

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 โดยแสวงหาคำตอบต่อการจัดการทางการสื่อสารทั้งในความหมายแคบและความหมายกว้าง รวมถึงความแตกต่างในการนำการจัดการทางการสื่อสารมาใช้ในองค์กรต่างๆ

เนื่องจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) มีแนวคิดที่จะให้เมธีวิจัยอาวุโส สกว. มาช่วยกันสร้างนักวิจัย และพัฒนาทีมงานวิจัยเพื่อสร้างศักยภาพเชิงปัญญา ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไปว่า ความรู้เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน การสร้างความรู้จึงเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการวิจัยจะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความรู้ที่ยั่งยืนได้ ด้วยเหตุผลข้างต้น ศ.ดร.สุรพงษ์ โสภนะเสถียร 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
ความรู้ที่ต้องการเห็นผลการดกผลึกภายใต้ชื่อโครงการที่ว่า “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
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในการจัดการทางการสื่อสารในความหมายที่ แคบ	190
การแยกประเภทของกลุ่มบุคคลตามปัจจัยหลักของการจัดการทางการสื่อสาร	206
สรุป.....	210
พลวัตน์ของการจัดการทางการสื่อสารกับการจัดระเบียบทางการสื่อสารในองค์การ	210
ความเคลื่อนไหวของภูมิหลังของคนในองค์การกับการจัดการทางการสื่อสารใน ความหมายที่กว้าง.....	211
ความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวข้องระหว่างการจัดระเบียบทางการสื่อสารกับ การจัดการทางการสื่อสาร	213
ความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวข้องภายในการจัดระเบียบทางการสื่อสาร.....	225
ความเคลื่อนไหวที่เป็นความเกี่ยวข้องภายในการจัดการทางการสื่อสาร.....	230
สรุป.....	244
บทสรุป.....	247
บทที่ 5 การจำแนกความแตกต่างในการจัดระเบียบทางการสื่อสารและการจัดการทางการสื่อสาร	251
การสำรวจการจำแนกความแตกต่างในการจัดการทางการสื่อสารในความหมาย กว้าง.....	251
สรุป.....	260
พลวัตน์ต่อการจำแนกความแตกต่างในการจัดการทางการสื่อสารในความหมาย กว้าง.....	261
การจัดการทางการสื่อสารในหน่วยราชการและวิสาหกิจที่รัฐลงทุน.....	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

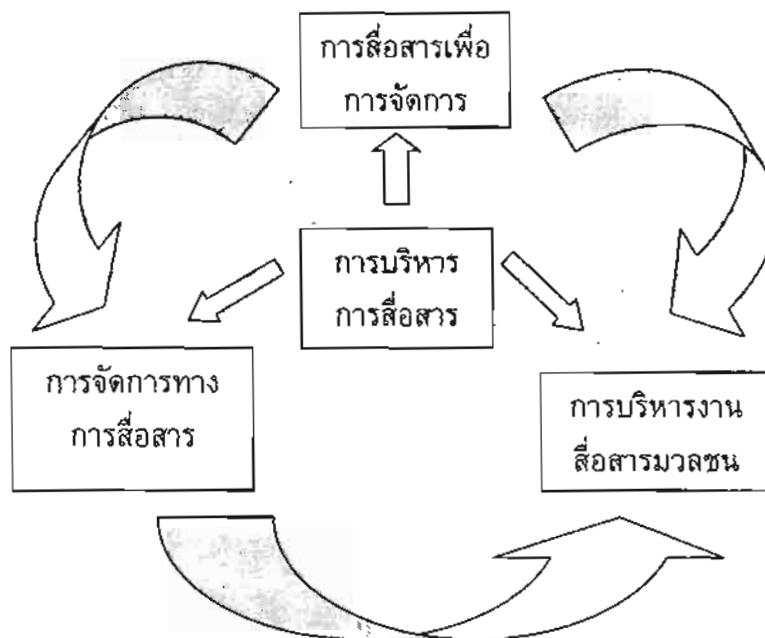
มาซึ่งความรู้สึกของบุคลากรในเรื่องศักดิ์ศรี ความเที่ยงธรรม และความเป็นอิสระ ในการพูดโดยปราศจากความหวาดหวั่นจากความพยายามของผู้บริหาร ซึ่งเป็น ปัญหาที่วงการการจัดการทางการสื่อสารพยายามแก้ไข

