท (2546) จักรพันธ์ ใจงาม (2547) และเวทิต ทองจันทร์ (2546) โดยงานเล่มแรกเลือกศึกษาสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเห็นว่าศูนย์บริการทางโทรศัพท์ (call center) เป็นหัวใจของการจัดการทางการสื่อสาร ส่วนงานของจักรพันธ์เห็นว่า การจัดการทางการสื่อสารในสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติยังคงใช้การสื่อสารรูปแบบเก่าๆที่ยังขาดการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร ส่วนเวทิตกลับพบว่า การสร้างระบบการสื่อสารในแผนนอนพร้อมกับการผลักดันด้วยวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรจะสามารถผลักดันกลการบริหารจัดการได้

งานวิจัยในกลุ่มที่สองเป็นรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบหรือกระบวนการจัดการทางการสื่อสารดังตัวอย่างเช่น งานของวิภาลี จันทรโรจน์ (2543) เป็นงานวิจัยที่ศึกษาด้านนโยบายโดยพบว่าผู้บริหารในองค์การที่วิจัยอยู่มักไม่ได้กำหนดนโยบายรวมทั้งแผนงานไว้เป็นการล่วงหน้า การจัดการทางการสื่อสารอาศัยโอกาสที่เป็นไปได้ซึ่งเข้ามาถึงองค์การมากกว่า งานของศิริพร, มหามนตรี (2547) ศึกษาเฉพาะแผนกลยุทธ์ด้านประชาสัมพันธ์ของ

หน่วยงานสาธารณสุขที่มีต่อการป้องกันการระบาดของโรคซาร์สซึ่งมีกิจกรรมรองรับแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ในขณะที่ปรียง เกตุนุติ (2546) ให้ความสนใจในเรื่องความคาดหวังของพนักงานในยุคที่มีการปฏิรูประบบราชการซึ่งข้าราชการที่เคยได้รับทุนของรัฐบาลไทยมีความคาดหวังคล้ายคลึงกับข้าราชการอื่น ๆ ยกเว้นในเรื่องของการใช้ภาษาต่างประเทศ

มีงานวิจัยอีกส่วนหนึ่งที่เน้นการค้นหาคำตอบเกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ส่งสาร ดังตัวอย่างงานวิจัยของ ชลทิพย์ อัครกาญจน์ (2546) ที่ศึกษาความมีอาวุโสของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีอาวุโสน้อยจะประสบปัญหาในการจัดการทางการสื่อสารมากกว่า ในขณะที่การได้รับการยอมรับน้อยกว่าผู้บริหารที่มีอาวุโสเนื่องมาจากบุคลิกภาพและภาวะผู้นำ งานของปภัสนรา ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม (2546) สะท้อนให้เห็นว่าอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารในการจัดการทางการสื่อสารขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความเกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ การทำงานเต็มเวลา ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ และทีมงานบริหาร สุรัสวดี จักขุรักษ์ (2542) พบว่าผู้บังคับบัญชาใช้ลักษณะการเลือกปฏิบัติค่อนข้างมากอันส่งผลกระทบต่อองค์การและพนักงาน ตัวอย่างของลักษณะการเลือกปฏิบัติเช่น การให้อิสระ การให้สิทธิประโยชน์ การให้ข้อมูลข่าวสาร การมอบหมายงาน และการสนับสนุนความรู้ เป็นต้น

ในทางตรงข้ามมีรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน ดังตัวอย่างงานวิจัยของอุรสา กาญจนวิทย์ (2546) ที่ศึกษารูปแบบการสื่อสารในองค์การเพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยการดึงพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสายบังคับบัญชา รวมไปถึงการออกวารสารเป็นการเฉพาะ และการจัดสัมมนา เป็นต้น งานของปัทมา ทวีศรี (2543) ศึกษาในทำนองเดียวกัน แต่เป็นคนละรัฐวิสาหกิจโดยเป็นการวิจัยในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นหลัก ส่วนสมเกียรติ ศรีสุวรรณเดมิ (2544) และโชติกา ดันติศรียานุรักษ์ (2546) วิจัยในหน่วยงานของเอกชน โดยงานของสมเกียรติเน้นการใช้และความพึงพอใจในสื่อภายในองค์การ ซึ่งพบว่าสื่อโปสเตอร์ในลิฟต์เป็นสื่อที่มีการเปิดรับและมีความพึงพอใจสูงสุดของพนักงาน และงานของโชติกา ก็พบในลักษณะเดียวกัน แต่สื่อที่เปิดรับมีวิธีการและเนื้อหาที่หลากหลายมากกว่า

รายงานวิจัยในกลุ่มสุดท้ายเป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาความพึงพอใจไม่ว่าความพึงพอใจในงานหรือความพึงพอใจในสื่อที่เปิดรับ แม้ว่าทฤษฎีทางการสื่อสารจะเป็นเพียงการเชื่อมโยงระหว่างการเปิดรับสื่อและความพึงพอใจในสื่อที่เปิดรับก็ตาม งานของมารยาท ปานุราช (2539) เป็นตัวอย่างของงานวิจัยที่พูดถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร อันแตกต่างไปจากทฤษฎีทางการสื่อสารที่เน้นความพอใจในสื่อ งานของชนินาถ เจริญผล (2537) และดาริกา จารุวัฒนกิจ (2539) เป็นตัวอย่างของงานที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานเป็นหลัก งานเหล่านี้อาจใช้ทั้งภูมิหลังและปัจจัยทางการสื่อสารเป็นตัวแปรต้น งานวิจัยส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้กลับเน้นความพึงพอใจทั้งในการแ่งการสื่อสารและการทำงานดังเช่นงานของณัฐรุณี นิทยุ (2540) ที่มาจากอิทธิพลของรูปแบบและบรรยากาศของการสื่อสาร หรือวิญลี สุทธิวิเศษ (2540) ที่แยกความพึงพอใจในการทำงานออกจากขวัญกำลังใจ กัลยิมา โตกะคุณะ (2541) เป็นงานวิจัยถึงความพึงพอใจเปรียบเทียบระหว่างองค์การของประเทศต่างๆที่อยู่ในประเทศไทย พิมพากรณ์ สมเกียรติวีระ (2541) ไม่ได้แตกต่างไปจากงานที่กล่าวมาข้างต้นแต่ศึกษาในพื้นที่ต่างจังหวัด แม้เวลาจะผ่านไป งานวิจัยก็อยู่ในทำนองเดียวกันดังเช่นงานมานิดา คำจีน (2547) ที่ศึกษากับพนักงานประจำในหน่วยงานธุรกิจ

โดยสรุป งานที่เป็นเอกสารต่างประเทศจะศึกษาการจัดการทางการสื่อสารที่อยู่ในรูปของการค้นหาวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ในด้านนี้ โดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งกรรมวิธีในการจัดการทางการสื่อสาร สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนเป็นเรื่องความสามารถของคนในการเลือกใช้สื่อเพื่อสนองต่อการจัดการในองค์การ ส่วนเอกสารในประเทศ ยังคงวนเวียนอยู่ในเรื่องกระบวนการสื่อสารโดยเฉพาะระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารและ/หรือในการทำงาน

กรอบความคิดทฤษฎี

แนวความคิดที่นำมาเป็นกรอบอธิบายการจัดการทางการสื่อสารมีพื้นฐานจากการอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างกรรมวิธีการสื่อสารกับกรรมวิธีในการจัดการ กล่าวคือ เมื่อมีการบริหารงานในองค์การได้มีการเลือกใช้กรรมวิธีการสื่อสารอย่างไรเพื่อให้การจัดการประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันกระบวนการสื่อสาร

ที่ปรากฏในองค์การเป็นไปเพื่อสนองต่อการดำเนินกรรมวิธีของการจัดการงานขององค์การหรือไม่

โดยปกติการจัดการเพื่อให้สำเร็จลุล่วงไปจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารในการเข้าไปบริหารจัดการ (Argenti 1998) ทั้งนี้ไม่ว่าการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ขององค์การ การโฆษณาและการชี้แจงแสดงเหตุผล สื่อมวลชน สัมพันธ์ การสื่อสารการตลาด การสื่อสารงานการเงิน-การบัญชี แรงงานสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับประชาคม การติดต่อประสานงานกับทางราชการ งานกุศล ตลอดจนการสื่อสารในภาวะวิกฤต การอาศัยกระบวนการสื่อสารเพื่อการจัดการข้างต้นเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมทางการบริหารจัดการตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการทำหน้าที่ดังกล่าวก็เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ กระบวนการสื่อสารซึ่งเป็นตัวผลักดันการทำหน้าที่ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยการกำหนดยุทธศาสตร์ซึ่งรวมเอาวิธีการทั้งในศาสตร์และศิลป์เพื่อไปสู่ชัยชนะขององค์การ ในการนี้ยุทธศาสตร์การสื่อสารจำเป็นต้องให้ความหมายที่ชัดเจนโดยเฉพาะการวางเป้าหมายที่ต้องการให้หน่วยงานบรรลุไปถึง ทั้งนี้ยุทธศาสตร์การสื่อสารต้องมีความเฉพาะเจาะจง (specific) สามารถวัดได้ (measurable) มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ (appropriate) อยู่ในโลกของความเป็นจริง (realistic) และภายใต้ขอบเขตระยะเวลาที่กำหนด (time-bound) หรือประกอบด้วยตัวย่อ SMART ดังนั้นเพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์การสื่อสารจึงจำเป็นต้องจัดให้มีศูนย์ข่าว (hub) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งศูนย์ข่าวเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต้องเปิดโอกาสให้ข้อมูลข่าวสารไหลได้อย่างเสรี

การไปสู่เป้าหมายขององค์การได้อย่างราบรื่น จำเป็นที่การบริหารจัดการในองค์การต้องเข้าใจสถานการณ์รอบด้านหรือสิ่งแวดล้อมขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การดำเนินยุทธศาสตร์การสื่อสารให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้านโดยจำเป็นต้องตระหนักถึงสิ่งต่อไปนี้คือ ข้อมูลที่ใช้เป็นหลักฐานจากผู้รับบริการหรือลูกค้า การจัดทำข้อมูลและการประยุกต์ใช้ข้อมูล จักรกลทางการสื่อสารและโทรคมนาคม รวมทั้งอินเทอร์เน็ตและระบบความปลอดภัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ การจัดระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารและการบริการไม่ได้เป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ข้อมูลทั้งหมดต้องมาจากสภาพปัญหาขององค์การอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะ

ความเข้าใจเงื่อนไขสภาพปัญหาจะทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมในการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างตรงจุด ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวตรงจุดหมายถึง การแก้ปัญหาได้ตรงกับประเด็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อันมีผลทำให้สามารถส่งข่าวสารหรือเนื้อหาสาระที่ช่วยรักษาและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นั้น ประการสำคัญสามารถเข้าไปสู่และถึงมือกลุ่มผู้รับสารที่เป็นเป้าหมายได้โดยตรง การสื่อสารเพื่อเข้าถึงสถานการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเจตนารมณ์ที่คาดหวังไว้และยังเป็นส่วนในการรักษาวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

วัตถุประสงค์หลักขององค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากการกระแส หากแต่กระแสและสิ่งอื่นๆสามารถนำมากำหนดวัตถุประสงค์หลัก ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์หลักถูกกำหนดขึ้นจากยุทธศาสตร์ในการวางแผนงาน ปกติแล้วแผนงานขององค์การไม่ได้มาจากสามัญสำนึกแม้ว่าจินตนาการจะเป็นส่วนสำคัญอันเป็นที่มาของแผนงาน หากแต่จินตนาการต้องมีรากฐานจากข้อเท็จจริง ด้วยเหตุนี้แผนงานจึงต้องมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งนำไปกำหนดแนวทางของเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแบบจำลองทางเลือกและการวัด โดยแบบจำลองที่ได้ต้องมีความยืดหยุ่นปรับตัวตามสภาพแวดล้อมขององค์การ และสามารถวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับสถานการณ์ที่เป็นจริง โดยสามารถปรับเป้าหมายขององค์การได้ในขณะที่ยังคงรักษามาตรฐานที่โดดเด่น (benchmark) ขององค์การ จากจุดนี้สามารถนำไปกำหนดแผนขององค์การ ในการจัดทำแผนจะต้องประกอบด้วยกระบวนการได้อย่างชัดเจนถึงผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียว่าเป็นใครไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ถือหุ้น ลูกจ้าง หรือสังคม เป็นต้น และใครเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) ที่มีความสำคัญ เนื้อหาข่าวสารที่จำเป็นสำหรับผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น และปัจจัยในการวางแผนสื่อเช่น ผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ประเภทของสื่อ สาระที่สำคัญ รูปแบบการนำเสนอสาระ และความถี่ในการนำเสนอ ทั้งนี้เพื่อช่วยในการโน้มน้าวใจให้เห็นถึงแรงจูงใจ กับใคร ทำไม ด้วยอะไร และจะเข้าไปมีส่วนร่วมได้อย่างไร

ด้วยเหตุที่ต้องดำเนินการอย่างถูกต้องครบถ้วน ขั้นตอนในการกำหนดแผนขององค์การจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันตั้งแต่การเริ่มต้นวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆอย่างรอบด้านโดยเฉพาะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวิเคราะห์ผู้รับสารซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียในทุกๆระดับ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาวางรูปแบบยุทธศาสตร์

การสื่อสาร โดยรูปแบบดังกล่าวต้องมีการออกแบบในรูปแบบจำลองที่ผ่านการทดสอบและการพัฒนา เพราะการมีแบบจำลองทำให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติและการติดตามถึงสมรรถนะในการจัดการให้ไปสู่เป้าหมายองค์การ นอกเหนือจากช่วยทำให้มีแนวทางในการประเมินผลและการปรับปรุงแผนองค์การต่อไปได้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวโดยสรุปขั้นตอนในการวางยุทธศาสตร์ในการสื่อสารอยู่ที่ความตระหนักถึงเป้าประสงค์ ผู้มีส่วนร่วม ปัจจัยเข้า กระบวนการ และปัจจัยออก

อย่างไรก็ตามขั้นตอนที่สำคัญมากที่สุดในกระบวนการข้างต้นอยู่ที่เครื่องมือหรือการเลือกใช้สื่อ ตัวอย่างของสื่อเหล่านี้เช่น จดหมายข่าว กระดานข่าว คำสั่งหนังสือเวียน ห้องสมุดเอกสาร ปฏิทินงาน หรือเว็บไซต์ เป็นต้น การเลือกใช้สื่อประเภทใดนั้นอาจจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณ รูปลักษณะของอุปกรณ์ ตัวอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ปรับแล้วเพื่อองค์การ อรรถประโยชน์ และการใช้งานของพนักงาน เป็นต้น อุปกรณ์หรือเครื่องมือสื่อสารข้างต้นต้องตอบสนองการนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่ดังเช่นการวางอุปกรณ์การสื่อสารต้องมีลักษณะโยงใยที่สามารถสร้างเครือข่ายการสื่อสารขององค์การ หรือสามารถรองรับการพัฒนาเชิงวิชาชีพ นำไปดำเนินการหรือปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างสมรรถนะของสติปัญญาให้แก่ผู้ใช้สื่อ

การมียุทธศาสตร์การสื่อสารตามแนวทางดังกล่าว จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะสามารถทำให้เนื้อหาข่าวสารมีความชัดเจนน่าเชื่อถือในทุกๆระดับที่มีการสื่อสารถึงกัน ซึ่งจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การและวัฒนธรรมขององค์การ อีกทั้งการปฏิบัติงานตามโครงการจะได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคล่องแคล่วในการสื่อสาร รวมทั้งนำไปสู่แผนปฏิบัติงานในยามที่ต้องมีการจัดการในภาวะวิกฤติ

อย่างไรก็ตามในทางกลับกัน กระบวนการสื่อสารที่ปรากฏในองค์การก็ต้องเป็นไปเพื่อสนองต่อการดำเนินยุทธศาสตร์การจัดการงานขององค์การเช่นกัน (ดูรายละเอียดใน Lane 2004: โดยเฉพาะหน้า 85, 234, และ 235) ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่เป็นพื้นฐานคือการทำความเข้าใจถึงโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การอย่างถ่องแท้ซึ่งมีทฤษฎีขององค์การและการจัดการทั่วไปให้คำ

อธิบายได้ ส่วนใหญ่มิติขององค์การและการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ประกอบด้วยโครงสร้างและบรรยากาศขององค์การ ความสัมพันธ์และการสื่อสารในระดับต่างๆ โดยเฉพาะบทบาทของการสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่ม ภาวะผู้นำและแบบแผนการจัดการ การสร้างกลุ่มและการพัฒนาประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของทีมงาน ความแตกต่างและความหลากหลายของวิธีการจัดการ รวมทั้งการจัดการท่ามกลางวิกฤตการณ์ เป็นต้น

แต่การดำเนินการบริหารการจัดการภายใต้มิติดังกล่าวจะให้ประสบความสำเร็จต้องเริ่มต้นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุต่างๆ (SWOT analysis) ในขั้นต้นเพื่อนำไปประกอบการวางแผนตามมิติที่กล่าวมาแล้วไม่ว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม ความละเอียดในการวิเคราะห์ย่อมทำให้ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการมีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ถึงสาเหตุต่างๆต้องเป็นไปอย่างรอบด้านทั้งในมุมมองหรือแนวทางการแข่งขันแบบอุตสาหกรรมและแนวทางคุณภาพชีวิตแบบสังคมวิทยาทั้งในระดับนโยบายและในระดับปฏิบัติการ

โดยสรุป กรอบความคิดทฤษฎีในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารต้องอาศัยการพิจารณาทั้งกรรมวิธีการสื่อสารเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และกรรมวิธีการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในทางการสื่อสาร

ระเบียบวิธีการวิจัย

แนวทางการวิจัยเพื่อค้นหาองค์ความรู้ในเรื่องการจัดการทางการสื่อสาร ประกอบด้วยกรอบการผสมผสานแนวทาง 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ การอาศัยแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการไปอธิบายรายละเอียดในแง่มุมต่างๆของการจัดการทางการสื่อสารในองค์การที่ศึกษาอันทำให้เข้าใจแบบแผนการจัดการทางการสื่อสารตามความคิดเห็นและข้อเท็จจริงที่ได้จากข้อมูลเชิงลึกดังกล่าว ส่วนแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มาจากตัวแทนของประชากรในองค์การว่าเป็นไปตามหลักการอย่างไรบ้าง การผสมผสานแนวทางทั้งสองจะช่วยให้ได้ข้อมูลทั้งสองแบบในการไปสู่คำตอบของวัตถุประสงค์ที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนมากขึ้น

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การวางรูปแบบการวิจัย รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยแบบวัฒนธรรมพรรณนา (ethnography) โดยผู้วิจัยเข้าไปคลุกคลีกับองค์กรต่าง ๆ ในฐานะนักวิชาการ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล นอกเหนือจากข้อมูลด้านเอกสารแล้วยังได้ข้อมูลมาจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการเฝ้าสังเกตและการสัมภาษณ์เจาะลึกตามที่ระบุไว้ในชุดของมโนทัศน์ที่เป็นไปตามกรอบความคิดทฤษฎีของงานวิจัย ทั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

2.1. ข้อมูลในการสำรวจเอกสารได้เก็บข้อมูลจากรายงานการวิจัยในห้องสมุดของมหาวิทยาลัยซึ่งเปิดหลักสูตรการสอนในขอบเขตของการบริหารการสื่อสาร

2.2. เนื้อหาที่เกี่ยวข้องจะกำหนดโดยตัวแปรและมโนทัศน์ตามขอบเขตของการวิจัยในทางทฤษฎีและในทางปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทางการสื่อสารที่ใช้ในองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา (case study) ทั้ง 5 ประเภทที่มีเป็นผู้นำในการดำเนินยุทธศาสตร์การจัดการทางการสื่อสาร ดังนี้

2.2.1. องค์กรในภาคราชการ 1 แห่งซึ่งมีการบริหารในระบบราชการอย่างเต็มรูปแบบ ในที่นี้ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงการคมนาคม

2.2.2. องค์กรในภาครัฐวิสาหกิจ 1 แห่ง ซึ่งได้มีการแปรรูปไปเป็นบริษัทจำกัด(มหาชน) หรือ บจก. แม้การนำรัฐวิสาหกิจเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ก็ได้ทำให้บรรยากาศแบบกึ่งราชการหมดไป ตัวอย่างในงานวิจัยนี้คือ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ AOT-ทอท.*

* อย่างไรก็ดีในแผนภูมิการจัดโครงสร้างองค์กรของกระทรวงคมนาคมยังจัดบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ไว้ในกลุ่ม รัฐวิสาหกิจ อยู่ดังใน http://www.mot.go.th/MOTC_structure.htm. 19/9/06.) ด้วยเหตุนี้วิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีทุน

2.2.3. องค์การที่เป็นสถาบันการศึกษา 1 แห่งซึ่งแม้จะมีการบริหารแบบราชการ แต่ก็มีความเป็นอิสระทางวิชาการและควมมีอิสระทางการบริหารในระดับหนึ่ง ตัวอย่างในที่นี้ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล**

2.2.4. องค์การในภาคอุตสาหกรรมธุรกิจการผลิต 1 แห่ง คือ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย

2.2.5. องค์การในภาคอุตสาหกรรมธุรกิจบริการ 1 แห่ง คือ บริษัทโรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

3. แนวคำถามในการสัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งควบคู่กับการเข้าสังเกตการณ์ โดยมีแนวการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกันในแนวคำถามเชิงคุณภาพดังนี้

1. กรุณาอธิบายระบบบริหารการจัดการของหน่วยงาน มีจุดเด่นจุดด้อย (SWOT analysis: strength, weakness, opportunity, threat) ของโครงสร้างและการทำหน้าที่อะไรบ้าง ทำไม

2. เพื่อตอบสนองกับยุคของการปฏิรูป การตลาดหรือสังคมยุคใหม่ และจากสภาพแวดล้อมของนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หน่วยงานของท่านได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้นอย่างไรบ้าง

3. ในการบริหารจัดการท่านและหน่วยงานของท่านมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์หรือแนวทางอะไรบ้าง รวมทั้งกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ได้ดำเนินไปแล้ว และประสบผลอย่างไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

ส่วนใหญ่และบอร์ดขององค์การมาจากทางราชการ โดยหน่วยธุรกิจท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นสายงานหนึ่งของทอท.ซึ่งรวมศึกษาไว้ในที่นี้ด้วย วิธีคิดจึงยังเป็นแบบรัฐวิสาหกิจแม้ว่าการบริหารงานภายในจะเข้าสู่การเป็นระบบธุรกิจเนื่องจากได้ผ่านการแปรรูปแล้ว

** การจัดแบ่งประเภทขององค์การในการศึกษาเป็นหน่วยงานในสังกัดรัฐบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานธุรกิจ เป็นไปตามการจัดแบ่งประเภทขององค์การที่เน้นความเชี่ยวชาญ ดูใน Donnelly, Jr., Gibson, and Ivancevich (1981: 17)

4. ท่านได้นำระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากน้อยเพียงใด มีเหตุผลอะไร และมีการเปลี่ยนแปลงไปจากก่อนหน้าอย่างไรบ้าง ระบบการสื่อสารปรากฏอยู่ในโครงสร้างของหน่วยงานหรือไม่ หรือเป็นเพียงเครื่องมือในทางบริหารจัดการของท่านเท่านั้น

5. ท่านนำเอาระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ในงานด้านใดบ้าง ท่านคำนึงถึงปัจจัยใดบ้างเมื่อนำระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

6. ในการจัดการทางการสื่อสาร ท่านมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการจัดการทางการสื่อสารอะไรบ้าง รวมทั้งกลยุทธ์ในการจัดการทางการสื่อสารที่ได้ดำเนินไปแล้ว มีขั้นตอนในการดำเนินอย่างไรบ้าง เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง โดยได้รับการตอบสนองอย่างไรบ้าง และประสบผลสำเร็จอย่างไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

7. ท่านได้นำเอาระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการตรงไหน ลงทุนอะไรไปบ้างมากกับระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสัดส่วนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับการลงทุนด้านอื่นๆ กลุ่มหรือไม่ และสามารถแก้ปัญหาการบริหารจัดการได้มากน้อยเพียงใดอย่างไรบ้าง

8. ท่านได้นำเอากิจกรรมการสื่อสารต่างๆ เข้าไปช่วยในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด (ดูงานวิจัยระยะที่ 1) จำเป็นหรือไม่ เอาไปช่วยอย่างไร เช่น CRM หรืออื่นๆ โดยประสบความสำเร็จอย่างไร และต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง

9. กรุณาวิจารณ์และวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ในการจัดการทางการสื่อสารในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต

10. อื่นๆ

4. การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล (informants) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพข้างต้นจะเป็นกลุ่มผู้มีความรู้และรับผิดชอบในองค์กรนั้นๆ โดยเป็นผู้บริหารจัดการในระดับหัวหน้าหน่วยที่เป็นผู้บริหารในระดับกลางขึ้นไป ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมาจากแต่ละองค์กรให้สัมภาษณ์จนข้อมูลอิ่มตัวแล้วมีดังนี้

- 4.1. ผู้บริหารองค์การภาครัฐจากการจากสำนักปลัดกระทรวงคมนาคม จำนวน 6 คน
- 4.2. ผู้บริหารองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน (a state managed commercial enterprise) จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 คน
- 4.3. ผู้บริหารองค์การสถาบันการศึกษาจากคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 8 คน
- 4.4. ผู้บริหารองค์การภาครัฐกิจการผลิตจากบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จำนวน 7 คน
- 4.5. ผู้บริหารองค์การภาครัฐกิจการบริการจากบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน) โดยเฉพาะในเครือโซฟีเทล จำนวน 8 คน

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (data triangulation) ได้มีการตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยหัวหน้าโครงการได้จัดส่งผู้ตรวจสอบข้อมูลต่างหากลงไปเก็บข้อมูลในสนามวิจัยโดยไม่ได้แจ้งล่วงหน้าต่อนักวิจัยในเครือข่ายซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้ไม่แตกต่างกัน

6. การวิเคราะห์ข้อมูล จะอาศัยการพรรณนาและอภิปรายเนื้อหาเพื่อสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ตามพรมแดนหรือหลักการของการบริหารการสื่อสาร ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในประชาคมไทยว่าเป็นอย่างไร โดยจะอิงข้อมูลจากการสังเกตและสัมภาษณ์มาเป็นหลักฐาน

การวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การวางรูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยอาศัยรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล นอกเหนือจากข้อมูลจากการวิจัยคุณภาพยังเก็บข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณในสนามอีกด้วย โดยจะให้กลุ่มตัวอย่าง(คนละ

กลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ)ซึ่งได้รับความร่วมมือจากองค์การต่างๆในการทดสอบแบบสอบถามให้กระจายไปยังทุกจุดของหน่วยงาน โดยกลุ่มตัวอย่างกรอกแบบสอบถามตามตัวแปรที่ระบุไว้ภายใต้กรอบความกิตติคุณที่ได้นำเสนอไว้ในเรื่องการจัดการทางการสื่อสาร โดยจะใช้พื้นที่ในการเก็บข้อมูลเดียวกับการวิจัยเชิงคุณภาพตามที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว

3. **แนวคำถามในแบบสอบถาม** ประกอบด้วย 3 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรกว่าด้วยยุทธศาสตร์ของกระบวนการสื่อสารเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 15 กลุ่ม ส่วนที่สองว่าด้วยยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการต่อกระบวนการสื่อสารประกอบด้วยตัวแปร 7 กลุ่ม และส่วนสุดท้ายเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภูมิหลังประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังรายละเอียดของตัวแปรต่อไปนี้

1. กรรมวิธีของกระบวนการสื่อสารเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย
 - 1.1. บรรยายภาพขององค์การ
 - 1.2. ขอบเขตของการสื่อสาร
 - 1.3. ระบบการสื่อสาร
 - 1.4. ยุทธศาสตร์ของการสื่อสาร
 - 1.5. หน้าที่ในการสื่อสาร
 - 1.6. แบบภาษาของหน่วยงาน
 - 1.7. วิธีการติดต่อสื่อสาร
 - 1.8. ประเภทของสื่อที่หน่วยงานใช้
 - 1.9. เกณฑ์ในการเลือกซื้อสื่อหรือเลือกใช้สื่อ
 - 1.10. วัตถุประสงค์จากการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร
 - 1.11. ระดับของการสื่อสาร
 - 1.12. เป้าหมายระยะสั้นจากการสื่อสารได้ตอบกัน
 - 1.13. ความสำเร็จในการสื่อสาร
 - 1.14. ผลกระทบของการสื่อสารที่หน่วยงานได้รับ
 - 1.15. การพัฒนาการสื่อสารในหน่วยงาน
2. กรรมวิธีของการบริหารจัดการต่อกระบวนการสื่อสาร ได้แก่
 - 2.1. การปรับปรุงแก้ไของค์รวม/แบบแยกส่วน

- 2.2. แนวทางการวิเคราะห์การบริหารจัดการ (SWOT)
- 2.3. ยุทธศาสตร์ในการจัดการ
- 2.4. การวิเคราะห์นโยบาย
- 2.5. กระบวนการบริหารจัดการ
- 2.6. แนวทาง (approaches) การจัดการ
- 2.7. ผลกระทบของการจัดการ
3. ภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ การศึกษา ความถี่ในการเปิดรับสื่อ และสื่อที่ชอบเปิดรับ
4. อื่นๆ

4. การคัดเลือกตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ กลุ่มคนหรือสมาชิกในประชาคมต่างๆที่จำแนกด้วยการผูกติดกับโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชาไปจนถึงโครงสร้างที่มีแนวระนาบมากขึ้นโดยเรียงลำดับดังนี้ องค์การทางราชการได้แก่สำนักปลัดกระทรวงคมนาคม วิสาหกิจที่รัฐลงทุนได้แก่ บริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ สถาบันการศึกษาได้แก่คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล องค์การธุรกิจการผลิตได้แก่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย และ องค์การธุรกิจการให้บริการได้แก่บริษัทโรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแห่งเป็นไปตามสัดส่วนของผู้คนในองค์กรนั้นๆ

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง		
ประเภทของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
อย่าง		
- ราชการ	260	20.9
- วิสาหกิจที่รัฐลงทุน	236	19.0
- สถาบันการศึกษา	233	18.7
- ธุรกิจการผลิต	256	20.6
- ธุรกิจการให้บริการ	258	20.8
รวม	1,243	100.0

5. การวัดความน่าเชื่อถือในข้อมูล (reliability) ความเชื่อมั่นในข้อมูลคำนวณจากค่า α ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของข้อมูลรวมทุกข้อรวมร้อยละ

ละ 96 และในแต่ละข้อก็ให้ความเชื่อมั่นสูงเช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแต่ละคำถาม
ในแบบสอบถามสามารถนำไปทดสอบแบบสอบถามได้

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นในข้อมูล

สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของข้อมูลรวมทุกข้อ (α)	0.96

การจัดการทางการสื่อสาร	Alpha
บรรยากาศทั่วไป	
บรรยากาศองค์การ	.95
บรรยากาศการสื่อสาร	.95
วัฒนธรรมองค์การ	.95
จิตวิทยาการสื่อสาร	.95
ขอบเขตการสื่อสาร	
การสื่อสารภายใน	.95
การสื่อสารภายนอก	.95
ระบบการสื่อสาร	
กลไกการสื่อสาร	.95
เนื้อหาสาระของข่าวสาร	.95
เครือข่ายและความสัมพันธ์ของคนทำงาน	.95
ปัจจัยภายนอกจากสภาพแวดล้อม	.95
ยุทธศาสตร์การสื่อสาร	
เงื่อนไขในการจัดการทางการสื่อสาร	.95
การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร	.95
อุปกรณ์ทางการสื่อสาร	.95
หน้าที่ในการสื่อสาร	
การสร้างภาพลักษณ์	.95
สื่อมวลชนสัมพันธ์	.95
การสื่อสารการตลาด	.95
งบดุล และการเงิน-การบัญชี	.95
สวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์	.95
การติดต่อกับราชการ	.95

การสื่อสารเพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์	.95
แบบภาษาที่ใช้	
วจนภาษา	.95
อวจนภาษา	.95
วิธีการติดต่อสื่อสาร	
การพูดจาแบบซึ่งหน้า	.95
การใช้ลายลักษณ์อักษร	.95
การใช้เครื่องมือสื่อสารช่วย	.95
กิจกรรมการสื่อสาร	
สื่อชั้นพื้นฐานภายใน	.95
สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์	.95
สื่อเพื่อการชี้แจง	.95
สื่อเพื่อการกดดัน	.95
สื่อเพื่อการสนทนา	.95
สื่อแบบดั้งเดิม	.95
เกณฑ์ในการเลือกสื่อ	
งบประมาณและค่าใช้จ่าย	.95
เทคโนโลยีการสื่อสาร	.95
อรรถประโยชน์และพฤติกรรมการใช้ของพนักงาน	.95
ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	
การสร้างเครือข่าย	.95
การเป็นมืออาชีพ	.95
การใช้งานได้จริง	.95
การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	.95
การพัฒนาบุคลิกภาพให้ทันสมัย	.95
ระดับการสื่อสาร	
การสื่อสารสองฝ่าย	.95
การสื่อสารกับกลุ่มย่อย	.95
การสื่อสารต่อสาธารณะ	.95
เป้าหมายในการสื่อสาร	
การแก้ไขข้อขัดแย้ง	.95

การวิพากษ์วิจารณ์	.95
การแสวงหาทางเลือก	.95
การแสวงหาฉันทานุมัติ	.95
ความสำเร็จจากการสื่อสาร	
เนื้อหาสาระมีความชัดเจน	.95
การเปลี่ยนแปลงองค์การและวัฒนธรรมองค์การ	.95
โครงการหรือกิจกรรมพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ	.95
การแก้ไขภาวะวิกฤติ	.95
ผลกระทบจากการสื่อสาร	
การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล	.95
การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารในองค์การ	.95
การแพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร	.95
การรับรู้กันอย่างลึกซึ้ง	.95
ทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ	.95
พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน	.95
การพัฒนาในการสื่อสาร	
การให้คำปรึกษาหารือ	.95
การตรวจสอบประเมินประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล	.95
การฝึกอบรมคนทำงาน	.95
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	
การดำเนินทั้งระบบไปพร้อมๆกันทั้งองค์การ	.95
การดำเนินกิจกรรมส่วนใดส่วนหนึ่งเป็นพิเศษไปก่อน	.95
ปัจจัยในการจัดการ	
จุดเด่นหรือจุดแข็ง	.95
จุดอ่อน	.95
โอกาส	.95
ภัยคุกคาม	.95
ยุทธศาสตร์การจัดการ	
เป้าหมายในการก่อตั้งขององค์การ	.95
เจ้าของและผู้ถือหุ้น	.95
ผู้บริหารและพนักงาน	.95

ลูกค้า	
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	.95
วิสัยทัศน์	.95
พันธกิจ	.95
ยุทธศาสตร์	.95
กระบวนการบริหารจัดการ	
การวางแผนงาน	.95
การสั่งงาน/การดำเนินงาน	.95
การประสานงาน	.95
การควบคุมติดตาม/การประเมินผล	.95
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	
การสั่งงาน	.95
คนทำงาน	.95
เทคนิคในการทำงาน	.95
ผลกระทบจากการจัดการ	
การกระจายข้อมูลข่าวสารประจำวัน	.95
การตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน	.95
การจัดตารางกิจกรรมการทำงาน	.95
การตอบ/ถามข้อสงสัยมากขึ้น	.95
เพศ	.95
อายุ	.95
รายได้	.95
การศึกษา	.95
ความถี่ในการเปิดรับสื่อ	.95
สื่อที่ชอบเปิดรับ	.95

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลในเชิงปริมาณจะนำมาวิเคราะห์ในแบบจำลองทางสถิติต่างๆที่เอื้อต่อวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ โดยวัตถุประสงค์ที่ 1 ซึ่งค้นหาและรวบรวมตัวแปรหรือโมเดลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสื่อสารในความหมายแคบโดยสถิติพรรณนา (descriptive statistics) การวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อจำแนกประเภทของตัวแปร

มาวิเคราะห์หาข้อสรุปทั่วไป วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการสื่อสารกับบริบทของการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนความสำเร็จในการสื่อสาร โดยอาศัยการวิเคราะห์ด้วยสถิติสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเครือข่าย ส่วนวัตถุประสงค์สุดท้ายเป็นการศึกษาหาความแตกต่างในการประยุกต์ใช้การจัดการทางการสื่อสารอันเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างพื้นที่หรือหน่วยงานและคนที่นำกิจกรรมการสื่อสารไปใช้ทั้งนี้จะอาศัยแบบจำลองทางสถิติการจัดกลุ่มบุคคล (quick cluster) และการวิเคราะห์ความแตกต่าง (discriminant analysis) รวมทั้งการวิเคราะห์เส้นทางเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่จำเป็นในเชิงเครือข่าย

การนำเสนอรายงานวิจัย

การนำเสนอรายงานในระยะที่สองซึ่งว่าด้วยการจัดการทางการสื่อสารจะจัดทำรายงานออกเป็น 5 ชุด (volume) ชุดที่ 1 จะเป็นรายงานการจัดการทางการสื่อสารในภาพรวมซึ่งจะปรากฏในงานวิจัยที่ท่านกำลังถืออยู่ ชุดที่ 2 จะเป็นรายงานการวิจัยการจัดการทางการสื่อสารในภาคราชการซึ่งประกอบด้วยองค์การราชการและองค์กรวิสาหกิจ ชุดที่ 3 จะเป็นรายงานการวิจัยการจัดการทางการสื่อสารในภาคธุรกิจซึ่งประกอบด้วยธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ และชุดที่ 4 จะเป็นรายงานการวิจัยการสื่อสารเพื่อการจัดการในสถาบันการศึกษาอุดมศึกษา โดยหนังสือชุดแรกซึ่งเป็นภาพรวมนี้จะเป็นการนำเสนอเรียงไปตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ การค้นหาคำตอบในวัตถุประสงค์ที่ 1 จะปรากฏในบทที่ 2 และบทที่ 3 วัตถุประสงค์ที่ 2 จะปรากฏในบทที่ 4 และวัตถุประสงค์ที่ 3 จะปรากฏในบทที่ 5 ตามลำดับ

ประโยชน์

1. เพื่อให้ทราบและเข้าใจการจัดการทางการสื่อสารว่าประกอบด้วยมิติ (มโนทัศน์และตัวแปร) อะไรบ้าง และมิติต่างๆมีความสัมพันธ์กันอย่างไรในฐานะการจัดการทางการสื่อสาร

2. สามารถนำข้อค้นพบที่ได้ไปพัฒนาระบบการจัดการทางการสื่อสารในองค์กรต่างๆให้ประสบผลสำเร็จ

3. เพื่อนำข้อค้นพบไปจัดทำแผนพัฒนาพัฒนาการจัดการทางการสื่อสารทั้งในแง่ขององค์กรรวม ส่วนประกอบ รวมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

4. สามารถนำไปพัฒนาหลักสูตรในสาขาวิชาการจัดการทางการสื่อสารเพื่อ (communication management) ที่มุ่งศึกษาถึงตัวยุทธศาสตร์ของการจัดการทางการสื่อสาร

5. อาจใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับนักศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารจัดการด้านการสื่อสาร โดยการนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในแต่ละวงการต่อไป

บทที่ 2

ปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร

จากบทที่ 1 ทำให้ทราบว่า การจัดการทางการสื่อสารเป็นการจัดระบบของกระบวนการสื่อสารในองค์การโดยเฉพาะช่องทางการสื่อสารต่างๆให้เป็นระเบียบ และสามารถนำไปใช้สนองต่อการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์การให้บรรลุให้ไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ในการนี้จำเป็นต้องอาศัยเครือข่ายกับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อกำหนดและพัฒนารูปแบบของยุทธศาสตร์ ทิศทาง ปริมาณ และคุณภาพการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้วยเหตุนี้กระบวนการจัดการทางการสื่อสารจึงประกอบด้วยตัวแปร (variable) หรือมโนทัศน์ (concept) ที่สะท้อนความคิดในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารซึ่งเกี่ยวข้องกับการผสมผสานระหว่างการวางกลยุทธ์ในทางการสื่อสารและกลยุทธ์ในทางการจัดการ ซึ่งในบทนี้และบทต่อไปจะรวบรวมการสำรวจตัวแปรในเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนถึงภาพรวมขององค์การ และการติดตามความเคลื่อนไหวของมโนทัศน์ต่างๆจากการวิจัยเชิงคุณภาพในลำดับถัดไปเพื่ออธิบายในรายละเอียดขององค์การแต่ละประเภท

การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปร

จากกรอบความคิดทฤษฎีและการสำรวจเอกสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับจัดการทางการสื่อสารทำให้สามารถระบุตัวแปรที่จำเป็นในการอธิบายปรากฏการณ์การจัดการทางการสื่อสารรวมทั้งสิ้น 22 ตัวแปรซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การจัดการทางการสื่อสารที่มีรากฐานจากปัจจัยในการบริหารจัดการและปัจจัยในการสื่อสาร (ดูหัวข้อแนวคำถามในการวิจัยเชิงปริมาณในบทที่ 1) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบสามารถจัดระบบตัวแปรออกได้เป็น 2 กลุ่มได้แก่ กลุ่มที่เป็นการจัดระเบียบการสื่อสาร และกลุ่มที่เป็นปัจจัยหลักในการจัดการทางการสื่อสาร ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ชื่อว่า “การจัดระเบียบการสื่อสาร” ตัวแปรในปัจจัยนี้เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนปัจจัยหลักคือปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสาร อาจกล่าวได้ว่า ในองค์ประกอบที่ 1 เป็นปัจจัยเสริมที่มาจากกรสื่อสารเพื่อให้องค์ประกอบที่ 2 ทำงานได้ราบรื่นมากยิ่งขึ้น ส่วนใหญ่ของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 1 นี้จะเป็นการทำงานทางด้านการสื่อสารที่ช่วยทำให้การทำหน้าที่ในการจัดการทางการสื่อสารมีความชัดเจนมากขึ้นดังตัวอย่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะสนับสนุนในเรื่องการเลือกใช้แบบภาษา การเลือกวิธีการติดต่อสื่อสาร การเน้นพื้นที่ของขอบเขตการสื่อสาร การอาศัยยุทธศาสตร์การสื่อสารเพื่อจัดการกับสภาพข้อมูลข่าวสารในองค์การ และการกำหนดแนวทางการปรับปรุงการจัดการว่าจะแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาหรือจะแก้ไขในทุกส่วนพร้อมกันไปเพื่อความสมบูรณ์ ภาพรวมของการจัดระเบียบการสื่อสารมักเป็นสถานการณ์ที่เข้ามาสู่องค์การมากกว่าการเป็นแนวทางหลักอย่างในองค์ประกอบที่ 2 โดยปกติการจัดระเบียบทางการสื่อสารแม้จะเป็นเพียงปัจจัยเสริม ซึ่งการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะเตรียมความพร้อมก่อน เพื่อให้กระบวนการจัดการทางการสื่อสารดำเนินไปได้โดยราบรื่น

องค์ประกอบที่ 2 ชื่อว่า “ปัจจัยหลักในการจัดการทางการสื่อสาร” องค์ประกอบนี้เป็นส่วนสำคัญเนื่องจากประกอบด้วยตัวแปรที่ทำให้กลไกการจัดการทางการสื่อสารดำเนินไปได้ในองค์การ จากตัวแปรในงานวิจัย 22 ตัวประกอบขึ้นเป็นปัจจัยหลักในการจัดการทางการสื่อสารทั้งสิ้น 16 ตัวแปร โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรเหล่านี้ตามน้ำหนักขององค์ประกอบ (factor loading) ได้ดังนี้ ผลกระทบจากการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ยุทธศาสตร์การจัดการ ความสำเร็จจากการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร หน้าที่ในการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ กระบวนการบริหาร บรรยากาศ ระบบการสื่อสาร ปัจจัยในการจัดการ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ ระดับการสื่อสาร เป้าหมายในการสื่อ

สาร แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ การพัฒนาในการสื่อสาร และเกณฑ์ในการเลือกสื่อ*

ในการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการทางการสื่อสารแล้ว อาจพิจารณาได้เป็น 3- 4 กลุ่ม กลุ่มที่จำเป็นต้องตระหนักมากเป็นพิเศษ ส่วนใหญ่จะมีน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างมากและเป็นกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์หรือปัจจัยออกอันได้แก่ ผลกระทบจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร และเป้าหมายในการสื่อสาร ผลลัพธ์เหล่านี้อาจใช้เป็นจุดตั้งต้นในการกำหนดกระบวนการหรือระบบของการจัดการทางการสื่อสารซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร โดยรูปร่างของระบบการจัดการทางการสื่อสารดังกล่าวกำหนดจากปัจจัยเข้าดังนี้ หน้าที่ในการสื่อสาร ปัจจัยในการจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ และเกณฑ์ในการเลือกสื่อ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของปัจจัยหลักในการจัดการทางการสื่อสารอยู่ภายใต้บรรยากาศของการจัดการทางการสื่อสารและยุทธศาสตร์ในการจัดการ อาจกล่าวได้ว่าตัวแปรในปัจจัยหลักในการจัดการทางการสื่อสารเป็นหัวใจในการจัดการทางการสื่อสารโดยความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปตามกรอบความคิดทฤษฎีที่ได้นำเสนอไว้

องค์ประกอบ (น้ำหนักขององค์ประกอบ)

ปัจจัยในการจัดระเบียบการสื่อสาร	ปัจจัยในกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร
1. แบบภาษาที่ใช้ (.812)	1. ผลกระทบจากการสื่อสาร (.888)
2. วิธีการติดต่อสื่อสาร (.776)	2. ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ (.876)
3. ขอบเขตการสื่อสาร (.774)	3. ยุทธศาสตร์การจัดการ (.846)
4. ยุทธศาสตร์การสื่อสาร(.743)	4. ความสำเร็จจากการสื่อสาร (.840)

* องค์ประกอบที่ได้ทั้งสององค์ประกอบเป็นไปตามการนิยามที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 กล่าวคือ การจัดการทางการสื่อสารเป็นการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อนำไปใช้ในการจัดการ (ทางการสื่อสาร)

5. แนวทางปรับปรุงการจัดการ (.699)	5. กิจกรรมการสื่อสาร (.839)
	6. หน้าที่ในการสื่อสาร (.836)
	7. ผลกระทบจากการจัดการ (.811)
	8. กระบวนการบริหาร (.808)
	9. บรรยากาศทั่วไป (.798)
	10. ระบบการสื่อสาร (.794)
	11. ปัจจัยในการจัดการ (.777)
	12. ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ (.771)
	13. ระดับการสื่อสาร (.763)
	14. เป้าหมายในการสื่อสาร (.760)
	15. แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ (.731)
	16. การพัฒนาในการสื่อสาร (.724)
	17. เกณฑ์ในการเลือกสื่อ (.723)

สกัดแกนด้วย Principal Component Analysis และหมุนแกนด้วย Oblimin with Kaiser Normalization

จากองค์ประกอบทั้งสองทำให้กล่าวได้ว่าการจัดการทางการสื่อสารมี 2 ความหมาย กล่าวคือ เป็นการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่กว้างซึ่งเป็นความหมายที่ครอบคลุมทั้งสององค์ประกอบเข้าไว้ด้วยกัน (2 องค์ประกอบรวมทั้งสิ้น 22 ตัวแปร) และเป็นการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่แคบซึ่งเป็นความหมายที่แยกการจัดระเบียบทางการสื่อสารออกไปต่างหาก (เฉพาะองค์ประกอบที่ 2 เพียง 17 ตัวแปร) ในที่นี้จะกล่าวถึงการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่แคบ โดยจะกล่าวรายละเอียดของการจัดระเบียบทางการสื่อสารในองค์ประกอบที่ 1 ไว้ในบทที่นี้ และองค์ประกอบในเรื่องปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสารซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สองไว้ในบทหน้าโดยแยกออกจากกัน

การสำรวจการจัดระเบียบการสื่อสาร

จากนิยามการจัดการทางการสื่อสาร จะเห็นได้ว่ากระบวนการจัดการทางการสื่อสารจะเป็นไปได้ดีก็ต่อเมื่อได้มีการจัดการสื่อสารให้เป็นระเบียบก่อนนำไปสนองต่อกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบ

สอดคล้องกันว่ามีองค์ประกอบในการจัดระเบียบการสื่อสารด้วย ปัจจัยในการจัดระเบียบการสื่อสารให้มีคุณภาพอย่างน้อยต้องประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัว ดังนี้ ขอบเขตของการสื่อสาร แนวทางปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสาร

การจัดระเบียบการสื่อสาร

ขอบเขตการสื่อสาร
แนวทางปรับปรุงการจัดการ
ยุทธศาสตร์การสื่อสาร
แบบภาษาที่ใช้
วิธีการติดต่อสื่อสาร

ขอบเขตของการสื่อสาร หมายถึง พรหมแดนของระบบการสื่อสารขององค์การ ซึ่งจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การสื่อสารภายในองค์การ และการสื่อสารภายนอกองค์การ การสื่อสารภายในเกี่ยวข้องกับการสื่อสารทั้งปวงที่อยู่ในองค์การ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการทำงานและพฤติกรรมในองค์การ ในทางตรงข้ามการสื่อสารภายนอกเป็นการสื่อสารทั้งปวงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าและการรักษาภาพลักษณ์ หากเปรียบเทียบการสื่อสารทั้งสองประเภทแล้ว จะเห็นได้ว่าภารกิจทางด้านการสื่อสารขององค์การจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในมากกว่า อย่างน้อยการสื่อสารภายในเพื่องานที่มีคุณภาพเช่นผลิตภัณธ์และการบริการที่ดีก็จะช่วยส่งเสริมการสื่อสารภายนอก(ภาพลักษณ์)ได้โดยปริยาย

แนวทางปรับปรุงการจัดการ หมายถึง วิธีการพิจารณาองค์การต่อหนทางในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงองค์การ ซึ่งมีวิธีการพิจารณาได้ 2 แนวทาง คือ การพิจารณาในลักษณะองค์รวม และการพิจารณาในลักษณะที่เป็นองค์ประกอบ การพิจารณาในลักษณะที่เป็นองค์รวมเป็นการพิจารณาสภาพขององค์การทั้งหมดหรือทั้งระบบ ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าการแก้ไขปัญหาเพียงบางส่วนจะไม่สามารถทำให้องค์การดีขึ้นแต่อย่างใด ต้องพิจารณาแก้ปัญหาทุกส่วนไปพร้อมๆ

กันอย่างรอบด้าน ในขณะที่การพิจารณาในลักษณะที่เป็นองค์ประกอบเป็นการพิจารณาสภาพขององค์การเป็นส่วนๆ ไป เพราะเชื่อว่าการแก้ปัญหาองค์รวมอาจเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่การแก้ปัญหาเป็นส่วนๆ จะเป็นไปได้ในแง่ความสำเร็จทั้งมีเวลาในการแก้ไขปัญหาละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามแนวความคิดต่อแนวทางการปรับปรุงการจัดการในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะยอมรับการพิจารณาปัญหาในลักษณะองค์รวมและมีอิทธิพลต่อทัศนคติของคนในองค์การมากกว่าแนวทางที่พิจารณาเป็นส่วนประกอบ

ยุทธศาสตร์การสื่อสาร ความเข้าใจในเรื่องขอบเขตของการสื่อสารและแนวทางการพิจารณาปรับปรุงการจัดการมีส่วนในการกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสารที่ต้องใช้ทักษะว่าการสื่อสารในองค์การจะไปในทิศทางใด แม้ว่ายุทธศาสตร์การสื่อสารจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ แต่คนในองค์การกลับตระหนักในเรื่องนี้น้อยกว่าตัวแปรการสื่อสารอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าคนในองค์การยังขาดความเชี่ยวชาญในการวางยุทธศาสตร์การสื่อสาร ยุทธศาสตร์ในการสื่อสารมีแนวทางที่สำคัญ 3 ทาง ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร แนวทางการเลือกอุปกรณ์ทางการสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในองค์การ และการกำหนดเงื่อนไขในการจัดการทางการสื่อสารไม่ว่าในแง่ทิศทางของบริษัท และวิธีการสื่อสารกับลูกค้า ซึ่งจะพบว่า คนในองค์การเชื่อมั่นว่ายุทธศาสตร์การสื่อสารที่ไปสู่ความสำเร็จอยู่ที่การคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพในการไหลเวียนของข่าวสารมากที่สุด มากกว่าการคำนึงการเลือกซื้อหรือเลือกหาอุปกรณ์ในการสื่อสาร โดยคนในองค์การจะใส่ใจกับเงื่อนไขในการจัดการทางการสื่อสารน้อยกว่ายุทธศาสตร์ที่กล่าวมาก่อนหน้า

แบบภาษาที่ใช้ ภาษาในการสื่อสารหมายถึง ภาษาที่ใช้ถ้อยคำในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการเขียนหรือการพูดหรือที่เรียกว่าวจนภาษา วจนภาษาอาจใช้ติดต่อกันเป็นทางการโดยการเขียนเนื่องจากสามารถเก็บรักษาไว้เป็นหลักฐาน ส่วนภาษาที่ไม่ใช่เป็นถ้อยคำภาษาแต่สามารถสื่อความเข้าใจได้ระดับหนึ่ง เรียกว่าวจนภาษา อวจนภาษามักเป็นภาษาที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากอวจนภาษาจะเป็นภาษาที่มาจากภาษากายเช่น ท่าทาง หรือปริภาษาเช่น จังหวะจะโคนหรือภาษาที่มาจากเงื่อนไขของกาลและเทศะเช่น วาระการประชุม และการจัดสถานที่ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้คนในองค์การย่อมต้องเลือกใช้วจนภาษามากกว่าอ

จนภาษาซึ่งเป็นเพียงภาษาที่ใช้เสริมหรือประกอบเท่านั้น ทั้งนี้เพราะวจนภาษาเป็นภาษาที่เป็นทางการ เก็บเป็นหลักฐาน และสามารถทำความเข้าใจตรงไปตรงมามากกว่า

วิธีการติดต่อสื่อสาร การจัดระเบียบทางการสื่อสารในประเภทสุดท้ายเป็นการจัดระเบียบกรรมวิธีในการติดต่อสื่อสารเพื่อช่วยทำให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่รับส่งหรือถ่ายทอดถึงกัน วิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอาจทำได้หลายวิธี แต่วิธีการที่เป็นพื้นฐานมี 3 ลักษณะ คือ การสื่อสารแบบซึ่งหน้าซึ่งเป็นวิธีการติดต่อกันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารโดยตรงและต่อหน้ากันดังเช่น การสนทนา การซักถาม หรือการประชุม เป็นต้น การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรเป็นอีกวิธีการหนึ่งของการติดต่อสื่อสารโดยอาศัยข้อเขียนในการสื่อความเข้าใจเช่น หนังสือเวียน และบันทึกการประชุม การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรอาจมีข้อดีที่ใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงแต่ก็เป็นพิธิการมากเกินไปอันมีลักษณะตรงกันข้ามกับการสื่อสารแบบซึ่งหน้าด้วยวาจาซึ่งสามารถเข้าใจได้รวดเร็วแต่ก็ไม่สามารถเก็บเป็นหลักฐานได้ วิธีการติดต่อสื่อสารแบบสุดท้ายคือแบบที่อาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารเข้ามาช่วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเมื่อเงื่อนไขของผู้ส่งสารกับผู้รับสารแตกต่างกันไปเช่น การใช้เครื่องขยายเสียงเมื่อมีผู้รับสารจำนวนมาก หรือการใช้เสียงตามสายหรือการประชุมทางไกลเมื่อผู้ส่งสารกับผู้รับอยู่คนละแห่ง เป็นต้น วิธีการติดต่อสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรและแบบซึ่งหน้าได้รับการตระหนักเรียงลำดับกันแต่แทบได้รับการตระหนักไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะวิธีการติดต่อสื่อสารทั้งสองแบบมักใช้เสริมซึ่งกันและกัน ในขณะที่วิธีการติดต่อสื่อสารในแบบที่อุปกรณ์การสื่อสารเข้ามาช่วยจะได้รับการตระหนักน้อยลงเพราะต้องมีการลงทุนและการเตรียมการ

โดยสรุป การจัดระเบียบการสื่อสารต้องมีความพร้อมเพื่อนำมาสนับสนุนและตอบสนองต่อการจัดการทางการสื่อสาร การจัดระเบียบทางการสื่อสารให้มีความพร้อมต้องคำนึงถึงขอบเขตการสื่อสารโดยเฉพาะการสื่อสารภายใน แนวทางปรับปรุงการจัดการที่เป็นองค์รวม ยุทธศาสตร์การสื่อสารไม่ว่าเชิงปริมาณและคุณภาพในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารและทั้งการคำนึงอุปกรณ์ทางการสื่อสาร แบบภาษาที่เป็นวจนภาษา ตลอดจนวิธีการติดต่อสื่อสารในแบบลายลักษณ์อักษรและแบบซึ่งหน้า

ปัจจัยในการจัดระเบียบการสื่อสาร

1. ขอบเขตการสื่อสาร (2.8387/67113)		
การสื่อสารภายใน	3.2574	1.05852
การสื่อสารภายนอก	2.4200	1.15078
2. แนวทางปรับปรุงการจัดการ (2.7498/68023)		
องค์รวม	3.1231	1.15267
องค์ประกอบ	2.3765	1.23613
3. ยุทธศาสตร์การสื่อสาร (2.4789/65869)		
การไหลเวียนของข่าวสาร	2.6975	1.15409
อุปกรณ์ทางการสื่อสาร	2.5133	1.20203
เงื่อนไขในการจัดการทางการสื่อสาร	2.2261	1.21831
4. แบบภาษาที่ใช้ (2.9381/67550)		
วจนภาษา	3.2582	1.07080
อวจนภาษา	2.6179	1.18209
5. วิธีการติดต่อสื่อสาร (2.7109/67381)		
ลายลักษณ์อักษร	2.8005	1.18720
แบบซึ่งหน้า	2.7329	1.22354
เครื่องมือสื่อสารช่วย	2.5994	1.15487

สรุป

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรทั้งหมดจะต้องประกอบเป็นไปตามนิยามที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 กล่าวคือ แนวความคิดในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วนได้แก่ ปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร และปัจจัยในกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร การจัดระเบียบการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สนับสนุนและตอบสนองต่อการจัดการทางการสื่อสาร โดยการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะต้องคำนึงถึงขอบเขตการสื่อสารโดยเฉพาะการสื่อสารภายใน แนวทางปรับปรุงการจัดการที่เป็นองค์รวม ยุทธศาสตร์การสื่อสารไม่ว่าปริมาณและคุณภาพในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารกับทั้งการคำนึงอุปกรณ์ทางการสื่อสาร แบบภาษาที่เป็นวจนภาษา ตลอดจนวิธีการติดต่อสื่อสารในแบบลายลักษณ์อักษรและแบบซึ่งหน้า

คุณสมบัติและคุณลักษณะของการจัดระเบียบ ทางการสื่อสาร

ในส่วนต่อไปนี้จะศึกษารายละเอียดของการจัดระเบียบทางการสื่อสาร โดยอาศัยการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเข้าไปสัมภาษณ์และสังเกตทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องปัจจัยแต่ละตัวในองค์ประกอบของการจัดระเบียบทางการสื่อสารดังนี้

ขอบเขตการสื่อสาร

ขอบเขตการสื่อสารเป็นปัจจัยแรกเริ่มต่อการจัดระเบียบการสื่อสาร โดยทั่วไปขอบเขตของการสื่อสารจะแบ่งเป็น 2 ส่วนได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรเป็นบทบาทหลักในการจัดการทางการสื่อสาร ในทางปฏิบัติขอบเขตของการสื่อสารภายในองค์กรอาจมีขอบเขตที่กว้างขวางกว่าที่กำหนดในทฤษฎี ในองค์กรแบบราชการ การสื่อสารภายในต้องใช้ควบคู่กับโครงสร้างภายในองค์กรที่แบ่งตามกลุ่มงานจากภารกิจหลักซึ่งมีการรองรับไว้ด้วยกฎหมายหรือคำสั่งซึ่งโครงสร้างของงานแทบไม่ได้แตกต่างไปจากก่อนการปฏิรูประบบราชการ พลอยทำให้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปในรูปแบบเดิมๆ การปรับตัวในคนระดับล่างน้อยมากไม่เกิน 10 % จากที่เคยเป็นมา เฉพาะผู้บริหารระดับสูงอาจได้รับแรงกดดันจากระบบการเมือง ตามปกติองค์กรจะมีการปรับตัวโดยธรรมชาติอยู่แล้ว เช่น การแก้ไขปัญหาความล่าช้า หรืองานไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมาย เป็นต้น เนื้อหาส่วนใหญ่ในการสื่อสารภายในองค์กรมักเป็นเรื่องนโยบาย โครงการ การออกประกาศ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น สื่อที่ใช้ในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อสารต่างๆ มักอยู่ในรูปของเอกสารที่เป็นกระดาษ เอกสารจากอินเทอร์เน็ต รายงานการประชุม จดหมายเวียน เสียงตามสาย บอร์ดติดประกาศ การพูดคุย และอุปกรณ์ในระบบฮาร์ดแวร์ โดยการจัดการทางการสื่อสารจำเป็นต้องมีการรอบการทำงานรองรับ แม้จะเปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นเพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในองค์กร แต่ต้องเป็นความยืดหยุ่นที่ยังอยู่ในกรอบการทำงาน ตัวอย่างเช่น ในเรื่องการจดทะเบียน

ออกใบอนุญาตอาจเปลี่ยนแปลงกระบวนการบางส่วนแต่ยังคงอยู่ภายใต้กรอบการทำงานเพื่อให้ผู้ที่มาติดต่อราชการเกิดความพึงพอใจ ดังเช่น การลดเวลาการออกหนังสือจาก 30 วันให้เสร็จสิ้นภายใน 24 ชั่วโมง โดยให้ผู้มาขอใบอนุญาตยื่นคำขอและกรอกแบบฟอร์มผ่านทางเว็บไซต์ (e-form) หรือการแก้ไขกระบวนการทำงานที่มีการติดต่อสื่อสารให้เสร็จสิ้นภายในจุดบริการเดียวโดยเฉพาะการออกของตามท่าเรือ อย่างไรก็ตามการสื่อสารภายในองค์กรดังกล่าวต้องเป็นไปตามสายงาน การล้วงลูกและการส่งงานจากเจ้านายหลายคนก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่เสียหายแก่ผู้มาใช้บริการ

ขอบเขตของการสื่อสารภายในขององค์กรแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุน (a state managed commercial enterprise) มีบางส่วนที่ไม่ได้แตกต่างไปจากระบบราชการ เพราะการสั่งการลงไปจะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้สั่งการก็ยังคงมีรูปแบบตามแบบระบบราชการโดยเฉพาะในเรื่องความระมัดระวังในเรื่องความปลอดภัย อย่างไรก็ตามโครงสร้างภายในของหอได้รับ การปรับเปลี่ยนใหม่ในรูปแบบของหน่วยธุรกิจ ทำให้สนามบินในพื้นที่ต่างๆมีความเป็นอิสระมากขึ้น และสายการบังคับบัญชาในส่วนกลางก็สั้นลง ในการสื่อสารภายในของผู้ที่มาปฏิบัติงานท่าอากาศยานมีลักษณะใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้นในความรับผิดชอบร่วมกันอันทำให้ต้องอยู่ในรูปแบบการทำงานแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีส่วนทำให้การสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน และรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อให้การสื่อสารในองค์กรราบรื่นจำเป็นต้องมีศูนย์กลางในการสื่อสารที่มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากกว่าในอดีต เช่น ต้องให้การสื่อสารภายในไหลเวียนไปอย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นบอร์ดติดประกาศระเบียบข้อบังคับโดยเฉพาะกับพนักงานระดับล่างลงไป (ซึ่งจำเป็นต้องรณรงค์ให้มีการอ่านมากขึ้น) ความจำเป็นของเสียงตามสาย (ในขณะที่พนักงานส่วนใหญ่ยังต้องทำงานภายนอกอาคาร) บันทึกข้อความ หนังสือเวียนผลการประชุมต่างๆ เพื่อแจ้งกับพนักงานในระดับกลางขึ้นมา วารสารรายเดือนในเรื่องข้อมูลของสนามบินต่างๆ โบชัวร์เพื่อย้ำเตือนหลังการฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยของบุคคลจากสิ่งก่อสร้าง และการจัดทำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e document) ลงในเว็บไซต์เพื่อให้พนักงานสามารถค้นหาข้อมูลจากการสื่อสารภายใน ทั้งนี้ไม่รวมถึงกิจการต่างๆเช่น การฝึกอบรม หรือการตรวจด้วยดัชนีชี้วัด KPI เป็นต้น อย่าง

ไรก็ตามการสื่อสารภายในองค์กรจะสำเร็จลงได้ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายแม้กระทั่งจากหน่วยงานที่เข้ามาใช้สนามบินเช่น สายการบินต่างๆ ลานจอดรถ หรือแท็กซี่ที่เข้ามาอำนวยความสะดวก เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องดำเนินการร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในของสนามบิน ซึ่งอาจจำเป็นต้องพัฒนาเทคโนโลยีทางการสื่อสารขึ้นมารองรับการทำงานดังกล่าวด้วย

ในองค์กรทางการศึกษามีการสื่อสารแบบดั้งเดิมภายในองค์กรที่มีลักษณะกระจัดกระจาย จึงมีความพยายามจัดทำศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารขึ้นมาเพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงการสื่อสารที่เป็นนวัตกรรมเข้าไว้ด้วยกัน และสามารถนำมาประเมินตาม KPI ได้เนื่องจากมีฐานข้อมูลที่สามารถนำไปวิเคราะห์ดัชนีดังกล่าวได้ โดยการสื่อสารภายในจะต้องรองรับหน่วยงานทั้งหมดภายในคณะ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ศูนย์กลางการสื่อสารที่เป็นนวัตกรรมคือ Siriraj online อันประกอบด้วย health talk, Siriraj information center, Siriraj E public library ซึ่งจะเชื่อมโยงกับงานการศึกษา และฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ซึ่งโครงข่ายจะครอบคลุมอาคารทั้งหมด (77 หลัง) และต้องใช้เงินลงทุนสูงเพื่อให้เกิดความครอบคลุมและความเสถียรของเครือข่าย ในการนี้ได้มีระบบเวียนหนังสือสารบรรณที่ใช้โปรแกรม Lotus Note แต่ยังไม่มีความสมบูรณ์เนื่องจากยังไม่สามารถเรียงลำดับความสำคัญของหนังสือเวียนที่มาถึงโดยจะส่งมาทั้งหมดจากบนลงล่างทางเดียว ทำให้ต้องเสียเวลาอ่านทั้งหมด ส่วนการสื่อสารระหว่างหน่วยงานเช่น ระหว่างภาควิชา ระหว่างคณะ ระหว่างมหาวิทยาลัย และระหว่างโรงพยาบาล สามารถใช้การประชุมทางไกล แต่ก็ยังใช้ไม่มากนัก แนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคตได้แก่ Y-WIMAX ซึ่งมีรัศมีโครงข่ายครอบคลุมพื้นที่ในรัศมี 10 กม. ซึ่งสามารถเชื่อมโยงพื้นที่ที่อยู่ห่างไกลออกไปในอนาคต ในปัจจุบัน wireless land เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ Wi-Fi ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในวงขนาดเล็กที่ครอบคลุมอาคารในคณะ ข้อเสียของการใช้ wireless land คือ ที่กลางแจ้ง มักจะใช้งานไม่ได้ และยังต้องคำนึงถึงความปลอดภัยจากผู้ไม่ประสงค์ดีเข้ามาในระบบ ซึ่งจะต้องมีการทำระบบป้องกันไว้หลายชั้น ปัจจุบันยังไม่มีเครื่องตรวจสอบระบบที่เป็น pocket pc ซึ่งสามารถเล่นอินเทอร์เน็ตได้กับ wireless land ทั้งในรูปแบบการถ่ายรูป การถ่าย Video การบันทึกเสียง การอ่านและส่งอีเมล และความสามารถในการเขียนด้วยลายมือ ทำให้การสื่อสารสะดวก

สบายยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วสื่อภายในที่ใช้ยังอาจเป็นสื่อเดิมๆ เช่น สื่อปากเปล่า โทรศัพท์ การประชุมวาระ การประชุมปฏิบัติการ ตัววิ่ง หรือโปสเตอร์ เป็นต้น

ในองค์การทางธุรกิจ ขอบเขตของการสื่อสารมักเป็นหน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ซึ่งทำหน้าที่ทั้งการสื่อสารภายในและการสื่อสารภายนอก ในกรณีของการสื่อสารภายในต้องสามารถแจ่มแจ้งโครงสร้างภายในได้ว่าประกอบด้วยส่วนใดบ้าง การสื่อสารภายในองค์การพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกล่าวคือมีฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เป็นเครือข่ายควบคุมระบบภายในโรงแรมทั้งระบบเบื้องหน้าและเบื้องหลัง ซึ่งทำให้การทำงานผ่านทั้งอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต และ E- business ของโรงแรมผ่านงานขายและงานการตลาด การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสร้างประสิทธิภาพในเรื่องการส่งเสริมการขาย เทคโนโลยีที่ใช้ค่อนข้างมากจะเป็นเรื่องอีเมลเพราะสามารถติดต่อได้ภายในวันเดียว นอกจากอีเมลจะเป็นหัวใจในการสื่อสารแล้ว โทรศัพท์และโทรสารก็มีความสำคัญในลำดับถัดมา ทั้งอีเมล โทรศัพท์ และโทรสาร ถูกใช้เพื่อการจองห้องพัก เนื่องจากทราบผลได้เกือบทันที แม้บางครั้งจะต้องรับโทรศัพท์จากบุคคลที่เข้ามาทวงทำให้ต้องเสียเวลาแต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ สื่อทั้งสามยังคงเป็นหัวใจในการจัดการทางด้านการขาย แต่ก็ใช้เพื่อการบริหารจัดการภายในด้วย ส่วนที่ใช้เป็นการสื่อสารภายในจริงๆ จะเป็นการประชุม การติดประกาศระเบียบข้อบังคับ บันทึกข้อความหรือหนังสือภายใน จดหมายระหว่างหน่วยงาน จดหมายเวียน รายงานประจำปี จดหมายข่าว ภาพนิ่ง ป้ายประกาศ และโปสเตอร์ เป็นต้น

ด้วยความเป็นบริษัทโตโยต้าในไทยที่ดำเนินกิจการเกือบครึ่งศตวรรษ การสื่อสารภายในองค์การจึงเริ่มพัฒนาจากจุดเล็กๆ ที่เติบโตมากับสังคมไทย จากเดิมที่เป็นเพียงบริษัทตัวแทนจัดจำหน่าย กระทั่งโตโยต้าที่ญี่ปุ่นมาลงทุนขยายโรงงานผลิตจนมีสถานที่ทำงาน 6 แห่ง เช่น ที่โรงงานอันเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่และโรงงานผลิต ที่โรงงานเกทเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา นอกเหนือจากศูนย์อะไหล่ที่บางพลี ศูนย์โลจิสติกส์เพื่อส่งออกที่อมตะนคร โตโยต้าอาคารเดิม และศูนย์ฝึกอบรมที่สุวินทวงศ์ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้โตโยต้าจึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งผู้ที่ดูแลหลักคนในองค์การคือฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะแผนกพนักงานสัมพันธ์จะดูแลการสื่อสารและความสัมพันธ์ของพนักงานทั้งองค์การซึ่งตั้งอยู่ในหลายพื้นที่ โดยที่โตโยต้ามีสถานที่ทำงาน 6 แห่ง

จำเป็นต้องมีตัวแทนของฝ่ายทรัพยากรบุคคลไปประจำในแต่ละแห่งเพื่อนำปัญหา
กลับมาพิจารณาในสำนักงานใหญ่ โดยจะมีการจัดประชุมที่เรียกว่า ซีเนียร์แม
เนจเมนต์เวิร์คชอป อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เป็นการระดมสมองตั้งแต่ตำแหน่ง
ระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ขึ้นไปจนถึงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และ
กรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อกำหนดนโยบายของบริษัทให้กับเจ้าหน้าที่ขององค์
การทุกส่วน เพื่อนำนโยบายที่ได้มาแถลงในการประชุมครั้งแรกที่จัดขึ้นในเดือน
พฤศจิกายนเพื่อกำหนดทิศทางทางการขายและการตลาดของบริษัท
นโยบายดังกล่าวจะผูกพันไปยังการผลิต การบริหาร การเงินการบัญชี และความ
พึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งต้องแจ้งไปยังผู้จัดการเพื่อนำไปสู่การกำกับ
การปฏิบัติตามนโยบาย เป็นการประชุมสำคัญที่ประกอบด้วยตำแหน่งผู้ช่วยผู้จ
ัดการขึ้นไปรวมทั้งสิ้นประมาณ 600 คน รับฟังนโยบายและทิศทางจากผู้บริหาร 4
คน คือ ประธานบริษัท รองประธานทางด้านสายการบริหาร รองประธานสายงาน
การตลาด และรองประธานสายงานผลิต เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกันใน
ทุกระดับ และจะมีการประชุมใหญ่ครั้งที่ 2 ประมาณเดือนพฤษภาคมเพื่อเป็นการ
ตรวจสอบผลจากการปฏิบัติตามนโยบายรวมทั้งการปรับแก้ไขเพื่อให้ทันต่อ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนการสื่อสารภายในองค์กรในการทำงาน
ประจำวัน จะมีการสื่อสารในหลายรูปแบบเช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตไม่ว่าอีเมล
และข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR data caring) ซึ่งพนักงานในสำนักงาน
มีคอมพิวเตอร์ใช้ทุกคน ส่วนในโรงงานจะมีกรุปุ่ม* เป็นระยะๆ ซึ่งภายในพื้นที่
พักนอนนี้จะมีเครือข่ายการสื่อสารอยู่เช่น news fax ประมาณวันละ 10 ชิ้น เพื่อ
แจ้งให้พนักงานทราบกิจกรรมและความเคลื่อนไหวภายในบริษัท ส่วนข่าวที่เหลื
อจะติดตามได้จากอินเทอร์เน็ต ข่าวสารส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายใน
องค์กร และสิทธิประโยชน์ของพนักงาน นอกจากนั้นจะใช้เป็นการสื่อสาร
เสริมเช่น หัวหน้างานในฐานะสื่อบุคคล แผ่นพับ โปสเตอร์ จดหมายข่าว เสี่ยง
ตามสาย และวิทยุติดตามตัวหรือ walky-talky หากเป็นวิศวกร เป็นต้น สื่อที่

* ห้องพักนอนของพนักงานเมื่อถึงกำหนดเวลาให้พัก ในช่วงนี้พนักงานจะได้รับ
ข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีต่างๆจากบริษัท

กล่าวมาเป็นการแจ้งข่าวสารไปยังพนักงาน แต่สื่อที่เป็นหัวใจในการทำงานคือ การประชุมซึ่งมีหลายระดับเช่น การประชุมทุกเช้า (morning talk) และการประชุมเย็น ประมาณ 10-15 นาทีเป็นการประชุมของฝ่ายปฏิบัติการเพื่อการทำงานและแก้ไขปัญหา ส่วนผู้บริหารในระดับสูงขึ้นจะมีการประชุมประจำสัปดาห์ (weekly meeting) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และการประชุมประจำเดือนอันเป็นการระดมสมองและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อประเมินผลงานตามนโยบาย ซึ่งทุกคนจะแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ผลการประชุมที่เป็นรูปธรรมโดยอาจเขียนในรูปของการติดบอร์ด จดหมายเวียน และอีเมล ทั้งนี้ขึ้นกับระดับงาน นอกจากยังอยู่ในรูปของฐานข้อมูลกลางให้แต่ละฝ่ายเข้าไปสืบค้นได้

การสื่อสารภายนอกองค์กรเป็นขอบเขตการสื่อสารที่มีต่อคนภายนอก โดยเฉพาะลูกค้าและสาธารณชน อย่างไรก็ตามการสื่อสารภายในขององค์กรแบบราชการจะมีความแข็งแกร่ง แต่ตรงข้ามในกรณีของการสื่อสารภายนอกที่มีกิจกรรมในขอบเขตนี้น้อยมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นการดำรงอยู่ของระบบราชการที่มาจากความความแข็งแกร่งของการสื่อสารแบบภายใน เพราะหน่วยงานบางหน่วยแทบไม่มีการสื่อสารภายนอกเลย แต่กระนั้นฐานข้อมูลที่มีอยู่กลับถูกใช้โดยคนภายนอกมากกว่าคนภายในหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานของระบบราชการได้รับแรงกดดันจากภายนอกมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะฝ่ายการเมืองและการเร่งรัดให้มีการปฏิรูประบบราชการจาก กพร. ในระยะหลังจึงมีการส่งคนไปฝึกอบรมเพื่อให้รับรู้และสัมผัสกับสังคมภายนอก มิฉะนั้นแต่ละหน่วยงานจะไม่รับผิดชอบในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ให้ความร่วมมือในการส่งข้อมูลไปให้ศูนย์ข้อมูลเพราะถือว่าเป็นหน้าที่ลำพังของหน่วยงานนั้น งานที่หน่วยงานต่างๆทำจึงมักเป็นงานพิมพ์ติดเท่านั้น เครื่องคอมพิวเตอร์จึงมีเอาไว้ใช้พิมพ์งานเป็นหลัก แม้งานสื่อสารภายนอกเป็นงานของฝ่ายประชาสัมพันธ์แต่ก็ได้มีนโยบายเชิงรุก จึงไม่มีการจัดทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ในรูปแบบที่เข้าถึงสังคมภายนอก

ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน พยายามมีการสื่อสารภายนอกมากยิ่งขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีตที่มีการสื่อสารกับสังคมภายนอกอย่างไม่เป็นระบบ ทอท.ยอมรับว่าปริมาณผู้โดยสารที่ใช้สนามบินจะมีปริมาณมากและเป็นผู้ใช้

บริการที่มีคุณภาพ ดังนั้นปัญหาในเรื่องความพึงพอใจของผู้โดยสารจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ในการรักษามาตรฐานของกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ผู้โดยสารพึงพอใจจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องการทำงานที่ของหน่วยงานต่างๆที่ตั้งอยู่ในสนามบินไม่ว่า สายการบิน การตรวจคนเข้าเมือง หรือศุลกากร เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีโต๊ะรับเรื่องราวจากผู้โดยสารเพื่อนำมาพิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป อย่างไรก็ตามแม้การทำงานการสื่อสารภายนอกจะดูราบรื่นเนื่องจากเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) แต่ทอท.ก็ไม่สามารถจัดการได้ทุกเรื่องโดยเฉพาะงานโครงการเช่นการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิ* เนื่องจากได้รับแรงกดดันจากภายนอกโดยเฉพาะจากนโยบายทางการเมืองที่เข้ามาตรวจสอบอยู่ตลอดเวลาทั้งจากรัฐบาล รัฐสภา และองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญดังเช่นสดง. เป็นต้น แต่ก็เป็นเรื่องการกดดันระดับบน โดยไม่เกี่ยวกับการสร้างความพอใจให้กับประชาชนซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องการประชาสัมพันธ์ภายนอกเป็นหลัก เช่น การทำตัววิ่งภายในสนามบิน โปสเตอร์ เว็บไซต์ และโดยเฉพาะการจ้างบริษัทโฆษณาเพื่อให้สังคมทราบถึงภาพลักษณ์ความเป็นประตูสู่เอเชีย การมีชุมชนสัมพันธ์กับคนรอบสนามบินโดยเฉพาะวัดโดยรอบ แต่กระนั้นคนในทอท.ก็ยอมรับว่ายังไม่เจนจัดในเรื่องเหล่านี้เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆเช่น ททท.

ขอบเขตการสื่อสารภายนอกขององค์การทางการศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่ประชาชนทั่วไป สื่อมวลชน หน่วยอื่นที่เป็นภาครัฐและเอกชน ผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน ผู้มีอุปการคุณ และผู้ให้การบริจาค แม้ว่าจะมีการสื่อสารกับคนเหล่านี้ด้วยสื่อที่ง่าย ๆ เช่น โฆษณา โปสเตอร์ หรือตัววิ่ง เป็นต้น แต่ส่วนใหญ่การสื่อสารภายนอกยังคงใช้สื่อที่เป็นเทคโนโลยีเช่น การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อบอกถึงบริการ OPD

* สนามบินสุวรรณภูมิดำเนินการสร้างโดยบริษัท ท่าอากาศยานสากลแห่งใหม่ จำกัด โดยผู้ถือหุ้นสำคัญคือ กระทรวงการคลัง และทอท. ได้รับการจดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (<http://www.thaindc.org/index.php?lay=show&ac=article&id=317939&Ntype=6> 19/9/06) ในปัจจุบันสนามบินสุวรรณภูมิเป็นหน่วยธุรกิจสังกัดในทอท. (http://www.mot.go.th/MOTC_structure.htm, 10/7/06)

ที่เป็นผู้ป่วยนอกธรรมดา OPD คลินิกพิเศษนอกเวลา Web Online ที่จะถามตอบปัญหาสุขภาพ และการแจ้งให้ทราบว่าวันไหนแพทย์ท่านใดจะออกตรวจ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการเสนองานวิชาการเพื่อที่จะให้ความรู้แก่ระบบสาธารณสุข และการแพทย์ทั้งประเทศทั้งในรูปการประชุม หรือการพูดคุยกับประชาชน ทางสื่อสารมวลชน เป็นต้น

การสื่อสารภายนอกขององค์กรทางธุรกิจจะมีลักษณะเชิงรุกและใช้เงินลงทุนกับการจ้างบริษัทโฆษณาเพื่อให้สังคมจดจำตราสินค้า นอกเหนือจากการจัดทำเว็บไซต์ จดหมายข่าว ศูนย์ให้บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ หรือการจัดทำปฏิทิน โดยเฉพาะในส่วนของบริษัทโคโยต้าที่มีงบประมาณจัดโครงการในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจกรรมทางสังคมมากเป็นพิเศษ

แนวทางการปรับปรุงการจัดการ

เมื่อขอบเขตการสื่อสารสามารถพิจารณาได้ทั้งขอบเขตภายในองค์กร และขอบเขตภายนอกองค์กร แนวทางการปรับปรุงการจัดการก็สามารถพิจารณาได้เป็น 2 แนวทางเช่นกัน คือ การพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นองค์รวม และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นส่วนประกอบ

การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาคือเป็นองค์รวมหมายถึง การแก้ไขปรับปรุงปัญหาที่เกิดจากการจัดการใด ๆ ต้องพิจารณาแก้ไขทั้งระบบหรือทุกส่วนที่เกี่ยวข้องไปพร้อม ๆ กันจึงจะทำให้ปัญหาที่เผชิญอยู่หมดไป

ในกรณีองค์กรทางราชการ ภายหลังจากปฏิรูประบบราชการมีการดำเนินงานนโยบายและแผนของกระทรวงรวมทั้งงานของสำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (สจร.) เดิมมาอยู่ที่สำนักนโยบายและแผนซึ่งจะดูภาพรวมทั้งหมดของกระทรวง สำนักปลัดกระทรวงจะมีกองแผนเพื่อดูงานเฉพาะของสำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งกองแผนจะประสานงานทางด้านแผนของทุกกองในสำนักปลัดกระทรวง งานในแต่ละกองก็จะมีองค์รวมของตัวเองเช่น งานกองกลาง จะให้บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกฎหมายของกระทรวงทั้งหมด เช่นเดียวกับกองที่ดูงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งจะดูแลข้อมูลข่าวสาร

ทั้งหมดทำให้ต้องการอัตรากำลังแต่ก็มีเจ้าหน้าที่เพียงสองในสามของที่ต้องการ ทำให้ไม่สามารถทำงานทั้งหมดได้อย่างเต็มที่

งานขององค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่นทอท.ต้องพัฒนาไปทุกด้านอย่างพร้อมเพรียงกัน เนื่องจากเป็นงานให้บริการต่อผู้โดยสารที่ครบวงจรในสนามบิน จึงไม่สามารถมองหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้ ต้องพิจารณาองค์การทั้งหมดว่า เป็นอย่างไร ในการพัฒนาเครื่องมือสามารถทำได้สมบูรณ์และง่ายกว่าการพัฒนา คนซึ่งอาจล่าช้ากว่า จึงอาจไม่แปลกใจที่มีการทุ่มค่าใช้จ่ายเกือบสองร้อยล้านบาทเพื่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ครบสมบูรณ์ไม่ว่าระบบพัสดุ ระบบการเงิน กิจกรรมเชิงพาณิชย์ทั้งหมด และหรือระบบอื่นๆ โดยเฉพาะระบบความปลอดภัย นอกจากนี้ยังต้องบำรุงรักษาด้านอาคารสถานที่ ลานบิน ลานจอด ทางวิ่ง ถนน และเครื่องจักรทั้งหมดให้คงประสิทธิภาพสมบูรณ์ครบถ้วน ความคิดแบบองค์รวมที่สมบูรณ์ทำให้โครงการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิจึงมีค่าใช้จ่ายสูงและมีอัตรากำลังคนกว่าสี่พันคนซึ่งเป็นจำนวนสองในสามของคนทั้งหมดในทอท.ที่กระจายอยู่ตามสนามบินต่างๆ

ส่วนในองค์การทางการศึกษาจะใช้ศูนย์กลางทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสะท้อนภาพการทำงานทั้งหมดขององค์การ ดังนั้นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นหัวใจขององค์การ เพราะสามารถเป็นฐานข้อมูลทุกด้านที่จะใช้สืบค้น วิเคราะห์ และประเมินผลตาม KPI ที่กำหนดไว้ตามแผนงาน ดังตัวอย่างงานของเทคโนโลยีสารสนเทศเช่น health talk, Siriraj information center, Siriraj E public library รวมถึงงานเวชระเบียน เป็นต้น ในการนี้องค์การได้ระดมค้นหาปัญหาและความต้องการในการใช้งาน เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบข้อมูลอย่างรอบด้านโดยสามารถรวบรวมเป็นเอกสารได้จำนวน 38 เล่มๆหนึ่งต้องใช้กระดาษประมาณ 1 รีม รวมจำนวนหน้าทั้งสิ้นเกือบสองหมื่นหน้า ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางการในการวิเคราะห์และจัดทำสารสนเทศเพื่อการจัดการ และคาดว่าในระยะอันใกล้จะมีระบบต่างๆที่สมบูรณ์ตามมาเช่น ระบบเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ที่แพทย์สามารถใช้ได้ด้วยตนเอง

ในองค์การทางธุรกิจเช่นโรงแรม การปรับปรุงการจัดการมักติดตามและเปรียบเทียบจากคู่แข่งเป็นสำคัญ ความสมบูรณ์ของแนวทางการจัดการจึงเป็นไปตามระบบทั่วไปของโรงแรมซึ่งพยายามที่จะวางองค์รวมไว้ในระบบดิจิทัล แต่ก็

ยังมีความคืบหน้าที่ไม่ได้ช้า ในองค์การธุรกิจการผลิตเช่นโตโยต้าให้ความสำคัญกับองค์รวมของแนวทางการปรับปรุงการจัดการจากการเห็นความสำคัญของคนทั้งหมดในองค์การ ต้องยอมรับว่าโตโยต้าสามารถทำได้แม้ว่าจะมีสถานที่ทำงานอยู่กันคนละแห่งถึง 6 ที่กับพนักงานหกพันคนโดยประมาณ แนวทางการปรับปรุงการจัดการจะใช้การประชุมไล่เรียงไปทุกระดับจนถึงฐานราก และใช้อุปกรณ์สื่อสารเช่นการประชุมทางไกลเป็นเครื่องมือรวมทั้งการส่งผู้แทนผู้บริหารในฐานะสื่อบุคคลไปยังฐานการผลิตต่างๆให้รวมพื้นที่เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งทำให้โตโยต้ามีแนวทางในการจัดการเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกจุด ประกอบกับการมีคณะกรรมการที่เป็นฝ่ายจัดการติดตามประเด็นปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกสายงานไม่ติดขัด รวมทั้งการมีแผนกกิจการบริษัท (corporate affairs) ปรับปรุงเทคโนโลยีต่างๆให้ทันสมัยไม่ว่าการใช้วิธีการประชุมทางไกล โทรศัพท์สายตรงของฝ่ายบริหาร มือถือที่สามารถส่งภาพหรืออุปกรณ์ที่เป็นมัลติมีเดีย เพื่อสนับสนุนการทำงานที่เชื่อมโยงกันระหว่างผู้บริหารให้สามารถแก้ปัญหาทั้งหมดโดยไม่ต้องเดินทางมาพบกัน

ยุทธศาสตร์การสื่อสาร

เป็นกรอบในการใช้การสื่อสารเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการให้คำปรึกษาแก่องค์การในการไปสู่สิ่งที่ต้องการหรือคาดหวังไว้เช่น การกำหนดเงื่อนไขของการจัดการสื่อสาร การไหลเวียนของข่าวสาร และอุปกรณ์ทางการสื่อสาร

การไหลเวียนของข่าวสาร คือข้อมูลข่าวสารที่ปรากฏอยู่ในองค์การอาจมีทั้งข่าวสารที่เป็นทางการที่มาจากสายการบังคับบัญชาและข่าวสารที่ไม่เป็นทางการเช่นข่าวลือ ในส่วนนี้มุ่งหมายถึงการไหลเวียนข่าวสารในกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร

โดยระบบการสื่อสารขององค์การแบบราชการ การไหลเวียนข่าวสารเป็นหน้าที่ของกองกลางซึ่งประสานงานในเรื่องข่าวเวียนให้อยู่ในทิศทางเดียวกันไม่ซ้ำซ้อน ข่าวที่จะเวียนต้องผ่านตาของผู้บังคับบัญชา เมื่อเห็นชอบแล้วจะเก็บข่าวสารต้นฉบับไว้ในที่เก็บเอกสาร แล้วสำเนาเอกสารเวียนไปทั้งองค์การ ในปัจจุบันจะบรรจุสำเนา(ดิจิทัล)ไว้ในอินทราเน็ตแทนซึ่งอาจอยู่ในรูปสำเนาต้นฉบับหรือทำเป็นสรุปข่าวไว้เพื่อให้เจ้าหน้าที่มาเปิดอ่านได้ แต่ทั้งนี้ก็ยังมีความหมายเวียนที่

เป็นเอกสารอยู่ในบางกรณี อาจกล่าวได้ว่าหนังสือเวียนไม่ว่าผ่านทางอินทราเน็ต และเอกสารกระดาษเป็นหัวใจในการไหลเวียนของข่าวสาร แม้ว่าการเวียนจดหมายด้วยกระดาษจะลดปริมาณลงไปมากแล้ว จนเจ้าหน้าที่บางคนอยากให้ทำสำเนาติดไว้ในบอร์ดหรือกระดานข่าวสารด้วย เพราะบางคนก็ไม่ถนัดที่จะเปิดเข้าไปดูในอินทราเน็ต อย่างไรก็ตามยังมีสื่ออื่นที่ทำให้ข่าวสารไหลเวียนในองค์กร การแต่อาจมีความจำเป็นลดลงเช่น รายงานประจำปี เป็นต้น

ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่นที่ทอท.มีความพยายามปล่อยให้มีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยติดประกาศ เสียงตามสาย และหนังสือเวียนออกไป ปกติหนังสือเวียนจะมีได้เวียนไปยังทุกคนในองค์กร โดยจะเวียนลงลึกไปถึงเจ้าหน้าที่ในระดับ 5-6 เท่านั้น ส่วนที่เหลือต้องรับทราบทางอื่นๆ เช่น จากการประกาศในบอร์ด หรือเสียงตามสาย เป็นต้น ในปัจจุบันจะมีการออกหนังสือเวียนด้วยกระดาษน้อยลงไปเรื่อยๆ โดยหันไปเวียนผ่านทางอินทราเน็ตแทนมากขึ้นเป็นลำดับ ยิ่งสนามบินเป็นชุมทางของผู้โดยสาร การไหลเวียนของข่าวสารไปยังผู้โดยสารจะได้รับการตระหนักเช่นเดียวกันโดยวิธีการแบบเดียวกัน การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารอาจส่งผลให้มีเสียงสะท้อนกลับมากขึ้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีนโยบายเปิดประตูเพื่อรับรู้สภาพปัญหาเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง

การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในองค์กรทางการศึกษาจะมีข้อมูลข่าวสารไหลไปเป็นทอดๆค่อนข้างชัดเจน แต่กระนั้นก็ไม่ทั่วถึง เพราะความที่คนในองค์กรวิชาการมีเสรีภาพและความเป็นอิสระสูง ทำให้การกระจายข้อมูลข่าวสารต้องคำนึงถึงผู้รับสารแต่ละคนมากกว่าการส่งให้ภาคหรือฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้นจึงอาจมีบางคนที่ไม่ได้อ่านหนังสือเวียนที่มีไปถึง เมื่อเชิญให้ไปมีส่วนร่วมในการประชุมก็อาจไม่ได้ไปตลอดจนไม่ได้ส่งใครไปแทน ในระยะหลังข้อมูลข่าวสารที่เวียนออกไปผ่านทางเว็บไซต์มากขึ้นเป็นระยะๆเพื่อจะลดงานเอกสารที่เป็นกระดาษลง แต่ก็ยังมีบางส่วนยังคงไม่ได้เปิดอ่านข้อมูลข่าวสารในอินทราเน็ต ยกเว้นเรื่องสิทธิประโยชน์จะเป็นเนื้อหาข่าวสารที่จะให้บุคลากรความสนใจมากเป็นพิเศษ การเวียนหนังสือราชการลงในอินทราเน็ตได้ใช้โปรแกรม lotus-note (เป็นโปรแกรมงานสารบรรณโดยเฉพาะกับการเวียนหนังสือ) ในการกระจายไปยังหน่วยงานต่างๆ แต่ก็ยังประสบปัญหาในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของ

เอกสาร การไหลเวียนข้อมูลข่าวสารในระบบเวชระเบียนเป็นอีกเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคนไข้ซึ่งปัจจุบันประสบปัญหาในเรื่องแฟ้มประวัติคนไข้ หากเก็บข้อมูลดังกล่าวไว้ในระบบดิจิทัลได้ ก็จะสามารถทำสำเนา สืบค้น หรือ download ไปให้แพทย์ผู้รักษาไข้ได้รวดเร็ว แต่ก็อาจมีปัญหในเรื่องการรั่วไหลของข้อมูลของคนไข้ออกไปได้ง่าย ซึ่งยังเป็นฐานข้อมูลที่กำลังพัฒนาอยู่

ในองค์การแบบธุรกิจเช่นโรงแรม มีการจัดพิมพ์ข้อมูลต่าง ๆ ลงในระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด ภารกิจที่เป็นอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือ SMS เป็นหน้าที่ของงานประชาสัมพันธ์ ส่วนที่เป็น e business จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดเป็นผู้ดูแล อย่างไรก็ตามการไหลของข่าวสารที่ไหลเวียนจะอยู่เฉพาะในมือของผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่าเปิดกว้างทั่วไป ในองค์การธุรกิจเช่นโดยทั่วไปจะมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารที่ค่อนข้างเปิดกว้างให้กับคนในองค์การ การเปิดกว้างดังกล่าวสะท้อนได้จากสื่อที่ใช้ เช่น การประชุมเช้า-เย็นประจำวัน การติดประกาศในบอร์ด การส่งอีเมล และการใช้จดหมายเวียนกระต่ายเฉพาะบางหน่วยงาน นอกจากนี้ยังส่งตัวแทนฝ่ายบริหารถึง 31 คน กระจายไปเยี่ยมชมตามกรุปรูมซึ่งมีอยู่ในพื้นที่ต่างๆของโรงงานในช่วงหยุดพัก (break) ซึ่งในกรุปรูมอาจมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารอย่างอื่นด้วย เช่น ข่าวในบอร์ด ข่าวทางโทรสาร หรือภาพกิจกรรม เป็นต้น

อุปกรณ์การสื่อสาร หมายถึง เครื่องมือสื่อสารที่เป็นฮาร์ดแวร์ ในขณะที่เครื่องมือสื่อสารครอบคลุมถึงซอฟต์แวร์ด้วย อุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัยย่อมต้องพัฒนาไปพร้อมกับเทคโนโลยีด้วย อุปกรณ์การสื่อสารอาจไม่สำคัญเท่ากับข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียน หากแต่เป็นโครงสร้างส่วนล่างที่จำเป็นที่ข้อมูลข่าวสารจะขาดเสียไม่ได้

ในองค์การทางราชการ พบว่า การลงทุนพื้นฐานทางด้านอุปกรณ์การสื่อสารต้องตระหนักถึงเหตุผล 2 ประการคือ การวางโครงสร้างส่วนล่าง (infrastructure) เพื่อรองรับโครงข่าย และการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการใช้อุปกรณ์ในโครงข่ายดังกล่าว เพราะคนเป็นทรัพย์สินขององค์การเหมือนกับเครื่องมือเครื่องใช้ในองค์การ การใช้อุปกรณ์เป็นไปอย่างคุ้มค่าเพราะคนที่ไม่ได้จบมาทางด้านเทคโนโลยีก็ยังสามารถนั่งทำงานได้ ในระยะหลังกลับต้องหันไป

พัฒนาคนเป็นส่วนใหญ่เนื่องจากทักษะของคนไล่ไม่ทันกับความทันสมัยของอุปกรณ์การสื่อสาร ยิ่งมีการใช้อุปกรณ์การสื่อสารนานๆไปยิ่งทำให้เกิดการเสพติดในการใช้ หากอุปกรณ์ชำรุดหรือชะงักงันก็ไม่สามารถให้เจ้าหน้าที่กลับไปใช้วิธีการแบบดั้งเดิมก่อนการติดตั้งอุปกรณ์ได้ ถึงกับกล่าวว่างบประมาณในการบำรุงรักษากลับไม่ใช่ปัญหาขององค์การแบบราชการแต่ทักษะของคนจำนวนหนึ่งในการใช้อุปกรณ์กลับเป็นสิ่งที่หาได้ยากกว่า ในอนาคตผู้บริหารคาดหวังว่าถ้าเป็นไปได้อยากให้ทุกคนยังนั่งทำงานตามปกติ พร้อมไปกับการประชุมกับผู้อื่นโดยยังอยู่ที่ในห้องทำงานของตัวเอง แม้เทคโนโลยีจะมีอยู่ แต่ระบบราชการมีขีดจำกัดในเรื่องเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งอาจตามไม่ทันกับองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนหรือธุรกิจทั้งในเรื่องขั้นตอนการใช้เงินและการยอมรับนวัตกรรมอย่างรวดเร็ว

ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่น ทอท. อุปกรณ์การสื่อสารถือว่ามีความสำคัญ นำเสียดายที่แต่เดิมโครงสร้างขององค์การแยกเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ออกจากการสื่อสาร (C) ซึ่งหมายถึง การใช้สื่อหรืออุปกรณ์สื่อ ทำให้ส่วนหนึ่งของคนด้านการสื่อสารไม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และคนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็ไม่มีความรู้ทางการสื่อสาร การสื่อสารไม่ใช่หมายถึงการติดต่อระหว่างมนุษย์ด้วยวัจนภาษาที่ผ่านอุปกรณ์การสื่อสารเท่านั้น แต่ยังเป็นการติดต่อระหว่างเครื่องมือต่างๆด้วยความเป็นอัตโนมัติเช่น ระบบเปิดปิดกระแสไฟฟ้า ระบบการปรับอากาศ หรือระบบควบคุมลิฟท์หรือบันไดเลื่อน เป็นต้น อุปกรณ์การสื่อสารจึงจำเป็นต้องคิดควบคู่ไปกับเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะการป้องกันความปลอดภัยในสนามบินที่ต้องมี airport corporation center เป็นศูนย์กลางในการติดตามตรวจสอบในพื้นที่ต่างๆผ่านจอมอนิเตอร์ * ด้วยกล้อง 371 ตัว ครอบคลุมพื้นที่ร้อยละ 90 ของพื้นที่ทั้งหมด แล้วสามารถใช้วิทยุสั่งการได้เลย ซึ่งทำให้สะดวกกว่าการเดินทางไปดูตรวจด้วยคน

* ดังกรณีที่นักข่าวลี้มโทรศัพท์ไว้ในห้องน้ำเมื่อวันทดสอบสนามบินสุวรรณภูมิในวันที่ 29 กรกฎาคม 2549 ซึ่งสามารถตรวจจับด้วยโทรศัพท์วงจรปิด จนทราบว่า พนักงานระดับล่างของทอท. ยักยอกไว้ ซึ่งทำให้พนักงานคนนั้นถูกไล่ออกจากงานทันที

ในองค์การทางการศึกษาที่มีงบประมาณจำกัด การลงทุนด้านการสื่อสาร นับว่าน้อยมากเนื่องจากจำเป็นต้องอาศัยระบบและอุปกรณ์ที่มีอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ในด้านการสื่อสารด้วย แต่ก็น่าสังเกตว่า มีการลงทุนแม้ไม่ใช่เงินงบประมาณที่สูงมากนักในการจัดซื้ออุปกรณ์การประชุมทางไกล แต่ก็ยังมีการใช้ไม่กว้างขวางอย่างที่ควรเป็น สิ่งที่ยังต้องการทางการศึกษา มุ่งหวังในการพัฒนาคือการนำอุปกรณ์ Y-WIMAX มาใช้เพื่อให้พื้นที่ในศิรราช เป็น wireless land ที่สามารถติดต่อกันได้ด้วยอุปกรณ์การสื่อสารแบบไร้สายและสามารถสื่อสารถึงกันได้ทั่วบริเวณองค์การเมื่อคอมพิวเตอร์ผ่านเข้าไปอยู่ในบริเวณนั้น

ในองค์การธุรกิจ บริการเป้าหมายของการสื่อสารอยู่ที่การสร้างความสะดวก ใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการซึ่งอยู่ในรูปคำพูดเป็นส่วนใหญ่ และการดูแลจาก หัวหน้ามักใช้การสนทนาระหว่างกัน อุปกรณ์การสื่อสารที่ก้าวหน้ามาก ๆ อาจยัง ไม่มีความจำเป็น แต่กระนั้นเจ้าหน้าที่ก็อยากได้อุปกรณ์การทำงานมากยิ่งขึ้น อุปกรณ์การสื่อสารที่ใช้ค่อนข้างเป็นพื้นฐานเช่น โทรศัพท์ โทรสาร และอีเมลซึ่ง ระยะเวลาใช้กันมากขึ้น ทดแทนการรับด้วยโทรศัพท์แล้วจดลงในแบบฟอร์มซึ่งนำ ไปพิมพ์ลงในคอมพิวเตอร์ต่อไปอันเป็นระบบที่ยังทำด้วยมือ ในธุรกิจการผลิต เช่นโตโยต้าจะมีการใช้อุปกรณ์การสื่อสารในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น โทรสาร โทรศัพท์ SMS walky talky การประชุมทางไกล หรือกระดานข่าว เป็นต้น แต่บริษัทกลับตระหนักในเรื่องบุคลากรมากกว่า เพราะอุปกรณ์ล้ำสมัย และหมดอายุการใช้งาน แต่คนยิ่งนานวันยิ่งมีคุณค่า การพัฒนาทีมเวิร์คและการ ประชุมบ่อย ๆ กลับกลายเป็นเครื่องมือหลักมากกว่าอุปกรณ์การสื่อสาร ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะว่าโครงสร้างส่วนล่างขององค์การพัฒนาไปอย่างมากแล้ว จนกล่าวได้ ว่า การใช้อุปกรณ์การสื่อสารสามารถตอบสนองต่อพนักงานได้อย่างทั่วถึงโดยจ พาะในออฟฟิศ ส่วนที่เป็นคนงานก็จะมีเพิ่มเติมด้วยวิธีการอื่น เนื่องจาก สภาพการทำงานในโรงงานไม่เอื้อต่อการใช้อุปกรณ์การสื่อสารแบบในสำนักงาน เช่น โทรศัพท์มือถือ หรือคอมพิวเตอร์ ดังนั้นการสื่อสารแบบต่อหน้า และ กระดานข่าวสาร ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพยายามกระจายไปทุกหน่วยที่คน งานสามารถเข้าไปได้โดยสะดวก

เงื่อนไขของการจัดการสื่อสาร ยังเป็นปัจจัยในการกำหนดบทบาทของการสื่อสารโดยเฉพาะการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารและการติดตั้งอุปกรณ์การสื่อสาร

เงื่อนไขในการกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสารในองค์การแบบราชการขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 2 ประการ ได้แก่ ระบบ กับเจ้าหน้าที่โดยเจ้าหน้าที่ ในที่นี้หมายถึงหัวหน้าและพนักงานปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการวางระบบและคนทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การราชการดังกล่าวยังมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถทำให้องค์การส่วนใหญ่กำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสารของกระทรวงได้อย่างชัดเจน การพิจารณาเงื่อนไขของการจัดการสื่อสารในองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนอาจแตกต่างไปจากองค์การแบบราชการ เงื่อนไขที่สำคัญประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ ราคาต้องประหยัด และต้องมีความคุ้มค่า เงื่อนไขของราคาจำเป็นสำหรับทอท. เนื่องจากทอท.กำลังใช้งบประมาณด้านนี้สูงเพราะการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิจึงเป็นที่ถูกจับตาในการว่าจ้างและจัดจ้าง ส่วนความคุ้มค่าหมายถึง การทำให้การสื่อสารจัดการทางการสื่อสารเพิ่มประสิทธิภาพได้มากขึ้นเพียงใด เพื่อให้บรรลุเงื่อนไขทั้ง 2 ประการ อย่างน้อยในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจตรงกันในความรับผิดชอบที่มีร่วมกันเพื่อให้ยุทธศาสตร์การสื่อสารเป็นไปตามเงื่อนไขและอยู่ในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ข้อเสนอให้มีโครงข่ายการประชุมทางไกลแต่ไม่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หรือในการประกวดราคางานนานาชาติซึ่งมาจากเงินกู้ก็จะมีระเบียบวิธีการแตกต่างออกไปจากการประกวดราคาที่ทำกันอยู่ในระบบราชการไทย เนื่องจากต้องเปิดกว้างให้กับทุกประเทศในการเข้ามาประกวดราคาเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพมากที่สุดและราคาประหยัดที่สุดด้วย โดยกรรมวิธีการประมูลต้องเป็นหลักสากล การจัดการทางการสื่อสารในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่มีการทำงานในระดับระหว่างประเทศหรือการติดต่อกับต่างประเทศอาจต้องมีเงื่อนไขเพิ่มเติมเช่น กฎระเบียบกติกากที่เป็นมาตรฐานไม่ว่าสัญญาที่เป็นสากลหรือกรอบการทำงานที่อิงกับกฎหมายอย่างเคร่งครัดเพื่อภาพลักษณ์ที่เป็นนานาชาติ เช่น ระเบียบในเรื่องความปลอดภัยทั้งของผู้โดยสารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หรือข้อปฏิบัติในเรื่องสิ่งแวดล้อมที่ต้องมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียโดยเฉพาะชุมชนโดยรอบสนามบินที่ได้รับผลกระทบจากมลพิษของสิ่งแวดล้อมจากทอท.