ประเด็นปัญหาเหล่านี้ไม่ได้แตกต่างไปจากสังคมไทย หากจะกล่าวไป แล้วปัญหาขององค์การในสังคมไทยเผชิญต่อความยุ่งยากมากขึ้นไปอีกในการ ประยุกต์ใช้การจัดการทางการสื่อสารอันเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวเนื่องกันทั้งการสื่อสารและ การจัดการ ทั้งนี้เพราะว่าการจัดการทางการสื่อสารขององค์การทั่วไปในสังคม ไทยประกอบด้วยบุคลากร 3 แบบปะปนกันไป อีกทั้งแต่ละรูปแบบยังคงความ โดดเด่นและมีความสำคัญไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารในองค์การยังมีรูปแบบ การจัดการทางการสื่อสารที่ติดอยู่กับคลื่นลูกที่สองตามความหมายของ Toffler ในขณะที่เสมียนพนักงานในระดับรากหญ้ายังมีวิถีชีวิตในองค์การแบบ คลื่นลูกที่หนึ่ง และมีบุคลากรจำนวนน้อยมากโดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับ 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 การจัดการทางการสื่อสารมีพื้นฐานอย่างเดียวกันแต่พัฒนาไปให้เหมาะสมกับการขยายตัวและความซับซ้อนทาง การบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมของสังคม 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 ทั้งๆที่ปัจจัยที่ทำให้องค์การลดประสิทธิภาพลงจะมาจากการขาดการฝึกฝนอบรม 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 ด้วยเหตุนี้้องค์การจึงยังคงประสบกับปัญหาการซ่อมสร้าง (repair) และการดำรงรักษาภาพลักษณ์ด้วยการเผชิญ

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

งานวิจัยในส่วนของเนื้อหาวิชาทางด้านการสื่อสารในประเทศไทยไม่ว่า นิเทศศาสตร์ หรือวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนไม่ค่อยพบงานจากการตีพิมพ์ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของรายงานการศึกษาทั้งที่เป็นวิทยานิพนธ์และรายงานโครงการศึกษาเฉพาะบุคคล จากการสำรวจเอกสารนับแต่ปีค.ศ.2000 โดยประมาณ มี รายงานการวิจัยอยู่ใน 5 แนวทางดังรายละเอียดต่อไปนี้

การวิจัยการจัดการทางการสื่อสารที่อยู่ในรูปแบบหรือระบบของการจัดการทางการสื่อสารโดยรวมดังเช่น งานของมนตรี จุริโฆไท (2546) จักรพันธ์ ใจงาม (2547) และเวทิต ทองจันทร์ (2546) โดยงานเล่มแรกเลือกศึกษาสถาบัน พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเห็นว่าศูนย์บริการทางโทรศัพท์ (call center) เป็นหัวใจของการจัดการทางการสื่อสาร ส่วนงานของจักรพันธ์เห็นว่า การจัดการทางการสื่อสารในสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติยังคง ใช้การสื่อสารรูปแบบเก่าๆที่ยังขาดการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้เกิดปัญหา การสื่อสารภายในองค์กร ส่วนเวทิตกลับพบว่า การสร้างระบบการสื่อสารใน แนวนอนพร้อมกับการผลักดันด้วยวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรจะสามารถผลักดัน กลการบริหารจัดการได้

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

หน่วยงานสาธารณสุขที่มีต่อการป้องกันการระบาดของโรคซาร์สซึ่งมีกิจกรรมรองรับแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ในขณะที่ปริญญ 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 คำจิ้น (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

ความเข้าใจเงื่อนไขสภาพปัญหาจะทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกใช้โอกาสที่เหมาะสมในการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างตรงจุด ซึ่งการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างตรงจุดหมายถึง 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 กล่าวโดยสรุปขั้นตอนในการวางยุทธศาสตร์ในการสื่อสารอยู่ที่ความตระหนักถึงเป้าหมาย ผู้มีส่วนร่วม ปัจจัยเข้า กระบวนการ และปัจจัยออก

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

การมียุทธศาสตร์การสื่อสารตามแนวทางดังกล่าว จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะสามารถทำให้เนื้อหาข่าวสารมีความชัดเจนน่าเชื่อถือในทุกๆระดับที่มีการสื่อสารถึงกัน ซึ่งจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การและวัฒนธรรมขององค์การ อีกทั้งการปฏิบัติงานตามโครงการจะได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคล่องแคล่วในการสื่อสาร รวมทั้งนำไปสู่แผนปฏิบัติงานในยามที่ต้องมีการจัดการในภาวะวิกฤติ

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

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 ประกอบด้วยกรอบผสมผสานแนวทาง 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 หรือเป็นเพียงเครื่องมือในทางการบริหารจัดการของท่านเท่านั้น

5. ท่านนำเอาระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ในงานด้านใดบ้าง ท่านคำนึงถึงปัจจัยใดบ้างเมื่อนำระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

6. ในการจัดการทางการสื่อสาร ท่านมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์หรือแนวทางการจัดการทางการสื่อสารอะไรบ้าง รวมทั้งกลยุทธ์ในการจัดการทางการสื่อสารที่ได้ดำเนินไปแล้ว มีขั้นตอนในการดำเนินอย่างไรบ้าง เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง โดยได้รับการตอบสนองอย่างไรบ้าง และประสบผลสำเร็จอย่างไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

7. ท่านได้นำเอาระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการตรงไหน ลงทุนอะไรไปบ้างมากกับระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสัดส่วนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับการลงทุนด้านอื่นๆ กลุ่มหรือไม่ และสามารถแก้ปัญหาการบริหารจัดการได้มากน้อยเพียงใดอย่างไรบ้าง

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

9. กรุณาวิจารณ์และวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ในการจัดการทางการสื่อสารในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต

10. อื่นๆ

4. การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล (informants) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพข้างต้นจะเป็นกลุ่มผู้มีความรู้และรับผิดชอบในองค์กรนั้นๆโดยเป็นผู้บริหารจัดการในระดับหัวหน้าหน่วยที่เป็นผู้บริหารในระดับกลางขึ้นไป 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 ศิริ
ราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 8 คน
- 4.4. ผู้บริหารองค์การภาครัฐกิจการผลิตจากบริษัท โตโยต้า มอเตอร์
ประเทศไทย จำกัด จำนวน 7 คน
- 4.5. ผู้บริหารองค์การภาครัฐกิจการบริการจากบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพ
ลาซ่า จำกัด (มหาชน) โดยเฉพาะในเครือโซฟีเทล จำนวน 8
คน

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (data triangulation)
ได้มีการตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยหัวหน้าโครงการ
ได้จัดส่งผู้ตรวจสอบข้อมูลต่างหากลงไปเก็บข้อมูลในสนามวิจัยโดยไม่ได้แจ้งล่วงหน้า
ต่อนักวิจัยในเครือข่ายซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้ไม่แตกต่างกัน

6. การวิเคราะห์ข้อมูล จะอาศัยการพรรณนาและอภิปรายเนื้อหาเพื่อ
สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ตามพรมแดนหรือหลักการของการบริหารการสื่อสาร ที่
เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในประชาคมไทยว่าเป็นอย่างไร
โดยจะอิงข้อมูลจากการสังเกตและสัมภาษณ์มาเป็นหลักฐาน

การวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การวางรูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยอาศัยรูปแบบ
การวิจัยเชิงสำรวจ
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล นอกเหนือจากข้อมูลจากการวิจัยคุณภาพยัง
เก็บข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณในสนามอีกด้วย โดยจะให้กลุ่มตัวอย่าง(คนละ

กลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ)ซึ่งได้รับความร่วมมือจากองค์การต่างๆในการทอดแบบสอบถามให้กระจายไปยังทุกจุดของหน่วยงาน 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. เป้าหมายระยะสั้นจากการสื่อสารโต้ตอบกัน
 - 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) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแห่งเป็นไปตามสัดส่วนของผู้คนในองค์การนั้นๆ

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 เป็นปัจจัยเสริมที่มาจากกรสื่อสารเพื่อทำให้องค์ประกอบที่ 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)		
องค์กรรวม	3.1231	1.15267
องค์กรประกอบ	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)		
วัจนภาษา	3.2582	1.07080
อวัจนภาษา	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 แนวทางปรับปรุงการจัดการที่เป็นองค์กรรวม ยุทธศาสตร์การสื่อสารไม่ว่าปริมาณและคุณภาพในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารกับทั้งการคำนึงอุปกรณ์ทางการสื่อสาร แบบภาษาที่เป็นวัจนภาษา 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
องค์กรการ 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 แม้งานสื่อสารภายนอกเป็นงานของฝ่ายประชาสัมพันธ์แต่ก็มีได้มีนโยบายเชิงรุก จึงไม่มีการจัดทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ในรูปแบบที่เข้าถึงสังคมภายนอก

ในองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุน พยายามมีการสื่อสารภายนอกมากยิ่งขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีตที่มีการสื่อสารกับสังคมภายนอกอย่างไม่เป็นระบบ ทอท.ยอมรับว่าปริมาณผู้โดยสารที่ใช้สนามบินจะมีปริมาณมากและเป็นผู้ใช้