เงื่อนไขของการจัดการทางการสื่อสารเพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสารขององค์การทางการศึกษาจะคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการดังนี้ ก. ต้องสามารถใช้ในระบบการทำงานของสำนักงานได้ ข. สามารถจัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการเก็บรักษาและการวิเคราะห์ข้อมูล ค. ทั้งสื่อภายในองค์การและสื่อภายนอกองค์การต้องครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างครบถ้วน ง. ต้องมีการวางรูปแบบขององค์การ (corporate design) อย่างมีเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ เพื่อให้บรรลุเงื่อนไขดังกล่าวจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจในทิศทางดังกล่าวอย่างชัดเจน ก่อนที่จะไปลงทุนในการวางระบบขนาดใหญ่ ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการหนดยุทธศาสตร์ได้ถูกส่งไปอบรมและกลับมาอบรมคนในองค์การต่อไป ส่วนในองค์การทางธุรกิจเช่นโรงแรมเงื่อนไขของการจัดการเพื่อนำไปเป็นยุทธศาสตร์การสื่อสารอยู่ที่การแข่งขัน พนักงานในองค์การจะจัดรายการส่งเสริมการขายต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้แขกเข้ามาจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ซึ่งเป็นการติดต่อกับโรงแรมโดยตรง นอกจากนี้ทางโรงแรมยังมีบริษัทตัวกลางรับหน้าที่ในการหาแขกเข้ามาพักอาศัยซึ่งจะได้ราคาพิเศษมากยิ่งขึ้น แต่มีเงื่อนไขว่าบริษัทตัวกลางต้องทำยอดในการหาแขกเข้ามาพัก ในองค์การการผลิตเช่นโตโยต้า เงื่อนไขที่สำคัญคือการประชุมใหญ่ปีละสองครั้งเพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่ายในการไปถึงนโยบายและทิศทางที่บริษัทวางไว้ในแต่ละปี โดยใช้การจัดการทางการสื่อสารเข้าไปช่วยกระตุ้นเป็นระยะๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

แบบภาษาที่ใช้

แบบภาษาที่ใช้ในที่นี้หมายถึง การที่บุคคลเลือกใช้วิธีการติดต่อกับผู้อื่น โดยผ่านภาษาที่เป็นวัจนภาษา อวัจนภาษา หรือทั้งสองประเภท เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจความหมายในสารที่สื่อออกไป

วัจนภาษาเป็นถ้อยคำภาษาที่อยู่ในรูปของภาษาเขียนหรือภาษาพูด ถ้อยคำเหล่านี้ค้นหาได้ในพจนานุกรมซึ่งอาจมีความหมายตามรูปศัพท์ (denotation) หรือตามนัยยะแฝง connotation)

แบบภาษาที่เป็นวัจนภาษาที่ใช้ในองค์การแบบราชการอาจใช้การสนทนาหรือการพูดคุยแต่อย่างเดียวหรืออาจมีอุปกรณ์การสื่อสารอื่นเพื่อเสริม

การพูดคุยก็ได้ การพูดคุยอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรืออาจเป็นการจับกลุ่มคุยกัน อาจกล่าวได้ว่าการพูดคุยหรือการสนทนาถูกใช้เป็นหลักอย่างหนึ่งของการสื่อสารภายในไม่ว่าในรูปแบบของการสั่งงาน หรือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคนปฏิบัติงาน ซึ่งหากอยู่ในรูปแบบของการสั่งงานจะเป็นการสั่งด้วยวาจาตามสายการบังคับบัญชาหรือการสั่งการโดยตรง การสั่งงานด้วยวาจาโดยตรงไม่เป็นที่นิยมในระบบราชการเพราะไม่มีหลักฐานและไม่เป็นที่รับรู้อย่างกว้างขวาง การสั่งงานด้วยวาจามักจะเป็นการพูดจากันโดยตรงเพื่อการอธิบายความ โดยอาจเชิญไปพบหรือเดินไปคุยเองขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงานของหัวหน้างาน แต่ส่วนใหญ่จะเชิญเข้าไปคุยโดยเฉพาะเมื่อมีปัญหาในงานที่เสนอเข้ามา การพูดคุยหรือการสนทนาอาจเป็นการคุยกันต่อหน้า หรือใช้เวทีการประชุมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ หรืออาจพูดผ่านทางโทรศัพท์ หรือพูดคุยด้วยวาจาแล้วให้ไปติดตามต่อด้วยสื่ออื่นเช่นอินทราเน็ต นอกจากวัจนภาษาจะเป็นภาษาพูดแล้ว อาจอยู่ในรูปของภาษาเขียนส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการสั่งงาน แต่เดิมมีการใช้ลายมือเป็นหลักเช่นการรับเรื่องและลงเลขที่สารบรรณ ในปัจจุบันอาจเปลี่ยนไปใช้การรับเรื่องราวผ่านอินทราเน็ต โดยเฉพาะที่สำนักปลัดกระทรวงจะใช้ทั้งสองวิธีไปพร้อมกัน ในปัจจุบันวัจนภาษาที่เป็นภาษาเขียนถูกใช้น้อยลงเป็นลำดับและแทนที่ด้วยการบันทึกข้อมูลเช่น การร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาสามารถผ่านทางเว็บไซต์ได้ ในบางที่กระดานข่าว (webboard) ก็ถูกอาศัยเป็นที่ระบายอารมณ์ของคนในองค์กร จนต้องหันมาใช้วิธีการบังคับให้ลงชื่อและที่อยู่ของอีเมลประกอบ มิฉะนั้นจะขึ้นกระดานข่าวไม่ได้ นอกจากนี้ยังอาจอยู่ในรูปของการทำสัญญาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำมั่นต่อผู้บังคับบัญชาว่าจะไม่ทำผิดอีก ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยมากขึ้น เช่น จะอาศัยการพูดคุยหรือการสนทนาผ่านทางโทรศัพท์เป็นส่วนใหญ่และมากกว่าการมาเจอตัวกัน แต่ในการทำงานมักจะมี ความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ว่าจากการแข่งขันหรือจากความชิงชังไม่พอใจในเรื่องงานหรือตำแหน่งงาน ด้วยเหตุนี้จึงต้องหันกลับมาทำกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น เพราะการทำกิจกรรมเป็นหนทางที่จะทำให้กลับมาพูดคุยกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างอยู่ ยกเว้นในบางกรณีที่ต้องมีการว่ากล่าวตักเตือนอย่างจริงจัง ในส่วนของวัจนภาษาที่เป็นภาษาเขียนจะอยู่ในรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งสะดวกและคุ้มค่ามากกว่าการเขียนด้วยลายมือ เนื่องจากประหยัดกระดาษและสามารถสืบค้นได้ง่าย

เมื่อเวลาผ่านไป แต่การร้องเรียนโดยเฉพาะจากประชาชนยังต้องทำผ่านแบบฟอร์มกระดาษใส่กล่องรับความคิดเห็นที่โต๊ะประชาสัมพันธ์ทุกแห่ง

การใช้วัจนภาษาขององค์กรทางการศึกษาจะไม่ค่อยใช้วิธีการพูดต่อหน้าเช่นเดียวกับองค์กรวิชาชีพที่รัฐลงทุนเนื่องจากบุคลากรซึ่งเป็นแพทย์จะไม่ค่อยมีเวลาว่างยกเว้นในกรณีที่เป็นการประชุม การสนทนาพูดคุยกันจึงต้องใช้ผ่านทางโทรศัพท์ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง ส่วนวัจนภาษาที่เป็นลายลักษณ์อักษรก็สามารถเขียนความคิดเห็นลงในกล่องรับความคิดเห็น ซึ่งผู้รับผิดชอบจะเปิดอ่านตามลำพังซึ่งส่วนใหญ่มักตรงกับเสียงสะท้อนที่ออกมาจากปากของคนไข้ แต่การเขียนในองค์กรที่สำคัญคือการบันทึกลงในแฟ้มเวชระเบียนเพราะแพทย์ยังต้องเขียนบันทึกลงในกระดาษโดยตรง ซึ่งมีความคิดที่จะทำให้อยู่ในรูปของกึ่งอิเล็กทรอนิกส์และอิเล็กทรอนิกส์ต่อไปในอนาคต ในกรณีใบฉลากยาหรือห้องปฏิบัติการเทคนิคการแพทย์จะใช้การบันทึกลงในฐานข้อมูลเป็นหลัก

ในกรณีของธุรกิจโรงแรม พนักงานมักพบกันอยู่ตลอดเวลา วิธีการพูดคุยกันจึงเป็นวิธีการที่นิยมมากที่สุด หากเป็นทางการก็จะใช้วิธีการประชุมซึ่งทำให้ความสัมพันธ์มีระยะห่างออกไป หากเป็นเรื่องภายในองค์กรในเหตุการณ์ที่จำเป็นอาจใช้การพูดคุยผ่านทางโทรศัพท์ นอกจากนี้แล้วอาจใช้การเขียน ที่นิยมมากที่สุดคือผ่านทางอีเมล และการทำจดหมายข่าวเวียนออกไป ส่วนในองค์กรธุรกิจการผลิตจะเน้นการใช้การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นค่อนข้างมากโดยใช้วิธีการประชุมหรือตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับสูง และการใช้สื่อบุคคลไปเป็นตัวเชื่อมโยงในทุกๆ ส่วนของโรงงานโดยข้อมูลที่ส่งออกไปต้องเป็นข้อเท็จจริงและต้องให้พนักงานสามารถไว้วางใจและเชื่อมั่น นำสังเกตว่าที่บริษัทโตโยต้าได้ออกจากสนับสนุนการศึกษาโดยเปิดสถานศึกษาในระดับปวส.แล้วยังส่งเสริมในเรื่องการเขียนตำราและเทคนิคต่างๆ ในการผลิตของบริษัทโดยไม่ได้ปิดบัง

แบบภาษาที่เป็นอวัจนภาษา อวัจนภาษาไม่ได้อาศัยถ้อยคำแต่สามารถสื่อความหมายให้ผู้รับสารเข้าใจความหมายได้ อวัจนภาษาอาจถูกใช้ทั้งในรูปแบบที่เป็นภาษากาย (เช่น สีหน้า ท่าทาง หรือท่าที) ปริภาษา (paralanguage เช่น การใช้น้ำเสียง) และภาษาจากสภาพแวดล้อม (เช่น กาละ อาทิ การจัดลำดับหรือเทศะ อาทิ การจัดที่นั่ง) อวัจนภาษาแม้มิใช่ถ้อยคำแต่ก็อาจมีอิทธิพลต่อผู้รับสารได้เช่นกัน เพียงแต่อวัจนภาษาไม่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นทางการ แต่ความไม่

เป็นทางการก็เอื้อต่อผู้ส่งสารในการเลือกใช้เพื่อรองรับสิ่งที่ตนเองปรารถนา การไม่ใช่ถ้อยคำจึงอยากที่จะยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน

อวัจนภาษาในองค์การแบบราชการ ถูกนำมาใช้แต่ไม่มักถูกยอมรับอย่างเปิดเผยจากคนในองค์การทั้งนี้เนื่องจากความเป็นองค์การที่เป็นแบบอำนาจนิยม ทำให้คนในองค์การหลีกเลี่ยงการใช้วัจนภาษาซึ่งเป็นหลักฐาน การใช้วัจนภาษาจึงมักถูกนำมาใช้ทดแทน ซึ่งผู้ตอบมักจะไม่ค่อยยอมรับว่าได้ใช้วิธีการดังกล่าว ดังเช่นผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการเลือกใช้ท่าทีกร้าวแบบ “ชนตรง” กับคนในองค์การอื่น ในองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุน แม้ยังมีลักษณะแบบอำนาจนิยมแต่ก็มีความผ่อนคลายมากกว่าทั้งนี้ขึ้นกับประเภทของสายงาน ระหว่างเจ้านายกับลูกน้องด้วย ในการกระทำความผิดของบุคคลในสายวิศวกรรมก็จะใช้ลักษณะของพระคุณมากกว่าโดยการเรียกมาคุยตักเตือนโดยตรง ซึ่งอาจจะแตกต่างไปจากวิธีการของคนในสายงานด้านพัสดุ หรือด้านแผนงาน เป็นต้น ซึ่งใช้ท่าทีทางอ้อมที่นุ่มนวลยิ่งขึ้น เนื่องจากทอ.มีเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย ในบางส่วนของงานจึงอาจใช้ระบบโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) คอยตรวจดูพฤติกรรมหรือความเคลื่อนไหวในการทุจริตและการรักษาความปลอดภัยของพนักงาน ยิ่งกว่านั้นในเรื่องการรักษาความปลอดภัยจะถูกให้ความสำคัญในลำดับต้นๆในการพิจารณาเร่งแก้ไข

ในองค์การทางการศึกษามีการปรับภาพลักษณ์ในการทำงานให้มีลักษณะเชิงรุกมากขึ้นโดยเฉพาะการสร้างชื่อเสียงสโมสรต่อโรงพยาบาลศิริราชจากคนรุ่นหนุ่มสาวเพื่อรองรับกับปริมาณของผู้มาใช้บริการที่มีปริมาณมากขึ้น ทำให้ต้องปรับปรุงการบริการให้มีความรวดเร็วและถูกใจผู้มาใช้บริการในลักษณะการบริการ ณ จุดเดียว ซึ่งคนในองค์การจะทำงานในแบบตามใจตนเองเช่นเดิมไม่ได้ แต่ต้องหันมาให้ความสำคัญกับผู้ใช้ที่มาใช้บริการ ในองค์การธุรกิจการบริการ สิ่งแวดล้อมภายนอกมีส่วนสำคัญที่สุดในการทำงานของคนในองค์การ หากมีการปรับปรุงการทำงานก็เนื่องมาจากการตอบสนองต่อความต้องการในเรื่องเศรษฐกิจ การแข่งขัน หรือความเจริญก้าวหน้าของโรงแรมคู่แข่ง เป็นต้น ทั้งนี้ไม่แตกต่างไปจากธุรกิจการผลิตที่ต้องให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะการเทียบเคียงกับบริษัทคู่แข่งในการให้ผลประโยชน์ตอบ

แทนแก่พนักงาน หรือภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลต่ออัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราย่อมกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทโดยตรง

วิธีการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารของคนในองค์กรมีหลายรูปแบบ แต่การติดต่อสื่อสารที่เป็นพื้นฐานมีอยู่ 3 วิธี คือ การสื่อสารแบบซึ่งหน้า (face-to-face) การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร และการสื่อสารที่ใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์การสื่อสารเข้ามาช่วย (machine-assisted)

วิธีการติดต่อสื่อสารแบบซึ่งหน้า หมายถึง วิธีการสื่อสารที่ใช้มาจาในการพูดคุย สนทนา หรือเปลี่ยนความคิดเห็นที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารเห็นหน้ากัน ในที่นี้อาจเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือการสื่อสารกลุ่มย่อย ทั้งที่เป็นทางการ เช่นการประชุม หรือที่ไม่เป็นทางการ เช่นการจับกลุ่มคุยกัน

ในบรรดาวิธีการติดต่อสื่อสารแบบซึ่งหน้า วิธีการที่ใช้มากที่สุดในการการแบบราชการคือ การสนทนาหรือการพูดคุยกันต่อหน้า ถ้าเป็นผู้ใหญ่กว่าก็จะใช้วิธีการเชิญเข้ามาพูดคุยหรือซักถามเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น โดยเป็นวิธีการที่ใช้มากกว่าการประชุมซึ่งเกิดขึ้นตามวาระ หรือการจับกลุ่มที่อาจสังเกตไม่ค่อยได้ ในองค์กรแบบวิชาชีพที่รัฐลงทุน ไม่ค่อยจะใช้การพูดคุยหรือการสนทนาเพราะไม่ค่อยมีเวลา อาจมีการพูดคุยที่ฉาบฉวยหรือใช้เวลาสั้นๆเมื่อพบกัน ส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมไปเลย ยิ่งเป็นงานโครงการจะใช้วิธีการเรียกประชุมมากที่สุด นอกจากนั้นแล้วก็เป็นการทำงานด้วยวาจาไปตามสายงาน ในองค์กรทางการศึกษา เช่นที่คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล แทบจะไม่มีโอกาสได้พบปะพูดคุยกัน การสื่อสารแบบซึ่งหน้ามักจะเป็นการประชุมเท่านั้นซึ่งอาจมีหลายระดับตามสายงานทั้งนี้ไม่รวมการประชุมทางวิชาการ ในองค์กรแบบธุรกิจการสนทนาหรือการพูดคุยจะเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าเพราะพบปะและเจอกันอยู่ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ในบริษัทโดยคำจะอยู่ในรูปของการประชุมไม่ว่าจะเป็นการประชุมระดับใหญ่หรือระดับย่อยก็ตาม

การติดต่อกันแบบลายลักษณ์อักษร การติดต่อสื่อสารแบบนี้อาจใช้วิธีการเขียนด้วยลายมือ และการบันทึกข้อความด้วยวิธีการพิมพ์

งานราชการส่วนใหญ่จะใช้วิธีการเขียนหรือลายลักษณ์อักษรเป็นหลัก เนื่องจากเป็นระบบที่ต้องเก็บหลักฐานตามระเบียบ การติดต่อแบบลายลักษณ์อักษรนี้จะอยู่ในรูปของหนังสือภายใน หนังสือเวียน หนังสือราชการระหว่างหน่วยงาน และรายงานการประชุม เป็นต้น ซึ่งในหลักการแล้วจะไม่แตกต่างกันจากองค์การแบบอื่น แต่มีการนำไปใช้ที่แตกต่างกันเล็กน้อยเนื่องจากการทำงานที่มีความเคลื่อนไหวมากกว่าเช่น ในองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุน จะมีแบบฟอร์มให้ผู้โดยสารถ้องเรียนการบริการได้ที่โต๊ะประชาสัมพันธ์ซึ่งก็มีผู้ร้องเรียนเข้ามา หรือการเชิญสื่อมวลชนให้เข้ามาชมสนามบินแห่งใหม่เพื่อให้มีข้อมูลกลับไปเขียนข่าวเกี่ยวกับสนามบิน หรือการเขียนเงื่อนไขการประมูล การจ้างการกำหนดหน้าที่ หรือมาตรฐานพัสดุเนื่องจากมีโครงการค่อนข้างมาก การเขียนรายงานหรือการชี้แจงเมื่อได้รับคำสั่งให้ต้องรายงานผล

ในองค์การทางการศึกษาที่กำลังเร่งปรับปรุง ได้มีการเขียนถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อเป็นแนวทางให้กับทุกหน่วยในการจัดการให้มียุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามนั้น หรือการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ด้วยฝีมือของคนในองค์การเองเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้อย่างแท้จริง หรือการบันทึกการรักษาคนไข้ของแพทย์ลงในเวชระเบียนที่เป็นกระดาษ เป็นต้น ในองค์การธุรกิจก็มีการใช้ลายลักษณ์อักษรตามบทบาทและภารกิจขององค์การ เช่น ในกรณีโรงแรมจะให้ความสำคัญกับการจัดทำจดหมายข่าว โบชัวร์ และการบันทึกข้อมูลของแขกที่เข้ามาพัก ในบริษัทโตโยต้าจะมีลักษณะเด่นในการกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังทุกกรูปรูม นอกเหนือจากการสนับสนุนให้จัดทำตำราที่เกี่ยวข้องกับเรื่องรถยนต์ของบริษัท ทั้งนี้ทุกองค์การได้ใช้และกำลังพัฒนาระบบดิจิทัลแล้ว

การสื่อสารที่ใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์การสื่อสารเข้ามาช่วย วิธีการสื่อสารแบบนี้เป็นการใช้อุปกรณ์การสื่อสารเข้ามาช่วยเนื่องจากผู้ส่งสารอาจอยู่กันคนละพื้นที่กับผู้รับสาร หรือผู้ส่งสารอาจติดต่อกับผู้รับสารในเวลาถัดมา

อาจกล่าวได้ว่าทุกองค์การได้ใช้อุปกรณ์การสื่อสาร ที่มากที่สุดคือ โทรศัพท์โดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือ ยกเว้นในหน่วยงานราชการที่ยังคงใช้

โทรศัพท์พื้นฐานเป็นส่วนใหญ่ ในโรงแรมจะมีการใช้โทรศัพท์มือถือในระดับผู้นำองค์กร ส่วนในบริษัทโตโยต้าจะใช้ SMS ค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ ในองค์กรทางการศึกษาและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนใช้โทรศัพท์มือถือมากเป็นพิเศษ ในขณะที่โตโยต้าจะมีการใช้ walky talky ในกลุ่มวิศวกร อย่างไรก็ตามอุปกรณ์ที่ใช้เสริมที่ติดมาก็คือคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการดอกย้าหรือการกลับไปดูรายละเอียดเพิ่มเติมภายหลังการสนทนาแล้ว อุปกรณ์การสื่อสารอื่นที่สำคัญคือการวางโครงข่ายโดยเฉพาะในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนและองค์กรทางการศึกษาที่ให้ความสำคัญและความสำคัญกับเรื่องนี้มากกว่าองค์กรอื่น

สรุป

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า คุณภาพในการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะมีรากเหง้าจากการมีส่วนร่วมทางการสื่อสาร และระดับในการใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสาร กล่าวคือ หากมีการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะต้องคำนึงถึงขอบเขตในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งคนในองค์กรแบบราชการจะมีส่วนร่วมในการสื่อสารค่อนข้างน้อยมาก เทคโนโลยีทางการสื่อสารก็มีการใช้เป็นส่วนๆ โดยเฉพาะในกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ในองค์กรแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุน การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารเพิ่มมากขึ้นแต่ก็ยังมีความขัดแย้งที่จำกัดคล้ายคลึงกับระบบราชการ โดยมีการลงทุนเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาก ทำให้มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยแต่ก็สามารถเข้าถึงได้เพียงบางกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ในกรณีขององค์กรทางการศึกษา คนในองค์กรค่อนข้างมีอิสระจึงสามารถกำหนดเลือกที่ตนเองสนใจ งบประมาณเพื่อการลงทุนในด้านเทคโนโลยีการสื่อสารค่อนข้างจำกัด แต่คนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้อย่างกว้างขวางเนื่องจากคนในองค์กรเป็นคนในระดับคุณภาพ การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารของธุรกิจโรงแรมไม่ได้มากอย่างที่ควรเป็น การมีส่วนร่วมอยู่ในลักษณะเป็นกลุ่มๆ เทคโนโลยีการสื่อสารไม่ได้มีความทันสมัยอย่างภาพลักษณ์ ทำให้คนในองค์กรเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารไม่ได้กว้างขวาง ซึ่งแตกต่างไปจากธุรกิจการผลิตที่คนในองค์กรมีส่วนร่วมในทางการสื่อสารสูงมากแต่ไม่เป็นอิสระเนื่องจากการใช้ปรัชญาการทำงานแบบเป็นทีม เทคโนโลยีทางการสื่อสารก้าวหน้าในระดับหนึ่งแต่ใช้งานเท่าที่จำเป็นไม่มากไปกว่าการใช้สติปัญญาของคนในองค์กร ใน

กรณีของแนวทางในการจัดการ องค์การแบบราชการยึดถือการทำงานแบบองค์รวมที่ประสานงานจากคนที่หลากหลาย อันมีส่วนทำให้คนในองค์การเข้าไปถึงความ เป็นองค์รวมของระบบราชการ ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีทางการสื่อสารก็ ยังเป็นเพียงระดับความพยายามที่จะรองรับความเป็นองค์รวม ในองค์การแบบ วิชาชีพที่รัฐลงทุนมีแนวทางในการปรับปรุงการจัดการคล้อยคลึงกับองค์แบบ ราชการ แต่เนื่องจากมีเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่ก้าวหน้ากว่าจึงสามารถเข้าสู่ การแก้ปัญหาในองค์รวมได้มากขึ้น ซึ่งแตกต่างไปจากองค์การทางการศึกษาที่ เริ่มต้นจากความคิดในการจัดการแบบองค์รวม รวมทั้งเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ก็พยายามออกแบบเพื่อให้รองรับกับความเป็นองค์รวม สภาพการทำงานจึงกำลัง พัฒนาออกไปในลักษณะดังกล่าว สำหรับธุรกิจโรงแรมอาศัยแนวทางการจัดการ แบบส่วนประกอบ เพราะสภาพที่ต้องการแข่งขันจึงต้องเร่งแก้ปัญหาในจุดที่เป็น ปัญหา ประกอบกับเทคโนโลยีทางการสื่อสารก็มีข้อจำกัดเฉพาะกลุ่มที่ทำให้การ จัดการต้องมีลักษณะเป็นส่วนประกอบด้วย ในขณะที่ธุรกิจการผลิตใช้แนวทางการ จัดการแบบองค์รวม การมีส่วนร่วมทั้งหมดของคนในองค์การได้รับการ สนับสนุนด้วยเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับสภาพของงาน จึงทำให้ได้ผลตอบแทนที่ ประสิทธิภาพสำเร็จ

ในกรณียุทธศาสตร์การสื่อสาร องค์การแบบราชการมีข้อจำกัดในเรื่องนี้ ไม่ว่าในแง่การวางแผนการจัดการสื่อสาร การไหลเวียนของข่าวสาร และการ ใช้อุปกรณ์ทางการสื่อสาร เนื่องจากการไม่มีส่วนร่วมของคนในองค์การและระดับ เทคโนโลยีทางการสื่อสารก็พัฒนาไปได้ช้าเพราะขาดการสนับสนุนจากหน่วยงาน ในสำนักเดียวกัน ในองค์การวิชาชีพที่รัฐลงทุนจะแตกต่างไปตรงที่ว่ามีการ เตรียมการณ์ในการวางแผนการจัดการสื่อสาร การไหลเวียนของข่าวสาร และการ ใช้อุปกรณ์ทางการสื่อสารที่ทันสมัยมาก แต่คนในองค์การยังติดอยู่กับการ ทำงานในแบบระบบราชการทำให้คนบางกลุ่มไม่ทันกับยุทธศาสตร์การสื่อสารที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยุทธศาสตร์การสื่อสารในองค์การทางการศึกษา คล้ายคลึงกับวิชาชีพที่รัฐลงทุน แต่ความที่เป็นองค์การที่มีความเป็นอิสระและมี คุณภาพทำให้คนในองค์การก้าวไปพร้อมกับเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่องค์การ มีอยู่ ในธุรกิจการบริการคล้ายคลึงกับระบบราชการในแง่ที่ว่ายังมีข้อจำกัดต่อยุทธ ศาสตร์การสื่อสาร แต่คนในองค์การสามารถก้าวไปพร้อมกับเทคโนโลยีทางการ

สื่อสารที่ใช้อยู่ ด้วยเหตุที่ยุทธศาสตร์การสื่อสารของธุรกิจบริการอยู่ได้ด้วยการนำเข้าของภาพลักษณ์จากต่างประเทศ ดังนั้นยุทธศาสตร์การสื่อสารของธุรกิจการผลิตจะไปได้ไกลกว่าเนื่องจากคนในองค์กรพัฒนาไปพร้อมกับเทคโนโลยีทางการสื่อสารซึ่งทำให้ภาพลักษณ์ที่มีอยู่มั่นคงมากยิ่งขึ้น

สำหรับการใช้แบบของภาษา ทุกองค์การยอมรับการสื่อสารด้วยวัจนภาษา แต่กระนั้นก็มี การนำไปใช้ในลักษณะที่แตกต่างกัน องค์การแบบราชการ วิชากิจที่รัฐลงทุน หรือแม้กระทั่งสถาบันการศึกษา จะนิยมใช้วัจนภาษาที่เป็นลายลักษณ์อักษรเนื่องจากมีความเป็นทางการสูง ในขณะที่องค์การแบบธุรกิจทั้งสองจะให้ความสำคัญกับการสนทนาหรือการพูดคุยหรือการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากกว่า เนื่องจากสามารถสื่อถึงกันได้อย่างรวดเร็วและเข้าใจตรงกันได้ง่าย ด้วยเหตุนี้วิธีการติดต่อสื่อสารของคนในองค์กรธุรกิจไม่ว่าการบริการหรือการผลิตจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบซึ่งหน้า ในขณะที่องค์การทางการศึกษาและวิชากิจที่รัฐลงทุนจะใช้การติดต่อสื่อสารผ่านอุปกรณ์การสื่อสารโดยเฉพาะ โทรศัพท์ ในขณะที่การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรจะใช้ในองค์การแบบราชการมากเป็นพิเศษ ซึ่งการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรเป็นการสื่อสารตามปกติของทุกหน่วยงานโดยเฉพาะในกรณีการจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศ

บทสรุป

จากการศึกษาในบทนี้ พบว่า ในการวิจัยเชิงปริมาณจะต้องประกอบเป็นไปตามนิยามของการจัดการทางการสื่อสาร กล่าวคือ แนวความคิดในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วนได้แก่ ปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร และปัจจัยในกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร ซึ่งการจัดระเบียบทางการสื่อสารเป็นปัจจัยสนับสนุนกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร โดยการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะต้องคำนึงถึงขอบเขตการสื่อสาร แนวทางปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสาร ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะพบว่า การเปิดโอกาสให้คนนอกการเข้าไปมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารจะเป็นกลไกที่สำคัญในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร ดังนั้นการมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารต่อปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสารไม่ว่า

ขอบเขตการสื่อสาร แนวทางปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสาร จะเป็นเงื่อนไขที่ทำให้องค์การทั้งห้ามีความแตกต่างกัน เช่น องค์การแบบราชการจะมีการจัดระเบียบทางการสื่อสาร ซึ่งมีลักษณะที่เป็นอำนาจนิยมโดยมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารในระดับน้อยมากต่อการจัดระเบียบทางการสื่อสาร องค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนซึ่งกำลังปรับตัวในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจจะมีส่วนร่วมทางการสื่อสารจำกัดแม้ว่าเทคโนโลยีทางการสื่อสารอยู่ในระดับที่ทันสมัย องค์การทางการศึกษาซึ่งมีความเป็นอิสระกลับมีส่วนร่วมทางการสื่อสารในระดับสูงแม้ว่าเทคโนโลยีทางการสื่อสารยังมีข้อจำกัดต่อการจัดระเบียบทางการสื่อสารก็ตาม องค์การธุรกิจบริการจะมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารในระดับน้อยต่อการจัดระเบียบทางการสื่อสาร และองค์การธุรกิจการผลิตจะมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารในระดับสูงแต่เป็นการจัดระเบียบทางการสื่อสารในภาคบังคับ

บทที่ 3

ปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสาร

จากบทที่ 2 ทำให้พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งว่าด้วยปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสารประกอบด้วยตัวแปรซึ่งเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ได้ดังต่อไปนี้คือ ผลกระทบจากการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ยุทธศาสตร์การจัดการ ความสำเร็จจากการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร หน้าที่ในการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ กระบวนการบริหาร บรรยากาศทั่วไป ระบบการสื่อสาร ปัจจัยในการจัดการ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ ระดับการสื่อสาร เป้าหมายในการสื่อสาร แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ การพัฒนาในการสื่อสาร และเกณฑ์ในการเลือกสื่อ ซึ่งมีรายละเอียดทั้งในการวิจัยเชิงปริมาณและความเคลื่อนไหวของพฤติกรรมดังกล่าวในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังจะกล่าวต่อไป

การสำรวจปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสาร

เนื่องจากแต่ละตัวแปรในองค์ประกอบยังประกอบด้วยตัวแปรย่อยจำนวนหนึ่งซึ่งสามารถนำไปอธิบายตัวแปรใหญ่แต่ละตัวได้ชัดเจนและละเอียดมากขึ้น จากปัจจัยหลักของการจัดการทางการสื่อสารซึ่งประกอบด้วย 17 ตัวแปรสามารถพิจารณาได้เป็น 4 ส่วน กล่าวคือ จากสภาพแวดล้อม (environment) ปัจจัยเข้า (input) กระบวนการแปรเปลี่ยน (conversion process) และปัจจัยออก (output) ซึ่งจะเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบ โดยแต่ละกลุ่มประกอบด้วยตัวแปรตามกรอบความคิดดังนี้

กระบวนการจัดการทางการสื่อสาร

สภาพการณ์แวดล้อม:

1. บรรยากาศทั่วไป
2. ยุทธศาสตร์การจัดการ

ปัจจัยเข้า:

1. ปัจจัยในการจัดการ
2. แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ
3. หน้าที่ในการสื่อสาร
4. เกณฑ์ในการเลือกสื่อ

กระบวนการแปรเปลี่ยน:

1. ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ
2. กระบวนการบริหาร
3. ระบบการสื่อสาร
4. กิจกรรมการสื่อสาร
5. ระดับการสื่อสาร
6. การพัฒนาในการสื่อสาร

ปัจจัยออก:

1. เป้าหมายในการสื่อสาร
2. ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ
3. ความสำเร็จจากการสื่อสาร
4. ผลกระทบจากการจัดการ
5. ผลกระทบจากการสื่อสาร

สภาพแวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร

สภาพแวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสารประกอบด้วยบรรยากาศทั่วไป และยุทธศาสตร์การจัดการซึ่งจะเป็นตัวแปรที่กำหนดบทบาทของกระบวนการจัดการทางการสื่อสารต่อไป

บรรยากาศทั่วไปของการจัดการทางการสื่อสาร เป็นสภาพแวดล้อมที่กำหนดความคิดและพฤติกรรมของผู้นคนในองค์กร โดยบรรยากาศทั่วไปของการจัดการทางการสื่อสารมีที่มาจาก 4 ลักษณะ คือ บรรยากาศองค์การอันเป็นการรับรู้ถึงประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเช่น ความกระตือรือร้นด้วยความเต็มใจในการให้บริการแก่ผู้มาติดต่อ บรรยากาศการสื่อสารซึ่งเป็นการรับรู้ถึงเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ในหน่วยงานโดยลักษณะของข้อมูลที่ไหลเวียนสามารถกำหนดความคิดและพฤติกรรมของพนักงานทั้งปวง ตัวอย่างเช่น สภาพของข้อมูลข่าวสารที่เน้นอำนาจการบังคับบัญชาจะมีส่วนทำให้บรรยากาศการสื่อสารเต็มไปด้วยความหวาดกลัวไม่ไว้วางใจ วัฒนธรรมองค์การเป็นอีกหนึ่งสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือความคิดและพฤติกรรมของคนในองค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมกันดังเช่น ความเชื่อในเรื่องระบบอุปถัมภ์มีส่วนทำให้การจัดการทางการสื่อสารเต็มไปด้วยการใช้ระบบเส้นสาย ส่วนสภาพแวดล้อมสุดท้ายที่สำคัญคือ จิตวิทยาการสื่อสารในองค์การซึ่งจิตวิทยาการสื่อสารถูกนำมาใช้เพื่อสร้างขวัญกำลังใจผ่านมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมองค์การดังตัวอย่างเช่น การนำทฤษฎีมาสโลว์มาปรับใช้ในการสร้างความพอใจแก่พนักงานในแต่ละระดับที่มีสถานภาพแตกต่างกัน จากบรรยากาศเหล่านั้นพบว่าบรรยากาศองค์การหรือประสบการณ์ร่วมกันในการทำงานจะมีความสำคัญมากที่สุด ตามด้วยบรรยากาศการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การหรือระบบความเชื่อ และการใช้จิตวิทยาการสื่อสารตามลำดับ

ยุทธศาสตร์การจัดการ โดยทั่วไปยุทธศาสตร์การจัดการจะถูกนำมาใช้เป็นตัวแปรเบื้องต้นในการกำหนดท่าทีการทำงานขององค์กร เพราะยุทธศาสตร์การจัดการเป็นความประสงค์ของผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) ในการกำหนดทิศทางขององค์กร จากงานวิจัยจะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กรให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การจัดการมากกว่าบรรยากาศทั่วไปในการจัดการทางการสื่อสาร ทั้ง

นี้อาจเป็นเพราะยุทธศาสตร์การจัดการซึ่งมาจากผู้มีส่วนได้เสียมีความเป็นรูปธรรมมากกว่าบรรยากาศทั่วไปซึ่งเป็นเพียงความรู้สึกร่วมกัน ยุทธศาสตร์การจัดการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ประเภท ประเภทแรกคือ เป้าหมายในการก่อตั้งองค์การอันเป็นเจตนารมณ์ของหน่วยงานหรือผู้ก่อตั้งที่กำหนดรูปร่างหน้าตาขององค์การ เช่น ความเป็นกระทรวงคมนาคม ความเป็นท่าอากาศยานแห่งชาติ ความเป็นศิริราชพยาบาล ความเป็นโตโยต้า และความเป็นโรงแรมของเซ็นทรัล ประเภทที่สองจนถึงประเภทสุดท้ายเป็นยุทธศาสตร์การจัดการที่มาจากข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งคนในองค์การเห็นว่าผู้ทำงานในองค์การไม่ว่าผู้บริหารหรือพนักงานเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่กลไกของการจัดการทางการสื่อสาร โดยมีลูกค้ามีความสำคัญในการเป็นที่มาของยุทธศาสตร์การจัดการในอันดับถัดมา น่าสังเกตว่าทั้งเจ้าของและผู้ถือหุ้นค่อนข้างมีบทบาทน้อยและจำกัดในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่แท้จริงให้กับองค์การตามทัศนะและมุมมองของพนักงานในองค์การ

โดยสรุป สภาพแวดล้อมเป็นเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทางการสื่อสาร โดยเฉพาะบรรยากาศทั่วไปที่เป็นบรรยากาศองค์การซึ่งเป็นการรับรู้ถึงประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และยุทธศาสตร์การจัดการในส่วนที่เป็นเป้าหมายในการก่อตั้งองค์การอันเป็นเจตนารมณ์ของหน่วยงานหรือผู้ก่อตั้งจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการทางการสื่อสารในองค์การ

ปัจจัยเข้า

ปัจจัยเข้าของการจัดการทางการสื่อสารเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่นำไปสู่กระบวนการแปรเปลี่ยนทรัพยากรทั้งปวงให้เป็นปัจจัยออก อย่างไรก็ตามปัจจัยเข้ามักได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมขององค์การ ปัจจัยเข้าของกระบวนการจัดการทางการสื่อสารประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ 4 ตัว ได้แก่ ปัจจัยในการจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร และเกณฑ์ในการเลือกสื่อ

ปัจจัยในการจัดการ เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่องค์กรได้วิเคราะห์ให้เห็นว่า องค์กรมีปัจจัยอะไรอยู่ในมือ และปัจจัยดังกล่าวเพียงพอต่อการใช้เป็นพลังงานให้กับการทำงานขององค์การหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ในการทำงานของ

องค์การจึงต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่อยู่ขององค์การอันได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่อาจมีต่อหน่วยงาน แม้ว่าตัวชี้เหล่านี้จะมีความสำคัญแต่ก็มีผู้คนในบางองค์การให้ความสำคัญไม่มากเท่าที่ควร ในบรรดาปัจจัยในการจัดการที่ได้รับความสนใจมากที่สุดคือ จุดแข็งขององค์การ ซึ่งอาจทำให้เข้าใจได้ว่าผู้คนในองค์การมักจะคิดเข้าข้างตัวเอง และมองจากสิ่งที่แข็งแกร่งที่สุดที่องค์การของตัวเองมีเช่นความเป็นที่หนึ่งในทุกด้านขององค์การประเภทเดียวกันในการนำมาเป็นตัวผลักดันการทำงาน มีจำนวนที่น้อยลงมาที่มองจุดอ่อนซึ่งตรงข้ามกับจุดเด่นขององค์การควบคู่กันไปด้วยอาทิเช่นการรององค์การที่จัดตั้งขึ้นใหม่ สำหรับตัวชี้ที่ 3 และที่ 4 คือ โอกาสและภัยคุกคามเป็นตัวชี้ซึ่งมักมาจากเงื่อนไขภายนอกที่ใช้ควบคู่กันเช่นเดียวกับจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นเงื่อนไขภายใน การแสวงหาโอกาสจะช่วยทำให้องค์การใช้สิ่งนี้เป็นตัวทำให้องค์การแทรกเข้าไปในพื้นที่ของการแข่งขันเช่น กฎหมายเปิดช่องทางให้ดำเนินการได้ และภัยคุกคามอันเป็นอุปสรรคที่ทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นดังเช่นเสถียรภาพทางการเมือง เป็นต้น ทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่างเป็นเงื่อนไขภายนอกที่ได้รับการพิจารณาบ่อยเมื่อเทียบการที่คนในองค์การจะวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนมากกว่า โดยเฉพาะเมื่อถูกบังคับให้องค์การต้องเติบโตและเดินหน้าจึงทำให้มีการใส่ใจถึงภัยคุกคามค่อนข้างน้อยมาก

แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ อาจกล่าวได้ว่าแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการได้รับความสนใจสูงกว่าการพิจารณาในตัวแปรที่ผ่านมามี (ปัจจัยในการจัดการ) อย่างไรก็ตามตัวแปรทั้งสองกำลังได้รับความสนใจจากนักบริหารจัดการมืออาชีพ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการเป็นหลักการในการวางแผนนโยบายขององค์การเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์การต่อไป แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ (vision) เมื่อวิสัยทัศน์หมายถึง ความสามารถในการเห็นภาพขององค์การในอนาคตและพยายามนำองค์การไปสู่ภาพในอนาคตที่ดีกว่า วิสัยทัศน์จึงเป็นจินตนาการที่ชัดเจนในการนำองค์การของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ที่ดีจะนำไปสู่พันธกิจ (mission) ที่มีความรูปธรรมได้ง่าย พันธกิจหมายถึง ภารกิจที่มีเป้าประสงค์ชัดเจน อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าพันธกิจเป็นงานที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ ดังนั้นพันธกิจจึงมีความง่ายกว่าเนื่องจากเป็นแนวปฏิบัติในขณะที่วิสัยทัศน์จะต้อง

อาศัยศักยภาพที่เป็นนามธรรมค่อนข้างสูง ด้วยเหตุนี้พนักงานในองค์กรจึงให้ความสนใจกับพันธกิจมากกว่าวิสัยทัศน์อย่างเห็นได้ชัดเจนเนื่องจากสามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่ายกว่า แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการสุดท้ายที่ต้องคำนึงถึงคือ การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้พันธกิจหรืองานที่มีเป้าประสงค์มีหนทางไปสู่ความสำเร็จได้โดยสะดวก ผู้ที่สามารถวางยุทธศาสตร์ได้ดีจึงต้องเป็นผู้ที่สามารถใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดทางเลือกของกระบวนการที่จะทำให้พันธกิจไปสู่วิสัยทัศน์ได้ราบรื่น ฉะนั้นความยุ่งยากในการวางยุทธศาสตร์จึงมีค่อนข้างมาก และบางทีมีความยุ่งยากเนื่องจากต้องแปลงนามธรรมให้เป็นรูปธรรมให้ได้ ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักการจัดการ ในขณะที่วิสัยทัศน์จะว่ายากก็ยาก หรือง่ายก็ง่าย เพราะเป็นเพียงจินตนาการที่เป็นนามธรรมอันเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่เพียงแต่มอบหมายให้ผู้จัดการไปวางแผนทางที่เป็นรูปธรรมให้ได้

หน้าที่ในการสื่อสาร เพื่อความสำเร็จของแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการจึงจำเป็นต้องทราบถึงหน้าที่ในการสื่อสาร เนื่องจากหน้าที่ในการสื่อสารเป็นการกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการสื่อสาร ซึ่งผู้คนในองค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญและเห็นถึงความจำเป็นของการทำหน้าที่ในการสื่อสาร ทั้งที่หน้าที่ในการสื่อสารช่วยให้ศักยภาพของการจัดการประสบความสำเร็จได้ก็ตาม แม้ว่าหน้าที่ในการสื่อสารจะไม่ค่อยถูกมองว่าสำคัญจากฝ่ายบริหารจัดการ แต่กระนั้นหน้าที่ในเรื่องการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ก็ได้รับการยอมรับมากที่สุด จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการทำหน้าที่ในการสื่อสารเพื่อให้ภาพลักษณ์ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตระหนักในเรื่องสื่อมวลชนสัมพันธ์จึงเป็นหน้าที่ในการสื่อสารที่มีความสำคัญในระดับใกล้เคียงกัน เพราะสื่อมวลชนสัมพันธ์ช่วยให้สาธารณชนเข้าใจและไม่ขัดขวางนโยบายขององค์กร นอกจากสาธารณชนหรือสังคมแล้ว การติดต่อกับทางราชการยังเป็นอีกหน้าที่หนึ่งในการสื่อสารที่มีความจำเป็นเพื่อให้การดำเนินนโยบายมีความปลอดโปร่ง ในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงานหรือลูกจ้างภายในองค์กรซึ่งเป็นจักรกลสำคัญขององค์กร ด้วยเหตุนี้แรงงานสัมพันธ์จึงเป็นหน้าที่ในการสื่อสารที่ได้รับการยอมรับเพราะสะท้อนถึงการยอมรับคุณค่าของศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ นำสังเกตว่าคนในองค์กรให้ความสำคัญกับหน้าตาขององค์กร เพราะการทำหน้าที่ในการสื่อสารที่กล่าวมาแล้วสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจน ส่วนการทำหน้าที่ใน

การสื่อสารที่เกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารการตลาด และการแก้ไขวิกฤตการณ์ยังได้รับการตระหนักน้อยกว่า ยิ่งเป็นตัวเลขในทางการเงินการบัญชีเช่นการพิจารณาในเรื่องงบดุลและงบกำไรขาดทุนด้วยแล้ว จะได้รับการสนใจจากพนักงานไม่มากอย่างที่พึงเป็น

เกณฑ์ในการเลือกสื่อ จากหน้าที่ในการสื่อสารของหัวข้อที่ผ่านมา จะประสบความสำเร็จได้ อยู่ที่การเลือกใช้สื่อให้สนองต่อการทำหน้าที่ในการสื่อสาร เกณฑ์ในการเลือกใช้สื่อจึงเป็นปัจจัยเข้าที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานจริงๆ แม้ว่าคนในองค์กรจะตระหนักในเรื่องการทำหน้าที่ในการสื่อสารค่อนข้างน้อยมาก แต่คนในองค์กรกลับสนใจเกณฑ์ในการเลือกใช้สื่อค่อนข้างมาก เกณฑ์ในการเลือกสื่อไม่ว่าจะเลือกซื้อหรือเลือกใช้จะประกอบด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่ งบประมาณและค่าใช้จ่าย เทคโนโลยีการสื่อสาร กับประโยชน์และพฤติกรรมการใช้ ซึ่งเกณฑ์ในการเลือกสื่อเรียงไปตามลำดับดังกล่าว ปัญหาในเรื่องงบประมาณและค่าใช้จ่ายยังเป็นตัวกำหนดที่สำคัญสำหรับฝ่ายบริหารในการพิจารณาซื้อหรือใช้สื่อนั้นๆ แทนที่จะพิจารณาจากเกณฑ์ของเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นหลักมากกว่า เงินทุนยังคงมีความหมายมากกว่าตัวเทคโนโลยี นำสังเกตว่าการคำนึงถึงประโยชน์และพฤติกรรมการใช้สื่อเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการพิจารณาน้อยที่สุดแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับเทคโนโลยีการสื่อสารก็ตาม ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่สื่อที่เลือกมาใช้ขององค์กร อาจไม่ได้นำเทคโนโลยีและประโยชน์ดังกล่าวมาใช้มากอย่างที่ควรเป็น การคำนึงถึงตัวเงินเป็นเกณฑ์ในการเลือกสื่อยังเปิดโอกาสให้กับการฉ้อราษฎร์บังหลวงพร้อมกับสื่อที่ได้ก็ไม่ได้เป็นประโยชน์อย่างที่วางแผนไว้

โดยสรุป ปัจจัยเข้าเป็นจุดเริ่มต้นในการผลักดันการดำเนินงานในองค์การอันประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ ปัจจัยในการจัดการโดยเฉพาะในส่วนที่ว่าด้วยจุดแข็ง แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการในส่วนที่เป็นพันธกิจ หน้าที่ในการสื่อสารเฉพาะที่เกี่ยวกับการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ และเกณฑ์ในการเลือกสื่อในส่วนที่ต้องคำนึงถึงเรื่องงบประมาณและค่าใช้จ่ายในการเลือกซื้อหรือใช้สื่อ

กระบวนการแปรเปลี่ยน

กระบวนการแปรเปลี่ยน (conversion process) เป็นการแปรสภาพจากปัจจัยเข้าไปสู่ปัจจัยออก อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่ากระบวนการแปรเปลี่ยนเป็นการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการทางการสื่อสารจากการวางแผนไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามแผนซึ่งวางไว้ กระบวนการแปรเปลี่ยนประกอบด้วยขั้นตอนที่เป็นตัวแปร 6 ตัว กล่าวคือ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหาร ระบบการสื่อสาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร

ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ เป็นการกำหนดประเด็นหรือลักษณะการทำงาน ลักษณะที่ใช้ในการจัดการจึงส่งผลกระทบต่อกลไกในการจัดการทางการสื่อสาร เพราะลักษณะที่ใช้ในการจัดการจะมี 3 ลักษณะคือ การเน้นเนื้อหาหรือกิจกรรมของงาน (task & work) เป็นหลัก ในส่วนนี้จะทำให้กระบวนการจัดการมุ่งไปใน การสั่งงาน การดำเนินงาน และการประเมินผลการทำงาน อันทำให้การดำเนินงานแบบนี้แฝงบรรยากาศแบบอำนาจนิยมเนื่องมาจากการเน้นในเรื่องการสั่งงาน และการรับมอบหมายงานมาปฏิบัติ ลักษณะที่สองเน้นพฤติกรรม (behavior) รวมถึงมนุษยสัมพันธ์ของคนในองค์การเป็นหลัก ในส่วนนี้จะตระหนักถึงคุณค่า และศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ อันทำให้องค์การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และจิตวิทยาในการสร้างขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจ เป็นต้น ลักษณะสุดท้ายเป็นการมุ่งเน้นถึงเทคนิค (technique) การทำงานไม่ว่าในด้านการผลิตและบริการ ในส่วนนี้อาจใช้หลักคณิตศาสตร์เข้าไปกำหนดเงื่อนไขในการดำเนินงานดังเช่น อาศัยหลักจากการวิจัยการดำเนินงาน (operation research) หรือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (quantitative analysis) หรือวิทยาการจัดการ (management science) เพื่อช่วยในการตัดสินใจ เป็นต้น การทำงานแบบนี้จะเป็นการทำงานแบบกดปุ่ม เน้นการประเมินผลเพื่อนำมาควบคุม การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันทำให้พลังของคนอาจมีความหมายน้อยลง ปกติลักษณะทั้งสามมีข้อดีหรือข้อไม่ดีที่แตกต่างกัน จึงอาจต้องนำมาประยุกต์ใช้ควบคู่กันไปตามสัดส่วนที่เห็นว่าเหมาะสม จากงานวิจัยจึงเห็นได้ว่าคนในองค์การยอมรับลักษณะในการจัดการค่อนข้างมาก และยอมรับแต่ละลักษณะในปริมาณที่ไม่ค่อยแตกต่างกัน แม้ว่าจะเห็นว่าคนทำงานมีความสำคัญมากที่สุด และเห็นงานและกิจกรรมในระดับถัดมา โดยให้ความสำคัญ

กับเทคนิคในการทำงานน้อยลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทคนิคการทำงานเป็นเรื่องยุ่งยากที่เกี่ยวข้องกับสร้างแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารจัดการ เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์การทั่วไปที่เริ่มต้นจากการวางแผนงาน/นโยบาย เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานและการสั่งงาน ซึ่งในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีการประสานงานทั้งในแง่ทีมงานและคนทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น และขั้นตอนสุดท้ายคือการติดตามงานและการประเมินผลงานว่าเป็นไปตามแผนและนโยบายที่วางไว้ก่อนหน้านี้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ขั้นตอนทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นขั้นตอนอย่างคร่าว ๆ ซึ่งคนทำงานจะเห็นพ้องกันว่าความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการเป็นไปตามลำดับขั้นตอน กล่าวคือ ยอมรับว่าการวางแผน การสั่งงาน/การดำเนินงาน การประสานงาน และการติดตาม/การประเมินผล มีความสำคัญมากขึ้นเรียงตามลำดับก่อนหน้าหลังดังกล่าว

ระบบการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่ดำเนินไปอย่างครบวงจร จากผู้ส่งสารมาถึงผู้รับสารแล้วย้อนกลับมายังผู้ส่งสาร เนื่องจากการมีการเชื่อมโยงจุดต่างๆขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ระบบการสื่อสารถูกมองว่ามีความสำคัญลดน้อยลงทั้งๆน่าจะเป็นหัวใจของกระบวนการแปรเปลี่ยนเมื่อเทียบกับลักษณะที่ใช้ในการจัดการ และกระบวนการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตามส่วนประกอบของระบบการสื่อสารก็ยังมีความสำคัญไม่เท่ากัน แต่กระนั้นพนักงานขององค์การเห็นพ้องว่ากลไกการสื่อสารมีความสำคัญสูงสุด ทั้งนี้เพราะกลไกการสื่อสารคือ สื่อหรือช่องทางการสื่อสารที่เป็นจักรกลให้กิจกรรมต่างๆและข้อมูลข่าวสารไหลผ่านไปได้ หากจัดวางสื่อไม่ถูกต้องก็จะทำให้กลไกการสื่อสารปกพร่องไปด้วยเพราะช่องทางการสื่อสารไม่สามารถเชื่อมโยงความเป็นระบบในองค์การได้ ควบคู่ไปกับกลไกการสื่อสารคือ เครือข่ายและความสัมพันธ์ในที่นี้มุ่งหมายถึงการเชื่อมโยงจุดต่างๆเข้าไว้ด้วยกันในสภาพเครือข่ายอันทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างจุดต่างๆในการทำงานให้ราบรื่น เครือข่ายและความสัมพันธ์ของจุดต่างๆ ก็คือ การเชื่อมโยงผู้ส่งสารและผู้รับสารในตำแหน่งต่างๆที่อยู่บนเครือข่ายนั่นเอง เครือข่าย/ความสัมพันธ์และกลไกการสื่อสารทำให้เกิดการเคลื่อนไหวอย่างมีพลวัตในองค์การ อย่างไรก็ตาม ส่วนทั้งสอง(กลไกและเครือข่าย)ของระบบการสื่อสารเป็นเพียงวงจรที่ทำให้ข้อมูลข่าวสารเกาะกันไป ดังนั้นเนื้อหา

ข่าวสารจึงถูกมองว่ามีส่วนสำคัญใกล้ชิดกับเครือข่ายและความสัมพันธ์ ในขณะที่คนในองค์กรจะไม่เห็นความสำคัญของสภาพแวดล้อมของระบบการสื่อสารเท่าที่ควร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าคนทำงานมองระบบการสื่อสารเฉพาะภายในเครือข่าย และมีเครือข่ายเพื่อการทำงานโดยตรงเท่านั้น

กิจกรรมการสื่อสาร ในที่นี้หมายถึง กิจกรรมในการเลือกใช้สื่อเพื่อการจัดการ การเลือกใช้สื่อไม่ค่อยมีอยู่ในจิตสำนึกของคนในองค์กร อาจเป็นเพราะว่าการใช้สื่อเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์จนทำให้ไม่เกิดความตระหนักในหน้าที่ใช้มันอยู่ สื่อที่ใช้ในองค์กรมีหลายประเภทตั้งแต่สื่อพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่สนองต่อการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสื่อที่มีความเป็นทางการสูงเช่น หนังสือเวียน และบันทึกข้อความ เป็นต้น ปกติสื่อพื้นฐานจะเป็นสื่อหลักอันแรกขององค์กรทั่วไป แต่ในกรณีนี้สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งเป้าไปสู่คนภายนอกมากกว่าคนในองค์กรกลับมีคนในองค์กรตระหนักมากกว่าสื่อพื้นฐานเล็กน้อย แต่เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์อาจใช้ในบุคคลบางกลุ่มมากเป็นพิเศษ นอกจากสื่อทั้งสองประเภทนี้แล้ว สื่อประเภทอื่นจะมีค่าเฉลี่ยในการให้ความสำคัญน้อยลงแตกต่างไปจากสื่อสองประเภทแรก สื่อเหล่านี้มีการใช้มากน้อยตามลำดับดังนี้ สื่อเพื่อการสนทนา สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน และสื่อดั้งเดิมแม้การสนทนาจะมีความสำคัญแต่สื่อประเภทนี้จะไม่ค่อยถูกนำไปใช้อย่างเป็นทางการ ส่วนใหญ่จะนำไปใช้ประกอบสื่อสองแบบแรกคือสื่อพื้นฐานและสื่อพัฒนาภาพลักษณ์ สำหรับสื่อเพื่อการชี้แจงจะพบน้อยลงเพราะการทำงานในสังคมไทยยังมีลักษณะการสั่งและรับคำสั่งมากกว่า ยิ่งเป็นสื่อกดดันด้วยแล้วเช่น ข่าวลือ เป็นสื่อที่ใช้กันน้อยเพราะต้องมีสถานการณ์บังคับให้เป็นไป แต่เมื่อใช้แล้วคนในองค์กรก็มักไม่ยอมรับว่าใช้จริง นอกจากนั้นสื่อดั้งเดิมซึ่งส่วนใหญ่เป็นสื่อประเพณีเป็นสื่อที่นำมาใช้กันน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรที่ต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรที่อาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่กระนั้นสื่อประเพณีที่สะท้อนวัฒนธรรมไทยถูกนำไปดัดแปลงมากภายในสนามบินสุวรรณภูมิ

ระดับการสื่อสาร ความสำเร็จของกระบวนการแปรเปลี่ยนอีกประการคือ ต้องทำความเข้าใจว่ากระบวนการจัดการทางการสื่อสารต้องมีระดับการสื่อสารที่เหมาะสมตามทัศนะของคนในองค์กร ระดับการสื่อสารอาจแบ่งออกได้เป็น

3 ระดับ คือ การสื่อสารสองฝ่าย (dyadic communication) การสื่อสารกลุ่มย่อย (small group communication) และการสื่อสารสาธารณะ (public communication) การสื่อสารสองฝ่ายเป็นระดับการสื่อสารที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะภารกิจแทบทั้งหมดในองค์การถูกใช้ไปกับการรับส่งสารระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง แม้ว่าการสื่อสารกลุ่มย่อยจะเป็นการสื่อสารที่เหมาะสมกับองค์การสืบเนื่องจากองค์การโดยทั่วไปจะนิยมการทำงานเป็นทีมเวิร์ค แต่การจัดการทางการสื่อสารในสังคมไทยก็ยังนิยมการสื่อสารแบบปัจเจกภาพอยู่ ส่วนการสื่อสารสาธารณะจะถูกนำมาใช้น้อยที่สุดทั้งนี้แม้ว่าองค์การอาจยอมรับลูกค้าและ/หรือสาธารณชนในสังคม แต่การสื่อสารกับคนกลุ่มภายนอกนี้ก็ได้รับการเอาใจใส่ไม่มากเท่าที่ควรเป็น

การพัฒนาในการสื่อสาร การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการ ดังนั้นการฝึกทักษะการสื่อสารให้กับบุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับกระบวนการจัดการทางการสื่อสารหากประสงค์ให้กระบวนการแปรเปลี่ยนนี้ไปสู่ความสำเร็จในบรรดาการพัฒนาในการสื่อสารทั้งหมด อาจกล่าวได้ว่า การตรวจสอบภายหลัง (auditing) ประสิทธิภาพและ/หรือประสิทธิผลได้รับการยอมรับมากที่สุดสำหรับการพัฒนาในการสื่อสาร เพราะการตรวจสอบเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แผนงานที่กำหนดไว้ ขอบกพร่องที่ต้องปรับปรุงเกิดขึ้นในภายหลังหากพบถึงข้อผิดพลาดในการทำงาน เพื่อให้การทำหน้าที่ของพนักงานกลับเข้าสู่มาตรฐานดั้งเดิม การพัฒนาในการสื่อสารที่ใช้น้อยกว่าคือการฝึกอบรม (training) การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาในการสื่อสารให้เกิดความชำนาญและการเรียนรู้ก่อนเพื่อการหลีกเลี่ยงการทำงานที่อาจผิดพลาดต่อการปฏิบัติงานจริงในอนาคตได้ วิธีการพัฒนาในการสื่อสารที่นิยมน้อยที่สุดแต่ใกล้เคียงกับการฝึกอบรมคือ การให้คำปรึกษาหารือ (counseling) การให้คำปรึกษาหารือเป็นวิธีการพัฒนาในการสื่อสารระหว่างหรือในขณะปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนาในการสื่อสารสองแบบแรกมักนำไปใช้ก่อนและหลังการลงมือปฏิบัติงานจริง การให้คำปรึกษาหารือเป็นการแก้ไขและฝึกฝนพนักงานในขณะปฏิบัติงาน อันเป็นการเรียนรู้จากการทำงานจริง ในทางปฏิบัติเพื่อไม่ให้เป็นการเสียเวลา ผู้บริหารที่ให้คำปรึกษาหารือก็มักจะแต่งตั้งผู้จัดการในระดับกลางขึ้นมาดูแล ทำให้การให้คำปรึกษาหารือเป็นเรื่องใกล้ชิดระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับพนักงานระดับ

ล่างอันนำไปสู่ระบบพี่เลี้ยง (supervising) ที่คอยช่วยเหลือและพัฒนาทักษะให้กับพนักงานใหม่และพนักงานทั่วไป

โดยสรุป กระบวนการแปรเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่แปรสภาพจากปัจจัยเข้าไปสู่ปัจจัยออก ซึ่งในตัวกระบวนการแปรเปลี่ยนอาจประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆจากการระบุลักษณะที่ใช้ในการจัดการโดยเฉพาะในเรื่องงานและคน การกำหนดกระบวนการบริหารจัดการโดยการเริ่มต้นที่ดีจากการมีแผนงาน การวางระบบการสื่อสารโดยเฉพาะกลไกการสื่อสาร การเลือกใช้กิจกรรมการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับสื่อพื้นฐานภายใน ระดับการสื่อสารที่ตระหนักถึงการสื่อสารสองฝ่าย และความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาในการสื่อสารในส่วนการตรวจสอบประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นภายหลังการปฏิบัติงานไปแล้ว

ปัจจัยออก

ปัจจัยออกเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการแปรเปลี่ยนซึ่งพัฒนามาจากปัจจัยเข้าโดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจส่งผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เป็นต้น ปัจจัยออกประกอบด้วยเป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสาร นำสังเกตว่าตัวแปรแต่ละตัวในปัจจัยออกมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันและมีค่าเฉลี่ยไม่มากเท่าที่ควร แสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่ค่อยเป็นที่รับรู้จากคนในองค์กร

เป้าหมายในการสื่อสาร ผลลัพธ์ของปัจจัยออกที่ใกล้มือที่สุดคือการบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายมักจะนำมาซึ่งความเข้าใจกันระหว่างสมาชิกในองค์กร อันได้แก่ การนำไปสู่ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง ความสามารถในการแสวงหาทางออกที่มาจากความเห็นทางเลือกหลายๆทาง และการเห็นพ้องต้องกันหรือเกิดฉันทานุมติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป้าหมายในการสื่อสารทั้ง 3 ประการดังกล่าวเป็นเป้าหมายไปในทิศทางสร้างการยอมรับร่วมกัน ส่วนเป้าหมายในการสื่อสารสุดท้ายซึ่งมีผู้เห็นชอบด้วยไม่มากนักคือ การนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ในองค์กร

หากยอมรับว่าการวิพากษ์วิจารณ์นำไปสู่กระบวนการของความคิดที่หลากหลาย สามารถนำไปสู่ข้อยุติที่ดีกว่าการคิดของคนๆเดียว

ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ผลลัพธ์ของปัจจัยออกอีกประการหนึ่งได้แก่ ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่ออันก้าวไปสู่ผลลัพธ์ในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ อยู่ในขั้นที่หาผลประโยชน์ในทางบวกจากการสื่อสาร คนในองค์กรมองประโยชน์ที่จะได้รับมากกว่าการไปสู่เป้าหมายของการสื่อสารที่วางไว้ ประโยชน์ประการแรก ที่คนในองค์กรมองเห็นก็คือ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความสามารถดังกล่าวจะทำให้คนในองค์กรเกิดความเสมอภาคกันอันเนื่องมาจากการรับทราบข้อมูลข่าวสารในปริมาณที่ไม่แตกต่างกัน ความแตกต่างกันของข้อมูลข่าวสารขึ้นอยู่กับทางเลือกรับข้อมูลข่าวสารของแต่ละคน หากมาจากความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาซึ่งมักเป็นผู้ส่งสาร นอกจากจะสามารถเข้าสู่แหล่งข้อมูลข่าวสารแล้ว ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวจะนำมาซึ่งประโยชน์ในระดับที่สูงขึ้นคือการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริง และดีกว่าการใช้งานได้จริงที่มาจากเพียงสามัญสำนึกเท่านั้น ประโยชน์ที่ได้จากการสื่อสารที่สำคัญมากสำหรับนักสื่อสารคือ ความสามารถในการสร้างเครือข่าย แต่คนในองค์กรกลับเห็นคุณค่านี้ไม่มากอย่างที่สังคมสื่อสารอยากให้เป็น การไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างเครือข่ายอาจส่งผลทำให้การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้อย่างไม่เพียงพอ ทำให้ประโยชน์จากการสื่อสารที่ได้รับไม่เป็นมืออาชีพ ด้วยเหตุนี้จึงไม่น่าแปลกใจอันใดที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของไทยยังคงมีความแปลกแยกหรือยังใช้ไม่เป็นหรือใช้ไม่เต็มที่ในบางส่วนขององค์กร การพัฒนาบุคลิกภาพของคนในองค์กรว่าเป็นบุคคลสมัยใหม่ หรือ IT Man จึงได้รับการตระหนักน้อยทีเดียวสำหรับคนทำงานในองค์กรของไทย

ความสำเร็จจากการสื่อสาร จะกล่าวได้ว่าผลลัพธ์ของปัจจัยออกอยู่ที่ความสามารถในการไปสู่ความสำเร็จในการสื่อสาร ความสำเร็จดังกล่าววัดได้จากเนื้อหาสาระหรือข้อมูลข่าวสารที่ปรากฏในองค์กร ซึ่งเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกันตามที่กล่าวไปแล้ว จะสามารถเป็นที่เข้าใจได้กับเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ ความสำเร็จแบบนี้ได้รับการยอมรับมากที่สุดขององค์กรอันแตกต่างไปจากการจัดการทางการสื่อสารในอดีตที่คนในองค์กรมักไม่เข้าถึงและเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจดังกล่าวย่อมทำให้เกิดความสำเร็จในการสื่อสารถัดมาคือ โครงการทั้ง

หลายสามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เนื่องจากทุกฝ่ายรับทราบถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าว นอกจากนี้ความสำเร็จจากการสื่อสารสามารถช่วยแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ความสำเร็จในแง่ nàyยังไม่ชัดเจนเหมือนกับความสำเร็จที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่นเดียวกันกับความสำเร็จในการสื่อสารอาจทำให้องค์การและวัฒนธรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอันเนื่องมาจากยอมรับนวัตกรรมจากการสื่อสาร แต่ผู้คนในองค์กรยังไม่ค่อยเห็นคุณค่าของความสำเร็จในแง่

ผลกระทบจากการจัดการ ผลลัพธ์ของปัจจัยออกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตามมาในภายหลังได้เช่นกันทั้งผลกระทบในแง่การจัดการและผลกระทบในแง่การสื่อสาร จากการวิจัยพบว่า ผลกระทบในแง่การจัดการได้รับการตระหนักมากกว่าผลกระทบในแง่การสื่อสารเล็กน้อย ผลกระทบในแง่การจัดการที่พบเห็นได้บ่อยๆก็คือ จะมีการตรวจสอบความก้าวหน้าขององค์กรอยู่บ่อยๆ ปัจจัยออกในแง่นี้ช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผลกระทบในแง่การจัดการที่พบเห็นได้ใกล้เคียงกันคือ จะมีการกระจายของข้อมูลข่าวสารหรือการเป็นสังคมข่าวสารซึ่งเป็นตัวเร่งองค์กรให้ไปสู่คลื่นลูกที่สาม คนในองค์กรยอมรับปรากฏการณ์ข่าวสารที่เปิดกว้างมากขึ้นอันส่งผลกระทบต่อจัดการในองค์กร นอกจากนี้แล้วผลกระทบต่อจัดการยังอาจเกิดขึ้นได้อีก 2 ลักษณะแม้ว่าจะไม่ได้รับการตระหนักมากอย่างผลกระทบในสองลักษณะก่อนหน้านี้ ประการแรกคือผลกระทบต่อจัดการงานที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าการจัดการทางการสื่อสารในปัจจุบันทำให้วิถีชีวิตในการทำงานของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพร้อมกับการเปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีการซักถามและตอบข้อสงสัยมากขึ้น ซึ่งแต่เดิมองค์กรจะมีลักษณะของการสั่งงานและการใช้อำนาจ แต่ปัจจุบันเป็นสังคมที่เปิดให้มีการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากขึ้นแม้ว่าจะยังอยู่ในระยะเริ่มต้นก็ตาม

ผลกระทบจากการสื่อสาร ผลลัพธ์สุดท้ายของปัจจัยออกได้แก่ ผลกระทบจากการสื่อสาร ผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นในระยะไกล กล่าวคือ คนในองค์กรมีการพัฒนาด้วยตัวเองอย่างเต็มที่ การพัฒนาเหล่านี้เช่น การทำให้ผู้คนสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลในการจัดการทางการสื่อสาร การทำให้คนในองค์กรมีการรับรู้เบื้องลึกของงานไม่ว่าในเรื่องผลประโยชน์ ความรู้ และวิธี

การตัดสินใจ การทำให้ผู้คนมีความรู้เท่าทันในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ การทำให้องค์กรกลายเป็นแหล่งสารที่สามารถแพร่ข่าวสารได้ด้วยตนเอง การทำให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะและพฤติกรรมการทำงานไม่ว่าในการตอบโต้ หรือการมีส่วนร่วมขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีๆต่องานที่ทำ เช่น การรับฟังเสียงสะท้อน ความไว้วางใจเชื่อใจ และการให้ความร่วมมือสนับสนุน เป็นต้น

โดยสรุป ปัจจัยออกประกอบด้วยเป้าหมายในการสื่อสารโดยเฉพาะในแง่ของความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งและการหาทางออก ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสารและการนำไปใช้งานได้จริง ความสำเร็จจากการสื่อสารในแง่ที่ทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้ในทุกระดับอันทำให้โครงการนำไปสู่ปฏิบัติการจริง ผลกระทบจากการจัดการทั้งในแง่การตรวจสอบความก้าวหน้าและการกระจายข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนผลกระทบจากการสื่อสารโดยเฉพาะการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคนทำงาน

ปัจจัยหลักของการจัดการทางการสื่อสาร (mean/Sd)

สภาพการณ์แวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร

1. บรรยากาศทั่วไป (2.3956/61615)

บรรยากาศองค์กร	2.8399	1.23852
บรรยากาศการสื่อสาร	2.5471	1.15540
วัฒนธรรมองค์กร	2.2172	1.18000
จิตวิทยาการสื่อสาร	1.9783	1.13870

2. ยุทธศาสตร์การจัดการ (2.4509/76508)

เป้าหมาย	3.1392	1.17163
ผู้บริหาร/พนักงาน	2.5865	1.25091
ลูกค้า	2.2116	1.29079
ผู้ถือหุ้น	1.8665	1.16436

ปัจจัยเข้า

3. ปัจจัยในการจัดการ (2.2214/63432)

จุดแข็ง	2.9775	1.23403

จุดอ่อน	2.1392	1.19612
โอกาส	1.9212	1.08134
ภัยคุกคาม	1.8479	1.10637

4. แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ (2.6570/75968)

พันธกิจ	3.0668	1.12913
วิสัยทัศน์	2.5093	1.26791
ยุทธศาสตร์	2.3950	1.20755

5. หน้าที่ในการสื่อสาร (2.0734/66712)

ภาพลักษณ์	2.5028	1.28998
สื่อมวลชนสัมพันธ์	2.2438	1.24630
การติดต่อกับราชการ	2.1247	1.21771
แรงงานสัมพันธ์	2.0563	1.13716
การสื่อสารการตลาด	1.9855	1.15321
การแก้ไขวิกฤตการณ์	1.9646	1.11585
งบดุล-งบกำไรขาดทุน	1.6364	.98034

6. เกณฑ์ในการเลือกสื่อ (2.5833/67196)

งบประมาณและค่าใช้จ่าย	2.7916	1.22476
เทคโนโลยีการสื่อสาร	2.4851	1.17217
ประโยชน์และพฤติกรรมการใช้	2.4650	1.23920

กระบวนการแปรเปลี่ยน

7. ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ (2.6334/74617)

พฤติกรรมคนทำงาน	2.7353	1.22964
งานและกิจกรรม	2.6605	1.26476
เทคนิคการทำงาน	2.5044	1.24874

8. กระบวนการบริหารจัดการ (2.6273/83148)

การวางแผน	2.8093	1.30828
การสั่งงาน/การดำเนินงาน	2.6830	1.26297
การประสานงาน	2.6163	1.23227
การติดตาม/การประเมินผล	2.4006	1.27293

9. ระบบการสื่อสาร (2.3924/63515)

กลไกการสื่อสาร	2.7200	1.23116
เครือข่ายและความสัมพันธ์	2.5833	1.18707
เนื้อหาข่าวสาร	2.4570	1.18105

สภาพแวดล้อมการสื่อสาร	1.8093	1.05859
10. กิจกรรมการสื่อสาร (2.1006/57753)		
สื่อพื้นฐาน	3.3274	1.08486
สื่อพัฒนาภาพลักษณ์	2.3821	1.19023
สื่อเพื่อการสนทนา	1.9059	1.04719
สื่อเพื่อการชี้แจง	1.7120	.94830
สื่อเพื่อการกดดัน	1.6484	.92530
สื่อดั้งเดิม	1.6275	.89395
11. ระดับการสื่อสาร (2.6031/68571)		
การสื่อสารสองฝ่าย	3.0780	1.18275
การสื่อสารกลุ่มย่อย	2.6372	1.17178
การสื่อสารสาธารณะ	2.0941	1.12216
12. การพัฒนาในการสื่อสาร (2.5353/66632)		
การตรวจสอบประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล	2.7699	1.16725
การฝึกอบรม	2.4956	1.19605
การให้คำปรึกษาหารือ	2.3403	1.22410
ปัจจัยออก		
13. เป้าหมายในการสื่อสาร (2.2611/64106)		
การแก้ไขความขัดแย้ง	2.6621	1.23818
การหาทางเลือก	2.4642	1.20892
ฉันทานุมติ	1.9879	1.16124
การวิพากษ์วิจารณ์	1.9300	1.09930
14. ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ (2.3321/71701)		
ความสามารถเข้าสู่ข้อมูลข่าวสาร	2.8029	1.21276
การใช้ได้จริง	2.6388	1.22271
การสร้างเครือข่าย	2.1979	1.22287
การเป็นมืออาชีพ	2.1794	1.20084
การพัฒนาบุคลิกภาพ	1.8415	1.07818
15. ความสำเร็จจากการสื่อสาร (2.3490/67010)		
เนื้อหาสาระเป็นที่เข้าใจได้ในทุกระดับ	2.8238	1.25956
โครงการนำไปสู่ภาคปฏิบัติการ	2.4618	1.21813
ภาวะวิกฤตแก้ไขได้	2.0563	1.12863
องค์การและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไป	2.0539	1.14398

16. ผลกระทบจากการจัดการ (2.3144/77266)

การตรวจสอบความก้าวหน้า	2.5953	1.25348
การกระจายข้อมูลข่าวสาร	2.4272	1.29602
การจัดตารางการทำงาน	2.1826	1.21965
การตอบ/ถามข้อสงสัย	2.0523	1.20038

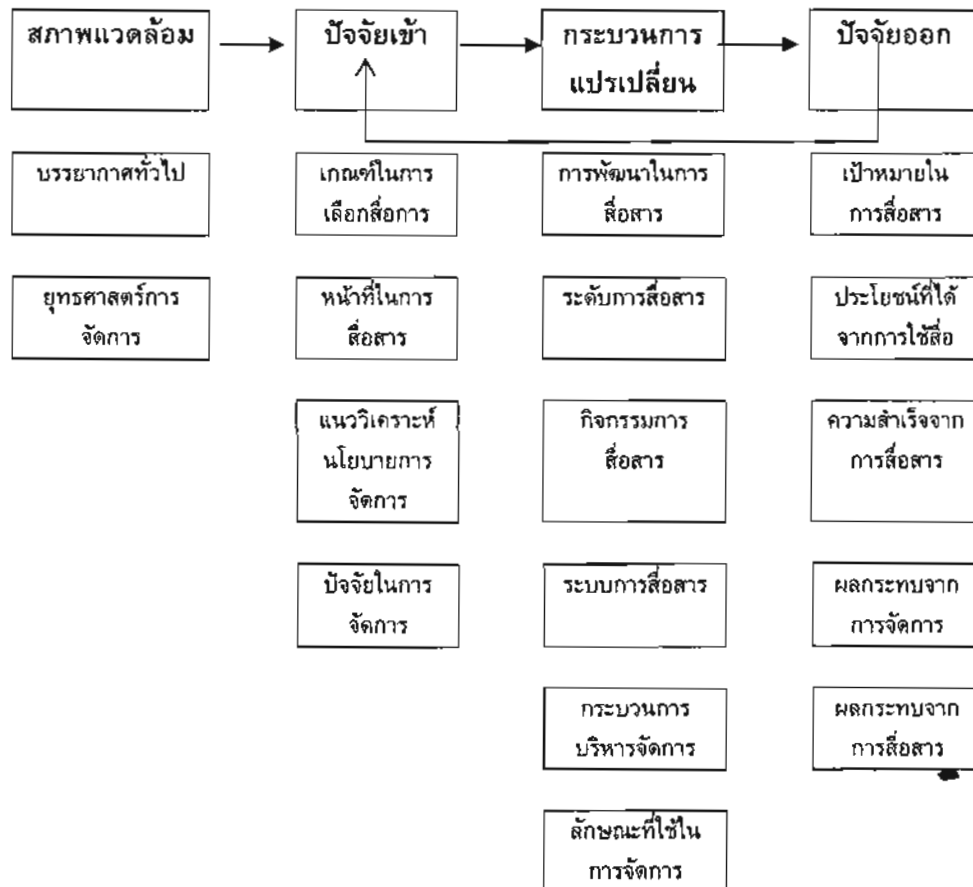
17. ผลกระทบจากการสื่อสาร (2.2355/73294)

การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล	2.5511	1.31617
การรับรู้งาน	2.2880	1.20081
การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร	2.2800	1.20806
การแพร่พันธุ์กรรม	2.1971	1.17362
พฤติกรรมการทำงาน	2.0949	1.18865
ความรู้สึกต้องงาน	2.0016	1.12360

สรุป

กระบวนการในการจัดการทางการสื่อสารจะประกอบด้วยสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก โดยสภาพแวดล้อมที่สำคัญได้แก่ บรรยากาศทั่วไปในส่วนที่เป็นบรรยากาศองค์การ และยุทธศาสตร์การจัดการ ในส่วนที่เป็นเป้าหมายจากผู้ก่อตั้ง ปัจจัยเข้าในส่วนที่เป็นปัจจัยในการจัดการ โดยเฉพาะในส่วนที่ว่าด้วยจุดแข็ง แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการในส่วนที่เป็นพันธกิจ หน้าที่ในการสื่อสารเฉพาะที่เกี่ยวกับการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ และเกณฑ์ในการเลือกสื่อในส่วนที่ต้องคำนึงถึงเรื่องงบประมาณและค่าใช้จ่ายในการเลือกซื้อหรือใช้สื่อ สำหรับกระบวนการแปรประกอบด้วยลักษณะที่ใช้ในการจัดการ โดยเฉพาะในเรื่องงานและคน การกำหนดกระบวนการบริหารจัดการโดยการเริ่มต้นที่ดีจากการมีแผนงาน การวางระบบการสื่อสารโดยเฉพาะกลไกการสื่อสาร การเลือกใช้กิจกรรมการสื่อสารที่เกี่ยวกับสื่อพื้นฐานภายใน ระดับการสื่อสารที่ตระหนักถึงการสื่อสารสองฝ่าย และความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาในการสื่อสารในส่วนของการตรวจสอบประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นภายหลังการปฏิบัติงานไปแล้ว รวมทั้งส่วนสุดท้ายคือปัจจัยออกประกอบด้วยส่วนที่เป็นเป้าหมายในการสื่อสารโดยเฉพาะความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งและการหาทางออก ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสารและการนำไปใช้งานได้จริง ความสำเร็จจากการสื่อสารในแง่ที่

ทำให้โครงการนำไปสู่ภาคปฏิบัติการ ผลกระทบจากการจัดการทั้งในแง่การตรวจสอบความก้าวหน้าและการกระจายข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งผลกระทบจากการสื่อสารที่สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน



คุณสมบัติและคุณลักษณะของการจัดการทางการสื่อสาร

การจัดการทางการสื่อสารประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสารซึ่งกล่าวไว้ในบทที่ 2 โดยเป็นปัจจัยสนับสนุนต่อกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร ทั้งนี้การจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อให้กระบวนการจัดการทางการสื่อสารดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และส่วนที่กล่าวด้วยปัจจัยหลักใน

กระบวนการจัดการทางการสื่อสารดังจะกล่าวในรายละเอียดในการวิจัยเชิงคุณภาพดังต่อไปนี้

มโนทัศน์ในการจัดการทางการสื่อสาร

ขบวนการในการจัดการทางการสื่อสารอาจพิจารณาได้เป็น 4 กลุ่ม เพื่อให้สะดวกมากขึ้นในการทำความเข้าใจ กลุ่มทั้งสี่ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก (ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกของแต่ละกลุ่มจะทดสอบต่อไปในบทข้างหน้า) แต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยตัวแปรชุดหนึ่งซึ่งสามารถสังเกตได้จากความเคลื่อนไหวภายในองค์การแต่ละแห่งซึ่งจะมีความเข้มข้นของแต่ละมโนทัศน์แตกต่างกันไปดังนี้

สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมหมายถึง ปัจจัยต่างๆที่อยู่ภายนอกกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร แต่มีอิทธิพลต่อระบบดังกล่าว ส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมจะประกอบด้วยบรรยากาศทั่วไป และการวางยุทธศาสตร์การจัดการไว้เมื่อเริ่มต้นบริหารจัดการ

บรรยากาศทั่วไป

การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกย่อมส่งผลกระทบต่อบรรยากาศทั่วไปภายในองค์การ โดยปกติผลกระทบที่มีต่อบรรยากาศทั่วไปขององค์การจะเกิดควบคู่ไปทั้งบรรยากาศในการทำงานและบรรยากาศในการสื่อสารจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด ตัวอย่างเช่นกระแสใหม่ของการบริหารจัดการที่เน้นการจัดการในเรื่องความรู้ (knowledge management) ส่งอิทธิพลมายังสังคมไทยซึ่งทำให้หน่วยงานราชการต้องนำมาประยุกต์ใช้ด้วย หรือการนำเอาเทคนิคการปรับปรุงตามเสียงสะท้อนหรือการย้อนกลับด้วยตัวชี้วัดในองค์การ (balanced scorecard) จำเป็นต้องใช้ความรู้ในเชิงปริมาณในการประเมินหน้าที่ที่สำคัญๆในองค์การอันส่งผลต่อการสื่อสารองค์การ การประเมินดังกล่าวจะเป็นการย้อนกลับสารให้องค์การต้องมีการปรับปรุงในการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ วิทยาการใหม่ๆ บางทีก็ทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานตามไม่ทัน แต่ก็อาศัย

อำนาจที่มีอยู่ผลักดันให้เจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยให้ไปรับการศึกษาและฝึกอบรมการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ แล้วนำมาเป็นหัวข้อสนทนาหรือการประชุมในหน่วยงาน แม้ว่ากระแสของนวัตกรรมภายนอกอาจส่งผลต่อบรรยากาศในการสร้างประสิทธิภาพการทำงานในแนวใหม่ แต่นวัตกรรมเหล่านี้ไม่ได้เข้าไปสู่สายเลือดของผู้บริหารชั้นสูงที่ยังอาศัยประสบการณ์แบบดั้งเดิมที่ตัวเองมีอยู่ อันทำให้บรรยากาศองค์การเป็นการปะทะระหว่างประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน บรรยากาศในการทำงานขององค์การจะเป็นเรื่องกรอบปรัชญาในการทำงาน อันแตกต่างไปจากบรรยากาศในการสื่อสารที่ดูง่ายและเป็นรูปธรรมไม่ค่อยพัวพันกับผู้บริหารมากนัก ส่วนใหญ่เป็นเรื่องการจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้องค์การของตนสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ ฉะนั้นหน่วยงานมักจะแสดงออกถึงความสมบูรณ์ของมูลข่าวสารและอุปกรณ์การสื่อสารมากกว่าปรัชญาในการทำงาน แล้วปล่อยให้หน้าที่ทางสารสนเทศเป็นงานส่วนหนึ่งของเจ้าหน้าที่ที่เชี่ยวชาญทางด้านนี้ อันทำให้องค์การเกิดการปะทะกันภายในหน่วยงานที่กลุ่มคนทำงานอยู่กันคนละคลื่น

บรรยากาศในองค์การทางด้านวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่นบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯจะคล้ายคลึงในเชิงคุณภาพกับหน่วยงานราชการเช่นสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม แต่แตกต่างในเชิงปริมาณ ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศในการทำงานใช้วิธีการตรวจสอบและประเมินผลที่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ โดยพยายามปรับทัศนคติและวิธีการบริหารจัดการให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจในหมู่มวลได้บังคับบัญชา สิ่งที่บริษัท ท่าอากาศยานไทยฯอาจแตกต่างไปจากหน่วยราชการตรงที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาโดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาช่วยเพื่อนำจิตใจที่พร้อมให้บริการทันกับความต้องการของผู้มาใช้บริการ

การระบาดของนวัตกรรมทางด้านการสื่อสารมีส่วนทำให้องค์การหลายแห่งหันมาให้ความสนใจกับการติดตามและทำให้ทันในเทคโนโลยี และใช้บรรยากาศการสื่อสารเป็นตัวกระตุ้นบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ตัวอย่างเช่นการที่กรมศุลกากรใช้โปรแกรม EDI Online (Electronic Data Interchange) ในการให้บริการแก่บริษัทห้างร้าน จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้บริษัทห้างร้านต้องหันมาให้ความสนใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเพราะ EDI มีความครบถ้วน และถูกต้อง, ทดแทนการใช้วิธีการแบบดั้งเดิมเช่นมือกรอก และเพียงชั่วระยะเวลาไม่

นานในการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศการสื่อสารที่ทำให้บรรยากาศการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย น่าสังเกตที่ว่าในกรณีองค์การธุรกิจที่เน้นการผลิตเช่น บริษัทโตโยต้า นอกเหนือจะยอมรับโลกาภิวัตน์ในการปรับปรุงองค์การแล้ว ยังมีความคิดที่ให้สภาพแวดล้อมของตนเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ตัวเองต้องการด้วย ด้วยเหตุนี้จึงไม่น่าแปลกใจที่บริษัทโตโยต้าจะมีความคิดที่จะพัฒนาบุคลากรของสังคมไทยให้มีความคิดในแบบของโตโยต้าด้วยการไปช่วยหน่วยงานข้างนอกที่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยการไปบรรยายให้หน่วยงานอื่นๆ คำนึงถึงว่าการผลิตรถยนต์ช่วยให้สังคมภายนอกได้ประโยชน์อย่างไรบ้าง

นอกจากบรรยากาศในการทำงานและบรรยากาศในการสื่อสารแล้ว วัฒนธรรมองค์การยังอาจส่งผลต่อบรรยากาศทั่วไปขององค์การด้วย องค์การต่างประเทศก็จะมีแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมซึ่งเป็นนัยนิยมและความเชื่อขององค์การที่แตกต่างออกไป หน่วยงานอาจมองวัฒนธรรมที่แสดงออกในเชิงประเพณีปฏิบัติด้วยนอกเหนือจากการเป็นเพียงระบบความเชื่อ เช่น การจัดกิจกรรมวันสำคัญ หรือการแต่งกายตามประเพณี แต่วัฒนธรรมในเชิงประเพณีดังกล่าวมักไม่ค่อยยืนนานเป็นเรื่องชั่วคราวชั่วคราวแล้วก็เลิกนิยมไป ที่อาจอยู่ได้นานมากขึ้นคือการตกแต่งสนามบินแบบไทยๆ หน่วยงานวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่น บริษัทท่าอากาศยานไทยพยายามสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นแบบสากลโดยมีรูปแบบการทำงานที่เป็นอิสระมากขึ้น พยายามจับผลงานมากกว่ามากกว่าการจับผิดในกระบวนการหรือแนวปฏิบัติยกเว้นบางเรื่องหากเกี่ยวกับความปลอดภัยของชีวิตหรือทรัพย์สินที่คนในองค์การขาดความเอาใจใส่เช่น การแต่งกายเพื่อป้องกันอุบัติเหตุไม่ว่าการสวมหมวกหรือรองเท้าเมื่อเข้าไปในไซต์งานเพราะคนไทยไม่ยอมทำตามกฎเกณฑ์และมักชี้ราคาญเกี่ยวกับเรื่องนี้ หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นก็หันกลับไปใช้พระคุณมากกว่าพระเดชไม่ว่าด้วยการเรียกมาดักเตือน หรือส่งไปรับการฝึกอบรมเช่นอดเหล้า ไม่มีการลงโทษเอาจริงเอาจังตามระเบียบที่กำหนดไว้ ความเอาจริงเอาจังมักจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญมากกว่ามาจากจิตสำนึกของพนักงานเอง เช่น เมื่อมีเหตุเพลิงไหม้ขณะการก่อสร้างที่สนามบินสุวรรณภูมิ ก็จะมีการเอาใจใส่ต่อระเบียบบุคลากรในเรื่องความปลอดภัยทั้งองค์การขึ้นมาสักครั้งหนึ่ง วัฒนธรรมองค์การมักถูกกระตุ้นด้วย

การผ่านเสียงตามสายอย่างสม่ำเสมอ หรือการรณรงค์ในเรื่อง ISO ให้สอดคล้องกับการเป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่ก็ยังไม่มีสภาพเป็นอย่างบริษัทเอกชนทั่วไปเนื่องจากในองค์การปัจจัยต่างๆยังขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและมั่งคั่งต่างๆโดยเฉพาะที่สืบสายมาจากการเมืองในระดับชาติ ทำให้องค์การยังมีวัฒนธรรมที่ไม่เป็นสากลทั้งที่ภาพขององค์การมีความจำเป็นอย่างสูงในความเป็นสากลก็ตาม

ส่วนวัฒนธรรมองค์การในสถาบันศึกษาจะให้ความสำคัญในเรื่องนี้เนื่องจากเป็นปรัชญาที่ต้องทำให้บุคลากรที่เริ่มเข้ามาทำงานต้องซึมซับวัฒนธรรมขององค์การโดยให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์ชักชวนทำความเข้าใจ เนื่องจากคณะแพทยศาสตร์แม้จะเป็นระดับคณะแต่ก็มีบุคลากรและผู้รับบริการเป็นจำนวนมากและมากกว่าทั้งมหาวิทยาลัยบางแห่ง จึงจำเป็นต้องทำให้คนในองค์การมีความเป็นหนึ่งเดียวกันให้มากที่สุด ไม่ใช่แต่เฉพาะในด้านจิตใจแม้กระทั่งในด้านการทำงานที่มีความต่อเนื่องโดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นหลัก วัฒนธรรมองค์การไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะคนในองค์การเท่านั้น ยังรวมไปถึงกลุ่มนักศึกษาด้วย เช่นการใช้กระดานข่าว (webboard) ในการซักถามระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการจัดการเรียนการสอนด้วย ในองค์การธุรกิจมีการเอาใจใส่ในเรื่องวัฒนธรรมจากบริษัทโตโยต้าเป็นอย่างมากโดยการสร้างวัฒนธรรมสากลในเรื่องภาษาโดยเฉพาะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่นตลอดจนการดำเนินงานในสโตร์ของญี่ปุ่นดังเช่น การเน้นการทำความเข้าใจกับต้นตอของปัญหาในเหตุการณ์จริง (Genchi Genbutsu) และการปรับปรุงแก้ไขงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) นอกเหนือจากปรัชญาอื่นๆ ซึ่งอาจพิจารณาปัญหาเป็นส่วนๆจากทุกๆส่วนเพื่อนำมาซึ่งองค์รวมที่สามารถลดการสูญเปล่าและข้อบกพร่อง จึงต้องมีการประชุมหารือโดยตลอดเพื่อปรับปรุงงานในแต่ละจุดไปอย่างพร้อมเพรียงกันอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้กระบวนการและระบบการจัดการทางการสื่อสารทั้งหมดดีขึ้นโดยอาศัยปณิธานร่วมกันที่ว่า “เวลาทำอะไรให้คิดถึงลูกค้าเป็นหลัก”

ลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยจิตวิทยาการสื่อสารเพื่อสร้างบรรยากาศทั่วไปขององค์การด้วย ในหน่วยราชการเช่นสำนักปลัดกระทรวงคมนาคมอาศัยการเชิญเข้ามาคุยกันเพื่อปลูกจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบต่อ

หน้าที่และความจงรักภักดีต่อองค์กร ในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนก็อาศัยการจ้ำจี้จ้ำไชอย่างต่อเนื่องผ่านการประชาสัมพันธ์เพื่อให้คนในองค์กรที่มักติดนิสัยกับความเคยชินในการเห็นเรื่องอุบัติเหตุเป็นเหตุบังเอิญหรือเวอร์กรรมให้เปลี่ยนมาเป็นการปลูกจิตสำนึกให้รู้จักการป้องกัน พร้อมทั้งต้องจัดให้มีทีมงานคอยสังเกตการณ์และรายงานในเรื่องนี้อย่างสม่ำเสมอ การใช้จิตวิทยาในการสื่อสารขององค์กรแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนยังมีลักษณะจ้องจับผิด ในขณะที่สถาบันการศึกษาผู้บริหารจะพยายามเข้าถึงจิตใจของคนในองค์กรเพื่อเป็นการขอความร่วมมือ แม้ว่าการขอความร่วมมือจะเป็นเรื่องยุ่งยากเนื่องจากงานบริหารซึ่งอยู่ส่วนกลางไม่ได้มีความสำคัญเหมือนงานวิชาการที่กระจายอยู่ทั่วไปในภาควิชาต่างๆ การมุ่งแต่งงานวิจัย งานบริการคนไข้ และการเรียนการสอนเป็นหลักเนื่องจากเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในตำแหน่งวิชาการของบุคลากร ก็ยังทำให้คนบางส่วนเน้นในเรื่องอัตราค่าตอบแทนหรืองานส่วนรวม ประกอบกับการความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ไม่มีความใกล้ชิดและเข้าถึงจิตใจคนไข้ ยิ่งคนไข้มีความรู้มากขึ้นก็จะยิ่งมีการฟ้องร้อง อันทำให้กระทบกระเทือนต่อกำลังใจในการทำงานของแพทย์เป็นวงจรต่อเนื่องไปอีก ในองค์กรของเอกชนจะใช้หลักการบริหารจัดการมากกว่า เนื่องจากจะส่งเสริมจิตวิทยาในองค์กรโดยเน้นความใกล้ชิดในการทำงานร่วมกันและการให้รางวัลที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมเช่นการประกาศเกียรติคุณ ในบริษัทโตโยต้าจะอาศัยความร่วมมือจากสหภาพแรงงานในการเข้าถึงความต้องการของคนในองค์กรและการสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ในการนี้จิตวิทยาการสื่อสารจะเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะสามารถปรับความต้องการให้ตรงกันระหว่างฝ่ายบุคคลขององค์กรและฝ่ายสหภาพซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงาน ทำให้การแก้ปัญหาสร้างความน่าเชื่อถือให้กับพนักงานมากขึ้น

ยุทธศาสตร์การจัดการ

ยุทธศาสตร์การจัดการ (Strategic management) เป็นกระบวนการในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าจะไปในทิศทางใด ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีนโยบายและแผนปฏิบัติการรองรับ ปกติยุทธศาสตร์การจัดการเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง (CEO) แต่ความสำเร็จต้องได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียด้วย การกำหนดทิศทางขององค์กรดังกล่าวทำให้อาจพิจารณายุทธศาสตร์การจัดการเป็นสถานการณ์แวดล้อมที่องค์กรต้องขบคิดต่อ

ไปในการวางแผนธุรกิจ และผลพวงในการการแสดงออกขององค์การ การกำหนด ยุทธศาสตร์การจัดการจึงขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการจัดตั้งองค์การ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารรวมถึงพนักงาน และลูกค้าหรือผู้มารับบริการ ซึ่งในทางปฏิบัติยุทธศาสตร์ การจัดการมักจะละเลยผู้มีส่วนได้เสีย ในการทำให้การทำงานของหน่วยราชการ ในยุคปฏิรูประบบราชการจึงดูเหมือนมีทิศทางแต่ภาระงานที่เข้ามาทำให้ปริมาณ งานมากเกินไปจนกว่าที่จะใช้เวลาในการวิเคราะห์พิจารณา ต้องเร่งทำงานที่เข้ามาอยู่ ตลอดเวลาให้ทันการณ์กลายเป็นยุทธศาสตร์การจัดการที่เป็นเรื่องเฉพาะหน้า เปลี่ยนแปลงทิศทางในการทำงานไปตามการเมืองและแรงผลักดันจากภายนอก ในส่วนของวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่นบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯจะมีภารกิจในเชิง รุก เช่นที่สนามบินสุวรรณภูมิเพียงแห่งเดียวก็ต้องใช้พื้นที่ 20,000 กว่าไร่ ขนาด ย่อมกว่าพญาไม่มากนัก แต่ระบบไฟฟ้าต้องใช้ถึง 900 เมกกะวัตต์ มากกว่าพญา แม้แต่บ่อบำบัดน้ำเสียก็มีขนาด 27,000 คิว เท่ากับภูเก็ต 1 จังหวัด แต่ กระนั้นยุทธศาสตร์ทางการจัดการยังไม่ค่อยเคยชินกับการเปลี่ยนแปลง แม้ผู้ บริหารจะมองการเปลี่ยนแปลงออก แต่ยุทธศาสตร์การจัดการก็ยังดำรงความเป็น อนุรักษ์นิยมอยู่ ทั้งที่เคยจ้างองค์การจากท่าอากาศยานแฟรงค์เฟิร์ต ของ เยอรมันนี้ มาทำการศึกษาในเรื่องการแปรรูป ซึ่งส่งผลให้มีการแปรรูปในปี 2545 ซึ่งกล่าวได้ว่าสามารถแปรรูปรัฐวิสาหกิจได้รวดเร็ว เป้าหมายในการก่อตั้งสนามบิน สุวรรณภูมิก็เพื่อจะนำท่าอากาศยานสุวรรณภูมิซึ่งมีขนาดใหญ่และทันสมัยเข้า ไปอยู่ในอันดับโลกแข่งขันกับสนามบินทั่วโลกกว่าร้อยแห่ง การที่รัฐบาลเป็นผู้ถือ หุ้่นอยู่ร้อยละ 70 จึงทำให้รัฐบาลทั้งในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่และในฐานะที่เป็นศูนย์ กลางทางการเมืองการปกครองยังคงมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทาง แต่อิทธิพลก็ อาจมีทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ นอกจากนั้นสหภาพแรงงานในฐานะที่เป็นตัว แทนของพนักงานก็มีส่วนในการกำหนดทิศทางได้เช่นกัน หากมีข้อเสนอแนะ ด้วยเหตุผลที่ดีในการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสหภาพ เพราะข้อ เสนอดังกล่าวหากทำในนามปัจเจกชนก็อาจจะถูกจับตาในแง่ทำลายและกระด้าง กระเดื่องได้ ในบางครั้งฝ่ายบริหารก็อาจเข้าไปพูดคุยเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นจาก ฝ่ายพนักงานเพื่อนำมาใช้ประโยชน์เนื่องจากพนักงานจะอยู่กับพื้นที่ทำให้มีความ เข้าใจในสภาพปัญหาได้ดีกว่า นอกจากนั้นแล้วลูกค้าก็อาจเข้ามากำหนดยุทธ ศาสตร์ได้เช่นกันดังกรณีชาวต่างชาติที่ใช้สนามบินมากที่สุดได้แก่ชาวญี่ปุ่น จีน

หรือเกาหลี ก็จำเป็นต้องใช้ภาษาทั้งสามเช่นป้ายบอกทางในการสื่อสารในสนามบินด้วย

ยุทธศาสตร์การจัดการของสถาบันการศึกษาจะเน้นยุทธศาสตร์การจัดการที่มาจากเป้าหมายในการจัดตั้งเช่นการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศของศูนย์กลางทางการแพทย์โดยเฉพาะในแถบเอเชียอาคเนย์ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาทั้งในภาควิชาและที่ส่วนกลางคือที่คณะ ในขณะที่บริษัทเอกชน เจ้าของอาจดูเหมือนเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ แต่ในทางปฏิบัติแล้วผู้บริหารและพนักงานที่เก่าแก่จะมีส่วนในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการเนื่องจากได้รับมอบหมายจากเจ้าของ เนื่องจากโรงแรมจะเน้นการขยายตัวทางลัดด้วยการควบรวมกิจการมาจากผู้อื่นด้วยนี้อาจทำให้มีการบริหารจัดการในหลายระบบซึ่งต้องพยายามปรับแต่งโดยอาศัยการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อให้ทิศทางในการทำงานสัมพันธ์กันทั้งหมด

ในบริษัทที่เน้นการผลิตเช่นโตโยต้า ยุทธศาสตร์การจัดการถูกกำหนดจากจุดเด่นของบริษัท (Benchmark) เพื่อให้จุดเด่นของบริษัทยังคงอยู่จึงต้องพยายามรักษาให้แตกต่างไปจากคู่แข่ง จึงไม่แปลกใจแต่อย่างใดที่จะมีการประชุมผู้บริหารในระดับต่าง ๆ อยู่เสมอ ๆ เพื่อให้ทิศทางของยุทธศาสตร์ยังคงเป็นกระบวนการผลิตที่รักษาจุดเด่นของบริษัทไว้ซึ่งประเทศไทยจะเชี่ยวชาญในเรื่องนี้ ในขณะที่โตโยต้าในประเทศอื่นก็อาจจะดูแลในส่วนอื่นเช่น สิงคโปร์จะมีความชำนาญในการดูแลเรื่องการเงินและการส่งออก อย่างไรก็ตามโตโยต้ายังได้มีการตั้งชมรมผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศโดยมีการประชุมทุกเดือนกับตัวแทนจำหน่าย ทำให้รับทราบเกี่ยวกับปัญหาทางด้านการตลาดโดยเฉพาะในช่วงเศรษฐกิจมีปัญหา โตโยต้าถึงกับมีโครงการข้าวรัชมงคล จากโครงการพระราชดำริของในหลวง เอาพนักงานที่เหลืมาทำโครงการรับซื้อข้าวจากชาวนา นำมาสีข้าวขาย ช่วงที่เจอวิกฤตก็ส่งพนักงานประมาณ 30 คนไปทำงานที่ญี่ปุ่น งานที่เลยว่าจ้างก็พยายามนำมาทำเอง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าที่มาของยุทธศาสตร์การจัดการจะกำหนดทิศทางการบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป สภาพแวดล้อมไม่ว่าในรูปของบรรยากาศทั่วไปหรือยุทธศาสตร์การจัดการ จะกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการขององค์กร โดยองค์การของราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีบรรยากาศทั่วไปและยุทธศาสตร์การจัดการที่เป็นรูปแบบและมีการลงทุนเพื่อให้องค์กรมีความทันสมัย แต่แนวความ

คิดของคนในองค์กรกลับไม่ได้ทันสมัยไปด้วย ในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมขององค์กรทางการศึกษาและองค์กรทางธุรกิจอาจมีการลงทุนน้อยกว่าในการทำให้องค์กรทันสมัย แต่คนในองค์กรกลับมีแนวความคิดที่ก้าวหน้ามากกว่า

ปัจจัยเข้า

อิทธิพลของสภาพแวดล้อมจะกลายเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่ส่งผลต่อปัจจัยเข้าของการจัดการทางการสื่อสาร โดยบรรยากาศทั่วไปและที่มาของยุทธศาสตร์การจัดการจะกระทบต่อปัจจัยในการจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายในการจัดการ การทำหน้าที่ในการสื่อสาร การพิจารณาถึงเกณฑ์ในการเลือกใช้สื่อ ซึ่งผลจากปัจจัยเข้าจะถูกนำไปใช้ในกระบวนการแปรเปลี่ยนของระบบการจัดการทางการสื่อสารต่อไป

ปัจจัยในการจัดการ

ปัจจัยในการจัดการเป็นการพิจารณาถึงศักยภาพขององค์กรต่อกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร ปัจจัยที่แสดงถึงศักยภาพดังกล่าวประกอบด้วยจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) และภัยคุกคาม (threats) หรือที่เรียกว่า SWOT analysis หากองค์กรรู้จักตนเองดีพอทั้งในแง่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ก็จะทำให้กระบวนการแปรเปลี่ยนทำงานได้อย่างราบรื่น ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักจะมองตนเองในทางที่เพิกเฉย เช่น จุดแข็งแล้วนำส่วนนี้ไปแก้ไขสภาพปัญหาซึ่งจุดแข็งเป็นเพียงจุดเดียวเท่านั้นในการประเมินศักยภาพขององค์กร

ในส่วนของจุดแข็งหรือจุดเด่นขององค์กรในแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกัน จุดแข็งในสายตาของหน่วยราชการเช่นกระทรวงคมนาคมจะมองว่าจุดแข็งขององค์กรคือการมีคนในองค์กรที่มีความสามารถโดยเฉพาะนักวิชาการที่มีคุณภาพเนื่องจากการศึกษาในระดับสูงที่สามารถตอบสนององค์กรและตอบคำถามสังคมได้ ความสามารถดังกล่าวเอื้อจากหน้าที่หรืองานตามที่ระบุในกฎหมายซึ่งรองรับการใช้อำนาจ แต่ทำตามกฎหมายก็แทบเพียงพอแล้วซึ่งครอบคลุมทั้งการกำหนดนโยบาย และการควบคุมการกำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดเนื่องจากมีปลัดกระทรวงเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาข้าราชการประจำ ส่วนที่เป็นจุด

แข็งที่เสริมคงกับงานคือการจัดตั้งศูนย์ ICT ของกระทรวง อาจกล่าวได้ว่าเป็นตัว
วัดจุดแข็งโดยตรงขององค์กร เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์กรต้อง
ทำงานกันเป็นทีมต่อเนื่องกันมาตั้งแต่ปี 2514 จึงเป็นศูนย์ข้อมูลที่เป็นเอกภาพ
มาโดยตลอด จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำทางด้านศูนย์ข้อมูลชาว
สารแห่งหนึ่งของทางราชการ

จุดแข็งขององค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่นบริษัทท่าอากาศยานไทยฯ
รวมถึงหน่วยงานที่จัดตั้งภายใต้ต้องการเช่นบริษัท มีจุดแข็งอยู่ที่เป็นหน่วยงาน
เดียวหรือผูกขาดที่ให้บริการทางด้านนี้ในประเทศไทยจึงสามารถกำหนดราคา
ต่างๆได้ แต่การที่อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาลและการแข่งขันการให้บริการ
กับสนามบินในต่างประเทศ ทำให้บริษัท ท่าอากาศยานไทยฯไม่สามารถจัดการ
ได้อย่างเต็มที่ แม้ว่าจะสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ผลของการไม่มีคู่แข่ง
ชั้นในประเทศไทย ทำให้ฐานะทางการเงินของบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯมีความ
มั่นคงแข็งแรง เพราะมีรายได้ไม่ต่ำกว่าปีละหมื่นล้านบาท โดยกำไรกว่าร้อยละ
50 ของรายได้ ทั้งนี้ไม่รวมถึงเงินสดในมือเกือบสามเท่าของรายได้ในแต่ละปี
ฐานะทางการเงินและการเป็นองค์กรในระดับระหว่างประเทศจึงทำให้ต้องมี
มาตรฐานสูงในการจัดการทางการเงิน การสื่อสาร ด้วยเหตุนี้บริษัทท่าอากาศยานไทยฯ
จึงต้องระดมสรรพกำลังในการปรับปรุงโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรเพื่อให้เป็นมือ
อาชีพและมีความปลอดภัยอันหมายถึงการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน เป็น
รูปธรรม และสายการบังคับบัญชาสั้นลงด้วยการกระจายหน่วยธุรกิจออกไปยัง
ภูมิภาคไม่ได้กระจุกตัวอยู่แต่ในศูนย์กลาง ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยง
เครือข่ายจุดต่างๆจึงเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กร ซึ่งทำให้มีการ
ถ่ายทอดวัฒนธรรมระหว่างกันจึงไม่มีความแตกต่างกันทางความคิดมากนัก

หากเทียบกับบุคลากรที่มีความสามารถของกระทรวงคมนาคมแล้ว
บุคลากรที่รวมตัวอยู่ในสถาบันการศึกษาเช่นศิริราชย่อมเป็นจุดแข็งที่ประกอบ
ด้วยบุคคลชั้นแนวหน้าจำนวนมาก การประกอบด้วยคนที่มีความรู้ทำให้กรอบ
การมองเห็นชัด เครือข่ายการสื่อสารถึงกันในการรักษาคนไข้ อันเป็นการดอกย้ำ
ในความเป็นโรงพยาบาลเก่าแก่ที่มีชื่อเสียงมีคนไข้เข้ารับการรักษาเป็นจำนวน
มาก ทำให้บุคลากรต้องจดจ่อกับองค์กรเนื่องจากมีภารกิจมาก งานบริหารภายใน
ต้องทำให้ทันทั้งกับคนไข้และบุคลากรขององค์กร ซึ่งทำให้งานฝ่ายต่างๆมี

ความเชี่ยวชาญเนื่องจากมีงานบริการให้เข้ามาพิจารณาเป็นจำนวนมาก สิ่งนี้อาจตรงกันข้ามกับองค์การของเอกชนที่อาจประกอบด้วยบุคคลชั้นแนวหน้าน้อยกว่า จุดแข็งจึงเปลี่ยนไปเป็นความสามารถในการฝึกอบรมคนในองค์การ งานให้บริการอย่างโรงแรมจะมีการฝึกอบรมบ่อยหากเกิดกรณีที่เป็นปัญหาขึ้น การฝึกอบรมคนจะได้คนที่มีความรู้ในเรื่องนั้นออกมาจำนวนมากดีกว่าสอนไปทีละคน หลักสูตร (course) ในการฝึกอบรมจะมีตลอดต่อเนื่องกันจนกว่าคนในองค์การจะมีทักษะและความรู้ที่สามารถยืนได้ด้วยตนเอง ในทำนองเดียวกันกับโตโยต้าซึ่งมีจุดแข็งอยู่ที่การผลิตซึ่งเป็นความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมเวิร์ค การพัฒนาบุคลากรอาจจึงไม่ใช่วิธีการฝึกอบรมเช่นงานบริการแบบโรงแรม แต่หันมาใช้การประชุมกลุ่มย่อยในทุกจุดของสำนักงานและโรงงานเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับ

ในกรณีจุดอ่อนขององค์การของทางราชการมักเกิดจากปัญหาในเรื่องความซ้ำซ้อนซึ่งเป็นเรื่องปกติสำหรับหน่วยราชการ เช่น การพิจารณานโยบายและแผนจากกรมกองต้องผ่านการพิจารณาทั้งสำนักปลัดกระทรวงและสำนักนโยบายและแผน เพราะควรจะไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง ขอบเขตของสิ่งที่พิจารณาหรือสิ่งที่รับทราบยังเป็นพรมแดนที่ยังเป็นปัญหา แม้ว่าสำนักปลัดกระทรวงจะเป็นศูนย์กลางในการบังคับบัญชา แต่กรมซึ่งมีอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาของกรมเป็นนิติบุคคลที่สามารถผูกพันกับนิติบุคคลอื่น โดยกำหนดงบประมาณและใช้งบประมาณของตนเองได้ สำนักปลัดฯทำได้แต่เพียงกำกับดูแลแต่ไม่สามารถควบคุมกรมต่างๆได้ในทางปฏิบัติ ในส่วนวิสาหกิจที่รัฐลงทุน การหมุนเงินจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการมีหนี้สินจากการลงทุนจำนวนมากแม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เป็นการผูกขาดตามมาในภายหลังก็ตาม แต่จุดอ่อนกลับอยู่ที่ผู้คนและสังคมไม่ค่อยรู้จักบริษัท ทำอากาศยานไทยฯ แต่มีความจดจำในการบินไทยได้มากกว่า และบริษัท ทำอากาศยานไทยฯในระยะแรกก็ฝากงานไว้กับกรมการบินพลเรือน การส่งเสริมและการบริการใดๆที่มาจากบริษัท ทำอากาศยานไทยฯ ผู้คนมักจะคิดว่าเป็นของการบินไทย แม้ว่าบริษัท ทำอากาศยานไทยฯจะทุ่มงบประมาณกว่าร้อยล้านบาทเพื่อให้ผู้คนรู้จักตราสัญลักษณ์ (logo) ของบริษัททำอากาศยานไทยฯหรือ ทอท. แล้วก็ตาม

แม้ว่าสถาบันการศึกษาจะมีผู้รอบรู้และง่ายต่อการสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร แต่ก็ยังมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถหาข้อมูลข่าวสารเติมลงในฐานข้อมูลได้ ทั้งนี้เพราะข้อมูลต้องมาจากรากหญ้าและภาควิชาต่างๆ แม้ว่าจะมีการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการแข่งขันในการส่งข้อมูลแล้วก็ตาม ทั้งระบบสารสนเทศงานทรัพยากรบุคคล (Human Resources Information System-HRIS) ก็ยังขาดความสมบูรณ์และการวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้ไม่รวมถึงความไม่พอเพียงของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และการออกแบบระบบยังไม่ถูกต้องและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้งาน แม้ว่าการฝึกอบรมและการประชุมกลุ่มย่อยจะเป็นจุดแข็งขององค์การทางธุรกิจ ในทางกลับกันมันก็กลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นเดียวกันเมื่อต้องค้นหาประเด็นและวิธีการหรือผู้ที่ใช้ในการฝึกอบรมและการประชุมกลุ่มย่อยดังกล่าว

การแก้ไขจุดอ่อนทำให้องค์การต้องแสวงหาโอกาสเพื่อจะปรับองค์การให้ดำเนินการได้ หากเป็นหน่วยราชการจะได้เปรียบที่สามารถขอความร่วมมือในการไปดูงานในองค์การที่ก้าวหน้ากว่าได้ง่าย ซึ่งเจ้าหน้าที่ก็จะได้เรียนรู้งานและจัดการระบบงานของตัวเองได้ ปกติข้าราชการระดับ 8 ลงไป กรมจะจัดการเอง กระทรวงจะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว ซึ่งจะดีในแง่ของการกระจายอำนาจ ทำงานตามความเชี่ยวชาญ และจัดการภายในกรมได้ ซึ่งทำให้กระทรวงสามารถเข้าไปอาศัยความเชี่ยวชาญจากกรมกองได้ แม้องค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่เป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่วัฒนธรรมองค์การก็ยังมิได้เป็นบริษัทอย่างแท้จริง ซึ่งอาจมีข้อบกพร่องในเรื่องความคล่องตัวแต่ก็มีประโยชน์ในด้านความมั่นคงและอิทธิพลในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ แต่โอกาสที่ชัดเจนของบริษัทท่าอากาศยานไทยฯอยู่ที่โครงการสร้างสนามบินแห่งใหม่ที่มีโครงสร้างสถาปัตยกรรมที่เป็นแบบของสนามบินในอนาคต อันมีที่ตั้งของสนามบินที่ได้เปรียบคู่แข่งในภูมิภาคนี้ไม่ว่ามาเลเซียหรือสิงคโปร์ มีทางขึ้นเครื่องบินที่มีการจัดระบบและระเบียบที่เป็นเอกภาพ ไม่ใช่จากการต่อขยายออกไปซึ่งทำให้ผู้โดยสารสับสน และมีการนำมาใช้เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับสนามบินอื่นทั่วโลก

โอกาสขององค์การธุรกิจอยู่ที่ความพยายามในการพัฒนาแม้ว่าเงินและคนอาจไม่มากเท่าองค์การของรัฐ โดยหันมาฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

หรือการประชุมสั่งและสอนงานก่อนเริ่มงานประจำวันจากหัวหน้า หรือการประชุมเพื่อวิเคราะห์และวิพากษ์งานหรือกระบวนการที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ในบริษัทอันพอมีฐานะอาจจะเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาสำรวจและประเมินทั้งการสื่อสารภายนอกกับลูกค้าและการสื่อสารภายในกับเจ้าหน้าที่ ทำให้หน่วยงานสามารถรับรู้ถึงสถานภาพของตนเองและแนวทางในการปรับปรุง โดยเฉพาะในส่วนที่ตัวแทนจำหน่าย (dealer) และสำนักงานส่วนหลัง (back office)

ในส่วนของอุปสรรคและภัยคุกคาม ส่วนใหญ่ในระบบราชการมีอุปสรรคที่พบบ่อยๆเป็นเรื่องของความซ้ำซ้อนและการทำงานที่วกไปวนมาโดยไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมากขึ้นจากเวลาที่เสียไป ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่มีงานในระดับระหว่างประเทศจะมีปัญหาที่ไม่สามารถจัดการเองได้ในทุกเรื่อง เพราะจะเกี่ยวพันกับอำนาจการเมืองและอำนาจภายนอกเสมอๆ ทำให้การดำเนินนโยบายขององค์การไม่เป็นอิสระเท่าที่ควร แม้ว่าในบางส่วนจะมีการดำเนินแบบบริษัท แต่คณะกรรมการประจำหรือบอร์ดจะประกอบด้วยข้าราชการแทบทั้งหมด ทำให้การทำงานไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลสำเร็จของงานแต่ยังติดขัดอยู่กับกระบวนการแบบราชการ กล่าวคือ ต้องเป็นไปตามขั้นตอน ในส่วนของสถาบันการศึกษาอาจมีอุปสรรคเช่นเดียวกัน เพราะคนไข้ที่มารักษามักเป็นคนไข้ในระดับล่าง กล่าวคือ ขาดการศึกษา และขาดกำลังเงิน ทำให้การสื่อสารในการทำงานไม่ราบรื่น การบริการจะทำให้ดีได้ยาก ส่วนหนึ่งเพราะสภาพของคนไข้ แต่ก็ก็เป็นจุดดีตรงที่ว่า “คนไข้ที่ยากจนจะไม่ค่อยเป็นอะไรซับซ้อนและไม่เรื่องมาก” แต่ปัญหาอยู่ที่ต้องบริการหลากหลายเพราะยังคนไข้อื่นๆร่วมด้วย คนไข้ที่มีระดับจะก่อความยุ่งยากเพราะมีความคาดหวังจากโรงพยาบาลสูง “การที่มีคนไข้หลากหลายทำให้ทำงานได้ไม่ทันเวลา ซึ่งตามความเป็นจริงควรบริการให้สะดวกได้มากกว่านี้ ยิ่งถ้าเพิ่มเจ้าหน้าที่เพิ่มคน เพิ่มระบบเข้าไปให้ดีขึ้นคนไข้จะต้องเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว” ถ้าการคงปัญหาดังกล่าวไว้ก็จะเป็นการจำกัดจำนวนคนไข้ไปโดยอัตโนมัติ การที่นโยบายของโรงพยาบาลไม่สามารถจำกัดจำนวนคนไข้ได้เป็นเหตุที่ทำให้การบริการไม่มีคุณภาพเท่ากับโรงพยาบาลเอกชน แม้แต่การจัดเก็บแฟ้มก็ไม่มีสถานที่ที่ต้องเก็บแฟ้มตลอดชีวิตก็ยังไม่ไม่มีสถานที่พอทั้งสภาพของแฟ้มก็เก่าและเปื่อย นอกจากนี้ระบบงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR)

ยังเป็นปัญหาที่แบ่งงานแยกย่อยจนขาดการทำงานที่เชื่อมโยงกัน ขาดการมองภาพรวมขององค์กร การที่มีงานประจำมากทำให้ต้องทำงานเชิงรับ การบริการล่าช้า สถานที่คับแคบ ที่เก็บเอกสารไม่เพียงพอ ในขณะที่องค์กรธุรกิจเช่นโรงแรมในเครือเซ็นทรัลยังไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องวิเคราะห์ปัจจัยในการจัดการงานบริการเน้นเพียงเรื่องให้ทันกรอบเวลาก็เพียงพอแล้ว ในองค์กรธุรกิจการผลิตยังอาจแข่งขันกับทางตะวันตกได้ยาก โดยเฉพาะการทำให้โรงงานผลิตมีความเป็นสถาบันเช่น การพัฒนาการเขียนตำราในด้านนี้เพื่อเป็นที่ยอ้างอิงของสังคม ดังนั้นโตโยต้าจึงพยายามผลิตตำราวิชาการในอนาคตที่แสดงถึงความเป็น DNA ของบริษัท ซึ่งทำให้หน่วยงานแห่งอื่นต้องมาขอดูงานที่นี่

❖ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ

ในการวิเคราะห์นโยบายขององค์กรเป็นการพิจารณาถึงกระบวนการและเนื้อหาของนโยบาย ซึ่งกระบวนการเป็นไปตามขั้นตอนของหน่วยงาน ส่วนเนื้อหาของนโยบายจะต้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ทั้งกระบวนการและเนื้อหาของนโยบายอาจได้รับอิทธิพลในทางปฏิบัติซึ่งทำให้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ตัวอย่างเช่น ความเข้าใจทั่วไปที่ว่า สำนักปลัดกระทรวงเป็นศูนย์กลางในการกำกับ ดูแล ดำเนินนโยบายของกระทรวง อาจไม่เป็นเช่นนั้นภายหลังปฏิรูประบบราชการ งานนโยบายและแผนของกระทรวงไปขึ้นอยู่กับสำนักงานนโยบายและแผนซึ่งรวบรวม สจร. เดิมเพื่อดูภาพรวมของนโยบายและแผนของกระทรวงทั้งหมด แต่ในส่วนของสำนักปลัดกระทรวงจะตั้งกองแผนงานขึ้นเพื่อดูแลเฉพาะแผนของสำนักงานปลัดกระทรวงเท่านั้น อำนาจเก่าและอำนาจในลักษณะใหม่จึงซ้อนกันอยู่ กล่าวคือโดยประเพณีในฐานะที่กระทรวงเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในเรื่องนโยบายก็สามารถสั่งการจากหน่วยงานที่เป็นกรมหรือผ่านคณะกรรมการวิสาหกิจที่รัฐลงทุนในสังกัดได้ แต่โดยบทบาทใหม่นี้ที่โดยตรงควรเป็นของสำนักงานนโยบายและแผน ในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนอาจไม่สามารถบริหารจัดการได้หมดในทุกๆ เรื่องด้วยตนเอง การวางแผนนโยบายจึงอาจต้องสอดคล้องไปกับนโยบายทางการเมืองหรือนโยบายของบุคคลที่เข้ามาดูแล ทำให้ไม่สามารถวางแผนนโยบายได้อย่างที่ควรจะเป็นถึงแม้ว่าจะเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน)ไปแล้วก็ตาม นโยบายที่เป็นอิสระจึงมักเป็นนโยบายระดับล่างที่อยู่ในกรอบแคบๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวพันกับงานประจำ

ตั้งแต่กรรมการผู้อำนวยการใหญ่จนถึงระดับฝ่ายซึ่งสนับสนุนการบริหารงานโดยผ่านการประชุมเพื่อให้หัวหน้างานต้องนำนโยบายไปปฏิบัติ ในส่วนสถาบันการศึกษาซึ่งค่อนข้างมีความเป็นอิสระจากฝ่ายต่างๆ ทำให้นโยบายที่ออกมาโดยคณะหรือคณะที่เกี่ยวกับงานวิชาการจะมีความเข้มแข็งสามารถนำไปดำเนินการได้ ในกรณีขององค์การธุรกิจ แหล่งของนโยบายที่สำคัญคือเจ้าของและบุคคลในครอบครัวซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ในองค์การธุรกิจการผลิตนอกเหนือจากนโยบายจะมาจากผู้ถือหุ้นในประเทศแล้ว บริษัทแม่ในต่างประเทศก็มีส่วนกำกับนโยบายมากทีเดียว เช่น ปัญหาในเรื่องเศรษฐกิจ ทางบริษัทให้หันมาประหยัดการใช้ทรัพยากรและให้มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคมเช่นพลังงานสีเขียวเพื่อคุ้มครองสภาพแวดล้อม

แนวนโยบายการจัดการดังกล่าวจะกำหนดได้เมื่อเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ (visions) พันธกิจ (missions) และยุทธศาสตร์ (strategies) แม้ว่าวิสัยทัศน์จะได้รับการความนิยมในปัจจุบัน และบางองค์การก็ระบุวิสัยทัศน์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร กระนั้นองค์การต่างๆก็ไม่ได้ตระหนักมากเท่าที่ควร การกำหนดนโยบายโดยไม่ได้พิจารณาในส่วนประกอบดังกล่าว และแม้จะกล่าวถึงส่วนประกอบเหล่านั้นก็แยกส่วนไปเป็นทัศนะไม่ใช่ประกอบขึ้นเป็นนโยบายหลักขององค์การ ดังเช่น องค์การราชการที่มีการปฏิรูประบบราชการและการลดจำนวนคนในองค์การลงทำให้ปริมาณงานของบางองค์การมีมากกว่าคนในองค์การ ทำให้งานประจำที่เข้ามาต้องเร่งระบายออก และทำให้ข้าราชการต้องทำงานพะหนั่มมากกว่าแผนงานในระยะไกล วิสัยทัศน์ที่เป็นทางการจึงไม่ค่อยมีและหากมีก็อาจไม่ได้นำมาพิจารณาในขณะปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์จึงกลายเป็นความคาดหวัง กระแส และจินตนาการมากกว่าการเป็นศาสตร์ดังเช่นเมื่ออยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ก็มีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้องค์การมีเครือข่ายของเทคโนโลยีสารสนเทศสมบูรณ์ในองค์การ ทั้งที่บางงานก็ไม่ได้เกี่ยวข้องหรือจำเป็นมากกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้าราชการบางคนคิดเอาเองว่าองค์การแบบใหม่เป็นองค์การที่อาศัยการกดปุ่ม จึงไม่จำเป็นต้องพัฒนาคนมากนัก เพราะคนสามารถเรียนรู้และได้รับการถ่ายทอดจากหุ่นสอนโดยอัตโนมัติ ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นทางการคือการเป็นศูนย์กลางการบริหารราชการกระทรวงในการพัฒนายุทธศาสตร์ บริหารนโยบาย และแผนงานด้านคมนาคมขนส่งของประเทศให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐ

ลงทุนไม่มีการระบุวิสัยทัศน์ไว้เมื่อค้นจากเว็บไซต์ขององค์การนอกจากระบุถึงพันธกิจไว้ที่ว่า ทอท. ดำเนินงานและสนับสนุนธุรกิจบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ และการบริการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน (<http://www.airportthai.co.th/airportnew/html/aat2.html>, 2/12/2006) ในขณะที่คนในองค์การเห็นว่าวิสัยทัศน์ของ ทอท. คือการเป็นสนามบินที่ดีที่สุดในโลกเมื่อเปรียบเทียบกับหน้าที่ต่อหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นสนามบินแห่งใด ๆ ในทุกทวีป และบางท่านกลับเห็นว่าเป็นความสามารถของคน และมีกรอบการบริหารเช่นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ คนในองค์การบางจุดจะมองวิสัยทัศน์ในมุมมองงานที่ตนเองทำเช่นการดูแลรักษาสิ่งก่อสร้างและเครื่องจักรกลในสนามบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุดมีความประหยัดตลอดเวลา ในสถาบันการศึกษาเช่นคณะแพทยศาสตร์ คนในองค์การสามารถระบุวิสัยทัศน์ได้ตรงกัน คือ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลจะเป็นสถาบันทางการแพทย์ชั้นนำเลิศในเอเชียอาคเนย์ แต่อาจมีรายละเอียดส่วนขยายผิดแผกกันไปบ้างโดยมองว่าความเป็นเลิศทางการแพทย์ที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยการประเมินเสียงสะท้อนที่เป็นรูปธรรมในองค์การ (Balanced Scorecard) โดยมีบรรยากาศขององค์กรแห่งความรู้ การรักในองค์การ เป็นโรงพยาบาลของแผ่นดินที่มีความทันสมัย การนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ และการเป็นผู้นำทางด้านวิจัย วิชาการ นวัตกรรมของประเทศ เป็นต้น ในขณะที่ต้องประหลาดใจเมื่อองค์การธุรกิจไม่ได้ใส่ใจกับวิสัยทัศน์ แทบไม่มีการกล่าวถึง เนื่องจากการทำงานแข่งกับเวลา

พันธกิจเป็นส่วนที่รองรับกับวิสัยทัศน์เนื่องจากเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นไปตามการกำหนดของวิสัยทัศน์ กลับพบว่าแม้จะระบุไว้ในองค์การ แต่คนในองค์การเช่นหน่วยราชการแทบไม่มีใครพูดถึงเลย ในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่น ทอท. คนในองค์การพูดถึงพันธกิจตามความเข้าใจของแต่ละคนเช่น บางคนเห็นว่าพันธกิจเป็นความทะเยอทะยาน (ambition) ของหัวหน้าในการติดตามงานที่ได้รับคำสั่ง บางท่านเห็นว่าพันธกิจมีเป็นอันมากตามแผนวิสาหกิจซึ่งมีมา 6 ฉบับแล้ว สถานศึกษาจะเข้าใจส่วนนี้ได้ดีที่สุด เพราะแต่ละฝ่ายจะมีพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เช่น วิสัยทัศน์เน้นความเป็นเลิศในเอเชียอาคเนย์ ฝ่ายบุคคลฯ ก็รับพันธกิจที่สร้างความเป็นเลิศในเอเชียอาคเนย์ หรือในภาควิชาบางภาคจะมีพันธกิจที่รองรับวิสัยทัศน์ที่เป็นองค์กรด้านการให้บริการสื่อการศึกษาแพทย์

ศาสตร์ชั้นเลิศในระดับเอเชียอาคเนย์ ซึ่งพันธกิจของหน่วยคือการให้บริการผลิตสื่อการศึกษา รวมทั้งเป็นศูนย์กลางสื่อการศึกษาแพทยศาสตร์ที่ให้เช่า ยืม แลกเปลี่ยน และผลิตบุคลากรด้านการผลิตสื่อการศึกษาทางด้านการแพทย์ อย่างไรก็ตามมีจำนวนน้อยที่อาจไม่เข้าใจพันธกิจเช่นการกล่าวว่า "ไม่ใช่สิ่งจำเป็น เป็นการเขียนไว้สวยหรูทุกครั้ง ใคร ๆ ก็เขียนไว้สวยหรู แต่เวลาปฏิบัติจริง ๆ แล้วก็ไปไม่ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ" บางแห่งเชื่อว่าเป็นงานของหน่วยดีที่สุดในประเทศไทย เนื่องจากความเป็นโรงพยาบาลที่ใหญ่มาก ๆ ถึงห้าร้อยอายุ แต่ก็ทำได้ดีในระดับหนึ่ง เป็นต้น ในทางตรงข้ามองค์กรธุรกิจไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้นัก

ส่วนประกอบสุดท้ายของแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการคือ ยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของนโยบาย ยุทธศาสตร์เป็นการเลือกเอาความรู้ (ศาสตร์) ไปปฏิบัติ(ศิลป์)เพื่อให้พันธกิจที่วางไว้ไปสู่วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์มีความหมายใกล้เคียงกับกลยุทธ์ เนื่องจากกลยุทธ์เป็นความพยายามในการดำเนินยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ หากไม่พิจารณาในรายละเอียดก็มีผู้ใช้ปะปนกัน ในองค์การราชการมองว่าฐานข้อมูลและเว็บไซต์เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการทำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะคนในองค์การยอมรับเป็นส่วนใหญ่ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงสามารถใช้เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายในการทำงานและเป็นต้นแบบให้หน่วยงานแห่งอื่นนำไปประยุกต์ใช้ เนื่องจากศูนย์ข้อมูลข่าวสารของกระทรวงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยาวนานเมื่อเทียบกับส่วนราชการแห่งอื่น ยุทธศาสตร์ในสายตาของของคนใน ทอท. คือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) จะเป็นทางออกไปสู่พันธกิจขององค์การ ด้วยเหตุนี้จึงดำเนินการแปรรูปได้อย่างรวดเร็วโดยคงความเป็นวิสาหกิจที่รัฐลงทุนในฐานะที่รัฐถือหุ้นอยู่ร้อยละ 70 แต่การบริหารและพนักงานอยู่ในรูปของบริษัทแบบธุรกิจ เนื่องจากยอมรับว่าการอยู่ในรูปของบริษัทจะเป็นคลีนลูกใหม่ที่ผลกคลีนลูกเก่าที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานให้จางหายไป แต่ก็มีบางส่วนที่เห็นว่าการมีสนามบินสุวรรณภูมิที่ทันสมัยเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรม

ในสถาบันการศึกษาจะให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์เพราะเป็นแนวปฏิบัติที่เลือกแล้วว่าจะไปสู่ความสำเร็จ ยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานในองค์

การจะแตกต่างกันไปเนื่องจากมีโครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยแตกต่างกัน แต่ก็จะทำให้องค์การโดยรวมบรรลุไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการให้แนวทางเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยปรับให้ได้ผลงานในเวลาที่น้อยลงโดยนำเทคโนโลยีมาใช้และปรับการจัดกำลังคนให้สอดคล้องกับความถนัดและภาระงานที่มีอยู่ ดังตัวอย่างการวางยุทธศาสตร์ของงานเวชสารสนเทศ มี 5 ด้าน คือ

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ โดยการแยกออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นงานคณะแพทย์กับงานโรงพยาบาลออกจากกันอย่างเด่นชัด งานทางด้านระบบโรงพยาบาลเน้นการบริการผู้ป่วยเป็นหลักจะไม่ร่วมการใช้งานกับอินเทอร์เน็ต เพราะต้องการรักษาความปลอดภัยและป้องกันไวรัสจากเกมส์ออนไลน์ ระบบนี้มีความสำคัญและล่มไม่ได้เพราะในตอนเช้าจะมีคนใช้ประมาณ 800-1,000 คน/ชั่วโมง ซึ่งประกอบด้วย LAN 2 วง กล่าวคือ LAN วงแรกจะใช้ทั้งอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเข้าด้วยกันมีชื่อเรียกว่า SiHIS (Siriraj Hospital Information System) วงนี้ใช้เพื่อการบริหาร วงที่ 2 เรียกว่า Si-Net (Siriraj webpage) มีไว้ประชาสัมพันธ์ติดต่อกับผู้ใช้ที่บ้าน ส่งเสริมงานวิจัย e-journal ต่างๆ หรือเป็นทางเดินของข่าวสารภายใน ซึ่งตัวโครงสร้างพื้นฐานคืองานสารบรรณ ที่เหลือเป็นของแถมที่เพิ่มขึ้น (add on) เข้าไปจากงานสารบรรณ เช่นเรื่องของอัตราค่าจ้าง หลักสูตรต่างๆ การศึกษา งานวิจัย การรวบรวมการตีพิมพ์ของอาจารย์ต่างๆ งานการพยาบาล งานคลัง งานบุคคล ฯลฯ เมื่อเราแยกโครงสร้างออกเป็น 2 วง การบริหารจัดการก็จะง่ายขึ้นเพราะเมื่อเครือข่าย (network) ล่ม ก็จะใช้โมเด็ม (ADSL) แทนในการติดต่อออกไปภายนอก ในที่นี้ SiHIS มีความสำคัญระดับหนึ่ง Si-Net ถือเป็นอันดับที่สอง และอินเทอร์เน็ตถือเป็นอันดับที่ 3 ซึ่งสามารถแก้ไขระบบ Si-HIS ได้ทุกเครื่องภายใน 30 นาที สำหรับ Si-Net จะแก้ไขภายใน 3-24 ชั่วโมง ส่วนอินเทอร์เน็ตแก้ไขได้ไม่เกินใน 3 วัน (เนื่องจากระบบอินเทอร์เน็ตอยู่ที่สำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ไม่ใช่ที่ศิริราชพยาบาล) ในแง่การบริการพยายามให้คล่องตัว ครอบคลุม และเสถียร ด้านการศึกษาปริญญาโทให้พร้อมคอมพิวเตอร์ 1 เครื่องต่อ 5 คน สำหรับอาจารย์ต่อสายอินเทอร์เน็ตให้ 1 เครื่องต่อ 1 คน ส่วนหอพักนักศึกษาแพทย์เดินสายไปทุกห้อง 1 เครื่องต่อ 3 คน ในทุกภาควิชาจะมีเจ้าหน้าที่ IT และ Sever เพื่อที่จะได้บำรุงรักษาพื้นฐานง่าย ๆ

2. การพัฒนาบุคลากรมี 2 ลักษณะ คือ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ตามคณะฯ เป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านหน้าทั้งหมดซึ่งจะมีการอบรมให้ตามโอกาสและตามโปรแกรม สำหรับพนักงานที่เป็นนักเทคนิคและวิศวกรของศูนย์คอมพิวเตอร์จะส่งไปฝึกอบรมข้างนอก โดยมีการแบ่งชั้นในการฝึกอบรม ผู้บริหารควรเรียนรู้โปรแกรมระบบปฏิบัติการ Windows และ web browser เพื่อให้คลิกเมาส์เป็น สำหรับอาจารย์อบรมให้ใช้ power point นักวิจัยต้องใช้โปรแกรม SPSS หรือโปรแกรมเกี่ยวกับวิเคราะห์ทางสถิติได้ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ จะต้องใช้ตามหน้าที่ที่ทุกคนรับผิดชอบ ส่วนทางเจ้าหน้าที่ของศูนย์คอมพิวเตอร์ จะมีส่วนของการดูแล Server และระบบ การส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมแต่ละหลักสูตรที่ค่าอบรมแพง จะให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ โดยคนที่ถูกส่งไปอบรมจะต้องกลับมาสอนให้กับเจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้ถูกส่งไปอบรมของศูนย์คอมพิวเตอร์ รวมทั้งการช่วยพัฒนาคู่มือขึ้นด้วย บางระบบเจ้าหน้าที่ที่จ้างมาจากข้างนอกต้องทำคู่มือให้

3. งานบริหารแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่เป็น back office กับ front office ในส่วนของ back office ขณะนี้มีประมาณ 10 กว่าระบบ ระบบใหญ่ๆ จะอยู่บน IBM ยังใช้เป็นโครงหลักอยู่ตรง front office จะมีระบบ 2-3 ระบบ ซึ่งไม่สามารถจะให้ล่มได้ ถ้าเวอร์เชียนล่มจะไม่สามารถตรวจคนไข้ต่อไปได้ ฉะนั้นเวอร์เชียนต้องมี Server ขึ้นมาอีกตัว เพื่อที่จะเป็นด้านหน้าให้กับระบบใหญ่ซึ่งจะทำให้มันคง หลังจากนั้นก็มีระบบเภสัชกรรมที่แยกระบบขึ้นมาเพื่อให้มันคงยิ่งขึ้น โดยแยกเป็นเภสัชกรรมฉุกเฉิน ถ้าระบบใหญ่ล่มก็ให้ระบบฉุกเฉินขึ้นมาแทนจะได้จ่ายยาได้ และคิดเงินได้ อีกระบบหนึ่งคือระบบห้องปฏิบัติการ (Lab) โดยเฉพาะระบบเลือด แยกเป็น Sever อีกตัวหนึ่ง ฉะนั้น 3-4 ระบบดังกล่าวทำให้ดำเนินการรายวันได้ ส่วนผู้ป่วยในจะมีความสำคัญน้อยกว่าเพราะคนไข้นอนในอาคารคนไข้ใน (ward) อยู่แล้ว ส่วนระบบ front office ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการ 30 บาท โดยได้ทดลองเป็น electronic reader record ซึ่งใช้ซอฟต์แวร์ของออสเตรเลีย แต่ยังคงประสบปัญหา 2-3 ประการ คือ

- แพทย์ที่อยู่ไม่ได้อยู่ประจำและมักเป็นหมออาสาสมัคร เพราะแพทย์เฉพาะทางต้องไปตรวจคนไข้ทั่วๆ ไป เป็นการนัดหมอไปตรวจที่ไม่ตรงกับโรค

- แพทย์ที่ไปตรวจต้องเวียนไปกันทุก 3 เดือน ต้องใช้แพทย์ 40 คน ห้องฝึกอบรมของศูนย์คอมพิวเตอร์ จะฝึกอบรมได้ 40 คน ใช้เวลาอบรม 6 ชม. จัดฝึกอบรม

ให้ประมาณ 10-15 course ให้กับคน 40 คน ตามปกติน่าจะอบรมเพียง 1-2 course เท่านั้น

- back office จะมี SiHIS สนับสนุน ที่ผ่านมาได้ใช้ระบบ SAP ทำให้ไม่ราบรื่นเนื่องจากตัวซอฟต์แวร์เหมาะสำหรับสถาบันทางการเงิน แต่ไม่เหมาะกับธุรกิจโรงพยาบาล การใช้ระบบ SAP จึงใช้ได้ในระดับหนึ่ง ซอฟต์แวร์ไม่เข้ากับตัวองค์กรเท่าไรนัก software ของงานบริการที่เชื่อมโยง front office ใหม่ อาจต้องใช้เวลาประมาณ 2 ปี

4. เรื่องงานวิจัย งานหลักสูตร และสื่อการสอน จะมีปัญหาสำคัญคือ อาจารย์ไม่ค่อยมีเวลา แม้ว่า Multimedia อาจจะเจริญมากขึ้น ความคิดในการทำสื่อเพื่อการศึกษาให้กว้างขวางทำให้ต้องมีงานวิจัยทางด้านการเรียนการสอน รวมทั้งการพัฒนาสื่อทางด้าน Multimedia ด้วย การที่มีโรงเรียนเวชนิทัศน์และมีสถานเทคโนโลยีการศึกษาแพทยศาสตร์จะช่วยผลิตสื่อทั้งวิดีโอ และงานปั้น ส่วน IT ศูนย์คอมพิวเตอร์ช่วยอบรมได้ มีช่องทางให้สื่อสารผ่าน Web ในการเผยแพร่

5. ส่วนสำคัญในการช่วยบริหารจัดการของศูนย์คอมฯ คือ โครงการ Helpdesk โดยใช้ Lotus Notes เป็นตัวเก็บข้อมูล โดยที่ User ประมาณ 1,100 คน โทรเข้ามาพร้อมกันได้ เมื่อใส่ข้อมูลจนครบ ระบบก็จะลงว่าใครเป็นคนแจ้ง ใครเป็นคนรับบันทึก วันที่ เวลา มีการรายงานตามหัวเรื่อง โดยจะส่งต่อไปให้กับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในด้านต่างๆ ฉะนั้นจะเห็นว่าใส่ข้อมูลเข้าไปแล้วจะครบวงจรจาก input ลงไปเพื่อดำเนินการ และมี Output ออกมาเป็นระบบ จะรู้ว่ามีเรื่องอะไร ทางด้านไหน ใช้เวลาเท่าไรในการแก้ไข และยังมีการสุ่มตรวจ โดยโทรถามผู้ใช้งานถึงความพึงพอใจ

ยุทธศาสตร์ต่างๆ จะต้องสอดคล้องกันดังที่กล่าวมาก็จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ สนับสนุนการที่อาจารย์ไปศึกษาต่อ การเผยแพร่ผลงาน การเพิ่มพูนทักษะเพิ่มเติม การเผยแพร่ผลงานในลักษณะต่างๆ จะมีระบบสนับสนุนเพื่อให้เผยแพร่ผลงานในระดับนานาชาติมากขึ้น รวมทั้งการหากลไกที่จะทำให้การเผยแพร่ของอาจารย์เป็นที่ยอมรับ เช่น การเผยแพร่การจัดประชุมทางวิชาการอาจขยายมากขึ้นเป็นระดับนานาชาติ ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จาก

ตัวชี้วัดโดยใช้ KPI ในการวัดผล ซึ่งลักษณะดังกล่าวในองค์การธุรกิจไม่ได้กล่าวถึงมากนัก

หน้าที่ในการสื่อสาร

ในปัจจุบันเข้าจำเป็นจะต้องตระหนักถึงขอบเขตของหน้าที่ในการสื่อสาร เพราะหน้าที่ในการสื่อสารจะเป็นทางเลือสำหรับกระบวนการแปรเปลี่ยนต่อไป จากนโยบายการจัดการในหัวข้อที่ผ่านมาจะทำให้ทราบถึงว่าจะต้องมีหน้าที่ในการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การแปรเปลี่ยนในขั้นตอนต่อไปอย่างไร หน้าที่ในการสื่อสารมีดังนี้

หน้าที่สำคัญในการสื่อสารประการแรกคือ การสร้างและการดำรงรักษาภาพลักษณ์ ความเป็นข้าราชการและการที่ไม่ต้องแข่งขันกับหน่วยงานอื่นในประเภทเดียวกันทำให้วิสาหกิจที่รัฐลงทุนและหน่วยราชการไม่ค่อยตระหนักปัญหาในเรื่องภาพลักษณ์มากอย่างที่ควรเป็น สำนักปลัดกระทรวงคมนาคมไม่มีแนวความคิดในการสร้างภาพลักษณ์ทั้งในระดับหน่วยงานใหญ่และหน่วยงานย่อย ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงไม่ใช่มืออาชีพทางด้านนี้จึงไม่เห็นประโยชน์ต่อการสร้างแนวร่วม การสร้างความเข้าใจ และภาพในสายตาของประชาชน แต่หน่วยราชการมักคิดว่าการบริหารของตนเองขึ้นอยู่กับตนเองและผู้บังคับบัญชา ในส่วนของวิสาหกิจที่รัฐลงทุน เริ่มมีความคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์แต่ก็ยังน้อยมากจึงไม่เป็นที่จดจำในสายตาของประชาชนแม้ว่าจะพยายามเน้นในเรื่องโลโก้และคำขวัญเช่น ประตูลู่เอเชีย การแสดงว่าเป็นที่สุดในทุกๆด้าน โดยเฉพาะเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและชื่อเสียงทางด้านประสิทธิภาพในการให้บริการกับผู้โดยสารรวมทั้งการเป็นศูนย์ซ่อมอากาศยานด้วย แต่ไม่วายถูกโจมตีและวิพากษ์วิจารณ์การก่อสร้างในโครงการนี้ ในส่วนภาพลักษณ์ของคณะแพทย์ศิริราชพยาบาลจะมีความเป็นเลิศและความเป็นผู้นำในด้านการรักษาพยาบาลโดยเฉพาะการให้แพทย์รุ่นใหม่ได้เข้ามามีบทบาทเพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อช่วยประชาชนและช่วยเหลือสังคม นอกเหนือจากการมีภาพลักษณ์ให้เป็นโรงพยาบาลของแผ่นดิน โรงพยาบาลสำหรับผู้ยากไร้ และการเป็นที่พึ่งสุดท้ายเวลาเจ็บป่วย แต่การใช้ระบบ 30 บาท มีส่วนทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสื่อมถอยลงในแง่ของความศรัทธาเพราะสร้างความจำกัดในด้านบริการผู้ป่วย เช่น ให้มีพื้นที่การรักษาเฉพาะ การไม่สามารถส่งผู้ป่วยไปรักษาพยาบาลต่อเพราะโรง

พยาบาลที่ส่งต่อไม่อยู่ในเครือข่าย ทำให้ต้องส่งผู้ป่วยกลับภูมิลำเนาเดิม จำนวนผู้ป่วยที่เข้ามารับบริการถูกจำกัดจำนวนลงด้วยระบบดังกล่าว ทำให้ศิริราชไม่สามารถที่จะผู้ป่วยเพียงพอต่อการเรียนการสอน งานวิชาการและการวิจัย ในกรณีภาพลักษณ์ขององค์การธุรกิจบริการก็จะเน้นการจดจำโลโก้เป็นบล็อคสีม่วง เช่นเดียวกัน และพยายามให้มีกิจกรรมของโรงแรมในเครือที่เป็นรูปแบบเดียวกัน รวมทั้งภาพลักษณ์ขององค์การธุรกิจการผลิตก็พยายามสื่อวัฒนธรรมการทำงาน และชีวิตสังคมในสไตล์ของโตโยต้า

หน้าที่ในการสื่อสารในกรณีสื่อมวลชนสัมพันธ์มักไม่ได้ตระหนักในคุณค่าของข่าวในความหมายของวารสารศาสตร์ หากเป็นองค์การทางราชการ ความสำคัญของการนำเสนอข่าวขึ้นอยู่กับความเป็นข่าวของนักการเมืองและอิทธิพลของนักการเมืองต่อสื่อมวลชน หากเป็นข้าราชการประจำจะเป็นปัญหาเพราะต้องศึกษาทำความเข้าใจในเจตนารมณ์ของรัฐบาลหรือนักการเมืองเพราะการให้ข่าวตามความเข้าใจและความรู้ของหัวหน้าหน่วยงานอาจเป็นปัญหาได้ถ้าไม่ตรงกับความรู้สึกทางการเมือง การไม่ให้ข่าวของข้าราชการประจำจึงเป็นทางออกทางหนึ่ง ในกรณีของวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะพยายามจัดกิจกรรมให้นักข่าวไม่ว่านักข่าวทั่วไปหรือนักข่าวที่มาจากนิตยสารเฉพาะทางไปชมสนามบินสุวรรณภูมิเพื่อให้นักข่าวนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับสนามบินสุวรรณภูมิ ในสถาบันการศึกษา มักอาศัยสื่อมวลชนอย่างเป็นทางการเมื่อมีข่าวต้องนำเสนอ ไม่แตกต่างไปจากองค์การธุรกิจที่มีงานสื่อมวลชนสัมพันธ์ประจำอยู่แล้ว

หน้าที่ในการสื่อสารประการที่ 3 คือ การสื่อสารการตลาด หน้าที่นี้จะไม่เห็นในองค์การทางราชการทั้งนี้อาจไม่มีความจำเป็นต้องทำหน้าที่ทางด้านนี้ เพราะไม่ใช่เป็นองค์การที่แสวงหากำไรหรือรายได้ ในขณะที่องค์กรอื่นๆ เช่น วิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่จำเป็นต้องหารายได้และการอยู่รอด การสื่อสารการตลาดจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญ เมื่อทอท.แปรรูปเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) นโยบายขององค์การจำเป็นต้องทำในเชิงพาณิชย์ผสมไปกับโลกาภิวัตน์เพราะต้องมีการเจรจาหรือจัดทำเรื่องการตลาดร่วมกันของสนามบินในภูมิภาคต่างๆ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นธุรกิจหารายได้ซึ่งจำเป็นต้องเน้นทางด้านการตลาดมากขึ้น ในการนี้อาจเป็นการพูดคุยกับสายการบิน ผู้โดยสาร และผู้ประกอบการ ซึ่ง

ต่างมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จะมุ่งเน้นตลาดแบบไม่แบ่งแยกไม่ได้ ต้องให้ความสำคัญกับกระแสของลูกค้า (customer oriented) ที่ดึงสายการบิน ผู้โดยสาร และผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้รายได้ให้เข้ามามีส่วนร่วมกับทอท. หน้าที่ในการสื่อสารการตลาดก็ต้องให้ความสะดวกและดูแลลูกค้าโดยแบ่งผลประโยชน์ที่เป็นธรรม

ในกรณีของสถาบันการศึกษาเช่นคณะแพทยศาสตร์จะยืดหยุ่นปรับตัวแบบของที่เอกชนทำได้ไม่ถนัดนัก อีกทั้งคนไข้ก็มีปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นทวีคูณ ซึ่งก็ต้องปรับปรุงไปตามผู้มาขอรับบริการให้ถูกใจและรวดเร็ว เช่น การบริการทุกอย่างภายในจุดเดียว (one stop services) การที่องค์กรรับ IT เข้ามาตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 80 ช่วยให้คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลสามารถพัฒนาในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารไปได้มากโดยเฉพาะในด้านของเวชระเบียนซึ่งมีปริมาณมากแต่สามารถสืบค้นได้รวดเร็ว แต่กระนั้นบางส่วนยังเป็นกึ่งดิจิทัล กล่าวคือ แพทย์ยังต้องกรอกข้อมูลลงในกระดาษเวชระเบียนเมื่อตรวจรักษา แต่ทางเภสัชกรสามารถพิมพ์ใบฉลากยา ทางห้อง Lap สามารถพิมพ์การเจาะเลือด และการตรวจ X-Ray เข้าไปในระบบทางเวชระเบียน ไม่เพียงพอต่อการสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับสารสนเทศพวกนี้ในระดับหนึ่ง ช่วยทำให้มีข้อมูลทางด้านการวินิจฉัยโรคเพื่อจะสรุปออกมาเป็นสถิติเรื่องระบาดวิทยา สามารถส่งไปยัง WHO และกระทรวงสาธารณสุข ทำให้รู้เกี่ยวกับ สถิติของห้องปฏิบัติการ ต่าง ๆ ว่าใช้ทรัพยากรไปมากน้อยเพียงใด ในปัจจุบันการทำงานของระบบสารสนเทศเริ่มช้าลงจากเมื่อ 10 ปี ที่ก่อนหน้ามีผู้ป่วยนอก วันละ 3,000 คน แต่ 3-4 ปีที่แล้ว มีผู้ป่วยนอกประมาณวันละ 5,000 คน เพิ่มขึ้นเป็น 166 % และผู้ป่วยในเพิ่มขึ้นเป็น 2,350 เตียง รับได้วันละ 200 คน ทำให้จำเป็นต้องสร้างระบบใหม่ คาดว่าจะต้องใช้เวลาอีก 2 ปี จะได้ระบบเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ขึ้น สามารถรองรับการกรอกข้อมูลทางการแพทย์ของแพทย์และบุคลากรอื่นๆ ซึ่งจะทำให้การสื่อสารกับผู้ใช้และผู้ขอรับบริการดีขึ้น วิธีคิดจะแตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจ เช่น ธุรกิจบริการจะแบ่งส่วนการทำงานแยกกันออกไป หากจะพัฒนาส่วนใดให้สามารถรองรับการบริการลูกค้าได้ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ทางโรงแรมจะไปเทคโอเวอร์หรือควมรวมบริษัทต่างๆ เข้ามาไว้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมซึ่งสามารถรองรับการเติบโตในการบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ส่วนการ

กำหนดราคาค่าบริการจะขึ้นอยู่กับจำนวนแขกผู้มาใช้บริการพักอาศัย เพราะหากเหลือจำนวนห้องน้อยก็สามารถกำหนดราคาได้สูงมากยิ่งขึ้น หากอยู่ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวก็จะจัดการส่งเสริมการขายในอัตราเข้าพักเป็นพิเศษ โดยให้ลูกค้าจองได้ผ่านทางระบบเว็บไซต์กับทางโรงแรมโดยตรง หรือติดต่อกับตัวแทนจำหน่ายแล้วให้ค่าตอบแทนแก่ตัวแทนจำหน่าย แต่มีข้อเสียตรงที่ลูกค้าที่ติดต่อผ่านตัวแทนจะได้อัตราค่าที่พักถูกกว่าเนื่องจากการแข่งขันในการยอมได้ค่าตอบแทนที่น้อยลงซึ่งอาจทำให้ลูกค้าไม่พอใจ ในองค์การธุรกิจการผลิตมีการนำเอาการสื่อสารการตลาดบรรจุไว้ในแผนของบริษัทโดยเฉพาะการให้ลูกค้ากับการส่งเสริมตลาดเพื่อสังคมดังเช่น มูลนิธิโตโยต้า โครงการถนนสีขาว และการบริจาคสิ่งๆ เพื่อให้ลูกค้าและประชาชนมีทัศนคติต่อโตโยต้าในทางบวก

ในการทำหน้าที่การสื่อสารประการที่ 4 เพื่อสะท้อนภาพขององค์การในเรื่องรายได้และการใช้จ่ายเงินโดยเฉพาะภาพที่แสดงถึงการลงทุน จะพบว่าองค์การต่างๆ จะให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาคนเป็นหลัก ในสำนักปลัดกระทรวงคมนาคมจะให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนใหญ่ จำนวนเงินลงทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการลงทุนด้านบุคลากรขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหารว่าอยู่ในส่วนใดของราชการ ทั้งนี้ดังก็เห็นว่าการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการลงทุนในจำนวนไม่น้อยเมื่อเทียบกับทรัพยากรอื่นๆ และสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าและเป็นที่น่าพอใจ โดยเฉพาะการลดต้นทุนที่เก็บข้อมูล ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรทั้งองค์การยังใช้งานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่คุ้มค่า แต่ผู้บริหารก็เชื่อว่าในอนาคตเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่จะมีเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในสายเลือด ในกรณีทอท.ซึ่งเป็นวิสาหกิจที่รัฐลงทุนขนาดใหญ่ที่มีบริษัทจำกัด (มหาชน) รองรับมีฐานะทางการเงินแข็งแกร่งเนื่องจากมีรายได้ปีละกว่า 12,000 ล้านบาท กำไรประมาณ 7,000 ล้านบาท มีเงินสดในมือประมาณ 2-3 หมื่นล้านบาท ในขณะเดียวกันการก่อสร้างสนามบินก็ทำให้บริษัทลูกมีหนี้สินจำนวนมาก แต่จะมีเงินไหลกลับเข้ามาเร็ว การลงทุนที่สำคัญนอกเหนือจากการก่อสร้างแล้ว ยังมีการลงทุนในด้านบุคลากร การประชาสัมพันธ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจกล่าวได้ว่าการลงทุนพัฒนาบุคลากรยังมีไม่มาก ในระยะหลังทอท.ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์มากขึ้นมีงบประมาณประชาสัมพันธ์กว่าร้อยล้านบาทเพื่อให้คนจดจำโลโก้ซึ่งเป็นรูปเครื่องบิน

ขีดเส้นขวาง (หมายถึง ท้องฟ้าและทะเล) ส่วนการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีปริมาณสูงมากไม่ว่าเครือข่ายโทรศัพท์ เครือข่ายวิทยุการบิน และระบบฐานข้อมูลโดยเฉพาะระบบฐานข้อมูลที่คำนวณรายได้รายจ่ายในเวลาจริง (real time) ซึ่งสามารถจัดทำงบดุลได้วันต่อวันได้

การลงทุนเกี่ยวกับการสื่อสารในสถาบันการศึกษามีไม่มากเมื่อเทียบสัดส่วนกับการลงทุนประเภทอื่นๆ แต่กระนั้นก็กล่าวได้ว่าการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า แม้ว่ากว่า 28 ภาควิชาและมากกว่า 60 งานจะมีอิสระในการวางแผนเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่คณะโดยศูนย์คอมพิวเตอร์ก็จะเป็นคนจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อให้อยู่ในระบบเดียวกัน ค่าใช้จ่ายของคณะแพทยศาสตร์มาจากงบประมาณแผ่นดินประมาณ 1,000 กว่าล้านบาท งบประมาณเงินรายได้ประมาณ 2,000 กว่าล้านบาท แต่เป็นงบที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศประมาณ 50 ล้านบาท (ยกเว้นตอนที่จัดซื้อ SIHIS และ SAP) ซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก ทั้งนี้เพราะว่าองค์การพยายามจัดทำ software เองและตระหนักในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้ Lotus – Notes เดินหนังสือทั้งหลายประมาณ 100 กว่าหน่วยงาน จึงไม่ต้องใช้คนเดินหนังสือ หรือการใช้อีเมล mailing group สามารถช่วยประหยัดกระดาษ เป็นต้น ในทำนองเดียวกันการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การธุรกิจก็ไม่ได้สูงมากอย่างที่คิด จะนำไปเงินลงทุนในกรณีการควบรวมกิจการมากกว่าในกรณีของธุรกิจบริการ ส่วนธุรกิจการผลิตก็จะใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาการผลิตโดยตรง

หน้าที่ในการสื่อสารประการที่ 5 คือ แรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้คนในองค์การร่วมมือร่วมใจในการทำงานในขณะที่เดียวกันก็คุ้มครองสวัสดิการของพนักงานด้วย ซึ่งในระบบราชการจะไม่มีหน้าที่ในการสื่อสารแบบนี้ แต่ในฐานะกระทรวงคมนาคมต้องกำกับดูแลวิสาหกิจที่รัฐลงทุนในสังกัด ก็อาจต้องเจรจาหรือเรียกประชุมกับสหภาพในบางกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งกระทรวงอยู่ในฐานะหุ้นส่วนใหญ่จึงมักจะกล่าวพูดกล่าตติงมากกว่าผู้บริหารในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเอง ส่วนในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนหรือบริษัทธุรกิจแล้ว แรงงานสัมพันธ์เป็นอีกเรื่องที่สำคัญในการสื่อสาร เมื่อมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในหอท. จะใช้วิธีการที่ไม่เคร่งครัดเนื่องจากบทลงโทษไม่สามารถเข้มงวดได้อย่างองค์การธุรกิจซึ่งเจ้าของมี

อำนาจสิทธิ์ขาด อีกทั้งสหภาพแรงงานก็พยายามรักษาสหภาพประโยชน์ของตัวเอง ส่วนใหญ่จะเป็นการใช้พระคุณมากกว่ายกเว้นเป็นเรือคอบาดตาย เรื่องส่วนใหญ่อย่างมากก็เรียกมาว่ากล่าวตักเตือนกัน หรือให้ไปช่วยดูปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงตัวเอง หรืออาจตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาสอบสวน (โดยมีประธานที่ได้รับมอบหมายมาให้ทำหน้าที่ มีผู้แทนบริษัทท่าอากาศยานไทยฯ ผู้แทนพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ผู้แทนฝ่ายพนักงานที่มาจากสหภาพแรงงานวิสาหกิจที่รัฐลงทุน) การใช้ระบบอุปถัมภ์รับเส้นสายเข้ามาทำงานอาจทำให้เกิดปัญหาในเรื่อง outsourcing ได้ ส่วนในองค์การธุรกิจเช่นโตโยต้ามักเจอจากกับสหภาพแรงงานโดยมีตัวแทนของฝ่ายบุคคลร่วมประชุมเพื่อปรับข้อมูลให้ตรงกันก่อนที่จะสื่อสารไปยังพนักงานทั้งหมด

หน้าที่ในการสื่อสารประการที่ 6 จำเป็นต้องมีการติดต่อกับราชการ ยิ่งในหัวงที่มีการปฏิรูประบบราชการด้วยแล้ว ทางกระทรวงต้องติดต่อกับกพร.ค่อนข้างบ่อย แต่เป็นการติดต่อจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ซึ่งไม่ได้ทำจากความต้องการจากระดับพื้นฐานซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ขึ้นไป เพราะฉะนั้นคนที่รู้หรือเข้าใจการปฏิรูประบบราชการอย่างแท้จริงจึงเป็นระดับผู้บังคับบัญชาแล้วถึงจะถ่ายทอดลงมายังพนักงานทั่วไป ด้วยเหตุนี้ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เดิมจะไม่เข้าใจถึงความจำเป็นในการปฏิรูปอย่างแท้จริงโดยเฉพาะการทำตัวชี้วัด การประชุมถ่ายทอดสู่พนักงานจึงเป็นการรับข้อมูลข่าวสารระดับหัวหน้า คนในองค์การจึงมีหน้าที่รับคำสั่งและเตรียมพร้อมให้ทันกับการสอดรับกับความต้องการของหัวหน้าในระดับที่สูงขึ้นไปตามลำดับชั้นเช่น จากกอง กรม ปลัดกระทรวง รัฐมนตรีจนถึงนายกรัฐมนตรี ในระดับล่างการติดต่อไปมาหาสู่กันเป็นไปด้วยความคุ้นเคยมากกว่าในระดับที่สูงขึ้น การทำงานให้ทันเพื่อรองรับกับความต้องการของหน่วยที่สูงขึ้นไปแต่ละระดับก็เสมือนเป็นการกำหนดเป้าหมายการทำงานจากระดับบน ระบบราชการจึงมีหน้าที่ทำตามคำสั่งและเร่งรัดการทำงานมากกว่าการปรับตัวในรูปแบบของการพัฒนา ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนก็มีรูปแบบการติดต่อทางราชการคล้ายคลึงกันแต่อาจมีความยุ่งยากมากกว่า เพราะมีทั้งส่วนราชการกับวิสาหกิจที่รัฐลงทุน บทบาทของทางราชการจะทำงานในเรื่องของการอำนวยความสะดวก ในขณะที่ยุติวิสาหกิจท่าอากาศยานไทยฯซึ่งเป็นวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะเน้นในเรื่องของการให้บริการโดยการให้ความสะดวกกับผู้ใช้บริการให้มากที่สุด

สุด ด้วยเหตุนี้การพัฒนาระบบ IT และการมีเงินที่เป็นของตัวเองจึงสามารถนำเอารายได้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งองค์การทางราชการจะมีขีดจำกัดความคล่องตัวในเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ การพัฒนา และลักษณะในการใช้งาน ในปัจจุบันทอท.เป็นวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่อยู่กลางระหว่างองค์การราชการกับองค์การธุรกิจ กล่าวคือ ยึดติดระบบราชการในเรื่องการอำนวยความสะดวก แต่ขั้นตอนการจัดทำการทางการสื่อสารเป็นรัฐวิสาหกิจ และการทำงานของพนักงานเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ฉะนั้นแนวความคิดของทอท.ยังอาจยึดกับทางราชการซึ่งมีการปรับแก้ให้คล่องตัวมากขึ้นโดยหันไปพึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ หรือเว็บเพจ เป็นตัวส่งข้อมูลข่าวสารไปตามหน่วยงานต่างๆซึ่งสามารถเปิดอ่านได้เลย คำสั่งบางเรื่องและความปลอดภัยเป็นเรื่องที่อาจรอไม่ได้ ต้องดำเนินการให้ทันที่ มิฉะนั้นอาจจะเกิดความสูญเสียใหญ่หลวงได้ สรุปได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหัวใจในการติดต่อสื่อสารทั้งในกลุ่มผู้บริหารเอง การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานในสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เป็นกระทรวงอื่นๆ นอกเหนือไปจากการติดต่อกับลูกค้าเช่นการส่งอาหารการกิน หรือการดูแลผู้โดยสารหากเกิดปัญหา ณ สนามบินต่างๆ

ในส่วนขององค์การธุรกิจเช่นธุรกิจการบริการมักจะเคยชินกับการติดต่อกับระบบราชการซึ่งติดขัดกับสายการบังคับบัญชาและระเบียบวินัย แต่เมื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่เริ่มเข้ามา ก็สามารถช่วยองค์การธุรกิจในการติดต่อกับทางราชการดังเช่นระเบียบของกรมศุลกากรที่เปิดการใช้โปรแกรม EDI Online (Electronic Data Interchange) ทำให้ทางโรงแรมทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การเสียภาษีครบถ้วนถูกต้องและดีกว่าติดต่อกับข้าราชการโดยตรง

การแก้ไขภาวะวิกฤติเป็นหน้าที่ในการสื่อสารประการที่ 7 ในห้วงเวลาวิกฤตการณ์ที่เศรษฐกิจตกต่ำเช่นยุคฟองสบู่แตก องค์การทางธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจการผลิตจะเกิดปัญหาอย่างรุนแรง ในขณะที่หน่วยงานราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนซึ่งเป็นงานที่ให้บริการยังคงทำหน้าที่ต่อไปและประสบปัญหาน้อยกว่า อย่างไรก็ตามต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกันในยามที่เกิดปัญหาของบ้านเมืองดังตัวอย่างเช่น การทำโครงการข้าววิเศษมงคล จากโครงการพระราชดำริของในหลวง ในช่วงฟองสบู่แตก โดยให้พนักงานในส่วนที่ล้นงานให้มาทำโครงการรับซื้อข้าวจากชาวนาแล้วนำมาสีข้าว ทำให้ไม่ต้องบังคับพนักงานออกจากงาน ใน

ขณะเดียวกันทางสำนักพระราชวังก็ช่วยโคโยต้าโดยขายรถเก่าบางคันแล้วมาซื้อโคโยต้า Vios เพราะช่วงนั้นผลิตขายได้เพียง 500 คันต่อเดือนจากที่เคยผลิตขายได้ถึง 5,000 คันต่อเดือน ในขณะที่ยอดรวมการผลิตรถยนต์ปี 2006 อยู่ที่เกือบสามแสนคันเป็นรถยนต์นั่งร้อยละ 40 ที่เหลือเป็นรถปิกอัพ (จากการแถลงของกรรมการผู้จัดการใน เติลนิวส์ (พฤษภาคมที่ 10 สิงหาคม 2549): 6.)

เกณฑ์ในการเลือกสื่อ

ในปัจจุบันเข้าของการจัดการทางการสื่อสารจำเป็นต้องเลือกสื่อไม่ว่าจะเป็น การเลือกซื้อหรือการเลือกใช้เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารจากสื่อเข้าไปใช้ในกระบวนการแปรเปลี่ยนต่อไป การเลือกสื่อมีเกณฑ์ในการเลือกสื่อที่สำคัญมาจากปัจจัยในเรื่องราคา ความทันสมัยของเทคโนโลยี และประโยชน์รวมถึงพฤติกรรมในการใช้สอย

ในการตัดสินใจเลือกสื่อต้องคำนึงถึงงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่ต้องผูกพันเป็นเบื้องต้น อาจกล่าวได้ว่าค่าใช้จ่ายทางด้านนี้มีมูลค่าสูงทั้งในแง่ตัวสื่อ ความชำนาญของผู้ใช้ ฐานข้อมูลและโปรแกรมที่ต้องมี ในสำนักปลัดกระทรวงซึ่งเป็นหน่วยราชการ งบประมาณส่วนใหญ่ของทางราชการไม่แตกต่างไปจากหน่วยงานอื่นที่เน้นงบประมาณทางด้านบุคลากร ในขณะที่สื่อโดยเฉพาะสื่อเพื่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมีราคาสูงกลับลงทุนน้อยกว่างบประมาณในเรื่องของบุคลากรมาก ราคาของสื่อไม่ว่ามากหรือน้อยเป็นสิ่งที่อยู่ในได้จัดสำนักเสมอเมื่อกล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารบางคนพร้อมเสมอสำหรับการจัดงบประมาณค่าใช้จ่ายอย่างไม่จำกัดขอเพียงให้ได้สื่อสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ลงตัวกับสภาพการใช้และพื้นที่ที่ตั้ง ในองค์การขนาดใหญ่ระดับกระทรวงซึ่งมีแนวนโยบายที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกหลัก อาจทำให้องค์การทางราชการจะประสบปัญหาน้อยกว่าในองค์การทางธุรกิจ การทิ้งงบประมาณมากเกินไปปัญหาเริ่มต้นอาจเป็นเพราะการกำหนดอุปกรณ์การสื่อสารมักมาก่อนความจำเป็นที่ต้องใช้ กล่าวคือ แทนที่จะพิจารณาว่าต้องการการทำงานแบบไหนแล้วจึงไปเลือกอุปกรณ์แต่กลับบริหารพัสดุกลับกัน กล่าวคือ กำหนดค่าตอบก่อนแล้วค่อยไปหาโจทย์ ฉะนั้นในการจัดซื้อจัดหาในเรื่องงบประมาณของตัวระบบอุปกรณ์ไม่มีปัญหา หากอยู่ที่ว่ามีวิธีการไหนบ้างที่จะผลักดันโครงการที่จะทำ ถึงกับกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของสินค้า (specification) ล่วงหน้าได้แล้วค่อยไปดู

ว่าจะไปใช้ได้อย่างไร ด้วยเหตุที่คอมพิวเตอร์มีจำนวนหลายค่าย ต่างค่ายก็รวมกันไม่ได้ ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองเงินงบประมาณในการจัดหา ยกตัวอย่างเช่น บริษัท ท่าอากาศยานไทยฯจะวางระบบอะไรก็ตามต้องให้สัมพันธ์กับกรมสรรพากรเพื่อสามารถเข้าไปดูข้อมูลในแต่ละหน่วยของสรรพากรได้ ในปัจจุบันระบบการเงิน ระบบบุคคล ระบบซ่อมบำรุง หรือระบบคอมพิวเตอร์ ก็ยังไม่ได้เชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกันเนื่องจากการวางโครงข่ายต่างคนต่างทำไม่ประสานกัน

ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะกำหนดวงเงินงบประมาณไว้ตามแผน เมื่อจะสั่งซื้ออุปกรณ์ต้องพิจารณาว่าคุณลักษณะคุณสมบัติเหล่านี้ปลอดภัยหรือไม่ แล้วเราก็แจ็กกลับไปเป็นหนังสือว่าอุปกรณ์ทางการสื่อสารใดจากที่ส่งมาให้ตรวจที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนด แล้วให้หน่วยงานต้นเรื่องไปกำหนดราคาในการจัดซื้อเพื่อประมูลต่อไป ซึ่งผู้บริหารต้องรู้ก่อนว่าสิ่งที่เขาซื้อคืออะไร โดยต้องมีวิธีการในการที่จะวิเคราะห์เสียก่อน ดังตัวอย่างเช่น ต้องทราบถึงต้นทุนราคาผู้โดยสาร พื้นที่อาคารผู้โดยสาร คนดูแลรักษาระบบ และคนดูแลสัญญาก่อสร้าง เป็นต้น เมื่อจะดำเนินงานก็จะปรับขึ้นหรือลดค่าใช้จ่ายไหนได้บ้าง ซึ่งสนามบินสุวรรณภูมิถูกทำให้เป็นดิจิทัลทั้งหมดเพื่อให้เกณฑ์ในการเลือกซื้อเป็นเครือข่ายเดียวกัน

ในสถาบันการศึกษาซึ่งมีงบประมาณน้อยกว่า การใช้เงินต้องคุ้มค่าและเป็นกลไกของการจัดทำงบประมาณที่ต้องกำหนดซื้อล่วงหน้าปีงบประมาณที่จะใช้เกือบ 2 ปี จึงต้องให้ความสำคัญกับความทันสมัยและราคาของซึ่งในกรณีของเทคโนโลยีแล้วจะตกทุนไวและราคาจะถูกลงอย่างรวดเร็ว หากไม่เลือกสเปกที่ทันสมัยที่สุดคุ้มค่าที่สุดก็จะตกทุนเมื่อมีการสั่งซื้อจริง ก็อาจต้องทำเรื่องขอปรับปรุงจากผู้บริหารและคณะกรรมการประจำหรือให้ไปเร่งใส่และคุ้มค่าด้วย มีบางครั้งที่งบประมาณในการจัดทำระบบข้อมูลแพงเกินกว่าที่จัดหาไว้ใช้ได้ ทำให้ต้องใช้คนในองค์การสร้างโปรแกรมเอง ซึ่งอาจมีข้อบกพร่องบ้างแต่ก็เป็นแนวทางที่เป็นไปได้ อย่างน้อยเทคโนโลยีสารสนเทศก็ช่วยประหยัดในเรื่องอื่นๆ เช่น การใช้กระดาษ ยังเป็นองค์การทางธุรกิจเวลาแล้วความรวดเร็วเพื่อการแข่งขันเป็นสิ่งที่มีความหมายในขณะที่มีวงเงินงบประมาณในเทคโนโลยีสารสนเทศจำกัด ผู้บริหารทั้งในธุรกิจบริการและธุรกิจการผลิตต่างก็ยอมรับว่าเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถลดค่าใช้จ่ายต่างๆได้ตามมาลงได้

ความทันสมัยของเทคโนโลยีการสื่อสารก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการที่หน่วยงานจะเลือกสื่อ การเลือกสื่อในเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การแบบราชการเพื่อเหตุผลที่ว่าความทันสมัยของเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยลดอัตราค่าส่งคนลงได้ให้เหลือเท่าที่จำเป็น แล้วนำบุคคลส่วนนี้ไปใช้เพื่อการอื่นหรือในส่วนที่ไปสนับสนุนงานเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นการบันทึกข้อมูล นอกจากจะลดกำลังคนโดยเฉพาะในส่วนของงานสารสนเทศแล้ว (เช่นงานสารบรรณ) ยังช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความคล่องแคล่วในการจัดการทางการสื่อสารอีกด้วยซึ่งสอดคล้องกับกระแสความต้องการของคนภายนอก ทักษะดังกล่าวมีส่วนคล้ายคลึงกับองค์การอื่นๆ ซึ่งองค์การในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนต้องพึ่งพิงเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างน้อยด้วย 2 เหตุผล คือ ในฐานะที่เป็นระบบข้อมูลซึ่งไม่แตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ และในทำนองสำนักงานอัตโนมัติ ระบบข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นในการวิเคราะห์และตัดสินใจในเรื่องของการทำงานโดยเฉพาะกระบวนการเดินทางทั้งขาเข้าขาออก การเก็บข้อมูลเหล่านี้ทำให้สามารถเปรียบเทียบข้อมูลในอดีต เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาในอนาคตถ้าเป็นปัญหาเหมือนเดิมๆ เพราะหากทราบอดีตชัดเจนจะได้เอาผลที่เคยวิเคราะห์มาแล้วมาผลักดันขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลที่เป็นจริงไปฝึกอบรมพนักงานต่อไปได้ ทอท.ยังใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อช่วยจัดระบบสำนักงานให้สิ้นเปลืองเป็นอัตโนมัติและมีคุณภาพ เช่น การควบคุมการจัดระเบียบคิวผู้โดยสาร การวิเคราะห์เที่ยวบิน และการจัดรถให้พอเพียง เป็นต้น การที่พื้นที่ของสุวรรณภูมิใหญ่โตมากจึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้าไปช่วย เพราะพนักงานบางคนมีพื้นที่ทำงานสองแห่งห่างไกลเกือบกิโลเมตร

ส่วนสถาบันการศึกษาที่มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารโดยคำนึงถึงความทันสมัยของตัวเทคโนโลยี ดังเช่น การพัฒนา Siriraj Information Center ให้เป็นแหล่งข้อมูลที่สืบค้นได้ทางเว็บ (web) ซึ่งเชื่อว่าในอนาคตจะเป็นเว็บประชาสัมพันธ์ที่คนใช้มากแห่งหนึ่ง เนื่องจากเป็นแหล่งข้อมูลที่แสดงความเคลื่อนไหวของศิริราช ไม่ว่าจะเป็นวิจัย วิชาการ การฝึกอบรม บริหาร และบริการทั่วไปจากการมีนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารจะทำให้ห้องค์การสามารถติดตามทางด้าน KPI (เครื่องชี้วัด) เพราะจะช่วยเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อมาวิเคราะห์และปรับปรุงแผนพัฒนาได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ในองค์กรธุรกิจมีการคำนึงถึงตัว

เทคโนโลยีการสื่อสารโดยจะมีแผนกการบริการข้อมูลแก่ลูกค้า (CIS) เพื่อให้เข้าถึงความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้าที่ทางโรงแรมจะรับมาให้บริการต่อไป โดยเฉพาะหากเป็นเรื่องเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ๆ ที่บริษัทเสนอขายก็จะเสนอข้ออนุมัติต่อไปเช่น ขณะนี้กำลังขอเปลี่ยนระบบคอมพิวเตอร์ทั้งระบบ หรือการใช้โทรศัพท์อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ในองค์การธุรกิจการผลิตได้อาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อตอบสนองต่อความก้าวหน้าโดยนำเทคโนโลยีจากญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้ นอกเหนือจากอุปกรณ์แล้วยังเป็นระบบคิดเช่นการตระหนักถึงปรัชญาในชีวิตประจำวัน การมีวินัย การทำทุกอย่างอย่างสร้างสรรค์ เกินจี้ เกินบูตชี ความนับถือแลฟโคเซ็น เพราะระบบความคิดแท้จริงก็คือการพัฒนา

การเลือกใช้หรือเลือกซื้อสื่อยังขึ้นอยู่กับประโยชน์และพฤติกรรมการใช้ของคนในองค์การ การใช้สื่อในองค์การทางราชการมักขึ้นอยู่กับภาระเล็งเห็นประโยชน์ที่มีต่อองค์การในสายตาของผู้บังคับบัญชา ความเข้าใจเทคโนโลยีของผู้บังคับบัญชาในที่นี้หมายถึง ความเข้าใจว่ามีเทคโนโลยีอะไรบ้างแต่ไม่จำเป็นต้องรู้ว่าทำอะไร "คือบอกว่าอยากได้อะไรแบบนี้ เราต้องรู้ว่าเครื่องมือไหนทำได้และเราอยากได้อะไรแบบนี้ ก็ให้ไปจัดมา" ตัวอย่างเช่นการให้ไปจัดทำแผนที่การส่งกำลังบำรุงโดยการคมนาคมขนส่งทางบกลงในฐานข้อมูลเพื่อให้พร้อมในการสืบค้น เป็นต้น ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนตั้งกรณีเช่นการประเมินผลกระทบทางเสียงที่มีต่อชาวบ้าน ปัญหาที่มักถกกันคือ ระดับเสียงเท่าใดที่ทำให้เกิดปัญหาและจะเกิดปัญหาในระดับใด เสียงที่มาจากการขึ้นลงของเครื่องบินไต้ยีนที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แต่ก็ไม่ได้เกิดปัญหากับการเรียนการสอน การจ่ายค่าชดเชยหรือการติดกระจกกันเสียงควรเป็นที่ราคาเท่าไรจึงเหมาะสมกับสภาพปัญหาที่แท้จริงเพราะแต่ละพื้นที่ได้รับผลกระทบทางเสียงที่แตกต่างกัน การแก้ไขปัญหามาไม่ใช่ว่ามาจากสภาพของกระแสหรือความรู้สึกซึ่งเรื่องนี้ทางทอท.กำลังตกลงกับชาวบ้านและผู้แทนนักการเมืองท้องถิ่นรอบสนามบินสุวรรณภูมิ

ในทำนองเดียวกันองค์การทางธุรกิจจะคำนึงถึงประโยชน์และพฤติกรรมการใช้การสื่อสารเช่น การใช้อินเทอร์เน็ตภายในองค์การ ซึ่งพนักงานจะมี account เข้าไปดูการประกาศข่าวสารทางเน็ต ในสำนักงานของบริษัทโตโยต้ามีคอมพิวเตอร์ให้ใช้อย่างเต็มที่ นอกเหนือจากการใช้ VDO Conference ในการประชุมระหว่างประเทศเช่นกับญี่ปุ่น และสิงคโปร์ เนื่องจากในฐานที่ไทยเป็น

ศูนย์กลางฐานการผลิตของรถเอเชีย-แปซิฟิก และสิงคโปร์เป็นประเทศที่ให้ประโยชน์ในเรื่องภาษี การเงิน และอื่นๆ จึงมีหน้าที่ในการเป็นท่าขนส่งรถยนต์ (shipping) ที่สิงคโปร์

โดยสรุป ปัจจัยเข้าเป็นจุดที่รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมเพื่อวางเงื่อนไขในการดำเนินกระบวนการแปรเปลี่ยนต่อไป ปัจจัยเข้าขององค์กรต่างๆ จะมีลักษณะแตกต่างกันไป องค์กรทางราชการจะมีปัจจัยในการจัดการที่เป็นศูนย์กลางอำนาจในการบริหารจัดการ มีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารมายาวนานและต่อเนื่อง แต่ก็มีส่วนขององค์กรที่ยึดติดอยู่กับระบบราชการไม่ได้ให้ความสนใจแนวการวิเคราะห์นโยบายแม้ว่าจะมีการระบุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ แต่กระนั้นก็ยังมีการจัดการทางการสื่อสารที่ยังเป็นเพียงความคิดเห็นอยู่เนื่องจากองค์กรราชการไม่ใช่องค์กรที่ต้องแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการที่ยึดมั่นในตัวตนจึงอาจไม่ได้ใส่ใจกับการทำหน้าที่ในการสื่อสาร การเลือกสื่อเพียงเพื่อสนองต่อความทันสมัยเนื่องจากแรงกดดันภายนอกทั้งจากกระแสของความทันสมัยและการปฏิรูประบบราชการ ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเป็นองค์กรที่ได้รับแรงกดดันจากรัฐบาลในขณะที่การบริหารต้องต่อสู้กับการเป็นบริษัทที่ต้องการความทันสมัยซึ่งทางออกหนึ่งก็คือความพยายามในการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและความเป็นอัตโนมัติในองค์กร ทั้งที่ปรัชญาบางส่วนยังยึดติดกับความเป็นอนุรักษ์นิยมแต่กิจการที่ผูกขาดทำให้ประสบกับปัญหาไม่มากนัก สำหรับสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นองค์กรความรู้จะบริหารจัดการปัจจัยเข้าด้วยปรัชญาอย่างเคร่งครัด แม้จะถูกครอบด้วยความเป็นราชการแต่ก็พยายามแยกความคิดออกจากระบบราชการด้วยการทุ่มเทให้กับเทคโนโลยีการสื่อสาร ทั้งนี้จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดเนื่องจากมีงานมากกว่าเงินงบประมาณ ในองค์กรธุรกิจบริการแล้วหัวใจอยู่ที่การแข่งขันกับเวลา ปัจจัยเข้าอื่นเพื่อการสนับสนุนการแข่งขันแม้กระทั่งเทคโนโลยีการสื่อสาร ในธุรกิจการผลิตคล้ายคลึงกับธุรกิจบริการแต่จะเน้นความเป็นคนไทยมากกว่าทั้งนี้อาจเป็นเพราะชื่อที่แสดงถึงความเป็นบริษัทต่างชาติทำให้ปัจจัยเข้าต้องส่งเสริมความเป็นไทยด้วย

กล่าวโดยสรุปปัจจัยเข้าขึ้นอยู่กับแรงกดดันจากภายนอกโดยเฉพาะจากฝ่ายการเมืองที่มีต่อองค์กรราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุน ส่วนปัจจัยเข้าของ

องค์การทางการศึกษาและธุรกิจเป็นแรงกดดันที่มาจากการแข่งขันกับคู่แข่ง แต่ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารยังเป็นทรัพยากรที่สำคัญของปัจจัยเข้า โดยองค์การทางธุรกิจมีข้อจำกัดในการลงทุนด้านนี้ แต่กลับใช้มันในฐานะปัจจัยเข้าได้อย่างคุ้มค่ากว่าองค์การทางราชการและองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน

กระบวนการเปลี่ยนแปลง

เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากปัจจัยเข้าโดยรับผลจากปัจจัยเข้าเข้าไปดำเนินการเพื่อเปลี่ยนไปสู่ปัจจัยออก กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ

ลักษณะที่ใช้ในการจัดการเป็นแนวทางหรือความคิดหลักที่ใช้ในการบริหารจัดการซึ่งมีอยู่ 3 แนวทางหลักได้แก่ การบริหารจัดการที่เน้นตัวงานหรือกิจกรรมในการทำงาน พฤติกรรมของคนในองค์การ และเทคนิคที่ใช้ในการจัดการ

งานและกิจกรรมเป็นการสั่งงานตามแนวความคิดแบบดั้งเดิมที่ใช้ในการบริหารจัดการเนื่องจากเชื่อกันว่าหัวใจในการจัดการองค์การอยู่ที่งานหรือการทำงานซึ่งผลจากการทำงานคือผลสำเร็จขององค์การที่เห็นได้ งานและกิจกรรมจะดำเนินไปได้ต้องมีจุดเริ่มต้นที่การสั่งงานตลอดจนการกำกับและติดตามงาน ดังนั้นแนวความคิดในเรื่องนี้จะเป็นความคิดแบบอำนาจนิยมซึ่งมีผู้เห็นด้วยน้อยลง การจะเข้าใจในเรื่องงานและกิจกรรมอาจต้องทำความเข้าใจในแง่ที่เป็นกระบวนการ คือจากแผนงานไปจนถึงการประเมินผลงาน แม้ว่าจะงานและกิจกรรมจะเป็นแนวความคิดที่มีมานานและยังใช้มาจนถึงปัจจุบันนี้

ในองค์การแบบราชการ แม้ข้อมูลที่ได้จะมาจากระดับฐานล่าง ผู้สั่งงานต้องมาจากสายบังคับบัญชาหรือด้านบน หัวหน้างานจึงเป็นตัวจักรในการทำงาน หากไม่ใช่หัวหน้าตามสายงานต้องไม่ไปสั่งงานเพราะการสั่งงานจะเป็นการข้ามสายการบังคับบัญชาจะทำให้เสียระบบและเสียการปกครอง แต่เดิมงานจึงขึ้นอยู่กับเจ้านาย ในปัจจุบันงานจะอยู่ในรูปของฐานข้อมูลเป็นส่วนใหญ่ซึ่งทำให้ทั้งนาย

และลูกน้องต่างก็มีความเข้าใจในตัวงานไม่แตกต่างกันแม้ว่างานจะต้องสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาก็ตาม หากผู้บังคับบัญชาตามไม่ทันข้อมูล การสั่งงานก็จะไม่ทันและสอดคล้องกับข้อมูลปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงต้องหมั่นเข้าไปดูเข้าไปดูฐานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้เราเข้าใจและสั่งงานได้ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานต่อในรายละเอียดได้ ตัวอย่างที่กรมการขนส่งซึ่งมีการรับภาษีรถยนต์ภายใน 2 นาที คือต่อที่ตู้บริการอัตโนมัติได้เลย แต่ยังมีจุดบอด 2 จุด คือ จุดแรกคือที่จอดรถจักรยานยนต์ไปอยู่ซ้ายสุดเมื่อขับออกมาจะเบียดกับทางรถยนต์ ซึ่งต้องย้ายจุดจอดรถจักรยานยนต์ไปอยู่ขวาสุดเพื่อให้ต่างสามารถใช้ทางได้เส้นที่สุด จุดที่สองคือ ตู้บริการอัตโนมัติมีเกือบ 10 ตู้ แต่มีทางเข้าแค่สองทาง จำเป็นต้องขยายทางเข้าใหม่ เจ้าหน้าที่สามารถเห็นจุดบอดนั้น แต่ก็ต้องรอให้สิ่งเสียก่อนเพราะเคยชินในการรอรับคำสั่ง อันที่จริงการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสั่งงานจะแตกต่างไปจากการสั่งเช่นงานบัญชีซึ่งต้องจะเป็นคำสั่งที่ตายตัว แต่การสั่งงานในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นลักษณะที่คำสั่งมากกว่า

ในทำนองเดียวกันกับองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่การทำงานจะขึ้นกับคนที่เป็นหัวหน้าหน่วย เพื่อให้บรรลุไปสู่พันธกิจ หัวหน้าหน่วยต้องกำหนดว่าให้งานนั้นๆเสร็จภายในกี่วันโดยการทำบันทึกไปถึง ในสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นราชการแต่ก็ยังมีความเป็นอิสระในการทำงาน แม้การสั่งงานจะเป็นการสื่อสารจากด้านบนสู่ด้านล่าง แต่ในหลายเรื่องก็สามารถสั่งงานทางอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนการเวียนหนังสือโดยใช้โปรแกรม Lotus-note เพื่อกระจายหนังสือไปยังหน่วยงานย่อยต่างๆขององค์การ นอกเหนือจากนั้นแล้วยังอาจสั่งงานทางโทรศัพท์ซึ่งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่ใช้กันในคณะแพทย์ นอกจากนี้ยังมีอีเมลเป็น mailing group ในการสั่งและสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคนในองค์การต้องเปิดอีเมลเช็คดูงานที่เข้ามา บางที่หัวหน้าหน่วยงานมีเลขานุการหน้าห้องซึ่งจะฝากข้อความไว้ในช่อง mail โดยจะมีวันกำหนดไว้ควบคู่กับชิ้นงานอยู่เพื่อหัวหน้างานจะได้ไปตามชิ้นงานได้ถูกต้อง หรืออาจเป็นการจัดประชุมเจ้าหน้าที่ทั้งหมดหรือการประชุมเฉพาะหัวหน้างานกลุ่มย่อยๆ เพื่อสั่งงานและให้หัวหน้ากลุ่มย่อยไปติดตามผลงานของลูกทีมต่อไป

งานและกิจกรรมในองค์การธุรกิจโรงแรม จะให้ความสำคัญกับแม่บ้าน และพี่เลี้ยง (supervisor) ในการสั่งงานกับพนักงานทุกกะทั้งในแง่การติดตามการปฏิบัติหน้าที่ การระบุงานด่วนประจำวัน และจุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น ในกรณีที่งานและกิจกรรมราบรื่นไม่มีอะไรที่ต้องปรับปรุงเป็นพิเศษ หัวหน้างานเพียงมาเดินตรวจดู การสั่งงานไม่ต้องกำชับด้วยวาจาเพียงแต่มีบันทึกช่วยจำ (memo) หรือ pager ติดตามตัว แล้วให้พี่เลี้ยงมาบอกพนักงานอีกทีว่ามีเรื่องต้องปรับปรุงอะไรบ้างอะไรบ้าง ปกติบันทึกช่วยจำจะมีทุกวัน เพราะว่าแขกจะมีเสียงบ่น (complain) ที่แตกต่างกันไปทุกวัน ในองค์การธุรกิจการผลิต การสั่งงานจะมีลักษณะคุยกันทันทีที่พบปัญหา นอกเหนือจากการประชุมสั่งงานกันทุกเช้า นอกจากนี้ยังมีการสั่งงานทางอีเมล ทางอินเทอร์เน็ต และการสั่งงานในที่ประชุมทางการเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดระบบว่าจะปรับยังใ้ให้เข้ากับของไทย และเดินตามผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่นในโรงงานเพื่อรับทราบว่ามีความต้องการอะไรบ้าง

พฤติกรรมคนทำงานเป็นอีกแนวทางในการจัดการภายในองค์การ พฤติกรรมคนทำงานครอบคลุมไปถึงมนุษยสัมพันธ์และการใช้จิตวิทยาในองค์การ แนวทางความคิดในเรื่องพฤติกรรมคนทำงานเป็นการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ซึ่งแนวความคิดดั้งเดิมในเรื่องงานและกิจกรรมจะให้ความสำคัญกับตัวงาน โดยละเลยคุณค่าของคนลงไป ในองค์การราชการมีความตระหนักในส่วนนี้ไม่มากนักเนื่องจากรูปแบบการบริหารเน้นการสั่งงานเป็นหลัก ส่วนในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่พนักงานเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ก็พยายามให้ความสำคัญในส่วนนี้ ส่วนหนึ่งเนื่องจากมีสหภาพอยู่ด้วย ดังตัวอย่างที่เปิดเว็บไซต์ให้แสดงความคิดเห็นที่บางครั้งผู้บริหารระดับสูงจะเข้าไปตอบด้วย อย่างไรก็ตามคนในองค์การมักไม่แสดงความคิดเห็นแต่กลับเป็นที่ระบายความรู้สึกมากกว่า นอกเหนือจากการเปิดการประชุมโดยตรงระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงาน อย่างไรก็ตามโดยโครงสร้างแบบใหม่ก็ต้องพยายามทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของคนในองค์การเพื่อให้เข้าใจตรงกัน ด้วยการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและหันไปพบปะอย่างไม่เป็นทางการโดยการเพิ่มความถี่ในการพบปะกันในช่วงว่างพักดื่มกาแฟ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เฉพาะเรื่องงานเท่านั้น แต่ต้องแก้ที่ต้นเหตุซึ่งบางครั้งมาจากครอบครัว เช่น บางคนมาสายเพราะมีปัญหาการหย่าร้างในครอบครัวต้องไปส่งลูกที่โรงเรียน หรือการมีปัญหานี้สินทำให้ขาดสมาธิในการทำงาน เรื่อง

ทำนองนี้ต้องอาศัยเวลาและต้องช่วยแก้ปัญหาให้ระดับหนึ่ง ยกเว้นบางคนที่ต้นเหตุปัญหามาจากอบายมุขแต่ส่งผลมาถึงที่ทำงานซึ่งเรื่องทำนองนี้ต้องหันมาใช้ไม้แข็ง

ในองค์การทางการศึกษาการปรับปรุงระบบงานไม่ใช่เริ่มต้นที่ตัวงานเสมอไป แต่ต้องกลับไปที่คนเป็นตัวหลัก เพราะหากคนปรับปรุงตนเองแล้ว การแก้ปัญหาในเรื่องงานก็ไม่ยากเลย เช่น การบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ไม่มีทางสำเร็จได้ แม้จะมีการปรับกฎระเบียบและออกนอกระบบราชการแล้วก็ตาม หากเจ้าหน้าที่ยังทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม นอกจากนั้นยังอาจต้องกระตุ้นด้วยสิ่งล่อ (incentives) เพราะถ้าหากคนในองค์การทำงานเต็มที่แล้ว ก็ควรจะได้รับสิ่งตอบแทนคุ้มค่าเหนื่อยและมีความเป็นธรรมซึ่งจะทำให้คนอยากอยู่ในระบบราชการ การทำมากได้มาก ทำน้อยก็ได้น้อย เป็นเพราะมีระบบประเมินค่ามาจับการทำงาน ไม่ใช่จากอารมณ์ของเจ้านาย เพราะทำให้คนในองค์การทั้งระบบมีการปรับปรุงสมรรถภาพเพิ่มมากขึ้น สามารถเอาคนเข้าคนออกง่ายขึ้น เนื่องจากการหลุดออกนอกระบบจะใช้เป้าหมายมาจับการทำงานแทน

ในองค์การธุรกิจมักแยกแผนกบุคคลออกไปเป็นอิสระไม่ได้ขึ้นกับฝ่ายใด และงานบุคคลของโรงแรมแต่ละแห่งในเครือก็ไม่ได้เกี่ยวข้องกัน แม้จะมีแผนกบุคคลของส่วนกลางคุมอยู่ ซึ่งบางเรื่องและบางที่ก็ไม่ได้ทำงานประสานกัน การขอกำลังคนของโรงแรมในเครือเมื่อเกิดขาดกำลังคนทำงานกระชั้นหัน หรือการขอให้ช่วยอบรมพนักงานขณะปฏิบัติงานจริงจากแผนกบุคคล ในบริษัทโตโยต้ามีการใช้หลัก Kaizen ของญี่ปุ่นเพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องให้อยู่บนพื้นฐานของ ข้อเท็จจริง แต่หลักการนี้จะใช้ได้ก็ต่อเมื่อหน่วยงานต้องให้ความไว้วางใจและความสำคัญกับบุคลากร เพราะการพัฒนางานที่ดีที่สุดต้องอยู่ที่ตัวบุคคล และแต่ละคนต้องพัฒนาตัวเอง ตลอดจนพัฒนาการทำงานร่วมกัน (Team work) โดยเปิดโอกาสให้คนในองค์การทุกคนเข้ามาแสดงความคิดเห็นได้

เทคนิคในการทำงาน ในที่นี้หมายถึง การเลือกใช้วิธีการทางเทคโนโลยี เพื่อให้การทำงานไปสู่ผลผลิตหรือเป้าหมายที่วางไว้ ตัวอย่างของเทคนิคการทำงานเช่น วิทยาการจัดการ (management science) กลไกการผลิต ศิลปะในการให้บริการ เป็นต้น สำหรับองค์การทางราชการมีความพยายามสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์การโดยเฉพาะศูนย์ข้อมูลข่าวสารในระดับกระทรวง ส่วน

องค์การวิชาชีพที่รัฐลงทุนเช่น ทอท. ส่วนใหญ่งานจะเป็นด้านเทคนิคอยู่แล้ว โดยจะมีฝ่ายวิชาการประจำท่าอากาศยานในกรุงเทพฯ เชียงใหม่ เชียงราย หรือหาดใหญ่ ซึ่งจะมีวิธีการตรวจสอบท่าอากาศยานต่างๆตามเทคนิคที่กำหนดไว้แล้ว เช่นเดียวกันกับการตรวจสอบวิทยุการบินจะมีการประเมินตามวิธีการที่วางเป็นระเบียบไว้ ในองค์การสถานศึกษาการพัฒนาบุคลากรมี 2 ส่วน คือ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในระดับคณะที่ไม่ใช่เทคนิคหรือไม่ใช่เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานด้านหน้าทั้งหมด กลุ่มนี้จะได้รับการอบรมให้ตามโอกาสและตามโปรแกรม สำหรับคนที่เป็นนักเทคนิคหรือนักเทคโนโลยีสารสนเทศของศูนย์คอมพิวเตอร์จะส่งไปฝึกอบรมข้างนอก โดยทางศูนย์คอมพิวเตอร์ของคณะได้แบ่งการฝึกอบรมเป็นกลุ่มๆไป เช่น ผู้บริหารควรเรียนรู้โปรแกรมระบบปฏิบัติการ และ Windows Web browser สำหรับอาจารย์ฝึกอบรม power point ให้ ส่วนนักวิจัยต้องใช้โปรแกรม SPSS หรือโปรแกรมเกี่ยวกับวิเคราะห์ทางสถิติได้ เป็นต้น สำหรับองค์การธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับเทคนิคถึงกับจัดตั้งโรงเรียนเทคนิคโดยดำ สอนระดับปวส. โดยจะได้รับการฝึกภาคปฏิบัติมากกว่าที่อื่น เพราะโดยด้ามี่ศูนย์ฝึกอบรมเกี่ยวกับช่างอยู่ด้วย

กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารหรือกระบวนการบริหารจัดการเป็นส่วนหนึ่งของลักษณะที่ใช้ในการจัดการแบบดั้งเดิมที่ว่าด้วยขั้นตอนในการทำงานและกิจกรรม กระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วยขั้นตอนหลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ละนักคิด อย่างน้อยที่สุดกระบวนการบริหารจะมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้ การวางแผน การสั่งงานรวมถึงการดำเนินงาน การประสานงาน และการติดตามที่รวมถึงการประเมินผล

การวางแผนงานเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน แม้การบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นงานและกิจกรรมอาจดูล้าสมัย แต่องค์การทุกองค์กรก็มีความจำเป็นต้องเริ่มต้น ณ จุดนี้ จึงทำให้องค์การทั้งหลายโดยเฉพาะระบบราชการต้องมีสำนักหรือกองแผน เนื้อหาของการวางแผนงานเป็นเรื่องที่กว้างตั้งแต่การจัดสรรงบประมาณลงในโครงการต่างๆที่ประกอบขึ้นเป็นตัวแผน ซึ่งปกติองค์การทางราชการจะต้องมีการจัดทำแผนงานเพื่อประกอบการของบประมาณประจำปี แผนงานซึ่งเคยรวมศูนย์อยู่ที่ปลัดกระทรวงต้องย้ายไปอยู่ที่สำนักนโยบายและแผนซึ่งรวม

แผนงานของสจร.เดิมไปด้วย โดยสำนักปลัดกระทรวงจะดูแลเฉพาะแผนงานในสำนักปลัดกระทรวงเท่านั้น โดยหน้าที่สำนักปลัดกระทรวงต้องรับแผนงานของทุกหน่วยเข้ามาพิจารณาและส่งต่อไปยังสำนักนโยบายและแผน แม้จะแยกกองแผนของสำนักปลัดกระทรวงออกจากสำนักนโยบายและแผนแต่ก็ต้องผ่านเข้ามาที่กองแผนของสำนักปลัดอยู่ดีเพราะมีหน้าที่รองรับปลัดกระทรวงอยู่แล้ว ในการทำงานเรื่องแผนงานอาจต้องอาศัยข้อมูลย้อนหลังเพื่อนำไปวางแผนในอนาคต กองแผนของสำนักปลัดกระทรวงอาจใช้ข้อมูลย้อนหลังนับสิบปี เพราะแผนของสำนักปลัดกระทรวงไม่ค่อยมี ส่วนใหญ่จะเป็นการรวบรวมข้อมูลในอดีตและข้อมูลที่พิมพ์ลงในฐานข้อมูลเป็นประจำทุกวัน ซึ่งหน่วยงานกระทรวงสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ได้ จึงเป็นที่รับรู้ว่าข้อมูลในกองแผนงานของสำนักปลัดกระทรวงใช้สืบค้นเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานอื่นๆในกระทรวงเดียวกัน คนในงานที่เกี่ยวข้องกับแผนมีทั้งนักวิชาการและธุรการและต้องทราบถึงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมข้อมูลถึงกรมกองต่างๆในกระทรวง ซึ่งกรมกองอื่นต้องสนับสนุนข้อมูลในการจัดสร้างฐานข้อมูล ในส่วนนี้งานสารสนเทศจะรับเข้ามาดำเนินการในฐานข้อมูลกลางซึ่งพัฒนามาตั้งแต่เป็นศูนย์ข้อมูลเมื่อครั้งมีการจัดทำแผนการขนส่งแห่งชาติ (National Transport Planning) จนพัฒนามาเป็นศูนย์สารสนเทศและการสื่อสารโดยมีหน่วยต่างๆเช่นกองกลางสนับสนุนข้อมูล แผนมักมาจากข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ส่วนนโยบายมักมาจากผู้บริหาร แต่กองแผนต้องรับผิดชอบทั้งสองส่วนและรวมถึงกลยุทธ์เมื่อลงมือปฏิบัติราชการด้วยซึ่งสามารถปรับแผนได้หากจำเป็น

ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนคล้ายคลึงกันแต่อาจมีระบบการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น ในองค์การเดียวมีแผนเฉลี่ยประมาณ 70 แผนต่อปี ในแต่ละกองเฉลี่ย 12-20 แผน ทุกแผนต้องดำเนินการตามแผนแม่บท (master plan) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแผนการก่อสร้างโดยเฉพาะการสร้างสนามบินซึ่งจะต้องใช้เวลาทำแผนนับ 10 ปี ต้องมีการจัดการที่เป็นระบบ ในบางครั้งอิทธิพลทางการเมืองทำให้แผนสะดุดลงเป็นช่วงๆ ในการทำแผนวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะต้องดำรงรักษาวิสัยทัศน์ในด้านความเป็นหนึ่งในความเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งทางอากาศ ซึ่งได้ทำแผนใหญ่มา 6 ฉบับแล้ว ทำให้เชื่อมั่นว่าถ้าสนามบินสุวรรณภูมิเสร็จสิ้นลงจะทำให้เป็นสนามบินติดอันดับต้นๆของโลก ในการนี้ก็มีมีการปรับการ

ทำงานไปเรื่อย ๆ เพื่อให้รับกับเงื่อนไขที่ต้องการไปจนกว่าจะเสร็จโครงการ การที่
 แผนทำไว้ล่วงหน้าเวลาทำงานจึงไม่เกิดความเครียดมากนัก แม้กระทั่งชีวิตส่วน
 ตัวเช่นที่อยู่อาศัย หรือสถานที่เรียนของบุตรธิดา เพราะได้ล่วงรู้จะเกิดอะไรขึ้นมา
 ก่อนหน้านี้ ยิ่งในช่วงที่กำลังย้ายจากท่าอากาศยานดอนเมืองไปสู่ท่าอากาศยาน
 สุวรรณภูมิ ทำให้มีการระงับงานหนักโดยเฉพาะการปรับปรุงชีวิตในสถานที่แห่งใหม่
 เส้นทางเดินรถ หรือปริมาณผู้โดยสารเพื่อรับกับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ นอก
 เหนือจากหน่วยงานต่างๆที่ต้องสร้าง ยุบ หรือปรับปรุงที่ได้ผ่านสายงานและคณะ
 กรรมการพิจารณาหลายชุดรวมถึงชุดใหญ่ซึ่งเป็นคณะกรรมการประจำองค์การ
 ตลอดจนคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งทำให้แผนงานตก
 ตะกอนจนเป็นที่รับรู้กันอย่างเปิดเผย

ในสถาบันการศึกษาเช่นคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล แผนงาน
 ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศถือว่าค่อนข้างสำคัญที่สุดเนื่องจากอาจกล่าวได้ว่า
 เป็นแกนกลางในการพัฒนา ได้มีการวางแผนในการใช้เว็บไซต์ให้มีประโยชน์ใน
 การติดต่อและทำกิจกรรมต่างๆเพิ่มขึ้นเช่น การให้ download แบบฟอร์ม การขอ
 ใช้บริการ การตรวจสอบงานที่อยู่ในขั้นตอนการผลิต และการประชาสัมพันธ์
 เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ลดภาระของงานประจำลงได้ และทำให้บุคลากรมีเวลาทำงาน
 ในส่วนที่เทคโนโลยียังทำแทนไม่ได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังทำแผนสำหรับอนาคตที่
 มุ่งหวังจะขยายการสื่อสารไปสู่ผู้ใช้ภายนอกด้วยความรวดเร็ว ความถูกต้องแม่นยำ
 และความคล่องตัวเช่นกัน แผนงานดังกล่าวได้รับการตรวจสอบจากการ
 ประชุมผู้บริหาร และการดำเนินการตรวจสอบในพื้นที่จริงเพื่อนำมาปรับให้เห็น
 เป็นรูปธรรมชัดเจน แผนงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีมานานเกือบ
 40 ปี เมื่อมีแผนชาติเกี่ยวกับ IT master plan พัฒนามาเป็นแผนที่กว้างอย่าง
 รูปธรรมเมื่อประมาณปี พ.ศ.2544 เมื่อครั้งยังเป็นศูนย์คอมพิวเตอร์ และไปช่วย
 มหาวิทยาลัยมหิดลพัฒนาแผนในปี พ.ศ.2541-2542 ก่อนไปช่วยพัฒนาแผนใน
 ระดับชาติ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลจึงได้เปรียบเพราะทราบแผนมา
 ก่อนเนื่องจากเคยมีส่วนร่วมให้ข้อคิดในการร่างแผน ถือว่าเป็นโอกาสที่ดีเพราะ
 ฉะนั้นในแผนของชาติจะสอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับแผน
 พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม สามารถที่จะดำเนินการร่วมงานกันได้อย่างสอดคล้องกัน

อย่างดี แม้ว่าอาจล้าหน้าไปบ้างก็เพราะได้รู้ล่วงหน้ามาก่อน ยกตัวอย่างเช่น Lotus Notes มหาวิทยาลัยชื่อโปรแกรมหลังคณะเกือบปี

ในองค์กรเอกชนอาจมีเงินลงทุนโดยเฉลี่ยไม่มากเท่ากับงบประมาณของประเทศ องค์กรการธุรกิจมักจะมีแผนโดยเฉพาะแผนเทคโนโลยีสารสนเทศเนื่องจากตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่ทำให้องค์กรธุรกิจเห็นความจำเป็นในการลงทุน เช่น เป็นเพราะการออกของของกรมศุลกากรใช้ระบบดิจิทัล จึงทำให้การออกของของบริษัทต้องปรับตัวเองเพื่อการนี้ด้วย อันทำให้ส่งผลกระทบต่อแผนอื่นของบริษัทตามมา เช่น การจัดอบรมเรื่องภาษี และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร เป็นต้น เช่นเดียวกันกับบริษัทโตโยต้าได้มีแผนการตลาดที่มีรายละเอียดจากข้อเท็จจริงของผู้เข้าประชุมทุกฝ่ายไม่เว้นแม้แต่ผู้แทนจำหน่าย จึงอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนในลักษณะที่เรียกว่า "Plan Do Check Action (PDCA)" ซึ่งแผนทุกแผนต้องตรวจสอบการกระทำให้เห็นจริงจะทำให้ทราบว่าปัญหาอยู่ที่ไหน เกิดปัญหาได้เพราะอะไร และปัญหาจะช่วยทำให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยในการทำงานจริงแล้วจะมีหน่วยงานอื่นเข้ามาสนับสนุนในการลงมือปฏิบัติที่สามารถติดตามผลการกระทำได้

การสั่งงานและการดำเนินงาน ในหัวข้อที่ผ่านมาพบว่า ลักษณะในการบริหารจัดการที่เป็นหัวใจคืองานและกิจกรรม การสั่งงานรวมไปถึงการดำเนินงานจึงมีความสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการ ในการสั่งงานและการดำเนินงานขององค์กรราชการค่อนข้างมีลักษณะไปทางอนุรักษนิยม ดังความคิดที่ว่าสำนักปลัดจะต้องเป็นศูนย์กลางของการบริหารและเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ การลดขนาดของคนในองค์กรลงจากการปฏิรูประบบราชการ มีส่วนทำให้แต่ละกองมีงานล้นเพราะปริมาณเข้ามาอยู่ตลอดเวลา ต้องรีบทำให้เสร็จตามหน้าที่ไปวันๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ภารกิจที่รับผิดชอบอาจต้องเร่งไว้มาก่อนเพราะต้องเร่งทำให้สำนักปลัดกระทรวงก่อนซึ่งอาจไม่ใช่ภารกิจตามหน้าที่ที่ต้องทำ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาคิดนอกเหนือไปจากงานที่ทำได้ อย่างไรก็ตามกรมจะมีหน้าที่ตามกฎหมายและงบประมาณรองรับ และยังเป็นนิติบุคคลที่สามารถผูกพันในทางกฎหมายกับนิติบุคคลอื่น ซึ่งกระทรวงไม่อาจเข้าไปควบคุมงานตามหน้าที่ดังกล่าวได้ กระทรวงจึงหันไปใช้การควบคุมที่ตัวคนแทน ทั้งนี้กรมอาจมีอำนาจแต่งตั้งโยกย้ายในระดับ 8 ลงไปซึ่งเป็นอำนาจในการจัดการภายใน ตัวข้าราชการระดับ

8 หรือเทียบเท่าผู้อำนวยการกองจำเป็นต้องขอความเห็นชอบจากปลัดกระทรวง ข้าราชการระดับ 9-10 หรือในระดับรองอธิบดี อธิบดี เป็นอำนาจของปลัดกระทรวง ทำให้ปลัดกระทรวงมีอิทธิพลต่อการสั่งและการดำเนินงาน แต่เนื่องจากปลัดกระทรวงต้องทำงานใกล้ชิดกับนักการเมืองที่เป็นเจ้ากระทรวง จึงทำให้การสั่งงานส่วนใหญ่อยู่ภายใต้อิทธิพลและนโยบายของรัฐมนตรี งานของกองกลางหรือสำนักปลัดกระทรวงจึงเป็นงานบริการและคอยแจกจ่ายงานไปตามกองต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ อยู่ในฐานะที่เป็นตัวเชื่อม(link) ระหว่างกองและกรมต่าง ๆ ตามลำดับ การสั่งงานจากหน่วยที่เป็นศูนย์กลางทางข้อมูลดังกล่าวอาจผิดพลาดได้โดยเฉพาะการตีความเนื้อเรื่องผิดพลาดไป ตรงส่วนนี้จึงทำให้ต้องหันมาอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยลดความผิดพลาดในด้านเนื้อหา

องค์การรัฐวิสาหกิจอาจมีความสะดวกมากกว่าระบบราชการ เพราะองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมุ่งเน้นผลงานมากกว่ากระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานอย่างที่ระบบราชการเป็น งานที่สั่งจึงเน้นเฉพาะส่วนที่ทำให้เกิดผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจแต่จะเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นในเรื่องการตัดสินใจที่ต่างก็ใช้ข้อเท็จจริงเป็นมาตรฐาน ยกเว้นบางเรื่องที่เป็นนโยบายซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้อำนาจในการสั่ง การสั่งงานรวมถึงการดำเนินงานในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจ โดยเฉพาะข้อมูลที่มีการสั่งสมมา เนื่องจากทอท.ก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิซึ่งเป็นงานโครงการขนาดใหญ่ การจัดการทางการสื่อสารจึงไม่ได้อิงกับโครงสร้างตามปกติ แต่เป็นการทำงานในระบบเมทริกซ์ (matrix) ในการตั้งผู้เชี่ยวชาญแต่ละส่วนมาร่วมกันทำงานโดยมีผู้บริหารโครงการเป็นหัวหน้า ที่ต้องหาวิธีการในการจัดการถึง 60 กิจกรรมหลักที่มีความยุ่งยากและลึกซึ้ง ซึ่งต้องอาศัยการประชุมร่วมกันเป็นสำคัญก่อนที่จะสั่งงานลงไป การประชุมของโครงการ(ในนามของบริษัทการทำอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งใหม่)ทำให้เห็นถึงความจำเป็นในการทำงานแบบทีมเวิร์คเนื่องจากต้องการความชำนาญและความคล่องตัวมากกว่าความเด็ดขาดจากผู้กุมอำนาจ เพราะงานโครงการเป็นงานที่ต้องอยู่ในสนามปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสกับข้อเท็จจริงทั้งคนและงานโดยตลอด จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาช่วยปรับเปลี่ยนกระบวนการและกลยุทธ์ในการจัดทำ

คนให้สอดคล้องกับความถนัดและภาระงานที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสั่งงานในระบบเมทริกซ์นี้จะติดตามจากผลงานเนื่องจากขั้นตอนมีอยู่ในแผนแล้วจึงเปิดโอกาสให้คนในองค์กรการต่อรองได้ระดับหนึ่งหากไม่ทำให้เป้าหมายรวมเสียไป ลักษณะดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกับสถาบันการศึกษาที่มักใช้โครงการเป็นหลักในการบริหารจัดการ ที่ให้ความเป็นอิสระที่เหมาะสมกับธรรมชาติของบุคคลให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด การปฏิบัติงานในโครงการช่วยให้คนในองค์กรค่อนข้างมีอิสระในการต่อรองจนเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงาน

ในองค์กรธุรกิจเช่นการให้บริการต้องแข่งขันกับองค์กรภายนอกอื่น และต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ดังนั้นการทำงานแบบให้บริการอาจมีการสั่งงานเพื่อจ่ายงานแต่ในขณะปฏิบัติหน้าที่ต้องอาศัยความคิดก่อนการกระทำ มีอิสระหากไม่ออกนอกกรอบนอกทางเพื่อการตัดสินใจเฉพาะหน้าให้ลูกค้าพึงพอใจ การจัดการทางการสื่อสารจึงมุ่งเน้นให้รู้เป้าหมายในการรับคำสั่งเสียก่อนเพื่อได้รับผิดชอบได้ด้วยตนเองดังเช่น การรับทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือเพื่อรักษาภาพลักษณ์ต้องมีบุคคลที่สามารถเข้าทดแทนได้หากเกิดปัญหากับคนแรก งานทุกงานจึงต้องมีตัวสำรองที่รู้งานเหมือนกันอยู่ด้วย และเมื่อเหตุการณ์ผ่านไปแล้วสามารถถกเถียงและวิพากษ์วิจารณ์เพื่อให้การทำงานดีขึ้น ในองค์กรธุรกิจที่เน้นการผลิต ผู้บริหารต้องเข้าใจในการสั่งงานเนื่องจากตัวงานอยู่ในที่ตั้งของโรงงาน เช่น ความเข้าใจในสภาพแรงงานเพื่อให้สภาพแรงงานกลับมาช่วยบริษัทให้อยู่รอดร่วมกันได้ การสั่งงานและการทำงานต้องสอดคล้องกันด้วยการประชุมเพื่อไม่ให้เสียเวลาหากมีความผิดพลาดของสายการผลิต การสั่งงานจึงต้องควบคู่กับคำถาม “ทำไม” เพื่อให้คนงานคิดตามไปด้วยกับคำสั่งนั้น เพื่อให้การทำงานได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้คนในองค์กรจะมีความรู้โดยรอบในทุกงานแม้ว่าตนเองจะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ตาม

การประสานงาน งานและกิจกรรมที่ได้สั่งไปหรือดำเนินการอยู่อาจมีลักษณะต่างคนต่างทำไป การประสานงานจะช่วยทำให้งานและกิจกรรมแต่ละอย่างนำเข้ามาเป็นหนึ่งเดียวได้ทำให้เกิดผลงานตามความต้องการจากการสั่งงานนั้นไป แม้จะเป็นการประสานงานแต่ในความเป็นจริงจะต้องมีการประสานคนด้วย เพราะคนเป็นผู้ทำงาน ในองค์กรราชการ สำนักปลัดกระทรวงถือเป็น

หน่วยงานกลางที่สำคัญในการประสานงานภายในและภายนอกกระทรวง เฉพาะงานภายในสำนักปลัดกระทรวงต้องประสานงานว่าเยี่ยสิบหน่วย ในปัจจุบันการประสานงานมีความสะดวกมากขึ้นเนื่องจากมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยสนับสนุนอันทำให้เกิดความรวดเร็วไม่ต้องไปติดต่อด้วยตนเองเสมอไป งานด้านนโยบายเป็นอีกงานที่ต้องคอยประสานข้อมูลเพื่อให้ออกมาเป็นนโยบายรูปธรรมไม่ว่าข้อมูลจากนักการเมือง จากภายในกระทรวงเช่นกรมกองจากกระทรวงอื่นๆ และจากวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่อยู่ในกำกับดูแลของกระทรวง ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีส่วนช่วยในการประสานงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากต้องประสานข้อมูลทั้งในแนวดิ่งและในแนวระนาบ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน นโยบายที่ออกมาจะร่วมกันมาจากการประสานงานร่วมกันไม่ใช่ต่างคนต่างทำ เช่น ในกรณีการป้องกันอุบัติภัย จะมีการจัดตั้งคณะกรรมการประสานงาน เพื่อให้เกิดเอกภาพในการรักษาความปลอดภัยซึ่งถือว่าเป็นหัวใจในการทำงาน การประสานงานดังกล่าวต้องเป็นรูปธรรมจากการจัดซื้อและเป็นแบบฉบับตามที่กฎหมายกำหนดและตามที่ข้อเสนอขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศวางไว้เพื่อให้เกิดความไว้วางใจได้อย่างแท้จริง นอกจากการประสานงานในด้านดังกล่าว ในการก่อสร้างสนามบินก็ต้องประสานงานทั้งจากภายในและภายนอกเพราะโครงการสร้างสนามบินเป็นเรื่องใหญ่ ในการนี้ต้องทำตามแนวทางของธนาคารโลกในการคัดเลือกผู้ก่อสร้าง อีกทั้งยังต้องประสานไปทางรัฐบาลญี่ปุ่นซึ่งเป็นเจ้าของเงินกู้ในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับเหมาว่าเป็นไปตามแนวทางของธนาคารโลกหรือไม่ ซึ่งทางทอท.จำเป็นต้องมีผู้ให้คำปรึกษาในการบริหารโครงการขนาดยักษ์ที่ต้องคอยประเมินโครงการ เพื่อมิให้เกิดการทุจริตและการสมยอมกันในการประมูล เมื่อเริ่มประมูลโครงการ ผู้ที่ให้ราคาต่ำสุดบนเงื่อนไขของสเปคของโครงการย่อมเป็นผู้ประมูลได้ โดยมีข้อห้ามในการต่อรองราคาที่แตกต่างไปจากการประมูลในประเทศ เพราะเปิดโอกาสให้มีการต่อรองจะเป็นช่องทางทำให้เกิดการสมยอมกันได้ จากนั้นจึงประสานงานไปยังผู้ให้เงินกู้เพื่อตรวจสอบการประมูลก่อนที่จะให้ทางทอท.ลงนามในสัญญาก่อสร้าง ในทำนองเดียวกันกับการตรวจรับงานก็จะอยู่ในรูปของการประสานงาน โดยทางทอท.ต้องจัดจ้างบริษัทผู้ควบคุมงานและวงเงิน เมื่อมีการส่งมอบงานแต่ละชิ้นต้องให้บริษัทผู้ควบคุมงานที่เชื่อถือได้ตรวจรับว่างานงานที่ได้และเงินที่ต้องจ่าย

ตรงกันหรือไม่ และตรงกับงวดเงินในสัญญาหรือไม่ ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้การตรวจสอบจากบริษัทที่ปรึกษาการบริหารโครงการด้วย หากพบข้อผิดพลาดในการทำงานหรือทุจริต ทอท.มีหน้าที่ฟ้องเรียกค่าเสียหายจากบริษัทผู้ควบคุมงานด้วยเหตุนี้ทางไทยจะไม่ใช้เป็นผู้ถืองบประมาณเบิกจ่ายและไม่มีเงินโครงการอยู่ในมือจึงยากที่จะหาช่องทางในการฉ้อราษฎร์บังหลวงได้

ในสถาบันการศึกษา การประสานงานอาจเป็นเรื่องยุ่งยากเพราะคนในองค์กรเช่นคณาจารย์ต่างมีอิสระ การประสานต้องอยู่ในรูปขอความร่วมมือ ในกรณีที่เป็นภาพลักษณ์ก็อาจให้งานประชาสัมพันธ์ตั้งให้ทุกคนมาร่วมกันโดยอยู่ในการกำกับดูแลของงานประชาสัมพันธ์ โดยผู้บริหารมีหน้าที่บอกความคิดว่าต้องการจะทำอะไร โดยให้ประชาสัมพันธ์เป็นตัวประสาน งานที่จำเป็นต้องเข้าไปโน้มน้าวใจผู้ที่มีความสามารถเสียก่อน เพื่อให้งานต่อเนื่องจำเป็นต้องส่งข้อมูลที่ยากได้ไปยังภาควิชาต่างๆเพื่อให้ภาควิชาส่งข้อมูลกลับมา ถ้าไม่มีการส่งข้อมูลกลับมาให้ ก็จะจัดส่งข้อมูลที่มีการเปรียบเทียบกับภาควิชาอื่นไปยังภาควิชาอื่นๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ในองค์กรธุรกิจ การประสานงานมักเป็นเรื่องเฉพาะหน้าเช่นเมื่อเกิดปัญหาจะให้พี่เลี้ยงหรือ supervisor ซึ่งมี pager ติดตามตัวในกรณีของโรงแรมและ walky-talky ในกรณีของโตโยต้าเพื่อให้ไปแก้ปัญหาหรือประสานงานตอนนั้นเลย ในการทำงานขององค์กรธุรกิจทั้งสองแบบอาจจำเป็นต้องประสานงานจากบริษัทแม่ในต่างประเทศเพื่อรักษาคุณภาพของการบริการและการผลิต

การติดตามและการประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเพื่อตรวจสอบดูว่างานและกิจกรรมบรรลุไปสู่เป้าหมายเพียงใดอันนำไปสู่การปรับแผนระหว่างปีหรือปรับแผนในรอบต่อไป สำนักปลัดกระทรวงมีหน้าที่ในการประสานและติดตามงานภายในกระทรวงซึ่งได้รับการประเมินจากเกณฑ์ของกพร.ที่ 80-90 % ถือว่าประสบความสำเร็จแม้ลดลงจากแผนที่ตั้งไว้ เพราะตามแผนจะตั้งระดับสูงไว้ก่อน การที่ได้ตัวเลขต่ำกว่าเกณฑ์ส่วนหนึ่งเพราะเป็นเกณฑ์การประเมินในเชิงปริมาณที่มีรายละเอียดมากมาย และการประเมินในเชิงคุณภาพก็มีตัวชี้วัดซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับสภาพงานของกระทรวง อย่างไรก็ตามการประเมินก็จะดูตัวหลักต่อไปนี้คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการให้บริการ ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุน การประเมินจะพิจารณาว่าเป็นไปในทิศ

ทางกับที่องค์กรเสนอไว้เป็นประเด็นหรือไม่ โดยต้องมีการประเมินผลติดตามอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะการเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันจากทุกฝ่ายที่อยู่ในสังกัด โดยมีเครื่องมือที่เป็นเกณฑ์ในการประเมินจากระดับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และผู้บังคับบัญชาสามารถชี้แจงได้อย่างโปร่งใสในผลการประเมินนั้น โดยผู้ได้บังคับบัญชามักพอใจและยอมรับผลในการประเมิน การประเมินเป็นสัญญาณเตือนให้ผู้บังคับบัญชาพึงสังวรณไว้ และไม่จำเป็นต้องเชิญมาพูดคุยหากมีการโยกย้ายเนื่องจากผลงานไม่เข้าเป้าประสงค์ตามที่ได้รับทราบทั่วกัน เพราะผู้บริหารจะตัดสินใจเช่นนั้นได้เนื่องจากได้ลงไปขลุกในพื้นที่มาและได้รับฟังเสียงสะท้อนกลับมาระดับหนึ่งแล้ว

ในสถาบันการศึกษาจะพิจารณาจากผลงานในการประเมินความดีความชอบประจำปี เกณฑ์ง่าย ๆ คือถ้าทำมากก็ได้มาก ทำน้อยก็ได้น้อย โดยมีระบบการประเมินเข้ามาจับการทำงาน การมีเกณฑ์เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร เพราะง่ายต่อการปรับปรุงแก้ไข และคนในองค์กรก็จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งแทนที่จะดีในสายตาคนทำงาน คนในองค์กรกลับมักจะรู้สึกว่าคุณเองไม่มีความมั่นคงปลอดภัย เพราะสามารถคัดคนเข้า-ออกได้ง่ายกว่าระบบเดิม การออกนอกกระบวนเป็นเหตุให้ต้องใช้เป้าหมายมาจับการทำงาน คนที่ทำงานไม่บรรลุเป้าหมายย่อมหวาดหวั่นในสถานภาพของตนเอง ดังตัวอย่างการใช้ระบบ SAP ในการประเมินผลภายในงานบริหารบุคคล ซึ่ง SAP จะเป็นฐานข้อมูลของบุคคลทุกประเภท สะดวกในการสืบค้น และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อใช้พัฒนางานและเป็นเครื่องชี้วัดในการพัฒนาหน่วยงานและประเมินผลงานการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในองค์กรธุรกิจไม่ว่าบริการหรือการผลิต การประเมินผลมีความหมายครอบคลุมไปถึงความสามารถของบริษัทเพื่อเป็นการตรวจดูความสามารถของคนได้ในทางกลับกันเช่น ในธุรกิจการบริการจะมีการประเมินจากอัตราการจองห้องพัก ซึ่งการจองห้องพักอาจมีที่มาได้หลายทางเช่น จองโดยตรง จองผ่าน e-business หรือจองผ่านตัวแทนจำหน่าย ซึ่งบางครั้งราคาไม่เท่ากันทำให้ลูกค้าเมื่อทราบความแตกต่างจะไม่พอใจ หรือการกำหนดไว้ว่าจะต้องผลิตรถยนต์ได้วันละกี่คัน โดยติดตามการทำงานของคนในองค์กรว่าทำไมจึงทำให้ผลิตได้เพียงแค่นั้น ต้องยอมรับว่าธุรกิจการผลิตจะให้ความสำคัญกับการประเมิน ใน

บางครั้งมีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในรูปแบบวิจัย ผู้ร่วมงานเป็นอย่างไร และมีความสัมพันธ์อย่างไรกับหัวหน้างาน คนในองค์กรมีความรู้พื้นฐาน ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน และความสำคัญขององค์กรอย่างไรบ้าง สามารถนำผลประเมินมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร และจะพัฒนาได้อย่างไรบ้าง การประเมินดังกล่าวจะจัดทำในสถานที่ทำงานแต่ละแห่งทั่วรอบหกเดือนโดยมีบริษัทวิจัยจากภายนอกเข้ามาประเมิน ซึ่งฝ่ายบริหารบุคคลจะทำรายงานแจ้งผู้บริหารทราบเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานต่อไป นอกจากนี้ยังมีการวิจัยเกี่ยวกับลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับบริษัทชั้นนำที่มีรูปแบบสินค้าเหมือนกันเช่นบริษัทรถยนต์อย่างเดียวกัน และที่แตกต่างไปเช่นปูนซิเมนต์ไทยเพื่อนำไปปรับปรุง Benchmark ของบริษัท ทั้งพิจารณารายได้ สวัสดิการ และคู่สิ่งแวดล้อมโดยรวมของสังคมไทยด้วย เพื่อนำมาพิจารณาให้โบนัส เงินเดือนที่เหมาะสมไม่ล่าช้าหรือล้าหน้าเกินไป อย่างไรก็ตามในรายละเอียดแล้ว พนักงานของโตโยต้าสามารถประเมินความสามารถของตนเองได้ระดับหนึ่ง

ระบบการสื่อสาร

ระบบการสื่อสารเป็นกระบวนการสื่อสารที่ครบวงจรจากจุดเริ่มต้นวนเวียนกลับมาที่เดิม ระบบการสื่อสารช่วยทำให้การบริหารจัดการมีความเคลื่อนไหวจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง องค์ประกอบของระบบการสื่อสารอย่างน้อยควรมีสี่สิ่งต่อไปนี้ กลไกของสื่อ เนื้อหาข่าวสาร เนื้อหาข่าวและความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อม

กลไกสื่อเป็นการเคลื่อนไหวของการสื่อสารในองค์กร หัวใจในการเคลื่อนไหวอยู่ที่การติดต่อสื่อสารในองค์กรซึ่งมีหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรให้เคลื่อนไหวโดยเฉพาะในการทำงาน ดังนั้นกลไกสื่อจึงเป็นหัวใจในองค์กร แม้คนในองค์กรจะตระหนักว่าจำเป็นแต่ในทางปฏิบัติยังไม่ได้คำนึงถึงมากเท่าที่ควร และที่คำนึงถึงมักจะเน้นบุคคลเป็นสื่อในการขับเคลื่อนกลไกมากกว่าสื่ออื่นๆ

ในองค์กรราชการจะให้ความสำคัญกับคนที่เข้ามาเป็นผู้บริหาร ตราบใดที่กลไกสื่อยังไม่สมบูรณ์ คนที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และกำหนดหรือ set ในเรื่องระบบ รวมทั้งมีความใส่ใจเรื่องในการทำหน้าที เพราะถ้ากลไกสมบูรณ์แล้ว ก็จะสามารถใช้คนอีกประเภทหนึ่งได้ แต่

ทั้งนี้สื่อที่ใช้อยู่ปะปนทั้งที่ทันสมัยและไม่ทันสมัย การรับส่งหนังสือทำได้ทั้งทางปกติคือทางเอกสารและทางคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะทางคอมพิวเตอร์จะเป็นเรื่องง่ายเพื่อทราบหรือรับทราบมติ เช่น มติคณะมนตรี หรือหนังสือเวียน ส่วนกระดานบอร์ดทางเว็บไซต์จะมีหลายกระดานขึ้นอยู่กับระดับเช่น สำหรับประชาชน สำหรับองค์กร และสำหรับเพื่อนข้าราชการ เป็นต้น ในปัจจุบันกลไกสื่อสารทางด้านสื่อเทคโนโลยีกำลังมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกำลังสำคัญในการทำหน้าที่ภายในองค์กรจนบางครั้งลืมโลกภายนอกไป ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต้องวัดด้วยงาน ไม่ใช่วัดด้วยระดับการศึกษาตามสาขาที่จบมา เพราะบ่อยครั้งผู้ที่จบปริญญาโททางเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถทำงานได้เช่นคนที่ไม่ได้จบทางด้านนี้มาแต่ทำงานอยู่กับเทคโนโลยีสารสนเทศมาโดยตลอด กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าความเจริญของตัวระบบการสื่อสารจะขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ คนที่เข้ามารับผิดชอบกับหัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานต้องทำให้ลูกน้องสามารถแบ่งปันการใช้กลไกการสื่อสารระหว่างกันได้ เพราะคนทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมักปิดกั้นและสร้างอาณาจักรของตนเอง แยกแยกกันไปในแต่ละทีมงาน ไม่สามารถบริหารจัดการในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม หรือองค์กรได้ ยิ่งเจ้านายไม่เข้าใจทั้งคนและงานด้านนี้ ก็ปล่อยให้ทำงานถูกแบ่งเป็นส่วนๆ ใช้การไม่ได้ดังตัวอย่างเทคโนโลยีเหมือนเขื่อนผลิตกระแสไฟฟ้า น้ำคือฐานข้อมูล หากเขื่อนปราศจากน้ำ ตัวเขื่อนก็ไม่มีประโยชน์อันใด ถ้าผลิตฐานข้อมูลเองไม่ได้ต้องคอยซื้อข้อมูลก็จะเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศที่ขาดความยั่งยืน หัวหน้างานที่ขาดวิสัยทัศน์และความละเอียดกับทีมงานปกปิดแยกแยกกันจะสะท้อนกลไกการสื่อสารที่ถดถอยลงไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ระบบได้

ในทำนองเดียวกันกับองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่พบว่ากลไกของสื่อที่สำคัญคือสื่อบุคคล หากกลไกการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้องเลือกคนให้ถูกกับงานไม่ใช่เลือกคนมาแล้วไม่สอดคล้องกับระบบงานก็จะเกิดปัญหาในด้านการจัดการทางการสื่อสารตามมาภายหลัง การแก้ปัญหามองหอท.เช่นในสนามบินจะต้องมีกลไกจากคน การเรียกประชุมต้องอาศัยความร่วมมือกับทางจังหวัด หรือผู้แทนอบต. เป็นต้น จะทำได้ดีกว่าส่วนกลางของทอท.ลงไปทำ ที่ผ่านมาทอท.ประชาสัมพันธ์ แต่ประโยชน์กลับไปตกอยู่ที่การบินไทย เพราะการ

คนไทยรู้จักใช้กลไกของสื่อได้ดีกว่า ในสถาบันการศึกษากลไกการทำงานอยู่ที่เทคโนโลยีการสื่อสาร งานวิชาการของคณาจารย์ซึ่งเป็นงานสำคัญแตกต่างไปจากหน่วยงานที่กล่าวมาข้างต้น จำเป็นต้องหากลไกในการเผยแพร่ผลงานของอาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับ เช่น การจัดประชุมทางวิชาการในระดับประเทศและระดับนานาชาติ การผลิตสารคดีราชฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วยให้ช่วยเอื้ออำนวยให้ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในคณะฯเผยแพร่ผลงานได้อย่างคล่องตัวและอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามระบบการสื่อสารขององค์การแบบสถาบันการศึกษาค่อนข้างให้ความสำคัญงานประชาสัมพันธ์ซึ่งมีถึง 4 หน่วยให้เป็นศูนย์กลางขับเคลื่อนกลไกการสื่อสาร คือ หน่วยประชาสัมพันธ์ภายใน รับผิดชอบในส่วนหน่วยงานภายในทั้งหมดและนักศึกษา หน่วยประชาสัมพันธ์ภายนอก รับผิดชอบในส่วนประชาชนทั่วไป สื่อมวลชน และหน่วยงานภายนอกคณะฯทั้งภาครัฐและเอกชน หน่วยสิทธิประโยชน์ผู้มีอุปการะและบริการทั่วไป รับผิดชอบในส่วนผู้ปวยนอกและผู้ปวยใน ผู้อุปการะ และผู้บริจาค รวมถึงหน่วยกิจกรรมพิเศษและธุรการ รับผิดชอบในส่วนหน่วยงานภายในทั้งหมด หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และสื่อมวลชน

ในองค์การธุรกิจ กลไกสื่อที่สำคัญยังขึ้นอยู่กับสื่อบุคคลเช่นกัน ธุรกิจโรงแรมจะให้น้ำหนักสื่อสำหรับการแก้ปัญหาตรงหน้า ฉะนั้นแม่บ้าน พี่เลี้ยง (supervisor) หรือพวกเลขานุการจะเป็นผู้รับคำสั่งทางโทรศัพท์ในแผนก หรือ pager ติดตามตัว และเป็นผู้ใช้เครื่องมือสื่อสารต่างๆเท่านั้น คนอื่นในองค์การจะไม่มีเครื่องมือสื่อสาร พวกแม่บ้าน พี่เลี้ยง หรือพวกเลขานุการจะประสานกับผู้ปฏิบัติการในขณะที่เกิดปัญหาเพื่อแก้ไขได้ทันที่ คนในระดับหัวหน้าชั้นต้นจึงเป็นกลไกการสื่อสารที่สำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นผู้รับฟังปัญหาจากลูกน้องและพนักงานรวมทั้งลงไปแก้ไขปัญหาลุล่วงไป ในธุรกิจการผลิตเช่นโตโยต้าจะใช้อินเทอร์เน็ตเป็นกลไกสื่อที่สำคัญภายในองค์การ พนักงานจะมี account เข้าไปอ่านประกาศข่าวสารทางเน็ตโดยเฉพาะในสำนักงานซึ่งมีคอมพิวเตอร์กระจายอยู่ทั่วไป พนักงานในสายการบังคับบัญชายังคงใช้หัวหน้างานเป็นผู้สื่อสาร โดยเฉพาะในช่วงตอนเช้าจะมี morning talk 10-15 นาที ส่วนในระดับบริหารจะมี weekly meeting ซึ่งผลการประชุมจะแจ้งให้ระดับต่างๆรับทราบ การประชุมจึงเป็นกลไกสื่อที่สำคัญตามวัฒนธรรมองค์การแบบญี่ปุ่นเพราะเป็นตัวเชื่อมโยงการ

สื่อสารสองทางทั้งจากบนลงล่างและล่างขึ้นบนในคราวเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นการระดมสมองไปด้วย หากเป็นการสื่อสารภายนอกองค์กรการมักจะต้องติดต่อกับบริษัทในเครือในต่างประเทศซึ่งยังคงใช้การประชุมในลักษณะการประชุมทางไกล

เนื้อหาข่าวสารเป็นส่วนที่เกาะไปกับกลไกสื่อ แม้สื่อจะมีความสำคัญแต่ก็ไร้ความหมายหากไม่ได้ทำหน้าที่เป็นพาหะของสาร เนื้อหาของข้อมูลข่าวสารจึงเป็นส่วนหนึ่งของระบบการสื่อสาร ในองค์การราชการเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหนีไม่พ้นเรื่องแผนงาน โครงการ งบประมาณ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผลิตข้อมูลกลางด้านการขนส่งของประเทศ ข้อมูลของบุคลากรในกระทรวง และสถิติต่างๆที่สามารถนำมาใช้ประกอบการวางแผน เป็นต้น ข้อมูลทั้งทางด้านสถิติและการพัฒนาอาจทำให้ฐานข้อมูลต้องมีการทำให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาซึ่งเป็นเหตุผลเช่นเดียวกันที่ทำให้ข้อมูลมักไม่ค่อยทันการณ์ ข้อมูลเหล่านี้สร้างและพัฒนาจากหน่วยงานต่างๆแล้วนำเข้ามาที่ระบบกลางที่กระทรวงซึ่งสามารถเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานต่างๆในกระทรวงได้ในทางกลับกัน ฐานข้อมูลดังกล่าวอาจมีการปรับปรุงในบางระยะเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่น ทอท. ฐานข้อมูลมีความสำคัญเพราะต้องนำไปใช้ในการตัดสินใจตลอดเวลาเพราะเป็นงานบริการทุกวันนอกเหนือจากงานวางแผน แต่ไม่ใช่มีแต่ฐานข้อมูลเท่านั้นสื่ออื่นๆก็ยังเป็นที่ต้องการของคนในองค์การเนื่องจากเก็บรักษาและใช้ได้สะดวกกว่า จึงไม่น่าแปลกใจที่คนในองค์การเรียกร้องให้นำกฎระเบียบที่เป็นประโยชน์มาบรรจุไว้ในวารสารที่ออกในองค์การ เช่นเดียวกับที่บรรจุไว้ในฐานข้อมูลอยู่แล้ว การบรรจุไว้ในฐานข้อมูลจะเป็นประโยชน์ในการที่คนในองค์การจะสืบค้นด้วยตนเองตรงตามเนื้อหาที่ตนต้องการ ข้อมูลข่าวสารใดที่เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร เวลาที่มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถเตือนพนักงานเช่น เมื่อมีวันหยุดหลายวันก็จะเตือนพนักงานคนสุดท้ายให้ถอดปลั๊กไฟให้หมดก่อนออกจากสำนักงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีเนื้อหาของข้อมูลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะการระมัดระวังในเรื่องความปลอดภัยหรืออุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้ในสำนักงาน ส่วนข้อมูลที่เป็นทางการต้องเป็นข้อมูลที่สามารถเอื้อในการนำไปวิเคราะห์ต่อไปได้ เช่น การบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอาคารผู้โดยสารเช่น สภาพพื้นที่ จำนวนคนดูแลรักษา และคนดูแลสัญญาก่อสร้าง

เป็นต้น เพื่อให้นำไปวิเคราะห์ได้เป็นส่วนๆว่าพื้นที่ต่อ 1 ตารางเมตรของอาคารผู้โดยสารมีเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายเท่าไร ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดราคาค่าเช่าพื้นที่ต่อตารางเมตร นอกเหนือข้อมูลพื้นฐานเช่น ระบบการเงิน ระบบบุคลากร ระบบซ่อมบำรุง และระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยปกติฐานข้อมูลเก็บครบถ้วนไว้ย่อมใช้ประโยชน์ได้มากกว่า แต่พนักงานข้อมูลมักละเลยในการเก็บและพัฒนาฐานข้อมูลใหม่ๆ ทำให้เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้วมักขาดข้อมูลมาวิเคราะห์ในระดับที่สามารถนำไปจำลองเหตุการณ์จริงได้อย่างแนบแน่น แม้กระทั่งในเรื่องการร้องเรียนที่ต้องนำไปบันทึกในฐานข้อมูลด้วยอันจะช่วยประมวลภาพที่เป็นปัญหา ที่สนามบินสุวรรณภูมิซึ่งเป็นสนามบินแห่งใหม่จึงมีความพยายามทำให้ฐานข้อมูลถี่ถ้วนคือการพิจารณาข้อมูลละเอียดเป็นส่วนๆไม่ได้มองแบบเหมารวม เช่น ส่วนบริการลูกค้า ส่วนบริการภายใน และส่วนของข้อมูลด้านการบินของประเทศ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ถ้าจะไปขอวีซ่าที่สถานทูต จำเป็นต้องขอวีซ่าหรือไม่ แบบฟอร์มวีซ่าเป็นอย่างไร อยู่ได้นานกี่วัน เสียค่าธรรมเนียมการทำวีซ่าเท่าไร มีสายการบินที่ไปถึงอะไรบ้าง มีตารางการบินเป็นอย่างไร อนุญาตให้กี่กระเป๋า และกระเป๋าละกี่กิโลกรัม เป็นต้น

เนื้อหาของข้อมูลในองค์การการศึกษามีพื้นฐานเหมือนกันในแง่ข้อมูลทางการบริหารจัดการที่สามารถค้นหากฎระเบียบ การ download แบบฟอร์ม การขออนุญาตใช้บริการ การตรวจสอบงานที่อยู่ในขั้นตอนการผลิต และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น แต่มีส่วนที่แตกต่างไปคือความเคลื่อนไหวของข้อมูลทางด้านวิชาการ การอบรม และงานวิจัย ซึ่งเนื้อหาทั้ง 3 ด้าน เหมาะสมที่จะบรรจุลงในฐานข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการสืบค้นและการนำไปใช้ผ่านเว็บไซต์ อย่างไรก็ตามฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเวชระเบียนกลายเป็นหัวใจของฐานข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์เนื่องจากเป็นข้อมูลปริมาณมากและมีความซับซ้อนในการจัดทำฐานข้อมูล โดยเฉพาะการบันทึกในการรักษาโรคภัยไข้เจ็บ แต่คาดว่าในอนาคตระบบดิจิทัลจะมาแทนแฟ้มข้อมูลของคนไข้ที่เดิมอยู่ในรูปของกระดาษ

ในองค์การธุรกิจบริการ ข้อมูลส่วนใหญ่จะมีเนื้อหาทางด้านประชาสัมพันธ์ เช่น ในโรงแรมมีส่วนไหนบ้าง คู่มือขาย ภัตตาคาร และสถานบริการ เป็นต้น นอกเหนือจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเช่น ข้อมูลบุคลากร การบัญชี ข้อมูลของแขกผู้เข้ามาพัก และข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการพยากรณ์

การตลาด เป็นต้น ในส่วนของธุรกิจการผลิตจะมีความพยายามในการจัดกระจาย กระดาษข้อมูลข่าวสารออกไปให้ทั่วถ้วนเพื่อให้คนในองค์กรไปอ่าน เพราะส่วนมากจะไม่มีเวลาไปอ่านในคอมพิวเตอร์ การอ่านจากบอร์ดกลับสะดวกกว่าในหลายกรณี อีกประการข้อมูลข่าวสารที่รับและส่งในอินเทอร์เน็ต บางทีก็ทำให้ข้อมูลล้นโดยไม่มีเวลาไปอ่าน โดยเฉพาะการเวียนสำเนาไปถึงคนจำนวนมากพร้อมๆกัน (copy circulation) เนื้อหาของข้อมูลที่สำคัญมักเกี่ยวข้องกับข้อมูลของบุคลากร โดยเฉพาะในส่วนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต้องคอยปรับปรุงเพื่อให้พนักงานเสียสิทธิ์ ซึ่งพนักงานจะให้ความสนใจมากในการเปิดอ่านเพราะที่โต๊ะทำงานโดยเฉลี่ยจะมีคอมพิวเตอร์ 1 เครื่องประจำตัว

เครือข่ายและความสัมพันธ์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างจุดใด ๆ ในองค์กร โดยปกติจุดทั้งสองหมายถึงผู้ส่งสารและผู้รับสาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารทั้งหมดเป็นเครือข่ายในระบบการสื่อสาร ในองค์กรราชการเครือข่ายอาจเกิดขึ้นได้หลายหนทาง หนทางหนึ่งคือการประชุมหน่วยงานต่าง ๆ และนำผลการประชุมไปถ่ายทอดต่อไป ตัวอย่างของการประชุมเช่น การประชุมในระดับรัฐมนตรีที่มีรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเข้าไปเกี่ยวข้อง การประชุมระดับกระทรวง และการประชุมระดับกรม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานให้กับเครือข่าย ในระดับกระทรวงคมนาคมจะมีสำนักปลัดกระทรวงเป็นแกนหลักซึ่งพยายามจะเชื่อมโยงกรมในสังกัดเข้าไว้ด้วยกันโดยผ่านระบบเว็บไซต์ซึ่งมีอยู่ในทุกหน่วยงานอยู่แล้ว รวมไปถึงความพยายามในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลของแต่ละกรมแต่ละหน่วยเข้ามาที่ศูนย์กลางเดียวกันตามนโยบายของรัฐบาล ในตัวสำนักปลัดกระทรวงเองก็มีอินเทอร์เน็ตเป็นตัวเชื่อมโยงกองต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน อย่างไรก็ตามในฐานะที่สำนักปลัดกระทรวงเป็นแกนกลางจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนางานสารบรรณของกระทรวงอย่างสม่ำเสมอ เพราะระบบสารบรรณในเรื่องของฐานข้อมูลจะช่วยเชื่อมโยงแบบออนไลน์ของหน่วยงานทั้งหมดในกระทรวงเพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ในทำนองเดียวกันกับองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีหลายระบบเช่นระบบข้อมูลของผู้บริหาร หรือระบบข้อมูลของเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะมีการเชื่อมโยงและตรวจสอบระหว่างกัน เช่น เรื่องการรักษาความปลอดภัยจะมีระบบของฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินซึ่งเชื่อมโยงกับระบบบริหารจัดการซึ่งตั้งอยู่บนปรัชญาขององค์กร โครงข่ายการสื่อสารของสนามบิน

สุวรรณภูมิ น่าจะใหญ่ไม่น้อยกว่าโครงข่ายของกรุงเทพมหานคร เครือข่ายจะเชื่อมฮาร์ดแวร์ของหน่วยในสนามบินเช่น ด้านตรวจคนเข้าเมือง (ตม.) มหาไทย หรือศุลกากร เป็นต้น ผ่านโครงข่ายการเชื่อมโยงเช่นทศท. ซึ่งต้องให้รายละเอียดของข้อมูลสอดคล้องกันกับตัวอย่างประวัติของประชาชน ในอนาคตอาจมีข้อตกลงร่วมกันว่าใครจะเป็นเจ้าภาพหรือเจ้าของโครงข่าย

เครือข่ายและความสัมพันธ์ในสถาบันการศึกษา เครือข่ายขององค์การมีทั้งระบบของการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และระบบคนใช้ ในระบบการเรียนการสอนใช้ในหมู่คณาจารย์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการงานวิจัยและรวบรวมบางส่วนของนักศึกษาซึ่งจะเป็นส่วนของระบบฐานข้อมูลและการใช้เว็บไซต์นอกเหนือจากความร่วมมือในการใช้การประชุมทางไกล (video conference) ร่วมกับโรงพยาบาลและสถาบันการศึกษาแห่งอื่นทั้งนี้ไม่รวมถึงการสาธิตผ่าตัดเพื่อถ่ายทอดไปยังต่างประเทศทำให้มีเครือข่ายเพิ่มมากขึ้นทั้งจากภาครัฐ และเอกชน ส่วนระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เช่นการมีเว็บไซต์เพื่อให้ข้อมูล การส่งข้อมูลผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบันทึกข้อมูล สำหรับแผนงานที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในอนาคตนั้น ได้มีการวางแผนว่าจะใช้เว็บไซต์ให้มีประโยชน์ในการติดต่อและทำกิจกรรมต่างๆเพิ่มขึ้นเช่นการให้ download แบบฟอร์ม การขอใช้บริการ การตรวจสอบงานที่อยู่ในขั้นตอนการผลิต และการประชาสัมพันธ์เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดภาระงานบางชนิดลง และทำให้บุคลากรมีเวลาทำงานที่เทคโนโลยียังทำแทนไม่ได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามเครือข่ายสำหรับการทำงานในระดับเจ้าหน้าที่ยังมีการแบ่งย่อยจนขาดการทำงานที่เชื่อมโยงกันเช่น งานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ในส่วนของเครือข่ายสำหรับคนใช้จะให้บริการทั้ง Back Office ซึ่งสามารถเชื่อมโยงเข้ากับ Front Office ได้ ซึ่งผู้บริหารยังกังวลใจกับนโยบายค่ารักษาพยาบาล 30 บาท อาจจะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์การมีความเสื่อมถอยลงในแง่ของความศรัทธา จำนวนผู้ป่วยที่มารับบริการจำกัดวง ความร่วมมือของโรงพยาบาลที่ไม่อยู่ในเครือข่าย ความเชี่ยวชาญในการที่จะทำงานวิชาการและการวิจัย เป็นต้น

ในองค์การธุรกิจการสื่อสารระหว่างแผนกต่อแผนกนั้นไม่ค่อยมีความจำเป็นเท่าใดนัก ยกเว้นในกรณีที่มีการจัดการอบรมเพื่อให้แผนกอื่นๆ ทำงานให้

สอดคล้องกับแผนที่เป็นเจ้าภาพในการอบรม งานเครือข่ายทางด้านบริการของ
โรงแรมจะอยู่ที่ภาพลักษณ์โดยการสร้าง ชุมชนสัมพันธ์ซึ่งทำให้ทางโรงแรมต้อง
ให้สปอนเซอร์กำหนดหน่วยงานภายนอกเช่น โรงเรียน และสถานทูต เขต หรือสถาน
ตำรวจ ฯลฯ ในรูปของห้องพัก อาหาร สปา และของที่ระลึกอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งเป็น
สิ่งของที่มีอยู่แล้ว ส่วนองค์การธุรกิจการผลิตจะมีเครือข่ายการสื่อสารในหมู่
พนักงานโดยเฉพาะในสายวิศวกรซึ่งจะมีคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ วิทยุสื่อ
สาร เสียงตามสายทั้งในส่วนกลางและในแผนก นอกเหนือการประชุมทางไกลที่
สามารถเชื่อมโยงไปยังต่างประเทศโดยเฉพาะที่ญี่ปุ่น นอกจากนี้ภายในองค์การ
จะมีแผนกพนักงานสัมพันธ์ในฝ่ายบริหารบุคคลดูแลเรื่องต่างๆของพนักงานทั้ง
องค์การโดยเฉพาะในส่วนของการแรงงานสัมพันธ์ร่วมกับสหภาพแรงงานในการสื่อ
สารให้กับพนักงานทั่วทั้งบริษัท นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งมูลนิธิโตโยต้า หรือโครง
การถนนสีขาว หรืออื่นๆ เพื่อให้การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายกับสังคม

สภาพแวดล้อม แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีความสำคัญ แต่องค์การบาง
แห่งอาจจะใส่ใจในเรื่องสภาพแวดล้อมไม่มากอย่างที่ควรเป็น หน่วยงานราชการ
จะไม่ค่อยมีการเตรียมพร้อมต่อสิ่งแวดล้อมที่มาจากสังคม และมีแนวโน้มที่จะตั้ง
รับกับสภาพแวดล้อมมากกว่าที่จะรุกเข้าสู่สภาพแวดล้อม เช่น จะรับทราบสภาพ
แวดล้อมภายนอกจากการจัดประชุมและรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก
องค์การที่มาเข้าร่วมประชุม หรือมีฉะนั้นก็ใช้วิธีการค้นหาความจริงจากโลกภายนอก
ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ทำที่เช่นนี้เป็นไปในทำนองเดียวกันกับองค์การของ
วิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่ไม่ค่อยเปิดรับโลกทางสังคมของมนุษย์ แม้กระทั่งโลกภายนอก
ที่เป็นโลกแห่งกายภาพดังเช่น การเกิดอุบัติเหตุในขณะการก่อสร้างสนาม
บาสสุวรรณภูมิในเวลาที่เชื่อมโลหะโดยปราศจากการพิจารณาสภาพการณ์ที่ไม่มี
ความพร้อมไม่ว่าเส้นทางถนนไฟ อุปกรณ์ช่วยหายใจ เครื่องแต่งกาย หรือนั่ง
ร้าน เป็นต้น สถานศึกษาที่ให้บริการทางการแพทย์จะตระหนักถึงสภาพแวดล้อม
ของสังคมมนุษย์ตามภารกิจที่มีอยู่อย่างชัดเจนโดยเฉพาะการปรับตัวตามสังคม
ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะปริมาณ(ที่เพิ่มทวีคูณ)และคุณภาพ(สิทธิ
มนุษยชน)ของคนไข้ ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาที่ให้บริการซึ่งถนัดกับเทคโนโลยีก็
สามารถใช้เทคโนโลยีมาประยุกต์นำเป็นอย่างมาก ยังมีสภาพที่ต้องแข่งขันความ
เป็นเลิศทางวิชาการกับสถานศึกษาแห่งอื่นหรือสถานพยาบาลที่เป็นของเอกชน

จึงต้องเร่งปรับปรุงการบริการที่อิงกับเทคโนโลยีเพื่อให้รวดเร็วและถูกใจผู้มาขอรับบริการในจุดให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (one stop service) แตกต่างไปจากเดิมที่มักถือว่าองค์การและคนในองค์การสำคัญที่สุด นอกจากประชาชนคนไข้แล้วยังต้องคำนึงถึงคนที่มาจ่ายเงินมาให้เช่น กรมบัญชีกลาง สปสช.30 บาท หรือประกันสังคม เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การปรับตัวเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อม จำเป็นต้องทำให้สถานศึกษาหลุดออกนอกระบบราชการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวไม่ต้องผ่านขั้นตอนสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อนอีกต่อไป แต่ใช้กลไกของสภาพแวดล้อมควบคุมเป้าหมายในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้ไม่ได้แตกต่างไปจากองค์การธุรกิจด้านบริการแต่อย่างใด ที่นโยบายขององค์การมาจากการควบคุมบังคับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ต้องมีการกระจายเทคโนโลยีออกไปยังพนักงานแม้แต่ที่פקอาศัยเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางการบริหาร ในขณะที่เดียวกันเป็นการบังคับให้พนักงานต้องใส่ใจหาทางเรียนรู้ไปด้วย ในองค์การที่เน้นการผลิตเช่นโตโยต้า สภาพแวดล้อมไปไกลถึงระดับระหว่างประเทศและระดับโลกเพื่อให้การจัดการทางการสื่อสารในบริษัทเดียวกันแต่อยู่ต่างสถานที่ที่มีทิศทางที่สำคัญๆไม่แตกต่างกัน และทำให้องค์การและพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ดังกรณีราคาน้ำมันแพงซึ่งเข้ามากระทบต่อกระบวนการผลิตและการตลาดของทางบริษัท

กิจกรรมการสื่อสาร

กิจกรรมการสื่อสารในความหมายแคบหมายถึง ช่องทางการสื่อสารหรือตัวสื่อ ในความหมายกว้างเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสื่อกับบริบทในทางการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสารอาจพิจารณาได้เป็น 6 ลักษณะ คือ สื่อพื้นฐานภายในสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน สื่อเพื่อการสนทนา และสื่อดั้งเดิม

สื่อพื้นฐานเป็นสื่อหลักที่ใช้ในองค์การเพราะเป็นสื่อที่สนับสนุนโครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยงานซึ่งขาดสื่อเหล่านี้ไปไม่ได้ ตัวอย่างของสื่อพื้นฐานเช่นนโยบาย การประชุม หนังสือ หรือบันทึก เป็นต้น ในองค์การราชการสื่อพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในสายตาของผู้บริหารคือ ระเบียบข้อบังคับที่ข้าราชการต้องปฏิบัติตามซึ่งยังย่ำถึงความคิดในเชิงอำนาจ ระเบียบข้อบังคับถูกนำมาใช้อ้างอิงในการทำงานมากกว่านโยบาย แผนงาน หรือโครงการขององค์การซึ่งมักเป็นผลผลิต

ของรัฐบาลและผู้นำในองค์กรเอง อันที่จริงในทางปฏิบัติแล้วแทบไม่มีนโยบายเป็นตัวผลักดันนอกจากระเบียบปฏิบัติที่บังคับให้ทำงานวันต่อวัน แม้จะมีการประชุม บันทึกลง และหนังสือเวียน แต่สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะออกนโยบายหรือแผนงานมากกว่าเพื่อรองรับกับความชอบธรรมดังกล่าวจึงจัดให้มีการประชุมค่อนข้างบ่อยเพื่อใช้เป็นเวทีกระจายนโยบายออกไปนอกเหนือจากการใช้วิธีการอื่นในการกระจายนโยบายโดยใช้หนังสือเป็นหลักเช่น หนังสือเวียนภายใน หรือการประกาศ แต่กระนั้นความเป็นวิสาหกิจที่รัฐลงทุนยังคงทำให้ระเบียบข้อบังคับยังคงมีความจำเป็นอยู่ ในสถาบันการศึกษาคล้ายคลึงกับวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่ให้ความสำคัญกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการที่เป็นไปตามแผนหลัก (master plan) ที่วางไว้มากกว่าการอิงกฎระเบียบ นำสังเกตว่าความเป็นสถาบันทางวิชาการทำให้วารสารและจุลสารเป็นสื่อพื้นฐานที่ได้รับการตระหนักมาก ซึ่งไม่แตกต่างไปจากองค์การทางธุรกิจโดยเฉพาะนโยบายที่มีต่อลูกค้า แม้จะมีการระบุนโยบายที่มีต่อลูกค้าไว้เป็นข้อๆตามมาตรฐาน ISO แต่ก็ไม่มีผู้ใดจำได้ หัวใจในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าเป็นความเข้าใจที่มีอยู่ในตัวพนักงานอยู่แล้ว โดยเฉพาะสิ่งที่ดีกับลูกค้าในฐานะธุรกิจบริการคือการไม่มีเสียงบ่นจากลูกค้า หากมีเสียงบ่นต้องแก้ไขให้เสร็จสิ้นในทันที ในการนี้อาจมีการประชุมย่อยเพื่อแก้ไขสถานการณ์วันต่อวัน ในองค์กรธุรกิจการผลิตจะมีนโยบายที่ชัดเจนกว่าเช่นการกำหนดปี 2006 ให้เป็นปีที่เน้นกิจกรรมทางสังคมและพลังงานธรรมชาติเช่นเดียวกับบริษัทในญี่ปุ่น กล่าวคือ การเป็นโรงงานที่ใช้ทรัพยากรให้ประหยัดที่สุด ใช้สัญลักษณ์ใบไม้สีเขียว โดยเน้น “Safety Environment Quality” นอกเหนือจากการให้มีผลิตภัณฑ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า เพื่อให้บรรลุต่อนโยบาย การจัดประชุมบ่อยครั้งจึงกลายเป็นหัวใจของสื่อพื้นฐาน

สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์เป็นสื่อที่ใช้เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในสายตาของผู้รับสารที่มีต่อการทำงานขององค์กรซึ่งองค์กรทั้งหลายพยายามจะทำ องค์การราชการใช้สื่อเพื่อเสริมภาพลักษณ์ให้แก่องค์กรของตนโดยอาศัยการประชาสัมพันธ์แก่บุคคลภายนอกโดยผ่านทางอินเทอร์เน็ต ชี้นำงานโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ และการแถลงข่าว แต่กระนั้นก็ยังให้ความสำคัญกับสื่อประเภทนี้ไม่มากนัก ความคิดนี้ไม่ค่อยแตกต่างไปจากองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่ยังให้ความสำคัญ

ตระหนักในเรื่องนี้ไม่มากเท่าที่ควร อย่างดีก็ทำตัววิ่ง จัดนิทรรศการ ประชุมแถลงข่าว ติดโลโก้ และโปสเตอร์ เป็นต้น ที่น่าสังเกตคือมีการจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษามาจัดระบบโครงสร้างขององค์การ และประชาสัมพันธ์ แต่ก็ยังประสบปัญหาเกี่ยวกับภาพลักษณ์* ในองค์การทางการศึกษาสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ใช้สื่ออินเทอร์เน็ตในการบอกข่าวสารข้อมูลของคณะฯ ไม่ว่าปรัชญา ปณิธาน การเรียนการสอน และชื่อเสียงของคณาจารย์ เป็นต้น เพื่อให้บุคคลภายนอกมีทัศนคติที่ดีต่อคณะฯ นอกจากนี้ยังอาศัยการจัดนิทรรศการ การแถลงข่าว และการทำโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ ในธุรกิจโรงแรมจะมีการใช้สื่อพัฒนาภาพลักษณ์เป็นกิจจะลักษณะด้วยการจ้างบริษัทโฆษณาจากภายนอกมาทำอาร์ทโบรชัวร์ จัดหมายข่าว และชิ้นงานโฆษณาอื่นๆ โดยฝ่ายศิลปะจะเป็นผู้ประสานงานกับบริษัทโฆษณา ส่วนประชาสัมพันธ์ได้ทำผ่านสื่อสารมวลชน เมื่อมีบุคคลสำคัญมาเข้าพัก นอกเหนือจากเนื้อหาในตัววิ่งที่ทำกันเองกว่า 10 จุด ส่วนธุรกิจการผลิตเช่น โตโยต้า จะมีการว่าจ้างบริษัทโฆษณาด้วยงบประมาณที่สูงเมื่อเทียบกับองค์การก่อนหน้านี้ โดยวางแผนการซื้อสื่ออย่างรอบด้าน นอกเหนือจากงานประชาสัมพันธ์ผ่านงานการกุศลต่างๆ

สื่อเพื่อการชี้แจงเป็นสื่อเพื่อการตอบและอธิบายข้อสงสัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการออกพื้นที่ การประชุมทางไกล และการจัดแผนพับ หรือโบชัวร์ เป็นต้น องค์การราชการมักติดกับการทำแผนพับ โบชัวร์ คู่มือ และการประชุมทางไกล ไว้สำหรับแจกผู้ที่เข้ามาขอรายละเอียด ส่วนองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่น ทอท. ซึ่งมีสนามบินอยู่ทั่วไป จะใช้วิธีการออกพื้นที่เพื่อไปประชุมชี้แจงทั้งกับพนักงานและประชาชนบริเวณโดยรอบสนามบินเพื่อตอบข้อร้องเรียนต่างๆ ในสถาบันการศึกษา มีการจัดประชุมทางไกล และการจัดประชุมทางวิชาการซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของเวทีสาธารณะ ในธุรกิจโรงแรมจะจัดนิทรรศการเพื่อส่งเสริมการขาย หรือการ

* เพิ่งมีการไหมโฆษณาและประชาสัมพันธ์อย่างหนักเพื่อให้ประชาชนตระหนักภาพลักษณ์และเส้นทางต่อไปถึงสนามบินก็ต่อเมื่อถึงเวลาเปิดสนามบินแล้ว ซึ่งในขณะที่ทำวิจัยยังใช้งบประมาณในส่วนนี้น้อยมาก

ออกเดินตอนเช้าทุก ๆ เดือนเพื่อเก็บขยะรอบ ๆ โรงแรม ในธุรกิจการผลิตจะใช้การประชุมทางไกลระหว่างประเทศเช่นกับญี่ปุ่น และสิงคโปร์

สื่อเพื่อการกดดันเป็นสื่อที่มุ่งพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้รับสาร สื่อเหล่านี้ อาทิ การใช้เสียงตามสาย การสร้างข่าวลือ การร้องเรียน หรือการใช้กฎหมาย เป็นต้น ในองค์การราชการมักอ้างระเบียบกฎหมาย หรือการเขียนบันทึกข้อตกลงการดักเตือนอย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังนิยมใช้การประเมินผลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบจุดเด่นที่ควรรักษาไว้ และจุดด้อยที่ต้องเลิกพฤติกรรมนั้น เพื่อบีบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องอยู่ในกรอบของระเบียบวินัย ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนได้ใช้สื่อเพื่อการกดดันเช่นกันเช่น การที่ผู้อำนวยการฝ่ายใช้เสียงตามสายทุกวันศุกร์เวลา 9.30-10.00 น. เพื่อพูดด้วยตนเองกับคนในองค์การ นำสังเกตเช่นเดียวกันว่าคนในองค์การมักปล่อยข่าวลือโดยเฉพาะหลังฤดูกาลเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้าย ในขณะเดียวกันก็พบจดหมายร้องทุกข์ซึ่งผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในสายบังคับบัญชาจะต้องชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อตอบข้อสงสัยเช่นคุณสมบัติไม่ครบ และพบข้อบกพร่อง เป็นต้น ในสถาบันการศึกษามักใช้วิธีการอะลุ่มอล่วย เช่น การแจกงาน การทำงานเป็นทีม และการติดตามงานให้ทันตามกำหนด ในธุรกิจการผลิตมีการใช้เสียงตามสายซึ่งในองค์การจะเรียกว่าวิทยุประชาสัมพันธ์ข่าวภายในโรงงานเพื่อกระจายข่าวสารทั้งส่วนกลางและในแผนก

สื่อเพื่อการสนทนาเป็นสื่อที่อาศัยวาจาในการสื่อสารต่อหน้าหรือผ่านเครื่องมือสื่อสารทั้งระหว่างบุคคลและกลุ่มย่อย ในองค์การราชการ เมื่อมีปัญหาผู้บังคับบัญชาเลือกจะใช้วิธีการเข้าไปพูดจาโดยตรง ในขณะที่พนักงานชอบใช้วิธีการจับกลุ่มสนทนาดลับหลัง แต่ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนการจับกลุ่มของพนักงานจะมีความรุนแรงมากกว่าโดยเฉพาะในกลุ่มวิศวกรรมในเรื่องเงินค่าวิชาชีพที่มีเงินก้อนเท่าเดิมแต่มีตัวหารมากขึ้นเนื่องจากมีพนักงานใหม่ ๆ เข้ามาประจำ ความไม่พอใจจนถึงขั้นการฟ้องร้องในศาลยุติธรรม สำหรับสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่เป็นแพทย์จะไม่ค่อยมีเวลาติดต่อกันต่อหน้าแต่จะอาศัยการติดต่อกันผ่านเครื่องมือสื่อสารโดยเฉพาะโทรศัพท์เกือบทั้งหมด ในองค์การธุรกิจเช่นการบริการจะใช้วิธีการพูดคุยหรือสนทนากันต่อหน้าเพราะเป็นลักษณะขององค์การ

ธุรกิจที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ส่วนธุรกิจการผลิตจะใช้วิธีการเดียวกันคือ การพูดคุยกันต่อหน้าและการรวมกลุ่มสนทนาเมื่อมีปัญหาที่ต้องแก้ไขปรับปรุง

สื่อดั้งเดิมหมายถึงสื่อที่สะท้อนถึงการใช้วัฒนธรรมหรือประเพณีเป็นเครื่องมือเช่น การใช้ศิลปะไทยๆเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ซึ่งองค์การราชการมักจะคิดว่าหน่วยงานของตนได้ใช้สื่อทำนองนี้มากเช่นการจัดกิจกรรมวันสำคัญทางประเพณี หรือการแต่งกายแบบไทย เป็นต้น แต่อันที่จริงไม่ได้นำสื่อดั้งเดิมมาใช้เป็นเครื่องมือในทางการบริหารจัดการแต่อย่างใดเป็นเพียงให้ได้ชื่อว่า เป็นผู้รักษาวัฒนธรรมไทย นำสังเกตว่าองค์การโดยทั่วไปมักมองการใช้สื่อดั้งเดิมไม่แตกต่างไปจากทางราชการเช่นมักไปกำหนดเรื่องกายแต่งกาย การละเล่นเช่นรำไทยหรือตีกลองยาว และการใช้กิริยามารยาท ซึ่งในที่สุดคนในองค์การก็จะค่อยๆ เลิกไปเองหรือมีฉะนั้นทางหน่วยงานเองก็ต้องประกาศยกเลิกไปในที่สุด สิ่งเหล่านี้ไม่ได้แตกต่างไปจากความคิดในสถาบันการศึกษา ยิ่งในองค์การธุรกิจจะไม่เห็นความสำคัญในส่วนนี้ในการบริหารจัดการยกเว้นแต่อาจนำมาตกแต่งสถานที่เพื่อเอาใจแขกผู้มาเข้าพัก

ระดับการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์การจะมีระดับการสื่อสารหลายรูปแบบ แต่ละระดับส่งผลต่อการจัดการทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปการสื่อสารแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับดังนี้ การสื่อสารสองฝ่าย (dyadic) การสื่อสารกลุ่มย่อย และการสื่อสารสาธารณะ

การสื่อสารสองฝ่ายเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งในที่นี้มุ่งหมายถึงการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์การทางราชการมักเคร่งครัดการสื่อสารในสายบังคับบัญชา แม้ในบางเรื่องเป็นเพียงทำหน้าที่ผ่านเรื่อง หรืออาจไม่อยู่ในรูปของความเป็นทางการเสมอไปเช่น การไปเป็นเพื่อนเจ้านาย หรือการจัดนัดพบเพื่อการทำความรักักดี เป็นต้น การสื่อสารส่วนใหญ่มาจากระดับบนลงมาระดับล่าง น้อยมากเริ่มต้นจากความต้องการขึ้นไปสู่ข้างบน คนที่รู้เรื่องราวดีจึงเป็นคนรอบรู้ระดับบน ฉะนั้นเมื่อเจ้านายจะถ่ายทอดเรื่องราวลงมา บ่อยครั้งที่คนในองค์การทั่วไปในระดับล่างจะไม่เข้าใจเรื่องราวต่างๆอย่าง ลุ่มลึกจนบางคนต้องตีความเอาเองเพื่อปะติดปะต่อให้ความเข้าใจในทัศนะของ

คนระดับล่าง ดังนั้นบ่อยครั้งที่คนในระดับล่างจะรู้สึกอึดอัดเพราะไม่เข้าใจเส้นทางเดินขององค์การอย่างถ่องแท้จึงไม่สามารถสนองงานผู้บังคับบัญชา คนที่เป็นเจ้านายจำเป็นต้องสังเกตและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดคุยกบ้าง หรือทำให้ใจเย็นลงหากมีเรื่องราวเกิดขึ้น เมื่อเทียบกับวิสาหกิจที่รัฐลงทุนซึ่งแม้จะได้รับอิทธิพลการบริหารมาจากระบบราชการเช่นความเชื่อถือในระบบการบังคับบัญชาและระเบียบวินัย แต่เจ้านายในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีใจเปิดกว้างกว่า เพราะเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบได้ง่ายจึงมีช่องว่างระหว่างกันน้อยลง แต่ธรรมชาติที่พวกพนักงานระดับล่าง อยากรู้เห็นการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ในขณะที่คนในระดับบนอยากรักษาสถานภาพเดิมซึ่งตนเองสามารถควบคุมความเป็นไปในองค์การได้แล้วในระดับหนึ่ง นำสังเกตว่าการจัดการทางการสื่อสารในโครงการชั่วคราว (ad hoc) จะมีจิตสำนึกในการสื่อสารสองฝ่ายต่างกันไป คนในโครงการเช่นที่สนามบินสุวรรณภูมิไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องสายการบังคับบัญชา การสั่งงานตรงไปตรงมาไม่มีความซับซ้อนหลายชั้นตอน กล่าวคือจากผู้ปฏิบัติและก็ขึ้นมาโดยตรงไปที่ผู้อำนวยการสำนักโครงการและก่อสร้างโดยที่ไม่จำเป็นต้องไปถึงที่สำนักงานใหญ่

ในองค์การการศึกษาซึ่งยังคงเป็นส่วนราชการแม้ว่าจะมีเสรีภาพทางวิชาการและความเป็นอิสระของบุคลากร ทำให้การสื่อสารแบบบนลงล่างจำกัต้องในสายการบริหารไม่ไปถึงสายวิชาการ และแม้สายการบริหารก็จะมี การสื่อสารระหว่างหน่วยงานเช่นภาควิชาในระดับเดียวกันได้โดยตรง เนื่องจากองค์การศึกษาค่อนข้างมีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบมากกว่า การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนไม่ยุ่งยากแต่ที่ยังมีข้อจำกัดเพราะความเป็นหน่วยราชการที่ยังต้องการลายเซ็นจากผู้บริหารอยู่ องค์การธุรกิจของสังคมไทยนั้นสายบังคับบัญชายังมีอยู่เช่นระบบราชการ แต่การที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและกับคู่แข่งจึงทำให้การจัดการทางการสื่อสารเปิดโอกาสและเป็นไปได้โดยสะดวกกว่าระบบราชการเนื่องจากยังมีความจำเป็นในการประชุมปรึกษาหารือระหว่างกัน แต่กระนั้นปัญหาคับข้องใจของคนในระดับล่างก็ยังไม่ค่อยเป็นที่รับรู้ถึงคนในระดับบน

การสื่อสารกลุ่มย่อยเป็นการสื่อสารหลักในองค์การเพราะมีความครอบคลุมทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ กลุ่มที่เป็นทางการได้รับการ

ยอมรับไม่ว่าจากกฎหมายหรือคำสั่งทางการบริหารเช่น แผนก ฝ่าย คณะทำงาน หรือทีมเวิร์ค ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นจากพนักงานรวมตัวกันเอง เช่น กลุ่มไปทานข้าว กลุ่มในองค์การราชการมักเป็นกลุ่มงานที่กำหนดโดยภารกิจซึ่งประจำในโครงสร้างภายในองค์การหรือไม่ก็ได้ จากการสังเกตและสัมภาษณ์พบว่าการปฏิรูประบบราชการแทบไม่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของโครงสร้างภายในตัวอย่างเช่น กองคลัง หรือกองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ ก็ยังกำหนดไว้เหมือนเดิมเหมือนกับกฎหมายและการจัดการทางการสื่อสารแบบเดิม เคยใช้อย่างไรก็ใช้ต่อเนื่องไป น่าสังเกตว่ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการส่วนหนึ่งมาจากภูมิหลังทางการศึกษาเช่นการแบ่งพวกที่ศึกษาและมีความรู้ในด้านเศรษฐศาสตร์ ทางการเมืองศาสตร์ ทางด้านกฎหมาย และทางด้านสังคมศาสตร์อื่น โดยเฉพาะในปัจจุบันภูมิหลังทางด้านเศรษฐศาสตร์จะอยู่ในกระแสของกระทรวง กลุ่มบางกลุ่มขึ้นอยู่กับอารมณ์และความสนใจของผู้ในกลุ่มต่อคนในกลุ่มซึ่งอาจมีตัวแทนในการดูแล ปัจจุบันในกระทรวงมีกลุ่มที่มากขึ้นคนละสายเป็นสายใหญ่ๆ 3 สายที่มีวัฒนธรรมของกลุ่มแตกต่างกัน

ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนไม่แตกต่างกัน มีการแบ่งกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการซึ่งมาจากลักษณะงานที่แตกต่างกัน ทำให้มีการจับกลุ่มในการทำงานมากกว่าจับมือแบ่งพวกกันเช่น จากงานวิชาการมักมาจากโรงเรียนนายเรืออากาศ งานวิศวกรรมสำรวจจากจุฬาลงกรณ์ และที่เหลือมาจากมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ นอกจากนี้ยังอาจแบ่งกลุ่มจากรุ่นปีที่เข้าฝึกอบรม เป็นต้น ในสถาบันการศึกษามีการแบ่งกลุ่มในลักษณะการทำงานเป็นทีมเวิร์คโดยได้รับการยอมรับจากองค์การเช่น ฝ่ายบริหารของเวชสารสนเทศจะแบ่งพนักงานทางด้านสารสนเทศร้อยละ 12 ทีมๆละ 8-12 คน มีหัวหน้าทีมดูแลและเลขานุการคอยประสานงานเพื่อรองรับการบริหารจากหัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์ซึ่งขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารของคณะ โดยสามารถเรียกประชุมตัวแทนของทีมงานแล้วให้ถ่ายทอดและติดตามการทำงานในกลุ่มของตนเองต่อไป ในองค์การธุรกิจเช่น ธุรกิจการผลิตซึ่งมีทั้งโรงงานและสำนักงานจะแบ่งเป็นหลาย ๆ กลุ่มเพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสาร เพราะโตโยต้ามีพนักงานประจำในปัจจุบันเกือบ 5,000 คน ใน 6 สถานที่ (work place) คนในองค์การทั้งหมดจะแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละประมาณ 800 คน เพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสารในการบอกทิศทางของบริษัท

ฉะนั้นคนในองค์กรจะรับทราบและเข้าใจเรื่องนโยบายและทิศทางของบริษัทอย่างน้อยปีละครั้ง ซึ่งจะทราบข้อมูลข่าวสารอย่างเดียวกันในคอนตันปีโดยประธานบริษัทจะแจ้งนโยบายและทิศทางดังกล่าวก่อนเริ่มงานในปีนั้น โดยจะจัดกิจกรรมที่เรียกว่า new year employee communication ซึ่งต้องใช้การประชุมทางไกล กระจายไปทุกจุด ในเวลาเดียวกันใช้เวลาประชุมประมาณ 1 ชั่วโมง โดยจัดห้องให้พนักงานทั้งหมดมารวมกันในแต่ละจุดเพื่อติดตามการประชุมทางไกล โดยในวันนั้นจะพูดกันชัดเจนว่าเป้าหมายปีนี้อย่างปี 2006 มีนโยบายอย่างไร อาทิ การเป็นที่หนึ่งครบทุกตลาด ต้องการส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่า 40% และต้องการให้ลูกค้าพอใจในการบริการเป็นอันดับ 1 ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงานก่อนเริ่มงานของปี สาเหตุที่ต้องใช้การประชุมทางไกลในการสื่อสารองค์กร เพราะว่าโดยตัวมีพื้นที่ที่ตั้งอยู่คนละแห่งและต้องการสื่อสารในเวลาเดียวกัน (real time) โดยกำหนดจุดให้ประธานไปพูด โดยจะเชิญตัวแทนพนักงานจากทุกสถานที่มายืนยืนต่อหน้าประธานว่าจะทำตามนโยบายและทิศทางที่ประธานได้แถลงไว้ และในระหว่างการทำงานก็จะมีการชุมกลุ่มย่อยอยู่เสมอเพื่อแก้ปัญหาของกระบวนการทำงาน

การสื่อสารสาธารณะเป็นการสื่อสารภายนอกองค์กรไปสู่ลูกค้า สังคม หรือสาธารณชน เป็นต้น ในองค์กรราชการ รัฐมนตรีหรือปลัดกระทรวงซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงมักจะไม่ค่อยใส่ใจการสื่อสารออกไปยังสังคมเพราะอาจไม่แน่ใจในทิศทางและข้อมูลข่าวสารที่มีว่าจะเป็นที่พอใจหรือไม่ ทำให้การสื่อสารออกไปล่าช้า กระทรวงต้องการประชาสัมพันธ์แต่ไม่มีภาพลักษณ์ที่โดดเด่นของตนเองให้เป็นที่จดจำของสังคม ยิ่งภายในกระทรวงและกรมยังไม่เห็นความสำคัญในการสร้างและรักษาภาพลักษณ์แต่อย่างใด ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีความพยายามในการสื่อสารกับสังคมไม่ว่าในการจัดแถลงข่าว การประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ และการทำชิ้นงานโฆษณาที่มีปริมาณไม่มากเท่าที่ควรและยังไม่มีเป็นที่โดนใจของสังคม คาดว่าเว็บไซต์ในอนาคตของทอท.จะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้ามากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน น่าสังเกตว่ามีการจัดเวทีสาธารณะเพื่อทำประชาพิจารณ์สนามบินแห่งใหม่(สุวรรณภูมิ)ไป 2 ครั้ง แต่ก็ทำไปตามระเบียบที่บังคับไว้เท่านั้น สังคมกับจดจำได้เฉพาะเรื่องการตรวจสอบการสร้างสนามบินสุวรรณภูมิโดยสดง. วุฒิสภา สภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักนายกรัฐมนตรี

มนตรี และตามหน้าหนังสือพิมพ์ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างอันมีผลต่อภาพลักษณ์ในเชิงลบในสายตาของสังคมจนทุกวันนี้ แม้จะพยายามสื่อโลโก้และภาพลักษณ์ความเป็นประจักษ์ต่อเชื้อชาติก็มีคนจดจำไม่ได้มากเท่าที่ควร นอกจากนี้ทางทอท.ยังจัดให้มีชุมชนสัมพันธ์เช่น การทอดกฐินกับวัดใกล้เคียง เรื่องการสาธารณสุข และกับโรงเรียนที่อยู่รอบ ๆ บริเวณ ในองค์การธุรกิจการบริการมักนิยมทำข้าวแจกแกล้งข้าว และชุมชนสัมพันธ์ซึ่งผ่านการให้สปอนเซอร์ในรูปแบบค่าที่ทางโรงแรมมีอยู่ ในทางตรงข้ามธุรกิจการผลิตกลับเน้นในเรื่องกิจกรรมการกุศล กิจกรรมทางสังคม กิจกรรมกีฬา และพลังงานที่เป็นธรรมชาติเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม

การพัฒนาในการสื่อสาร

การพัฒนาในการสื่อสารเป็นการใช้การสื่อสารเพื่อให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือรักษาระดับความเจริญก้าวหน้าขององค์การด้วยเหตุนี้จึงอาจต้องพัฒนาในการใช้การสื่อสารเพื่อพัฒนาองค์การโดยการให้คำปรึกษาหารือจากผู้รู้ (supervising) การตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผล (auditing) และการให้การฝึกอบรม (training)

โดยปกติการให้คำปรึกษาหารือมักมาจากผู้จัดการระดับต้นที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานทั่วไปที่อาจยังไม่เข้าใจกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานโดยมีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ แต่การให้คำปรึกษาหารือในองค์การของไทยจะมีขอบเขตที่กว้างขวางกว่า เช่น ในองค์การราชการจะมีแบบฟอร์มให้คนหรือหน่วยงานกรอกซึ่งผู้ปฏิบัติจะกรอกไม่ค่อยเป็น หน่วยงานต้นเรื่องจึงต้องคอยให้คำอธิบาย ยิ่งเป็นแบบประเมินตัวชี้วัดจะทำให้เสียเวลานานกว่าจะรวบรวมข้อมูลทั้งหมดได้ ยิ่งช่วงที่มีการปฏิรูปหน่วยงานนโยบายต้องคอยประสานความคิดจาก กพร.มาให้หน่วยต่างๆในองค์การ ทำตามสิ่งที่กพร.บอกมาเพื่อบอกต่อไป ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเมื่อทำโครงการสนามบินสุวรรณภูมิจำเป็นต้องหาบริษัทที่ปรึกษาภายในประเทศมาเป็นควบคุมดูแล แล้วให้บริษัทต่างประเทศตรวจสอบอีกที ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาในประเทศเป็นพนักงานส่วนหนึ่งที่ลาออกไปตั้งบริษัทเพื่อกลับมาให้คำปรึกษา เพราะงานสร้างสนามบินต้องเป็นคนที่เคยอยู่ในองค์การแบบนี้มาก่อนจึงจะเป็นผู้รู้ นอกจากนั้นเมื่อองค์การแปรรูปการบริหารจัดการมาเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ก็ได้จ้างที่บริษัทที่ปรึกษามาเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนางานด้านบุคลากร ในองค์การศึกษา ระบบการให้คำปรึกษา

หารือเป็นสิ่งสำคัญเพราะแพทย์ต้องออกไปทำหน้าที่ดูแล 1 วอร์ด 24 ชั่วโมงต่อสองเดือนในแต่ละปีเพื่อเป็นพี่เลี้ยงให้กับแพทย์ประจำบ้าน ในงานสอนได้เชิญอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านสื่อการสอนมาเป็นพี่เลี้ยงให้แก่อาจารย์แพทย์ในการพัฒนาสื่อทางด้านมัลติมีเดีย ในงานด้านการบริหารจัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความชำนาญรอบรู้ถึงระเบียบต่างๆ ทางด้านบริหารงานของภาครัฐ สามารถให้คำปรึกษาหารือแก่คณาจารย์ผู้มาขอคำแนะนำ ในองค์การธุรกิจบริการได้จ้างที่ปรึกษาอิสระ (freelance) ซึ่งเคยทำงานในโรงแรมของเครือเซ็นทรัลมาก่อนมาให้คำปรึกษาเมื่อต้องการความสามารถที่บุคคลนั้นมี ส่วนธุรกิจการผลิตเช่นโดโยต้าไม่นิยมใช้ที่ปรึกษาแต่จะแก้ปัญหาด้วยการประชุมระดมสมองอันเป็นการปรึกษาร่วมกันในกลุ่มพนักงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ

การตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยปกติในองค์การราชการจะไม่ค่อยมีระบบการตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการ (นอกจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน) แต่เมื่อมีการปฏิรูประบบราชการ กพร.จะเข้ามากำหนดการทำงานของข้าราชการให้มีความชัดเจนหรือมีเป้าหมายที่สามารถตรวจสอบได้ แม้กพร.จะมีใช้หน่วยงานที่ตรวจสอบการบริหารจัดการ แต่การถูกไล่เบี้ยในการปฏิบัติก็ทำให้ข้าราชการรู้สึกที่กำลังถูกตรวจสอบ เพราะเดิมองค์การประกอบภารกิจไปเรื่อยๆอย่างที่เคยปฏิบัติ ส่วนองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีการจัดการในลักษณะที่มีการตรวจสอบได้และสามารถวัดได้ตามแผนงานที่วางไว้ในแต่ละปี การทำงานต้องอยู่ภายใต้การกำกับจากคณะกรรมการประจำหรือบอร์ดทอท.ซึ่งส่วนใหญ่มาจากข้าราชการอันมีส่วนทำให้ทอท.มีกรอบการทำงานแบบราชการไปด้วย กล่าวคือ แทนที่ทอท.จะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานแต่ต้องไปมุ่งเน้นกระบวนการให้ถูกต้องตามขั้นตอนแบบอย่างราชการ ซึ่งการแข่งขันทางธุรกิจต้องแข่งขันกับเวลา บังเอิญงานของทอท.เป็นหน่วยงานที่ผูกขาดจึงส่งผลกระทบไม่มากนักจากการตรวจสอบที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งจาก สตง. สภา และกระทรวง เป็นต้น ทำให้การทำงานของทอท.มีจุดอ่อนในเรื่องความซักซ้า โดยทางทอท.จะให้ความสำคัญกับการตรวจสอบในเชิงเทคนิคมากกว่าเนื่องจากส่งผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ในสถาบันการศึกษาซึ่งมีความเป็นอิสระ ระบบการตรวจสอบจึงวัดที่ผลงานและพยายามให้ระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาตรวจสอบแทนการตรวจสอบด้วยคนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ

ความเป็นอิสระของนักวิชาการ เช่น การตรวจสอบแฟ้มคนไข้ และการใช้อุปกรณ์วิทยุสื่อสาร (wireless) อันอาจทำให้ผู้ไม่ประสงค์ดีเข้ามาจารกรรมหรือแฮ็กข้อมูลในธุรกิจโรงแรมซึ่งอยู่ในเครือข่ายบริษัทแม่เข้ามาโดยผู้บริหารเป็นคนไทยหรืออาจเป็นชาวต่างชาติที่มีทีมงานจากบริษัทแม่ (chains) ของต่างชาติเข้ามาตรวจสอบคุณภาพ เช่นเดียวกับธุรกิจการผลิตโดยด้าที่ใช้ดัชนีชี้วัดเป็นตัวตรวจสอบควบคุมไปกับทีมงานจากเจ้าของยี่ห้อที่มาจากญี่ปุ่น

การให้การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลในองค์กร การในปัจจุบันการฝึกอบรมมุ่งเน้นไปที่การฝึกฝนในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสำคัญ ในองค์กรราชการเช่นที่กระทรวงคมนาคมจะจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมที่ศูนย์คอมพิวเตอร์โดยที่กองกลางจะเป็นหน่วยปฏิบัติงานตามคำสั่งของศูนย์คอมพิวเตอร์ จัดอบรมเป็นรุ่นๆ ไป ผลของการฝึกอบรมทำให้แบบแผนการทำงานเปลี่ยนแปลงไป นำไปใช้งานได้จริง ทำงานได้สะดวก สามารถสืบค้น และวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น ปัญหาอยู่ที่เวลาที่พนักงานมีกับเวลาฝึกอบรมอาจไม่ตรงกัน ซึ่งแตกต่างไปจากองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่ไม่ค่อยนิยมจัดการฝึกอบรมภายในองค์กรเองยกเว้นที่จำเป็นและมีลักษณะเฉพาะจริง ๆ เนื่องจากระบบการทำงานเป็นกะ ไม่มีพนักงานปฏิบัติงานทดแทนกันเพราะมีบุคลากรในแต่ละกะจำกัด แต่จะผลักดันให้พนักงานที่มีความตั้งใจซึ่งไม่ใช่ทุกคนไปฝึกอบรมภายนอกในเวลาว่างและต้องกลับมาเล่าให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ด้วย คนที่ได้ไปฝึกอบรมมักจะได้ไปมากจนไม่ยากไปอีก ในองค์การการศึกษาจะให้ความสำคัญกับการไปฝึกอบรมและเรียนรู้เพิ่มเติมในเรื่องทางการแพทย์ของคณาจารย์โดยเฉพาะจากภายนอกประเทศ ส่วนการอบรมที่จัดขึ้นภายในจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนใหญ่ หากภาควิชาสามารถที่จะมีเจ้าหน้าที่ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางศูนย์คอมพิวเตอร์ก็จะจัดอบรมให้เพื่อที่จะได้บำรุงรักษาพื้นฐานง่าย ๆ กับระบบที่มี ส่วนบุคลากรทั่วไปตามคณะที่มีไข้ช่วงหรือโปรแกรมเมอร์ก็จะจัดฝึกอบรมให้ตามโอกาสหรือโปรแกรมที่เกี่ยวข้อง ส่วนช่างหรือโปรแกรมเมอร์ก็จะส่งไปอบรมข้างนอกกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเช่นการบริหารงานระบบ การบริหารงานสารสนเทศ หรือการป้องกันภัยคุกคามทางอินเทอร์เน็ต ในองค์การธุรกิจอาจจะมีการจัดอบรมและเอาประสบการณ์ที่มีอยู่มาพัฒนาตนเอง ยกเว้นเรื่องเฉพาะทางแต่กลับมีผู้สนใจไม่มากเช่น การใช้น้ำยาหรือการใช้เครื่อง

บริษัทที่ส่งน้ำยาจะมาอบรมให้ทางโรงแรม 3 เดือนต่อครั้ง หรือการอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการฝึกอบรมในหน่วยงานอื่นภายในโรงแรม หรือโครงการพัฒนาการจัดการ (management development program) ซึ่งมอบหมายให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดอบรมให้ก่อนไปฝึกอบรมที่ต่างประเทศที่เนเธอร์แลนด์ซึ่งจะฝึกงานเสมือนอยู่ในโรงแรม ในองค์การธุรกิจการผลิตโตโยต้าจะมีการจัดฝึกอบรมในสิ่งที่พนักงานขาดอยู่จากฝ่ายบุคลากร หรือฝึกอบรมบนการปฏิบัติงานจริงจากหัวหน้า หรือการฝึกอบรมในโครงการถนนสีขาวให้ความรู้กับสังคมที่สวนจตุจักรในพื้นที่ของการรถไฟเพื่อให้ความรู้เรื่องการจราจรและการขับรถยนต์อย่างปลอดภัย นอกจากนี้ยังมีศูนย์ฝึกอบรมที่สุวินทวงศ์ ตรงสถานที่นั้นนอกจากจะเป็นศูนย์ฝึกอบรมสำหรับผู้แทนจำหน่ายและสำหรับพนักงานโตโยต้าแล้ว ยังก่อสร้างเป็นโรงเรียนเทคโนโลยียานยนต์โตโยต้าซึ่งเปิดสอนเกี่ยวกับ ปวส.ช่างยนต์ เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้ประกาศนียบัตรรับรองโดยกรมอาชีวศึกษา

กล่าวโดยสรุป กระบวนการแปรเปลี่ยนซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสารโดยจะพบว่าภาพรวมที่เป็นรากเหง้าของประเด็นเหล่านี้อยู่ที่ความแข็งแกร่งของสายการบังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การ โดยกระบวนการแปรเปลี่ยนจากปัจจัยเข้าไปสู่ปัจจัยออกขององค์การแบบราชการจะมีความแข็งแกร่งของสายการบังคับบัญชาสูงมีลักษณะเชิงอนุรักษนิยมและเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนาสูง แต่มักจะให้ความสนใจภายในในหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการเฉพาะ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนติดยึดรูปแบบของสายการบังคับบัญชาจากระบบราชการแม้ว่าจะมีการผ่อนปรนมากกว่า เทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนาในเชิงเครื่องมือและอุปกรณ์เนื่องจากธรรมชาติในสนามบินต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง แต่การมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วไปต่อเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีความแปลกแยกซึ่งแตกต่างไปจากองค์การทางการศึกษาซึ่งค่อนข้างมีอิสระในการทำงานและโดยทั่วไปคนในองค์การจะมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศค่อนข้างสูงแม้ว่างบลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีขีดจำกัดอยู่ก็ตาม ในส่วนขององค์การทางธุรกิจทางการบริการจะมีรูปแบบที่รับความทันสมัยจากบริษัทแม้แต่ยังขาดการพัฒนาภายในองค์การทั้งในแง่การทำงานและ

เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแตกต่างไปจากธุรกิจการผลิตที่มีการพัฒนาภายในองค์กร การล่มสลายเพราะการทำงานที่เน้นการทำงานแบบให้คำปรึกษาหารือและการให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกับสังคม ทั้งนี้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้มาก แต่สามารถสนองต่อขอบเขตการทำงานที่มีอยู่

ปัจจัยออก

ปัจจัยออกเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแปรเปลี่ยน โดยผลลัพธ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อในระยะใกล้ไปจนถึงระยะไกลหรือจากผลที่คาดการณ์ไว้และผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา ปัจจัยออกประกอบด้วยเป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

เป้าหมายในการสื่อสาร

เป้าหมายในการสื่อสารเป็นปัจจัยออกที่เกิดขึ้นในระยะใกล้เช่นเพื่อการแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อการแสวงหาทางออก เพื่อการแสวงหาฉันทานุมติ และเพื่อการวิพากษ์วิจารณ์ในองค์กร

การแก้ไขความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงานขององค์กร เมื่อสิ้นสุดกระบวนการแปรเปลี่ยนย่อมมีความพยายามนำไปสู่ข้อแก้ไข ในองค์กรราชการมักมีความขัดแย้งไม่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ เมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็ต้องพยายามประนีประนอมให้มากที่สุด แต่การที่อยู่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาไว้ใจจะได้เปรียบ ในการแสดงออกถึงความใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาจะต้องมีผลงานประกอบด้วยเพื่อผู้บังคับบัญชาจะไว้ใจได้มากยิ่งขึ้น คนในองค์กรจะให้ความเกรงใจ สามารถช่วยลดความขัดแย้งโดยปริยายได้ระดับหนึ่ง นอกจากนั้นยังสามารถเดินเรื่องได้รวดเร็วเพราะสามารถถือหนังสือเข้าไปเสนอได้ด้วยตัวเอง เพราะการผ่านตามเรื่องสายงานหรือผ่านทางด้านอินทราเน็ตในกรณีเร่งด่วน หนังสือจะไปถึงช้ามากหรือไปไม่ถึงมือผู้บริหารระดับสูง ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนแล้วฝ่ายการเมืองจะเข้ามามีอิทธิพลต่อการทำงาน มักมีข้อเสนอแนะที่ทำให้คนในองค์กรซึ่งชำนาญกว่ารู้สึกอึดอัดเนื่องจากไม่อาจทำได้ตามนั้นเช่น ให้ใช้ RSID มาแทนบาร์โคดซึ่งใช้กันอยู่ทั่วโลกใน

การติดกระเป๋าดูแลทาง ราคาต่อแผ่นของ RSID ขึ้นอยู่กับจำนวนที่ซื้อ แต่อย่างไรก็ยังแพงและไม่คุ้มค่าในการใช้และไม่เป็นมาตรฐานเนื่องจากไม่นิยมใช้ในประเทศใดแม้จะมีความทันสมัยมากกว่าบาร์โค้ดก็ตาม ซึ่งทำให้คนในองค์กรมีความคิดคนละแบบกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรซึ่งพยายามคล้อยตามนักการเมือง ในสถาบันการศึกษามีภาระงานมากเพราะทั้งงานวิชาการและงานรักษาคณ ใช้ จำเป็นต้องเอาระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วย มิฉะนั้นต้องจ้างแรงงานจำนวนมาก ซึ่งไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ติดขัดทำให้เกิดความขัดแย้งเนื่องจากระบบราชการ อู้วย้าย แม้จะว่าจัดหาบุคคลจากภายนอก (outsourcing) ก็ยังคงติดขัดในเรื่องระเบียบเพราะมหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารงานได้อิสระทั้งหมด ในองค์กรธุรกิจโรงแรมก็มีความขัดแย้งเนื่องจากมีระบบการหาแขกที่ปักในหลายๆทาง เมื่อดูแลไม่ทั่วถึงจึงเกิดความขัดแย้งโดยเฉพาะในการกำหนดราคาที่แตกต่างกันจากระบบการหาแขกที่ปักอย่างหลากหลายวิธี ในองค์กรธุรกิจการผลิตสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ด้วยดี เนื่องจากใช้วิธีการปรึกษาหารือกันในที่ทำงานจึงทำให้ขจัดอุปสรรคไปได้ ในทำนองเดียวกันก็ไม่ค่อยมีความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับสหภาพเพราะทั้งผู้บริหารและสหภาพจะมีลักษณะพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้เป้าหมายอยู่ที่การอยู่รอดของบริษัท

การหาทางเลือก การหาทางเลือกเพื่อเป็นทางออกขององค์กรเป็นเป้าหมายการสื่อสารอีกแบบหนึ่ง ในองค์กรราชการมักเรียกร้องความรับผิดชอบและความรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีต่อผู้บังคับบัญชา ดังนั้นหากต้องมีการสิ่งนี้จากลูกน้อง ก็ต้องแลกเปลี่ยนด้วยการเสนอทางเลือกให้กับลูกน้องในสิ่งที่เขาควรจะได้จากเจ้านายเป็นการตอบแทนโดยเฉพาะในสิ่งที่ลูกน้องขาด การคำนึงถึงแบบนี้ก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์ขึ้นในระบบราชการเพราะคนในองค์กรทราบดีว่าการอยู่ในระบบนี้ทำให้มีทางออกในการดำรงวิถีชีวิตแบบราชการ ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนก็คล้ายคลึงกันในอดีต แต่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจทำให้แนวความคิดนี้เปลี่ยนไปบ้าง แต่ก่อนผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะทำเรื่องเสนอไปโดยแสดงให้เห็นข้อดี ข้อเสีย ข้อเสนอแนะ และทางเลือกเพื่อให้เจ้านายสามารถตัดสินใจได้ แต่ในปัจจุบันเจ้านายจะมีธงคำตอบอยู่ในใจไว้เรียบร้อยแล้ว งานที่ลูกน้องเสนอขึ้นไปจึงไม่ใช่สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องการ ซึ่งทำให้ลูกน้องกลายเป็นต้องนำเสนอในสิ่งที่เจ้านายต้องการ ทำให้การทำงานอืดอาดขึ้นกว่าเดิม ใน

สถาบันการศึกษาที่มีโรงพยาบาลอยู่ด้วยทำให้องค์การการศึกษาเหล่านี้ต้องหันมาสร้างทางเลือกที่เป็นทางออกให้กับองค์การของตนเองเนื่องจากต้องแข่งขันการบริการกับโรงพยาบาลแห่งอื่น ด้วยเหตุนี้เพื่อให้เป็นศูนย์ที่เป็นเลิศก็จะต้องคำนึงถึงทางเลือกอื่นเช่น การคำนึงถึงการตลาด การใช้ภาษาต่างชาติเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการเป็นสถาบันนานาชาติ และบุคลากรต้องเข้าใจหัวใจในการทำงานแบบธุรกิจ ในองค์การธุรกิจการบริการ แต่ละงานต้องมีผู้รับผิดชอบมากกว่า 1 คน เพื่อจะได้มีตัวตายตัวแทนโดยทุกคนต้องมีความรู้ในเรื่องบริการของหน่วยงานเพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกตลอดเวลาซึ่งแต่ละทางเลือกคือการใช้บริการของโรงพยาบาล ในธุรกิจการผลิตมีการใช้ศูนย์ข้อมูลทางโทรศัพท์และเว็บไซต์เป็นช่องทางที่ลูกค้าสามารถเลือกติดต่อได้ นำสังเกตว่าไทยเป็นศูนย์การผลิตโดยด้าที่สำคัญแห่งหนึ่งที่ได้รับสนับสนุนในการพัฒนาเนื่องมาจากบริษัทแม่ได้เล็งเห็นว่าประเทศไทยเป็นทางเลือกในการลงทุนที่คุ้มค่าเพราะคนไทยมีค่านิยมในการใช้รถยนต์แทนหน้าตาหรือฐานะ และโครงสร้างส่วนล่างของไทยไม่ได้รับการพัฒนาจึงทำให้การเดินทางโดยรถยนต์มีความสะดวกสบายกว่า ตลอดจนไทยเป็นศูนย์การผลิตและส่งออกรถยนต์โดยทางญี่ปุ่นประเมินว่าสังคมมีความปลอดภัยทางด้านโครงสร้างเศรษฐกิจและแรงงาน

ฉันทานุมัติเป็นปัจจัยที่แสดงถึงการยอมรับหรือความเห็นพ้องต่อการทำงานหรือการจัดการในประเด็นใดประเด็นหนึ่งหรือหลายประเด็นขององค์การ ในองค์การราชการการมีความสามารถในการตัดสินใจตลอดจะได้รับการยอมรับ ยังมีภูมิหลังทางด้านเศรษฐศาสตร์และการบริหารประกอบด้วยก็จะต้องดีขึ้น ผู้บริหารในระดับสูงจะต้องได้รับการยอมรับจากฝ่ายการเมืองเพิ่มขึ้นไปอีก อันมีส่วนให้ข้าราชการระดับผู้ใหญ่ไม่ยากแสดงความคิดเห็นเพราะไม่แน่ใจว่าจะได้รับการยอมรับหรือเป็นที่ขัดใจหรือไม่ อาจจำเป็นต้องใช้เวลาดูทิศทางสักระยะหนึ่งเพื่อปรับตนเองให้ตรงกับกระแส ในส่วนของวิสาหกิจที่รัฐลงทุนผู้ที่มาปฏิบัติงานท่าอากาศยานต้องเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน ณ พื้นที่ตรงนี้เสียก่อน เพราะเป็นงานที่ทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างปฏิบัติ ส่วนใหญ่จึงมักอยู่ในรูปของคณะกรรมการเข้ามาเกี่ยวข้องภายใต้กฎเกณฑ์ที่ยอมรับโดย ITO (International Transportation Organization) หรือ IAO (International Aviation Organization) เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการรักษาความปลอดภัย และ

คณะกรรมการอำนวยความสะดวกในการบริการท่าอากาศยาน เป็นต้น เมื่อเป็นพนักงานจึงต้องผ่านจุดที่เป็นข้อตกลงร่วมกัน เช่น การให้ความร่วมมือในตรวจตรา หรือการจอดรถ เป็นต้น แต่การที่ยังยึดโยงอยู่กับระบบราชการ การสั่งการ มักจะได้รับการยอมรับเป็นส่วนใหญ่ ปฏิบัติการคัดค้านน้อยมากเมื่อเทียบกับพนักงานการบินไทย ระดับรายได้พอสมควรจึงไม่จำเป็นต้องออกไปร่วมกับสหภาพหรือสหพันธ์แรงงานอื่น ๆ ในการชุมนุมเรียกร้อง ในสถาบันการศึกษาซึ่งมีความเป็นอิสระแต่ก็ได้รับแรงสนับสนุนจากคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการไปสู่วิสัยทัศน์ในการเป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศในเอเชียอาคเนย์ วิสัยทัศน์ดังกล่าวยอมให้ประโยชน์แก่สมาชิกในองค์การจากผลการพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ในองค์การธุรกิจ ในองค์การธุรกิจบริการมีโครงสร้างของงานแบ่งเป็นส่วน ๆ ทำให้ไม่ได้มีการติดต่อระหว่างกันมากเท่าที่ควร ปัญหาของอีกหน่วยงานหนึ่งจึงไม่ได้ถูกรับรู้จากหน่วยงานอื่น ยิ่งบุคลากรน้อย ซึ่งคนในองค์การ 6-7 คนรับผิดชอบเรื่องหนึ่งของโรงแรมในเครือนับ 10 โรงแรมในแต่ละส่วนจึงต้องช่วยกันคิดช่วยกันทำ การยอมรับจึงมีลักษณะเป็นส่วน ๆ ไปไม่ครอบคลุมทั้งองค์การ ในองค์การการผลิตมีลักษณะคล้ายคลึงกับสถาบันการศึกษาที่กำหนดวิสัยทัศน์เช่น เป็นที่ 1 ของบริษัทรถยนต์ทั่วโลก และเป็นรถยนต์ที่ได้การยอมรับมากที่สุดในเมืองไทย ซึ่งคนในองค์การจะเป็นหนึ่งเดียวในการบริหารจัดการภายใต้วิสัยทัศน์ดังกล่าว

การวิพากษ์วิจารณ์เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการแปรเปลี่ยน การเปิดให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ส่วนหนึ่งทำให้เกิดการพัฒนา แต่ในหลายองค์การจะพยายามสกัดกั้นการวิพากษ์วิจารณ์ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง แต่ก็มีบางหน่วยงานที่ซึ่งเรียนรู้ที่ในการป้องกันก่อนที่จะมีการวิพากษ์วิจารณ์ ในองค์การราชการ สายการบังคับบัญชากับการเชื่อฟังที่เคร่งครัดเป็นส่วนหนึ่งในการหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ (ในส่วนนี้จึงอาจหันไปใช้การนิเทศและข่าวลือแทน) แต่กระนั้นผู้บริหารองค์การก็พยายามเปิดใจกว้างให้คนทุกคนสามารถเข้ามาพูดได้ ในบางจังหวะถึงกับเคยเปิดเวทีให้แสดงความคิดเห็น แต่ก็ไม่ค่อยจะมีใครแสดงความคิดเห็น ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารจะให้พนักงานเข้ามาก็จำเป็นที่จะต้องออกไปหาคนในองค์การแทน การเข้าหาพนักงานสามารถทำได้ยินเสียงสะท้อนกลับมาเพียงแต่ต้องพยายามฟังทุกฝ่าย ถึงแม้จะรู้เพียงบางส่วนก็ยังดีกว่าการที่ผู้บริหารจะไม่ได้รับรู้อะไรเลย

เช่น เมื่อมีปัญหาพนักงานประท้วงหยุดบินก็จำเป็นต้องลงไปหาข้อมูลจนทำให้รู้ว่าแกนกลางเป็นใคร เรื่องจึงยุติลง การที่พนักงานไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์เพราะวัฒนธรรมองค์การแบบราชการไม่เอื้ออำนวย แต่การมีเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีทั้งข้อดีข้อเสีย คือมีบางส่วนที่แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพราะปัจจุบันแม้แต่กีฬาซึ่งเป็นเรื่องเบาๆ ก็ยังไม่รับรู้หรือตื่นตัวกันเลย ในขณะที่บางส่วนถือโอกาสใช้เว็บไซต์เป็นที่ระบายทางอารมณ์ ฉวยโอกาสในการโจมตีกันผ่านกระดานข่าวรวมทั้งการดัดต่อภาพเพื่อให้ผู้อื่นเสื่อมเสียชื่อเสียง เมื่อมีการโจมตีกันมากขึ้นก็จำเป็นต้องลงทะเบียนซึ่งทำให้สามารถตรวจสอบได้ แต่ผู้บริหารบางส่วนคิดว่าการมีเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นดีกว่าที่ไม่มีโอกาส สำหรับทอท.ปัญหาภายในอาจเบากว่าปัญหาภายนอก ทั้งนี้เพราะยังเป็นปัญหาในเรื่องภาพลักษณ์ขององค์การที่ผู้คนในสังคมยังวิพากษ์วิจารณ์กันถึงความไม่โปร่งใสและการทุจริตในการก่อสร้างสนามบินดังเรื่องราวที่ปรากฏตามหน้าหนังสือพิมพ์ถึงขอบทางวิ่ง

ราว ซึ่งทางทอท.กลับมองว่าสังคมยังไม่เข้าใจกระบวนการทำงานในองค์การของทอท.ที่มีขั้นตอนการทำโครงการและการตรวจสอบอย่างเคร่งครัดอยู่แล้ว แต่ความไว้วางใจก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เมื่อภายหลังการปฏิรูปการปกครองโดยคปค. ทาง สตง.ได้เปิดเผยถึง 6 ประเด็นหลักในการทุจริตคดีซีทีเอ็กซ์ ที่พัวพันมาจากบริษัทการทำอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งใหม่ (บทม.) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการก่อสร้างสนามบินแห่งใหม่สุวรรณภูมิ (อ่านรายละเอียดในเดลินิวส์. พงษ์สมบัติ ที่ 28 กันยายน 2549: 14)

สำหรับสถาบันทางการศึกษาการวิพากษ์วิจารณ์อาจดูไม่ปัญหาสำหรับสังคมวิชาการซึ่งถูกฝึกฝนให้ยอมรับและทำความเข้าใจในเรื่องนี้ เมื่อมีเทคโนโลยีสารสนเทศก็ยิ่งเปิดกว้างในการสะท้อนความคิดเห็นแบบการสื่อสารแบบสองทางผ่านทางเว็บไซต์ของศิริราช ในองค์การธุรกิจบริการ การบริหารงานแบบแยกส่วนไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้มากเท่าที่ควร ส่วนธุรกิจการผลิตจะใช้วิธีการแก้ไขก่อนที่จะมีการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการทำงานที่ใช้การปรึกษาหารือแบบทีมงานเป็นที่ยุติความเห็นที่ไม่ตรงกัน และบริษัทจะเข้าไปเจรจากับพนักงาน หากมีปัญหาที่จะกระทบพนักงานก่อน เรื่องราวจะบานปลายกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง

ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ

ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อเป็นผลลัพธ์จากการใช้สื่อในกระบวนการแปรเปลี่ยนของการจัดการทางการสื่อสาร ซึ่งจะนำมาซึ่งประโยชน์ในหลายทาง เช่นสิทธิในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสาร การนำไปใช้สอยได้จริง การสร้างเครือข่าย การเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาบุคลิกภาพอันเนื่องมาจากผลของการใช้สื่อในกระบวนการแปรเปลี่ยน

ความสามารถในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสาร หน่วยราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนต่างมุ่งเน้นและลงทุนทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับเอกชน หากเทคโนโลยีและการสื่อสารของทอท.ไปได้ไกลกว่าของกระทรวงทั้งนี้เนื่องจากธรรมชาติขององค์การ ทั้งที่เป็นยุคที่กล่าวถึงแต่เทคโนโลยีและการสื่อสาร แต่สื่อแบบไร้เทคโนโลยีที่ทันสมัยยังต้องใช้เช่นเดิมทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารขององค์การเข้าถึงคนในองค์การให้มากที่สุดทั้งจากคนในองค์การที่ชอบใช้สื่อแบบเก่ามากกว่าเช่น ท่ามกลางเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ดีสุดของทอท.ก็ยังคงพบการใช้สื่อประเภทบอร์ดโดยเฉพาะสำหรับคนอยู่เวร และการติดประกาศทั่วไป รวมถึงการใช้เสียงตามสาย เป็นต้น ทั้งนี้ไม่รวมถึงเอกสารทางการเช่น หนังสือเวียน หรือการประชุมสั่งงาน ความที่รัฐวิสาหกิจมีการแปรรูปเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) จึงมีความพยายามที่จะทำให้องค์การมีโครงสร้างที่แบนราบลงกว่าเดิมเพื่อให้เข้าถึงงานในแต่ละประเภทได้อย่างใกล้ชิดโดยใช้ลักษณะงานเป็นตัวจัดองค์การใหม่สามารถส่งการไปถึงปลายทางได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะความกังวลใจในเรื่องความปลอดภัยที่ต้องป้องกันและดูแลได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็วตลอดองค์การ เช่นเดียวกับองค์การทางการศึกษาที่แม้จะมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการเผยแพร่ การสืบค้นจากห้องสมุด และการจัดส่งรายงานการประชุมผ่านอีเมล แต่การจัดทำวารสารทางวิชาการก็ยังคงมีความจำเป็นอยู่เพื่อแพร่ออกไปได้ในวงกว้าง

ในองค์การธุรกิจโดยเฉพาะของโตโยต้าจะให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารเป็นอย่างมาก เช่น มีการสื่อสารกับคนในองค์การ คือ มีผู้จัดการระดับต้นและระดับกลางทำหน้าที่เป็นซัปเปอร์ไวเซอร์เพื่อคอยแนะนำเกี่ยวกับเรื่องนโยบาย ผู้จัดการระดับกลางจึงมีความสำคัญเพราะทำหน้าที่แทนผู้บริหารระดับสูงในการเข้าไปเจรจาและสร้างความเข้าใจ ยกตัวอย่างเช่น ถ้ามีการ

เปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนเป็นรูปแบบใหม่ จะจัดกลุ่มย่อยในทุกเวิร์คเพลส (workplace) โดยจะตระเวนไปทุกเวิร์คเพลส ยิ่งเรื่องที่เป็นเรื่องใหม่หรือเรื่องละเอียดอ่อนต้องยอมปล่อยให้มีการซักถาม ฝ่ายบริหารบุคคลจะเป็นคนประสานงานไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น หน่วยงานพัฒนาระบบ ฝ่ายบริหารบุคคล อาจแต่งตั้งประชาสัมพันธ์ให้เป็นตัวแทนเข้าไปช่วยพบปะกลุ่มย่อยต่างๆ เพื่อให้จะให้แก้ไขปัญหาล้วนแล้วนำปัญหามาแจ้งแก่ฝ่ายบริหารโดยเฉพาะงานที่ต้องแก้ไขในวันนั้น ทั้งเป็นการเปิดช่องทางการสื่อสารในการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังพนักงาน นอกเหนือจากนี้ยังยกระดับการสื่อสารภายในโดยผ่านระบบอินทราเน็ต เพื่อให้พนักงานเข้าสู่ข้อมูลได้เนื่องจากในสำนักงานมีคอมพิวเตอร์ให้ใช้คนละเครื่อง ส่วนคนในโรงงานเราจะมียูนิตที่เรียกว่า กรุปรูม คอนเซปต์ของกรุปรูมก็คือว่าในโรงงานซึ่งมีสายการผลิตจะมีพื้นที่ว่างสามารถทำเป็นห้องเรียกว่ากรุปรูมประจำในพื้นที่ว่างของงานเพื่อทำให้เป็นเสมือนบ้านที่สองโดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกเช่น ตู้เย็น ที่วี คอมพิวเตอร์ หนังสือพิมพ์ แก้วน้ำ หรือโซฟา ให้พนักงานได้มาใช้เวลาพักผ่อนในช่วงเวลาพักไม่ว่าพักเที่ยง หรือพักย่อยตามตารางเวลา ซึ่งพนักงานจะมาสรวลเสเฮฮากันระหว่างกลุ่มพนักงานในยูนิตเดียวกัน ซึ่งช่องทางนี้จะเป็ประโยชน์เพื่อการสื่อสารจากองค์การได้เพราะผู้บริหารจะส่งตัวแทน (จำนวน 31 คน วนเวียนกันไป) ไปเยี่ยมได้ 1 ครั้ง ต่อ 1 เดือนเพื่อหยั่งความคิดเห็น (อันที่จริงตามบอร์ดก็จะติดประกาศข้อมูลข่าวสารไว้อยู่แล้วเช่น หนังสือเวียน คำสั่ง หรือภาพกิจกรรม) การมีกรุปรูมเป็นการไปเยี่ยมถึงรากหญ้าถึงตัวพนักงานจริงๆ เพิ่มเติมจากการที่พี่เลี้ยงหรือซูเปอร์ไวเซอร์ซึ่งออกเยี่ยมเวิร์คเพลสอยู่แล้ว ในกรณีที่เป็นคอมเพล็กซ์ใหญ่อย่างสำโรงซึ่งมีหน่วยแผนกเชื่อม แผนกประกอบ และแผนกสี ก็ต้องเข้าไปเยี่ยมเช่นเดียวกันกับกรุปรูม คือ ไปรับทราบปัญหาและแจ้งข่าวสาร เป็นการแก้ปัญหาก่อนที่จะปัญหาจะเกิดขึ้น การที่ต้องเข้าไปสื่อสารถึงที่ทั้งกรุปรูมและออกเยี่ยมเวิร์คเพลสก็เพราะว่า คนงานที่โรงงานการผลิตต้องผลิตงานถึง 1 นาที่ต่อคัน จึงไม่มีเวลาที่จะไปเล่นอินทราเน็ต ไปเช็คอีเมล ฝ่ายสำนักงานจึงต้องย่อยข่าวที่มีอยู่ในอินทราเน็ตไปบอกให้คนในโรงงานถึงที่โดยไม่ใช้สื่ออื่นแทนสื่อบุคคล ซึ่งอาจดูยุ่งยากเกินไปแต่ได้ประโยชน์เพราะนอกจากได้เรื่องของการสื่อสารแล้วยังได้สร้างความสัมพันธ์อีกด้วย เมื่อไปเป็นประจำ

ก็ทำให้เครือข่ายของบริษัทราบรื่น ปัญหาในเรื่องงานที่มีจะน้อยลงไปเป็นลำดับ แต่อาจจะเป็นปัญหาในเรื่องคุณภาพชีวิตมากขึ้นซึ่งไม่ใช่ปัญหาเรื่องงานโดยตรง

การใช้งานได้จริง ประโยชน์จากการสื่อสารต้องสามารถนำไปใช้สอยได้จริง ซึ่งค่อนข้างเป็นปัญหาในองค์กรราชการแม้ว่าจะเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 แล้ว แต่ยังมีคนในองค์กรส่วนหนึ่งซึ่งเป็นข้าราชการรุ่นเดิมยังใช้งานทางเทคโนโลยีการสื่อสารไม่คล่องแคล่วหรือใช้ไม่เป็น ตำแหน่งงานธุรการที่ไม่ทันสมัยการณ์และยังใช้วิธีการล้าหลังก็ต้องปรับออกและยกเลิกตำแหน่งไป หรือยุบตำแหน่งรวมมาเป็นตำแหน่งในสายงานที่ต้องใช้ปริญญาแทนเพื่อให้สามารถรองรับกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งต้องทำงานได้จริง แม้แต่งานธุรการซึ่งไม่ใช้งานหลักก็หันมาปรับใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น การรับส่งเอกสาร การออกเลขที่หนังสือ หรือการขออนุญาตนำรถยนต์ไปใช้ส่วนตัวต้องขอจากระบบอินทราเน็ต ในองค์กรการศึกษาที่รัฐลงทุนใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) เนื่องจากกลายเป็นความจำเป็นในการทำงานที่ต้องใช้ฐานข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจ เช่น กระบวนการเข้าขาออกของผู้โดยสาร ในบางส่วนอุปกรณ์การสื่อสารที่เป็นอยู่ก็เพียงพอแล้วในคนระดับหนึ่ง กล่าวคือ ยังมีคนทำงานที่ใช้งานคอมพิวเตอร์เพียงแค่พิมพ์ติดเท่านั้นซึ่งทำให้อุปกรณ์ที่มีอยู่ถูกใช้ไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่มันเป็น ด้วยเหตุนี้จำเป็นต้องส่งพนักงานไปอบรม การส่งไปฝึกอบรมจะต้องส่งไปเรียนรู้เป็นส่วนๆ ไปทั้งนี้เพื่อให้ได้รับความรู้ที่ชำนาญและนำไปใช้ได้จริงทันทีไม่ควรส่งพนักงานไปอบรมภาพรวมของเทคโนโลยีการสื่อสารนอกจากฝึกอบรมปริมาณการฝึกอบรมแล้ว หลักสูตรการฝึกอบรมก็ยุ่งยากมากเกินไปจนความจำเป็นทั้งยังไม่สามารถนำมาใช้สอยได้จริง

ในองค์กรทางการศึกษาได้จัดงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อใช้ในการเรียนการสอนในห้องเรียน ในการบริหารจัดการองค์กรมีหน่วยงานตั้งอยู่ในสถานที่ห่างไกลกันแม้จะอยู่ในอาณาบริเวณพื้นที่เดียวกัน เพื่อความสะดวกมีการนำโปรแกรม Lotus-Note เพื่อใช้เดินหนังสือไปยังหน่วยงานย่อย ๆ ฉะนั้นการลงทุนกับระบบเทคโนโลยีการสื่อสารจึงคุ้มค่าและสามารถแก้ปัญหาในการการบริหารได้ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ยังลงทุนเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อใช้ในการจัดประชุมทางไกลระหว่างคณะของมหาวิทยาลัยทั้งที่ศาลายา พญาไท และศิริราช แต่การนำมาใช้จริงเพียงไม่กี่ครั้งและไม่ต่อเนื่องจึงยังไม่คุ้มค่า แต่เชื่อมั่นว่า

จะได้นำมาใช้มากขึ้นในอนาคตอันใกล้ ในโรงแรมยังใช้โทรศัพท์และคอมพิวเตอร์ (เช่น อีเมล) ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน และส่วนหนึ่งที่ไซท์ใช้กับการติดต่อกับกรมศุลกากรในการกรอกฟอร์มผ่าน EDI เพื่อนำสินค้าเข้า-ออก อย่างไรก็ดีตามยังอยู่ในรูปของความพยายามที่จะนำระบบข้อมูลที่กลั่นกรองภาพ ข้อความ เสียง และสัญลักษณ์ที่จัดระเบียบไว้แล้ว (epitome) มาใส่ลงในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากขึ้นในขณะที่องค์กรก็ทำงานได้รวดเร็วขึ้น

การสร้างเครือข่าย เครือข่ายจากการสื่อสารเป็นไปได้ทั้งแบบเรียบง่ายและทันสมัยแต่ก็สามารถทำให้หน่วยงานคงความเป็นองค์กรไว้ได้ ความเป็นราชการอาจทำให้เครือข่ายต้องใช้ทั้งที่เป็นรูปแบบเก่าและรูปแบบใหม่ไม่ว่ารูปของเอกสารเช่นหนังสือราชการ และเว็บไซต์เช่นงานรับทราบมติจากที่ประชุมคณะรัฐมนตรี ส่วนในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่น ทอท. มุ่งไปสู่การสร้างเครือข่ายในการจัดการทางการสื่อสารของสนามบินสุวรรณภูมิซึ่งใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทั้งคอมพิวเตอร์และระบบดิจิทัลเข้ามาจัดระบบสารสนเทศทั้งหมดเพื่อให้ภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง (เช่นกรมศุลกากร บริษัท ทศท. กระทรวงมหาดไทย สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ฯลฯ) อยู่ภายใต้เครือข่ายเดียวกันเพื่อสะดวกในการถ่ายโอน สื่อสาร และรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ภายใต้ระบบเดียวกัน ในทำนองเดียวกันกับสถาบันการศึกษาที่นำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการมีเว็บไซต์เพื่อให้ข้อมูล การส่งข้อมูลผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบันทึกข้อมูล การ download แบบฟอร์ม การขอใช้บริการ การตรวจสอบงานที่อยู่ในขั้นตอนการผลิต และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น องค์กรธุรกิจซึ่งมีเครือข่ายโรงแรมกว่า 10 โรง จะต้องมีส่วนงานดูแลของโรงแรมในเครือต่างจังหวัด แยกออกจากโรงแรมในกรุงเทพฯ สำหรับโตโยต้าจัดตั้งระบบเครือข่ายตั้งแต่ปี 2004 โดยจัดให้มีศูนย์การให้บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ (call center) ถึง 26 แห่ง แต่ละแห่งมีเบอร์ติดต่อของตนเองโดยใช้นโยบายเชิงรุกเช่น การช่วยแต่ละ Dealer ในการติดตามลูกค้าให้ รวมทั้งเว็บไซต์ (<http://www.e-toyota.co.th>) ที่สามารถดูแลคนในองค์กร และลูกค้าตลอดชีวิต (Life Customer) โดยเป็นสมาชิกกว่า 600,000 ราย

ความเป็นมืออาชีพ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่มาสู่ยุคเทคโนโลยี การสื่อสารทำให้แต่ละองค์การมีศักยภาพในการแข่งขันและปรับตัวมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม คนในองค์การที่ขาดทักษะและมืออาชีพก็ต้องถอยห่างออกไป เปลี่ยนมือไปให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาแทน เหตุผลหนึ่งที่มีการปฏิรูปในระบบราชการไม่อาจทำได้อย่างรวดเร็ว ส่วนหนึ่งเป็นเพราะองค์การราชการบางหน่วยไม่สามารถเกลี้ยข้าราชการได้ดังเช่นงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพในการทำงานซึ่งไม่สามารถเกลี้ยผู้มีความรู้ทางด้านนี้ออกไปในขณะเดียวกันก็ไม่สามารถโอนย้ายผู้ที่ไม่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาได้ เนื่องจากหน่วยงานต้องรับผู้ที่สำเร็จมาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามา พร้อมทั้งฝึกฝนเพิ่มเติมจนกว่าจะชำนาญการ ดังนั้นหากผู้บริหารไม่เป็นมืออาชีพก็จะมองไม่ค่อยเห็นประโยชน์การบริหารจัดการด้านการสื่อสาร ถ้าคนในองค์การเป็นมืออาชีพเขาจะเห็นความสำคัญกับการจัดตั้งแนวร่วม ภาพของประชาชน การสร้างความเข้าใจ หรือการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นต้น ในองค์การวิชาชีพที่รัฐลงทุน ฝ่ายวิศวกรจะได้รับการยอมรับในความเป็นวิชาชีพสูงเพราะมีเงินค่าวิชาชีพและการทำงานส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องเกี่ยวกับวิศวกรรม โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานทางด้านความปลอดภัยและการอำนวยความสะดวกจะต้องมาจากทีมงานที่เป็นมืออาชีพที่ผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดี มาคอยตรวจสอบติดตามทางจอมอนิเตอร์และสามารถใช้วิทยุสั่งการได้เลยหากมีกรณีฉุกเฉินเกิดขึ้น ซึ่งแต่เดิมจะใช้วิธีการเดินไปตรวจดูในพื้นที่ต่างๆ การติดตั้งและการก่อสร้างเครื่องมือต่างๆ จึงจำเป็นต้องอาศัยมืออาชีพเข้ามาตรวจงานรวมถึงการตรวจสอบการใช้เงินด้วย คณะกรรมการตรวจการจ้าง คณะกรรมการเหล่านี้ต้องจ้างมาจากคนที่มิใช่สังกัดอยู่ในองค์การ เมื่อยอมรับงานก็จะออกไปรับรองให้กับผู้รับเหมา ผู้รับเหมาก็มีอินวอยเข้ามาภายใน 21 วัน ต้องจ่ายเงินโดยจะโอนเงินให้ผู้รับเหมาโดยตรงไม่ผ่านองค์การเพื่อป้องกันการรับสินบน ในปัจจุบันเมื่ออยู่ในช่วงเวลาที่เปิดสนามบินสุวรรณภูมิได้จ้างมืออาชีพมาทำในส่วนต่างๆ มากขึ้นโดยเฉพาะการจัดจ้างบริษัทโฆษณา ในองค์การการศึกษาแม้จะมีความเชี่ยวชาญในทางการแพทย์ แต่ก็ยังขาดบุคลากรและความสามารถในการตลาดเนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันในเรื่องการให้การรักษาพยาบาลทั้งสำหรับตลาดภายในและตลาดภายนอกประเทศ ความเป็นระบบราชการทำให้หน่วยงานยังไม่เข้าใจถึงการสื่อสาร

การตลาดจึงไม่สามารถจัดจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่มาจากภาคเอกชนอย่างต่อเนื่องได้ ในองค์การธุรกิจการผลิตต้องการความเชี่ยวชาญและความเป็นมืออาชีพสูง แม้จะได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจจากฟองสบู่แตก บริษัทก็ไม่มีทางเลือกจ้างเพราะพนักงานเป็นแรงงานฝีมือแต่ได้ให้ทำกิจกรรมอื่นแทนในช่วงเวลาดังกล่าว

การพัฒนาบุคลิกภาพ ประโยชน์ของสื่อประการหนึ่งคือการสร้างบุคลิกภาพให้แก่องค์การและผู้ใช้ ซึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพไม่ค่อยต่างไปจากการวิจัยเชิงปริมาณเพราะไม่ค่อยจะมีใครเชื่อเช่นนั้น เจ้าหน้าที่ที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การราชการจะมีความภูมิใจในงานที่ตนเองทำและทำให้มีบุคลิกภาพที่ดูทันสมัย คุณภาพดังกล่าวจึงทำให้มีผู้ที่ต้องการเจ้าหน้าที่ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปร่วมงานด้วย เพราะความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความรู้พื้นฐานที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกสาขาวิชา ซึ่งในข้อเท็จจริงก็ต้องเสียเจ้าหน้าที่ไปเนื่องจากหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นงานวิชาการขาดทั้งอำนาจและเงินค่าจ้างนอกเวลาทำให้คนหน่วยไม่ค่อยผูกพันกับหน่วยงาน ในทำนองเดียวกันกับองค์การทางการศึกษาที่เจ้าหน้าที่ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมักถูกซื้อตัวไปอยู่ในองค์การแห่งอื่นเพราะเงินเดือนใหม่ที่ได้รับแตกต่างไปจากที่ศิริราชพยาบาลกว่าสิบเท่าเป็นอย่างน้อย ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานต้องทำตัวให้เป็นผู้ใหม่แบบ CEO เพื่อให้อยู่ได้กับเจ้าหน้าที่ซึ่งแม้จะไม่ใช่วัยแพทย์แต่ก็มีความมั่นใจในตัวเองสูง ในองค์การธุรกิจเช่นโตโยต้าจะมีการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้พนักงานอยู่เสมอจนพนักงานกลายเป็นผู้ที่กล้าแสดงความคิดเห็น(เฉพาะ)ในการทำงานซึ่งมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปรับปรุงกระบวนการและระบบให้ราบรื่นปราศจากปัญหา

ความสำเร็จจากการสื่อสาร

ความสำเร็จจากการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากการสื่อสารในกระบวนการแปรเปลี่ยนของการจัดการทางการสื่อสาร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะมาจากเนื้อหาสาระของสารสนเทศซึ่งสามารถเข้าใจได้ในทุกระดับ องค์การและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไป โครงการต่างๆสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และความหลุดพ้นจากภาวะวิกฤติในองค์การ

เนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสาร จากความสำเร็จในการสื่อสารทำให้มีเนื้อหาข่าวสารต่างๆ หลอยอยู่ในองค์การซึ่งทำให้คนในองค์การตระหนักและรับทราบ อันแตกต่างไปจากองค์การในอดีตที่มีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารไม่มากนัก เนื้อหาของข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนในองค์การราชการเช่น ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกฎหมายของกระทรวงทั้งหมด ข้อมูลด้านโครงการ แผนงาน งบประมาณ ข้อมูลทางด้านพัสดุ และสถิติต่างๆที่ใช้ประกอบการวางแผน ส่วนเนื้อหาข่าวสารในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่น ทอท. จะประกอบด้วยข้อมูลทางด้านความปลอดภัย ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอาคารผู้โดยสาร กิจกรรมใกล้เคียงท่าอากาศยาน ระบบการเงิน ระบบบุคคล ระบบซ่อมบำรุง มติของบอร์ดที่ประชุม ข้อมูลของทุกสนามบิน ข้อมูลด้านการบินของประเทศไทย และการร้องเรียน เป็นต้น สำหรับเนื้อหาข่าวสารของสถาบันการศึกษาอาทิเช่น งานวิจัย งานวิชาการ งานบริหาร งานบริการต่างๆ ไป การเคลื่อนไหวทั่วไปของศิริราช การอบรมต่างๆ สิทธิประโยชน์ ศิลปวัฒนธรรม จริยธรรม กีฬา นันทนาการ แบบฟอร์ม เวชระเบียน สัตวแพทย์ สัตวบาล ต่างๆ ข้อมูลของคณะฯ หลักสูตร ฐานข้อมูลบุคลากร และข้อมูลจากการจัดข่าวประชาสัมพันธ์จากหนังสือพิมพ์ 5 ฉบับ ได้แก่ ไทยรัฐ เดลินิวส์ บ้านเมือง มติชน และ The Nation ส่วนเนื้อหาข่าวสารจากองค์การธุรกิจบริการเช่น ข้อมูลสัตวแพทย์ ข้อมูลเกี่ยวกับบัญชี การคิดอัตราภาษีศุลกากรและการออกของ ข้อมูลของแขกที่เข้าพัก โปรโมชั่นต่างๆ สปา และเนื้อหาข่าวสารจากธุรกิจการผลิตได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการประชุมให้ระดับต่างๆ ข้อมูลข่าวสารของฝ่ายบุคคล ข้อมูลข่าวสารของบริษัทเช่นประกาศ หรือคำสั่ง และกิจกรรมในบริษัทเช่น การมอบโล่เชิดชูเกียรติแก่พนักงาน เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ผลจากกระบวนการแปรเปลี่ยนย่อมทำให้องค์การรวมถึงวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงไปไม่มากนักน้อยไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ในองค์การราชการยังคงมีวัฒนธรรมในระบบอุปถัมภ์ที่ยึดตัวบุคคลเป็นหลักไม่แตกต่างไปจากองค์การราชการแห่งอื่น อย่างน้อยมีถึง 3 สายใหญ่ๆซึ่งเข้ากันไม่ได้ น่าสังเกตว่าวัฒนธรรมองค์การมิได้ลดน้อยลงไปแม้ว่าจะมีความพยายามในการปฏิรูประบบราชการ และการนำเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยเข้ามา ความคิดแบบนี้พบน้อยลงในองค์การประเภทอื่นเนื่องจากคนในองค์การพยายามรับกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสนิยมใหม่เช่น การแปรรูป

วิสาหกิจที่รัฐลงทุนของทอท.มีส่วนทำให้การจัดการมีประสิทธิภาพดีขึ้นโดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากมีความเป็นระบบและทันสมัย นอกเหนือจากการที่ทอท.มีที่มาจากคนหลายกลุ่มทำให้ไม่มีมั่งใหญ่ นำแปลกที่ว่าผู้นาองค์การบางส่วนกลับมองเป็นข้อบกพร่องและต้องการให้มีมั่งเกิดขึ้นเพราะเชื่อว่านั้นเป็นวัฒนธรรมองค์การ การขาดมั่งทำให้องค์การขาดทิศทางการที่ไม่มีมั่งทำให้จำเป็นต้องอาศัยการรณรงค์กว้างเพื่อขอความร่วมมือแทนการพึ่งพาคนในกลุ่ม หากการรณรงค์และผลของการรณรงค์ยังไม่อยู่ในสายเลือดขององค์การแบบใหม่ก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จเพราะจะฮือฮาแบบไฟไหม้ฟางไม่ว่าการใช้เทคนิค TQM หรือ 5 ส. หรือ ISO พนักงานส่วนใหญ่ยังติดกับการทำตามผู้นำสูงสุดที่มีอิทธิพลขององค์การเท่านั้น หรือแม้กระทั่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เต็มร้อยส่วนที่สนามบินสุวรรณภูมิซึ่งคาดว่าจะมีปัญหา เพราะ “เวลาพนักงานไปใช้ IT จะใช้ทำไมในเมื่อไม่ใช้ก็ทำงานได้ เงินเดือนก็ยังสอง-สามหมื่นเหมือนเดิม” หรือ “แม้สุวรรณภูมิจะ Hi-Technology แต่คนเราไม่ได้ถูกฝึกหรือเตรียมในการฝึกล่วงหน้ามาอย่างพอเพียง ด้วยเหตุที่ยังติดอยู่กับการทำงานแบบเก่าๆ” ด้วยเหตุนี้แม้แปรรูปไปเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก็จะมีทางเปลี่ยนแปลงเป็นธุรกิจแบบเอกชน 100% เนื่องจากวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรยังอยู่ที่ตัวบุคคล ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนจากเดิมที่เคยทำงานแบบรัฐวิสาหกิจ ในองค์การการศึกษาได้มีความพยายามในการสร้างวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความเป็นเลิศทางการแพทย์และการบริหารจัดการ โดยจ้างบุคลากรใหม่ๆให้เข้ามาอยู่ในสายงานหรือการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีทัศนคติเป็นบวกในการพัฒนาการเรียนการสอนที่ต้องอาศัยสื่อการเรียนการสอนมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารยังมีความคิดที่ว่าต้องการให้พนักงานใหม่ซึมซับวัฒนธรรมองค์การเดิมที่มีอยู่ ในองค์การธุรกิจเช่นโตโยต้า จะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งโดยการแจกหนังสือคู่มือ (booklet) 1 เล่ม อันเป็นปรัชญาของบริษัทที่พนักงานต้องใส่ใจควบคู่ไปกับการทำงานเช่น “เวลาทำอะไรให้คิดถึงลูกค้าเป็นหลัก” ไม่ละทิ้งการสื่อสารกับลูกค้าผ่านตัวแทนจำหน่ายโดยอาศัยหลัก Kaizen มาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

โครงการที่ปฏิบัติได้ ความสำเร็จจากการสื่อสารประการหนึ่งพิจารณาได้จากการจัดทำโครงการและการนำโครงการไปสู่ภาคปฏิบัติเพราะการมีโครงการเป็นผลลัพธ์ที่ต้องให้เกิดขึ้นจากกระบวนการแปรเปลี่ยน จำนวนโครงการจึงอาจเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จขององค์การเนื่องจากโครงการเป็นแผนงานที่เป็นรูปธรรม ในองค์การแบบราชการการจัดทำโครงการเป็นสิ่งสำคัญเพื่อรองรับแผนและนโยบายของหน่วยงานในการเสนอของบประมาณประจำปี โดยปกติกองแผนเป็นหน่วยประสานงานโครงการให้กับกรม และสำนักนโยบายและแผนเป็นหน่วยการประสานงานโครงการในระดับกระทรวง ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนงานมีหน้าที่ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการรวมไปทั้งการติดตามผลด้วย แต่น่าสังเกตว่าคนในองค์การกลับไม่ค่อยรู้สึกว่ามีแผนงานหรือโครงการเพราะผู้บริหารระดับสูงไม่ค่อยพูดถึงงานตามแผนงานหรือโครงการเท่าที่ควร ยิ่งกว่านั้นหน้าที่ของฝ่ายแผนก็ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้รวบรวมแผนงานและโครงการต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยิ่งผู้บริหารในระดับสูงเข้าใจว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นคนสั่งให้ทำไม่จำเป็นต้องลงไปรู้เรื่องแผนงานและโครงการอย่างลึกซึ้ง ก็ยิ่งทำให้แผนงานและโครงการในองค์การทางราชการเป็นปัจจัยออกที่น้ำจะไปได้ไกลกว่าที่เป็นอยู่ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีการจัดทำโครงการที่ดูดีก็มักว่าเพราะโครงการสามารถเป็นตัวบ่งชี้ในความสำเร็จจากการพิจารณาในขั้นตอนกระบวนการแปรเปลี่ยนของการจัดการทางการสื่อสาร โครงการของทอท.ที่กำลังดำเนินการอยู่หรือเสร็จสิ้นไปแล้วมีหลายโครงการเช่น โครงการสิ่งแวดล้อมที่คณะกรรมการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม-EIA (โดยเฉพาะเรื่องเสียงดัง) ที่สนามบินสุวรรณภูมิโดยมีตัวแทนจากหลายฝ่ายคือ ผู้แทนศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า (ลาดกระบัง) ผู้แทนชุมชนในบริเวณใกล้เคียง และผู้แทนหน่วยราชการ เป็นต้น และโครงการที่สำคัญมากคือ โครงการการก่อสร้างท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ โดยมีสำนักงานโครงการและก่อสร้างเป็นผู้ดำเนินการโครงการ ในส่วนของสถาบันการศึกษามีโครงการหลายโครงการเป็นผลสำเร็จจากการบริหารจัดการ เช่น โครงการวิจัยพัฒนาทางด้านแพทยศาสตร์ศึกษา เป็นโครงการที่เน้นการพัฒนาการเรียนการสอนเช่น การจัดทำมัลติมีเดียและเวชนิทส์ โครงการ Helpdesk ซึ่งมีโปรแกรมหลักคือ Lotus Notes ซึ่งรองรับระบบข้อมูลที่ติดต่อระหว่างกันหน่วยงานที่สามารถใช้ติดตามงานได้ และ

โครงการ Y-WIMAX ซึ่งเป็นโครงการที่วางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลในระบบ wireless สามารถใช้กับโครงข่ายในรัศมีใกล้ๆ ไปจนถึงโครงข่ายรัศมีที่อยู่ห่างไกลระหว่างโรงพยาบาล ตลอดจนโครงการเพื่อสนับสนุนสังคมของโตโยต้าเช่น โครงการถนนสีขาวเพื่อความปลอดภัยบนท้องถนน และโครงการข้าวรัชมงคล เป็นต้น

ความรอดพ้นจากภาวะวิกฤตในองค์กร ในองค์กรอาจเผชิญปัญหาความยุ่งยากในการบริหารจัดการได้เนื่องจากวิกฤตภายนอกเข้ามากดดัน และวิกฤตที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กร ในองค์กรราชการไม่ค่อยเผชิญปัญหาที่เป็นวิกฤตไม่ว่าจากภายในและภายนอก เนื่องจากความเป็นระบบราชการซึ่งมีเงินเดือนประจำ ข้าราชการจึงไม่เดือดร้อนมากนักจากกระแสกดดันทางเศรษฐกิจและการมีระบบสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดทำให้ไม่มีความขัดแย้งภายในถึงขั้นวิกฤต การดำเนินงานยังคงดำเนินไปได้อย่างที่มันเป็น ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุน ประสบความยุ่งยากอันเนื่องมาจากสนามบินดอนเมืองซึ่งเป็นสนามบินที่ใหญ่ที่สุดของไทยไม่สามารถรองรับกับจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วยิ่งกว่านั้นด้วยโครงสร้างสนามบินแบบเก่าจึงมีส่วนขยายของเทอร์มินอลไปเรื่อยๆ ขาดความเป็นระเบียบ ในแง่นี้ทำให้สนามบินเผชิญกับปัญหาที่รุนแรงในการให้บริการ แต่ที่สนามบินสุวรรณภูมิจะเป็นสนามบินที่เป็นเทอร์มินอลเดี่ยวที่ทำให้สะดวกต่อผู้โดยสารในการเข้าออกและรองรับเครื่องบินได้มากขึ้นอีกด้วย ในองค์กรธุรกิจเช่นโรงแรม งานเอกสารจากโรงแรมในเครือที่เข้ามามากขึ้นกว่าเดิมทำให้ดูแลไม่ทั่วถึงโดยเฉพาะยังโรงแรมที่อยู่ห่างไกลออกไป แต่แม้จะมี e-business ใช้แล้ว ก็ยังต้องมีระบบการตรวจสอบเนื่องจากราคาที่ตกลงกับลูกค้าที่มาจากแต่ละสายอาจไม่ตรงกันยังต้องใช้โทรศัพท์อยู่ดี ในส่วนธุรกิจการผลิตไม่ค่อยมีวิกฤติภายในนอกจากวิกฤตเศรษฐกิจที่เข้ามากระทบ แต่ก็ไม่ได้ใช้การเลือกปลดพนักงานซึ่งมีทักษะในการทำงานในระดับสูง การเลือกที่จะรักษาคณานไว้จึงต้องมีกิจกรรมอื่นให้พนักงานบางส่วนที่ล้นงานแทน เช่น การไปฝึกอบรมทางด้านภาษา การเพิ่มทักษะการทำงานที่ญี่ปุ่น หรือการฝึกทักษะการทำงานในส่วนที่เคยจ้างคนภายนอก เป็นต้น

ผลกระทบจากการจัดการ

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการจัดการเป็นอีกปัจจัยออกที่ส่งผลต่อการทำงานของคนในองค์กร ผลกระทบที่เกิดจากการจัดการประกอบด้วยการเกิดแนวความคิดในเรื่องการตรวจสอบความก้าวหน้าในการบริหารจัดการ ความสามารถในการกระจายข้อมูลข่าวสารออกไป การจัดตารางการทำงานที่มีความเป็นระบบ และการกล้าแสดงออกในการตอบ/ถามข้อสงสัย

การตรวจสอบความก้าวหน้า เป็นการตระหนักของคนในองค์กรว่าคนและองค์กรมีความก้าวหน้ามากขึ้นหรือไม่เมื่อมาสู่ปัจจัยออกของกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร ในการนี้องค์กรต่างๆจึงต้องมีการติดตามและการประเมินผลการทำงาน ซึ่งฝ่ายแผนงานจะมีหน้าที่ในการติดตามประเมินผลโดยให้หน่วยงานต่างๆรายงานผลเข้ามาที่ส่วนของแผนงาน ส่วนใหญ่ของกองหรือสำนักแผนงานจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานเท่านั้น สมมุติผลอยู่ที่หน่วยงานที่มีโครงการต้องวิเคราะห์และประเมินผลเอง งานของแผนจะเป็นเพียงผู้รวบรวม ความก้าวหน้าต้องไปดูสิ่งที่เกิดขึ้นจริงๆในองค์กร เช่น ต้องไปดูทั้งงานเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมีทั้งฮาร์ดแวร์หรืออุปกรณ์ และซอฟต์แวร์ซึ่งเป็นตัวสะท้อนในการพัฒนาคน ประการสำคัญต้องอยู่ที่การบำรุงรักษาด้วย ในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของคนและองค์กรจึงวัดได้เป็นส่วนๆโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศแม้ว่าจะมีความพยายามในการขยายไปสู่ส่วนอื่นๆ ในทำนองเดียวกันกับองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน ที่คนส่วนใหญ่เป็นคนเก่ายังตามเทคโนโลยีไม่ทันแม้ว่าจะเป็นองค์กรที่เน้นทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นอย่างมาก อาจกล่าวได้ว่าเครื่องและอุปกรณ์ในองค์กรก้าวหน้าไปมากกว่าคนในองค์กรโดยเฉลี่ย ในคณะแพทยศาสตร์มีการพัฒนาทางด้านวิชาการทางการแพทย์ไปไกล แต่องค์กรก็ยังเน้นให้แพทย์รักษาทางอายุรเวชซึ่งเป็นการรักษาโรคภัยไข้เจ็บทั่วไป (general medicine) ปีละ 2 เดือนด้วย ไม่ใช่เชี่ยวชาญเฉพาะในสาขาย่อยที่ตนสังกัดเท่านั้น จุดนี้อาจมองได้ทั้งสองทางทั้งทางบวกและทางลบ ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะอาจพิจารณาได้จากความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งได้จากการเผยแพร่ผลงานได้แก่ การตีพิมพ์ในวารสารต่างประเทศหรือในประเทศ ในองค์กรธุรกิจแล้วความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับเจ้าของ แต่กระนั้นที่บริษัทโตโยต้าพยายามใช้ตัวชี้วัดที่เป็นกลาง สาถ และเป็น

รูปธรรม เพื่อวัดผลงานของพนักงาน ประการสำคัญกลับทำให้องค์การสามารถก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นเนื่องจากความสามารถของพนักงาน

การไหลเวียนและการกระจายของข้อมูลข่าวสาร ผลของกระบวนการแปรเปลี่ยนของการจัดการทางการสื่อสารก่อให้เกิดการไหลเวียนและการกระจายข้อมูลข่าวสาร ในองค์การราชการ ระดับการกระจายข้อมูลข่าวสารยังมีไม่ค้อยมากนอกจากเป็นข้อมูลข่าวสารที่ต้องผ่านมือของตนอยู่แล้ว แม้ว่าจะมีการกระจายเครื่องคอมพิวเตอร์ไปยังแต่ละกองจนพอเพียง แต่การกระจายเครื่องก็เป็นคนละกรณีกับการกระจายข้อมูลข่าวสาร ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน การกระจายข้อมูลข่าวสารจะมีการไหลเวียนมากกว่า เพราะข้อมูลจะถูกสืบค้นเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจอยู่เสมอจนกลายเป็นความจำเป็นต่อการทำงานของผู้บริหารจัดการ แต่ก็มีได้หมายความว่าข้อมูลข่าวสารทั้งหมดจะส่งผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ก็มีข้อมูลข่าวสารจำนวนมากที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าทางอากาศสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจนทำให้รู้ว่าอยู่ที่คาร์โกไหน หรือสินค้าและของผู้ใดมาถึงบ้าง หรือข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของเที่ยวบินเพียงการบินไทยส่งรายชื่อผู้โดยสารมาให้ทางทอท. ก็จะสามารถให้รายละเอียดได้ว่าเที่ยวบินอะไร มาถึงเวลาใด เข้ามาทางหลุมไหน มีผู้โดยสารเป็นใครบ้าง ซึ่งสามารถกระข่าวสารออกทางอินเทอร์เน็ตได้ ส่วนข้อมูลที่เหลือก็ไม่ได้ส่งผ่านทางอื่นที่มีความทันสมัยน้อยกว่าเช่น เสียงตามสาย หากจะมีก็เพราะธรรมชาติของคนที่เราพูดกันเองปากต่อปากมากกว่า การอาศัยวงสนทนาจึงน่าจะเป็นทางเลือกที่ดีกว่าสื่ออื่นเช่น การมอบหมายให้ไปอ่านบทความ หรือไปฝึกอบรม แล้วมาพูดต่อให้เพื่อนฝูงฟัง นอกจากนี้ยังอาศัยการแต่งตั้งผู้แทนของสหภาพแรงงานวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเข้าไปเป็นกรรมการในคณะกรรมการต่างๆ เพื่อให้ผู้แทนแรงงานที่เข้าร่วมประชุมไปกระจายข่าวต่อในหมู่พนักงาน ในองค์การการศึกษาการไหลเวียนและการกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างกว้างขวางทั้งในระบบวิชาการ การบริหารจัดการ และระบบคนใช้ ในองค์การธุรกิจโรงแรมการทำงานมักจะอาศัยความสามารถเฉพาะตัว ข้อมูลข่าวสารจะเก็บไว้เป็นแบบส่วนตัวไม่ได้กระจายออกไป กระบวนการสื่อสารภายในอาจใช้สื่อหลายประเภทไม่ได้แตกต่างกันไปจากการใช้อินเทอร์เน็ต เช่น ยังมีการใช้โทรศัพท์พูดคุยสั่งงาน หรือใช้อีเมลในการติดต่อกับโรงแรมในเครือที่อยู่ห่างไกล

ออกไป นอกจากนี้ยังใช้วิธีการกระจายข่าวแบบปากต่อปากเช่นเมื่อประชุมระดับบนเสร็จแล้ว เจ้าหน้าที่ก็จะส่งข้อมูลไปยังระดับหัวหน้าในส่วนต่าง ๆ ก่อนที่หัวหน้าในระดับดังกล่าวจะส่งข้อมูลต่อไปยังพนักงานทั่วไป นอกเหนือจะมีการประชุมในภาคบ่ายระหว่างเจ้าหน้าที่กับลูกน้องโดยตรง ในกรณีของโตโยต้าจะมีการประกาศนโยบายประจำปีกับคนในองค์กรทุกคนซึ่งอาจใช้การประชุมทางไกลมาเป็นเครื่องมือ และโดยปกติทั่วไปจะมีผู้อำนวยการออกไปพบปะตามกรุ๊ปมของทุกเวิร์คเพลสเพื่อพูดคุยในรายละเอียด

การจัดตารางการทำงาน สังคมที่พัฒนาแล้วการทำงานจะลงตัวเป็นไปตามตารางเวลาและตารางงาน ทำให้กลายเป็นมาตรฐานในการติดต่อสื่อสาร ในองค์กรราชการตารางการทำงานขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของผู้บริหารซึ่งจะเป็นกำหนดการทำงานและเวลานัดหมาย ตารางการทำงานไม่ได้มาจากข้อตกลงร่วมกันหรือตารางกลางที่ควรจะเป็นอย่างนั้น ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่น ทอท. ตารางการทำงานขององค์กรจะเป็นมาตรฐานเนื่องจากต้องใช้กับคนโดยสารระหว่างประเทศ ข้อมูลทั้งหมดต้องเชื่อมโยงกันและเป็นไปตามมาตรฐานการทำงานของผู้บริหารองค์กร เช่น การปรับปรุงแผนใหม่ที่สนามบินสุวรรณภูมิ ต้องคำนึงถึงส่วนบริการลูกค้า ส่วนบริการภายใน และส่วนของข้อมูลด้านการบินของประเทศ ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ล่วงหน้าจากอินเทอร์เน็ต เช่น จะบินไปลอนดอนวันที่ 20 เมษายน เที่ยวบินที่ BA001 ก็จะทราบว่าจะต้องไปที่เคาน์เตอร์ไหน เป็นต้น แต่เมื่อเปิดสนามบินสุวรรณภูมิในวันแรกๆ ตารางการทำงานกลับกลายเป็นปัญหาเมื่อเจ้าหน้าที่ของการบินไทยไม่สามารถเชื่อมต่อกระเป๋าคอมพิวเตอร์ของผู้โดยสารทั้งหมดจากเครื่องบินมายังสายพานลำเลียงกระเป๋าในจุดที่ผู้โดยสารรอรับได้เกินเวลาที่กำหนดนานหลายชั่วโมง นอกเหนือจากการออกบัตรผู้โดยสารที่ไม่สามารถออกตั๋วโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ต้องหันกลับไปใช้ระบบที่เขียนด้วยมือ และพวกเขาก็ไม่สามารถถอดออกของจากคลังสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด* ในสถาบันการศึกษาเรื่องตารางการทำงานจะเป็นระบบเพราะต้องจัด

* ดังตัวอย่างการประสานงานหรือในฐานะเจ้าภาพของทอท.ต่อกรณีคลังสินค้า เช่น การให้สัมภาษณ์ของนายสจ๊วต ชินแคล์ ผู้จัดการบริษัท บีเอฟเอส (บริษัทที่รับดำเนินการ

ทำปฏิทินการศึกษาประจำปีและตารางสอนต่าง ๆ ซึ่งสามารถสืบค้นได้ทางอินเทอร์เน็ต ตารางการทำงานของธุรกิจจะเป็นไปตามกระสวน (pattern) ของการทำงานอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่ได้นำลงในเว็บไซต์เพื่อให้คนทั่วไปทราบด้วย

การกล้าแสดงออกในการตอบ/ถามข้อสงสัย ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแปรเปลี่ยนในการจัดการทางการสื่อสารก็คือ การที่คนในองค์กรสามารถซักถามและซักซ้อมข้อสงสัยต่อกันได้ในทุกระดับและทุกส่วน กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าสามารถแสดงทัศนะของงานที่ทำ ในองค์การราชการผู้บริหารระดับสูงยอมรับว่าพยายามที่จะเปิดอย่างเสรีให้ในการซักถามและตอบคำถาม เพราะยังดีกว่าการที่จะปล่อยให้มีการซุบซิบนินทาหรือปล่อยข่าวลือ อย่างไรก็ตามคนในองค์กรก็เลือกที่จะไม่พูดในที่ประชุมหรือในเวทีที่เปิดให้ แต่มักจะมาวิจารณ์นอกเวทีที่กำหนดให้ การติดขัดเช่นนั้นอาจเป็นเพราะคนที่ทำหน้าที่ไม่มั่นใจว่าสิ่งที่เขาจะแสดงออกไปจะเป็นที่ยอมรับหรือไปขัดใจผู้ใหญ่หรือไม่ เวลาที่สื่อออกไปบางทีก็จำเป็นต้องดูทิศทาง เพราะอาจไม่ถูกใจกับผู้บริหารระดับสูงได้ แม้ว่าผู้ใหญ่ว่าปล่อยไฟเขียวให้ทำอย่างนี้ แต่พอทำไปแล้วก็ตำหนิ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนผู้บริหารจะออกไปประชุมชี้แจงกับพนักงานร่วมกับฝ่ายบริหารบุคคล แต่ที่ผ่านมามักจะเป็นการไปรับเรื่องราวร้องทุกข์ ส่วนข้อซักถามมักผ่านมาทางโทรศัพท์ซึ่งก็ต้องตอบข้อชี้แจงพร้อมทั้งให้คำปรึกษาไปด้วย เรื่องการซักถามและพูดคุยต่อหน้าไม่ใช่เป็นสิ่งที่คนในองค์กรจะกล้าแสดงออกอย่างเปิดเผย แต่หันไปสนใจการกระทำในลับเช่นการทำจดหมายร้องทุกข์และการร้องเรียนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่มีอำนาจจะเป็นผู้ตอบชี้แจงกลับไปเป็นลายลักษณ์อักษร

ออกด้วยเอกสารบุคลากรทั้งขาเข้าและขาออก) ที่กล่าวว่า ปัญหาเกิดจากระบบคอมพิวเตอร์ไม่สามารถออนไลน์กับกรมศุลกากรได้ตามที่ได้วางแผนไว้ก่อนหน้านี้ ด้านนายสุชาติ สุขสันต์ ผู้อำนวยการศุลกากรประจำสุวรรณภูมิ เปิดเผยว่า กรณีคลังสินค้าของบริษัท บีเอฟเอส ที่เกิดปัญหานั้นมาจากปัญหาพนักงานของบีเอฟเอส ไม่มีความสามารถในการบริการบริหารจัดการเกี่ยวกับงานด้านคลังสินค้า อ่านรายละเอียดใน เดลินิวส์ (อาทิตย์ที่ 1 ตุลาคม 2549): 2. คำสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นความไม่ลงตัวระหว่างคนกับเทคโนโลยีอันมีผลต่อการลงตัวของตารางการทำงาน

ผลกระทบจากการสื่อสาร

ปัจจัยออกอีกประการคือผลกระทบจากการสื่อสารซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การเกิดเคลื่อนไหวหรือมีความงอกเงยต้องงานและกิจกรรมต่อเนื่องต่อไปเช่น การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล การรับรู้งาน การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร การแพร่ข่าวสาร พหุติกรรมการทำงาน และความรู้สึกต้องงาน

การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล แม้ว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะมีความหมายแตกต่างกัน แต่คนทำงานมักพูดปะปนกันโดยไม่ได้แยกถ้อยคำนี้ออกจากกัน ปัจจัยออกของระบบใดๆย่อมมีความปรารถนาให้ระบบสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นได้ ส่วนใหญ่แทบทุกองค์การค่อนข้างมั่นใจว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญทีเดียวในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์การ ดังในองค์การราชการที่พอใจกันเป็นส่วนใหญ่กับการที่องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นเพราะเอกสารจำนวนมากเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ก็ยังวิตกกังกับการที่เครื่องจะพังเพราะต้องเสียเวลาไปตามช่างทำให้บางทีล่าช้าไปอีก แม้ว่าคอมพิวเตอร์จะช่วยงานได้มาก แต่นานไปก็ทำให้คนคิดนอกกรอบไม่เป็น ยึดติดกับข้อมูลจนลืมความเป็นมนุษย์ วัฒนธรรม และประเพณี เพราะอันที่จริงการพัฒนาคนยังสำคัญกว่า ต้องทำให้คนทำงานต่อไปจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ไม่ใช่วางระบบข้อมูลที่ขึ้นกับคนใดคนหนึ่งจนคนอื่นไม่สามารถสืบต่อได้เพราะแม้องค์การจะต้องการประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล แต่คุณภาพของงานและมิตรภาพของคนก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่มีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงมาก และต่อเนื่อง ประสิทธิภาพที่ได้อาจดูไม่คุ้มกับการลงทุนเมื่อเทียบกับประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นไม่มาก แต่หากไม่มีก็อาจไม่ทันคนอื่น ๆ อันเนื่องมาจากโลกแห่งการแข่งขันเพราะจุดสำคัญของเทคโนโลยีอยู่ที่ลดการทำซ้ำ ๆ ลงไปมากกว่าการเพิ่มความเร็วโดยตรง อาจกล่าวได้ว่าสนามบินสุวรรณภูมิลงทุนลงไปสูงมาก โครงข่ายที่มีอยู่สามารถนำไปวางแผนในการวิเคราะห์ซึ่งทำให้วัฒนธรรมองค์การและการทำงานขึ้นกับความเป็นระบบ ช่วยลดการใช้ดุลพินิจของมนุษย์ลงซึ่งไม่อาจทำงานที่รับผิดชอบจำนวนมากในเวลาเดียวกันเช่น ด้านอาคารสถานที่ ลานบิน ลานจอด ทางวิ่ง ระบบอัตโนมัติในตัวอาคาร ถนน และเครื่องจักร ซึ่งทั้งหมดต้องการความแน่นอนแม่นยำ โดยครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางกว่าสองหมื่นไร่ มี

ทั้งระบบไฟฟ้าและบ่อบำบัดน้ำเสียที่ใหญ่กว่าเมืองบางเมือง นอกเหนือจากประสิทธิภาพแล้วต้องคำนึงถึงความปลอดภัยด้วย ในองค์การการศึกษา ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในเรื่องการเก็บข้อมูล และการส่งเอกสารที่ทำให้รวดเร็ว สะดวก และปลอดภัยยิ่งขึ้นทั้งในแง่ค่าใช้จ่าย กำลังคน และเวลา สิ่งเหล่านี้นำไปเสริมสร้างประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลไม่ว่าต่อความรู้และความรับผิดชอบในหน้าที่ที่มีต่อสถาบันการศึกษา ในองค์การทางธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยเข้ามาเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากว่ายังสำคัญกับคนมากกว่าเพราะว่าการขาดและเทคโนโลยีสารสนเทศไปบ้าง ไม่ใช่ว่าหมายความว่าทำงานไม่ได้เพียงแต่อาจเป็นปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพบ้าง

การรับรู้ในงาน หมายถึง การรู้งานในขอบเขตที่ตนเองรับผิดชอบ หากไม่รู้งานจำเป็นต้องเรียนรู้ในส่วนที่ขาดไป ในองค์การราชการมักประสบปัญหากับการสั่งงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้เป็นปัญหากับเด็กหรือพนักงานที่เข้ามาใหม่ซึ่งทำให้คนเหล่านั้นงง บางทีคนในองค์การมีความประสงค์จะให้พนักงานที่เข้ามาใหม่รู้จักงานต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็เป็นอุปสรรคสำหรับคนรุ่นใหม่ที่มีข้อจำกัดในความรู้หรือมีความรู้ไม่เพียงพอกับการลงไปทำหน้าที่ที่รุ่นพี่ต้องการให้ทำ อันที่จริงในบางส่วนตัวผู้อำนวยการยังไม่รู้งานอย่างแท้จริงและบางคนก็กำลังทำความเข้าใจอยู่ ยิ่งในช่วงที่กำลังมีการปรับองค์กรหรืออยู่ในช่วงที่มีการแปรรูป คนในองค์กรก็ตรงไปถามหาผู้รู้โดยเฉพาะในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ที่เป็นเช่นนี้เพราะคนเหล่านั้นยังขาดความรู้ จึงอาจจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้รู้งานมากขึ้น ในเรื่องทำนองเดียวกันกับองค์การการศึกษาซึ่งหัวใจของงานอยู่ที่เทคโนโลยีสารสนเทศ ยิ่งต้องให้คนในองค์การเรียนรู้งานในส่วนนี้ โดยเฉพาะในเรื่องฐานข้อมูลต่าง ๆ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลตามเครื่องมือชี้วัดความสำเร็จจากพฤติกรรมองค์กร (KPI) ในส่วนองค์การธุรกิจการเรียนรู้(ซึ่งอาจไม่ใช่เทคโนโลยีขั้นสูง)เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่ให้บริการด้านหน้า (front line) ที่เผชิญหน้ากับแขกในการให้บริการ ซึ่งทางโรงแรมได้อนุญาตให้คนเหล่านี้ไปหาประสบการณ์จากแผนกต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโรงแรมเพื่อให้รู้งานรอบด้าน

การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ผลกระทบจากการสื่อสารประการหนึ่งคือการทำให้คนฉลาดขึ้นเนื่องจากสามารถติดตามและเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ แต่

ผู้ที่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารได้ต้องสามารถใช้วิจารณญาณที่มีอยู่ในตัวเองได้ ในองค์การราชการยอมรับว่าในระยะหลังงบประมาณถูกทุ่มไปที่การจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจนล้าหน้าการพัฒนาคน ถึงแม้จะมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์การที่ก้าวหน้า แต่คนก็ยังไม่รู้เท่าทันในการสื่อสาร เช่น คนในองค์การจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจแนวนโยบายก่อน แม้จะมีฐานข้อมูลและการถ่ายทอดข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาลงมา ก็ปรากฏว่าข้าราชการในระดับล่างยังไม่ตระหนักในเรื่องการทำตัวชีวิตองค์การ ได้แต่ทำตามหน้าที่แต่ขาดความลุ่มลึกในสิ่งที่ตนเองกำลังกระทำ แม้ฝ่ายข้อมูลจะพยายามปรับฐานข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอก็ตาม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการปฏิรูปขององค์การส่วนมากเป็นเหตุผลเนื่องมาจากแรงภายนอกเข้ามาผลักดันมากกว่าการขับเคลื่อนที่มาจากความต้องการภายใน อันที่จริงหน่วยงานมีความต้องการปรับตัวอันเนื่องมาจากการพัฒนาของสังคมอยู่แล้วแต่อาจเป็นคนละทิศทางกับที่รัฐบาลต้องการที่ทำให้ระบบราชการทั้งหมดเป็นไปอย่างที่นักการเมืองต้องการ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนก็ไม่แตกต่างกัน เมื่อเกิดแรงผลักดันจากรัฐบาล คนในองค์การก็ต้องขยายในการพัฒนาตนเองเช่นแสวงหาที่ฝึกอบรมเพื่อให้ตัวเองเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องรับข้อมูลข่าวสารมาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาย่างทันที่ซึ่งเนื่องจากงานของทอท.เกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินที่ต้องสามารถชี้แจงกับสาธารณชนและสังคมได้ ยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบริษัท ทอท.อากาศยานไทยจะมีการขยายตัวตลอดเวลา คนในองค์การก็ต้องมีความไวในการรู้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่เข้ามารวมทั้งความสามารถในการคาดการณ์ไว้นิ่งไปได้ด้วย เช่น ที่ผ่านมามีนักท่องเที่ยวเข้ามามากกว่าที่คาดการณ์ไว้ ก็จะต้องเปิดรับสนามบินในต่างจังหวัดเช่นที่กระบี่ให้เป็นสนามบินนานาชาติเพื่อไม่ให้นักท่องเที่ยวที่ต้องการไปทะเลภาคใต้ตรงไปจุดนั้นโดยตรงรวมทั้งทำให้กระบวนการเข้าเมืองมีความกระชับว่องไวกว่าเดิมเพื่อให้คนใช้เวลาในสนามบินน้อยที่สุด หรืออย่างในองค์การธุรกิจต้องรับรู้ข้อมูลทันกับการแข่งขัน เช่น ต้องมีหน่วยสนับสนุนสำหรับการแก้ปัญหาได้ทันทีเมื่อทราบว่าแขกที่มาพักในโรงแรมไม่พอใจอะไร ในการบริหารอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เช่นโตโยต้าต้องตามให้ทันกับความเป็นไปของบริษัทอื่น ในทำนองเดียวกันคนในองค์การจะต้องวิ่งเข้าหา

ข้อมูลข่าวสารเช่นเพื่อมิให้ตัวเองล้าหลังกว่าเมื่อมีการประชุม ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงมีอุปกรณ์การสื่อสารเพื่อสนองต่อการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารของคนในองค์กรการ เช่น การประชุมเข้า การส่งจดหมายข่าว การใช้ walky-talky เสียงตามสาย หรือ การประชุมทางไกล ซึ่งบางครั้งจะต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูงเช่นการส่ง SMS ไปยังพนักงานเป้าหมายให้รับทราบข่าวในเวลาเดียวกันซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนนี้ให้กับบริษัทภายนอก

การแพร่ข่าวสาร แม้ว่าองค์กรจะรับข่าวสารเข้ามาเพื่อเปลี่ยนแปลง องค์กรให้มีความทันสมัย แต่องค์กรบางแห่งก็เป็นแหล่งของนวัตกรรมที่แพร่ กระจายไปยังองค์กรอื่นๆ องค์กรราชการจะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารพร้อมไปกับคนในองค์กรเพื่อให้สามารถรับนวัตกรรมจากภายนอกได้ตลอดเวลาและนำสิ่งที่ได้มาสร้างความรู้ภายในองค์กร ไม่ต่างไปจาก องค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่พร้อมจะรับนวัตกรรมที่เกิดขึ้น เพียงแต่ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีวิสัยทัศน์ที่ตื่นตัวต่อการแสวงหา นวัตกรรมเข้ามาในองค์กร ดังเช่นคำพูดที่ว่า "ถ้ามีการเคลื่อนไหวด้านการบิน ผมจะได้รับรู้และทราบหมด" ในสถาบันการศึกษาเป็นองค์กรเดียวที่ไม่ได้รับ นวัตกรรมจากภายนอกเท่านั้นแต่ยังมีการพัฒนาภายในและพร้อมที่จะเป็นต้น แบบในการแพร่ข่าวสารให้กับสังคมและองค์กรอื่นๆ เนื่องจากมีปรัชญาที่ พร้อมจะเป็นผู้นำสังคมในด้านสาธารณสุขดังคำพูดที่ว่า "ศิริราชเป็นโรง พยาบาลที่นำหน้าด้านนวัตกรรมและความทันสมัย" โดยพัฒนาทักษะที่ตอบ สอนองกับสังคมยุคใหม่ ในส่วนของธุรกิจมีการพูดถึงนวัตกรรมไม่มากนักเพราะ ส่วนใหญ่เป็นการรับนวัตกรรมจากภายนอกเพื่อมาทำงานในลักษณะที่เป็นงาน ประจำวัน (routine)

พฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมการทำงานในองค์กรแบบราชการยังเป็นแบบอนุรักษนิยมที่เน้นสายการบังคับบัญชาโดยมีการทำงานเป็นระบบ อุปถัมภ์ขึ้นอยู่กับว่าอยู่ในสายของใคร แม้ว่าบางส่วนโดยเฉพาะผู้ที่รู้ทางด้าน เทคโนโลยีอาจได้รับการยอมรับมากขึ้น ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนขึ้นอยู่ ความแข็งแกร่งของกลุ่มพนักงานเช่นในการบินไทยกลุ่มของพนักงานโดยเฉพาะ สายนักบินจะมีอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็นที่เป็นตัวของตัวเองค่อนข้างสูง ในขณะที่ทอท.จะยอมรับในผู้บริหารมากกว่า แต่กระนั้นภายในองค์กรทอท.ที่มา

จากงานคนละด้านก็จะมีพฤติกรรมในการทำงานไม่เหมือนกัน พฤติกรรมการทำงานในองค์กรการศึกษาขึ้นอยู่กับสภาพของคนไข้ที่เปลี่ยนแปลงไปเช่น การที่ปริมาณคนไข้มีมากขึ้นอย่างรวดเร็วยอมทำให้คนในองค์กรต้องหันมาใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มากขึ้น และการที่โรงพยาบาลต้องหันมารับคนไข้ 30 บาท ก็ส่งผลให้คนไข้อยู่ในระดับล่างมากขึ้น การบริการคนไข้ต้องทำให้ดูง่ายยิ่งขึ้นเช่น การหันไปใช้ระบบการให้บริการในจุดเดียว (one stop services) ในองค์กรทางธุรกิจ บุคลากรจะพยายามพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากสภาพการแข่งขันในเรื่องตลาดแรงงาน หลักการของการทำงานอยู่ที่การประหยัดน้ำ ประหยัดไฟและไม่ทำตัวให้ออกนอกกลุ่มนอกทาง รุ่นพี่ต้องตอบคำถามรุ่นใหม่ โดยพนักงานรับผิดชอบต่อตนเองโดยตรงในการติดต่อฝ่ายการตลาด ในองค์กรธุรกิจการผลิตจะมีการทำงานในแบบทีมเวิร์คที่มีการปรึกษาหารือระหว่างกัน และการคำนึงถึงสังคมและให้คุณค่าต่อสังคมทั้งนี้เพราะสังคมภายนอกมักคิดว่าโรงงานผลิตรถยนต์เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากการมีบริษัทวิจัยข้างนอกมาวิจัยสำรวจเพื่อประเมินการทำงานของพนักงานและสิ่งที่จะต้องปรับปรุง

ความรู้สึกต้องงาน อันที่จริงคนในองค์กรทำงานไปตามหน้าที่จะไม่ค่อยมีความรู้สึกหรือทัศนคติต้องงานยกเว้นมีบางสิ่งเข้ามากระทบ สังเกตได้จากการความรู้สึกต้องงานของคนในองค์กรแบบราชการไม่ได้มีความรู้สึกกว้างงานที่ทำอยู่เปลี่ยนแปลงไปจากการที่มีการปฏิรูประบบราชการ เพราะยังคงทำงานในตำแหน่งหน้าที่เดิมภายใต้กฎหมายที่เคยเป็นมา ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนยังใช้ความรู้สึกต้องงานเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งตามระเบียบการกู้เงินต่างประเทศจะต้องทำงานโดยไม่ขึ้นกับความรู้สึกของพนักงาน เช่น ในการประมูลจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานทางเทคนิคที่ผู้เปิดซองประมูลก็ไม่ค่อยเข้าใจจึงอาจตัดสินใจด้วยความรู้สึกที่ผ่านการสมยอมในราคาที่กำหนดให้ต่ำกว่าราคากลางเล็กน้อยเพราะส่วนใหญ่จะพิจารณาจากงบค่าใช้จ่ายที่มีราคาถูกที่สุด แต่การก่อสร้างของสนามบินสุวรรณภูมิซึ่งกู้เงินมาวิธีในการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ว่าจ้างใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจได้โดยเป็นการจ่ายเงินตรงระหว่างผู้ให้กู้กับผู้รับเหมาโดยมีคนกลางเป็นผู้ตรวจงาน นอกจากนี้คนรุ่นใหม่ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีความต้องการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นนักอนุรักษ์นิยม ซึ่งแต่เดิมคนในองค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญ

กับลูกค้าเพราะความรู้สึกว่าลูกค้าอย่างไรก็ต้องมาใช้บริการของบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯซึ่งผูกขาดในกิจการนี้ ในสถาบันการศึกษาความรู้สึกต้องงานเปลี่ยนแปลงไป โดยเห็นความสำคัญของคนไข้เพิ่มมากขึ้น ยิ่งในองค์การธุรกิจจะให้ความสำคัญกับลูกค้ามากกว่าองค์การแบบอื่นๆ เช่น เน้นการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าโดยจะไม่มี การตำหนิใดๆต่อผู้มาใช้บริการ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยออกของการจัดการทางการสื่อสารในองค์การที่สี่แบบมีลักษณะที่แตกต่างในระดับหนึ่ง โดยปัจจัยออกไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสาร แปรเปลี่ยนไปตามแรงกดดันจากภายนอกและความผูกพันจากภายใน กล่าวคือ องค์การแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนค่อนข้างคล้ายคลึงกันในแง่ที่มีแรงกดดันจากภายนอก ปัจจัยออกขององค์การทั้งสองจึงขึ้นอยู่กับแรงกดดันจากฝ่ายการเมืองเนื่องจากกระทรวงเป็นแขนงของรัฐบาลในขณะที่วิสาหกิจที่รัฐลงทุนถูกมองว่าเป็นแหล่งผลประโยชน์ในขณะที่ยังคงการศึกษาแม้จะได้รับแรงกดดันทางด้านนโยบายจากฝ่ายการเมือง ในรูปนโยบายของรัฐบาลแต่ก็ไม่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยออกทั้ง 5 ลักษณะในแง่กระบวนการภายในองค์การมากนัก ส่วนองค์การของธุรกิจจะไม่ได้รับแรงกดดันจากภายนอกจากอิทธิพลของรัฐบาล สภาพของปัจจัยออกขึ้นอยู่กับการแข่งขันในภาคธุรกิจมากกว่า ด้วยเหตุนี้ปัจจัยออกของธุรกิจเป็นวิสัยทัศน์ของบริษัทอย่างแท้จริง ในขณะที่ปัจจัยออกของทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะให้บรรยากาศที่เจือด้วยระดับของอิทธิพลทางการเมือง นอกจากแรงกดดันจากภายนอกแล้ว ปัจจัยออกยังขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในองค์การโดยปัจจัยออกขององค์การในภาคราชการรวมไปถึงวิสาหกิจที่รัฐลงทุนยังขึ้นอยู่กับระบบอุปถัมภ์และสายการบังคับบัญชาโดยเฉพาะการแบ่งสายหรือมุ้งในระบบราชการซึ่งจะน้อยลงในวิสาหกิจที่รัฐลงทุน ส่วนแรงกดดันจากภายในขององค์การทางการศึกษาเป็นไปในลักษณะของการขอความร่วมมือเพราะผลที่ได้ตกอยู่กับเป็นความก้าวหน้าของคณาจารย์แต่ละคนโดยตรง ในขณะที่ปัจจัยออกขององค์การทางธุรกิจเป็นผลจากความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์การมากกว่าเนื่องจากความเติบโตขององค์การจะขาดส่วนใดส่วนของคนในองค์การไม่ได้ ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทดแทนในองค์การแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนตลอด

จนองค์การทางการศึกษาในการแข่งของการเป็นศูนย์รวมที่สำคัญในการมาสู่ปัจจัยออก ในขณะที่คนเป็นหัวใจของปัจจัยออกในองค์การแบบธุรกิจโดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเพียงตัวเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำไปสู่ปัจจัยออก

สรุป

จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กระบวนการจัดการทางการสื่อสารประกอบด้วยสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก โดยสภาพแวดล้อมที่อยู่ในรูปบรรยากาศทั่วไปหรือในรูปการวางยุทธศาสตร์การจัดการจะมีอิทธิพลต่อทิศทางการบริหารจัดการขององค์การ โดยองค์การของราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีบรรยากาศทั่วไปและยุทธศาสตร์การจัดการเพื่อให้้องค์การมีความทันสมัย แต่แนวความคิดของคนในองค์การกลับไม่ได้ทันสมัยไปด้วย ในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมขององค์การทางการศึกษาและองค์การทางธุรกิจอาจมีการลงทุนน้อยกว่า แต่คนในองค์การกลับมีแนวความคิดที่ทันสมัยมากกว่า สำหรับปัจจัยเข้าเป็นเงื่อนไขในการดำเนินกระบวนการแปรเปลี่ยน องค์การทางราชการเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการจึงอาจไม่ได้ตระหนักในเรื่องการสื่อสาร หากมีก็เพราะแรงกดดันภายนอกทั้งจากกระแสของความทันสมัยและการปฏิรูประบบราชการ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนได้แรงกดดันจากรัฐบาลเช่นกันในขณะที่ต้องการความทันสมัยในเรื่องเทคโนโลยีการสื่อสารและความเป็นอัตโนมัติในองค์การทั้งที่ปรัชญาบางส่วนยังยึดติดกับความเป็นอนุรักษนิยมแต่ความเป็นกิจการที่ผูกขาดทำให้ประสบกับปัญหาไม่มากนัก ส่วนสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นองค์การความรู้จะบริหารจัดการปัจจัยเข้าอย่างมีปรัชญาโดยพยายามแยกความคิดออกจากระบบราชการแต่ก็ต้องใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดเนื่องจากมีงานมากกว่าเงินงบประมาณ ในองค์การธุรกิจแรงกดดันอยู่ที่การแข่งขันกับเวลา ส่วนกระบวนการแปรเปลี่ยนซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร โดยรากเหง้าของประเด็นเหล่านี้อยู่ที่ความแข็งแกร่งของสายการบังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การ โดยกระบวนการแปรเปลี่ยนจากปัจจัยเข้าไปสู่ปัจจัยออกขององค์การแบบ

ราชการจะมีความแข็งแกร่งของสายการบังคับบัญชาและเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนาสูง ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนติดยึดรูปแบบของระบบราชการ แต่อาจมีการผ่อนปรนมากกว่า เทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนาในเชิงเครื่องมือและอุปกรณ์เนื่องจากธรรมชาติในการสนาามบินที่ต้องใช้เทคโนโลยีชั้นสูง แต่ในเรื่องข้อมูลและการมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วไปต่อเทคโนโลยีสารสนเทศยังแปลกแยก ซึ่งองค์การทางการศึกษาจะมีอิสระในการทำงานและคนในองค์การโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศค่อนข้างสูงแม้ว่างบลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีขีดจำกัดอยู่ก็ตาม ในส่วนขององค์การทางธุรกิจทางการบริการจะรับความทันสมัยจากบริษัทแม่แต่ยังขาดการพัฒนาภายในองค์การทั้งการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแตกต่างไปจากธุรกิจการผลิตที่มีการพัฒนาภายในองค์การมากเพราะการทำงานที่เน้นการทำงานแบบปรึกษาหารือร่วมกัน ตลอดจนปัจจัยออกของการจัดการทางการสื่อสารในองค์การทั้ง 4 แบบมีลักษณะแตกต่างกันโดยปัจจัยออกทั้งที่เป็นเป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสาร แปรเปลี่ยนไปตามแรงกดดันจากภายนอกและความผูกพันจากภายใน กล่าวคือ องค์การแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนค่อนข้างคล้ายคลึงกันในแง่ที่มีแรงกดดันจากภายนอกที่มักมาจากฝ่ายการเมือง ในขณะที่องค์การศึกษามักจะได้รับแรงกดดันทางด้านนโยบายจากรัฐบาล แต่ก็ไม่ส่งผลกระทบปัจจัยออกมากนัก ส่วนองค์การของธุรกิจจะไม่ค่อยได้รับแรงกดดันจากภายนอกจากฝ่ายการเมือง โดยสภาพของปัจจัยออกจะขึ้นอยู่กับการแข่งขันในเชิงธุรกิจมากกว่า นอกจากแรงกดดันจากภายนอกแล้ว ปัจจัยออกยังขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในองค์การโดยองค์การในภาคราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนยังเป็นระบบอุปถัมภ์และเคร่งครัดในสายการบังคับบัญชา ส่วนแรงกดดันที่มีต่อองค์การทางการศึกษาเป็นไปในลักษณะของการขอความร่วมมือและผลที่ได้ก็เป็นความก้าวหน้าของคณาจารย์แต่ละคนโดยตรง ในขณะที่ปัจจัยออกขององค์การทางธุรกิจเป็นผลจากความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์การเพราะความเติบโตขององค์การจะขาดความร่วมมือจากคนในองค์การไม่ได้ ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารถูกใช้ในองค์การแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนตลอดจนองค์การทางการศึกษาเพื่อเป็นศูนย์รวมในการผลิตปัจจัยออก ในขณะที่ปัจจัย

ออกในองค์การแบบธุรกิจจะมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเพียงตัวเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการไปสู่ปัจจัยออกเท่านั้น

บทสรุป

จากการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า กระบวนการในการจัดการทางการสื่อสารจะประกอบด้วยสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก โดยสภาพแวดล้อมจะประกอบด้วยบรรยากาศทั่วไปและยุทธศาสตร์การจัดการ ส่วนปัจจัยเข้าจะประกอบด้วยปัจจัยในการจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร และเกณฑ์ในการเลือกสื่อ สำหรับกระบวนการแปรเปลี่ยนประกอบด้วยลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหารจัดการ การวางระบบการสื่อสาร กลไกการสื่อสาร การเลือกใช้กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาในการสื่อสาร รวมทั้งปัจจัยออกที่ประกอบด้วยเป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสาร

โดยการวิจัยเชิงคุณภาพสะท้อนให้เห็นพลวัตน์ซึ่งเป็นรากฐานที่ผลักดันให้กระบวนการในการจัดการทางการสื่อสาร (สภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก) เคลื่อนไหวต่อเนื่องกันไป พลวัตน์ดังกล่าวมาจากคนในองค์การและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำหน้าที่ในการผลักดันวัฏจักรของกระบวนการสื่อสารให้เคลื่อนไหว โดยคนในองค์การและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันภายในและภายนอก แรงกดดันภายในที่สำคัญขององค์การแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนอยู่ที่สายการบังคับบัญชาและมุ่งภายใน โดยแรงกดดันภายในที่สำคัญขององค์การอยู่การทำงานเป็นทีมที่มีการปรึกษาหารือกัน ในขณะที่แรงกดดันภายนอกขององค์การแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมาจากอิทธิพลของฝ่ายการเมือง และแรงกดดันภายนอกขององค์การแบบธุรกิจมาจากระบบการแข่งขันทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามก็ต้องการแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะได้รับแรงกดดันน้อยกว่าองค์การแบบราชการ และองค์การธุรกิจบริการจะได้รับแรงกดดันน้อยกว่าธุรกิจการผลิต ทั้งนี้้องค์การทางการศึกษาอาจเป็นรูปแบบพิเศษซึ่งความเป็นอิสระของวิชาชีพกลับทำให้ต้องหันมาใส่ใจต่อคนใช้ซึ่งเป็นแรงกดดันภายนอก และลดแรงกด

ด้านภายในในการทำงานแบบทีมเวิร์คที่ยังดำรงความเป็นปัจเจกภาพของแพทย์
อยู่ด้วย

บทที่ 4

ความเกี่ยวข้องภายในและภายนอกระหว่าง การจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการ ทางการสื่อสาร

ในบทนี้จะเป็นผลการศึกษาวิจัยที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 จะเป็นการสำรวจความเกี่ยวข้องภายในและภายนอกของการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสารอันเป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ และความเคลื่อนไหวในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสารอันเป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ

การสำรวจความเกี่ยวข้องภายในและภายนอก ของการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการ ทางการสื่อสาร

จากบทที่ 2 และบทที่ 3 พบว่ามีคู่ความเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญอยู่ 4 คู่ คือ คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิหลังกับตัวแปรการจัดการทางการสื่อสารที่รวมถึงการจัดระเบียบทางการสื่อสาร (เป็นการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่กว้างรวม 22 ตัวแปร) คู่ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสาร(ในความหมายที่แคบรวม 17 ตัวแปร) คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในการจัดการทางการสื่อสาร(ในความหมายที่แคบ) และคู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิหลังกับตัวแปรการจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้าง

หากพิจารณาความสัมพันธ์ที่นัยสำคัญ .025 มีคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังและการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่กว้างประมาณร้อยละ 80 ของคู่ความสัมพันธ์ทั้งหมด และหากพิจารณาความสัมพันธ์ที่นัยสำคัญ .05 จะมีคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังและการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่กว้างถึงร้อยละ 90 ของคู่ความสัมพันธ์ทั้งหมด จนอาจกล่าวได้ว่าภูมิหลังอันได้แก่ เพศ* วัยหรืออายุ ระดับรายได้ ระดับการศึกษา ความถี่การเปิดรับสื่อ และสื่อที่เปิดรับ** มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับตัวแปรในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้างเป็นส่วนใหญ่ แต่ทั้งนี้ค่าสหสัมพันธ์ที่ได้ระหว่างคู่ตัวแปรทั้งหมดกลับมีค่าไม่ถึง .20 ซึ่งกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์ต่อกันในระดับที่อ่อนมากจนแทบไม่สะท้อนการคงอยู่ด้วยกันของของตัวแปรใดๆ ฉะนั้นตัวแปรภูมิหลังไม่ว่าเพศ วัยอายุ ระดับรายได้ ระดับการศึกษา ความถี่การเปิดรับสื่อ และสื่อที่เปิดรับมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้างไม่มากพอจนเห็นความแตกต่างหรือความสำคัญมากพอที่จะหยิบยกขึ้นมาศึกษา ในงานวิจัยนี้จึงไม่ศึกษาภูมิหลังในฐานะที่เป็นตัวแปรโดยเฉพาะตัวแปรต้น แต่อย่างใด

* แม้ว่าเพศจะเป็นนามมาตรา แต่ก็อาจใช้ในฐานะมาตราต่อเนื่องได้เพื่อต้องการพิจารณาว่าชายหรือหญิง เพศไหนมีแนวโน้มในความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ดูใน SPSS^x Advanced Statistics Guide (1985): 110.

** สื่อที่เปิดรับได้ลำดับตามความทันสมัยจากสื่อที่อยู่ในลักษณะคลื่นลูกที่ 1 ไปจนถึงคลื่นลูกที่ 3

สหสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรภูมิหลังกับการจัดการทางการสื่อสารในความ

หมายกว้าง

ตัวแปร	เพศ	วัย	รายได้	การศึกษา	การเปิดรับสื่อ	สื่อที่เปิดรับ
บรรยากาศทั่วไป	.079	-.072	.111	.090	.078	-.147
	.005	.011	.000	.001	.006	.000
ยุทธศาสตร์การจัดการ	.119	-.110	.132	.094	.104	-.178
	.000	.000	.000	.001	.000	.000
ปัจจัยในการจัดการ	.079	-.108	.061	.054	.078	-.110
	.005	.000	.031	.057	.006	.000
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	.035	-.063	.082	.105	.120	-.024
	.216	.026	.004	.000	.000	.404
หน้าที่ในการสื่อสาร	.075	-.134	.118	.053	.097	-.117
	.008	.000	.000	.060	.001	.000
เกณฑ์ในการเลือกสื่อ	.066	-.101	.084	.124	.105	-.078
	.020	.000	.003	.000	.000	.006
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	.114	-.044	.131	.097	.101	-.134
	.000	.122	.000	.001	.000	.000
กระบวนการบริหารจัดการ	.073	-.081	.074	.112	.114	-.115
	.010	.004	.009	.000	.000	.000
ระบบการสื่อสาร	.082	-.061	.097	.083	.066	-.140
	.004	.031	.001	.003	.020	.000
กิจกรรมการสื่อสาร	.060	-.076	.121	.084	.089	-.127
	.034	.007	.000	.003	.002	.000
ระดับการสื่อสาร	.043	-.125	.099	.088	.074	-.090
	.128	.000	.000	.002	.009	.001
การพัฒนาในการสื่อสาร	.017	-.090	.056	.071	.042	-.058
	.551	.001	.047	.012	.138	.040
เป้าหมายในการสื่อสาร	.016	-.095	.088	.058	.093	-.076
	.577	.001	.002	.042	.001	.008

ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	.087	-.140	.113	.079	.100	-.115
	.002	.000	.000	.005	.000	.000
ความสำเร็จจากการสื่อสาร	.071	-.089	.093	.052	.081	-.105
	.012	.002	.001	.067	.004	.000
ผลกระทบจากการจัดการ	.114	-.117	.120	.103	.099	-.175
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ผลกระทบจากการสื่อสาร	.071	-.073	.101	.093	.103	-.103
	.012	.010	.000	.001	.000	.000
ขอบเขตการสื่อสาร	.032	-.062	.059	.062	.046	-.052
	.258	.028	.039	.029	.102	.066
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	.071	-.076	.089	.070	.035	-.100
	.012	.007	.002	.014	.220	.000
ยุทธศาสตร์การสื่อสาร	.068	-.066	.135	.086	.067	-.126
	.017	.020	.000	.002	.019	.000
แบบภาษาที่ใช้	.054	-.091	.072	.062	.072	-.065
	.057	.001	.012	.029	.011	.022
วิธีการติดต่อสื่อสาร	.039	-.058	.072	.070	.092	-.109
	.166	.041	.012	.013	.001	.000

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสาร กับการจัดการทางการสื่อสาร

คู่ตัวแปรระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งหมดทุกคู่และเป็นความสัมพันธ์ที่มีความชัดเจน และตัวแปรในการจัดระเบียบทางการสื่อสารต่างก็มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์กร เมื่อการจัดระเบียบทางการสื่อสารครอบคลุมตั้งแต่ขอบเขตของการสื่อสาร แนวทางปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสาร โดยขอบเขตของการสื่อสารได้รับความตระหนักทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกซึ่งพบว่ายังมีความตระหนักในขอบเขตการสื่อสารทั้งสองมากเท่าไรก็จะยิ่งทำให้การจัดการทางการสื่อสารในส่วนของบรรยากาศทั่วไปได้รับการตระหนักมากยิ่งขึ้นไปด้วย กระทั่ง

แนวทางการปรับปรุงการจัดการที่เป็นองค์รวมและการจัดการที่เป็นส่วนประกอบต่างก็มีส่วนในการสร้างบรรยากาศทั่วไปขององค์กรด้วย แม้ว่าขอบเขตทางการสื่อสารจะมีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศทั่วไปมากกว่าขอบเขตของการจัดการไม่ว่าจะเป็นองค์รวมหรือเป็นส่วนประกอบก็ตาม ส่วนยุทธศาสตร์การสื่อสารที่กำหนดสถานะของข้อมูลข่าวสารในองค์กรและวิธีการติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นแบบซึ่งหน้า แบบลายลักษณ์อักษร หรือที่มีอุปกรณ์การสื่อสารเข้ามาช่วย ล้วนมีความแข็งแกร่งในการสร้างบรรยากาศทั่วไปเมื่อเปรียบเทียบกับภาษาที่ใช้ไม่ว่าจะเป็นภาษา (verbal language) หรืออวัจนภาษา (nonverbal language) ก็ตาม ในขณะที่ยุทธศาสตร์การจัดการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมจะมีความสัมพันธ์กับการจัดระเบียบทางการสื่อสารเช่นเดียวกัน แต่แนวทางจัดการแบบองค์รวมหรือส่วนประกอบจะมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์การจัดการมากกว่า เนื่องจากการจัดการทั้งสองแบบย่อมนำไปใช้ในการจัดการกับผู้มีส่วนได้เสียมากกว่า นำสังเกตว่ายุทธศาสตร์การสื่อสารเกี่ยวข้องกับบรรยากาศทั่วไปมากกว่ายุทธศาสตร์การจัดการเสียอีก แสดงว่าข้อมูลข่าวสารในองค์กรจะตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสียไม่มากไปกว่าการตระหนักถึงคุณค่าของตัวองค์กร ในทำนองเดียวกันแบบภาษาที่ใช้และวิธีการติดต่อสื่อสารก็จะคำนึงถึงต่อบรรยากาศทั่วไปมากกว่ายุทธศาสตร์การจัดการที่คำนึงถึงแต่ผู้มีส่วนได้เสียเสีย อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์การสื่อสารและวิธีการติดต่อสื่อสารค่อนข้างส่งผลกระทบต่อชัดเจนต่อบรรยากาศทั่วไปและยุทธศาสตร์การจัดการ ส่วนแนวทางปรับปรุงการจัดการส่งผลที่ชัดเจนค่อนข้างน้อยต่อบรรยากาศทั่วไป ในขณะที่ขอบเขตการสื่อสารจะส่งผลค่อนข้างน้อยต่อยุทธศาสตร์การจัดการ

ตัวแปรการจัดระเบียบทางการสื่อสารยังมีความสัมพันธ์กับแต่ละตัวแปรในปัจจุบันเข้าของกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร โดยขอบเขตของการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องค่อนข้างมากกับเกณฑ์ในการเลือกสื่อทั้งในด้านราคา เทคโนโลยี และประโยชน์ใช้สอย และเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการสื่อสารเช่น ภาพลักษณ์ สื่อมวลชนสัมพันธ์ การสื่อสารการตลาด งบดุล แรงงานสัมพันธ์ การติดต่อกับราชการ และการแก้ไขวิกฤตการณ์ รวมทั้งปัจจัยเข้าในเรื่องแนววิเคราห์นโยบายและการจัดการไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ แต่จะมีความเกี่ยวข้องน้อยลงมากกับปัจจัยในการจัดการไม่ว่าจะ

เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม สำหรับแนวทางปรับปรุงการจัดการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางแบบองค์รวมหรือแบบส่วนประกอบจะมีความเชื่อมโยงค่อนข้างมากกับเกณฑ์ในการเลือกสื่อและแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ โดยจะมีความเชื่อมโยงน้อยลงกับปัจจัยในการจัดการและหน้าที่ในการสื่อสาร ส่วนยุทธศาสตร์การสื่อสารค่อนข้างจะมีความเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับหน้าที่ในการสื่อสาร เกณฑ์ในการเลือกสื่อ และแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ แต่จะมีเกี่ยวข้องลดน้อยลงกับปัจจัยในการจัดการทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยเข้าอื่นๆ นอกจากนี้แบบภาษาที่ใช้จะกำหนดเกณฑ์ในการเลือกสื่อ กล่าวคือ ยังมีการใช้แบบของภาษามากเท่าไรก็จะตระหนักถึงเกณฑ์ในการเลือกสื่อมากขึ้นเท่านั้น และแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและหน้าที่ในการสื่อสารยังขึ้นอยู่กับแบบภาษาที่ใช้ ในขณะที่แบบภาษาที่ใช้จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยในการจัดการน้อยลง กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นแบบภาษาใดระหว่างวจนภาษาและอวจนภาษาที่ใช้ในองค์การไม่อาจนำไปเชื่อมโยงเมื่อมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) นำสังเกตว่าวิธีการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่กำหนดเกณฑ์ในการเลือกสื่อ การวิเคราะห์นโยบายการจัดการ และหน้าที่ในการสื่อสารอย่างเห็นได้ชัด แต่วิธีการติดต่อสื่อสารจะนำไปเป็นตัวกำหนดปัจจัยในการจัดการลดน้อยลงเมื่อเทียบกับปัจจัยเข้าอื่นๆ โดยสรุปวิธีการติดต่อสื่อสารและยุทธศาสตร์การสื่อสารจะกำหนดแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร และเกณฑ์ในการเลือกสื่อได้ชัดเจน ในขณะที่ขอบเขตการสื่อสารและแบบภาษาที่ใช้ นำไปกำหนดปัจจัยในการจัดการได้ลดน้อยลง โดยคู่ตัวแปรที่เหลือไม่ว่าขอบเขตการสื่อสาร แนวทางปรับปรุงการจัดการ และแบบภาษาที่ใช้มีความสัมพันธ์ในระดับพอประมาณกับแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร และเกณฑ์ในการเลือกสื่อ

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรของการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับกระบวนการแปรเปลี่ยนจะพบว่า การจัดระเบียบการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการแปรเปลี่ยนในการจัดการทางการสื่อสาร กล่าวคือ ขอบเขตการสื่อสารมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการสื่อสารทั้งที่เป็นกลไกของสื่อ เนื้อหาข่าวสาร เครือข่าย และสภาพแวดล้อมค่อนข้างชัดเจน ในขณะที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่เหลือได้แก่ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหารจัดการ กิจกรรมการ

สื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร ใกล้เคียงกันและน้อยลง เมื่อเทียบกับความสัมพันธ์ของขอบเขตการสื่อสารที่มีต่อระบบการสื่อสาร ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าขอบเขตการสื่อสารภายในหรือภายนอกจะขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสาร ส่วนแนวทางการปรับปรุงการจัดการจะมีความสัมพันธ์ที่ไปได้ดีกับลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กล่าวคือ การจัดการแบบองค์รวมหรือส่วนประกอบจะเข้ากับลักษณะการจัดการที่เป็นการสั่งงาน หรือพฤติกรรมของคน หรือเทคนิคการทำงาน แนวทางการปรับปรุงการจัดการยังเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่เหลือในระดับที่ใกล้เคียงกันแต่จะใช้ได้น้อยลงไม่ว่ากับกระบวนการบริหารจัดการ ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร ในกรณียุทธศาสตร์การสื่อสารที่จะทำให้องค์การเป็นสังคมข่าวสารขึ้นอยู่กับตัวแปรในกระบวนการแปรเปลี่ยนอย่างชัดเจนโดยเฉพาะระบบการสื่อสารซึ่งกำหนดสภาพข้อมูลข่าวสารในองค์การ นอกเหนือจากขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้ในการจัดการไม่ว่าต้องงาน คน หรือเทคนิคการทำงาน กระบวนการบริหารจัดการตั้งแต่การวางแผน ไปจนถึงการประเมินผลงาน กิจกรรมการสื่อสารทั้งที่เป็นสื่อพื้นฐาน สื่อพัฒนา ภาพลักษณ์ สื่อชี้แจง สื่อกดดันสื่อสนทนา และสื่อดั้งเดิม ระดับการสื่อสารไม่ว่าระหว่างบุคคลไปจนถึงกับสาธารณะ รวมทั้งการพัฒนาในการสื่อสารจากการให้คำปรึกษาหารือ การฝึกอบรม และการตรวจสอบการสื่อสาร สำหรับแบบภาษาที่ใช้เชื่อมโยงกับระดับการสื่อสารชัดเจนมากเพราะแบบภาษาทั้งวัจนและอวัจน ภาษาที่ปรากฏในองค์การเป็นเหตุและผลที่เกิดจากการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารสองฝ่าย การสื่อสารกลุ่มย่อย หรือการสื่อสารสาธารณะเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ภาษาที่ใช้ยังเชื่อมโยงกับระบบการสื่อสาร และลักษณะที่ใช้ในการจัดการชัดเจน เช่นเดียวกัน แต่จะเกี่ยวพันกับกระบวนการบริหารจัดการ การพัฒนาในการสื่อสาร และกิจกรรมการสื่อสารน้อยลงมา วิธีการติดต่อสื่อสารเป็นการจัดระเบียบการสื่อสารที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการแปรเปลี่ยนโดยเฉพาะมีความเชื่อมโยงอย่างแข็งแกร่งมากกับกระบวนการบริหารจัดการ ระบบการสื่อสาร และลักษณะที่ใช้ในการจัดการ และมีความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งกับกิจกรรมการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร

ปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสารยังคงเชื่อมโยงกับปัจจัยนอกของกระบวนการจัดการทางการสื่อสารอันได้แก่ เป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่

ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสาร โดยขอบเขตการสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยออกในทุกตัวแปรแต่ไม่แข็งแกร่งมากนัก ลักษณะดังกล่าวคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของแนวทางปรับปรุงการจัดการกับแบบภาษาที่ใช้ ในทางตรงข้ามยุทธศาสตร์การสื่อสารและวิธีการติดต่อสื่อสารจะมีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับปัจจัยออกในทุกตัวแปร กล่าวคือ ยุทธศาสตร์การสื่อสารที่นำไปสู่ความเป็นสังคมข่าวสารย่อมทำให้เกิดความสำเร็จในการสื่อสารได้โดยง่ายไม่ว่าความเข้าใจต่อเนื้อหา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถในการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ หรือความสามารถในการแก้ไขภาวะวิกฤต รวมทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อตั้งแต่การสร้างเครือข่าย ความเป็นมืออาชีพ การนำไปใช้ได้จริง ความสามารถในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสาร และการพัฒนาบุคลิกภาพกับทำให้เกิดผลกระทบจากการจัดการได้แก่ การกระจายข้อมูลข่าวสาร การตรวจสอบความก้าวหน้า การจัดตารางการทำงาน หรือการตอบข้อซักถามในองค์กร รวมถึงทำให้เกิดผลกระทบจากการสื่อสารทั้งการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร การแพร่นวัตกรรม การรับรู้งาน ความรู้สึกต่องาน หรือพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนนำไปสู่เป้าหมายในการสื่อสารไม่ว่าในการแก้ไขความขัดแย้ง การวิพากษ์วิจารณ์ การแสวงหาทางเลือก หรือการการให้ฉันทานุมัติ อย่างไรก็ตามแบบภาษาที่ใช้ในการจัดระเบียบทางการสื่อสารยังส่งผลให้เกิดปัจจัยออกในทุกตัวแปรในลักษณะเดียวกันกับยุทธศาสตร์การสื่อสาร

โดยสรุป การจัดระเบียบทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบโดยคู่ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างยุทธศาสตร์การสื่อสารกับบรรยากาศทั่วไปและระบบการสื่อสาร รวมทั้งคู่ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาษาที่ใช้กับบรรยากาศทั่วไป เกณฑ์ในการเลือกสื่อลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหารจัดการ ระบบการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ และผลกระทบจากการสื่อสาร นอกจากนั้นคู่ความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะอ่อนแอระหว่างขอบเขตการสื่อสารกับปัจจัยในการจัดการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่ความสัมพันธ์อื่นๆ ในหัวข้อต่อไปจะพิจารณาคู่ความสัมพันธ์ภายในการจะระเบียบทางการสื่อสาร และภายในกระบวนการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่แคบ

สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสาร

(R/prob.)

	ขอบเขต การสื่อสาร	แนวทาง ปรับปรุง การจัด การ	ยุทธ ศาสตร์ การสื่อสาร	แบบ ภาษาที่ใช้	วิธีการติดต่อสื่อสาร
บรรยากาศทั่วไป	.518 .000	.400 .000	.619 .000	.483 .000	.616 .000
ยุทธศาสตร์การจัดการ	.410 .000	.492 .000	.589 .000	.472 .000	.596 .000
ปัจจัยในการจัดการ	.391 .000	.429 .000	.491 .000	.385 .000	.471 .000
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	.418 .000	.473 .000	.543 .000	.469 .000	.589 .000
หน้าที่ในการสื่อสาร	.436 .000	.408 .000	.587 .000	.461 .000	.557 .000
เกณฑ์ในการเลือกสื่อ	.468 .000	.487 .000	.571 .000	.503 .000	.611 .000
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	.447 .000	.528 .000	.595 .000	.516 .000	.615 .000
กระบวนการบริหารจัดการ	.423 .000	.446 .000	.586 .000	.488 .000	.650 .000
ระบบการสื่อสาร	.524 .000	.440 .000	.635 .000	.527 .000	.647 .000
กิจกรรมการสื่อสาร	.412 .000	.409 .000	.584 .000	.442 .000	.583 .000
ระดับการสื่อสาร	.453 .000	.485 .000	.573 .000	.588 .000	.672 .000
การพัฒนาในการสื่อสาร	.425 .000	.479 .000	.550 .000	.462 .000	.569 .000

เป้าหมายในการสื่อสาร	.412	.426	.517	.465	.547
	.000	.000	.000	.000	.000
ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	.456	.458	.582	.474	.602
	.000	.000	.000	.000	.000
ความสำเร็จจากการสื่อสาร	.468	.444	.590	.478	.577
	.000	.000	.000	.000	.000
ผลกระทบจากการจัดการ	.402	.454	.562	.469	.529
	.000	.000	.000	.000	.000
ผลกระทบจากการสื่อสาร	.409	.440	.559	.474	.618
	.000	.000	.000	.000	.000

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในการจัดระเบียบ ทางการสื่อสาร

ในการพิจารณาการเชื่อมโยงของทุกตัวแปรภายในการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะพบว่า คู่ตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทั้งสิ้น โดยตัวแปรขอบเขตการสื่อสารจะมีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับตัวแปรยุทธศาสตร์การสื่อสารและแบบภาษาที่ใช้ แต่จะมีความสัมพันธ์น้อยลงกับตัวแปรวิธีการติดต่อสื่อสารและแนวทางปรับปรุงการจัดการ กล่าวคือ การสื่อสารภายในหรือภายนอกขึ้นอยู่กับการวางยุทธศาสตร์การสื่อสารและการเลือกใช้ภาษา ถ้ายิ่งองค์การเป็นสังคมข่าวสารและมีการใช้ภาษามากเท่าไรก็จะมีโอกาสสื่อสารกับคนภายในหรือภายนอกองค์การได้มากยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน

ในกรณีแนวทางปรับปรุงการจัดการจะมีความสัมพันธ์ไม่แนบแน่นกับตัวแปรอื่นที่อยู่ในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารเดียวกัน กล่าวคือ การใช้องค์รวมหรือส่วนประกอบในการจัดการจะช่วยกระตุ้นได้ไม่มากนักกับการสื่อสารภายในหรือภายนอก การทำให้เป็นสังคมข่าวสาร และแบบภาษาที่ใช้ ส่วนตัวแปรยุทธศาสตร์การสื่อสารจะมีความสัมพันธ์ค่อนข้างดีกับทุกตัวแปรยกเว้นจะมีความสัมพันธ์ที่อ่อนตัวลงกับแนวทางปรับปรุงการจัดการ กล่าวคือ การใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสารอาจช่วยจัดระเบียบการสื่อสารด้วยกันดียิ่งขึ้นในกรณีที่เป็นวิธีการติด

ต่อสื่อสาร ขอบเขตการสื่อสาร และแบบภาษาที่ใช้ แต่ช่วยได้ไม่มากนักในกรณีตัวแปรแนวทางปรับปรุงการจัดการ

แบบภาษาที่ใช้สามารถในการนำไปช่วยการจัดระเบียบทางการสื่อสารได้ในทุกตัวแปร แต่จะใช้ได้น้อยลงในกรณีในการนำไปช่วยจัดระเบียบแนวทางปรับปรุงการจัดการ กล่าวคือ ยังมีการใช้แบบภาษามากเท่าไรจะสามารถนำไปช่วยการสื่อสารภายในหรือภายนอก ทำให้สังคมมีการใช้การสื่อสารมากขึ้น โดยเฉพาะนำไปช่วยปรับวิธีการติดต่อสื่อสารได้ แต่จะนำไปช่วยในการจัดการที่เป็นองค์รวมหรือส่วนประกอบได้แต่ไม่มากนัก สำหรับวิธีการติดต่อสื่อสารสามารถนำไปช่วยในการจัดระเบียบทางการสื่อสารได้เป็นอย่างดีในกรณีนำไปเสริมการวางยุทธศาสตร์การสื่อสารและสนับสนุนแบบภาษาที่ใช้ แต่มีโอกาสนำไปใช้ได้ไม่มากเท่าที่ควรเมื่อไปใช้กับขอบเขตของการสื่อสารหรือแนวทางปรับปรุงการจัดการซึ่งในกรณีของขอบเขตของการสื่อสารอาจต้องอาศัยยุทธศาสตร์การสื่อสารและแบบภาษาที่ใช้ ส่วนยุทธศาสตร์การสื่อสารต้องอาศัยทุกตัวแปรเข้าไปสนับสนุน

โดยสรุปคู่ความสัมพันธ์ที่มีความแข็งแกร่งในการสนับสนุนซึ่งกันและกันได้แก่ วิธีการติดต่อสื่อสารกับยุทธศาสตร์การสื่อสารและแบบภาษาที่ใช้ โดยการติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะใช้การพูดหรือการเขียนหรือการใช้เครื่องมือใดๆเข้าช่วยมีส่วนส่งเสริมสภาพการสื่อสารและการใช้วัจนภาษาหรืออวัจนภาษาภายในองค์การได้เป็นอย่างดี

สหสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรภายในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร

ตัวแปร	ขอบเขตการสื่อสาร	แนวทางปรับปรุงการจัดการ	ยุทธศาสตร์การสื่อสาร	แบบภาษาที่ใช้	วิธีการติดต่อสื่อสาร
ขอบเขตการสื่อสาร	1	.443	.553	.524	.498
	.	.000	.000	.000	.000
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	.443	1	.452	.459	.458
	.000	.	.000	.000	.000
ยุทธศาสตร์การสื่อสาร	.553	.452	1	.541	.609
	.000	.000	.	.000	.000

แบบภาษาที่ใช้	.524	.459	.541	1	.602
	.000	.000	.000	.	.000
วิธีการติดต่อสื่อสาร	.498	.458	.609	.602	1
	.000	.000	.000	.000	.

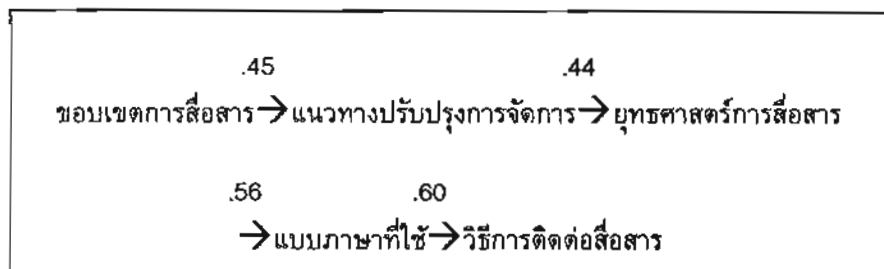
จากการศึกษาความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสาร จะเห็นว่าคู่ตัวแปรใด ๆ มีความสัมพันธ์ต่อกัน หากนำตัวแปรเหล่านั้นมาวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) โดยนำตัวแปรมาเรียงลำดับตามสาเหตุและผลกระทบเชิงเส้น พบว่า คู่ตัวแปรในแต่ละคู่ที่ทำการศึกษาจะเป็นสาเหตุและผลกระทบต่อกัน (โดยมีค่าคลาดเคลื่อนน้อยมากจนอาจกล่าวได้ว่าไม่ส่งผลกระทบต่อนำสาเหตุและผลกระทบนั้น) ค่าสัมประสิทธิ์จะสะท้อนระดับอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของผลกระทบจะแปรตามสาเหตุมากน้อยเพียงใดอาจพิจารณาได้จากความแปรปรวน (variability หรือ coefficient of determination) ที่เกิดจากกำลังสองของสหสัมพันธ์ โดยขอบเขตการสื่อสาร(ภายในหรือภายนอก)กำหนดแนวทางปรับปรุงการจัดการ(ที่เป็นองค์รวมหรือส่วนประกอบ) ในระดับที่ใกล้เคียงกับการที่แนวทางปรับปรุงการจัดการเป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสาร(เพื่อให้เป็นองค์การข่าวสาร) ส่วนยุทธศาสตร์การสื่อสารสามารถจะกำหนดปริมาณของภาษาที่ใช้ในองค์การ(ทั้งวัจนภาษาหรืออวัจนภาษา)อย่างเห็นผลได้ชัดเจนกว่าคู่ตัวแปรที่ผ่านมา และแบบภาษาที่ใช้จะยังสามารถกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสาร(ไม่ว่าการพูด การเขียน หรือการใช้เครื่องมือ)ได้ชัดเจนมากที่สุดเมื่อเทียบกับคู่สัมพันธ์ที่ผ่านมา ดังสามารถเขียนเป็นเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในลักษณะเชิงเส้นได้ดังนี้

การวิเคราะห์เส้นทางของการจัดระเบียบทางการสื่อสาร

แบบจำลอง $Y = ax+b$	Sig.	r^2
แนวทางปรับปรุงการจัดการ = .45 ขอบเขตการสื่อสาร	0.00	.20
ยุทธศาสตร์การสื่อสาร = .44 แนวทางปรับปรุงการจัดการ	0.00	.21
แบบภาษาที่ใช้ = .56 ยุทธศาสตร์การสื่อสาร	0.00	.29
วิธีการติดต่อสื่อสาร = .60 แบบภาษาที่ใช้	0.00	.36

โดยสรุป ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรใดๆในปัจจัยการจัดระเบียบทาง การสื่อสารมีความเกี่ยวข้องต่อกันโดยสามารถจัดลำดับความสัมพันธ์ในเชิงเส้น เป็นทอดๆได้ดังนี้คือ จากขอบเขตการสื่อสาร จะไปสู่แนวทางปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสารตามลำดับ

การจัดระเบียบการสื่อสาร



ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในการจัดการทาง การสื่อสารในความหมายที่แคบ

ในส่วนนี้เป็นส่วนที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในปัจจัยการ จัดการทางการสื่อสารในความหมายที่แคบเนื่องจากนำตัวแปรจากปัจจัยในการ จัดระเบียบทางการสื่อสารแยกไว้ต่างหากในหัวข้อที่ผ่านมา ในการนี้จะพิจารณา ไปตามหมวดหมู่ย่อยของการจัดการทางการสื่อสาร กล่าวคือ ระหว่างตัวแปร สภาพแวดล้อมกับตัวแปรในกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร โดยบรรยากาศ ทั่วไปและยุทธศาสตร์การจัดการต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างหนักแน่น กล่าวคือ บรรยากาศทั่วไปซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ บรรยากาศการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ และจิตวิทยาการสื่อสารจะจะเป็นไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์การจัดการเป็นหลักไม่ว่ายุทธศาสตร์การจัดการจะเน้นเป้าหมาย องค์การ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร/พนักงาน หรือลูกค้า ตัวแปรทุกตัวของสภาพแวดล้อม มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยเข้าของกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร บรรยากาศ ทั่วไปสามารถผลักดันหน้าที่ในการสื่อสารได้อย่างหนักแน่นเช่นการรักษาภาพลักษณ์ การสื่อสารการตลาด หรือแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น ในขณะที่บรรยากาศ ทั่วไปจะมีอิทธิพลน้อยลงเล็กน้อยต่อตัวแปรของปัจจัยเข้าที่เหลืออันได้แก่ ปัจจัย

ในการจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ และเกณฑ์ในการเลือกสื่อ ในทางตรงข้ามยุทธศาสตร์การจัดการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมเช่นกันจะผลักดันอย่างมากต่อทุกตัวแปรของปัจจัยเข้าไม่ว่าหน้าที่ในการสื่อสาร ปัจจัยในการจัดการ และแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ ยกเว้นจะมีอิทธิพลน้อยลงเล็กน้อยต่อเกณฑ์ในการเลือกสื่อเป็นต้นว่าการจัดงบประมาณ การเลือกเทคโนโลยี หรือประโยชน์ในการใช้สอย และสภาพแวดล้อมยังมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับกระบวนการแปรเปลี่ยนในการจัดการทางการสื่อสารโดยเฉพาะบรรยากาศทั่วไปจะมีอิทธิพลมากที่สุดต่อระบบการสื่อสารเช่น กลไกสื่อ เนื้อหาข่าวสาร หรือเครือข่าย เป็นต้น และมีอิทธิพลมากต่อกิจกรรมการสื่อสาร กระบวนการบริหารจัดการ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ และระดับการสื่อสาร โดยจะมีอิทธิพลน้อยลงต่อการพัฒนาในการสื่อสารกล่าวคือ บรรยากาศทั่วไปอาจส่งผลให้มีการให้คำปรึกษาหารือ การตรวจสอบ และการฝึกอบรมเข้มข้นน้อยลงไปในบ้าง ในทำนองเดียวกันยุทธศาสตร์การจัดการจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยเข้าในรูปแบบที่ค่อนข้างคล้ายกัน โดยยุทธศาสตร์การจัดการจะมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อกระบวนการบริหารจัดการซึ่งเริ่มจากการวางแผนงาน การดำเนินงาน ไปจนถึงการประเมินผลงาน และยุทธศาสตร์การจัดการจะมีผลค่อนข้างชัดเจนกับลักษณะที่ใช้ในการจัดการ ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร และระดับการสื่อสาร แต่จะมีอิทธิพลน้อยลงต่อการพัฒนาในการสื่อสาร นอกจากนี้สภาพแวดล้อมยังมีส่วนผลักดันต่อปัจจัยออกของกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร โดยบรรยากาศทั่วไปจะผลักดันค่อนข้างมากต่อความสำเร็จจากการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้รับ ผลกระทบจากการสื่อสาร และผลกระทบจากการจัดการตามลำดับ แต่จะมีส่วนในการผลักดันที่น้อยลงต่อเป้าหมายในการสื่อสารอันได้แก่ ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง การวิพากษ์วิจารณ์ การแสวงหาทางเลือก หรือการยอมรับในฉันทานุมัติ ในขณะที่ยุทธศาสตร์การจัดการจะมีอิทธิพลอย่างแข็งแกร่งต่อปัจจัยออกที่เป็นประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสาร โดยยุทธศาสตร์การจัดการจะมีอิทธิพลค่อนข้างมากต่อความสำเร็จจากการสื่อสารไม่ว่าในด้านเนื้อหา วัฒนธรรม โครงการ หรือวิกฤตการณ์ และจะมีอิทธิพลน้อยลงต่อเป้าหมายในการสื่อสาร

โดยสรุป สภาพแวดล้อมจะมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบ โดยเฉพาะคู่ความสัมพันธ์ที่มีความแข็งแกร่งมาก ได้แก่ อิทธิพลของขอบเขตการสื่อสารที่มีต่อระบบการสื่อสาร และอิทธิพลของยุทธศาสตร์การจัดการที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการ ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสาร และคู่ความสัมพันธ์ที่มาจากความแข็งแกร่งไม่มากนัก ได้แก่ อิทธิพลของขอบเขตการสื่อสารที่มีต่อปัจจัยในการจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ เกณฑ์ในการเลือกสื่อ การพัฒนาในการสื่อสาร และเป้าหมายในการสื่อสาร นอกเหนือจากอิทธิพลของยุทธศาสตร์การจัดการที่มีต่อเกณฑ์ในการเลือกสื่อ การพัฒนาในการสื่อสาร และเป้าหมายในการสื่อสาร คู่ตัวแปรนอกเหนือจากนี้จะมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างแข็งแกร่ง

คู่ตัวแปรภายในกระบวนการจัดการทางการสื่อสารต่อไปเป็นคู่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเข้ากับกลุ่มตัวแปรที่เหลือทั้งหมด โดยปัจจัยเข้าทุกตัวแปรอันได้แก่ ปัจจัยในการจัดการ (เช่น จุดแข็ง หรือจุดอ่อน) แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ (เช่น วิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ) หน้าที่ในการสื่อสาร (เช่น ภาพลักษณ์ หรือการสื่อสารการตลาด) และเกณฑ์ในการเลือกสื่อ (เช่น เงิน หรือเทคโนโลยี) มีความสัมพันธ์โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมดังที่ได้อธิบายไปแล้ว กล่าวคือ ปัจจัยในการจัดการ และแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการจะได้รับอิทธิพลจากยุทธศาสตร์การจัดการมากกว่าการได้รับจากบรรยากาศทั่วไปเล็กน้อย หน้าที่ในการสื่อสารได้รับอิทธิพลทั้งจากบรรยากาศและยุทธศาสตร์การสื่อสารมากไม่ต่างกัน ส่วนเกณฑ์ในการเลือกสื่อในภาพรวมจะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทั้งสองน้อยกว่าตัวแปรอื่นๆ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในปัจจัยเข้าด้วยกันจะพบว่า ปัจจัยในการจัดการมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ในการสื่อสารสูงกว่าแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและเกณฑ์ในการเลือกสื่อไม่มากนัก แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการจะส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่นในปัจจัยเข้าในระดับปานกลาง หน้าที่ในการสื่อสารจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยในการจัดการมากกว่าความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆในปัจจัยเข้าเล็กน้อย ในขณะที่เกณฑ์ในการเลือกสื่อจะมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นในปัจจัยเข้าในระดับปานกลางเช่นกัน สำหรับปัจจัยเข้ากับกระบวนการแปรเปลี่ยนของการจัดการทางการสื่อสารจะมีความ

สัมพันธ์ในทุกคู่ตัวแปร โดยปัจจัยในการจัดการจะมีอิทธิพลต่อกิจกรรมการสื่อสาร(ตั้งแต่สื่อพื้นฐานภายในไปจนถึงสื่อดั้งเดิม)ในระดับที่ค่อนข้างมากแต่มากกว่าตัวแปรต่างๆในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการจะมีอิทธิพลค่อนข้างมากต่อกระบวนการบริหารจัดการ (ตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการประเมินผลงาน) และลักษณะที่ใช้ในการจัดการ (ได้แก่ งาน คน หรือเทคนิค) และมีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อตัวแปรที่เหลือไม่ว่าการพัฒนาในการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร และระบบการสื่อสาร ส่วนหน้าที่ในการสื่อสารจะมีอิทธิพลมากอย่างชัดเจนต่อกิจกรรมการสื่อสาร โดยหน้าที่ในการสื่อสารจะมีอิทธิพลในระดับค่อนข้างมากต่อระบบการสื่อสาร และกระบวนการบริหารจัดการ รวมทั้งอิทธิพลในระดับปานกลางต่อลักษณะที่ใช้ในการจัดการ ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร สำหรับเกณฑ์ในการเลือกสื่อจะผลักดันระดับการสื่อสาร และกิจกรรมการสื่อสารในระดับค่อนข้างมากและมากกว่าตัวแปรที่เหลือในกระบวนการแปรเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย

นอกจากนี้ปัจจัยเข้ายังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยออกทั้งนี้อาจมีอิทธิพลโดยตรงหรือมีกระบวนการแปรเปลี่ยนเป็นตัวแปรแทรก (intervening variables) แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการจะมีอิทธิพลค่อนข้างมากต่อทุกตัวแปรในปัจจัยออกยกเว้นเป้าหมายในการสื่อสารที่ได้รับอิทธิพลในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบรรลุไปสู่เป้าหมายในการสื่อสารอาจทำได้ไม่ง่ายเนื่องจากเป้าหมายในการสื่อสารครอบคลุมถึงความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง การรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ การแสวงหาทางเลือก และการยอมรับในฉันทานุมัติ ส่วนปัจจัยเข้าที่เป็นหน้าที่ในการสื่อสารจะมีอิทธิพลที่ชัดเจนต่อปัจจัยออก โดยเฉพาะหน้าที่ในการสื่อสารจะเป็นตัวผลักดันมากที่สุดต่อประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ (เช่น การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล ความรู้เท่าทัน การแพร่พันธุ์กรรมหรือพฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น) และผลกระทบจากการสื่อสาร (เช่น ความสามารถในการสร้างเครือข่าย ความเป็นมืออาชีพ หรือความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล) และจะผลักดันค่อนข้างมากต่อความสำเร็จจากการสื่อสาร (เช่น ความเข้าใจต่อเนื้อหาสาระ วัฒนธรรม โครงการ หรือวิกฤตการณ์) และผลกระทบจากการจัดการ (เช่น ความสามารถต่อการกระจายข้อมูลข่าวสาร การจัดตารางการทำงาน หรือการตอบข้อสงสัย) ตลอดจนหน้าที่ในการสื่อสารยังมีอิทธิพลในระดับ

ปานกลางต่อเป้าหมายในการสื่อสาร ส่วนเกณฑ์ในการเลือกสื่อมีความสัมพันธ์กับตัวแปรในปัจจัยออกทุกตัว ซึ่งเกณฑ์ในการเลือกสื่อมีอิทธิพลค่อนข้างมากต่อประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ผลกระทบจากการสื่อสาร และความสำเร็จจากการสื่อสาร นอกเหนือจากมีอิทธิพลต่อเป้าหมายในการสื่อสาร และผลกระทบจากการจัดการน้อยลงเล็กน้อย

โดยสรุป ปัจจัยเข้าทุกตัวแปรจะมีผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อทุกตัวแปรของปัจจัยออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ในการสื่อสารจะสามารถผลักดันอย่างหนักแน่นต่อกิจกรรมการสื่อสารในกระบวนการแปรเปลี่ยน รวมทั้งประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ และผลกระทบจากการสื่อสารในปัจจัยออก

สหสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรภายในการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบ

	บรรยากาศ ทั่วไป	ยุทธศาสตร์ การจัดการ	ปัจจัยใน การจัดการ	แนว วิเคราะห์ นโยบาย การจัดการ	หน้าที่ใน การสื่อสาร	เกณฑ์ใน การเลือก สื่อ
บรรยากาศทั่วไป	1	.637	.559	.516	.672	.563
	.	.000	.000	.000	.000	.000
ยุทธศาสตร์การจัดการ	.637	1	.655	.648	.684	.560
	.000	.	.000	.000	.000	.000
ปัจจัยในการจัดการ	.559	.655	1	.559	.607	.510
	.000	.000	.	.000	.000	.000
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	.516	.648	.559	1	.549	.592
	.000	.000	.000	.	.000	.000
หน้าที่ในการสื่อสาร	.672	.684	.607	.549	1	.566
	.000	.000	.000	.000	.	.000
เกณฑ์ในการเลือกสื่อ	.563	.560	.510	.592	.566	1
	.000	.000	.000	.000	.000	.
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	.604	.692	.574	.663	.565	.575
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
กระบวนการบริหารจัดการ	.625	.726	.566	.685	.606	.564
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ระบบการสื่อสาร	.728	.644	.558	.515	.660	.595

	.000	.000	.000	.000	.000	.000
กิจกรรมการสื่อสาร	.665	.660	.627	.546	.767	.605
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ระดับการสื่อสาร	.601	.639	.527	.594	.573	.652
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
การพัฒนาในการสื่อสาร	.556	.556	.539	.598	.560	.591
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
เป้าหมายในการสื่อสาร	.586	.562	.586	.558	.595	.557
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	.678	.724	.628	.586	.731	.653
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ความสำเร็จจากการสื่อสาร	.682	.677	.614	.583	.652	.618
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ผลกระทบจากการจัดการ	.628	.706	.619	.561	.638	.528
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ผลกระทบจากการสื่อสาร	.665	.702	.657	.615	.722	.626
	.000	.000	.000	.000	.000	.000

ในกรณีของคู่ตัวแปรระหว่างตัวแปรในกระบวนการแปรเปลี่ยนกับตัวแปรในการจัดการทางการสื่อสารที่เหลือ พบว่า กระบวนการแปรเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในทุกคู่ตัวแปรดังได้กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะกระบวนการบริหารจัดการจะรับอิทธิพลอย่างชัดเจนจากยุทธศาสตร์การจัดการ เช่นเดียวกับการสื่อสารจะได้ได้รับอิทธิพลอย่างชัดเจนจากบรรยากาศทั่วไป ในขณะที่การพัฒนาในการสื่อสารจะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทั้งสองตัวแปรไม่มากนัก คู่ตัวแปรนอกจากนั้นจะได้รับอิทธิพลต่อกันในระดับค่อนข้างมาก ตัวแปรในกระบวนการแปรเปลี่ยนยังมีความสัมพันธ์ไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมกับปัจจัยเข้าในทุกตัวแปร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมการสื่อสารจากสื่อพื้นฐานภายในจนถึงสื่อดั้งเดิมจะมีความสัมพันธ์อย่างหนักแน่นมากกับหน้าที่ในการสื่อสาร หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าสื่อสามารถส่งเสริมในการทำหน้าที่ในการสื่อสารให้กับองค์กรได้ดีมาก กิจกรรมการสื่อสารยังจะช่วยส่งเสริมปัจจัยในการจัดการได้ค่อนข้างมาก เช่นเดียวกับกระบวนการบริหารจัดการ และลักษณะที่ใช้ในการจัด

ความสามารถสนับสนุนในการวิเคราะห์นโยบายการจัดการ ในขณะที่ระบบการสื่อสารนำไปส่งเสริมการทำหน้าที่ในการสื่อสารได้เช่นกัน นอกเหนือจากกิจกรรมการสื่อสารและระดับการสื่อสารช่วยในการตัดสินใจเกณฑ์ในการเลือกสื่อ โดยการพัฒนาในการสื่อสารนำไปช่วยพิจารณาปัจจัยเข้าได้ค่อนข้างมากเช่นเดียวกับคู่ตัวแปรอื่นที่เหลือเมื่อเทียบกับค่าสหสัมพันธ์ที่กล่าวมาก่อนหน้า สำหรับตัวแปรในกระบวนการแปรเปลี่ยนยังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรภายในกระบวนการแปรเปลี่ยนด้วยกัน กล่าวคือ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการไม่ว่างงาน คน หรือเทคนิคสามารถนำไปสนับสนุนได้มากต่อกระบวนการบริหารจัดการจากการวางแผนไปจนถึงขั้นประเมินผลงาน ในขณะที่ลักษณะที่ใช้ในการจัดการช่วยในการปรับระดับการสื่อสารได้ค่อนข้างมาก นอกจากนั้นกระบวนการบริหารจัดการสามารถนำไปใช้ส่งเสริมได้ค่อนข้างดีกับระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร และระดับการสื่อสาร หรือคู่ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการสื่อสารกับกิจกรรมการสื่อสาร และระดับการสื่อสาร ตลอดจนคู่ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการสื่อสารกับการพัฒนาในการสื่อสาร ซึ่งเป็นไปในทิศทางค่อนข้างดี ในขณะที่คู่ตัวแปรที่เหลือจะมีความสัมพันธ์น้อยลงมา ความสัมพันธ์สุดท้ายเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการแปรเปลี่ยนกับปัจจัยออกซึ่งมีความสัมพันธ์กันทุกคู่ตัวแปร โดยลักษณะที่ใช้ในการจัดการสามารถผลักดันให้เกิดผลกระทบจากการจัดการได้อย่างชัดเจนมาก เช่นเดียวกับระบบการสื่อสารที่ผลักดันประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ และกิจกรรมการสื่อสารที่สนับสนุนประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อและผลกระทบที่เกิดจากการสื่อสารซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจน คู่ความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันได้ไม่มากนักเช่น ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหารจัดการ หรือระบบการสื่อสารกับเป้าหมายในการสื่อสาร รวมถึงการพัฒนาในการสื่อสารกับเป้าหมายในการสื่อสาร และผลกระทบจากการจัดการ นอกเหนือจากนั้นแล้วเป็นคู่ความสัมพันธ์ที่มีความเหนียวแน่นในค่อนข้างมาก

โดยสรุป กระบวนการแปรเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการทางการสื่อสารในทุกตัวแปรโดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งมากได้แก่ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการกับกระบวนการบริหารจัดการในกระบวนการแปรเปลี่ยน กระบวนการบริหารจัดการกับยุทธศาสตร์การจัดการในสภาพแวดล้อม นอกเหนือจากความสัมพันธ์กับลักษณะที่ใช้ในการจัดการดังที่กล่าวมาแล้ว ความ

สัมพันธ์ระหว่างระบบการสื่อสารกับบรรยากาศทั่วไปและประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการสื่อสารกับหน้าที่ในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการการใช้สื่อ และผลกระทบจากการสื่อสาร

สหสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรภายในการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบ

ตัวแปร	ลักษณะ ที่ใช้ใน การจัด การ	กระบวนการ บริหาร จัดการ	ระบบ การสื่อ สาร	กิจ กรรมกา รสื่อสาร	ระดับ การสื่อ สาร	การ พัฒนา ในการ สื่อสาร
บรรยากาศทั่วไป	.604 .000	.625 .000	.728 .000	.665 .000	.601 .000	.556 .000
ยุทธศาสตร์การจัดการ	.692 .000	.726 .000	.644 .000	.660 .000	.639 .000	.556 .000
ปัจจัยในการจัดการ	.574 .000	.566 .000	.558 .000	.627 .000	.527 .000	.539 .000
แนววิเคราะห์นโยบายการจัด การ	.663 .000	.685 .000	.515 .000	.546 .000	.594 .000	.598 .000
หน้าที่ในการสื่อสาร	.565 .000	.606 .000	.660 .000	.767 .000	.573 .000	.560 .000
เกณฑ์ในการเลือกสื่อ	.575 .000	.564 .000	.595 .000	.605 .000	.652 .000	.591 .000
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	1 .	.762 .000	.594 .000	.569 .000	.612 .000	.586 .000
กระบวนการบริหารจัดการ	.762 .000	1 .	.648 .000	.603 .000	.620 .000	.568 .000
ระบบการสื่อสาร	.594 .000	.648 .000	1 .	.665 .000	.624 .000	.552 .000
กิจกรรมการสื่อสาร	.569 .000	.603 .000	.665 .000	1 .	.627 .000	.547 .000
ระดับการสื่อสาร	.612 .000	.620 .000	.624 .000	.627 .000	1 .	.625 .000

การพัฒนาในการสื่อสาร	.586	.568	.552	.547	.625	1
	.000	.000	.000	.000	.000	.
เป้าหมายในการสื่อสาร	.513	.540	.578	.619	.626	.546
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	.611	.665	.702	.735	.655	.610
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ความสำเร็จจากการสื่อสาร	.613	.629	.649	.628	.652	.608
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ผลกระทบจากการจัดการ	.701	.693	.615	.616	.572	.549
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ผลกระทบจากการสื่อสาร	.641	.690	.672	.733	.668	.670
	.000	.000	.000	.000	.000	.000

ความสัมพันธ์ในกลุ่มสุดท้ายเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยออกกับกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร โดยทุกคู่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทั้งหมด ดังนั้นตัวแปรในปัจจัยออกจะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสารจะมีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับยุทธศาสตร์การจัดการดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้นแล้ว เฉพาะเป้าหมายในการสื่อสารจะมีความสัมพันธ์ไม่มากนักกับสภาพแวดล้อม และคู่ตัวแปรที่เหลือมีความสัมพันธ์ต่อกันในระดับค่อนข้างมาก คู่ตัวแปรระหว่างปัจจัยออกกับปัจจัยเข้ามีความสัมพันธ์ทุกคู่ตัวแปร ความสัมพันธ์ในลักษณะเช่นนี้จะสะท้อนถึงสถานะในการย้อนกลับสาร (feedback) โดยเฉพาะประโยชน์ที่ได้จากการสื่อสารและผลกระทบจากการสื่อสารสามารถนำไปกำหนดหน้าที่ในการสื่อสารได้อย่างดีมาก น่าสังเกตว่าเป้าหมายในการสื่อสารจะเป็นการสะท้อนถึงการย้อนกลับสารได้ไม่มากนัก แต่ส่วนใหญ่ของตัวแปรในปัจจัยออกสามารถสะท้อนการย้อนกลับสารได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ปัจจัยออกยังมีความสัมพันธ์กับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในทุกคู่ตัวแปร แต่ที่มีความชัดเจนมากคือประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อจะสนับสนุนระบบการสื่อสารและกิจกรรมการสื่อสาร โดยผลกระทบจากการจัดการจะสนับสนุนลักษณะที่ใช้ในการจัดการ ตลอดจนผลกระทบจากการสื่อสารจะไปส่งเสริมกิจกรรมการสื่อสารเช่นกัน น่าสังเกตว่าเป้า

หมายในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ไม่มากนักกับกระบวนการแปรเปลี่ยนซึ่งพบได้ในหลายตัวแปรคือ ความสัมพันธ์กับลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหารจัดการ ระบบการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร นอกเหนือจากผลกระทบจากการจัดการที่มีความสัมพันธ์ไม่มากนักต่อระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร นอกนั้นจะมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับค่อนข้างสูง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยออกกับปัจจัยออกด้วยกันสามารถสะท้อนคู่ตัวแปรต่าง ๆ ได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อมีความสัมพันธ์ภายในกับความสำเร็จจากการสื่อสารและผลกระทบจากการสื่อสาร นอกเหนือจากความสำเร็จจากการสื่อสารจะมีความสัมพันธ์ที่มากกับประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อแล้วยังมีความสัมพันธ์ที่สูงมากกับผลกระทบจากการสื่อสาร อย่างไรก็ตามคู่ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ต่อกันในระดับค่อนข้างมาก

โดยสรุป ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยออกกับกระบวนการจัดการทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์ระหว่างกันทุกคู่ตัวแปร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่ความสัมพันธ์ที่มีความชัดเจนมากระหว่างประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อกับสิ่งต่อไปนี้คือ ยุทธศาสตร์การจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ความสำเร็จจากการสื่อสาร และผลกระทบจากการสื่อสาร รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จจากการสื่อสารกับประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อและผลกระทบจากการสื่อสาร นอกเหนือจากความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบจากการจัดการกับยุทธศาสตร์การจัดการและลักษณะที่ใช้ในการจัดการ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบจากการสื่อสารกับยุทธศาสตร์การจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ และความสำเร็จจากการสื่อสาร

สหสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรภายในการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบ

	เป้าหมายในการสื่อ	ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	ความสำเร็จจากการสื่อสาร	ผลกระทบจากการจัดการ	ผลกระทบจากการสื่อสาร
บรรยาภาศทั่วไป	.586	.678	.682	.628	.665
	.000	.000	.000	.000	.000
ยุทธศาสตร์การจัดการ	.562	.724	.677	.706	.702

	.000	.000	.000	.000	.000
ปัจจัยในการจัดการ	.586	.628	.614	.619	.657
	.000	.000	.000	.000	.000
แนววิเคราะห์นโยบายการจัด การ	.558	.586	.583	.561	.615
	.000	.000	.000	.000	.000
หน้าที่ในการสื่อสาร	.595	.731	.652	.638	.722
	.000	.000	.000	.000	.000
เกณฑ์ในการเลือกสื่อ	.557	.653	.618	.528	.626
	.000	.000	.000	.000	.000
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	.513	.611	.613	.701	.641
	.000	.000	.000	.000	.000
กระบวนการบริหารจัดการ	.540	.665	.629	.693	.690
	.000	.000	.000	.000	.000
ระบบการสื่อสาร	.578	.702	.649	.615	.672
	.000	.000	.000	.000	.000
กิจกรรมการสื่อสาร	.619	.735	.628	.616	.733
	.000	.000	.000	.000	.000
ระดับการสื่อสาร	.626	.655	.652	.572	.668
	.000	.000	.000	.000	.000
การพัฒนาในการสื่อสาร	.546	.610	.608	.549	.670
	.000	.000	.000	.000	.000
เป้าหมายในการสื่อสาร	1	.649	.676	.558	.671
	.	.000	.000	.000	.000
ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	.649	1	.747	.668	.778
	.000	.	.000	.000	.000
ความสำเร็จจากการสื่อสาร	.676	.747	1	.661	.758
	.000	.000	.	.000	.000
ผลกระทบจากการจัดการ	.558	.668	.661	1	.681
	.000	.000	.000	.	.000
ผลกระทบจากการสื่อสาร	.671	.778	.758	.681	1
	.000	.000	.000	.000	.

จากความสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรข้างต้นเป็นความสัมพันธ์ในทุกทิศทาง ระหว่างตัวแปรต่างๆภายในในกระบวนการจัดการทางการสื่อสารเดียวกัน หากจัดระบบความสัมพันธ์ตามกรอบของเหตุผลที่มีทิศทางเชิงเส้น เมื่ออาศัยการวิเคราะห์เส้นทางแล้ว จะพบว่า ความสัมพันธ์ตามลำดับสาเหตุและผลกระทบเป็นทอดๆดังนี้ บรรยายภาพทั่วไป ยุทธศาสตร์การจัดการ ปัจจัยในการจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร เกณฑ์ในการเลือกสื่อ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหารจัดการ ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับของการสื่อสาร การพัฒนาในการสื่อสาร เป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ ผลกระทบจากการสื่อสาร เรียงตามลำดับ กล่าวคือ บรรยายภาพทั่วไปซึ่งประกอบด้วยบรรยายองค์การ บรรยายภาพการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ และจิตวิทยาการสื่อสาร จะมีอิทธิพลต่อการวางยุทธศาสตร์การจัดการเช่นเป้าหมาย ลักษณะของผู้ถือหุ้น คนในองค์การ และลูกค้า ทั้งบรรยายภาพทั่วไปและยุทธศาสตร์การจัดการจะเป็นสภาพแวดล้อมทางความคิดที่ครอบงำองค์การอันนำไปสู่ปัจจัยเข้าซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยในการจัดการทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์นโยบายการจัดการที่เป็นกรอบของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยกรอบนโยบายดังกล่าวสามารถจะไปกำหนดการทำหน้าที่ในการสื่อสารไม่ว่าในแง่ภาพลักษณ์ สื่อมวลชนสัมพันธ์ การสื่อสารการตลาด บดลุ แรงงานสัมพันธ์ การติดต่อกับทางราชการ และการแก้ไขวิกฤตการณ์ ซึ่งหน้าที่ในการสื่อสารทำให้เกิดเกณฑ์ในการเลือกสื่อเพื่อเตรียมนำมาใช้ในกระบวนการแปรเปลี่ยนต่อไป เกณฑ์ในการเลือกสื่อต้องคำนึงถึงงบประมาณที่จะใช้ ระดับของเทคโนโลยีการสื่อสาร และประโยชน์ในการนำมาใช้สอย จากจุดนี้จะเข้าสู่กระบวนการแปรเปลี่ยนเพื่อนำไปสู่ปฏิบัติการของการจัดการทางการสื่อสารซึ่งตั้งต้นจากการระบุลักษณะที่ใช้ในการจัดการที่อยู่ในรูปของงาน คน หรือเทคนิค อันนำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการที่เริ่มจากแผนงาน การดำเนิน ไปจนถึงการประเมินผลงาน ซึ่งจำเป็นต้องพึงพาการวางระบบการสื่อสารเช่น กลไกของสื่อ เนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสาร เครือข่าย และสภาพแวดล้อม การวางระบบการสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การมีกิจกรรมการสื่อสารที่อยู่ในรูปของสื่อพื้นฐานภายใน สื่อพัฒนาภาพลักษณ์ สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อที่ใช้ใน

การกดดัน สื่อเพื่อการสนทนา และสื่อดั้งเดิม กิจกรรมการสื่อสารดังกล่าวจะต้องระดมการสื่อสารในทุกระดับเข้าร่วมด้วยไม่ว่าการสื่อสารสองฝ่าย การสื่อสารกลุ่มย่อย หรือการสื่อสารสาธารณะ ในการใช้ระดับการสื่อสารต่างๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนาในการสื่อสารให้กับคนในองค์กรทั้งที่ในแง่การให้คำปรึกษาหารือ การฝึกอบรม และการตรวจสอบประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล เมื่อกระบวนการแปรเปลี่ยนในขั้นตอนดังกล่าวเสร็จสิ้นลงจะนำไปสู่ปัจจัยออกอันหมายถึงการบรรลุไปสู่เป้าหมายในการสื่อสารที่สามารถลดความขัดแย้ง มีการรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ การแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ และการยอมรับให้มีฉันทานุมัติ หากไปสู่เป้าหมายในการสื่อสารย่อมนำมาซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อที่ได้มาก่อนหน้าไม่ว่าความสามารถในการสร้างเครือข่าย การยกระดับเป็นมืออาชีพ การนำไปใช้ได้จริง ความสามารถในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสาร หรือการพัฒนาบุคลิกภาพที่สามารถเข้าถึงการสื่อสาร หากบรรลุไปสู่บรรทัดประโยชน์ดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จในการสื่อสารที่คนทุกระดับในองค์กรเข้าถึงและเข้าใจเนื้อหาสาระอย่างถึงแก่น ทำให้องค์กรและวัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โครงการต่างๆ สามารถลงมือปฏิบัติได้จริง และแก้ไขวิกฤตการณ์ให้ลุล่วงไปได้ ความสำเร็จในการสื่อสารย่อมส่งผลกระทบในระยะเวลาดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นผลกระทบจากการจัดการหรือผลกระทบจากการสื่อสาร โดยผลกระทบจากการจัดการเป็นความสามารถในการกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงาน การตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานทุกระยะ การจัดการเวลาให้สอดคล้องต้องกันทั้งองค์กรโดยไม่มีการล่าช้าหรือล่าหลัง หรือการจัดข้อสงสัยที่เป็นคำถามต่างๆ ในการทำงาน ส่วนผลกระทบจากการสื่อสารอาจเป็นเป้าหมายสูงสุดในกระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของคนในองค์กร ความเท่าทันในข้อมูลข่าวสารขององค์กร การแพร่พันธุ์นวัตกรรมในการทำงาน การรับรู้งานโดยรอบ ความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานในเชิงสร้างสรรค์ของคนทั้งหมดในองค์กร

การวิเคราะห์เส้นทางของการจัดการทางการสื่อสาร

แบบจำลอง $Y = ax+b$	Sig.	R ²
ยุทธศาสตร์การจัดการ = .79 บรรยายภาพทั่วไป	0.00	.64
ปัจจัยในการจัดการ = .54 ยุทธศาสตร์การจัดการ	0.00	.43

แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	= .67 ปัจจัยในการจัดการ	0.00	.31
หน้าที่ในการสื่อสาร	= .48 แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	0.00	.30
เกณฑ์ในการเลือกสื่อ	= .57 หน้าที่ในการสื่อสาร	0.00	.32
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	= .64 เกณฑ์ในการเลือกสื่อ	0.00	.33
กระบวนการบริหารจัดการ	= .85 ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	0.00	.58
ระบบการสื่อสาร	= .50 กระบวนการบริหารจัดการ	0.00	.42
กิจกรรมการสื่อสาร	= .61 ระบบการสื่อสาร	0.00	.44
ระดับการสื่อสาร	= .74 กิจกรรมการสื่อสาร	0.00	.39
การพัฒนาในการสื่อสาร	= .61 ระดับการสื่อสาร	0.00	.39
เป้าหมายในการสื่อสาร	= .53 การพัฒนาในการสื่อสาร	0.00	.30
ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	= .73 เป้าหมายในการสื่อสาร	0.00	.42
ความสำเร็จจากการสื่อสาร	= .70 ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	0.00	.56
ผลกระทบจากการจัดการ	= .76 ความสำเร็จจากการสื่อสาร	0.00	.44
ผลกระทบจากการสื่อสาร	= .67 ผลกระทบจากการจัดการ	0.00	.46
บรรยากาศทั่วไป	= .56 ผลกระทบจากการสื่อสาร	0.00	.44

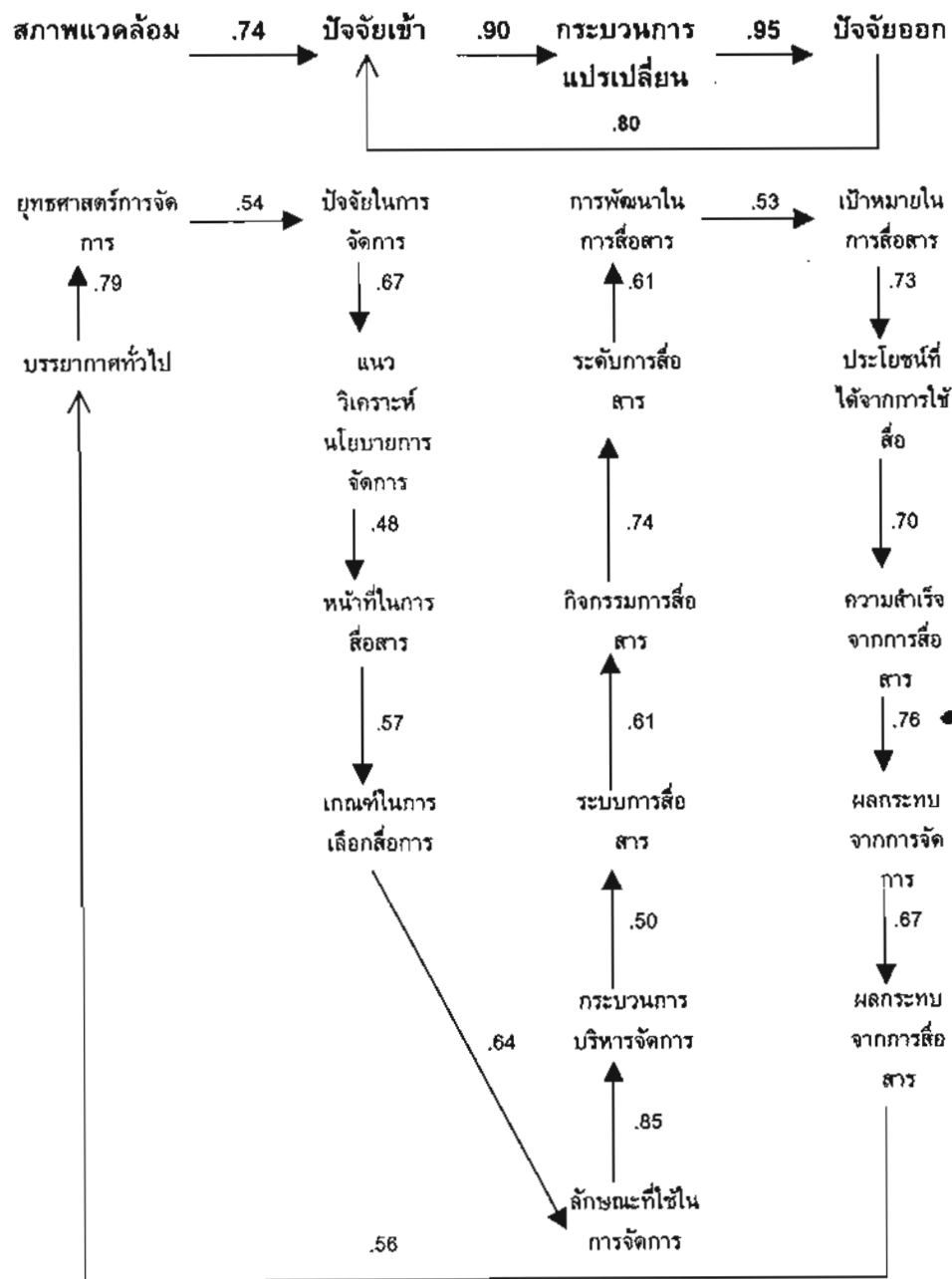
การวิเคราะห์เส้นทางโดยสรุปของการจัดการทางการสื่อสาร

แบบจำลอง $Y = ax+b$	Sig.	R ²
ปัจจัยเข้า = .74 สภาพแวดล้อม	0.00	.82
กระบวนการแปรเปลี่ยน = .90 ปัจจัยเข้า	0.00	.78
ปัจจัยออก = .95 กระบวนการแปรเปลี่ยน	0.00	.79
ปัจจัยเข้า = .80 ปัจจัยออก	0.00	.75

โดยสรุป โดยความสัมพันธ์เชิงเส้นดังกล่าวมีนัยยะสำคัญตลอดทุกช่วงของแต่ละคู่ของตัวแปรเป็นเหตุเป็นผลรับเป็นทอดๆ (ดูแผนผังประกอบ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่สะท้อนถึงความแข็งแกร่งของการแปรตามกันระหว่างคู่ตัวแปรแต่ละคู่ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์เหล่านั้นได้ค่อนข้างดี โดยสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ตามทฤษฎีระบบกำหนดให้ปัจจัยเข้าเป็นช่องทางที่ได้รับอิทธิพล

จากสภาพแวดล้อม จนผลักดันปัจจัยเข้าให้เข้าไปกระตุ้นต่อกระบวนการแปร
เปลี่ยน และทำให้กระบวนการแปรเปลี่ยนผลักดันปัจจัยออกได้โดยปัจจัยออก
สามารถย้อนกลับสารไปยังปัจจัยเข้า ดังแผนภาพถัดไป

กระบวนการจัดการทางการสื่อสาร



กล่าวโดยสรุป ในงานวิจัยนี้จะไม่ศึกษาภูมิหลังของคนในองค์กรในฐานะที่เป็นตัวแปรเนื่องจากไม่สามารถสร้างความแตกต่างอย่างน่าหนักได้ จากการทดสอบนัยของการจัดการทางการสื่อสาร พบว่า สามารถแยกการจัดการทางการสื่อสารซึ่งมีความหมายกว้างออกเป็นปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสารและปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบ โดยตัวแปรทุกตัวของปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์ต่อกัน โดยพบคู่ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างยุทธศาสตร์การสื่อสารกับบรรยากาศทั่วไปและกับระบบการสื่อสาร รวมทั้งคู่ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาษาที่ใช้กับทั้งบรรยากาศทั่วไป เกณฑ์ในการเลือกสื่อ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหารจัดการ ระบบการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ และผลกระทบจากการสื่อสาร คู่ความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะอ่อนแอเป็นคู่ความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตการสื่อสารกับปัจจัยในการจัดการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่ความสัมพันธ์อื่นๆ

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมก็ยังมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบ โดยเฉพาะคู่ความสัมพันธ์ที่มีความแข็งแกร่งมาก ได้แก่ อิทธิพลของขอบเขตการสื่อสารที่มีต่อระบบการสื่อสาร และอิทธิพลของยุทธศาสตร์การจัดการที่มีต่อทั้งกระบวนการบริหารจัดการ ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ผลกระทบจากการจัดการ หรือผลกระทบจากการสื่อสาร และคู่ความสัมพันธ์ที่มีความแข็งแกร่งไม่มากนัก ได้แก่ อิทธิพลของขอบเขตการสื่อสารที่มีต่อปัจจัยในการจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ เกณฑ์ในการเลือกสื่อ การพัฒนาในการสื่อสาร และเป้าหมายในการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของยุทธศาสตร์การจัดการที่มีต่อทั้งเกณฑ์ในการเลือกสื่อ การพัฒนาในการสื่อสาร และเป้าหมายในการสื่อสาร คู่ตัวแปรนอกเหนือจากนี้จะมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างแข็งแกร่ง ยิ่งกว่านั้นปัจจัยเข้าทุกตัวแปรจะมีผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อทุกตัวแปรของปัจจัยออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ในการสื่อสารจะสามารถผลักดันอย่างหนักแน่นต่อกิจกรรมการสื่อสารในกระบวนการแปรเปลี่ยน รวมทั้งประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อและผลกระทบจากการสื่อสารในปัจจัยออก อีกทั้งกระบวนการแปรเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการทางการสื่อสารในทุกตัวแปรเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งมาก ได้แก่ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการกับกระบวนการบริหารจัดการในกระบวนการ

แปรเปลี่ยน กระบวนการบริหารจัดการกับยุทธศาสตร์การจัดการในสภาพแวดล้อมนอกเหนือจากลักษณะที่ใช้ในการจัดการดังที่กล่าวมาแล้ว ระบบการสื่อสารยังมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศทั่วไปและประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ รวมถึงกิจกรรมการสื่อสารที่สัมพันธ์กับหน้าที่ในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อและผลกระทบจากการสื่อสาร สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยออกกับกระบวนการจัดการทางการสื่อสารพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างกันทุกคู่ตัวแปร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่ความสัมพันธ์ที่มีความชัดเจนมากที่สุดระหว่างประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อกับยุทธศาสตร์การจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ความสำเร็จจากการสื่อสาร และผลกระทบจากการสื่อสาร รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จจากการสื่อสารกับประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ และผลกระทบจากการสื่อสาร โดยผลกระทบจากการจัดการมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์การจัดการและลักษณะที่ใช้ในการจัดการ ตลอดจนผลกระทบจากการสื่อสารซึ่งมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์การจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ และความสำเร็จจากการสื่อสาร หากพิจารณาความสัมพันธ์ที่เป็นเชิงเส้นตามกรอบที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะพบว่ามีนัยยะสำคัญตลอดทุกช่วงของแต่ละคู่ตัวแปรซึ่งเป็นเหตุเป็นผลรับกันเป็นทอดๆ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่สะท้อนถึงความแข็งแกร่งของการแปรตามกันระหว่างคู่ตัวแปรแต่ละคู่ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์เหล่านั้นได้ค่อนข้างดี ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ตามทฤษฎีระบบด้วยการกำหนดให้ปัจจัยเข้าเป็นช่องทางที่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ในการผลักดันปัจจัยเข้าให้ไปกระตุ้นต่อกระบวนการแปรเปลี่ยน จนทำให้กระบวนการแปรเปลี่ยนผลักดันไปสู่ปัจจัยออกได้อย่างเห็นได้ชัดเจนโดยปัจจัยออกสามารถย้อนกลับสารไปยังปัจจัยเข้าได้เช่นกัน

การแยกประเภทของกลุ่มบุคคลตามปัจจัยหลักของการจัดการทางการสื่อสาร

ในหัวข้อนี้เป็นการพิจารณาตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกันในการเข้าป้อน กำหนดการแบ่งกลุ่มบุคคลในองค์กรต่างๆ โดยการนำตัวแปรทั้งที่มาจากปัจจัยหลักของการจัดการทางการสื่อสาร 17 ตัว และปัจจัยในการจัดระเบียบทางการ

สื่อสาร 5 ตัว รวมทั้งสิ้น 22 ตัวแปร มาเป็นเครื่องมือในการจัดประเภทของกลุ่มบุคคลโดยอาศัยการจัดกลุ่มจำพวกอย่างรวดเร็ว (quick cluster) พบว่า ตัวแปรทั้งหมดของทั้งสององค์ประกอบสามารถนำมาใช้ในการจัดแบ่งจำพวกของบุคคลได้อย่างหนักแน่นและชัดเจน สังเกตได้จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน และศูนย์ถ่วงหรือค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งหมดแยกคนในองค์การออกจากได้อย่างเด็ดขาด โดยแบ่งจำพวกของคนในองค์การได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มคนในองค์การที่ตระหนักในความสำเร็จทั้งของปัจจัยหลักในการกระบวนการจัดการทางการสื่อสารและปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร กับกลุ่มคนในองค์การที่ไม่ค่อยตระหนักในความสำเร็จของทั้งสองปัจจัย อย่างไรก็ตามคนในองค์การที่ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นหรือไม่ค่อยตระหนักในปัจจัยทั้งสองจะมีจำนวนมากกว่าคนในองค์การที่ใส่ใจในปัจจัยทั้งสอง แต่ทั้งนี้ก็ได้มีปริมาณที่แตกต่างกันมากนัก (เพียงร้อยละ 4 เท่านั้นของจำนวนคนที่แตกต่างกันในความกระตือรือร้นในปัจจัยทั้งสอง)

การวิเคราะห์ความแปรปรวน

ตัวแปร	Cluster Mean Square	df	Error Mean Square	df	F	Sig.
ปัจจัยหลักของการจัดการทางการสื่อสาร						
บรรยากาศทั่วไป	193.429	1	.224	1241	863.197	.000
ยุทธศาสตร์การจัดการ	344.677	1	.308	1241	1118.785	.000
ปัจจัยในการจัดการ	184.931	1	.254	1241	729.022	.000
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	362.660	1	.285	1241	1270.954	.000
หน้าที่ในการสื่อสาร	248.253	1	.245	1241	1011.794	.000
เกณฑ์ในการเลือกสื่อ	252.790	1	.248	1241	1018.521	.000
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	347.113	1	.278	1241	1250.770	.000
กระบวนการบริหารจัดการ	416.881	1	.356	1241	1171.044	.000
ระบบการสื่อสาร	217.287	1	.229	1241	950.292	.000
กิจกรรมการสื่อสาร	181.666	1	.187	1241	969.262	.000
ระดับการสื่อสาร	281.560	1	.244	1241	1155.402	.000
การพัฒนาในการสื่อสาร	260.569	1	.234	1241	1111.769	.000

เป้าหมายในการสื่อสาร	200.109	1	.250	1241	800.305	.000
ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	326.108	1	.252	1241	1295.453	.000
ความสำเร็จจากการสื่อสาร	261.867	1	.238	1241	1098.504	.000
ผลกระทบจากการสื่อสาร	364.645	1	.244	1241	1495.670	.000
ผลกระทบจากการจัดการ	310.056	1	.348	1241	891.888	.000
การจัดระเบียบการสื่อสาร						
ขอบเขตการสื่อสาร	159.777	1	.322	1241	496.165	.000
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	196.850	1	.304	1241	646.551	.000
ยุทธศาสตร์การสื่อสาร	233.622	1	.246	1241	949.812	.000
แบบภาษาที่ใช้	171.888	1	.318	1241	540.248	.000
วิธีการติดต่อสื่อสาร	247.859	1	.255	1241	973.270	.000

ตัวแปร	การจัดกลุ่มตัวอย่าง	
	1	2
ปัจจัยหลักของการจัดการทางการสื่อสาร		
บรรยากาศทั่วไป	2.02	2.81
ยุทธศาสตร์การจัดการ	1.95	3.00
ปัจจัยในการจัดการ	1.85	2.62
แนววิเคราะหนโยบายการจัดการ	2.14	3.22
หน้าที่ในการสื่อสาร	1.64	2.54
เกณฑ์ในการเลือกสื่อ	2.15	3.05
ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ	2.13	3.18
กระบวนการบริหารจัดการ	2.07	3.23
ระบบการสื่อสาร	1.99	2.83
กิจกรรมการสื่อสาร	1.73	2.50
ระดับการสื่อสาร	2.15	3.10
การพัฒนาในการสื่อสาร	2.10	3.01
เป้าหมายในการสื่อสาร	1.88	2.68
ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ	1.84	2.87
ความสำเร็จจากการสื่อสาร	1.91	2.83

ผลกระทบจากการจัดการ	1.84	2.83
ผลกระทบจากการสื่อสาร	1.72	2.80
การจัดระเบียบการสื่อสาร		
ขอบเขตการสื่อสาร	2.49	3.21
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	2.37	3.16
ยุทธศาสตร์การสื่อสาร	2.06	2.93
แบบภาษาที่ใช้	2.58	3.33
วิธีการติดต่อสื่อสาร	2.28	3.18

ผลการจัดกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
กลุ่ม 1	52.05
กลุ่ม 2	47.95
รวม	100.00

กล่าวโดยสรุป การจัดการทางการสื่อสารต้องตระหนักทั้งการจัดระเบียบการสื่อสารเพื่อนำมาสนับสนุนและสนองต่อปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสาร โดยการจัดระเบียบทางการสื่อสารต้องคำนึงถึงการสื่อสารภายใน การใช้อีเมลร่วมในการพิจารณาแนวทางปรับปรุงการจัดการ การคำนึงปริมาณและคุณภาพในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารและการเลือกใช้อุปกรณ์ทางการสื่อสาร การใช้วีจนภาษาในแบบลายลักษณ์อักษรและแบบซึ่งหน้า สำหรับกระบวนการในการจัดการทางการสื่อสารจะต้องคำนึงถึงบรรยากาศองค์การ เป้าหมายในการตั้งองค์การ การตระหนักในจุดแข็ง พันธกิจ และค่าใช้จ่ายในการเลือกซื้อหรือใช้สื่อ การตระหนักในเรื่องงานและคน การมีแผนงานที่ดี การวางกลไกการสื่อสาร การเลือกใช้สื่อพื้นฐานภายใน การคำนึงถึงการสื่อสารสองฝ่าย และความจำเป็นที่ต้องมีการตรวจสอบประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลที่ การยอมรับความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งและการหาทางออก ความสามารถในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสาร และการนำไปใช้งานได้จริง ความสามารถเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้ในทุกระดับและทำให้โครงการนำไปสู่ภาคปฏิบัติ การตรวจสอบความก้าวหน้าและการกระจายข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งความสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคนทำงาน อย่างไรก็ตามหากนำทั้งสองปัจจัยมาจำแนกจำพวกของบุคคล

แล้ว ยังพบว่าคนในองค์การยังขาดความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ไม่มากพอต่อปัจจัยทั้งสองไม่ว่าการจัดการทางการสื่อสารและการจัดระเบียบทางการสื่อสาร

สรุป

จากการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ภูมิหลังไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างมีนัยสำคัญ จากนิยามการจัดการทางการสื่อสารที่ระบุว่าการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่กว้างประกอบด้วยการจัดระเบียบทางการสื่อสารรวมกับการจัดการทางการสื่อสาร(ในความหมายแคบ)ไว้ด้วยกัน ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆพบว่าตัวแปรทุกตัวของการจัดระเบียบทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรทุกตัวของการจัดการทางการสื่อสาร นอกเหนือจากตัวแปรทุกตัวยังมีความสัมพันธ์ภายในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสาร และตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ภายในปัจจัยการจัดการทางการสื่อสารด้วย คู่ตัวแปรทุกคู่จะมีความสัมพันธ์ในหลายทิศทาง หากจำกัดความสัมพันธ์ในทิศทางที่เป็นเชิงเส้นตามแบบแผนของเหตุผลแล้ว จะพบว่าตัวแปรจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันต่อเนื่องกันไปจากเหตุไปสู่อุบัติ และผลจะเป็นเหตุใหม่เพื่อไปสู่ผลอื่นที่สอดคล้องกันเป็นทอดๆโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่สะท้อนถึงความแข็งแกร่งของการแปรตามกันระหว่างคู่ตัวแปรแต่ละคู่ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ตามทฤษฎีระบบ อย่างไรก็ตามหากนำปัจจัยทั้งสองมาจำแนกจำพวกของบุคคลแล้วยังพบว่ากลุ่มคนในองค์การยังขาดความกระตือรือร้นและมีความเอาใจใส่ไม่มากพอดังที่ประกอบทั้งสองทั้งที่เป็นการจัดการทางการสื่อสารและการจัดระเบียบทางการสื่อสาร

พลวัตของการจัดการทางการสื่อสารกับการจัดระเบียบทางการสื่อสารในองค์การ

ในส่วนแรกของบทนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารและการจัดการทางการสื่อสารในองค์การ โดยอาศัยรูปแบบการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ ซึ่งทำให้ทราบความสัมพันธ์และทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆทั้งที่เป็นอิสระโดยอาศัยการวิเคราะห์

แบบสหสัมพันธ์และเมื่อกำหนดความสัมพันธ์เป็นอนุกรมเชิงเส้นโดยด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง นอกเหนือการจัดจำพวกของบุคคลตามตัวแปรในองค์ประกอบทั้งสองคือ การจัดระเบียบทางการสื่อสารและการจัดการทางการสื่อสาร ทำให้พบความสัมพันธ์ที่เป็นต้นแบบหรือกระสวน (pattern) ในการอธิบายองค์การประเภทต่างๆ ในส่วนที่สองจะเป็นส่วนขยายในส่วนแรกเพราะจะเป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาความเคลื่อนไหวในความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์หรือตัวแปรต่างๆที่ปรากฏจากการการแสดงออกของคนในองค์การ

ความเคลื่อนไหวของภูมิหลังของคนในองค์การกับ การจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่กว้าง

อันที่จริงจากการวิจัยในเชิงปริมาณจะพบว่าภูมิหลังของคนในองค์การไม่มีน้ำหนัก(R)ที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องกับการแสดงออกในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้างแต่อย่างใด แม้ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะสามารถสังเกตเห็นและได้ยินคำตอบในการสัมภาษณ์จากผู้นำองค์การที่เกี่ยวกับเรื่องภูมิหลังของคนในองค์การต่อการจัดการทางการสื่อสารบ้าง แต่ก็ไม่ใช่ปัจจัยชี้ขาดในการกำหนดบทบาทของคนเหล่านี้

ในองค์การราชการที่ยึดระเบียบกฎหมายของบ้านเมืองเป็นหลักอาจไม่เปิดช่องให้ระบบราชการตั้งข้อรังเกียจเด็ดฉันทันในเรื่องภูมิหลังอย่างเปิดเผยเพราะต้องให้ความเป็นเท่าเทียมกันชนในเรื่องเพศ หรือสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม แต่อาจมีช่องทางที่หลีกเลี่ยงได้ในเรื่องกำหนดระดับการศึกษาและสาขาวิชาได้ระดับหนึ่งในการคัดเลือกบุคคลเข้ามารับราชการอันก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องสถาบันนิยมอย่างที่รับทราบกัน น่าสังเกตว่านอกเหนือจากในเรื่องสถาบันนิยมแล้ว เริ่มมีสาขาวิชานิยมเกิดขึ้นในระยะหลังๆ โดยเฉพาะสาขาวิชาทางด้านเศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ และนิติศาสตร์ในยุคทุนนิยมและยุคปฏิรูปกลไกของระบบราชการ ผู้ที่มีประสบการณ์ในสาขาเศรษฐศาสตร์ถูกเชื่อว่าจะสามารถร่างกรอบ และวิเคราะห์นโยบายและแผนงานได้สอดคล้องกับทิศทางของประเทศและระหว่างประเทศ ส่วนภูมิหลังทางรัฐศาสตร์อาจช่วยในเรื่องการจัดระบบการบริหารงานองค์การ ในขณะที่นิติศาสตร์เป็นเครื่องมือหรือกลไกให้ระบบราชการ

เป็นระเบียบ ซึ่งเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ก้าวไปสู่ตำแหน่งและระดับที่สูงมากขึ้นได้อย่างราบรื่น ซึ่งอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าภูมิหลังการศึกษาทางสังคมศาสตร์โดยเฉพาะสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ และนิติศาสตร์ยังคงมีอิทธิพลในกระบวนการบริหารจัดการในองค์กร

ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีลักษณะบางส่วนที่ไม่แตกต่างไปจากระบบราชการโดยเฉพาะภูมิหลังทางการศึกษา จึงไม่น่าแปลกใจที่ผู้คนในองค์กรเมื่อเข้ามาในองค์กรแล้วจะขอไปศึกษาต่อทั้งที่ขอทุนจากทอท.และใช้ทุนตัวเอง ซึ่งทางทอท.ก็มักจะปรับวุฒิให้ตามวิทยฐานะที่สำเร็จมา หรืออย่างน้อยก็หันไปรับการศึกษาเพิ่มมากขึ้นในกรณีที่ไม่ว่างไปศึกษาเพิ่มเติมได้ การไปฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเป็นไปฝึกอบรมภายนอกจากสถาบันอื่นโดยเฉพาะสถาบันการศึกษาจัดการฝึกอบรมเป็นหลักสูตรเฉพาะ หลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมจากคนในองค์กรรวมทั้งถูกผลักดันจากผู้บริหารมักจะเป็นโครงการฝึกอบรมทางด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาจีน ญี่ปุ่น และเกาหลี ซึ่งเป็นชาวต่างชาติที่เข้ามามากขึ้นในระยะหลัง ๆ อันจำเป็นต้องมีการติดต่อมากขึ้นทั้งในรูปแบบการเขียนหรือการพูดอย่างน้อยก็เป็นการทักทายและบอกทาง ซึ่งเจ้าหน้าที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่ได้ระหว่างฝึกอบรมเพราะทางทอท.ยังมีบุคลากรจำกัดซึ่งบางส่วนไม่สามารถให้เจ้าหน้าที่ลาไปศึกษาเต็มเวลาได้ อีกโครงการหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมเช่นกันคือการไปฝึกอบรมทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อส่งเสริมให้คนในองค์กรมั่นใจในการใช้เครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีทันสมัยต่าง ๆ น่าสังเกตว่านอกเหนือจากเรื่องการเรียนรู้ดังกล่าวแล้ว สิ่งทีวิสาหกิจที่รัฐลงทุนอาจแตกต่างไปจากองค์กรทางราชการคือการยอมรับในความคิดเห็นของสตรีมากขึ้น แต่เรื่องที่ยินยอมมักไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ แต่กลับเป็นเรื่องการกำหนดเครื่องแบบการแต่งกายของตัวสตรีเอง เป็นต้น

ในองค์กรทางการศึกษาซึ่งค่อนข้างมีเสรีภาพทางความคิดอาจจะไม่ค่อยประสบปัญหาในเรื่องความรังเกียจเดียดฉันท์ต่อภูมิหลังมากนัก ภูมิหลังที่ต้องพิจารณากลับเป็นภูมิหลังของคนไข้โดยเฉพาะคนไข้ที่ขาดการศึกษาและมีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ยากจนซึ่งมีทางเลือกจำกัดที่ต้องพึ่งพิงเฉพาะโรงพยาบาลของทางราชการ ประกอบกับโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรค ซึ่งคนไข้กลุ่มนี้มักมีอุปการของโรคภัยไม่ซับซ้อนและไม่คาดหวังจากโรงพยาบาลสูงกว่าที่เป็น

จริงเมื่อเทียบกับกลุ่มคนที่มีสถานภาพเศรษฐกิจสังคมสูงกว่า การคัดเลือกบุคลากรที่เป็นอิสระในองค์การเอกชนทำให้เอกชนมีคนในองค์การที่มีภูมิหลังใกล้เคียงกัน ปัญหาของเรื่องนี้มักอยู่ที่การสร้างภาพลักษณ์ให้กับคนภายนอกองค์การมากกว่า โดยเฉพาะตำแหน่งสินค้าแต่ละอย่างที่ยึดภูมิหลังของบุคคลเป็นหลัก เช่น วิทยุหรือเพศ หรือสถานภาพเศรษฐกิจสังคม ตัวอย่างการขายรถยนต์ในประเทศไทยไม่ค่อยเป็นปัญหาเช่นในต่างประเทศเพราะคนไทยยังซื้อรถยนต์เพราะคำนิยมทางสังคม (หน้าตา) ประกอบกับโครงสร้างส่วนล่างของสังคมไทยยังไม่พัฒนาไปมากเท่าที่ควรจึงทำให้การเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัวยังเป็นสิ่งที่จำเป็นและสะดวกสบายมากกว่า

- กล่าวโดยสรุป ภูมิหลังของคนในองค์การอาจไม่ใช่ขีดจำกัดในการทำงาน เพราะคนที่มีภูมิหลังแตกต่างกันก็มักจะทำงานร่วมกันได้ แต่ภูมิหลังที่สำคัญมากกว่าคนในองค์การเป็นภูมิหลังของลูกค้าหรือผู้รับบริการซึ่งเกิดจากการสื่อสารทางการตลาดที่จำเป็นต้องรักษาภาพลักษณ์ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

ความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวข้องระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสาร

ความเกี่ยวข้องระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสารเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรใดๆ ที่มาจากปัจจัยทั้งสอง โดยการจัดระเบียบทางการสื่อสารครอบคลุมตั้งแต่ขอบเขตการสื่อสารไปจนถึงวิธีการติดต่อสื่อสาร และการจัดการทางการสื่อสารตั้งแต่สภาพแวดล้อมไปจนถึงปัจจัยออกตามที่ได้กล่าวในบทที่ผ่านมาแล้ว

การจัดระเบียบทางการสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยเฉพาะต่อบรรยากาศทั่วไปขององค์การซึ่งการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะช่วยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้าไปมีอิทธิพลเหนือองค์การไม่ว่าการประเมินองค์การตามวิทยาการสมัยใหม่ กระแสของเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่ระบอบเข้ามา และการฝึกอบรมคนเพื่อให้ทันกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป การจัดระเบียบทางการสื่อสารในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนอาจไม่แตกต่างไปจากระบบราชการมากนัก เพียงแต่ในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่นทอท.จะต้องคำนึง

ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าองค์การทางราชการ ในองค์การทางธุรกิจการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะทำให้บรรยากาศทั่วไปมีลักษณะเป็นการแข่งขันเพื่อการตลาดที่เข้าใจตลาดเพื่อสังคมด้วย การจัดระเบียบทางการสื่อสารยังมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การเช่นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการกับวิสาหกิจที่รัฐลงทุน จะเห็นได้ว่าระบบราชการจะมีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบไทยๆ ในขณะที่ทอท.จะมีวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสากลมากขึ้น เช่น มีความเป็นวิชาชีพในขณะที่พยายามลดการใช้อำนาจลง การจัดระเบียบทางการสื่อสารต่อวัฒนธรรมในสถาบันวิชาการเช่นที่คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล จะทำได้ในลักษณะที่ต้องเข้ากันได้กับความเป็นนักวิชาการซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในองค์การซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมที่เป็นอิสระที่ต้องอาศัยการขอความร่วมมือในการทำงาน การจัดระเบียบทางการสื่อสารในองค์การธุรกิจซึ่งเป็นเครือข่ายของบริษัทแม่ในต่างประเทศเช่น บริษัทเซ็นทรัลมีโรงแรมในเครือโซฟีเทล หรือโตโยต้าจากญี่ปุ่น มีผลต่อระบบการจัดการทางการสื่อสารในองค์การไม่มากนักน้อย นอกจากนี้บรรยากาศทั่วไปยังหมายถึงการจิตวิทยาในองค์การด้วย น่าสังเกตว่าการโน้มน้าวใจเป็นจิตวิทยาการสื่อสารที่ได้รับการนำมาใช้แทนที่รูปแบบของการใช้อำนาจสั่งให้ทำตามขึ้นตามลำดับ ในทุกองค์การจึงมักเลือกใช้การสนทนาหรือการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นส่วนใหญ่เพราะวิธีการติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นการยอมรับฟังเพื่อการโน้มน้าวให้มีมติในการทำงานร่วมกันซึ่งในองค์การแบบราชการหรือวิสาหกิจที่รัฐลงทุนพยายามใช้วิธีการนี้ให้มากขึ้น ในขณะที่สถาบันการศึกษาและองค์การธุรกิจจะเลือกใช้การโน้มน้าวใจที่มาจากการใช้ถ้อยคำวาจาเป็นหลัก

ยุทธศาสตร์การจัดการเป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบทางการสื่อสาร ทั้งนี้เพราะการจัดระเบียบทางการสื่อสารช่วยทำให้องค์การรับทราบถึงยุทธศาสตร์การจัดการในการนำองค์การไปสู่การดำเนินการต่อไป ในระบบราชการการจัดระเบียบการสื่อสารต้องทำให้สอดคล้องกับผู้มีอำนาจโดยเฉพาะจากฝ่ายการเมือง ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนแม้จะคล้ายคลึงกับระบบราชการแต่ยังต้องคำนึงบทบาทระหว่างประเทศ ฉะนั้นการจัดระเบียบทางการสื่อสารต้องครอบคลุมกับความทันสมัยและความปลอดภัยให้กับผู้โดยสารด้วยซึ่งมีงบประมาณในการลงทุนและการจัดการสูงมากอันเป็นที่จับตาของฝ่ายต่างๆ ใน

สถาบันการศึกษายุทธศาสตร์การจัดการในการไปสู่ความเป็นเลิศทางการแพทย์ ทำให้ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทางการแพทย์ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก ในองค์การ ธุรกิจการจัดระเบียบทางการสื่อสารนอกเหนือจากการคำนึงถึงตลาดซึ่งเป็นผู้ไ้ กำไรมาให้ยังต้องคำนึงถึงผู้ประกอบการซึ่งทั้งสองส่วนสะท้อนได้จากการรักษา ใช้จ่ายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง

โดยสรุป การจัดระเบียบทางการสื่อสารเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมไม่ว่า ในรูปของบรรยากาศทั่วไปหรือยุทธศาสตร์การจัดการของการจัดการทางการสื่อสาร ที่พยายามลงทุนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างมากในขณะที่ การพัฒนาคนส่วนใหญ่ในองค์การยังตามไม่ทันกับเทคโนโลยีดังกล่าว ในส่วน ของของสถาบันการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับความสามารถ ของบุคลากรไปด้วยกัน โดยเฉพาะการจัดระเบียบทางการสื่อสารของคนในองค์ การธุรกิจสามารถช่วยขับเคลื่อนองค์การได้ในขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารเป็นเพียงเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ

ความเคลื่อนไหวระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารยังคงเกี่ยวข้องกับ ปัจจัยเข้าในกระบวนการจัดการทางการสื่อสารด้วย การจัดระเบียบทางการ สื่อสารมีผลต่อปัจจัยในการจัดการทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัย คุกคาม ตัวอย่างเช่น การจัดระเบียบทางการสื่อสารมีส่วนเสริมสร้างปัจจัยในการ จัดการให้กับภาคราชการเนื่องจากระบบราชการมีข้อดีที่เป็นศูนย์กลางของการ บริหารที่ประกอบด้วยผู้รู้ และอำนาจมีส่วนทำให้สามารถจัดระเบียบทางการสื่อ สารได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งที่เป็นองค์กรรวมและส่วนประกอบต่อ ปัจจัยในการจัดการ ในกรณีของทอท.ซึ่งเป็นวิสาหกิจที่รัฐลงทุนการจัดระเบียบ ทางการสื่อสารจะเอื้อต่อปัจจัยในการจัดการในฐานะที่เป็นองค์การผู้ขาดซึ่งทำ หน้าที่ในด้านท่าอากาศยาน นอกจากนี้การจัดระเบียบทางการสื่อสารยังเอื้อ อำนาจต่อปัจจัยในการจัดการให้กับสถาบันทางการศึกษาเนื่องจากเป็นสถาบันที่ ประกอบด้วยผู้รู้และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมกับสภาพ การณ์ แม้ว่าคนในองค์การอาจมีเวลาจำกัดแต่ก็สามารถใช้อุปกรณ์การสื่อสาร ช่วยเพื่อให้การจัดการเป็นไปอย่างราบรื่น ในองค์การธุรกิจการจัดระเบียบทาง การสื่อสารดังเช่นการอาศัยการสื่อสารต่อหน้าในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกันถูกนำไปใช้เสริมสร้างปัจจัยในการจัดการให้กับองค์การได้อย่างมี

สมรรถนะเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ในกรณีปัจจัยเข้าที่เป็น
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการจากวิสัยทัศน์ไปจนถึงยุทธศาสตร์ในการดำเนิน
งาน จะพบว่าการจัดการทางการสื่อสารจะสามารถทำให้ปลัดกระทรวงคมนาคม
ยังคงมีอำนาจในการกำหนดแนวนโยบายการจัดการได้ ในขณะที่สำนักปลัด
กระทรวงจะสามารถกำหนดแนวนโยบายการจัดการได้จำกัดลงเหลือเฉพาะส่วน
ที่เกี่ยวข้องกับสำนักปลัดกระทรวงไม่ครอบคลุมทั้งกระทรวงเช่นแต่ก่อน แนวการ
วิเคราะห์นโยบายการจัดการในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีส่วนทำให้การจัด
ระเบียบทางการสื่อสารมีขอบเขตที่ทำให้การวางกรอบนโยบายการจัดการมี
ลักษณะจำกัดลงเนื่องจากอิทธิพลทางการเมืองเพราะบางครั้งต้องเอนเอียงไปกับ
กระแสทางการเมือง ซึ่งตรงข้ามกับสถาบันทางการศึกษาที่ทำให้การจัดระเบียบ
ทางการสื่อสารต่อแนวนโยบายการจัดการมีขอบเขตที่กว้างขวางเนื่องจากการ
เป็นอิสระในฐานะที่เป็นนักวิชาการ ในขณะที่การจัดระเบียบทางการสื่อสารของ
องค์การธุรกิจต้องฟังฟังและอาศัยการจัดการทางการสื่อสารในบริษัทแม้มีส่วนทำ
ให้แนวนโยบายการจัดการขององค์การธุรกิจในประเทศไทยต้องอยู่ในทิศทาง
เดียวกันกับบริษัทแม่ด้วย

ส่วนหน้าที่ในการสื่อสารซึ่งมีขอบเขตหน้าที่ที่กว้างขวางตั้งแต่การดำรง
รักษาภาพลักษณ์ไปจนถึงการแก้ไขวิกฤตการณ์อันมีส่วนทำให้ต้องอาศัยการสื่อ
สารเข้าไปช่วยในการจัดระเบียบ การที่องค์การของระบบราชการมักทำหน้าที่ไป
ตามการกำหนดจากคนในองค์การจึงอาจไม่เห็นความจำเป็นในการทำหน้าที่ใ
การสื่อสารมากนักแม้จะทราบว่าหน้าที่ในการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นก็ตาม การจัด
ระเบียบทางการสื่อสารเพื่อให้ทำหน้าที่ในการสื่อสารจึงเป็นเพียงความพยายาม
ในขณะเดียวกันองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนตระหนักในเรื่องนี้มากขึ้น แต่การที่ยัง
ขาดความเป็นนักวิชาชีพทางการสื่อสารจึงอาจทำให้หน้าที่ในการสื่อสารไม่ไปสู่
ความคาดหวังอย่างเม็ดเงินมหาศาลที่ลงไปทางด้านนี้ ส่วนสถาบันทางการศึกษา
โดยเฉพาะการเป็นหน่วยงานทางด้านการแพทย์จึงมีภาระมากขึ้นจากนโยบาย
ของรัฐบาลทำให้หน้าที่ในการสื่อสารต้องเปลี่ยนไประดับหนึ่งที่ต้องหันมาให้
ความสนใจกับโครงการ 30 บาท และโครงการเหมาจ่ายอื่นๆซึ่งต้องปรับการจัด
ระเบียบทางการสื่อสารให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับองค์
การทางธุรกิจการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อการทำหน้าที่ในการสื่อสารเป็น

สิ่งสำคัญและจำเป็นซึ่งองค์การเหล่านี้จะหันไปใส่ใจในเรื่องสื่อมวลชนสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์เพื่อดำรงรักษาภาพที่ดีอันมีผลต่อสภาพทางการตลาดด้วย

การจัดระเบียบทางการสื่อสารยังจำเป็นกับปัจจัยเข้าในเรื่องเกณฑ์ในการเลือกสื่อเช่นในการกำหนดราคา ความทันสมัยของเทคโนโลยี และประโยชน์ในการใช้สอย เกณฑ์ในการเลือกสื่อตามแบบของทางราชการคือการตั้งงบประมาณเพื่อจัดหามาไว้ซึ่งในแต่ละปีค่าใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารจะเติบโตมากขึ้น ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับเทคโนโลยีดังกล่าวเป็นไปอย่างจำกัด อันมีผลทำให้การใช้อุปกรณ์เพื่อการจัดระเบียบทางการสื่อสารไม่ครอบคลุมในทุกส่วนของหน่วยงาน ยิ่งในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่จัดสร้างสนามบินสุวรรณภูมิยังมีการกำหนดเกณฑ์ในการเลือกสื่อที่มีงบประมาณสูงมากซึ่งทำให้การตัดสินใจพลอยยุ่งยากซับซ้อนไปด้วย ทั้งนี้เพื่อหวังว่าสื่อที่ดีจะช่วยให้การจัดระเบียบทางการสื่อสารที่ดีด้วย ในสถาบันการศึกษา เกณฑ์ในการเลือกสื่อต้องคุ้มค่าต่อองค์การมากที่สุดด้วยงบประมาณที่มีจำกัดและความต้องการในการใช้สื่อของบุคลากรที่ต้องการเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีวิทยาการสูง ในองค์การธุรกิจอาศัยเกณฑ์ในการเลือกสื่อไม่มากเท่ากับองค์การในระบบราชการหรือกิจการ ภาครัฐ แต่สามารถนำไปสู่การจัดระเบียบการสื่อสารที่คุ้มค่ากว่า เพราะเป็นการใช้สื่อเพื่อสนองการทำงานของคนในองค์การอย่างแท้จริง

โดยสรุป การจัดระเบียบทางการสื่อสารมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยเข้า เพราะการจัดระเบียบทางการสื่อสารช่วยส่งเสริมปัจจัยเข้าของระบบราชการที่รวมศูนย์ และสนองต่อทอท.ที่กลุ่มงานเป็นงานระหว่างประเทศ นอกเหนือจากเอื้อต่อสถาบันการศึกษาที่การจัดระเบียบทางการสื่อสารสนองต่องานทางวิชาการและการบริการคนไข้ ตลอดจนองค์การทางธุรกิจที่การจัดระเบียบทางการสื่อสารสนองต่อปัจจัยเข้าที่มาจากการแข่งขันทางธุรกิจ

การจัดระเบียบทางการสื่อสารยังมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรเปลี่ยนอันประกอบด้วยลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร

การจัดระเบียบทางการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญต่อลักษณะที่ใช้ในการจัดการที่อาจเป็นงาน คน หรือเทคนิค ในองค์การแบบราชการลักษณะที่ใช้ในการจัดการจะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาซึ่งอาศัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารเข้าไปดูแลงานมากกว่าคนและเทคนิค ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่ดูแลเรื่องทำอากาศยานจะใช้การจัดระเบียบทางการสื่อสารเข้าไปสร้างสรรคงานทางด้านเทคนิค เพราะงานของทอท.เป็นงานที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงในการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้กับผู้โดยสารจากทั่วโลก ในสถาบันการศึกษาการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับลักษณะทั้งสามที่ใช้ในการจัดการค่อนข้างควบคู่กันไป โดยองค์การทางธุรกิจจะอาศัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารต่อคนในองค์การค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะทั้งสองที่เหลือ ทั้งนี้เพราะความสามารถของคนช่วยยกระดับคุณภาพของการบริการและการผลิตเพื่อเอาชนะการแข่งขันจากคู่แข่ง การจัดการทางการสื่อสารยังช่วยกระบวนการแปรเปลี่ยนในส่วนของการบริหารจากการวางแผนไปจนถึงการประเมินผลงานด้วย ซึ่งการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะช่วยทำให้กระบวนการบริหารดำเนินไปอย่างสะดวก โดยองค์การแบบราชการจะอาศัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะในการทำให้สายการบังคับบัญชาดำเนินกระบวนการบริหารไปจนเสร็จสิ้นกระบวนการ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะอาศัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารซึ่งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีการลงทุนสูงเป็นเครื่องมือในการดำเนินกระบวนการบริหาร แม้ว่าคนส่วนหนึ่งในองค์การยังตามการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวไม่ทันก็ตาม ในสถาบันการศึกษาจะมีการจัดระเบียบทางการสื่อสารที่เน้นความมีอิสระของคนในองค์การในการดำเนินกระบวนการบริหาร ในขณะที่องค์การธุรกิจจะใช้การจัดระเบียบทางการสื่อสารในการดึงคนให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการแปรเปลี่ยนที่เกี่ยวกับระบบการสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบทางการสื่อสารอย่างใกล้ชิด ในองค์การแบบราชการจะอาศัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารต่อระบบการสื่อสารโดยอยู่บนพื้นฐานของกฎระเบียบที่เป็นทางการ การจัดระเบียบทางการสื่อสารจะอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารในการขับเคลื่อนระบบการสื่อสาร ส่วนในองค์การทางการศึกษาการจัดระเบียบทางการสื่อสารขึ้นอยู่กับภาควิชาที่ประกอบด้วยบุคลากรทางการแพทย์ในการทำให้ระบบการสื่อสารของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราช

พยาบาล เคลื่อนไหวไปข้างหน้า ในขณะที่องค์การธุรกิจจะใช้องค์การระเบียบทางการสื่อสารที่มีพื้นฐานจากการให้คำปรึกษาหารือในการผลักดันระบบการสื่อสาร

การจําแนกประเภททางการสื่อสารมีอิทธิพลต่อกิจกรรมการสื่อสารซึ่งเป็นกระบวนการแปรเปลี่ยนในกระบวนการจัดการสื่อสารโดยกิจกรรมการสื่อสารประกอบด้วยสื่อ 6 ลักษณะได้แก่ สื่อพื้นฐานภายใน สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน สื่อเพื่อการสนทนา และสื่อดั้งเดิม

การจําแนกประเภทการสื่อสารในกรณีขององค์การราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและคำสั่ง ดังนั้นการจําแนกประเภทการสื่อสารมีลักษณะที่เป็นทางการโดยการใช้ลายลักษณ์อักษรในการสื่อความเช่นหนังสือทางราชการ วิธีการสื่อสารดังกล่าวยังจำเป็นต้องสถาบันการศึกษาซึ่งมีความเป็นวิชาการจึงมักอยู่ในรูปของวารสารประจำสถาบัน ในองค์การทางธุรกิจจะใช้วาจาเพราะมีความรวดเร็วในการสั่งงานมากกว่า การจําแนกประเภทการสื่อสารเพื่อการพัฒนาภาพลักษณ์อาจมีวิธีการใช้ที่หลากหลายตั้งแต่วิธีการธรรมดาเช่นการทำบอร์ด ตัววิ่ง หรือโปสเตอร์ จนเป็นวิธีการสื่อสารที่ทันสมัยและประหยัดเช่น อินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ต ซึ่งทุกองค์การได้นำวิธีการนี้มาใช้ แต่บางองค์การเช่น ทอท. และโตโยต้า จะจัดจ้างบริษัทโฆษณาในการเผยแพร่โฆษณาด้วยในการจําแนกประเภทสื่อเพื่อการชี้แจงแล้ว องค์การทางราชการจะนิยมใช้ลายลักษณ์อักษรเช่น แผ่นพับ โบชัวร์ หรือคู่มือ เป็นหลัก ในขณะที่หน่วยงานอื่นจะใช้วาจามากกว่า โดยเฉพาะในทอท.และโตโยต้า การประชุมจะถูกนำมาใช้ค่อนข้างมากในการจําแนกประเภทการสื่อสารที่เป็นสื่อกดดัน คนในองค์การส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายผู้รับสาร โดยผู้บริหารในองค์การทางราชการจะอาศัยกฎระเบียบและแบบแผนเป็นเครื่องมือ ในองค์การอื่นๆยกเว้นธุรกิจโรงแรมที่ต้องการความเจียบสงบจะใช้เสียงตามสาย อย่างไรก็ตามการกดดันจากฝ่ายพนักงานมักกดดันด้วยวิธีการร้องเรียน ส่วนสื่อสนทนาจะใช้การวาทะอยู่แล้วในทุกองค์การ ยกเว้นในสถาบันทางการศึกษาและในทอท.จะใช้เครื่องมือเช่นโทรศัพท์มากเป็นพิเศษ ในการใช้สื่อดั้งเดิมแทบทุกองค์การไม่ค่อยแตกต่างกัน คือแทนที่จะใช้สื่อที่สะท้อนทางด้านวัฒนธรรมไทยเช่นความยิ้มแย้ม แต่กลับไปใช้ประเพณีในความหมายของสื่อดั้งเดิมเช่นการแต่งกายไทยสัปดาห์ละวัน เป็นต้น

ระดับการสื่อสารเป็นอีกอย่างหนึ่งของกระบวนการแปรเปลี่ยนที่เชื่อมโยงกับการจัดระเบียบทางการสื่อสาร ในการสื่อสารทั้ง 3 ระดับตั้งแต่การสื่อสารสองฝ่าย การสื่อสารกลุ่มย่อย และการสื่อสารสาธารณะจะต้องมีการจัดระเบียบทางการสื่อสารในทุกระดับ การจัดระเบียบในเรื่องระดับการสื่อสารได้แก่ การหาหนทางให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความใกล้ชิดกัน ในการสื่อสารสองฝ่ายความเข้มข้นในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีระดับความใกล้ชิดจากน้อยไปมากดังนี้ องค์การราชการ องค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน สถาบันการศึกษา และองค์การทางธุรกิจ ระดับความเข้มข้นในการสื่อสารกลุ่มย่อยก็จะมีลำดับไม่แตกต่างไปจากการสื่อสารสองฝ่าย แม้ว่าการสื่อสารสาธารณะจะได้รับความสะดวกจากองค์การทางราชการและกึ่งราชการเนื่องจากเป็นหน้าที่โดยตรงในการให้บริการประชาชน แต่ในองค์การทางธุรกิจกลับทำหน้าที่ดังกล่าวได้ค่อนข้างราบรื่นมากกว่าเนื่องจากมีระบบการให้บช่วยเหลือ (sponsorship) ที่เปิดกว้างและง่ายกว่าองค์การทางราชการและกึ่งราชการ การจัดระเบียบทางการสื่อสารต่อกระบวนการแปรเปลี่ยนสุดท้ายคือการพัฒนาในการสื่อสารซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการทำให้การจัดการทางการสื่อสารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดระเบียบทางการสื่อสารถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการให้คำปรึกษาหารือจากผู้รู้ การตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการให้การฝึกอบรมโดยผ่านการสื่อสารภายในองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยรวมกับองค์การซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมสั่งงาน การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น

โดยสรุป กระบวนการแปรเปลี่ยนซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสารจำเป็นต้องอาศัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสายการบังคับบัญชา รวมทั้งการที่คนในองค์การต้องสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์การได้ด้วย

สำหรับปัจจัยออกซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และผล

กระทบจากการสื่อสาร มีความเกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบทางการสื่อสารในมิติต่าง ๆ ดังนี้

การจัดระเบียบทางการสื่อสารต่อเป้าหมายในการสื่อสารในการแก้ไขความขัดแย้ง การแสวงหาทางออก การแสวงหาฉันทานุมติ และการวิพากษ์วิจารณ์ในองค์กร ในองค์การทางราชการการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อเป้าหมายในการสื่อสารคงขึ้นกับการเปิดกว้างของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ถ้าผู้บังคับบัญชารับฟัง การไปสู่เป้าหมายในการสื่อสารก็จะง่ายขึ้น ส่วนในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนซึ่งมีเงินทุนสูงกว่า การใช้แหล่งบุคลากรภายนอกที่จ้างเข้ามาจะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย และเป็นทางออกที่หลีกเลี่ยงอิทธิพลจากระบบราชการ ในสถาบันการศึกษาหรือองค์การธุรกิจการผลิตอาจแก้ปัญหาได้โดยอาศัยการประชุมกลุ่มย่อยไม่ว่าในรูปแบบคณะกรรมการหรือการประชุมปฏิบัติการก็ตาม ในขณะที่องค์การธุรกิจการบริการจะใช้วิธีการปรึกษาหารือระหว่างบุคคลมากกว่าการจัดประชุมระหว่างพนักงานด้วยกัน การจัดระเบียบทางการสื่อสารต้องปัจจัยออกที่เกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อทั้งที่เป็นสิทธิในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสาร การนำไปใช้สอยได้จริง การสร้างเครือข่ายการเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาบุคลากรภาพอันเนื่องมาจากการใช้สื่อในกระบวนการแปรเปลี่ยน พบว่า การจัดระเบียบทางการสื่อสารในประเด็นดังกล่าวในองค์การราชการจะอยู่ในรูปแบบเก่าๆ เช่น หนังสือทางราชการ ยังมีการใช้วิทยาสัมัยใหม่ค่อนข้างช้าเนื่องจากมีคนส่วนน้อยในองค์การจะตามวิทยาการทัน ในองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะมีความทันสมัยมากกว่าไม่ว่าการจัดองค์การแบบราบในลักษณะโครงการและการนำวิทยาสัมัยใหม่มาใช้แม้ว่าจะใช้ในคนบางกลุ่มก็ตาม ในองค์การทางการศึกษามีความพยายามใช้วิทยาสัมัยใหม่ทั้งที่วิทยาสัมัยใหม่ยังก้าวไม่ทันกับความต้องการในการใช้สื่อของคนในคณะแพทยศาสตร์ ในองค์การทางธุรกิจการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการใช้สอยจะอาศัยรุ่นพี่ในการให้คำปรึกษาหารือหรือเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนในองค์การธุรกิจแบบการผลิตจะเน้นการประชุมปฏิบัติการเข้าเป็นหลักเพื่อให้งานประจำวันและงานนโยบายไม่ติดขัด

ในส่วนปัจจัยนอกที่เป็นความสำเร็จจากการสื่อสารจำเป็นต้องพิจารณาการจัดระเบียบทางการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นความสามารถเข้าใจต่อข่าวสารได้ในทุกระดับองค์การและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไป โครงการต่างๆสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และความสามารถในการหลุดพ้นจากภาวะวิกฤติในองค์การ โดยองค์การแบบราชการจะมีการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อการนี้ดังกล่าวไม่มากนักเพราะยังใช้วิธีการแบบเก่าๆอยู่ทำให้ความสำเร็จในการสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ส่วนในองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีการทุ่มเทในการจัดระเบียบทางการสื่อสารเนื่องจากการมีสนามบินสุวรรณภูมิซึ่งจำเป็นต้องพึ่งเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อเร่งอัตราความสำเร็จในการสื่อสารให้ทันกับภาพลักษณ์นานาชาติ ในองค์การทางการศึกษามีการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับทั้งระบบบริหาร การเรียนการสอน และงานวิชาการซึ่งได้พัฒนาไปสู่ความสำเร็จในระดับหนึ่ง แม้ว่าองค์การธุรกิจการโรงแรมอาจใช้เทคโนโลยีในระดับไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ แต่ก็มีมีการจัดระเบียบการสื่อสารที่ลงตัวทำให้เป็นที่พึงพอใจของแขกผู้เข้ามาพักได้มากพอสมควร ในองค์การธุรกิจการผลิต ข้อมูลข่าวสารในองค์การมีการไหลเวียนอย่างทั่วถึงอันเนื่องมาจากการจัดระเบียบทางการสื่อสารที่ลงตัวแม้ว่าจะมีสถานที่ทำงานแยกไปอยู่ในหลายพื้นที่ แต่สามารถประสานในด้านความสำเร็จจากการสื่อสารได้เป็นหนึ่งเดียว

นอกจากนี้การจัดระเบียบทางการสื่อสารยังส่งผลถึงปัจจัยนอกที่เป็นผลกระทบจากการจัดการไม่ว่าการเกิดแนวความคิดในเรื่องการตรวจสอบความก้าวหน้าในการบริหารจัดการ ความสามารถในการกระจายข้อมูลข่าวสารออกไป การจัดตารางการทำงานที่มีความเป็นระบบ และการกล้าแสดงออกในการตอบ/ถามข้อสงสัย ในองค์การทางราชการมีการจัดระเบียบทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากการจัดการโดยส่งผลกระทบเป็นส่วนๆโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศแม้ว่าจะมีความพยายามในการขยายไปสู่คนส่วนอื่นๆ ในองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีการปะทะระหว่างสองแนวทางคือ การมีคนเก่าและคนใหม่ในองค์การที่ต้องพัฒนาเทคโนโลยีให้ไปอย่างรวดเร็วซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเร่งรีบเพื่อให้ทันกับผลกระทบจากการจัดการที่เกิดขึ้น (เช่น การกระจายข้อมูลข่าวสาร การตรวจสอบความก้าวหน้า ฯลฯ) ในองค์การทางการศึกษาจะไม่ค่อยมีผลกระทบทางด้านวิชาการ แต่จะเกิด

ผลกระทบในการบริการคนไข้ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นคนที่มีความรู้และมีความรู้ที่เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วซึ่งอาจประสบปัญหาในการให้บริการซึ่งผลกระทบจากการจัดการยังปรับตัวตามไม่ทัน ส่วนในองค์การธุรกิจไม่ค่อยประสบปัญหาที่ทำให้เกิดผลกระทบจากการจัดการทั้งนี้เนื่องจากการเปิดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการ บัณฑิตออกสุดท้ายที่ต้องมีการจัดระเบียบทางการสื่อสารคือผลกระทบจากการสื่อสารที่ประกอบด้วย การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล การรับรู้งาน การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร การแพร่พันธุ์กรรม พฤติกรรมการทำงาน และทัศนคติต่องาน ในองค์การทางราชการมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้มากขึ้น แต่ผลกระทบจากการสื่อสารที่มีต่อองค์การก็ยังคงมาจากการสื่อสารแบบเก่าๆมากกว่า ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีการจัดระเบียบทางการสื่อสารในลักษณะก้าวกระโดดเนื่องจากการรองรับกับสนาามบินสุวรรณภูมิซึ่งมีขนาดใหญ่ติดอันดับต้นๆของสนามบินระดับโลกที่ต้องมีการจัดการทางการสื่อสารให้มีความเป็นอัตโนมัติหรือตอบสนองอย่างทันทั่วทั้งที่ในสถาบันทางการศึกษาการจัดทำฐานข้อมูลทางวิชาการของอาจารย์และงานเวชระเบียนในการบริการคนไข้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ความสำเร็จในการจัดระเบียบทางการสื่อสารซึ่งเป็นความพยายามของฝ่ายบริหารจะช่วยส่งผลกระทบจากการสื่อสารในทางที่เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น น่าสังเกตว่าในองค์การธุรกิจที่มักถูกเชื่อว่าจะมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปไกลกว่าระบบราชการหรือวิสาหกิจที่รัฐลงทุนนั้นไม่เป็นความจริง เพราะงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์และบุคลากรของฝ่ายราชการและรัฐวิสาหกิจไปไกลกว่า เพียงแต่การพัฒนาพนักงานทุกส่วนในองค์การทางธุรกิจจะไปได้พร้อมกับการลงทุนในทางเทคโนโลยีทำให้ผลกระทบทางการสื่อสารไปได้กว้างไกลกว่าในระบบราชการหรือวิสาหกิจที่รัฐลงทุน

โดยสรุป การจัดระเบียบทางการสื่อสารต่อปัจจัยออกของการจัดการทางการสื่อสารจะมีความเกี่ยวข้องกันในองค์การทั้ง 4 รูปแบบโดยความเกี่ยวข้องดังกล่าวของแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน การจัดระเบียบทางการสื่อสารในองค์การทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนคล้ายคลึงกัน แต่วิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีสัดส่วนที่ใหญ่ขึ้นเนื่องจากงบประมาณและคนของทอท.ที่มีจำนวนมากกว่า โดยเฉพาะความพยายามในการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

มากกว่าการพัฒนาบุคลากร ส่วนในองค์กรที่เหลือคือองค์กรทางการศึกษา และองค์กรทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

กล่าวโดยสรุป การจัดระเบียบทางการสื่อสารเกี่ยวข้องกับการจัดการทางการสื่อสาร โดยสภาพแวดล้อมไม่ว่าในรูปของบรรยากาศทั่วไปหรือยุทธศาสตร์การจัดการของการจัดการทางการสื่อสารจะมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างมากในขณะที่การพัฒนาคนส่วนใหญ่ในองค์กรยังคงตามไม่ทันกับเทคโนโลยีดังกล่าว ในส่วนของของสถาบันการศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและความสามารถของบุคลากรไปด้วยกัน โดยเฉพาะการจัดระเบียบทางการสื่อสารของคนในองค์กรธุรกิจสามารถช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเพียงเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้การจัดระเบียบทางการสื่อสารมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยเข้าเพราะการจัดระเบียบทางการสื่อสารช่วยส่งเสริมปัจจัยเข้าของระบบราชการที่รวมศูนย์ และสนองต่อทอท.ที่กลุ่มงานเป็นงานระหว่างประเทศ นอกเหนือจากเื่อต่อสถาบันการศึกษาที่การจัดระเบียบทางการสื่อสารสนองต่องานทางวิชาการและการบริการคนไข้ ตลอดจนองค์กรทางธุรกิจที่การจัดระเบียบทางการสื่อสารสนองต่อปัจจัยเข้าที่มาจากการแข่งขันทางธุรกิจ สำหรับกระบวนการแปรเปลี่ยนซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสารจำเป็นต้องอาศัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสายการบังคับบัญชา รวมทั้งการที่คนในองค์กรต้องสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กรได้ด้วย ยิ่งกว่านั้นการจัดระเบียบทางการสื่อสารต่อปัจจัยออกของการจัดการทางการสื่อสารจะมีความเกี่ยวข้องกันในองค์กรทั้ง 4 รูปแบบโดยความเกี่ยวข้องดังกล่าวของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน การจัดระเบียบทางการสื่อสารในองค์กรทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนคล้ายคลึงกัน แต่วิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีสัดส่วนที่ใหญ่ขึ้นเนื่องจากงบประมาณและคนของทอท.ที่มีจำนวนมากกว่า โดยเฉพาะความพยายามในการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านสารสนเทศและการสื่อสารมากกว่าการพัฒนาบุคลากร ส่วนในองค์กรที่เหลือคือองค์กรทางการศึกษา

และองค์การทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวข้องภายในการจัด ระเบียบทางการสื่อสาร

จากการวิจัยเชิงปริมาณพบเส้นทางของตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตามลำดับดังนี้ ขอบเขตการสื่อสาร แนวทางการปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจำแนกได้เป็น 4 คู่ตัวแปรดังนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตการสื่อสารกับแนวทางการปรับปรุงการจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการปรับปรุงการจัดการกับยุทธศาสตร์การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การสื่อสารกับแบบภาษาที่ใช้ และความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาษาที่ใช้กับวิธีการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจากการสัมภาษณ์และการสังเกตในการวิจัยเชิงคุณภาพพบความเกี่ยวข้องระหว่างมโนทัศน์ดังกล่าวเช่นกัน

ความเกี่ยวข้องระหว่างขอบเขตการสื่อสารกับแนวทางการปรับปรุงการจัดการ ขอบเขตของการสื่อสารจำแนกได้เป็น 2 ส่วนคือ การสื่อสารภายในและการสื่อสารภายนอก การสื่อสารภายในจะเป็นขอบเขตการสื่อสารหลักที่มุ่งเน้นการสื่อสารในเรื่องงาน ส่วนการสื่อสารภายนอกเป็นการสื่อสารเสริมเพื่อดำรงรักษาภาพลักษณ์ระหว่างองค์การกับสังคมหรือคนภายนอกองค์การ ส่วนใหญ่การสื่อสารภายในจะอิงอยู่กับสื่อพื้นฐานภายในเช่น หนังสือเวียน คำสั่ง หรือระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น ในขณะที่การสื่อสารภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์จะเป็นสื่อเสียงตามสาย ตัววิ่ง หรือการทำชิ้นงานโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ ส่วนสื่ออื่นๆที่เหลือเพื่อสนับสนุนสื่อทั้งสองประเภทที่กล่าวมา โดยเฉพาะการใช้สื่อทันสมัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลเช่นเว็บไซต์ ขอบเขตการสื่อสารเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือต่อแนวทางการปรับปรุงการจัดการทั้งแนวทางที่เป็นองค์รวมและแนวทางที่เป็นส่วนประกอบ ในองค์การแบบราชการขอบเขตของการสื่อสารภายในจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพื่อสนับสนุนแนวทางการจัดการทั้งที่เป็นองค์รวมและส่วนประกอบซึ่งส่วนใหญ่ระบบราชการในระยะหลังพยายามทำการปฏิรูปราชการในแนวทางที่เป็นองค์รวม เช่น การพิจารณางาน คน และ

เทคโนโลยีไปพร้อมๆกัน เช่น งานแผนมีหน้าที่จัดการด้านแผนโดยรอบ ทำให้ฐานข้อมูลที่ทำโดยงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต้องทำฐานข้อมูลให้ครอบคลุมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือกองกลางต้องรวบรวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องทุกฉบับไว้ให้พร้อม โดยไม่ได้พิจารณาว่าจะมีแนวทางการปรับปรุงงานที่ไหนที่ต้องใช้มากที่สุดและแก้ปัญหาแต่ละจุดให้ลุ่ลงไปมากกว่าการเป็นกรรวบรวมข้อมูลทุกมิติ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีแนวความคิดในการจัดการคล้ายคลึงกันกับระบบราชการ ยังมีการจัดสร้างสนามบินสุวรรณภูมิก็ยังมีกระบวนการจัดการแบบองค์กรรวมโดยสมบูรณ์เนื่องจากเป็นสนามบินแห่งใหม่ ขอบเขตของการสื่อสารจำเป็นทั้งการสื่อสารภายในที่เร่งการทำงาน และการสื่อสารภายนอกที่สร้างภาพลักษณ์ให้กับผู้โดยสารนานาชาติตระหนักถึงความพร้อมและการเป็นประตูสู่เอเชีย ในองค์การทางการศึกษายังคงภารกิจหลักอยู่ที่การเร่งการแก้ไขการสื่อสารภายในโดยเฉพาะการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อคณาจารย์และเพื่อบริการคนไข้ซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้า แม้ว่าในปัจจุบันองค์การต่างๆจะเริ่มเห็นความสำคัญของการสื่อสารภายนอก แต่ข้อจำกัดในการพัฒนาการสื่อสารภายในทำให้การสื่อสารภายนอกต้องจำกัดตามไปด้วยเนื่องจากการสื่อสารภายนอกยังเป็นเรื่องที่อยู่ไกลกว่างานภายใน องค์การทางการศึกษาเชื่อว่าหากคณาจารย์ทางการแพทย์ประสบความสำเร็จในการค้นพบงานวิชาการย่อมทำให้เกิดภาพลักษณ์ตามมาได้โดยง่าย ในการสื่อสารขององค์การทางธุรกิจยังคงให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในที่เน้นองค์กรรวม ทั้งนี้ในกรณีของโตโยต้าสังเกตได้จากเน้นการประชุมทุกฝ่ายที่มีระดับต่างๆกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างรอบด้านในการแก้ไขปัญหาองค์การหรือการแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้น ในกรณีของโรงแรมในเครือเซ็นทรัล โดยหน้าที่การให้บริการต่อแขกผู้มาเข้าพักจำเป็นต้องมีแนวทางการสื่อสารเพื่อแก้ไขการจัดการที่เป็นองค์กรรวมเช่นกัน

นอกจากนี้แนวทางการปรับปรุงการจัดการยังมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การสื่อสารทั้งในด้านการกำหนดเงื่อนไขของการจัดการสื่อสาร การไหลเวียนของข่าวสาร และอุปกรณ์ทางการสื่อสาร ในองค์การทางราชการมีแนวทางการปรับปรุงการจัดการทั้ง 2 แบบ กล่าวคือ ในการจัดการทางการสื่อสารที่เป็นงานประจำจะใช้แนวทางการจัดการแบบส่วนประกอบหรือแยกเป็นเรื่องๆไป หากเป็นงานปฏิบัติหรืองานนโยบายของรัฐจะเป็นการจัดการแบบองค์กรรวม แนวทาง

การจัดการดังกล่าวทำให้ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายทั่วไปในองค์กรโดยอาศัยการสื่อสารที่เป็นทางการผ่านสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก การมีเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ช่วยให้ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนในองค์กร ซึ่งทำให้คนในองค์กรหรือทั้งคนภายนอกกร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารด้วย ในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีแนวทางในการจัดการแบบครบวงจรเนื่องจากเป็นงานบริการวิถีชีวิตของผู้โดยสารอย่างรอบด้านขณะอยู่ในสนามบิน ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การสื่อสารที่ต้องอาศัยทุกหนทางเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผู้โดยสารไปถึงผู้โดยสารทุกคน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้โดยสารต้องสามารถเข้าถึงผู้โดยสารได้โดยง่ายทั้งนี้ไม่รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารโดยพนักงานด้วย ในองค์กรทางการศึกษามีแนวทางการปรับการจัดการทางการสื่อสารทั้งที่เป็นองค์กรรวมในแง่ของนโยบายและส่วนประกอบในแง่การให้บริการ ทั้งองค์กรรวมและส่วนประกอบเป็นแนวทางการจัดการที่อาศัยยุทธศาสตร์ที่เน้นเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงคนในองค์กรโดยเฉพาะคณาจารย์ในแง่การจัดทำฐานข้อมูลทางวิชาการและคนไข้ที่เข้ามารับการรักษาในการจัดทำเวชระเบียนซึ่งเป็นรากฐานที่เกื้อหนุนกับการทำงานด้านอื่นๆ แนวทางการปรับปรุงการจัดการในองค์กรทางธุรกิจซึ่งเน้นแนวทางการจัดการที่เป็นองค์กรรวมเนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการจัดการอย่างรอบด้านในการตอบสนองความต้องการต่างๆของลูกค้า ดังนั้นในองค์กรธุรกิจบริการเช่นโรงแรมจะมียุทธศาสตร์การสื่อสารที่สำคัญรองรับเช่น การจัดทำ e-business เพื่อให้ลูกค้าและบริษัทตัวแทนสามารถติดต่อกับทางโรงแรมได้โดยสะดวก และการใช้การประชุมในทุกระดับเพื่อแก้ไขปัญหาในองค์กร รวมทั้งการใช้การประชุมทางไกลกับบริษัทในเครือข่ายที่อยู่ต่างประเทศในการแก้ไขการจัดการได้อย่างทันทั่วทั้ง

ในขณะเดียวกันยุทธศาสตร์การสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกับกับแบบภาษาที่ใช้ เนื่องจากยุทธศาสตร์การสื่อสารเป็นการกำหนดความพร้อมของกระบวนการจัดการทางการสื่อสารโดยอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนในองค์กร ซึ่งในองค์กรแบบราชการการพัฒนาคนยังตามไม่ทันการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ยุทธศาสตร์การสื่อสารที่เป็นการสื่อสารแบบดิจิทัลไม่อาจดำเนินไปอย่างราบรื่น อันมีผลทำให้แบบภาษาที่ใช้ยังคงเป็นรูป

แบบเดิม กล่าวคือ ยังคงใช้การสื่อสารด้วยวาจาสำหรับการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ในกรณีที่เป็นทางการจะใช้การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรเป็นหลักแต่ทั้งนี้ยังเป็นลายอักษรที่อยู่บนกระดาษไม่ใช่ในอินเทอร์เน็ตซึ่งพบว่ายังใช้น้อยอยู่ แม้จะมีการสร้างฐานข้อมูลในเรื่องนี้แล้วก็ตาม ต้องยอมรับว่ามีการลงทุนค่อนข้างสูงในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนโดยเฉพาะการอาศัยสำนักงานอัตโนมัติในหลาย จุดเพื่อให้ทำอากาศยานของไทยติดอันดับโลก แต่นั่นก็ได้หมายความว่าจะทำให้ทอท.กลายเป็นสังคมในคลื่นลูกที่สามอย่างสมบูรณ์แต่อย่างใด อันที่จริงแบบภาษาที่ใช้ในองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนยังคงดำเนินไปตามมรดกจากระบบราชการ การใช้เว็บไซต์ในฐานะเครื่องมือการสื่อสารของคนภายในยังไม่มากอย่างที่ควรเป็น ส่วนใหญ่การสื่อสารจะรองรับความเป็นสำนักงานอัตโนมัติไปไกลกว่าการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งในการสื่อสารของคนในองค์การยังนิยมใช้การติดต่อด้วยโทรศัพท์เพราะประหยัดเวลาในการติดต่อระหว่างกันซึ่งเหมาะสมสำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่คนในองค์การแยกย้ายกันอยู่ ในองค์การทางการศึกษาได้พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศไปพร้อมกับความพยายามในการพัฒนาเทคโนโลยีทางการสื่อสารทั้งนี้ความพร้อมของฐานข้อมูลต้องถูกรองรับด้วยอาณาบริเวณพื้นที่ของคณะซึ่งต้องสามารถติดต่อกับอินเทอร์เน็ตและฐานข้อมูลได้ในทุกจุด แม้ในองค์การธุรกิจจะมีความสะดวกในการจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการ แต่การลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกลับมีขีดจำกัด ทำให้ต้องหันไปเน้นแบบภาษาในการพัฒนาบุคลากรจนมีทักษะในการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเช่นในรูปการพูดคุยสั่งงานในองค์การโรงแรมและการประชุมกลุ่มย่อยในองค์การโดยตัว

แบบภาษาที่ใช้ในองค์การต่างๆยังเชื่อมโยงกับวิธีการติดต่อสื่อสารขององค์การด้วย แม้แบบภาษาที่ใช้ในองค์การจะประกอบด้วยทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา แต่อวัจนภาษาจะทราบได้โดยสังเกตอย่างใกล้ชิดมีบางหน่วยงานที่ใช้โทรศัพท์วงจรปิดในการสังเกตการณ์พฤติกรรมการทำงานเพื่อตรวจสอบตามระเบียบรักษาความปลอดภัยดังเช่นที่ทำอากาศยาน แต่อย่างไรก็ตามอวัจนภาษามักถูกใช้อย่างไม่เป็นทางการ ส่วนวัจนภาษาที่ใช้มีทั้งการใช้วาจาและการใช้ลายลักษณ์อักษรหรือการใช้อุปกรณ์การสื่อสารช่วย ในองค์การทางราชการ

อาจมีการสั่งงานด้วยวาจาตามสายการบังคับบัญชาและอาศัยวิธีการประชุมในรูปแบบคณะกรรมการหรือคณะทำงานต่างๆ แต่ส่วนใหญ่จะใช้หนังสือทางราชการเป็นแบบของภาษาที่สำคัญและจำเป็นในการติดต่อสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนไม่แตกต่างไปจากระบบราชการมากนักเพราะยังมีการทำงานตามสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด แต่จะมีการสื่อสารด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้นถึงกับมีการเปิดกระดานขาวในเว็บไซต์ให้กับพนักงานในการแสดงทัศนะแม้ว่าจะเกินไปบ้างในบางครั้ง ในองค์การทางการศึกษายังคงดำเนินไปเช่นเดียวกับระบบราชการที่อยู่ในกระทรวงทบวงกรม แต่จะมีการใช้โทรศัพท์มือถือเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสารระหว่างแพทย์เนื่องจากประหยัดเวลาคล้อยคลึงกับคนในทอท. แต่จะมีการอาศัยการจัดการทางด้านข้อมูลค่อนข้างสูงเนื่องจากบทบาทของความเป็นนักวิชาการที่ต้องสืบค้นข้อมูลและแสดงผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ ในองค์การทางธุรกิจจะใช้แบบของภาษาที่เป็นวาจามากกว่าองค์การของทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนแม้ว่าการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรเช่นงานเอกสารจะเป็นการสื่อสารที่เป็นทางการก็ตาม แบบภาษาที่เป็นวัจนภาษาในรูปวาจาที่ใช้ในองค์การธุรกิจทั้งโรงแรมและรถยนต์จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่คนในองค์การของโรงแรมจะใช้วิธีการสื่อสารระหว่างบุคคลในขณะที่คนในองค์การของบริษัทโตโยต้าจะเลือกใช้วิธีการประชุมกลุ่มย่อยมากกว่า

กล่าวโดยสรุป ความเคลื่อนไหวในเรื่องการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะมีความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่างๆภายในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสาร โดยรากเหง้าของความเชื่อมโยงระหว่างขอบเขตการสื่อสารกับแนวทางการปรับปรุงการจัดการ หรือระหว่างแนวทางการปรับปรุงการจัดการกับยุทธศาสตร์การสื่อสาร หรือระหว่างยุทธศาสตร์การสื่อสารกับแบบภาษาที่ใช้ หรือระหว่างแบบภาษาที่ใช้กับวิธีการติดต่อสื่อสาร ล้วนขึ้นอยู่กับลักษณะในการมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสำคัญ กล่าวคือ หากคนในองค์การที่มีระยะห่างทางอำนาจมากเช่นระบบราชการและกึ่งราชการ (เช่นวิสาหกิจที่รัฐลงทุน) การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารในความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของมโนทัศน์จะค่อนข้างจำกัดและอยู่ในรูปการสื่อสารที่เป็นทางการ ในขณะที่หากมีความระยะชิดทางอำนาจมากขึ้น การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารในความ

สัมพันธระหว่างคู่ของมโนทัศน์ก็จะมีมากขึ้นด้วยและจะใช้วาจาในรูปของการสั่งงานดังเช่นธุรกิจโรงแรม หรือจะใช้วาจาในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากขึ้นดังเช่นธุรกิจผลิตรถยนต์ อย่างไรก็ตามระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะปรากฏในองค์การทั้งหมดที่กล่าวมา แต่มีพฤติกรรมการใช้สอยที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ในองค์การแบบราชการและกึ่งราชการจะมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารค่อนข้างสูงแต่ผู้ใช้จะเป็นคนบางกลุ่มบางส่วนในองค์การ ในขณะที่องค์การทางธุรกิจจะมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเท่าที่จะใช้งาน และจะนำไปใช้ในวงกว้างกับคนทั้งหมดในองค์การแม้ว่าอัตราการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะไม่ได้มาก องค์การที่คนในองค์การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารค่อนข้างสูงและมีความพยายามในการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารคือองค์การทางการศึกษาแต่ทั้งนี้ก็ยังถูกจำกัดด้วยสภาพของงานและงบประมาณในด้านเทคโนโลยี

ความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวข้องภายในการจัดการทางการสื่อสาร

จากการวิจัยเชิงปริมาณพบความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรภายในปัจจัยการจัดการทางการสื่อสารในลักษณะที่เป็นเส้นทางดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศทั่วไปกับยุทธศาสตร์การจัดการ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การจัดการกับปัจจัยในการจัดการ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการจัดการกับแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการกับหน้าที่ในการสื่อสาร
5. ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ในการสื่อสารกับเกณฑ์ในการเลือกสื่อ
6. ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์ในการเลือกสื่อกับลักษณะที่ใช้ในการจัดการ
7. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะที่ใช้ในการจัดการกับกระบวนการบริหารจัดการ

8. ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารจัดการกับระบบการสื่อสาร
9. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการสื่อสารกับกิจกรรมทางการสื่อสาร
10. ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการสื่อสารกับระดับในการสื่อสาร
11. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับในการสื่อสารกับการพัฒนาในการสื่อสาร
12. ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาในการสื่อสารกับเป้าหมายในการสื่อสาร
13. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายในการสื่อสารกับประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ
14. ความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อกับความสำเร็จจากการสื่อสาร
15. ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จจากการสื่อสารกับผลกระทบจากการจัดการ
16. ความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบจากการจัดการกับผลกระทบจากการสื่อสาร และ
17. ความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบจากการสื่อสารกับปัจจัยในการจัดการ

หรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับปัจจัยเข้า ปัจจัยเข้ากับกระบวนการแปรเปลี่ยน กระบวนการแปรเปลี่ยนกับปัจจัยออก และปัจจัยออกกับปัจจัยเข้า ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้สังเกตได้และสามารถให้รายละเอียดได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก

จากการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถเห็นความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวข้องภายในการจัดการทางการสื่อสารดังตัวอย่างจากปรากฏการณ์ต่อไปนี้

ความเชื่อมโยงระหว่างบรรยากาศทั่วไปกับยุทธศาสตร์การจัดการในสภาพแวดล้อม โดยบรรยากาศทั่วไปเป็นประสบการณ์ กระแสข้อมูล ความเชื่อ และสภาพจิตวิทยาขององค์กรและคนในองค์กร โดยองค์การแบบราชการจะมีบรรยากาศทั่วไปที่มีลักษณะแตกต่างระหว่างความเก่าและความใหม่แม้จะมีความพยายามในการยอมรับนวัตกรรมเข้ามาแต่ก็ยังปรากฏเฉพาะคนบางกลุ่มซึ่งส่งผลให้การดำเนินยุทธศาสตร์การจัดการคำนึงถึงผู้บังคับบัญชาเป็นหลักมากกว่าการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น บรรยากาศในองค์กรวิสาหกิจที่รัฐลงทุนไม่

ค่อยแตกต่างกันไปจากองค์การแบบราชการ แต่ความเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) จึงทำให้บรรยากาศทั่วไปของทอท.มีความทันสมัยในสิ่งที่เห็นด้วยมากกว่า ความทันสมัยของทอท.เอื้อต่อยุทธศาสตร์การจัดการที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้างเช่น ผู้โดยสาร สังคม เป้าหมายองค์การ หรือพนักงานผ่านแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น ในองค์การทางการศึกษามีบรรยากาศการทำงานที่เป็นอิสระในขณะที่ต้องมีความรับผิดชอบสูงต่อหน้าที่ทำ ยุทธศาสตร์การจัดการจึงเริ่มต้นที่ภาควิชาในการพัฒนาวิชาการเพื่อการจัดการเรียนการสอนควบคู่ไปกับการบริการคนไข้ บรรยากาศในองค์การทางธุรกิจจะได้รับแรงกระตุ้นจากการแข่งขันทางธุรกิจที่ทำให้ยุทธศาสตร์การจัดการเน้นลูกค้าเป็นหลักผ่านการพิจารณาและตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้พนักงานดำเนินการตามนโยบายที่วางไว้ ยุทธศาสตร์การจัดการที่กำหนดโดยผู้มีส่วนได้เสียมีผลต่อปัจจัยในการจัดการซึ่งเป็นปัจจัยเข้าดังตัวอย่างเช่น ยุทธศาสตร์การจัดการของทางราชการถูกกำหนดโดยนักการเมืองและข้าราชการระดับสูงจึงมีจุดแข็งในแง่ของการรวมศูนย์ แต่กลับสร้างจุดอ่อนในแง่ของความล่าช้า ยุทธศาสตร์ขององค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนถูกกำหนดโดยนักการเมืองเช่นเดียวกันซึ่งกลายเป็นจุดอ่อนของวิสาหกิจที่รัฐลงทุนซึ่งเป็นแหล่งผลประโยชน์ทางการเมืองแต่งบประมาณดังกล่าวก็ทำให้โครงการต่างๆของวิสาหกิจที่รัฐลงทุนดำเนินไปได้เช่นเดียวกัน ในองค์การทางการศึกษาคณาจารย์และทีมผู้บริหารจึงเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการ แต่การที่องค์การทางการศึกษาต้องพึ่งพิงงบประมาณจากรัฐบาลก็มีส่วนส่งผลกระทบไม่มากนักน้อยต่อปัจจัยในการจัดการตั้งกรณีโครงการ 30 บาท ทั้งผู้บริหารและลูกค้ามีบทบาทในการวางยุทธศาสตร์ต่อองค์การทางธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนหลักดันที่สำคัญต่อปัจจัยในการจัดการเพื่อช่วงชิงลูกค้าให้มาบริโภคสินค้าและบริการของบริษัท

ปัจจัยในการจัดการที่พิจารณาถึง (SWOT) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของปัจจัยเข้าในการกำหนดแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ เป็นต้น ปัจจัยในการจัดการของระบบแบบราชการซึ่งมีหลักสำคัญอยู่สายการบังคับบัญชาและการเป็นศูนย์กลางแห่งอำนาจรัฐที่อึดอัดทำให้เป็นตัวถ่วงในการพัฒนาอันเป็นเหตุให้มีการกำหนดแนวนโยบายการจัดการในเชิงปฏิรูป แต่ความเป็นองค์การขนาดใหญ่ทำให้การ

ปฏิรูประบบราชการไม่ได้ส่งผลกระทบที่แรงพอต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆที่เห็นได้ชัดและเป็นรูปธรรมจากระบบ ในทำนองเดียวกันกับองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่ประสบปัญหาในเรื่องปัจจัยในการจัดการเช่นกัน แต่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ก็ได้ทำให้แนวนโยบายการจัดการเปลี่ยนแปลงในเนื้อแท้ นอกจากการรับเอาความทันสมัยในแง่การลงทุนในการก่อสร้างและอุปกรณ์การสื่อสาร ปัจจัยในการจัดการขององค์การทางการศึกษาที่มาจากความแข็งแกร่งและคุณภาพโดยพื้นฐานของคนในองค์การ มีส่วนทำให้แนววิเคราะห์นโยบายของคนในองค์การสามารถไปสู่ความสำเร็จได้ค่อนข้างเป็นรูปธรรมโดยเฉพาะการยอมรับความเป็นเลิศในทางวิชาการของคิริราชพยาบาล ปัจจัยในการจัดการขององค์การธุรกิจที่ลูกค้าและผู้ประกอบการเป็นแกนกลางสำคัญในการกำหนดแนวนโยบายของบริษัทซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นปณิธานที่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นแรงผลักดันในการอำนวยความสะดวกการทำงานในแต่ละวัน

แนววิเคราะห์นโยบายไม่ว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวางยุทธศาสตร์เป็นตัวการในการกำหนดหน้าที่ในการสื่อสารให้กับองค์การเช่น ภาพลักษณ์ การสื่อสารการตลาด แรงงานสัมพันธ์ หรือการแก้ไขวิกฤตการณ์ขององค์การ เป็นต้น แนวนโยบายการจัดการในองค์การแบบราชการมักไม่ค่อยมีความชัดเจน เนื่องจากหน่วยงานของรัฐจะให้ความสนใจกับนโยบายและทิศทางของรัฐบาลซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชามากกว่า อันมีส่วนทำให้การทำหน้าที่ในการสื่อสารขององค์การพลอยไม่ใส่ใจในการทำหน้าที่ในการสื่อสารซึ่งให้ความสำคัญกับคนในองค์การและประชาชน ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีแนวนโยบายการจัดการที่ให้ความสำคัญกับทิศทางของรัฐบาลแต่ก็เห็นความสำคัญของลูกค้าและประชาชนด้วย ดังนั้นจึงตระหนักถึงหน้าที่ในการสื่อสารโดยเฉพาะในระยะหลังๆที่พยายามสร้างภาพลักษณ์ขององค์การให้เป็นที่รู้จัก ในองค์การทางการศึกษาเป็นองค์การประเภทเดียวที่มีการระบุแนวนโยบายการจัดการอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม แต่การทำหน้าที่ในการสื่อสารพบข้อจำกัดในทางปฏิบัติเนื่องจากการดำเนินงานยังไม่ได้ออกนอกกรอบราชการอย่างสมบูรณ์ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการไม่ใช่สิ่งจำเป็นในองค์การแบบธุรกิจซึ่งมีความเคลื่อนไหวที่ค่อนข้างรวดเร็ว ในทางตรงข้ามองค์การทางธุรกิจทั้งองค์การที่เป็นบริการและการผลิตกลับตระหนักในการทำหน้าที่ในการสื่อสารมากกว่าองค์การประเภทต่างๆก่อนหน้า

หน้าที่ในการสื่อสารต้องเลือกใช้สื่อในการทำหน้าที่ซึ่งจะทำให้องค์การบรรลุไปสู่เป้าหมาย องค์การแบบราชการค่อนข้างไม่ใส่ใจในการทำหน้าที่ในการสื่อสารขององค์การ จึงมีส่วนทำให้ระบบราชการไม่ได้ใส่ใจเกณฑ์ในการเลือกสื่อที่ครอบคลุมถึงปัจจัยในเรื่องราคา ความทันสมัยของเทคโนโลยี และประโยชน์ในการใช้สอยที่มาจากความต้องการอย่างแท้จริงของคนในองค์การ แต่มาจากการต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเท่านั้น ในองค์การแบบวิชาชีพที่รัฐลงทุนเริ่มมีความตระหนักต่อหน้าที่ในการสื่อสารมากขึ้น แต่เกณฑ์ในการเลือกสื่อก็ได้รับแรงผลักดันจากอิทธิพลของฝ่ายการเมืองยิ่งกว่าคนในองค์การ แม้้องค์การทางการศึกษาจะเป็นหน่วยราชการ แต่ความมีอิสระและความเข้าใจต่อกิจกรรมของสังคมภายนอกก็ทำให้องค์การแบบนี้สามารถทำหน้าที่ในการสื่อสารได้พอสมควร อันส่งผลให้องค์การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกสื่อที่เป็นประโยชน์ได้มากทั้งที่มีงบประมาณที่จำกัด ในองค์การทางธุรกิจเป็นภาวะโดยตรงที่ต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในผู้รับสาร แต่ก็มิได้หมายความว่า้องค์การทางธุรกิจจะทุ่มงบประมาณในการเลือกใช้สื่อ หากสามารถกำหนดเกณฑ์ในการเลือกสื่อได้พอดีและเหมาะสมกับการทำหน้าที่ที่ต้องกระทำอันเป็นการกำหนดค่าใช้จ่ายได้อย่างคุ้มค่า

อย่างไรก็ตามเกณฑ์ในการเลือกสื่อซึ่งเป็นปัจจัยเข้ายังส่งผลกระทบต่อลักษณะที่ใช้ในการจัดการซึ่งเป็นกระบวนการแปรเปลี่ยนด้วยเช่นกัน เกณฑ์ในการเลือกสื่อขององค์การทางราชการถูกกำหนดจากความคาดหวังที่มาจากแผนงานซึ่งไม่ได้ตอบสนองความต้องการที่เป็นปัจจุบัน สื่อที่ได้จึงอาจไม่สนองต่อการทำงาน พฤติกรรมของคน และเทคนิคในการทำงาน เพราะเมื่อถึงเวลาที่จะใช้สื่อความต้องการและทันต่อสมัยก็เปลี่ยนแปลงไปแล้ว เนื่องจากในองค์การวิชาชีพที่รัฐลงทุนมีงบประมาณของตนเองเป็นจำนวนมาก จึงมีความสะดวกในการกำหนดเกณฑ์ในการเลือกสื่อหากไม่ขัดแย้งกับความต้องการของฝ่ายการเมือง กระนั้นสื่อที่ได้ก็จะสนองต่อลักษณะที่ใช้ในการจัดการได้เป็นบางส่วน บางกลุ่มหรือบางพื้นที่ ในองค์การทางการศึกษาสามารถกำหนดเกณฑ์ที่จำเป็นซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ในองค์การ จึงทำให้สื่อที่จัดหามาได้ตอบสนองต่อลักษณะที่ใช้งานของคนในองค์การอย่างชัดเจน ประการสำคัญมีความทันสมัยในการสนองต่อความพยายามที่จะเป็นเลิศในทางวิชาการ ในทำนองเดียว

กันกับองค์การทางธุรกิจที่จัดหาสื่อได้ตามที่ต้องการแม้ว่าจะไม่ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้อย่างเต็มที่โดยเฉพาะในกิจการโรงแรม แต่กระนั้นสื่อที่ได้มาสามารถสนองต่อการทำงาน ต่อคน และต่อเทคนิคในการปฏิบัติงาน

ลักษณะที่ใช้ในการจัดการไม่ว่างาน คน หรือเทคนิคต้องนำไปประกอบการพิจารณาในการวางแผน การสั่งงาน/การดำเนินงาน การประสานงาน และการติดตามที่รวมถึงการประเมินผลด้วย ในองค์การแบบราชการที่ยึดขั้นตอนการทำงานเป็นหลัก อาจทำให้บุคลากรและเทคนิคในการทำงานมีความสำคัญน้อยลงไป ด้วยเหตุนี้จึงเห็นได้อย่างชัดเจนว่าแผนงานหรือโครงการของทางราชการเน้นผลงานหรือการพัฒนาเนืองานมากกว่าการอ้างอิงถึงบุคลากรและการพัฒนาเทคนิคในการทำงาน ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนลักษณะที่ใช้ในการจัดการหันมาให้ความสำคัญกับเทคนิคในการทำงานมากขึ้นเมื่อภารกิจและบทบาทของทอทอยู่ในการสร้างความปลอดภัยและความพึงพอใจในการบริการให้กับผู้โดยสาร ดังนั้นกระบวนการบริหารจัดการตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการประเมินผลจึงต้องมีความใส่ใจกับงานทางด้านเทคนิครวมไปถึงเทคโนโลยีค่อนข้างมาก ในองค์การทางการศึกษาจะเน้นทักษะทั้งในแง่การทำงาน ความชำนาญของคน และเทคนิคในการทำงานควบคู่กันไปทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของงานเกี่ยวข้องกับความเป็นความตายของคนไข้ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการจำเป็นต้องตระหนักในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งแตกต่างไปจากลักษณะเฉพาะขององค์การธุรกิจซึ่งจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนมากที่สุด เพราะการพัฒนาคนจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการทำงานและทักษะในการใช้เทคนิคต่างๆ ในกระบวนการบริหารจัดการจึงมุ่งเน้นที่บุคลากรเป็นหลักโดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นไม่ว่าด้วยการปรึกษาหารือหรือโดยการประชุมก็ตาม

นอกจากนี้กระบวนการบริหารจัดการยังมีความเกี่ยวเนื่องกับระบบการสื่อสารซึ่งประกอบด้วยกลไกของสื่อ เนื้อหาข่าวสาร เครือข่ายและความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อม โดยกระบวนการบริหารจัดการในองค์การราชการได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อยจากการปฏิรูประบบราชการ อำนาจหน้าที่ของสำนักปลัดกระทรวงจำกัดขอบเขตลงโดยกระจายอำนาจไปยังกรมอื่นๆอันมีส่วนทำให้ระบบการสื่อสารเพื่อการประสานงานของสำนักปลัดกระทรวงต้องจำกัดบทบาทไปด้วย

ประกอบกับระบบการสื่อสารในองค์การส่วนใหญ่ยังเป็นวิธีการดั้งเดิมในรูปแบบของราชการ แม้ว่าอำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวงจะไม่ได้ลดลงไปก็ตาม ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนกระบวนการบริหารจัดการเป็นอิสระมากขึ้นเนื่องจากการแปรรูปไปเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) แต่ในด้านนโยบายยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากรัฐบาลซึ่งถือหุ้่นและมีตัวแทนในคณะกรรมการทอท.มากที่สุด ระบบการสื่อสารภายในทอท.มีการพัฒนาในเรื่องเทคโนโลยีทางการสื่อสารไปไกลอันจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อเติมเต็มกับระบบการสื่อสารให้มีการสอดคล้องในการทำงานในวงกว้าง ในองค์การทางการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารจัดการสอดคล้องกับแผนแม่บทแห่งชาติในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอันมีส่วนทำให้ระบบการสื่อสารในคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลค่อนข้างลงตัวและอยู่ในทิศทางที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการแม้ว่าจะมีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณก็ตาม กระบวนการบริหารจัดการในองค์การทางธุรกิจจะมีกระบวนการที่กระชับในการไปสู่เป้าหมาย แผนงานซึ่งเป็นจุดตั้งต้นของกระบวนการบริหารจัดการได้รับอิทธิพลจากบริษัทแม่ซึ่งช่วยทำให้กระบวนการบริหารจัดการเป็นรูปเป็นร่างที่ชัดเจนโดยเฉพาะจะสอดคล้องกับระบบการสื่อสารที่มีอยู่ซึ่งอาศัยเทคโนโลยีรองรับกับความคิดของคนทำงาน

การวางระบบการสื่อสารในองค์การอย่างมั่นคงย่อมทำให้กิจกรรมการสื่อสารที่ประกอบด้วยสื่อพื้นฐานภายใน สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน สื่อเพื่อการสนทนา และสื่อดั้งเดิม ทำงานได้เป็นอย่างดีวิีระบบการสื่อสารขององค์การทางราชการยังมีลักษณะเชิงอนุรักษ์แม้ว่าจะมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมานานแล้วก็ตาม อันทำให้กิจกรรมการสื่อสารในองค์การทางราชการอาศัยสื่อพื้นฐานภายในเป็นหลักเช่น หนังสือราชการ และการประชุมตามวาระ เป็นต้น ระบบการสื่อสารในแง่โครงสร้างส่วนล่างขององค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีความทันสมัยมากและเป็นความพยายามที่จะให้สนามบินสุวรรณภูมิมีความทันสมัยติดอันดับโลก ทำให้ทอท.ในระยะหลังๆหันมาให้ความสนใจในสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์มากขึ้นทั้งนี้เพื่อให้คนทั่วไปจดจำการเป็นประตูสู่เอเชียของสนามบินสุวรรณภูมิให้ได้ ระบบการสื่อสารในองค์การทางการศึกษาสามารถสร้างโครงข่ายทางการสื่อสารให้ใช้ได้ได้อย่างกว้างขวาง โครงข่ายดังกล่าวจะสนับสนุนการทำงานที่เป็นสื่อพื้นฐานภายในเช่นระบบงานสาร

บรรณ หรือระบบเวชระเบียน เป็นต้น แม้ว่าจะมีการนำใช้เพื่อภาพลักษณ์ขององค์กรก็ตามแต่ก็ยังน้อยกว่าการใช้เป็นสื่อพื้นฐานภายใน ระบบการสื่อสารในองค์กรทางธุรกิจมีระบบการสื่อสารที่เชื่อมโยงจุดต่างๆได้โดยเฉพาะในบริษัทโตโยต้าที่มีโครงข่ายครอบคลุมพื้นที่แทบทุกส่วนซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อภายในและสื่อเพื่อการชี้แจงให้กับพนักงานได้ตลอดเวลา ทั้งนี้รวมไปถึงการเชื่อมโยงกับบริษัทเครือข่ายในต่างประเทศด้วย

อย่างไรก็ตามสื่อที่ใช้ในกิจกรรมการสื่อสารที่เหมาะสมต้องคำนึงถึงระดับการสื่อสารที่เข้ากันได้ด้วย แม้ว่ากิจกรรมการสื่อสารมีหลากหลาย แต่สื่อพื้นฐานภายใน สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ และสื่อเพื่อการชี้แจงจะถูกใช้มากกว่าสื่อที่เหลือ กิจกรรมการสื่อสารขององค์กรแบบราชการมักอยู่บนพื้นฐานของระเบียบกฎหมายและคำสั่ง ระดับการสื่อสารมักเป็นการสื่อสารแบบสองฝ่ายระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กิจกรรมการสื่อสารของวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเช่น หอท. ที่พยายามสร้างภาพลักษณ์ให้คนภายนอกรับรู้และยอมรับ ก็ทำให้หอท. ให้น้ำหนักกับระดับการสื่อสารที่เป็นการสื่อสารสาธารณะ กิจกรรมการสื่อสารขององค์กรทางการศึกษาที่พยายามมุ่งเน้นทั้งสื่อพื้นฐานภายในตามสายการบังคับบัญชาและสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ให้กับคนไข้และผู้มีอุปการคุณแก่โรงพยาบาลทำให้องค์กรทางการศึกษาต้องมีการสื่อสารทั้งที่เป็นการสื่อสารสองฝ่ายและการสื่อสารสาธารณะ ในองค์กรทางธุรกิจโรงแรมมีการใช้สื่อสนทนาในการบริหารจัดการซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรที่กล่าวมา สื่อสนทนาถูกนำมาใช้เพื่อสนองต่อการทำงานซึ่งเป็นการสื่อสารสองฝ่าย ส่วนองค์กรแบบการผลิตเช่นโตโยต้าจะเน้นสื่อเพื่อการชี้แจงค่อนข้างสูงอันมีผลทำให้ต้องใช้การสื่อสารแบบกลุ่มย่อยในการทำความตกลงและข้อคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน

จากระดับการสื่อสารที่เลือกใช้มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในการสื่อสาร ทั้งนี้เพราะการใช้ระดับการสื่อสารที่แตกต่างกันจะมีผลทำให้ต้องมีการพัฒนาในการสื่อสารที่เหมาะสมด้วยซึ่งการพัฒนาในการสื่อสารครอบคลุมการให้คำปรึกษาหารือจากผู้รู้ การตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการให้การฝึกอบรม ในองค์กรแบบราชการจะนิยมใช้ระดับการสื่อสารที่เป็นการสื่อสารสองฝ่ายดังได้กล่าวในหัวข้อที่ผ่านมาแล้ว ความสามารถในการริเริ่มนโยบายหรือคำสั่งจากเจ้านาย และการตอบสนองในการทำหน้าที่ในทางปฏิบัติของลูกน้องทำ

ให้ระบบราชการเลือกที่ใช้วิธีการฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาในการสื่อสารทั้งที่มาจากผู้ส่งสารและไปถึงผู้รับสาร ในองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนแม้จะใช้ระดับการสื่อสารทุกแบบ แต่การมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์และการทำความเข้าใจกับเพื่อนบ้านที่อยู่รอบสนามบินสุวรรณภูมิมีส่วนทำให้องค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนนี้ต้องขอคำปรึกษาหารือจากผู้เชี่ยวชาญและบริษัทตัวแทนทางโฆษณาเพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากสังคมและคนรอบข้างสนามบิน ในองค์การทางธุรกิจจะใช้การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานหรือภายในพนักงานด้วยกันเพื่อให้การบริการแก่ลูกค้าเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ต้องมีการตรวจสอบอย่างน้อยจากบริษัทแม่เพื่อรักษามาตรฐานของบริษัทให้เป็นหนึ่งเดียวไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน

การพัฒนาในการสื่อสารซึ่งเป็นกระบวนการแปรเปลี่ยนจะมีอิทธิพลต่อปัจจัยออกโดยเฉพาะเป้าหมายในการสื่อสารเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อแสวงหาทางออก เพื่อแสวงหาฉันทานุมติ และเพื่อวิพากษ์วิจารณ์ การพัฒนาในการสื่อสารขององค์การแบบราชการที่ส่วนใหญ่เน้นการฝึกอบรมเพื่อให้ระบบคิดของข้าราชการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อไปสู่ทางออกของการทำงานที่ดีขึ้น ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะเน้นการบริหารงานโครงการซึ่งมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือบริษัทที่ปรึกษามาให้คำปรึกษาโครงการเพื่อให้โครงการต่าง ๆ ดำเนินไปตามมาตรฐานสากลที่ทุกคนต้องเข้าใจการปฏิบัติงานที่ตรงกันซึ่งรวมไปถึงการทำงานในรูปของคณะกรรมการที่มีตัวแทนจากภายในและภายนอกเพื่อให้การวินิจฉัยอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับจากระดับนานาชาติ การพัฒนาในการสื่อสารขององค์การทางการศึกษา ส่วนหนึ่งจะเน้นการให้คำปรึกษาหารือหรือระบบพี่เลี้ยงจากแพทย์ผู้ชำนาญการที่มีต่อแพทย์ฝึกหัดเพื่อแลกเปลี่ยนคำวิจารณ์และการหาทางออกในการวินิจฉัย และการพัฒนาในการสื่อสารขององค์การทางธุรกิจเป็นเรื่องของการให้คำปรึกษาหารือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างพนักงานด้วยกันโดยมีเป้าหมายเพื่อยุติความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น เพื่อหาทางออกในการแก้ไข การยอมรับมตร่วมกัน และการแก้ปัญหาระหว่างกันอันเป็นเป้าหมายภายในองค์การ

อย่างไรก็ตามยังพบความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายในการสื่อสารกับประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อที่ประกอบด้วยสิทธิในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสาร การนำไปใช้สอยได้จริง การสร้างเครือข่าย การเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาบุคลากร

อันเนื่องมาจากการใช้สื่อ ดังตัวอย่างเป้าหมายในการสื่อสารขององค์การแบบราชการจะเน้นไปที่การยุติปัญหาและการหาทางออกในการทำงาน โดยใช้ประโยชน์จากสื่อที่คุ้นเคยทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่พัฒนาไปมากเท่าที่ควรเป็นเนื่องจากคนในองค์การส่วนใหญ่ยังไม่ได้ใช้เทคโนโลยีมากเท่าที่ลงทุนไป เป้าหมายในการสื่อสารขององค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนส่วนหนึ่งเพื่อสร้างการยอมรับจากกลุ่มคนที่แตกต่างกันมาทำงานในโครงการเดียวกัน ทำให้เกิดประโยชน์ที่ได้จากการสื่อสารในแง่การรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติการ เป้าหมายในองค์การทางการศึกษาเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศในทางวิชาการ จึงจำเป็นต้องแสวงหาประโยชน์จากสื่อไม่ว่าในรูปของการจัดให้มีเว็บไซต์และวารสารเพื่อแสดงความเป็นมืออาชีพของบุคลากรทางการแพทย์ เป้าหมายในการสื่อสารขององค์การทางธุรกิจเพื่อยุติปัญหาและหาทางออกในการทำงานให้กับพนักงานในการให้บริการแก่แขกผู้มาพักโดยอาศัยการสื่อสารเพื่อให้เห็นประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติให้แขกผู้มาพักพอใจ หรือการผลิตสินค้าให้ได้ตามเงื่อนไขที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่เป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้ทุกจุดในองค์การผลิตสินค้าได้ตามมาตรฐานเดียวกัน

ในขณะเดียวกันประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อสามารถนำไปสู่ความสำเร็จจากการสื่อได้เช่น ความสามารถในการเข้าใจสารสนเทศได้ในทุกระดับ องค์การและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไปทางบวก โครงการต่างๆสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และความหลุดพ้นจากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังตัวอย่างของประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อในองค์การแบบราชการที่ยังคงใช้สื่อเพื่อประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติราชการให้ลุล่วง ความสำเร็จจากการสื่อสารก็เนื่องมาสื่อในองค์การแบบราชการจะบรรจุข้อมูลพื้นฐานเช่น แผนงาน งบประมาณ หรือสถิติต่างๆเพื่อประกอบในการพิจารณาใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านั้น ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนใช้ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อในการทำให้องค์การเป็นมืออาชีพเพื่อนานาชาติยอมรับสนามบินสุวรรณภูมิ อันทำให้ประสบความสำเร็จจากการสื่อสารที่ประกอบด้วยข้อมูลทางด้านความปลอดภัย ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอาคารผู้โดยสาร ระบบซ่อมบำรุง ข้อมูลของทุกสนามบิน ข้อมูลด้านการบินของประเทศไทย และอื่นๆ ในองค์การทางการศึกษาได้นำประโยชน์ที่ได้จากสื่อไปใช้ในการเรียนการสอนในห้องเรียน หรือในการบริหารจัดการองค์การเช่น การนำ

โปรแกรม Lotus-Note เพื่อใช้เดินหนังสือไปยังหน่วยงานอื่นๆ ความสำเร็จจากการสื่อสารในการปรับวัฒนธรรมองค์การให้มีทัศนคติที่เป็นบวกในการพัฒนาการเรียนการสอนที่ต้องอาศัยสื่อการเรียนการสอนมากขึ้น หรือการประหยัดเวลาในการสืบค้นข้อมูลของอาคารต่างๆ ที่อยู่ห่างไกลกัน ในองค์การทางธุรกิจไม่ว่าโรงแรมหรือโรงผลิตรถยนต์จะมีเครือข่ายที่อยู่กันคนละพื้นที่ห่างไกลเช่นกัน แต่สามารถประสบความสำเร็จจากการสื่อสารได้เป็นอย่างดีเนื่องจากข้อมูลข่าวสารไม่ว่าข้อมูลสต็อก ข้อมูลเกี่ยวกับบัญชี การคิดอัตราภาษีศุลกากรและการออกของ สามารถรับทราบได้จากการประชุมในระดับต่างๆ ผ่านเครือข่ายโดยเฉพาะการประชุมทางไกล และการส่งผ่านกรุปอีเมล เป็นต้น

ความสำเร็จจากการสื่อสารสามารถส่งผลกระทบต่อการจัดการเช่น การตรวจสอบความก้าวหน้าในการบริหารจัดการ การกระจายข้อมูลข่าวสารออกไป การจัดระบบตารางการทำงาน และการกล้าแสดงออกในการตอบ/ถามข้อสงสัย โดยองค์การทางราชการอาศัยความสำเร็จจากการสื่อสารที่รวมศูนย์ในการทำให้ข้าราชการต้องรับรู้ถึงการสั่งงานและการนำคำสั่งไปสู่การปฏิบัติการจริง ผลกระทบจากการจัดการที่ตามมาคือความจำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าในการบริหารจัดการโดยมีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอทั้งก่อน ระหว่าง และเมื่อสิ้นสุดโครงการ ความสำเร็จจากการจัดการขององค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนคือการเตรียมการณ์และการทำให้องค์การปลอดภัยและสามารถหลุดพ้นจากวิกฤตการณ์หากเกิดความไม่สงบเรียบร้อยขึ้นในสนามบิน ในองค์การทางการศึกษาประสบความสำเร็จจากการสื่อสารในแง่การจัดทำฐานข้อมูลงานวิจัย งานวิชาการ งานบริหาร และงานบริการต่างๆ ไป ซึ่งจากการสังเกตการณ์พบว่าการไหลเวียนและการกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างกว้างขวางทั้งในระบบวิชาการ การบริหารจัดการ และระบบคนใช้ ความสำเร็จจากการสื่อสารในองค์การทางธุรกิจเห็นได้จากวัฒนธรรมในองค์การเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันสามารถทดแทนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้ส่งผลกระทบต่อจัดการในแง่การจัดตารางการทำงานที่มีความเป็นระบบโดยรู้ลำดับการทำงาน และการกล้าแสดงออกในการตอบ/ถามข้อสงสัยเพื่อการปรับปรุงวิธีการทำงาน

นอกจากนั้นผลกระทบจากการจัดการดังกล่าว ยังมีอิทธิพลที่ทำให้เกิดผลกระทบจากการสื่อสารตามมาไม่ว่าการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล การรับรู้งาน การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร การแพร่นวัตกรรม พฤติกรรมการทำงาน และความรู้สึกต่องาน โดยองค์การทางราชการจะมีการกระจายข้อมูลข่าวสารไม่ค่อยมากเนื่องจากเป็นข้อมูลข่าวสารที่เข้ามาถึงแฟ้มทำงานตามหน้าที่ ยังขาดการสืบค้นข้อมูลกว้างจากฐานข้อมูลต่างๆ อันทำให้เกิดผลกระทบจากการสื่อสารตามมาโดยคนในองค์การมีความรู้สึกพอใจกับการที่องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นเพราะเอกสารจำนวนมากเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ความรู้สึกยังไม่เปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมอย่างชัดเจนในการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานข้อมูลอย่างจริงจัง ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน คนส่วนใหญ่ในองค์การยังประกอบด้วยคนเก่าที่ยังตามเทคโนโลยีไม่ทันแม้ว่าจะเป็นองค์การที่เน้นทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นอย่างมากก็ตาม ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อการสื่อสารตามมา กล่าวคือ คนในองค์การต้องขยับขยายในการพัฒนาตนเองเช่นการแสวงหาที่ฝึกอบรมเพื่อให้ตัวเองเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบริษัท ทำอากาศยานไทยฯ มีการขยายตัวตลอดเวลา คนในองค์การก็จะต้องมีความไวในการรู้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่เข้ามารวมทั้งความสามารถในการคาดการณ์ต่อไปได้ด้วย ผลกระทบจากการจัดการในองค์การทางการศึกษา พบว่า มีการไหลเวียนและการกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างกว้างขวางทั้งในระบบวิชาการ การบริหารจัดการ และระบบคนไข ทำให้มีผลกระทบจากการสื่อสารตามมาโดยเฉพาะความจำเป็นต้องเรียนรู้ในเรื่องฐานข้อมูลต่างๆและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นไปตามการชี้วัดความสำเร็จจากพฤติกรรมองค์การ (KPI) ผลกระทบจากการจัดการในองค์การธุรกิจซึ่งปัจจัยในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการ แต่กระนั้นบริษัทธุรกิจก็พยายามใช้ตัวชี้วัดที่เป็นกลางสากล และเป็นรูปธรรม เพื่อวัดผลงานของพนักงาน พฤติการณ์ดังกล่าวทำให้มีผลกระทบจากการสื่อสารตามมา โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่ไปกับทักษะของพนักงานในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันต่อการแก้ปัญหาต่างๆขององค์การ

ความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์คู่สุดท้ายคือการเกี่ยวข้อระหว่างผลกระทบจากการสื่อสารซึ่งเป็นปัจจัยออกในการสะท้อนกลับไปยังปัจจัยในการจัดการซึ่งเป็นปัจจัยเข้าอันประกอบด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ดังตัวอย่างผลกระทบจากการสื่อสารในองค์การทางราชการยังมีขอบเขตในการกระจายข้อมูลข่าวสารไม่กว้างขวางมากพอ ข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนจะรับทราบเฉพาะผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องเท่านั้น อันทำให้ส่งผลต่อปัจจัยในการจัดการที่ทำให้องค์การแบบราชการทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่ระบุในกฎหมาย เท่านั้น ซึ่งการอิงกฎหมายกลายเป็นจุดแข็งที่ทำให้มีการอบการทำงานที่สุจริต แต่ก็ก็เป็นจุดอ่อนที่มีขอบเขตทางการบริหารงานที่จำกัด ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีผลกระทบกันของคลื่นต่างลูกกัน กล่าวคือ มีทั้งพื้นที่ที่มีความทันสมัยในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในขณะที่บางพื้นที่ยังมีส่วนที่ยังอยู่ในคลื่นลูกที่ 1 และที่ 2 ซึ่งทำให้ส่งผลต่อปัจจัยในการจัดการของทอท.ที่มีสนามบินที่ดีที่สุดติดอันดับโลก แต่งานภายในยังติดขัดอยู่ในแบบแผนที่เป็นอนุรักษ์นิยม ในองค์การทางการศึกษาเห็นได้ชัดถึงผลกระทบจากการสื่อสารโดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ทั้งในระบบงานวิชาการ การบริหาร และเวชระเบียน แต่ก็พบว่า การสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารยังไม่อาจสมบูรณ์ได้โดยง่าย เพราะยังมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถหาข้อมูลข่าวสารเต็มลงในฐานข้อมูลได้ ทั้งนี้เพราะข้อมูลต้องมาจากความร่วมมือจากคณาจารย์ในภาควิชาต่างๆ ผลกระทบจากการสื่อสารในองค์การทางธุรกิจที่พยายามใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่ไปกับทักษะของพนักงานในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการทำงาน ทำให้ส่งผลต่อปัจจัยในการจัดการที่ทำให้คนในองค์การทางธุรกิจเป็นจุดแข็งในการให้บริการและการผลิตแม้ว่าจะมีข้อจำกัดในทางเทคโนโลยีบ้างก็ตาม แต่ทักษะของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบงานได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป มโนทัศน์ในกระบวนการจัดการทางการสื่อสารมีความเชื่อมโยงระหว่างกันทำให้พอเห็นตัวอย่างความเคลื่อนไหวภายในกระบวนการดังกล่าวซึ่งเริ่มต้นจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก ซึ่งปัจจัยทั้งสี่มีความเคลื่อนไหวภายในปัจจัยและระหว่างปัจจัยที่เชื่อมโยงถึงกัน และมีจุดเชื่อมอยู่ที่คนและเทคโนโลยี โดยองค์การทางราชการมีสภาพแวดล้อม

ลัทธิที่ประกอบด้วยคนแบบอนุรักษ์นิยมแม้ว่าจะมีความพยายามในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศแต่เทคโนโลยีก็ยังไม่มียุทธวิธีพลเทรื่องค์การ ลักษณะเช่นนี้ส่งผลให้ปัจจัยเข้าขององค์การแบบราชการมีรูปแบบที่ยังคงยึดคนหรือผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ ซึ่งทำให้กระบวนการแปรเปลี่ยนขององค์การแบบราชการยังคงติดขัดอยู่กับการจัดการแบบสายการบังคับบัญชา แต่ก็มี ความพยายามในการสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยโดยการจัดงบประมาณและการจัดการในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งปัจจัยออกที่ได้มีได้มีทิศทางที่เป็นอิสระยังคงอยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์และแรงกดดันของฝ่ายการเมือง ในองค์การแบบวิชาชีพที่รัฐลงทุนจะมีสภาพแวดล้อมที่ให้องค์การมีความทันสมัยเนื่องจากการเป็นสนามปิ่นนาคาชาติที่ติดอันดับโลก แต่แนวความคิดของคนในองค์การกลับไม่ได้ทันสมัยไปด้วย อันส่งผลต่อปัจจัยเข้าที่ให้องค์การมีภาพเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ยังยึดติดกับความเป็นอนุรักษ์นิยมของระบบราชการ และส่วนที่ติดขัดกับความทันสมัยเนื่องจากการมีการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารค่อนข้างสูง แต่ก็ไม่ได้ประสบปัญหาในด้านเงินลงทุนเนื่องจากเป็นกิจการผูกขาด โดยปัจจัยเข้าได้ทำให้กระบวนการแปรเปลี่ยนขององค์การแบบวิชาชีพที่รัฐลงทุนยังยึดติดอยู่กับรูปแบบของระบบราชการแม้ว่าจะมีการผ่อนปรนมากขึ้นอันเนื่องมาจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไปเป็นบริษัทจำกัดมหาชน แต่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในองค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้กระบวนการแปรเปลี่ยนในองค์การมีลักษณะแปลกแยกจากคนทั้งสองส่วน ทั้งนี้ผลของการดำเนินงานยังอยู่ภายใต้อิทธิพลจากฝ่ายการเมืองด้วย สภาพแวดล้อมในองค์การทางการศึกษาจะอาศัยงบประมาณในการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทางการสื่อสารที่จำกัดแต่ก็มีความสอดคล้องในการนำไปใช้ได้เหมาะสม อันทำให้ปัจจัยเข้ามีลักษณะเฉพาะตัวเนื่องจากองค์การทางการศึกษาประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้สูงจึงมีการบริหารจัดการปัจจัยเข้าอย่างมีปรัชญาโดยพยายามออกนอกระบบราชการเพื่อต้องการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดให้สอดคล้องกับปริมาณงานมากกว่าเงินงบประมาณ อันมีส่วนผลักดันกระบวนการแปรเปลี่ยนที่ให้ความสำคัญกับความมีอิสระในการมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศเนื่องจากงบลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีขีดจำกัดอยู่ก็ตาม ทั้งนี้ปัจจัยออกขององค์การทางการศึกษายังคงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคณาจารย์และยังคงได้รับ

แรงกดดันจากนโยบายของรัฐบาลบ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมขององค์การทางธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มากนัก แต่คนในองค์การกลับมีแนวความคิดที่ทันสมัยมากกว่า อันทำให้ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเข้าที่องค์การธุรกิจอาจเสียพนักงานเป็นปัจจัยในการแข่งขันกับคู่แข่ง ดังนั้นกระบวนการแปรเปลี่ยนขององค์การจึงให้ความสำคัญกับคนในองค์การในการแลกเปลี่ยนความความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหในการทำงานมากกว่าติดอยู่กับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งเป็นเพียงเครื่องมือให้กับคนในองค์การ โดยมีปัจจัยออกซึ่งอยู่กับการแข่งขันในเชิงธุรกิจโดยมีเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบเสริม

สรุป

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ การจัดระเบียบทางการสื่อสารและการจัดการทางการสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกันและมีพลวัตที่สังเกตได้ในองค์การประเภทต่าง ๆ นำสังเกตในขั้นต้นว่าไม่พบว่าภูมิหลังของคนในองค์การเชื่อมโยงกับการจัดระเบียบทางการสื่อสารและการจัดการทางการสื่อสารแต่อย่างใด ส่วนความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวพันระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสารสามารถพบเห็นความเคลื่อนไหวได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยสภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นบรรยากาศทั่วไปหรือยุทธศาสตร์การจัดการ ในองค์การราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างมากในขณะที่การพัฒนาคนในองค์การยังตามไม่ทันเทคโนโลยี ในส่วนขององค์การทางการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและความสามารถของบุคลากรไปด้วยกันได้ การจัดระเบียบทางการสื่อสารของคนในองค์การธุรกิจสามารถขับเคลื่อนองค์การในขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเพียงเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ การจัดระเบียบทางการสื่อสารยังมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยเข้าเพราะการจัดระเบียบทางการสื่อสารช่วยส่งเสริมปัจจัยเข้าของระบบราชการที่รวมศูนย์ รวมทั้งองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่ลักษณะงานเป็นงานบริการระหว่างประเทศ หรือสถาบันการศึกษาที่การจัดระเบียบทางการสื่อสารสนองต่องานทางวิชาการและการบริการคนใช้หรือองค์การทางธุรกิจที่การจัดระเบียบทางการสื่อสารสนองต่อปัจจัยเข้าที่มาจากการแข่งขันทางธุรกิจ ในส่วนของกระบวนการแปรเปลี่ยนซึ่งประกอบด้วย

ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหาร ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสารจำเป็นต้องอาศัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสายงาน รวมทั้งการที่คนในองค์กรทุกประเภทสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กรได้ด้วย ส่วนความเคลื่อนไหวของการจัดระเบียบทางการสื่อสารจะมีความเกี่ยวข้องแตกต่างกันไปกับปัจจัยออกของการจัดการทางการสื่อสาร การจัดระเบียบทางการสื่อสารในองค์กรทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนคล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะการเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านสารสนเทศและการสื่อสารมากกว่าการพัฒนาบุคลากร ส่วนองค์กรทางการศึกษาและองค์กรทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรจะเป็นสัดส่วนกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

นอกจากนี้ยังพบความเคลื่อนไหวระหว่างมโนทัศน์ต่างๆภายในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสาร มโนทัศน์เหล่านี้ได้แก่ ขอบเขตการสื่อสาร แนวทางการปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ตามลำดับระหว่างมโนทัศน์ดังกล่าว ล้วนขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสำคัญ กล่าวคือ หากคนในองค์กรที่มีระยะห่างทางอำนาจมากเช่นระบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุน การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารจะค่อนข้างจำกัดและอยู่ในรูปการสื่อสารที่เป็นทางการ ในขณะที่หากมีความกระชับทางอำนาจมากขึ้น การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารจะมีมากขึ้นด้วยและมักใช้วาจาที่อยู่ในรูปของการสั่งงานดังเช่นธุรกิจโรงแรม หรือใช้วาจาในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากขึ้นดังเช่นธุรกิจผลิตรถยนต์ อย่างไรก็ตามระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะปรากฏในความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ทุกคู่ที่กล่าวมา แต่มีพฤติกรรมการใช้สื่อไม่เหมือนกัน ในองค์กรแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารค่อนข้างสูงแต่ผู้ใช้เทคโนโลยีดังกล่าวเป็นเพียงคนบางกลุ่มบางส่วนขององค์กร ในขณะที่องค์กรทางธุรกิจมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจำกัดเท่าที่จะใช้งาน และจะนำไปใช้ในวงกว้างกับคนทั้งหมดในองค์กร น่าสังเกตว่า องค์กรที่คนมีส่วนร่วมทางการสื่อสารพร้อมกับการตระหนักใน

การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารคือองค์การทางการศึกษา แต่แล้วยังมีข้อจำกัดด้วยสภาพของงานและงบประมาณ

ยิ่งกว่านั้น มโนทัศน์ภายในกระบวนการจัดการทางการสื่อสารยังมีความเชื่อมโยงระหว่างกัน สามารถเห็นตัวอย่างความเคลื่อนไหวระหว่างกลุ่มโน้ตชนตามลำดับซึ่งเริ่มต้นจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก โดยมีจุดเชื่อมโยงความสัมพันธ์อยู่ที่คนและเทคโนโลยี ดังตัวอย่างขององค์การทางราชการที่มีสภาพแวดล้อมแบบอนุรักษ์นิยมแม้ว่าจะมีความพยายามในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศแต่เทคโนโลยีก็ยังไม่มียุทธศาสตร์องค์การเท่าที่ควร ซึ่งส่งผลให้ปัจจัยเข้าขององค์การแบบราชการยังคงยึดคนหรือผู้บริหารเป็นหลักในการบริหารจัดการและการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา ซึ่งพยายามสร้างภาพลักษณ์ให้ทันสมัยโดยการจัดงบประมาณในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่กระนั้นปัจจัยออกยังคงอยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์และแรงกดดันของฝ่ายการเมือง ในองค์การแบบวิชาชีพที่รัฐลงทุนมีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้องค์การมีความทันสมัยเนื่องจากการเป็นสนามบินนานาชาติที่ติดอันดับโลก แต่แนวความคิดของคนในองค์การกลับไม่ได้ทันสมัยตามไปด้วย ทำให้ปัจจัยเข้ามีสภาพเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ยังยึดติดกับความเป็นอนุรักษ์นิยมของระบบราชการ และส่วนที่ยึดติดกับความทันสมัย โดยปัจจัยเข้าทำให้กระบวนการแปรเปลี่ยนขององค์การแบบวิชาชีพที่รัฐลงทุนยังคงมีรูปแบบของระบบราชการแม้จะมีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไปเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน)แล้วก็ตาม ทั้งนี้ปัจจัยออกของการดำเนินงานยังได้รับอิทธิพลจากฝ่ายการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมในองค์การทางการศึกษามีงบประมาณในการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทางการสื่อสารที่จำกัดแต่ก็สามารถสร้างความสอดคล้องการในการนำไปใช้ได้เหมาะสม การที่ปัจจัยเข้ามีลักษณะเฉพาะตัวเนื่องจากองค์การทางการศึกษาประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้สูง จึงมีความพยายามออกนอกระบบราชการเพื่อต้องการใช้ทรัพยากรในปัจจัยเข้าให้คุ้มค่ากับปริมาณงานที่มากกว่าเงินงบประมาณ ทั้งนี้ปัจจัยออกขององค์การทางการศึกษายังคงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคณาจารย์และยังคงได้รับแรงกดดันจากนโยบายของรัฐบาลอยู่บ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมขององค์การทางธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สูงนัก แต่คนในองค์การกลับมีแนวความคิดที่ยึดหยุ่นปรับตัว สามารถ

แข่งขันกับคู่แข่งได้ กระบวนการแปรเปลี่ยนขององค์การธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับคนในองค์การในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งทำให้ปัจจัยออกขึ้นอยู่กับการแข่งขันในเชิงธุรกิจโดยมีเทคโนโลยีเป็นปัจจัยเสริม

บทสรุป

ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกระหว่างปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสารทั้งในการวิจัยเชิงปริมาณและในการวิจัยเชิงคุณภาพได้ข้อสรุปไม่ค่อยแตกต่างกัน

จากนิยามการจัดการทางการสื่อสารที่ระบุว่าการจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้างประกอบด้วยการจัดระเบียบทางการสื่อสารรวมกับการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบไว้ด้วยกัน พบว่า จากการวิจัยเชิงปริมาณ ภูมิหลังไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างมีนัยสำคัญต่อการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่กว้าง ความเกี่ยวข้องระหว่างตัวแปรต่างๆที่ไม่ใช่ตัวแปรทางภูมิหลัง พบว่า ตัวแปรทุกตัวในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรทุกตัวของปัจจัยการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบ นอกจากนี้ ตัวแปรทุกตัวภายในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารยังมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในทำนองเดียวกันตัวแปรทุกตัวภายในปัจจัยการจัดการทางการสื่อสารยังมีความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย โดยคู่ตัวแปรทุกคู่จะมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตามแบบจำลองเส้นทาง (path) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่สะท้อนถึงความแข็งแกร่งในการแปรตามกันระหว่างคู่ตัวแปรแต่ละคู่ซึ่งสามารถสรุปแบบจำลองได้ตามทฤษฎีระบบ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถพบพลวัตน์ที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องกันภายในและภายนอกระหว่างปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสารและปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสาร นำสังเกตในขั้นต้นว่า ภูมิหลังของคนในองค์การไม่ค่อยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบทางการสื่อสารและปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสารแต่อย่างใด ดังนั้นอาจไม่จำเป็นต้องศึกษาถึงภูมิหลังของบุคลากรเมื่อจะทำการศึกษาในเรื่องการจัดการทางการสื่อสาร ส่วนความเคลื่อนไหว

ไหวที่เป็นความเกี่ยวพันระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทาง การสื่อสารสามารถพบเห็นความเคลื่อนไหวได้ในองค์การ โดยสภาพแวดล้อม ขององค์การทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะจัดงบประมาณทางด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไว้ค่อนข้างมาก ในขณะที่การพัฒนาคนใน องค์การยังตามไม่ค่อยทันกับเทคโนโลยีดังกล่าว เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารกับความสามารถของบุคลากรในองค์การทางการศึกษาไปด้วยกันได้ดีกว่า ส่วนการจัดระเบียบทางการสื่อสารของคนในองค์การธุรกิจสามารถขับเคลื่อนองค์ การโดยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเพียงเครื่องมือในการพัฒนา องค์การ การจัดระเบียบทางการสื่อสารยังเชื่อมโยงกับปัจจัยเข้าเพราะการจัด ระเบียบทางการสื่อสารช่วยส่งเสริมปัจจัยเข้าของระบบราชการที่รวมศูนย์ รวมถึง องค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่ลักษณะงานเป็นงานบริการระหว่างประเทศ สถาบัน การศึกษาที่การจัดระเบียบทางการสื่อสารสนองต่องานทางวิชาการและการ บริการคนไข้ และองค์การทางธุรกิจที่การจัดระเบียบทางการสื่อสารสนองต่อ ปัจจัยเข้าที่มาจากการแข่งขันทางธุรกิจ

ในส่วนของการกระบวนการแปรเปลี่ยนจำเป็นต้องอาศัยการจัดระเบียบทาง การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสายงาน รวมทั้งการที่คนในองค์การทุก ประเภทสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์ การ ส่วนความเคลื่อนไหวของการจัดระเบียบทางการสื่อสารที่มีต่อปัจจัยออก พบว่า การจัดระเบียบทางการสื่อสารในองค์การทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐ ลงทุนคล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะการเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านสารสนเทศ และการสื่อสารมากกว่าการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรจะเป็น สัดส่วนกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์การทางการ ศึกษาและองค์การทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังพบความเคลื่อนไหวของมโนทัศน์ ต่างๆภายในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสาร โดยมโนทัศน์เหล่านี้ได้แก่ ขอบเขตการสื่อสาร แนวทางการปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ตามลำดับระหว่างมโน ทัศน์ดังกล่าว ล้วนขึ้นอยู่กับมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและระดับการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสำคัญ กล่าวคือ การมีส่วนร่วมทางการ สื่อสารในองค์การที่มีระยะห่างทางอำนาจมากเช่นระบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐ

ลงทุนค่อนข้างมีส่วนร่วมที่จำกัดและอยู่ในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ ในขณะที่หากมีความกระตือรือร้นทางอำนาจมากขึ้น การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารจะมากขึ้นด้วยและมักใช้วาจาในรูปแบบการสั่งงานดังเช่นธุรกิจโรงแรม หรือในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นดังเช่นธุรกิจผลิตรถยนต์ แต่กระนั้นก็มีพฤติกรรมการใช้สอยสื่อไม่เหมือนกัน ในองค์การแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารค่อนข้างสูงแต่ผู้ใช้เทคโนโลยีดังกล่าวเป็นเพียงคนบางกลุ่มหรือบางส่วนขององค์การ ในขณะที่องค์การทางธุรกิจมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจำกัดเท่าที่จำเป็นต่องาน แต่จะใช้ในวงกว้างกับคนทั้งหมดในองค์การ องค์การที่คนมีส่วนร่วมทางการสื่อสารพร้อมกับการตระหนักในคุณค่าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้แก่ องค์การทางการศึกษา ยิ่งกว่านั้นสามารถเห็นตัวอย่างความเคลื่อนไหวระหว่างกลุ่มโน้ตตามลำดับซึ่งเริ่มต้นจากสภาพแวดล้อมปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก โดยมีจุดเชื่อมโยงความสัมพันธ์อยู่ที่คนและเทคโนโลยี ดังตัวอย่างขององค์การทางราชการที่มีสภาพแวดล้อมแบบอนุรักษ์นิยมแม้ว่าจะมีความพยายามในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งผลให้ปัจจัยเข้าขององค์การแบบราชการยังคงยึดคนหรือผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการบังคับบัญชาแม้พยายามสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยจากงบประมาณในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่กระนั้นปัจจัยออกยังคงอยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์และแรงกดดันของฝ่ายการเมือง ในองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนสภาพแวดล้อมขององค์การมีความทันสมัยเนื่องจากการการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นสนามบินนานาชาติที่ติดอันดับโลก แต่แนวความคิดของคนในองค์การบางส่วนยังยึดติดกับความเป็นอนุรักษ์นิยมของระบบราชการ โดยปัจจัยเข้าทำให้กระบวนการแปรเปลี่ยนขององค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีรูปแบบของระบบราชการแม้ว่ามีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไปเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน)แล้วก็ตาม ทั้งนี้ปัจจัยออกของการดำเนินงานยังได้รับอิทธิพลจากฝ่ายการเมือง

สภาพแวดล้อมขององค์การทางการศึกษามีงบประมาณลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทางการสื่อสารที่จำกัดแต่ก็สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม การที่ปัจจัยเข้าขององค์การทางการศึกษาประกอบด้วยแพทย์ที่มีความรู้สูง จึงมีความพยายามใช้ทรัพยากรในปัจจัยเข้าให้คุ้มค่ากับปริมาณงานที่มาก

กว่าเงินงบประมาณที่ได้ ทั้งนี้ปัจจัยออกขององค์การทางการศึกษายังคงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคณาจารย์และยังคงได้รับแรงกดดันจากนโยบายของรัฐบาล โดยอ้อม สำหรับสภาพแวดล้อมขององค์การทางธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มากนัก แต่กลับมีแนวความคิดที่ยืดหยุ่นปรับตัว จึงทำให้แข่งขันกับคู่แข่งได้ กระบวนการแปรเปลี่ยนขององค์การธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งทำให้ปัจจัยออกสามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจโดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวสนับสนุน

บทที่ 5

การจำแนกความแตกต่างในการจัดระเบียบ ทางการสื่อสารและการจัดการทางการสื่อสาร

จากการวิจัยในบทที่ผ่านมาเป็นการศึกษาตัวแปรและมโนทัศน์ในองค์การทั้งห้าโดยไม่ได้แยกศึกษาองค์การเหล่านั้นเป็นอิสระ จากการวิจัยของเครือข่ายในองค์การเหล่านั้นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบความแตกต่างในรายละเอียดตามที่ปรากฏในบทนี้

การสำรวจการจำแนกความแตกต่างในการจัด การทางการสื่อสารในความหมายกว้าง

จากการศึกษาในบทที่ผ่านมาซึ่งได้นิยามไว้ว่าการจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้างเป็นการรวมความหมายระหว่างการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบรวมกับการจัดระเบียบทางการสื่อสาร ดังนั้นจำนวนตัวแปรทั้งหมดจึงมี 22 ตัว ได้แก่ ตัวแปร 5 ตัวจากปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสาร และจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออกรวม 17 ตัว ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ความแตกต่างในคราวเดียวกัน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลพบค่านัยยะสำคัญของ F ใน Box's M เป็นศูนย์ แสดงว่าค่าความแปรปรวนขององค์การทั้งห้ามีค่าไม่แตกต่างกัน สามารถนำมารวมกันเพื่อพิจารณาในคราวเดียวกัน โดยนำตัวแปรทั้ง 22 ตัว มาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยแบบ stepwise พบว่า ตัวแปรที่เหลืออยู่ในสมการสุดท้ายมีอยู่ 6 ตัวแปร ได้แก่ ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ บรรยายภาพทั่วไป วิธีการติดต่อสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และกิจกรรมการสื่อสาร ที่เรียงลำดับตามอิทธิพลของตัวแปรที่พิจารณาได้จากค่า Wilk's

Lamda โดยตัวแปรทั้งหกเป็นตัวแปรหลักที่มีนัยสำคัญในการจำแนกองค์การทั้ง 5 ประเภทออกจากกันหรือเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์การทั้งห้ามีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน

ตารางแสดงการจำแนกองค์การทั้ง 5 ประเภท

Box's M	361.247
F Approx.	4.256
df1	84
df2	2885946.109
Sig.	.000

Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3	Exact F	Sig	Approximated F	df1	df2	Sig
						Statistic	df1	df2	Statistic		
1	1	.792	1	4	1238	81.290	4	1238.000	.000		
2	2	.739	2	4	1238	50.533	8	2474.000	.000		
3	3	.688	3	4	1238				41.438	12	3270.440
4	4	.667	4	4	1238				33.432	16	3773.625
5	5	.653	5	4	1238				28.020	20	4093.665
6	6	.645	6	4	1238				24.025	24	4302.633

Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	ยุทธศาสตร์การจัดการ	1.000	81.290	
2	ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายกา รจัดการ	.573 .573	86.200 22.253	.945 .792
3	ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายกา รจัดการ บรรยากาศทั่วไป	.500 .550 .663	46.281 25.543 22.993	.791 .744 .739
4	ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายกา รจัดการ บรรยากาศทั่วไป วิธีการติดต่อสื่อสาร	.484 .511 .596 .563	46.802 21.136 15.710 9.565	.768 .713 .701 .688
5	ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายกา รจัดการ บรรยากาศทั่วไป วิธีการติดต่อสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ	.419 .500 .560 .562 .520	34.663 22.566 10.533 9.282 6.402	.727 .701 .676 .673 .667
6	ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายกา รจัดการ บรรยากาศทั่วไป วิธีการติดต่อสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ กิจกรรมการสื่อสาร	.403 .496 .515 .553 .511 .516	32.431 22.855 7.441 7.945 5.455 4.099	.713 .693 .660 .661 .656 .653

จากตัวแปรทั้งหมดข้างต้นสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยให้กับแต่ละองค์การโดยลำดับตัวแปรตามความหมายของกรอบความคิดในงานวิจัยได้ดังนี้

องค์การราชการ = 3.43บรรยากาศทั่วไป-.74ยุทธศาสตร์การจัดการ+1.18แนว
วิเคราะห์นโยบายการจัดการ+2.53กิจกรรมการสื่อสาร+.23
ผลกระทบจากการจัดการ+3.64วิธีการติดต่อสื่อสาร-14.11

วิสาหกิจที่รัฐลงทุน = 3.43บรรยากาศทั่วไป+.63ยุทธศาสตร์การจัดการ+.95แนว
วิเคราะห์นโยบายการจัดการ+2.43กิจกรรมการสื่อสาร+.06
ผลกระทบจากการจัดการ+2.86วิธีการติดต่อสื่อสาร-13.64

สถานศึกษา = 3.11บรรยากาศทั่วไป-.92ยุทธศาสตร์การจัดการ+1.67แนว
วิเคราะห์นโยบายการจัดการ+2.51กิจกรรมการสื่อสาร+.33
ผลกระทบจากการจัดการ+3.63วิธีการติดต่อสื่อสาร-14.41

ธุรกิจการผลิต = 3.23บรรยากาสทั่วไป+.05ยุทธศาสตร์การจัดการ+1.03แนว
วิเคราะห์นโยบายการจัดการ+1.82กิจกรรมการสื่อสาร+.13
ผลกระทบจากการจัดการ+2.86วิธีการติดต่อสื่อสาร-11.47

ธุรกิจบริการ = 4.36บรรยากาสทั่วไป+1.18ยุทธศาสตร์การจัดการ+.10
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ+2.81กิจกรรมการสื่อสาร+.81
ผลกระทบจากการจัดการ+3.45วิธีการติดต่อสื่อสาร-19.70

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์ของตัวแปรในแต่ละองค์การ				
	ราชการ	วิสาหกิจที่ รัฐลงทุน	สถานศึกษา	ธุรกิจการผลิต	ธุรกิจ บริการ
บรรยากาสทั่วไป (สภาพแวดล้อม)	3.427	3.346	3.105	3.225	4.359
ยุทธศาสตร์การจัดการ (สภาพแวดล้อม)	-.743	.630	-.920	5.460E-02	1.175
แนววิเคราะห์นโยบายการ จัดการ (ปัจจัยเข้า)	1.178	.951	1.669	1.029	-9.847E-02
กิจกรรมการสื่อสาร (กระบวนการปรับเปลี่ยน)	2.532	2.430	2.511	1.819	2.811
ผลกระทบจากการจัดการ (ปัจจัยออก)	.233	-6.109E-02	.326	.131	.814
วิธีการติดต่อสื่อสาร (การจัดระเบียบทางการสื่อสาร)	3.642	2.859	3.625	2.861	3.447
(ค่าคงที่)	-14.113	-13.642	-14.406	-11.465	-19.696

จากสมการข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า การที่องค์การทั้งห้ามีความแตกต่างกันเนื่องมาจากพื้นฐานขององค์การมีความแตกต่างกันสังเกตได้จากค่าคงที่ ซึ่งองค์การทางธุรกิจมีโครงสร้างพื้นฐานหรือต้นทุนในการจัดการทางการสื่อสารน้อยกว่าองค์การแบบอื่นๆซึ่งเป็นไปได้ที่การลงทุนในทางเทคโนโลยียังไม่มากนักและคนในองค์การยังใช้วิธีการติดต่อด้วยวาจาเป็นหลัก แต่เนื่องจากบุคลากรมีความสามารถในการบริการจึงทำให้องค์การก้าวเดินไปสู่เป้าหมายได้ ในธุรกิจการผลิตจะตรงกันข้ามเนื่องจากเป็นองค์การที่มีโครงสร้างพื้นฐานทั้งคนและเทคโนโลยีค่อนข้างสมบูรณ์สอดคล้องกัน ในขณะที่องค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน

ค่อนข้างมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีเนื่องจากการลงทุนในทางเทคโนโลยีค่อนข้างสูงทีเดียว อย่างไรก็ตามองค์การทางราชการและสถาบันทางการศึกษาซึ่งเป็นระบบราชการด้วยกันยังคงประสบปัญหาในการต่อสู้เพื่อให้มีโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ดีขึ้น

ความแตกต่างระหว่างองค์การแบบราชการ องค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุน สถานศึกษา องค์การธุรกิจการผลิต และองค์การธุรกิจการบริการนอกเหนือมาจากธรรมชาติขององค์การที่แตกต่างกันแล้ว ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้างด้วย โดยพบว่าจำนวน 6 ตัวแปรเป็นเงื่อนไขซึ่งถึงสาเหตุที่ทำให้้องค์การมีความแตกต่างกัน ตัวแปรแรกมาจากปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร ในจำนวนตัวแปรของปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสาร 5 ตัว มีเพียงตัวเดียวที่ทำให้สภาพองค์การแตกต่างกันทั้งนี้เมื่อพิจารณาตัวแปรนี้พร้อมกันไปกับตัวแปรอื่นๆด้วย ตัวแปรดังกล่าวคือ วิธีการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจากค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกความแตกต่างสะท้อนถึงค่าที่แตกต่างกันได้อย่างชัดเจนระหว่างองค์การประเภทต่างๆ โดยสภาพการทำงานขององค์การการเช่นโตโยต้าและทอท.จะตระหนักในการวิธีการติดต่อสื่อสารคล้ายกันและแตกต่างกันไปจากประเภทขององค์การที่เหลือ (คือ องค์การราชการ สถาบันการศึกษา และธุรกิจการบริการ) ซึ่งองค์การทั้งสองมีวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างคนในองค์การไม่มากเท่ากับองค์การที่เหลือทั้งสาม อาจเป็นเพราะว่ามีภาระงานที่รัดตัวในการผลิตและบริการคนจำนวนมาก

ในส่วนสภาพแวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสารซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่เป็นบรรยากาศทั่วไปและยุทธศาสตร์การจัดการ ทั้งสองตัวแปรต่างก็เป็นสาเหตุที่ทำให้้องค์การทั้งห้ามีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามบรรยากาศทั่วไปอาจเป็นสาเหตุที่มีอิทธิพลไม่มากเท่ายุทธศาสตร์การจัดการ องค์การแบบธุรกิจการบริการจะมีบรรยากาศทั่วไปแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆอย่างเห็นได้ชัดเจนเนื่องมาจากสภาพบรรยากาศของธุรกิจโรงแรมมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากองค์การประเภทอื่นๆ บรรยากาศทั่วไปสำหรับองค์การทางราชการและองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีความคล้ายคลึงกันค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับองค์การประเภทอื่นๆ ส่วนยุทธศาสตร์การจัดการเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้มีส่วนได้เสียในการวางยุทธศาสตร์การจัดการให้กับองค์การจะเป็นสาเหตุที่ทำให้้องค์

การแตกต่างกัน เนื่องค่าสัมประสิทธิ์ของยุทธศาสตร์การจัดการมีค่าไม่มากนักจึงมีอิทธิพลต่อองค์การไม่รุนแรงเท่ากับบรรยากาศทั่วไป น่าสังเกตว่าแม้ธุรกิจการผลิตจะเป็นของเอกชนแต่ก็มีค่าสัมประสิทธิ์แตกต่างไปจากธุรกิจการบริการซึ่งเป็นของภาคเอกชนเช่นเดียวกัน อาจเป็นเพราะว่าการทำงานในการผลิตรถยนต์ที่มีความเป็นระบบต่อเนื่องกันไปเหมือนฟันเฟือง จึงไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์หรือความยืดหยุ่นเช่นธุรกิจโรงแรมซึ่งมีการแก้ปัญหาในการให้บริการเฉพาะหน้าตลอดเวลา องค์การทางราชการและสถาบันการศึกษาเป็นสาเหตุที่ทำให้้องค์การแตกต่างกันในลักษณะที่เป็นปฏิกภาคผกผัน กล่าวคือ คนใน้องค์การค่อนข้างไม่ตระหนักในผู้มีส่วนได้เสียหรือเป้าหมายของ้องค์การมากนัก ซึ่งสะท้อนถึงความไม่พึงพอใจในบทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในการวางยุทธศาสตร์โดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งคนในสถานศึกษาจะมีพฤติกรรมในเรื่องนี้รุนแรงกว่าหน่วยงานอื่น ซึ่งในส่วนนี้ทำให้องค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนไม่เหมือนกับ้องค์การทางราชการเนื่องจากคนใน้องค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนยอมรับการอยู่ในนาว่าเดียวกันได้มากกว่าอันเนื่องมาจากการอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การจัดการเดียวกัน

ในส่วนของกระบวนการจัดการทางการสื่อสารแล้ว ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก ต่างก็มีตัวแปรเพียงตัวเดียวในแต่ละส่วนประกอบของกระบวนการจัดการทางการสื่อสารดังกล่าว กล่าวคือ ปัจจัยเข้ามีเพียงตัวแปรเดียวคือ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ กระบวนการแปรเปลี่ยนประกอบด้วยกิจกรรมการสื่อสารเท่านั้น และปัจจัยออกมีเฉพาะผลกระทบจากการจัดการ ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้้องค์การในแต่ละประเภทมีลักษณะเฉพาะตัว ตัวแปรที่เหลือจำนวนมากไม่มีอิทธิพลมากพอที่จะทำให้้องค์การทั้งห้ามีความแตกต่างกัน

แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของแต่ละ้องค์การ ซึ่ง้องค์การธุรกิจบริการมีค่าสัมประสิทธิ์น้อยและติดลบอันทำให้เห็นว่า้องค์การประเภทนี้ใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าความยั่งยืนในการกำหนดบทบาทของ้องค์การ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเป็นบริษัทในเครือข่ายทำให้คนใน้องค์การไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของ้องค์การนอกเหนือจากกระทำหน้าที่ในการให้บริการแก่ผู้มาเยือนให้พอใจในการบริการก็เป็นความสำเร็จในตัวอยู่แล้ว อันที่จริงก็ไม่น่าแปลกใจเท่าไรนักเพราะ้องค์การแทบทุกประเภทแทบไม่มี

การกำหนดแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการไว้ และแม้จะกำหนดไว้ก็เป็นคนละเรื่องกับการปฏิบัติงาน องค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนทำงานด้วยคำขวัญจุดขายในการสร้างภาพลักษณ์มากกว่าการดำเนินงานภายใต้กรอบวิสัยทัศน์อันทำให้เห็นการทำงานแบบฉาบฉวย การทำงานแบบของโตโยต้าไม่ค่อยแตกต่างกันไปจากการทำงานของระบบราชการที่มีการทำงานแบบประจำวันต่อเนื่องกันทุกวัน จึงไม่เห็นความแตกต่างมากนักระหว่างวันวานกับวันพรุ่งนี้ สถาบันทางการศึกษาเป็นองค์การที่มีความชัดเจนในเรื่องนี้มากที่สุดและพยายามทำให้แนววิเคราะห์นโยบายที่วางไว้เป็นจริงได้มากที่สุดแม้ว่าจะมีข้อจำกัดในการอยู่ภายใต้กรอบแห่งราชการ แต่การที่มีบุคลากรที่เป็นอิสระในทางวิชาการ จึงเพียงพอที่จะให้ห้องค์การนี้แตกต่างไปจากองค์แบบอื่นๆ

ในชุดตัวแปรของกระบวนการแปรเปลี่ยนพบว่ามีตัวแปรเดียวคือกิจกรรมการสื่อสารที่เป็นสาเหตุหนึ่งในการทำให้ห้องค์การทั้งห้าแตกต่างกัน องค์การส่วนใหญ่มีการใช้กิจกรรมการสื่อสารทั้งหกเช่น สื่อพื้นฐานภายใน สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ หรือสื่อเพื่อการชี้แจง เป็นต้น คล้ายคลึงกัน ยกเว้นในองค์การธุรกิจการผลิตจะมีการใช้กิจกรรมการสื่อสารแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆอย่างเห็นได้ชัดเจน แม้ว่าผู้บริหารจะเห็นว่าได้มีการนำเอาสื่อๆต่าง ๆ มาใช้มากแล้ว แต่การทำงานในแบบโรงงานของโตโยต้าก็ทำให้คนในองค์การเห็นตัวเองไม่แตกต่างไปจากการเป็นเบี้ยตัวหนึ่ง ซึ่งอาจดูตรงข้ามกับธุรกิจการบริการซึ่งจะเน้นกิจกรรมการสื่อสารค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับโตโยต้าซึ่งเป็นองค์การในภาคเอกชนเหมือนกัน กิจกรรมการสื่อสารในองค์การแบบราชการ วิสาหกิจที่รัฐลงทุน และสถาบันการศึกษายังได้รับอิทธิพลจากการเป็นทั้งหมดหรือบางส่วนจากระบบราชการ ดังนั้นสำนักปลัดกระทรวงคมนาคม ทอท. หรือคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล จะอาศัยกิจกรรมการสื่อสารในแบบราชการและกึ่งราชการคล้ายๆกัน

แม้ว่าปัจจัยออกจะประกอบด้วยชุดของตัวแปรจำนวนหนึ่ง แต่กลับพบเช่นเดียวกันว่ามีตัวแปรเดียวคือ ผลกระทบจากการจัดการเท่านั้นที่เป็นสาเหตุของปัจจัยออกที่ทำให้ห้องค์การทั้ง 5 ประเภทมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้อยมากและติดลบหรือเข้าใกล้ศูนย์สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบจากการจัดการซึ่งเป็นเรื่องของกรกระจายข้อมูล

การตรวจสอบความก้าวหน้า การจัดการการทำงานที่เป็นระบบ และการตอบ
ซักถามข้อสงสัย เป็นเหตุการณ์ที่ขัดต่อความรู้สึกของคนในองค์กรที่อยากจะ
เห็นแต่ไม่ค่อยได้เห็น ต้องยอมรับว่าแม้การบริหารจัดการภายในของธุรกิจโรง
แรมไม่ได้มีความทันสมัยมากอย่างองค์กรอื่นๆ แต่คนในองค์กรก็สามารถ
ผลักดันให้เกิดผลกระทบจากการจัดการได้มากกว่าเทคโนโลยีทางการสื่อสารโดย
มีการจัดสรรงบประมาณในด้านนี้ไม่มากนัก แม้จะมีการจัดสรรค่าใช้จ่ายในเรื่อง
เทคโนโลยี แต่ก็มิได้ทำให้คนในองค์กรของระบบราชการและธุรกิจการผลิตรู้สึก
ได้รับผลกระทบจากการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผลกระทบจากการ
จัดการในสถาบันทางการศึกษาจะได้รับการตระหนักจากคนในองค์กรมากที่สุด
ทั้งนี้เพราะคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการทางการสื่อสารมากที่สุดด้วยเมื่อ
เทียบกับองค์กรที่เหลือ

จากตัวแปรทั้งหมด 22 ตัวในชุดของการจัดการทางการสื่อสารในความ
หมายกว้าง มีตัวแปรเพียง 6 ตัว เท่านั้นที่มีอิทธิพลในการทำให้องค์กรทั้ง 5
ประเภทมีความแตกต่างกัน แต่ความแตกต่างที่ได้ไม่สามารถทำให้องค์กรทั้งห้า
แยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด เพราะคนในองค์กรหนึ่งควรมีลักษณะเฉพาะ
ตน แต่กลับไปเหมือนลักษณะของคนในองค์กรอื่นๆ โดยเฉลี่ยพบว่ามีเพียง
ร้อยละ 39 เท่านั้นที่มีลักษณะตรงกับองค์กรที่ตนเองสังกัด จึงอาจกล่าวได้ว่า
แม้ตัวแปรทั้งหมดจะจำแนกความแตกต่างขององค์กรได้ แต่องค์กรเหล่านั้นยังมี
ส่วนเหลือหรือซ้อนในลักษณะที่เหมือนกันอยู่ น่าสังเกตว่าคนในองค์กรธุรกิจ
ทั้งสองแห่งจะมีลักษณะตรงตามสังกัดมากที่สุด (พิจารณาจากค่าร้อยละที่อยู่ใน
เส้นทะแยงมุม) คือเกินกว่าครึ่งหนึ่งที่มีลักษณะตรงตามการสังกัด จำนวนคนร้อย
ละสิบซึ่งใกล้เคียงกันโดยประมาณไปเหมือนกับคนในองค์กรแต่ละแห่งที่เหลือ
คนในสถาบันการศึกษานอกจากหนึ่งในสามที่สังกัดตรงตามองค์กรแล้ว ที่เหลือ
ส่วนใหญ่จะมีลักษณะไปเหมือนคนในองค์กรทางธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการทำงาน
ของสถาบันการศึกษามีแนวทางแบบการทำงานของเอกชนมากที่สุดนอกเหนือ
จากลักษณะเฉพาะที่เป็นหรือมีอยู่แล้ว น่าสังเกตว่าคนในองค์กรแบบราชการ
และวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีลักษณะไม่ตรงกับองค์กรที่ตนเองสังกัด แต่กระจายไป
เหมือนลักษณะคนในองค์กรอื่นๆซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นถึงความไม่มีเอกลักษณ์
ในการทำงานหรืออาจเป็นผลจากการปฏิรูปที่ทำให้องค์กรเหล่านี้บิดเบือนออกไป

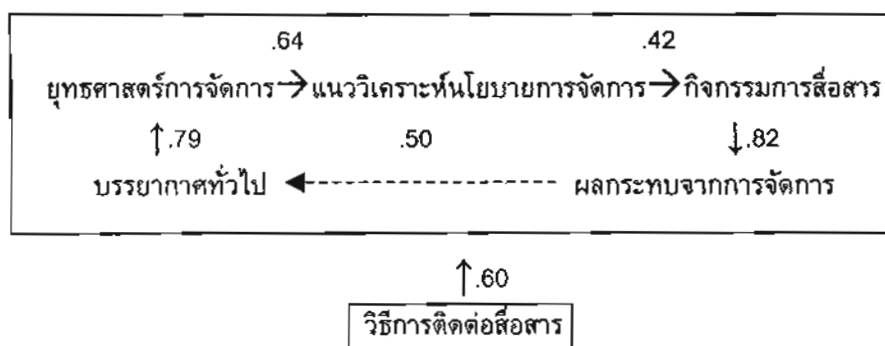
จากเดิม นำสังเกตว่าองค์การแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเริ่มมีลักษณะไปเหมือนกับ
คนในองค์การภาคเอกชน อาจเป็นไปได้ที่ว่าเป็นผลจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไป
เป็นบริษัทจำกัด (มหาชน)

หน่วยงาน	คนสังกัดในองค์การตรงตามความคาดหมาย					รวม
	ราชการ	วิสาหกิจที่รัฐ ลงทุน	สถานศึกษา	ธุรกิจการ ผลิต	ธุรกิจ บริการ	
ราชการ	18.8	12.3	29.2	27.3	12.3	100.0
วิสาหกิจที่รัฐ ลงทุน	9.3	22.5	14.0	30.5	23.7	100.0
สถานศึกษา	12.0	8.6	35.6	27.9	15.9	100.0
ธุรกิจการ ผลิต	8.6	11.7	15.8	55.1	9.0	100.0
ธุรกิจบริการ	10.1	9.3	10.9	7.4	62.4	100.0

39.2 % of original grouped cases correctly classified.

จากการจำแนกความแตกต่างพบว่า จำนวนตัวแปรที่จำเป็นในการ
จำแนกความแตกต่างขององค์การทั้งห้ามีเพียง 6 ตัว โดย 5 ตัวแปรเป็นตัวแปร
ในการจัดการทางการสื่อสารอันประกอบด้วยบรรยากาศทั่วไป ยุทธศาสตร์การ
จัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ กิจกรรมการสื่อสาร และผลกระทบจาก
การจัดการ และอีก 1 ตัวแปรเป็นตัวแปรในการจัดระเบียบทางการสื่อสารได้แก่
วิธีการติดต่อสื่อสาร ในจำนวน 6 ตัวแปรดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่าเป็นตัวแปร
จำนวนน้อยที่สุดที่มีอิทธิพลในการนำมาวิเคราะห์เส้นทางเพื่อหาสาเหตุและผล
กระทบในการนำไปอธิบายความแตกต่างในการจัดการทางการสื่อสารขององค์
การต่างๆดังแผนภาพ

ตัวแปรการจัดการทางการสื่อสารที่จำเป็นในการอธิบายองค์การ



การวิเคราะห์เส้นทางการจัดการทางการสื่อสารโดยตัวแปรที่จำเป็น

แบบจำลอง $Y = ax+b$		Sig.	r^2
ยุทธศาสตร์การจัดการ	= .79 บรรยากาสทั่วไป	0.00	.41
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	= .64 ยุทธศาสตร์การจัดการ	0.00	.42
กิจกรรมการสื่อสาร	= .42 แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	0.00	.30
ผลกระทบจากการจัดการ	= .82 กิจกรรมการสื่อสาร	0.00	.38
บรรยากาสทั่วไป	= .50 ผลกระทบจากการจัดการ	0.00	.39
การจัดการทางการสื่อสาร	= .60 วิธีการติดต่อสื่อสาร	0.00	.49

สรุป

ในการพิจารณาสาเหตุที่ทำให้องค์กรทั้งห้า ได้แก่ องค์กรทางราชการ วิชาาภกิจที่รัฐลงทุน สถาบันทางการศึกษา องค์กรธุรกิจการผลิต และองค์กรธุรกิจบริการ มีความแตกต่างกันเนื่องมาจากตัวแปรต่อไปนี้ บรรยากาสทั่วไป และยุทธศาสตร์การสื่อสารในปัจจุบันสภาพแวดล้อม แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการในปัจจุบันเข้า กิจกรรมการสื่อสารในกระบวนการแปรเปลี่ยน และผลกระทบจากการจัดการในปัจจุบันออก ตลอดจนวิธีการติดต่อสื่อสารในปัจจุบันการจู่ระเบียบทางการสื่อสาร แม้ตัวแปรดังกล่าวจะจำแนกความแตกต่างขององค์กรทั้งห้าได้ แต่คนในองค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะตรงกับองค์กรที่ตนเองสังกัดเฉลี่ยเพียงร้อยละ 39 ที่เหลือเกือบร้อยละ 60 ที่ไปตรงกับลักษณะของคนในองค์กรที่เหลือ นอกจากนี้ตัวแปรบรรยากาสทั่วไป ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ กิจกรรมการสื่อสาร และผลกระทบจากการจัดการ ยังมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตามลำดับที่มีจำนวนตัวแปรน้อยที่สุดภายใต้วิธีการติดต่อสื่อสารในการนำไปอธิบายปรากฏการณ์ที่แตกต่างกันของการจัดการทางการสื่อสารในองค์กรต่างๆ

พลวัตต่อการจำแนกความแตกต่างในการจัดการ การทางการสื่อสารในความหมายกว้าง

พลวัตในการจัดการทางการสื่อสารสะท้อนถึงความเคลื่อนไหวในองค์การแต่ละประเภท ซึ่งในที่นี้จะแยกความเคลื่อนไหวจากองค์ทั้ง 5 ประเภท แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม กล่าวคือ พลวัตในองค์การราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุน สถาบันทางการศึกษา และบริษัทธุรกิจทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจการให้บริการ

การจัดการทางการสื่อสารในหน่วยราชการราชการ และวิสาหกิจที่รัฐลงทุน

จากการศึกษากรณีตัวอย่างของความเคลื่อนไหวในองค์การทางราชการ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม และองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน ได้แก่ ทอท. สามารถพิจารณาได้เป็น 5 ลักษณะ คือ ปัจจัยภายนอก โครงสร้างและหน้าที่ การประเมินกระบวนการบริหาร การวิเคราะห์องค์การด้วย SWOT ยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้นำองค์การ และการประเมินการจัดการทางการสื่อสาร

ปัจจัยภายนอก

ปัญหาสภาวะการณ์ทางการเมืองไทยประกอบกับภาวะผู้นำของประเทศเป็นตัวเร่งรัดการเปิดท่าอากาศยานแห่งใหม่และการปรับท่าอากาศยานที่มีอยู่เดิมให้กลายเป็นวาระของชาติในการทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบิน การเร่งรัดดังกล่าวทำให้ผู้นำประเทศลงมาเล่นบทบาทการเป็นผู้ตัดสินใจในรายละเอียดปลีกย่อยในการเร่งไปสู่ความสำเร็จของโครงการโดยเร็ว ไม่แตกต่างไปจากการปฏิรูประบบราชการที่ทำให้หน่วยราชการเช่นกระทรวงคมนาคมต้องเร่งรัดโครงสร้างพื้นฐาน ฉะนั้นพลังทางการเมืองกับเจตนารมณ์หรือนโยบายทางการเมืองจึงปัจจัยภายนอกองค์การที่ผลักดันให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในระยะเวลาอันสั้นในห้วงเวลาที่รัฐบาลทักษิณบริหารประเทศ

สำหรับนโยบายทางการบริหารราชการแผ่นดินของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมได้มีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการไทย

ตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความทันสมัยด้วยการเน้นให้มีการปรับระบบการทำงานภายในองค์กรโดยเฉพาะทางด้านเอกสารธุรการและการสื่อสารภายในองค์กรให้เป็นหน่วยงานอิเล็กทรอนิกส์ และการปรับองค์การให้สามารถบริการข่าวสารแก่บุคคลภายนอกได้ด้วยระบบอินเทอร์เน็ต ยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อสำนักงานปลัดฯ รองลงมาคือ ยุทธศาสตร์ที่เน้นการปรับเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์เชิงการเพิ่มประสิทธิภาพและการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) เพื่อการประเมินผลการบริหารงานภายใน แต่จะเห็นได้ว่าได้รับอิทธิพลค่อนข้างมากจากหน่วยงานภายนอกเช่น กพร. ในการเป็นผู้กำหนด KPI ดังกล่าว

อย่างไรก็ตามสภาวะทางเศรษฐกิจภายในประเทศได้กระเดื่องขึ้นหลังจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรงในช่วงก่อนหน้านี้ ทำให้มีการจัดตั้งงบประมาณในแบบที่เอื้อต่อการลงทุนในโครงการใหญ่ๆ ประกอบกับการกระจายหุ้นของทอท. ทำให้สามารถเอื้อต่อการใช้เม็ดเงินมหาศาลภายใต้ความร่วมมือระหว่างรัฐบาลกับรัฐบาล (G to G) ในการก่อหนี้สาธารณะกับต่างประเทศ ภาพลักษณ์ในการพัฒนาสนามบินและการก่อสร้างสนามบินแห่งใหม่ทำให้อุปสรรคหมดความหมายลงไปในสายตาของรัฐบาล

กล่าวโดยสรุป บัณฑิตภายนอกองค์กรที่มีพลังต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งสองนั้น พบว่า บัณฑิตด้านการเมืองมีผลกระทบต่อนโยบายในเชิงเอื้อต่อการสนับสนุนการทำงานโครงการขององค์กร ในขณะที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายทางการบริหารของรัฐบาลในทางที่เอื้อต่อองค์การนโยบาย (เช่นสำนักงานปลัดกระทรวง) แต่จะกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเชิงธุรกิจของทอท.

โครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรทั้งสอง

ทั้งด้านระบบ รูปแบบ และการพัฒนา ICT ขององค์กรทางด้านนโยบาย เช่นสำนักงานปลัดกระทรวงและองค์กรปฏิบัติการเช่นทอท. สามารถสะท้อนถึงกระบวนการจัดการทางการสื่อสารได้ แม้ว่าทั้ง 2 องค์กรจะแตกต่างกันทั้งในแง่ขนาดและรูปแบบ กล่าวคือ ทอท.เป็นตัวแทนคณะกรรมการที่มีกิจกรรมอยู่บนหน่วยธุรกิจ (BU) ขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงเป็นตัวแทนหน้าที่ (Functional Model) ด้วยเหตุนี้ทอท. จะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่าเพื่อให้เป็นไป

ตามการปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการที่เน้นความปลอดภัย จึงมีโอกาทำให้
 ทอท.ทำงานอย่างซ้ำซ้อนและมีการรวบอำนาจมากกว่าสำนักงานปลัด
 กระทรวงฯ ถึงกระนั้นองค์การทั้งสองจะมีระบบการสื่อสารภายในที่ไม่แตกต่างกัน
 มากนัก กล่าวคือ ต่างก็อิงกับกฎข้อบังคับในการกำหนดเส้นทางเดินของข่าวสาร
 มีการใช้รูปแบบการสื่อสารเป็นแบบลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการ มีการกำหนด
 ตัวเชื่อมโยงหรือสร้างเครือข่ายข่าวสาร รวมถึงคำนึงถึงมาตรฐานงาน โดยเฉพาะ
 สังเกตได้ชัดเจนจากทอท. ก่อนข้างจะมีระบบที่เข้มแข็ง มีมาตรฐานงานหลาย
 ระบบที่เสริมกัน เน้นสายการบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกับหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติ
 (เช่นงาน Front Line) มากกว่าเน้นการมอบหมายงานที่ชัดเจน

ในด้านรูปแบบการสื่อสาร ทั้งสององค์การมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน เช่น
 การประชุมตามวาระ การประชุมกลุ่มย่อย และมีเป้าหมายเพื่อการเป็นผู้วาง
 ระบบการสื่อสารขององค์การทั้งหมด ส่วนทิศทางการสื่อสารจะต่างกันเล็กน้อย
 โดยทอท. ให้ความสำคัญกับระดับล่างมาก ในขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงฯ
 จะเน้นทิศทางในแนวระนาบและทะแยงมุม หรือทอท. ใช้การสื่อสารเพื่อเปลี่ยน
 แปลงพฤติกรรมการทำงาน ด้วยการฝึกฝนการตัดสินใจและการฝึกซ้อมในสภาวะ
 ที่ไม่ปกติ แต่สำนักงานปลัดกระทรวงฯ กลับเน้นการสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบ
 และฝึกฝนการเรียนรู้ใหม่ๆ ในด้าน ICTจะเป็นแบบรวมศูนย์เหมือนกันใน
 องค์การทั้งสองโดยทางทอท. ใช้ ICT กับพนักงานภายในเป็นหลัก ในขณะที่
 สำนักงานปลัดกระทรวงฯจะใช้ ICT กับกรมกองภายนอก

ในด้านเนื้อหาสาระ พบว่าส่วนใหญ่ ทอท. จะเน้นเกี่ยวกับงานด้านการ
 ปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ปัญหาการทำงาน และการปรับข้อมูลข่าวสารให้ทัน
 สมัยอยู่เสมอ งานทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเพิ่มความรู้ใหม่ๆ และสวัสดิการ
 พนักงาน ตลอดจนงานด้านการประสานงานที่เน้นการประสานเพื่อแก้ไขข้อขัดข้องใน
 การทำงาน และการสร้างภาพลักษณ์ภายในองค์การ ส่วนสำนักงานปลัด
 กระทรวงฯ ก่อนข้างจะเน้นงานที่เป็นนามธรรม เช่น นโยบายที่ควรทำ (การ
 ปฏิรูปหน่วยงาน) มาตรฐานงาน การกระตุ้นเชิงจิตวิทยาในองค์การให้รักหน่วย
 งาน และมีพฤติกรรมตามวัฒนธรรมไทย ตลอดจนเนื้อหาที่เกี่ยวกับการประสาน
 งานตามแบบฉบับไทยๆ คือการเคารพตามระบบอาวุโส

ในการพัฒนาระบบ ICT พบว่า ก่อนการพัฒนา ICT นั้น ทอท.จะเน้นความสมบูรณ์ของการบริหารจัดการ ขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงฯ จะเน้นการจัดระเบียบงานเอกสารธุรการ ภายหลังการพัฒนา ICT พบว่า องค์การทั้งสองกลับเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างรวดเร็ว กล่าวคือ ทอท. จะเน้นลูกค้า มุ่งเป้าหมายทางธุรกิจ และมีความชัดเจนในเรื่องอำนาจมากขึ้น ส่วนสำนักงานปลัดกระทรวงฯ จะเร่งการพัฒนาไปสู่ความเป็นศูนย์รวมความรู้และการบริหารจัดการด้านความรู้มากขึ้น อย่างไรก็ตามระบบ ICT ยังมีผลต่อระบบอื่นๆขององค์การหลายประการ กล่าวคือ ด้านบุคลากรของทอท. จะมีคนใหม่ๆเข้าทดแทนที่คนเดิม คนเดิมก็ต้องเปลี่ยนมารับรู้งาน ICT มากขึ้น แต่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงฯยังมีปัญหาในเรื่องการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของคนได้ยาก เนื่องจากปัญหาด้านการเกลี้ยกำลัคนและการขาดอำนาจทางด้านการวางแผน กำลัคนขององค์การนโยบาย เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ยังไม่ได้รับการแก้ไข ถึงกระนั้นในด้านกระบวนการการทำงานทั้ง 2 องค์การต่างได้รับผลกระทบจากการพัฒนาระบบ ICT เพราะระบบ ICT สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร (ประจำและการเมือง) ได้ดียิ่งขึ้น

ในด้านอรรถประโยชน์อันเกิดจากการบริหารจัดการการสื่อสารขององค์การทั้งสอง พบว่า ในส่วนของทอท. ซึ่งได้มีการลงทุนเกี่ยวกับ ICT อย่างมหาศาลนั้นกลับมีการใช้ศักยภาพของสิ่งที่ลงทุนไปเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จึงยังมีศักยภาพอีกมากที่ยังไม่ได้นำมาใช้อย่างเต็มที่ เช่น การสร้างภาพลักษณ์ขององค์การให้เป็นองค์การสมัยใหม่ ความสามารถในการลดต้นทุน การประหยัดค่าใช้จ่ายตามระบบย่อยๆของกระบวนการจัดการ ความพร้อมของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และประการสำคัญคือประโยชน์อันเกิดจากการเพิ่มความสามารถให้กับฝ่ายบริหารในการกำกับ ควบคุม หรือติดตามประเมินผลการบริหารให้ทันตามห้วงเวลาและมีความโปร่งใสโดยการพัฒนาคนยังคงไล่หลังการพัฒนา ICT สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงฯ พบว่า ความสำเร็จของการใช้ ICT ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนักโดยเฉพาะเพื่อการจัดการทางการสื่อสารของหน่วยงาน แต่ก็ช่วยให้การบริหารมีความชัดเจนในเรื่องทิศทางของการทำงาน (unity of direction) มีผู้รับผิดชอบชัดเจน ฝ่ายบริหารและฝ่ายการเมืองมีข้อมูลเร็วขึ้นทันต่อสถานการณ์

ในด้านการตัดสินใจที่จะใช้ ICT จะมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร พบว่า ปัจจัยที่สำคัญและมีผลต่อการเลือกใช้ ICT ของ ทอท. จะเน้นเรื่องการปรับปรุงระบบการทำงาน ความสมบูรณ์ของข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะทักษะของผู้บริหารซึ่งต้องการความทันสมัย ความราบรื่นของงาน และการมุ่งสู่ผลลัพธ์ของงาน ส่วนปัจจัยภายนอกนั้น ด้านคุณภาพเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อ มากกว่าด้านราคาของ ICT เนื่องจากเป้าหมายเชิงนโยบายและทักษะของผู้บริหารที่มีผลต่อการนำ ICT มาช่วยลดภาระงานที่นับวันมีแต่จะเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการกำหนดภารกิจให้เป็นหน่วยงานที่จะต้องวางโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT ให้กับทุกองค์กร (ระดับกรม) ในกระทรวงเพื่อการเป็นศูนย์กลางของสารสนเทศข่าวสารในระดับกระทรวง กระนั้นในด้านข้อจำกัดของงบประมาณก็เป็นเงื่อนไขของการตัดสินใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งด้วย

ในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือการพัฒนาองค์กร พบว่า การจัดการทางการสื่อสารของ ทอท. นั้นจะส่งผลในทางบวกต่อการให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง (เช่น ผู้โดยสาร และสายการบิน) แต่จะส่งผลลบแก่ชุมชนใกล้เคียง ส่วนสำนักงานปลัดกระทรวงฯ นั้นจะส่งผลต่อองค์กรภายนอกค่อนข้างน้อย มีผลเฉพาะกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับหน่วยงานในสังกัดเท่านั้น เช่น การขอข้อมูลและการเป็นตัวแทน (Model) ให้กับการพัฒนาระบบของงานของกรมในกระทรวงเดียวกัน

การประเมินกระบวนการบริหาร (Formative Evaluation)

การจัดการทางการสื่อสารของทั้งสององค์กรพบว่า สำหรับทอท. นั้น มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 ลักษณะที่ค่อนข้างมาก ดังนี้

- ด้านบุคลากร
- ด้านวัสดุการลงทุน
- ด้านการจัดการความรู้
- ด้านประสิทธิภาพ

ในกรณีของทอท. มีการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรค่อนข้างมาก โดยเฉพาะการมีระบบการพัฒนาคน ประเมินคน และการสรรหาคนเข้มงวดมากขึ้นกว่าเดิม ในด้านวัสดุอุปกรณ์เน้นการใช้สิ่งที่ลงทุนไปแล้วให้คุ้มค่ามากขึ้น ในด้าน

การจัดการความรู้จะเป็นการเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ไปยังกลุ่มคนภายนอกมากขึ้น และกระตุ้นคนภายในให้เรียนรู้มากขึ้นกว่าเดิม รวมถึงในด้านประสิทธิภาพมีการเปลี่ยนแปลงในการให้รายละเอียดของข้อมูลข่าวสารมากขึ้น สามารถประเมินประสิทธิภาพให้เป็นระบบ และเน้นความโปร่งใสในการบริหารจัดการ

ในขณะเดียวกันสำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรไม่มากนักเป็นเพียงการเสริมอุปกรณ์การทำงานและการเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้นกว่าเดิมเท่านั้น ในด้านการจัดการความรู้ยังคงมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก เพราะเน้นแต่การเป็นตัวอย่างให้กับองค์กรภายนอกโดยไม่เข้าไปแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงของกรมอื่นในกระทรวงเดียวกัน แต่ในขณะเดียวกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านประสิทธิภาพเป็นที่น่าพอใจ กล่าวคือมีการดำเนินงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจถึงร้อยละ 90 โดยเฉพาะการมีความสามารถในการรองรับปริมาณงานได้มากขึ้น (สูงกว่าแผนที่ตั้งไว้) และงานมีคุณภาพในแง่ความพึงพอใจมากในตัวเลขระดับเดียวกัน

การวิเคราะห์องค์การตามตัวแบบ SWOT

ในกรณีของหอท. พบความโดดเด่นในเรื่องการมีนโยบายทางการเมืองสนับสนุนและสภาพภูมิศาสตร์ของสนามบินเอื้ออำนวยให้กับการบริหารจัดการขององค์การ แม้ว่าจะมีจุดอ่อนในเรื่องภาระหนี้สิน และการขาดกำลังคนแต่ก็สามารถใช้นโยบายทางการบริหารเชิงธุรกิจเข้ามาสนับสนุนจึงทำให้จุดอ่อนนี้ไม่ค่อยบ่าง ประกอบกับความร่วมมือกับตลาดต่างประเทศ และประการสำคัญคือการปรับหน่วยงานเป็นหน่วยธุรกิจจึงทำให้มีความคล่องตัวมากขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีภัยคุกคามจากภายนอก เช่น ราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้นแต่ก็สามารถใช้ยุทธศาสตร์อื่นๆเข้ามาลดภัยคุกคามได้บ้าง

สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงฯ นั้น พบจุดแข็งมาจากฝ่ายบริหารระดับสูงในการสร้างความเป็นเอกภาพของนโยบายในการเป็นศูนย์กลางสารสนเทศและข่าวสารข้อมูลระดับกระทรวงตลอดจนการเชื่อมต่อด้านข้อมูลเข้ากับสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ประกอบกับการมีเสถียรภาพของผู้นำองค์กรควบคู่กับความชัดเจนในเชิงโครงสร้างและหน้าที่ตามตัวบทกฎหมายด้วย ในขณะที่พบจุดอ่อนในเรื่องของปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นแต่อัตรากำลังคนถูกลดลงตาม

ลำดับตามนโยบายลดกำลังคน ขณะเดียวกับที่บริษัทเอกชนภายนอกจะดึงคน เก่งออกจากงาน ICT ขององค์กร ในจังหวะเดียวกันกับการเข้ามามีอิทธิพลของ หน่วยงานภายนอก เช่น กพร. ในเรื่องนโยบายปฏิรูประบบราชการทำให้เกิดการพัฒนา ศูนย์ ICT และนำมาซึ่งโอกาสในการได้รับงบประมาณเพื่อพัฒนาอุปกรณ์ และกำลังคนให้มีศักยภาพสูงขึ้น แต่แม้กระนั้นก็ยังต้องเผชิญกับภัยคุกคามใน เรื่องของข้อจำกัดด้านอำนาจของผู้บริหารสูงสุดในการเกลี่ยงบประมาณข้ามกรม ประกอบกับอิทธิพลขององค์กรภายนอกเช่น กพร.และหน่วยงานตรวจสอบอื่นๆ เป็นต้น ที่เร่งระดมสั่งงานภายใต้เวลาที่จำกัด

ยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้นำองค์กร

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะ บทบาท ความคาดหวัง และอนาคตขององค์กร แล้ว จะพบว่า มีความแตกต่างกันในหลายประเด็น กล่าวคือ

- คุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะผู้นำของทอท.เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน มีความเตรียมพร้อมอยู่เสมอ กระตือรือร้นมองโลกในแง่ ดี เน้นมุ่งสู่ผลงาน ในขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงจะเป็นกลุ่ม งานพื้นฐานทั่วไป เป็นหน่วยงานที่ค่อนข้างจะนิ่งเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง มองโลกในแง่ดี และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน ตามรูปแบบองค์กรราชการโดยทั่วไป
- บทบาทของผู้นำ พบว่า ประกอบด้วยลักษณะทั้ง 5 บทบาท ดังนี้ ความเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ทางทอท.จะเน้นการแปลงนโยบายไปสู่ แผนปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมควบคู่กับการชี้้นำการทำงานใหม่ ๆ ในขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงจะเน้นการกระตุ้นให้เรียนรู้เพิ่ม มากขึ้น ในด้านการก่อเกิดความคิด ทอท.จะเน้นการสร้างค่านิยม ใหม่ ๆ ริเริ่มวิธีปฏิบัติงานด้านการสื่อสารใหม่ ๆ การทำงานใน ลักษณะโครงการ ตลอดจนการค้นหาเหตุของปัญหา ส่วนสำนักงาน ปลัดกระทรวง จะเน้นการชี้้นำความรู้และมีการถ่ายทอดความรู้จาก ล่างขึ้นสู่บนด้วย ในด้านการอธิบายความคิด พบว่า ทอท.จะเน้น การสร้างความเข้าใจในระดับล่าง (ฝ่ายปฏิบัติงานแนวหน้า) ด้วยสิ่ง ที่เป็นรูปธรรม ส่วนสำนักงานปลัดกระทรวงจะเน้นการให้ข้อมูลกับ ผู้มีอำนาจเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับองค์กรภายนอกมากกว่าภายใน

ใน ในด้านการเป็นตัวกลางความขัดแย้ง ทอท.จะเน้นการแก้ไขความขัดแย้งด้วยพระคุณมากกว่าพระเดช ขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงฯ กลับเน้นการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการสร้างหมุดเชื่อมโยง (pin person) ควบคู่กับการใช้ความไม่เป็นทางการและสายการบังคับบัญชา สำหรับบทบาทการอำนวยความสะดวกนั้น ทอท.ได้เน้นการอำนวยความสะดวกเชิงรูปธรรมในการประชุมและการใช้การสื่อสารแบบอวัจนภาษาด้วยการแต่งกายตามสบาย การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองมากขึ้น ขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ได้ใช้การสื่อสารด้วยวัจนภาษา (ถ้อยคำ) และการประชุมตามวาระ ในบางครั้งจะใช้สื่อเอกสารค่อนข้างมาก แม้ว่าจะมีสื่อทางไกลแต่ได้ใช้เท่าที่จำเป็นเนื่องจากต้นทุนสูงกว่า

- สภาพปัญหา ทั้ง 2 องค์กรจะมีสภาพปัญหาแตกต่างกันค่อนข้างมาก กล่าวคือ ทอท. จะมีปัญหาด้านความชัดเจนของนโยบาย การพัฒนาคนไม่ทันภารกิจ ICT ที่ใช้ต้องพึ่งพิงลิขสิทธิ์ และการพัฒนา ICT ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ส่วนสำนักงานปลัดกระทรวงฯ พบว่า เป็นปัญหาด้านสายการบังคับบัญชาในบางเรื่องที่ยาวเกินไป อายุของข่าวสารสั้นมาก ความระมัดระวังตัวของผู้ปฏิบัติงานมากเกินไป การเกลี้ยกำลัคนที่ไม่อาจทำได้จริง ปริมาณงานล้นมือ และความรู้ในการแก้ไข ICT อยู่ในวงจำกัด
- ความคาดหวังในอนาคตของผู้นำองค์กร ในการนี้ทอท.ตั้งเป้าลูกค้าของหน่วยงานไว้เป็น 2 เท่า ของปัจจุบัน มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูล สัญญาการจ้างฝ่ายบริหารต้องมีความชัดเจนและมีบทลงโทษโดยเป็นข้อตกลง 2 ฝ่ายไม่ใช่เซ็นสัญญาฝ่ายเดียว เป้าหมายความปลอดภัยต้อง 100% ในด้านบุคลากรต้องมีความรู้ในสาขาข้างเคียงอื่นๆ โดยเฉพาะในเรื่องการบริการลูกค้า และสามารถให้คนหมุนเวียนกันทำงานได้ภายหลังมีการจัดระบบงานที่ลงตัวแล้ว ในด้านการบริหารจัดการต้องมีการหมุนเวียนคนเข้ามาให้บริการเร็ว คนในองค์กรมีส่วนร่วมมากขึ้นมีการขยายความเข้าใจในระดับล่างให้มากขึ้นในทุกๆเรื่อง สิ่งสำคัญคือสถานะขององค์กรที่ปรารถนาให้ขึ้นตรงต่อ

ฝ่ายนิติบัญญัติ (ในนามตัวแทนของประชาชน) แทนที่การขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหาร และการเป็นฐานข้อมูลการบันทึกหมดผ่านองค์กรเพื่อให้ค่าใช้จ่ายลดน้อยลง สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงฯ พบว่าความคาดหวังของผู้นำองค์กร ในเรื่องนโยบายที่ต้องการเน้นสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ให้มากขึ้น และเพื่อความอยู่รอดของหน่วยงานควรมีการเกลี้ยตำแหน่งคนให้สอดคล้องกับงาน โดยเฉพาะควรมีการพัฒนาคนให้มีบุคลากรใหม่ๆ เพิ่มขึ้น และมีการถ่ายทอดความรู้ให้เป็นความรู้ที่คงอยู่กับองค์กร ในด้านการบริหารให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากกว่าเดิม และประการสำคัญที่สุดคือ ความหวังที่ต้องการให้องค์การปราศจากอำนาจทางการเมืองแทรกแซงการบริหารจัดการขององค์กร

การประเมินการจัดการทางการสื่อสารขององค์กร

ในด้านองค์ประกอบของการสื่อสาร พบว่าบรรยากาศโดยทั่วไปจะเน้นการมีบรรยากาศการทำงานเป็นแบบราชการ จึงเน้นการสื่อสารภายในมากกว่าการสื่อสารภายนอกตามความเคยชิน วิธีการติดต่อสื่อสารตามแบบลายลักษณ์อักษร ช่วยสร้างความชัดเจนมากขึ้นได้ เพื่อให้การสื่อสารทำหน้าที่ในการติดต่อกับหน่วยราชการต่างๆ ควบคู่ไปกับการสร้างภาพลักษณ์กับสังคมภายนอก โดยทอท.จะเน้นการสร้างภาพลักษณ์กับสังคมภายนอก ขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงฯจะเน้นการติดต่อกับหน่วยราชการ หน่วยงานทั้งสองจะมีการจัดการทางการสื่อสารที่เน้นการสั่งงานควบคู่กับการย้ำพฤติกรรมการทำงาน จึงเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และหาฉันทามติน้อยมาก แต่จะเน้นการตรวจสอบและการฝึกอบรมกับการใช้หลักการบริหารตามขั้นตอน กระนั้นการสร้าง ความเข้าใจให้กับสมาชิกและการนำไปปฏิบัติได้จริงมีไม่มากเท่าที่ควร ในแนวทางเดียวกันพบว่าผลกระทบจากการสื่อสารต่อการเพิ่มประสิทธิภาพยังอยู่ในระดับปานกลาง สิ่งที่ได้รับผลตอบกลับมาจากสมาชิกองค์กรคือการมีความเห็นว่าควรจะมีการปรับปรุงการจัดการในทุกๆ เรื่องโดยองค์กรรวม ไม่ใช่ทำเฉพาะบางเรื่องบางส่วน โดยมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรมากกว่าการคำนึงถึงผู้ใช้บริการ ขณะเดียวกันผลกระทบจากการจัดการจะเป็นด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า

อยู่บ้าง ในขณะที่การวิเคราะห์การจัดการจะเน้นที่จุดแข็งขององค์การมากที่สุด มากกว่าการตระหนักถึงจุดอ่อนตลอดจนภัยคุกคามที่มีต่อองค์การ

ในด้านภูมิหลังของประชากรหรือสมาชิกในองค์การนั้นพบว่า ความแตกต่างในเรื่องความถี่ของการรับข่าวสารหรือปริมาณข่าวสารที่รับมีผลต่อองค์ประกอบของการสื่อสาร นโยบายระบบและรูปแบบของการสื่อสาร ตลอดจนมีผลต่อองค์ประกอบทางด้านการจัดการการสื่อสารในเกือบจะทุกเรื่อง ในขณะที่รายได้ เพศ และการศึกษามีความเกี่ยวข้องใน 3 ด้านคล้าย ๆ กันจะต่างกันเฉพาะเรื่องเพศจะเกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อสาร ประโยชน์จากการใช้สื่อ และยุทธศาสตร์การสื่อสาร ขณะที่รายได้จะไม่เกี่ยวกับระบบการสื่อสารและกระบวนการบริหารสื่อ ส่วนการศึกษาจะไม่เกี่ยวข้องกันทั้งกิจกรรมการสื่อสาร เกณฑ์ในการเลือกสื่อ และประโยชน์จากการใช้สื่อ สำหรับประเภทของสื่อที่รับ (หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือระบบ IT) จะมีความเกี่ยวข้องเฉพาะต่อทั้งระดับการสื่อสาร หน้าที่ในการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร และประโยชน์จากการใช้สื่อ โดยมีความเกี่ยวข้องอยู่บ้างกับการจัดการการสื่อสารเช่นในเรื่องลักษณะการจัดการ ยุทธศาสตร์ แนวทางการปรับปรุง และผลกระทบของการจัดการ

การจัดการทางการสื่อสารในสถาบันทางการศึกษา

การจัดการทางการสื่อสารในสถาบันทางการศึกษาที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นอีกกรณีตัวอย่างที่แตกต่างไปจากการจัดการทางการสื่อสารขององค์การในหัวข้อที่ผ่านมา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีพฤติกรรมในการบริหารจัดการเฉพาะตัวแม้ว่าจะอยู่ภายใต้ระบบราชการก็ตาม ทั้งนี้ได้ศึกษาโดยผ่านมุมมองของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันดังกล่าว รวมทั้งผ่านมุมมองของบุคลากรในระดับที่ต่ำกว่าผู้บริหารลงมาจากการวิจัยเชิงสำรวจ ทั้งสองส่วนสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารและการจัดการภายในองค์การ โดยเฉพาะพฤติกรรมการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการบริหาร นโยบาย และการพัฒนาสถาบันทั้งในด้านการปฏิรูปโครงสร้าง คุณภาพในการบริหารงาน การจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการระดมเงินทุนและเงินบริจาคของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลที่แสดงออกมาทั้งในรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหาร

ลักษณะการใช้สัญลักษณ์ ช่องทางของข่าวสาร ปริมาณข่าวสาร และผลลัพธ์ของ
การบริหารจัดการ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการนำระบบสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์
ใช้ ผู้บริหารในทุกระดับของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมุ่งเอาเทคโนโลยี
สารสนเทศมาใช้ในหน่วยงานที่ตนเองบังคับบัญชาอยู่เพื่อความสะดวกในการสืบ
ค้นข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนเพื่อการบริหารและพัฒนาหน่วยงาน
 ฯลฯ โดยนำระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มารองรับการ
ทำงานดังกล่าวโดยผ่านกรรมวิธีต่างๆ เช่น การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e
mail) หรือการรับหนังสือเข้า – ออกผ่านระบบงานงานสารบรรณที่อาศัยซอฟต์แวร์
 หรือการกระจายเครือข่ายไร้สายในวงกว้าง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อความสะดวกใน
การติดต่อและการค้นหาเรื่องต่างๆ ได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญ
กับการสื่อสารอยู่หลายประเภท แต่ประเภทของการสื่อสารที่ผู้บริหารให้
ความสนใจมากเป็นพิเศษจะเป็นการสื่อสาร 2 ทางในลักษณะการแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็น เช่น การจัดประชุมตามวาระ และการประชุมหัวหน้างานกลุ่มย่อย
 ฯลฯ การสื่อสารแบบ 2 ทางดังกล่าว บางครั้งอาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
มาช่วยเสริม เช่น การอาศัยอินเทอร์เน็ต และการอาศัยโทรศัพท์มือถือ
 เป็นต้น

กระบวนการสื่อสารในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลอยู่ภายใต้
ขอบเขตของการสื่อสารที่เน้นการสื่อสารภายในองค์การเป็นหลัก แต่ก็ให้ความสำคัญ
สำคัญกับภาพลักษณ์ในความเป็นเลิศของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลให้
ประจักษ์ต่อสังคมภายนอก ดังนั้นบรรยากาศทั่วไปขององค์การจำเป็นต้อง
สนับสนุนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน โดยมีระบบการสื่อสารที่นำมาใช้ใน
หน่วยงานสามารถรองรับกลไกของการสื่อสารในการรับ – ส่งข้อมูลเกี่ยวกับคน
ใช้ การใช้สารสนเทศและการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารวิชาการ และการติดต่อ
กันกับเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานอื่น นอกเหนือจากการใช้ถ้อยคำต่างๆ ทั้งใน
การพูด และการเขียนโดยตรง โดยเฉพาะการติดต่อพูดจาแบบซึ่งหน้า เป็นแบบ
ภาษาที่หน่วยงานในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลนิยมใช้มากที่สุด พร้อม
กันไปกับการใช้สื่อพื้นฐานภายใน เช่น การประชุม หนังสือเวียน หรือคำสั่ง
 เป็นต้น เพื่อตอบสนองการทำงานของหน่วยงานทั้งระหว่างนายกับลูกน้อง หรือ

ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง เนื้อหาสาระที่มีความชัดเจนจึงมีความสำคัญในการวัดความสำเร็จของการสื่อสาร โดยเฉพาะการไปสู่เป้าหมายเฉพาะหน้าอันได้แก่ การแก้ไขข้อขัดแย้งในเรื่องงานและคนในองค์กร รวมถึงความคาดหวังต่อผลกระทบจากการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยเฉพาะความสามารถในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้นการพัฒนาการสื่อสารที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลนำมาใช้จึงเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของการทำงานโดยตรง

นอกเหนือจากปัจจัยในด้านการสื่อสารแล้ว จะเห็นได้ว่าผู้บริหารแต่ละคนในคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลจะบริหารงานด้วยปัจจัยในการจัดการที่ไม่ค่อยแตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ ผู้บริหารในองค์กรสามารถกำหนดและเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสที่จะพัฒนาหน่วยงาน และอุปสรรคของแต่ละหน่วยงานในลักษณะที่เป็นเอกภาพ ทั้งมีการวางแผนการปรับปรุงแก้ไขในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนพยายามปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งสามารถนำเอานวัตกรรมเข้ามาปรับใช้กับหน่วยงานของตนเองได้เป็นอย่างดี โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เช่น การนำเอาโปรแกรม SAP มาใช้เพื่อความสะดวกในการเชื่อมโยงข้อมูล และความสะดวกในการนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจในบางกรณีได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นไปตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ทางคณะได้กำหนดไว้ถึงการไปสู่ความเป็นเลิศในเอเชียอาคเนย์ โดยทุกหน่วยงานจะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ในส่วนของการจัดการทางการสื่อสารของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลได้มีการปรับปรุงแก้ไขเป็นจุดๆ ไปโดยนำเอากิจกรรมพิเศษบางกิจกรรมมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขไปก่อน ทั้งนี้โดยการพิจารณาการแก้ไขจะเริ่มต้นพิจารณาจากจุดเด่นขององค์กร และต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่มาจากกาหนดวิสัยทัศน์ มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานเพื่อนำมาเป็นแนวปฏิบัติภารกิจของกิจกรรมพิเศษดังกล่าว ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับการวางแผนงานในการจัดการด้านคนทำงานและจัดให้มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานด้วย

การจัดการทางการสื่อสารในองค์การธุรกิจ

องค์การธุรกิจที่ศึกษาวิจัยจำแนกเป็น 2 ลักษณะคือ องค์การธุรกิจให้บริการโดยมีบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษา และ องค์การธุรกิจการผลิตโดยมีบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย เป็นกรณีตัวอย่าง ทั้งสองบริษัทมีสภาพการณ์การจัดการทางการสื่อสารค่อนข้างแตกต่างกันเป็นคนละแบบ กล่าวคือ

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีการจัดการทางด้านการบริหารการสื่อสารอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ นอกเหนือจากการมีโครงสร้างการจัดการที่ดี เนื่องจากได้ผ่านการวิเคราะห์พิจารณาถึงการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ มานานกว่าก่อนศตวรรษ ถึงแม้บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จะเป็นบริษัทข้ามชาติแต่ก็มีความเข้าใจถึงความ เป็นท้องถิ่นเช่นสังคมไทยเป็นอย่างดีในการปรับปรุงพัฒนาการสื่อสารในองค์การ ที่เป็นอยู่ นอกจากนี้บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ยังได้ศึกษา เปรียบเทียบจากบริษัทประเภทอื่นหรือจากภูมิภาคอื่นๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทาง ในการปรับปรุงองค์การของตนเองอีกด้วย น่าสังเกตว่าองค์การได้ให้ความสำคัญ กับการสื่อสารกับพนักงานอย่างมาก มีการสนับสนุนอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการสื่อสารกับพนักงานจนพอเพียง เช่น การใช้ SMS ,e-โทรศัพท์มือถือที่ สื่อสารได้อย่างกว้างขวาง คอมพิวเตอร์ อีเมล การประชุมทางไกล และ Walky-Talky เป็นต้น นอกเหนือจากการสนับสนุนการสื่อสารแบบการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ของพนักงานในบริษัท เช่น การจัดให้มีการประชุมเช้า (Morning Talk) หรือการจัดงานสังสรรค์ระหว่างพนักงาน เป็นต้น ทั้งยังมีการใช้เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์การ เช่น ใบบลิว โทรสาร และใบประกาศ เป็นต้น อย่างไรก็ตามเพื่อให้บริษัทในเครือเดียวกันที่อยู่ตามภูมิภาคต่างๆของโลก สามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างสะดวก บริษัทจึง ใช้อำนาจด้วยการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษให้กับพนักงาน เพื่อให้ พนักงานใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสารระหว่างกันได้ อีกทั้งยังมีการจัดอบรมด้านต่างๆเพื่อส่งเสริมการสื่อสารให้กับพนักงานอีกด้วย ในส่วนของ

การสื่อสารกับลูกค้ามีการใช้ระบบโทรศัพท์ และระบบไอทีเพื่อใช้ในการนัดหมาย และการสั่งซื้อขายสินค้า

ในทำนองเดียวกันพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการทางการสื่อสารของบริษัท ยกเว้นเพียงบางประเด็นเท่านั้นที่พนักงานเห็นว่ายังต้องปรับปรุง เช่น เรื่องการสื่อสารกับทางราชการ กับกลุ่มผู้ถือหุ้น และการชี้แจงในเรื่องงบกำไรขาดทุน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าการจัดการสื่อสารในองค์กรนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อจากการจัดการขององค์กรเป็นอย่างดี ส่งผลลัพท์ให้โตโยต้าสามารถผลิตรถยนต์ได้นาทีละประมาณหนึ่งคัน แต่การจัดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากเกินไปก็อาจทำให้พนักงานได้รับข้อมูลล้น จนไม่มีเวลาได้ตรงในการแยกสารเพื่อการรับรู้ถึงเรื่องจำเป็นก่อน-หลัง

ในกรณีของบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) โดยเฉพาะโรงแรมเซ็นทรัลโซฟีเทลที่แม่จะอยู่ในเครือโรงแรมที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ แต่ด้วยความยึดติดกับความเป็นท้องถิ่น จึงยังคงทำให้โรงแรม Central Sofitel มีลักษณะการบริหารจัดการแบบครอบครัว พนักงานส่วนใหญ่จึงมีความผูกพันภักดีกับองค์กรเป็นอย่างดี และผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานแทนในกิจการขององค์กร อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากมุมมองของการจัดการทางการสื่อสารแล้วพบว่า ยังคงขาดการวางแผนทั้งระบบที่มีต่อโครงสร้างทางการสื่อสารในภาพรวมให้มีความชัดเจน โดยเฉพาะการสื่อสารในระดับย่อยนั้น การสั่งงานยังปราศจากภาวะผู้นำที่มีความเข้มแข็ง ขาดความเป็นมืออาชีพ ขาดระบบการประเมินผลที่เป็นรูปธรรม ถึงแม้องค์กรจะจัดบริการให้กับลูกค้าได้อย่างครบถ้วน แต่ภายในองค์กรไม่สามารถจัดเครื่องมือและอุปกรณ์ให้กับพนักงานได้อย่างพอเพียง อีกทั้งยังมีความล่าช้าในการนำเทคโนโลยีมาใช้ จึงมีส่วนทำให้ยังคงขาดการบริหารจัดการทางการสื่อสารที่ดี ยิ่งกว่านั้นการขาดอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยทางอย่างเพียงพอ ยังส่งผลให้พนักงานต้องทำงานหนักมากเกินความจำเป็น ทำให้ไม่มีเวลาคิดแก้ปัญหาจนขาดความเข้าใจถึงความสำคัญของตนที่มีต่อองค์กร ไม่เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ของตนที่เชื่อมโยงกับโครงสร้างรวมของบริษัท รวมถึงการขาดความสัมพันธ์และความร่วมมือที่มาจากจิตสำนึกระหว่างแผนกต่าง ๆ ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณและความตั้งใจจริงใน

การปรับปรุงเพื่อส่งเสริมให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อผลของการทำงานที่มีประสิทธิผลโดยรวมของบริษัทต่อไป แต่กระนั้นก็พบว่าการทำงานแบบครอบครัวยังอาจมีส่วนดีที่ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ใกล้ชิดกันมีทัศนคติที่ดีต่อบรรยากาศในการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งเป็นจุดแข็งของบริษัท

โดยสรุป การสื่อสารภายในองค์กรของโตโยต้ามีการสื่อสารที่มีการประสานงานกันทั้งระบบ ขณะที่โรงแรมเซ็นทรัลยังมีการประสานงานระหว่างแผนกและส่วนต่างๆค่อนข้างน้อย โครงสร้างทางการบริหารของโตโยต้ามีความชัดเจนอันทำให้การโครงสร้างการสื่อสารในองค์กรชัดเจนด้วย แต่โครงสร้างส่วนย่อยของโรงแรมเซ็นทรัลยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควรทำให้มีแต่การสื่อสารจากบนลงล่างเป็นส่วนใหญ่ แนวทางการทำงานของโตโยต้าเป็นไปตามวิสัยทัศน์จากปรัชญาการทำงานของสังคมญี่ปุ่นเช่น การทำงานของทุกคนให้เป็นไปในทางเดียวกันตามหลักการ “Gengi Genbutsu” หรือการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องตามหลักการ “Kaizen” หรือทำงานลดการสูญเสียไปตามหลักการ “Muda Muri Mura” รวมทั้งการให้ความเคารพต่อผู้อื่น โดยมีการกำหนดทิศทางแต่ละปีจากประธานบริษัทชาวญี่ปุ่นให้บุคลากรโตโยต้าทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน ขณะที่โรงแรมเซ็นทรัลพลาซามีการทำงานที่ชัดเจนในช่วงแรกที่มี ISO โดยเน้นคำขวัญในการบริหารลูกค้าคือ “We put you first” แต่หลังจากนั้นก็ดำเนินการไม่เต็มที่ แต่จุดเด่นที่ยังคงอยู่ของโรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่าจะอยู่ที่ความสามารถในการประหยัดพลังงาน ในแง่ของ IT โตโยต้าได้นำระบบดิจิทัลมาใช้ในหมู่ของพนักงานค่อนข้างมากและหลายด้าน ในขณะที่โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่านำ IT มาใช้เป็นเพียงบางแผนกไม่เหมือนกัน จำนวนคอมพิวเตอร์ยังไม่พอเพียง ส่วนในเรื่องการบริหารบุคคล โตโยต้าสามารถประสานงานบุคลากรในองค์กรได้เนื่องจากงานบุคคลมีการนำกิจกรรมเข้าไปใช้เป็นเครื่องมือ ขณะที่โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า งานบุคคลมีขอบเขตการทำงานแคบกว่าเฉพาะการรับบุคลากรและการดูแลพนักงาน แต่ยังขาดการสื่อสารกับบุคลากรในแผนกอื่นและสาขาที่อยู่ต่างพื้นที่

สรุป

การจัดการทางการสื่อสารในองค์กรแต่ละประเภทมีทั้งส่วนเหมือนและส่วนต่าง ส่วนเหมือนเป็นการนำหลักการบริหารในทางทฤษฎีมาใช้ ส่วนที่แตกต่างกันจะมีมากกว่าเนื่องจากธรรมชาติขององค์กรที่มีโครงสร้าง หน้าที่ และสิ่งแวดล้อมที่ไม่เหมือนกัน องค์กรทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีสายการบังคับบัญชาที่แข็งแกร่ง มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ แต่การพัฒนาคน แต่การพัฒนาคนมีน้อยกว่าการพัฒนาทางเทคโนโลยี องค์กรทั้งสองต่างได้รับอิทธิพลจากการเมืองค่อนข้างมาก ทอท.อาจได้รับประโยชน์จากรัฐบาลในแง่ของการสนับสนุน ในขณะที่รัฐบาลอาจสร้างแรงกดดันให้กับองค์กร นโยบายเช่นสำนักปลัดกระทรวงคมนาคม ส่วนการจัดการทางการสื่อสารในสถาบันทางการศึกษามีการพัฒนาคนและเทคโนโลยีไปด้วยกัน ดังนั้นการพัฒนาการสื่อสารที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลนำมาใช้จึงเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของการทำงานโดยตรง ส่วนการจัดการทางการสื่อสารในองค์กรทางธุรกิจจะแตกต่างไปจากองค์กรที่กล่าวมา ธุรกิจการผลิตเช่นโตโยต้าจะมีการจัดการทางการสื่อสารที่เป็นเอกภาพมากกว่าองค์กรธุรกิจที่ให้บริการเช่นโรงแรมเซ็นทรัลพลาซา โดยโตโยต้าสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งกิจกรรมการสื่อสารมาใช้ในการจัดการทางการสื่อสารได้กลมกลืนมากกว่าโรงแรมเซ็นทรัลพลาซา

บทสรุป

จากการศึกษาวิจัยถึงสาเหตุที่ทำให้องค์กรทั้งห้า ได้แก่ องค์กรทางราชการ วิสาหกิจที่รัฐลงทุน สถาบันทางการศึกษา องค์กรธุรกิจการผลิต และ องค์กรธุรกิจบริการ มีความแตกต่างกันเนื่องมาจากตัวแปรที่สำคัญคือ บรรยากาศทั่วไป ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ กิจกรรมการสื่อสาร และผลกระทบจากการจัดการ ตลอดจนวิธีการติดต่อสื่อสารที่มาจากปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสาร แม้ตัวแปรดังกล่าวจะจำแนกความแตกต่างขององค์กรทั้งห้าได้ แต่คนในองค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะตรงกับองค์กรที่ตนเองสังกัดเฉลี่ยไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะไปตรงกับลักษณะของคนในองค์กรที่

เหลือ นอกจากนี้ตัวแปรบรรยากาศทั่วไป ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์ นโยบายการจัดการ กิจกรรมการสื่อสาร และผลกระทบจากการจัดการ ภายใต้วิธีการติดต่อสื่อสาร ยังมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตามลำดับในการนำไปอธิบายปรากฏการณ์ที่แตกต่างกันของการจัดการทางการสื่อสารในองค์กรต่างๆ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ การจัดการทางการสื่อสารในองค์กรแต่ละประเภทมีทั้งส่วนเหมือนกันและส่วนต่างกัน ส่วนที่แตกต่างกันจะมีมากกว่าเนื่องจากธรรมชาติขององค์กรที่ไม่เหมือนกัน องค์กรทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีสายการบังคับบัญชาที่แข็งแกร่ง มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาองค์กรมากกว่าการพัฒนาคน อย่างไรก็ตามองค์กรทั้งสองได้รับอิทธิพลจากปัจจัยการเมืองค่อนข้างมาก ทอท.อาจได้รับประโยชน์จากรัฐบาลในแง่ของการสนับสนุน ในขณะที่รัฐบาลมักสร้างแรงกดดันให้กับองค์กรนโยบายเช่นสำนักปลัดกระทรวงคมนาคม ส่วนการจัดการทางการสื่อสารในสถาบันทางการศึกษามีการพัฒนาคนและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน ดังนั้นการพัฒนาการสื่อสารที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลนำมาใช้จึงสามารถนำไปใช้ในการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของการทำงานโดยตรง ส่วนการจัดการทางการสื่อสารในองค์กรทางธุรกิจจะแตกต่างไปจากองค์กรที่กล่าวมา ธุรกิจการผลิตเช่นโตโยต้าจะมีการจัดการทางการสื่อสารที่เป็นเอกภาพมากกว่าองค์กรธุรกิจที่ให้บริการเช่นโรงแรมเซ็นทรัลพลาซา โดยโตโยต้าสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งกิจกรรมการสื่อสารมาใช้ในการจัดการทางการสื่อสารได้กลมกลืนมากกว่ากิจการโรงแรม

บทที่ 6

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในงานวิจัยของระยะที่ 2 นี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาถึงการจัดการทางการสื่อสารซึ่งเป็นมิติหนึ่งภายใต้โครงการ หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน ซึ่งในมิติที่สองจะเป็นการศึกษากาการบริหารจัดการที่พาดพิงกับการใช้สื่อในการสนองต่อสัมฤทธิ์ผลในการจัดการขององค์กร ดังนั้นการจัดการทางการสื่อสารจะช่วยทำให้ทราบถึงแนวการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อนำการสื่อสารที่เป็นระเบียบแล้วไปประยุกต์ใช้ในการจัดการให้มีความเป็นระบบ และนำไปสู่การจัดการที่ราบรื่น ตลอดจนทำให้องค์กรมีสุขภาพที่แข็งแกร่ง

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในระยะที่ 2 นี้ เป็นการวิจัยเฉพาะตัวแปร/มโนทัศน์และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร/มโนทัศน์ในมิติของการจัดการทางการสื่อสาร (communication management) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อค้นหาและรวบรวมตัวแปร (variable) หรือมโนทัศน์ (concept) ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในทางการสื่อสาร และยุทธศาสตร์ในทางการจัดการขององค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ในทางการสื่อสารกับยุทธศาสตร์ในทางการจัดการที่ใช้ในองค์กร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้างที่นำมาใช้และทำให้องค์กรแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้ศึกษาวัตถุประสงค์ที่ 1 ไว้ในบทที่ 2 และบทที่ 3 ส่วนวัตถุประสงค์ที่ 2 ได้วิจัยไว้ในบทที่ 4 และวัตถุประสงค์ที่ 3 ได้ศึกษาไว้ในบทที่ 5

ข้อสรุป

ข้อสรุปจะจำแนกไปตามวัตถุประสงค์ทั้งสาม ดังนี้

1. การจัดการทางการสื่อสารจะครอบคลุมการจัดระเบียบการสื่อสารซึ่งเปิดโอกาสให้องค์การต้องอาศัยการมีส่วนร่วมทางการสื่อสาร และการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสาร รวมถึงการจัดการทางการสื่อสารที่ต้องคำนึงถึงกระแสความทันสมัยหรือความเป็นสากลจากสภาพแวดล้อม ความแข็งแกร่งของสายการบังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การในปัจจุบัน เข้า พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขององค์การในกระบวนการแปรเปลี่ยน และแรงกดดันจากภายนอกโดยเฉพาะการเมือง การตลาด และความผูกพันจากภายในที่ส่งผลลัพท์ต่อบุคลากร

2. คู่ตัวแปรในงานวิจัยทุกคู่จะมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงตามทฤษฎีระบบ โดยความแข็งแกร่งของระดับความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับการลงทุนหรือการพัฒนาคนกับเทคโนโลยีทางการสื่อสาร

3. การจัดการทางการสื่อสารในแต่ละองค์การยังขาดเอกลักษณ์เนื่องจากพื้นฐานขององค์การแต่ละประเภทแตกต่างกันอันเนื่องมาจากปัญหาในเรื่องความลงตัวของคนกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับแรงกดดันภายนอกจากปัจจัยทางการเมืองหรือการตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรยากาศทั่วไป ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ กิจกรรมการสื่อสาร และผลกระทบจากการจัดการ เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตามลำดับภายใต้บทบาทของวิธีการติดต่อสื่อสาร

ข้อสรุปที่ 1

ข้อสรุปจากตัวแปรทั้งหมดของการจัดการทางการสื่อสารในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การจัดการทางการสื่อสารครอบคลุมการจัดระเบียบการสื่อสาร โดยความพร้อมในการจัดระเบียบทางการสื่อสารต้องคำนึงถึงขอบเขตการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารภายใน แนวทางปรับปรุงการจัดการที่เป็นองค์รวม ยุทธศาสตร์การสื่อสารที่ครอบคลุมทั้งปริมาณและคุณภาพของข้อมูลข่าวสารที่ไหล

เวียนผ่านอุปกรณ์ทางการสื่อสาร และแบบภาษาที่เป็นวัจนภาษา ซึ่งติดต่อสื่อสารในแบบลายลักษณ์อักษรและแบบพูดต่อหน้า ส่วนการจัดการทางการสื่อสารจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก โดยสภาพแวดล้อมขึ้นกับส่วนที่เป็นบรรยากาศองค์การและยุทธศาสตร์การจัดการที่เป็นเป้าหมายจากผู้ก่อตั้ง ปัจจัยเข้าประกอบด้วยปัจจัยในการจัดการโดยเฉพาะจุดแข็ง แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการที่เป็นพันธกิจ หน้าที่ในการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ และเกณฑ์ในการเลือกสื่อที่ต้องคำนึงถึงเรื่องงบประมาณและค่าใช้จ่ายในการเลือกซื้อหรือใช้สื่อ สำหรับกระบวนการแปรเปลี่ยนจะต้องตระหนักถึงลักษณะที่ใช้ในการจัดการทั้งในเรื่องงานและคน กระบวนการบริหารจัดการที่เริ่มต้นจากการมีแผนงานที่ดี ระบบการสื่อสารในส่วนที่เป็นกลไก การสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับสื่อพื้นฐานภายใน ระดับการสื่อสารที่คำนึงถึงการสื่อสารสองฝ่าย และการพัฒนาในการสื่อสารที่เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นภายหลังการปฏิบัติงานไปแล้ว และส่วนสุดท้ายคือปัจจัยออกอันประกอบด้วยเป้าหมายในการสื่อสารโดยเฉพาะความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งและการหาทางออก ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสารและการนำไปใช้งานได้จริง ความสำเร็จจากการสื่อสารที่ทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้ในทุกระดับและทำให้โครงการนำไปสู่ภาคปฏิบัติการ ผลกระทบจากการจัดการทั้งที่เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและการกระจายข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งผลกระทบจากการสื่อสารที่สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะพบว่า การเปิดโอกาสให้คนในองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารจะเป็นกลไกที่สำคัญในการเข้าไปจัดระเบียบทางการสื่อสารทั้งที่เป็นขอบเขตการสื่อสาร แนวทางปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร ภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสารซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ทำให้องค์กรทั้งห้ามีความแตกต่างกันในการจัดระเบียบทางการสื่อสารเช่น องค์กรแบบราชการมีลักษณะแบบอำนาจนิยมทำให้การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารอยู่ในระดับน้อยมาก องค์กรแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุน (a state managed commercial enterprise) ซึ่ง

กำลังปรับตัวในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจจะมีส่วนร่วมทางการสื่อสารจำกัดแม้ว่าเทคโนโลยีทางการสื่อสารอยู่ในระดับที่ทันสมัย องค์การทางการศึกษาซึ่งมีความเป็นอิสระกลับมีส่วนร่วมทางการสื่อสารในระดับสูงแม้ว่าเทคโนโลยีทางการสื่อสารยังมีข้อจำกัด องค์การธุรกิจบริการจะมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารในระดับน้อย และองค์การธุรกิจการผลิตจะมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารในระดับสูง ในทำนองเดียวกัน กระบวนการจัดการทางการสื่อสารอันประกอบด้วยสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก พบว่า สภาพแวดล้อมที่อยู่ในรูปบรรยากาศทั่วไปและยุทธศาสตร์การจัดการจะมีอิทธิพลต่อทิศทางการจัดการทางการสื่อสารขององค์การโดยเฉพาะกระแสจากความทันสมัยหรือความเป็นสากล โดยองค์การของราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีบรรยากาศทั่วไปและยุทธศาสตร์การจัดการที่พยายามเข้าถึงความทันสมัยของเทคโนโลยี แต่แนวความคิดของคนในองค์การกลับไม่ได้ทันสมัยไปด้วย ในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมขององค์การทางการศึกษาและองค์การทางธุรกิจอาจมีการลงทุนน้อยกว่า แต่คนในองค์การกลับมีแนวความคิดที่ทันสมัยมากกว่า สำหรับปัจจัยเข้าแล้วขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร องค์การทางราชการซึ่งเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการของรัฐอาจไม่ได้ตระหนักในเรื่องการสื่อสาร หากตระหนักก็เพราะแรงกดดันจากกระแสของความทันสมัยและการปฏิรูประบบราชการ ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนได้รับแรงกดดันจากรัฐบาลเช่นกัน ต่อความต้องการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและความเป็นอัตโนมัติขององค์การที่ยึดติดกับความเป็นอนุรักษ์นิยม แต่ความเป็นกิจการผูกขาดทำให้ประสบปัญหาไม่มากนัก ส่วนสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นองค์การความรู้จะบริหารจัดการปัจจัยเข้าโดยพยายามออกนอกกรอบราชการโดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดเนื่องจากมีงานมากกว่าเงินงบประมาณ ในองค์การธุรกิจแรงกดดันอยู่ที่การแข่งขันกับเวลา

ส่วนกระบวนการแปรเปลี่ยนอันประกอบด้วยลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหารจัดการ ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร รากเหง้าของประเด็นเหล่านี้อยู่ที่ความแข็งแกร่งของสายการบังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ โดยกระบวนการแปรเปลี่ยนจากปัจจัยเข้าไปสู่ปัจจัยออกขององค์การ

แบบราชการจะมีความแข็งแกร่งของสายการบังคับบัญชา และเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนาสูง ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมักติดยึดรูปแบบของระบบราชการแต่ผ่อนปรนมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนาในเชิงเครื่องมือและอุปกรณ์เนื่องจากธรรมชาติของสนามบินต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง แต่ในเรื่องข้อมูลและการมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วไปต่อเทคโนโลยีสารสนเทศยังคงแปลกแยก องค์การทางการศึกษาจะมีอิสระในการทำงานและคนในองค์การโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศค่อนข้างสูงแม้ว่างบลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีขีดจำกัดอยู่ก็ตาม ในส่วนขององค์การทางธุรกิจทางการบริการจะรับความทันสมัยจากบริษัทแม่แต่ยังขาดการลงทุนในแง่เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแตกต่างไปจากธุรกิจการผลิตที่มีการพัฒนาภายในองค์การเพราะเน้นการทำงานแบบปรึกษาหารือร่วมกัน

สำหรับปัจจัยออกของการจัดการทางการสื่อสารอันประกอบด้วยเป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสาร แปรเปลี่ยนไปตามแรงกดดันจากภายนอกและความผูกพันจากภายใน กล่าวคือ องค์การแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนค่อนข้างคล้ายคลึงกันในแง่ที่รับแรงกดดันจากภายนอกที่มักมาจากฝ่ายการเมือง ในขณะที่องค์การทางการศึกษาแม้จะได้รับแรงกดดันทางด้านนโยบายจากรัฐบาลแต่ก็ไม่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยออกมากนัก องค์การทางธุรกิจไม่ค่อยได้รับแรงกดดันจากภายนอกจากฝ่ายการเมือง หากขึ้นอยู่กับการแข่งขันในเชิงธุรกิจมากกว่า นอกจากแรงกดดันจากภายนอกแล้ว ปัจจัยออกยังขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในองค์การโดยองค์การในภาคราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนยังเป็นระบบอุปถัมภ์และเคร่งครัดในสายการบังคับบัญชา ส่วนแรงกดดันที่มีต่อองค์การทางการศึกษาเป็นไปในลักษณะการขอความร่วมมือเพราะผลที่ได้รับเป็นความก้าวหน้าของคณาจารย์แต่ละคนโดยตรง ในขณะที่ปัจจัยออกขององค์การทางธุรกิจเป็นผลจากความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์การ ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์การแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนตลอดจนองค์การทางการศึกษาจะเป็นพลังในการผลิตปัจจัยออก ในขณะที่ปัจจัยออกในองค์การแบบธุรกิจจะมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเพียงตัวเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการไปสู่ปัจจัยออก

ข้อสรุปที่ 2

จากวัตถุประสงค์ที่สอง พบข้อสรุปถึงความสัมพันธ์ภายในและภายนอกของปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสารทั้งในการวิจัยเชิงปริมาณและในการวิจัยเชิงคุณภาพไม่ค่อยแตกต่างกัน โดยการทดสอบนัยของการจัดการทางการสื่อสารที่ระบุว่าจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้างนอกจากจะประกอบด้วยการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบแล้วยังครอบคลุมการจัดระเบียบทางการสื่อสารไว้ด้วย ในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าภูมิหลังไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างมีนัยสำคัญต่อการจัดการทางการสื่อสาร ตัวแปรทุกตัวในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรทุกตัวของปัจจัยการจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบ นอกจากนี้ตัวแปรทุกตัวของปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารยังมีความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในปัจจัย ในทำนองเดียวกันตัวแปรทุกตัวของปัจจัยการจัดการทางการสื่อสารยังมีความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในปัจจัยด้วย โดยคู่ตัวแปรทุกคู่จะมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงตามแบบจำลองการวิเคราะห์เส้นทาง (path) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่สะท้อนถึงความแข็งแกร่งในการแปรตามกันระหว่างคู่ตัวแปรแต่ละคู่ซึ่งสามารถสรุปแบบจำลองได้ตามทฤษฎีระบบ

จากการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถพบพลวัตน์ที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องกันภายในและภายนอกของปัจจัยในการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับปัจจัยในการจัดการทางการสื่อสารซึ่งขึ้นอยู่กับการลงทุนหรือการพัฒนาคนและเทคโนโลยีทางการสื่อสาร นำสังเกตว่าไม่พบภูมิหลังของคนในองค์กรเข้าไปเกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบทางการสื่อสารและการจัดการทางการสื่อสารแต่อย่างใด ส่วนความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวพันระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับการจัดการทางการสื่อสารสามารถพบเห็นความเคลื่อนไหวได้ในองค์กรการโดยสภาพแวดล้อมขององค์กรทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะจัดงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไว้ค่อนข้างมาก ในขณะที่การพัฒนาคนในองค์กรยังตามไม่ทันกับเทคโนโลยีดังกล่าว เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับความสามารถของบุคลากรในองค์กรทางการศึกษาไปด้วยกันได้ดี ส่วนการจัดระเบียบทางการสื่อสารของคนในองค์กรธุรกิจสามารถ

ขับเคลื่อนองค์การโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเพียงเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ การจัดระเบียบทางการสื่อสารยังเชื่อมโยงกับปัจจัยเข้า เพราะการจัดระเบียบทางการสื่อสารช่วยส่งเสริมปัจจัยเข้าของระบบราชการที่รวมศูนย์ รวมทั้งองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนซึ่งลักษณะงานสากลเป็นงานบริการระหว่างประเทศ สถาบันการศึกษาซึ่งการจัดระเบียบทางการสื่อสารสนองต่องานทางวิชาการและการบริการคนไข้ และองค์การทางธุรกิจที่การจัดระเบียบทางการสื่อสารสนองต่อปัจจัยเข้าที่มาจากการแข่งขันทางธุรกิจ ในส่วนของกระบวนการแปรเปลี่ยนจำเป็นต้องอาศัยการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสายงาน รวมถึงการที่คนในองค์การทุกประเภทสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์การ ส่วนความเคลื่อนไหวของการจัดระเบียบทางการสื่อสารที่มีต่อปัจจัยออก มีความคล้ายคลึงระหว่างองค์การทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุน โดยเฉพาะการเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านสารสนเทศและการสื่อสารมากกว่าการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรจะเป็นสัดส่วนกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์การทางการศึกษาและองค์การทางธุรกิจ

นอกจากนี้ยังพบความเคลื่อนไหวระหว่างมโนทัศน์ต่าง ๆ ภายในปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสาร โดยมโนทัศน์เหล่านี้ได้แก่ ขอบเขตการสื่อสาร แนวทางการปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ที่เป็นไปตามลำดับดังกล่าวล้วนขึ้นอยู่กับมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเป็นสำคัญ กล่าวคือ ในองค์การที่มีระยะห่างทางอำนาจมากเช่นระบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุน การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารค่อนข้างจำกัด และอยู่ในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ ในขณะที่หากมีความระบะชิดทางอำนาจ การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารกลับมากขึ้นด้วยและมักใช้วาจาในรูปแบบการสั่งงานดังเช่นธุรกิจโรงแรม หรือในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ดังเช่นธุรกิจผลิตรถยนต์ อย่างไรก็ตามระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะปรากฏในความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ทุกคู่ที่กล่าวมา แต่มีพฤติกรรมการใช้สื่อไม่เหมือนกัน ในองค์การแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารค่อนข้างสูงแต่ผู้ใช้

เทคโนโลยีดังกล่าวเป็นเพียงคนบางส่วนขององค์กร ในขณะที่องค์กรทางธุรกิจมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจำกัดเท่าที่จำเป็นต่องาน แต่กลับมีการใช้ในวงกว้างกับคนเกือบทั้งหมดในองค์กร องค์กรที่คนมีส่วนร่วมทางการสื่อสารพร้อมกับการตระหนักในคุณค่าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้แก่ องค์กรทางการศึกษา แม้ว่ามีข้อจำกัดด้วยสภาพของงานและงบประมาณ

ยิ่งกว่านั้นมโนทัศน์ภายในกระบวนการจัดการทางการสื่อสารยังมีความเชื่อมโยงระหว่างกัน สามารถเห็นตัวอย่างความเคลื่อนไหวระหว่างกลุ่มโน้ตชนิตตามลำดับซึ่งเริ่มต้นจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก โดยมีจุดเชื่อมโยงความสัมพันธ์อยู่ที่คนและเทคโนโลยี ดังตัวอย่างขององค์กรทางราชการที่มีสภาพแวดล้อมแบบอนุรักษ์นิยมแม้ว่าจะมีความพยายามในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งผลให้ปัจจัยเข้าขององค์กรแบบราชการยังคงยึดคนหรือผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการบังคับบัญชาแม้พยายามสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยจากงบประมาณในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่กระนั้นปัจจัยออกยังคงอยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์และแรงกดดันของฝ่ายการเมือง ในองค์กรแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุน สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความทันสมัยเนื่องจากการเป็นการสร้างสนามบินนานาชาติที่ติดอันดับโลก แต่แนวความคิดของคนในองค์กรกลับไม่ได้ทันสมัยไปด้วย ทำให้คนในองค์กรมี 2 ลักษณะคือ ส่วนที่ยังยึดติดกับความเป็นอนุรักษ์นิยมของระบบราชการ และส่วนที่เป็นสากลเนื่องจากการมีการลงทุนค่อนข้างสูงในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยปัจจัยเข้าทำให้กระบวนการแปรเปลี่ยนขององค์กรแบบวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีรูปแบบของระบบราชการแม้จะมีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไปเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน)แล้วก็ตาม ทั้งนี้ปัจจัยออกของการดำเนินงานยังได้รับอิทธิพลจากฝ่ายการเมือง สำหรับสภาพแวดล้อมขององค์กรทางการศึกษามีงบประมาณลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทางการสื่อสารที่จำกัดแต่ก็สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม การที่ปัจจัยเข้าขององค์กรทางการศึกษาประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้สูง จึงมีความพยายามออกนอกระบบราชการเพื่อการใช้ทรัพยากรในปัจจัยเข้าให้คุ้มค่ากับปริมาณงานมากกว่าเงินงบประมาณ ทั้งนี้ปัจจัยออกขององค์กรทางการศึกษายังคงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคณาจารย์และยังคงได้รับ

แรงกดดันจากนโยบายของรัฐบาล สำหรับสภาพแวดล้อมขององค์การทางธุรกิจ จะมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มากนัก โดยมีแนวความคิดที่ยึดหยุ่นปรับตัว ทำให้แข่งขันกับคู่แข่งได้ กระบวนการแปรเปลี่ยนขององค์การธุรกิจ จะให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งทำให้ปัจจัยออกสามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจโดยมีเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสนับสนุน

ข้อสรุปที่ 3

จากการศึกษาวิจัยถึงสาเหตุที่ทำให้องค์การทั้งห้า ได้แก่ องค์การทางราชการ วิสาหกิจที่รัฐลงทุน สถาบันทางการศึกษา องค์การธุรกิจการผลิต และ องค์การธุรกิจบริการ มีความแตกต่างกันเนื่องมาจากตัวแปรที่สำคัญคือ บรรยากาศทั่วไป ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ กิจกรรมการสื่อสาร และผลกระทบจากการจัดการซึ่งทั้งหมดมาจากปัจจัยการจัดการทางการสื่อสาร ตลอดจนวิธีการติดต่อสื่อสารที่มาจากปัจจัยการจัดระเบียบทางการสื่อสาร แม้ตัวแปรดังกล่าวจะจำแนกความแตกต่างขององค์การทั้งห้าได้ แต่คนในองค์การแต่ละแห่งจะมีลักษณะตรงกับองค์การที่ตนเองสังกัดเฉลี่ยไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะไปตรงกับลักษณะของคนในองค์การที่เหลือ นอกจากนี้ตัวแปรบรรยากาศทั่วไป ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ กิจกรรมการสื่อสาร และผลกระทบจากการจัดการ ยังมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตามลำดับภายใต้แบบแผนของวิธีการติดต่อสื่อสาร ในการนำไปอธิบายปรากฏการณ์ที่แตกต่างกันของการจัดการทางการสื่อสารในองค์การต่างๆ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ การจัดการทางการสื่อสารในองค์การแต่ละประเภทมีทั้งส่วนเหมือนและส่วนต่างกัน ส่วนที่แตกต่างกันจะมีมากกว่าเนื่องจากธรรมชาติขององค์การที่ไม่เหมือนกัน องค์การทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะมีสายการบังคับบัญชาที่แข็งแกร่ง มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาองค์การมากกว่าการพัฒนาคน อย่างไรก็ตามองค์การทั้งสองได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางการเมืองค่อนข้างมาก ทอท.อาจได้รับประโยชน์จากรัฐบาลในแง่ของการสนับสนุน ในขณะที่รัฐบาลมักสร้างแรงกดดันให้กับองค์กรนโยบายเช่นสำนักปลัดกระทรวงคมนาคม ส่วนการจัดการทางการสื่อสารในสถาบันทางการศึกษามี

การพัฒนาคนและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน ดังนั้นการพัฒนาการสื่อสารที่คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลนำมาใช้จึงสามารถนำไปใช้ในการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของการทำงานโดยตรง ส่วนการจัดการทางการสื่อสารในองค์กรทางธุรกิจจะแตกต่างไปจากองค์กรที่กล่าวมา ธุรกิจการผลิตเช่นที่บริษัทโตโยต้าจะมีการจัดการทางการสื่อสารที่เป็นเอกภาพมากกว่าองค์กรธุรกิจที่ให้บริการเช่นโรงแรมเซ็นทรัลพลาซา โดยบริษัทโตโยต้าสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งกิจกรรมการสื่อสารมาใช้ในการจัดการทางการสื่อสารได้อย่างกลมกลืนมากกว่าองค์กรธุรกิจบริการเช่นโรงแรม



อภิปรายผล

การจัดการทางการสื่อสารเป็นหัวใจในการบริหารจัดการในปัจจุบัน เนื่องจากการมีวิธีในการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่จำเป็นและสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการและนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ องค์กรทุกประเภทเริ่มเล็งเห็นความสำคัญในการประยุกต์ใช้การจัดการทางการสื่อสารในองค์กร อย่างไรก็ตามการจัดการทางการสื่อสารจะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นก็ต่อเมื่อต้องมีการจัดระเบียบทางการสื่อสารเป็นเบื้องต้นก่อน การจัดระเบียบทางการสื่อสารเป็นการรวบรวมกิจกรรมการสื่อสารต่างๆไว้เป็นหมวดหมู่ และแต่ละหมวดหมู่จะมีลำดับก่อนหลังเพื่อให้ขั้นตอนการจัดระเบียบประสบความสำเร็จในการนำไปใช้ กล่าวคือ องค์กรแต่ละองค์กรจะต้องทราบก่อนว่าการจัดการทางการสื่อสารในเรื่องหนึ่งๆนั้นจะมีขอบเขตการสื่อสารเป็นแบบภายในหรือภายนอก เมื่อทราบแล้วต้องพิจารณาต่อไปว่าจะมีแนวทางการจัดการอย่างไร ระหว่างการปรับปรุงแก้ไขแบบองค์รวมหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ลุกล่วงไป เมื่อทราบถึงขอบเขตและแนวทางแล้วจึงกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสารเช่นจะดำเนินในส่วนของฮาร์ดแวร์และ/หรือซอฟต์แวร์ ด้วยแบบภาษาใด และจะใช้วิธีการสื่อสารแบบไหน ซึ่งองค์กรทุกองค์กรจะมีขั้นตอนในการจัดระเบียบการสื่อสารเหมือนกันแต่จะมีรูปแบบในรายละเอียดแตกต่างกันไป หากมีการวางโครงสร้างพื้นฐานของการสื่อสารที่เป็นระเบียบแล้ว ก็เสมือนเป็นการวางฐานรากให้กับการจัดการทางการสื่อสาร การที่แต่ละองค์กรประสบความสำเร็จในการจัด

ระเบียบการสื่อสารได้ไม่เท่ากันและไม่เหมือนกันเนื่องจากองค์การเหล่านั้นเปิดโอกาสให้กับพนักงานในการมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน เจ้าหน้าที่ระดับบริหารในองค์การของหน่วยราชการเท่านั้นที่จะมีส่วนร่วมในการจัดระเบียบทางการสื่อสารและเข้าถึงสารสนเทศเชิงนโยบายขององค์การ ยิ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับสูงจะยิ่งเป็นผู้กุมชะตากรรมในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร อันทำให้ข้าราชการระดับล่างรู้สึกแปลกแยกถึงข้อมูลในเชิงบริหารแม้ว่าข้อมูลเหล่านั้นจะเกี่ยวข้องกับชะตากรรมของข้าราชการทั่วไปไม่วันใดก็วันหนึ่ง ส่วนพนักงานทั่วไปในองค์การของวิสาหกิจที่รัฐลงทุนไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการจัดระเบียบทางการสื่อสารและยากที่จะเข้าถึงสารสนเทศเชิงนโยบายขององค์การ ในสถาบันทางการศึกษาความเป็นนักวิชาการทำให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดระเบียบทางการสื่อสารและเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นสารสนเทศเชิงนโยบาย ในองค์การธุรกิจการมีส่วนร่วมทางการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศมีข้อจำกัดแต่เป็นไปอย่างสอดคล้องกันเนื่องจากต้องอยู่ในดุลพินิจของผู้ประกอบการด้วย

นอกจากการจัดระเบียบทางการสื่อสารแล้ว องค์การยังต้องมีการจัดการทางการสื่อสารด้วย ซึ่งการจัดการทางการสื่อสารจะมีขั้นตอนจากมโนทัศน์หนึ่งไปยังอีกมโนทัศน์หนึ่งโดยละเอียดถึง 17 ขั้นตอน กล่าวคือ จากบรรยากาศทั่วไป ยุทธศาสตร์การจัดการ ปัจจัยในการจัดการ การวิเคราะห์นโยบายการจัดการ การทำหน้าที่ในการสื่อสาร เกณฑ์ในการเลือกสื่อ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ แนวทางการบริหารจัดการ การอาศัยระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร แนวทางการพัฒนาในการสื่อสาร การบรรลุเป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบที่ตามมาจากการจัดการ ไปจนถึงผลกระทบที่ตามมาจากการสื่อสาร ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้เป็นสาเหตุและผลกระทบต่อเนื่องกันไปตามลำดับในองค์การทุกประเภท หากแต่รายละเอียดแตกต่างกันไปเนื่องจากธรรมชาติขององค์การที่ไม่เหมือนกัน องค์การทางราชการตระหนักต่อกระแสในเรื่องความทันสมัยและความเป็นสากล แต่ในข้อเท็จจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น นวัตกรรมเป็นสภาพแวดล้อมที่ตระหนักและรับเข้ามาอย่างเต็มที่ในวิสาหกิจที่รัฐลงทุน แต่ก็ยังมีความแปลกแยกจากบุคคลบางกลุ่มอันเนื่องมาจากการกระบวนการจัดการทางการสื่อสารซึ่งจะกล่าวต่อไป สถาบันการ

ศึกษาจะยอมรับนวัตกรรมได้รวดเร็ว ในขณะที่นวัตกรรมมาพร้อมกับค่าใช้จ่ายจะทำให้องค์การทางธุรกิจอาจพบกับความชะงักงันในบางครั้งบางเวลา ปัจจัยเข้าซึ่งเป็นตัวผลักดันการจัดการทางการสื่อสารจะสามารถทำหน้าที่ได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชาและระดับการมีส่วนร่วมต่อเทคโนโลยี ในระบบราชการปัจจัยเข้าค่อนข้างประสพอุปสรรคเนื่องจากการตัดสินใจกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มผู้นำและข้าราชการมีส่วนร่วมทางการสื่อสารในระดับต่ำ ซึ่งไม่ค่อยแตกต่างกันจากปัจจัยเข้าในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเพราะปัจจัยเข้ายังขึ้นอยู่กับการตัดสินใจตามสายการบังคับบัญชาหากแต่พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในฐานข้อมูลได้มากขึ้น ปัจจัยเข้าของสถาบันการศึกษาและองค์การทางธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจการผลิตมีการใช้ปัจจัยเข้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะคนในองค์กรมีส่วนร่วมในสายการบังคับบัญชาและเทคโนโลยีสารสนเทศ ในขณะที่เดียวกันกระบวนการแปรเปลี่ยนทั้งในสถาบันการศึกษาและองค์การทางธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจการผลิตยังคงมีพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างสมดุลในแง่ของการลงทุนและการใช้ประโยชน์จากคนในองค์กร ซึ่งองค์การทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนยังขาดความสมดุลเพราะมีการลงทุนด้วยงบประมาณที่สูงมาก ในขณะที่การนำมาประยุกต์ใช้ ทำได้อย่างไม่เต็มที่

แม้ว่าสิ่งเหล่านี้อาจมีผลต่อปัจจัยออก แต่ก็อาจกล่าวได้ว่าอิทธิพลทางการเมืองในซีกของรัฐบาลจะส่งผลกระทบต่อองค์การทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนในแง่ของการดำเนินงาน ในขณะที่ในซีกของฝ่ายค้านจะส่งผลในแง่ของการตรวจสอบซึ่งทำให้องค์การทั้งสองไม่สามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการทางการสื่อสารได้อย่างเป็นอิสระ ซึ่งแตกต่างไปจากสถาบันทางการศึกษาแม้ว่าจะได้รับอิทธิพลจากการเมือง แต่ความเป็นอิสระในวิชาการและวิชาชีพช่วยให้สถาบันทางการศึกษายังคงรักษาเจตนารมณ์ได้มั่นคงกว่า ส่วนองค์การธุรกิจอิทธิพลดังกล่าวจะมาจากการแข่งขันทางการตลาดมากกว่าปัจจัยทางการเมือง กล่าวโดยสรุปนวัตกรรม แรงกดดันจากการเมืองหรือการตลาด สายการบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมทางการสื่อสาร รวมทั้งการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ล้วนเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนระบบการจัดการทางการสื่อสาร

อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ในลักษณะระบบสะท้อนให้เห็นถึงการที่ตัวแปรหรือโมดัลเชื่อมโยงระหว่างกัน ระดับความแข็งแกร่งในความสัมพันธ์ที่

เชื่อมโยงกันเป็นระบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรพร้อมกันไปกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในองค์การทางราชการมีการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนๆ กล่าวคือ คนและเทคโนโลยีได้รับการพัฒนาในบางจุดและทุกส่วนก็พัฒนาไปไม่สอดคล้องหรือพร้อมกัน ทำให้องค์การมีทั้งส่วนที่พัฒนาแล้วและยังไม่พัฒนา เช่นเดียวกับมีคนที่มีความชำนาญในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและคนที่แปลกแยกจากเทคโนโลยี ในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีลักษณะคล้ายคลึงกับราชการแต่มีสัดส่วนที่ดีกว่า กล่าวคือ มีการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มาก แต่ก็ยังมีบางส่วนที่ไม่เป็นไปตามความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศเนื่องจากระบบการบริหารจัดการยังยึดโยงอยู่กับอำนาจแบบระบบราชการ ปัญหาในความลงตัวของระหว่างคนกับเทคโนโลยีสะท้อนได้จากการเปิดสนามบินสุวรรณภูมิในระยะแรกๆ ที่ทางสนามบินต้องส่งผู้ใหญ่ทั้งจากคปค.(คณะปฏิรูปการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข) กระทรวงคมนาคม ทอท. และการบินไทย เป็นต้น ไม่ค่อยกำกับดูแลการทำงานทั้งที่เป็นการทำงานงานที่มีพื้นฐานจากเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ แต่กระนั้นกระเป๋าดำเดินทางของผู้โดยสารบางเที่ยวบินก็มาถึงชั้นงูกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของการบินไทยต้องออกมายอมรับผิดและโยกย้ายผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่พนักงานออกตั๋วเครื่องบินต้องหันกลับไปออกตั๋วด้วยวิธีการเขียนเพราะระบบฐานข้อมูลล่ม นอกเหนือจากข่าวในเรื่องกระแสไฟฟ้าขัดข้อง และสายพานลำเลียงกระเป๋าสัมภาระมีปัญหา เป็นต้น ในสถาบันทางการศึกษา การพัฒนาคนกับเทคโนโลยีสารสนเทศและทางการสื่อสารเป็นไปอย่างมีระบบ แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ เพราะคนส่วนใหญ่พร้อมรับกับการพัฒนาเทคโนโลยี ในองค์การธุรกิจคล้ายคลึงกับสถาบันทางการศึกษาที่มีการสอดประสานระหว่างคนกับเทคโนโลยี ไม่มีการล้าหน้าจากส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ แต่กระนั้นก็ได้หมายความว่าสถาบันทางการศึกษาและองค์การธุรกิจจะมีความก้าวหน้าในการใช้เทคโนโลยีมากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ อันที่จริงองค์การทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนจะใช้งบประมาณเพื่อการนี้สูงกว่า แต่การใช้สอยไม่มากอย่างที่ลงทุนไป ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าสถาบันทางการศึกษาโดยเฉพาะองค์การทางธุรกิจจะมีโครงสร้างและหน้าที่ที่ยืดหยุ่นมากกว่าองค์การ

ทางราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุน ประการสำคัญองค์การทางธุรกิจและสถาบันทางการศึกษาไม่ได้เป็นนอกรัchnerนิยมที่ยึดติดอยู่ในอำนาจและสายการบังคับบัญชา ที่เป็นเช่นนั้นเพราะว่าองค์การเหล่านั้นมองเห็นความสำคัญในการพูดคุย การปรึกษาหารือ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคนในองค์การอย่างสม่ำเสมอ ทั้งเห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่พอเพียงในการพัฒนาองค์การ เพราะคนยังเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้กันและอาจมากกว่า

ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์การในแต่ละประเภทแตกต่างกันเนื่องจากพื้นฐานขององค์การไม่เหมือนกันโดยเฉพาะปัจจัยจากการจัดระเบียบทางการสื่อสารและปัจจัยจากการจัดการทางการสื่อสารเป็นตัวการที่ทำให้กลไกขององค์การมีลักษณะเฉพาะตนในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหาร แต่กระนั้นลักษณะเฉพาะตนก็ไม่ได้มีความเป็นเอกลักษณ์ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากยุคโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อองค์การอันทำให้องค์การมีคุณลักษณะร่วมกันหรือเลียนแบบกัน เพราะยังมีบุคลากรส่วนหนึ่งในองค์การที่มีลักษณะหรือบุคลิกขององค์การอื่นหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะสากลที่อาจส่งผลกระทบในเรื่องการเปลี่ยนแปลงหรือย้ายสถานที่ทำงานมากขึ้นจากอดีต

ดังนั้นเงื่อนไขที่จำเป็นในการอธิบายปรากฏการณ์การจัดการทางการสื่อสารในองค์การที่แตกต่างกันดังกล่าวประกอบด้วยตัวแปรหรือมโนทัศน์ที่มีความเกี่ยวข้องเป็นทอดๆตามลำดับดังนี้ บรรยายภาพทั่วไป ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ กิจกรรมการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และวิธีการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ ความแตกต่างขององค์การขึ้นอยู่กับภารกิจ การเปิดรับบรรยากาศทั่วไปและยุทธศาสตร์การจัดการในรูปแบบใด เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแนววิเคราะห์ในการวางแผนนโยบายการจัดการ เพื่อให้องค์การอาศัยกิจกรรมการสื่อสารเป็นพาหนะในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้เกิดผลกระทบจากการจัดการไม่ว่าการกระจายการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร การตรวจสอบความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ การจัดตารางการทำงานที่ลงตัว และการเปิดโอกาสให้มีการซักซ้อมข้อสงสัยต่างๆ ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวต้องอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เอื้อประโยชน์ให้กระบวนการจัดการทางการสื่อสารเคลื่อนตัวไปได้

ข้อเสนอแนะ

1. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นนโยบายของรัฐบาลทักษิณ ชินวัตร ซึ่งทำให้การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยแปรรูปจากรัฐวิสาหกิจไปเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ซึ่งส่งผลให้การจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป แต่การเปลี่ยนแปลงยังเป็นความคลุมเครือระหว่างทิศทางของกฎหมายซึ่งอยู่ในรูปของธุรกิจที่ต้องการการแข่งขันกับแนวทางของพฤติกรรมองค์กรซึ่งอยู่ในรูปแบบของทางราชการที่ยึดโยงอยู่กับอำนาจและสายการบังคับบัญชา หากทางเลือกเป็นไปตามผลของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการสาธารณูปโภคเช่น ถนน หรือชลประทาน ก็ควรให้ทอท.มีรูปแบบการบริหารงานแบบธุรกิจที่มีการแข่งขันเต็มรูปแบบ

2. การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในสังคมที่อยู่ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ขึ้นอยู่กับการพัฒนาคนและการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นสำคัญ ทั้งการพัฒนาคนในองค์กรและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องและสมดุล ประการสำคัญการพัฒนาทั้งสองต้องเอื้อต่อกันและการนำไปใช้สอยได้จริง การพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่งลำพังทำให้การพัฒนาองค์กรล้มเหลวและเป็นการสูญเปล่า

3. จากงานวิจัยที่ครอบคลุมตัวแปร/มโนทัศน์จำนวนมาก ทำให้ทราบว่าความสำเร็จในการจัดการทางการสื่อสารต้องพิจารณาการจัดระเบียบทางการสื่อสารประกอบด้วย ตัวแปร/มโนทัศน์ที่จำเป็นสำหรับการจัดระเบียบทางการสื่อสารขององค์กรคือ วิธีการติดต่อสื่อสาร และตัวแปร/มโนทัศน์ในการจัดการทางการสื่อสารที่จำเป็นได้แก่ บรรยากาศทั่วไป ยุทธศาสตร์การจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ กิจกรรมการสื่อสาร และผลกระทบจากการจัดการ

4. การจัดการทางการสื่อสารอาจพิจารณาได้ใน 2 ระดับ คือการจัดการทางการสื่อสารในฐานะที่เป็นโครงสร้างส่วนบน ตัวอย่างเช่น ยุทธศาสตร์การจัดการ ปัจจัยในการจัดการ และแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ เป็นต้น และการจัดการทางการสื่อสารที่เป็นโครงสร้างส่วนล่างอาทิ ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร เป็นต้น ประการสำคัญอยู่ที่ว่าต้องหาวิธีการบริหารจัดการให้โครงสร้างทั้งสองส่วนมีความสอดคล้องประสานระหว่างกัน

อย่างลงตัว เช่น เมื่อมีนโยบาย ก็จำเป็นต้องพัฒนาคน และเครื่องมือทางการสื่อสารให้รองรับกับนโยบายที่วางไว้นั้น นโยบายจึงดำเนินไปถึงเป้าหมายได้อย่างราบรื่น

5. การมีส่วนร่วมทางการสื่อสารของคนในองค์กรมีความจำเป็นและความสำคัญ หากมีการจัดการทางการสื่อสารที่ขาดความสมดุล ความสอดคล้อง และการสอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี ก็จะทำให้คนในองค์กรแปลกแยกจากทั้งโครงสร้างส่วนบนเช่น นโยบาย และโครงสร้างส่วนล่างเช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

6. สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นอิทธิพลภายนอกสามารถส่งผลกระทบโดยตรงที่คาดเดาได้และไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ต่อการจัดการทางการสื่อสาร ได้แก่ อิทธิพลทางการเมืองทั้งจากฝ่ายรัฐบาลในฐานะผู้สนับสนุน และฝ่ายอื่นๆ เช่น พรรคฝ่ายค้าน วุฒิสภา สดง. ฯลฯ ในฐานะผู้ตรวจสอบ อิทธิพลจากการเมืองอาจทำให้การจัดการทางการสื่อสารขององค์กรแบบราชการ และวิสาหกิจที่รัฐลงทุนมีทั้งราบรื่นหรือประสบอุปสรรค องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ดังกล่าว ในขณะที่เดียวกันปัจจัยภายนอกที่สำคัญขององค์กรธุรกิจได้แก่การตลาด ซึ่งรวมถึงการแข่งขัน เป็นเหตุให้การจัดการทางการสื่อสารในองค์กรประเภทนี้มีความยืดหยุ่นปรับตัวภายในองค์กรเพื่อรองรับกับตลาดและการแข่งขัน ในขณะที่การยืดหยุ่นปรับตัวภายในองค์กรแบบราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุนรองรับกับระบบอุปถัมภ์

7. การจัดการทางการสื่อสารในองค์กรทุกประเภทมุ่งไปสู่ความทันสมัยและความเป็นสากล งานและพฤติกรรมขององค์กรที่ดำเนินอยู่ในองค์กรซึ่งแม้จะมีลักษณะเฉพาะ แต่ก็ยังมีลักษณะร่วมกันของทุกองค์กรอันเนื่องมาจากความต้องการในการยกระดับความทันสมัยและความเป็นสากล อันทำให้การโยกย้ายงานภายในรวมไปถึงการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าออกไปยังหน่วยงานอื่นโดยเฉพาะให้กับเอกชน (brain drain) มีแนวโน้มมากขึ้นทุกขณะ ซึ่งองค์กรต้องทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

8. การรับรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์กรกับฝ่ายบริหารจัดการอาจสอดคล้องกันหรือแตกต่างกัน จากการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ภาพทำให้ทราบข้อเท็จจริงที่ว่า การรับรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์กร มักเกี่ยวข้องกับข้อมูลในการทำงานภายในองค์กร ในขณะที่ฝ่ายบริหารจัดการ มักเกี่ยวข้องกับภาพรวมและภาพลักษณ์ต่อภายนอกองค์กร ข้อเท็จจริงทั้งสองส่วนที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลต้องนำมาประกอบการวินิจฉัยในการเลือกใช้ข้อมูลงานวิจัย

9. งานวิจัยนี้อาจยังประโยชน์ในทางวิชาชีพในการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน นอกเหนือจากในทางวิชาการในการพัฒนาองค์ความรู้ และการนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปจัดการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาต่อไป

บรรณานุกรม

- Agenti, Paul. (1998). Corporate Communication. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Armstrong-Stassen, Maejoie. "Managers' Perceptions of Their Work Group and Their Own Performance and Well-being Following a Job Transfer." Public Personal Management. Vol.33 No.1 (Spring 2004): 47-59.
- Ashcraft, Karen Lee., and Allen, Brenda. "The Racial Foundation of Organizational Communication." Communication Theory. (February 2003): 5-38.
- Bessette, Guy. "Empowering People through Information and Communication Technology: Lessons from Experience." The Journal of Development Communication. Vol.8 No.1 (June 1997): 1-25.
- Boin, Arjen., and Hart, Paul' T. "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?" Public Administration Review. Vol.63 No.5 (September/October 2003): 544-553.
- Brashers, Dale E. "Communication and Uncertainty Management." Journal of Communication. Vol.51 No.3 (September 2001): 477-91.
- Carter, Chris., and Mueller, Frank. "The "long march" of the Management Modernizers: Ritual, Rhetoric, and Rationality." Human Relations. Vol.55 No.11 (November 2002): 1325-1354.
- Clampitt, Phillip G. (2005). Communicating for Managerial Effectiveness. Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications.

- Donnelly Jr., James H. Gibson, James L. and Ivancevich, John M. (1981).
Fundamentals of Management: function, behavior and models.
Plano, Texas: Business Publications, Inc.
- Fairhurst, Gail T. and Putnam, Linda. Organizations as Discursive
Constructions. 14:1 (February 2004): 5-26.
- Garrety, Karin., Badbam, Richard., Morrigan, Viviane., Rifkin, Will., and
Zankko, Michael. "The Use of Personality Typing in Organizational
Change: Discourse, Emotions and the Reflexive Subject." Human
Relations. Vol.556 No.2 (February 2003):211-233.
- Gotoh, Reiko. "Human Resource Arrangement in an Age of Flexibility:
Rethinking of the Employment Relations System in Japan."
Information and Society. (2001): 71-88.
- Gray, Rodney. "Finding the Right Direction." Communication World.
(November 2004): 26-31.
- Jinabhai, Dinesh C. "Empirical Findings on the Impact of Affirmative action
on the Training and Development of Black Managers for Corporate
Organizations in South Africa." Public Personal Management.
Vol.33 No.1 (Spring 2004): 121-135.
- Jones, Elizabeth., Watson, Bernadette., Gardner, John., and Gallois.
Organizational Communication: Challenges for the New Century.
Journal of Communication. Vol.4 (2004): 722-41.
- Lane, Dean. (2004). CIO Wisdom: Best Practices from Silicon Valley's
Leading IT Experts. N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Maneerat, Nittaya., Hale, Claudia L., and Singhal, Arvind. "The
Communication Glue that Binds Employees to an Organization: A
Study of Organizational Identification in Two Thai Organizations."

- Asian Journal of Communication. Vol.15 No.2 (July 2005): 188-214.
- Mealiea, Laird, and Baltazar, Ramon. "A Strategic Guide for Building Effective Teams." Public Personnel management. Vol.34 No.2 (Summer 2005): 141-60.
- Mohamed, Ramli. "Communication Planning in Extension Organization." Journal of Development Communication. (2004): 83-87.
- Popaitoon, Patchara. Determinants of Job Satisfaction among Managers Working for Wireless Communication Operators in Thailand. Sasin Journal of Management. Vol.10 (2004): 46-63.
- Rice, Ronald E., D'Ambra, John., and More, Elizabeth. "Cross-Cultural Comparison of Organizational Media Evaluation and Choice." Journal Of Communication. (Summer 1998): 4-24.
- Roberts, Gary E. "Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works." Public Personnel Management. Vol. 32 No.1 (Spring 2003): 89-98.
- Rowland, Robert C., and Jerome, Angela M. "On organizational Apologia: A Reconceptualization." Communicational Theory (August 2004): 191-211.
- Seebungkerd, Potchanart. The Effect of Leadership Profile of Managers on Work Environment and Business Performance. Sasin Journal of Management. Vol.10 (2004): 64-83.
- Sinickas, Angela D. "The Role of Intranets and Other e-Channels in Employee Communication Preferences." Journal of Website Promotion (2004): 1-8.

Sumer, Mary. The Impact of Electronic Mail on Managerial and Organizational Communications. (1988). ACM 0-89791-261-6/88/003/0096.

Therkelsen, David J., and Fiebich, Christina. "The Supervisor: The Linchpin of Employee Relations." *Journal of Communication Management*. Vol.8 No.2 (2003): 120-9.

Tourish, Dennis, and Robson, Paul. "Critical Upward Feedback in Organizations: Processes, Problems and Implications for Communication management." *Journal of Communication Management*. Vol.8 No.2 (2003): 150-67.

Veech, Annette. (2002). Managerial Communication Strategies: an applied casebook. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Williams, Tudor., ABC., and Williams, Ryan. "Diagnosing Organizational Health" (January-February 2004): 20-5.

Wilma, Mathews. "What Should I Tell Them?" *Communication World*. (May-June 2004): 46-60.

http://www.mot.go.th/MOTC_structure.htm. 10/7/2006.

<http://www.thaindc.org/index.php?lay=show&ac=article&Id=317939&Ntype=6>. 19/9/2006.

กัลยิมา โตกะคุณะ. (2541). รูปแบบการสื่อสาร บรรยายการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน ฝรั่งเศส ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จักรพันธ์ ใจงาม. (2547). รูปแบบการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในสำนักงาน คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชนินาท เจริญผล. (2537). การศึกษารูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อม
ในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการทำเรือแห่ง
ประเทศไทย: รัฐวิสาหกิจที่กำลังจะแปรรูป. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรม
หาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชลทิพย์ อัครภาณุจน์. (2546). การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับ
จากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์นิเทศ
ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โชติกา ดันติศรียานุรักษ์. (2546). ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อสื่อวิทัศน์
เพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทสรรพสิน
ค้าเซ็นทรัล จำกัด. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์
และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณัฐวุฒิ นิทยุ. (2540). รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและ
การทำงานของพนักงานในองค์กรด้านไฟฟ้าในช่วงการแปรรูปรัฐ
วิสาหกิจ. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลง
กรณ์มหาวิทยาลัย.

ดาริกา จารุวัฒนกิจ. (2539). ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึง
พอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย). วิทยา
นิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

เดลินิวส์. (พฤษภาคมที่ 10 สิงหาคม 2549): 6.

เดลินิวส์. (พฤษภาคมที่ 28 กันยายน 2549): 14.

เดลินิวส์ (อาทิตย์ที่ 1 ตุลาคม 2549): 2.

ปภัสสร่า ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม. (2545). การสื่อสารในกระบวนการดัด
สินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันใน
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปริญญ เกตุนุติ. (2546). ความคาดหวังและการสื่อสารระหว่างข้าราชการทุนรัฐบาลไทย ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในยุคปฏิรูประบบราชการ. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัทมา ทวีศรี. (2543). การศึกษาการรับรู้และทัศนคติของพนักงานองค์การโทรศัพท์ ต่อนโยบายและแผนงานประชาสัมพันธ์การแปรสภาพองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมพ์ภรณ์ สมเกียรติวิระ. (2541). ปริมาณข้อมูลข่าวสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทด้านโทรคมนาคมที่มีสำนักงานในต่างจังหวัด. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนตรี ฐิโรไทย. (2546). รูปแบบการบริหารและการจัดการการสื่อสารต่อผู้ประกอบการ SMEs ของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มานิดา คำจีน. (2547). การสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือน: กรณีศึกษา บริษัทชาวไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน). รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มารยาท ปานุราช. (2539). ความพึงพอใจในการสื่อสารและการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิญญู สุทธิวิเศษ. (2540). ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิปาลี จันทรโรจน์. (2543). แนวทางการกำหนดนโยบายและการวางแผนการประชาสัมพันธ์พิพิตทตณท์ท้องถิ่นในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เวทิต ทองจันทร์. (2546). การบริหารการสื่อสารเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพ การศึกษากับการยอมรับระบบของบุคลากรมหาวิทยาลัยราม. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิรินทร มหามนตรี. (2547). แผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภาวะวิกฤติ: ศึกษากรณีโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง(โรคซาร์ส)ของกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมเกียรติ ศรีสุวรรณเดมิ. (2544). การเปิดรับสื่อกับขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) หลังการควบรวมกิจการ. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรัสวดี จักขุรักษ์. (2542). การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุรชา กาญจนวิทย์. (2546). การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร ศาสตราจารย์ในคณะวารสารศาสตร์และ
สื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมธีวิจัยอาวุโส สกว. เป็นผู้บุกเบิก
สาขาวิชาการบริหารการสื่อสารในระดับปริญญาตรีและโท การสื่อสารทาง
การเมือง และการสื่อสารระหว่างประเทศ ในระดับปริญญาเอก