บริการที่มีคุณภาพ ดังนั้นปัญหาในเรื่องความพึงพอใจของผู้โดยสารจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ในการรักษามาตรฐานของกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ผู้โดยสารพึงพอใจจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องการทำงานที่ของหน่วยงานต่างๆที่ตั้งอยู่ในสนามบินไม่ว่า สายการบิน การตรวจคนเข้าเมือง หรือศุลกากร เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีได้ระบเรื่องราวจากผู้โดยสารเพื่อนำมาพิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป อย่างไรก็ตามแม้การทำงานการสื่อสารภายนอกจะดูราบรื่นเนื่องจากเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) แต่ทว่าก็ไม่สามารถจัดการได้ทุกเรื่องโดยเฉพาะงานโครงการเช่นการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิ* 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

การสื่อสารภายนอกขององค์การทางธุรกิจจะมีลักษณะเชิงรุกและใช้เงินลงทุนกับการจ้างบริษัทโฆษณาเพื่อให้สังคมจดจำตราสินค้า นอกเหนือจากการจัดทำเว็บไซต์ จดหมายข่าว ศูนย์ให้บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ หรือการจัดทำปฏิทิน โดยเฉพาะในส่วนของบริษัทโคโยต้าที่มีงบประมาณจัดโครงการในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจกรรมทางสังคมมากเป็นพิเศษ

แนวทางการปรับปรุงการจัดการ

เมื่อขอบเขตการสื่อสารสามารถพิจารณาได้ทั้งขอบเขตภายในองค์การ และขอบเขตภายนอกองค์การ แนวทางการปรับปรุงการจัดการก็สามารถพิจารณาได้เป็น 2 แนวทางเช่นกัน คือ การพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหที่เป็นองค์รวม และแนวทางการแก้ไขปัญหที่เป็นส่วนประกอบ

การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหที่เป็นองค์รวมหมายถึง การแก้ไขปรับปรุงปัญหาที่เกิดจากการจัดการใด ๆ ต้องพิจารณาแก้ไขทั้งระบบหรือทุกส่วนที่เกี่ยวข้องไปพร้อม ๆ กันจึงจะทำให้ปัญหาที่เผชิญอยู่หมดไป

ในกรณีองค์การทางราชการ ภายหลังจากปฏิรูประบบราชการมีการดำเนินงานนโยบายและแผนของกระทรวงรวมทั้งงานของสำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (สจร.) เดิมมาอยู่ที่สำนักนโยบายและแผนซึ่งจะดูภาพรวมทั้งหมดของกระทรวง สำนักปลัดกระทรวงจะมีกองแผนเพื่อดูงานเฉพาะของสำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งกองแผนจะประสานงานทางด้านแผนของทุกกองในสำนักปลัดกระทรวง งานในแต่ละกองก็จะมียุทธศาสตร์ของตัวเองเช่น 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 แต่ทั้งนี้ก็ยังมียจดหมายเวียนที่

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 ในองค์การธุรกิจเช่นโดยตัวจะมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารที่ค่อนข้างเปิดกว้างให้กับคนในองค์การ การเปิดกว้างดังกล่าวสะท้อนได้จากสื่อที่ใช้ เช่น การประชุมเช้า-เย็นประจำวัน การติดประกาศในบอร์ด การส่งอีเมล และการใช้จดหมายเวียนกระต่ายเฉพาะบางหน่วยงาน นอกจากนี้ยังส่งตัวแทนฝ่ายบริหารถึง 31 คน กระจายไปเยี่ยมตามกรุปรูมซึ่งมีอยู่ในพื้นที่ต่างๆของโรงงานในช่วงหยุดพัก (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 เพาะในออฟฟิศ 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 พนักงานในองค์การจะจัดรายการส่งเสริมการขายต่างๆเพื่อกระตุ้นให้แขกเข้ามาจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ซึ่งเป็นการติดต่อกับโรงแรมโดยตรง นอกจากนี้ทางโรงแรมยังมีบริษัทตัวกลางรับหน้าที่ในการหาแขกเข้ามาพักอาศัยซึ่งจะได้ราคาพิเศษมากยิ่งขึ้น แต่มีเงื่อนไขว่าบริษัทตัวกลางต้องทำยอดในการหาแขกเข้ามาพัก ในองค์การการผลิตเช่นโตโยต้า เงื่อนไขที่สำคัญคือการประชุมใหญ่ปีละสองครั้งเพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่ายในการไปถึงนโยบายและทิศทางที่บริษัทวางไว้ในแต่ละปี โดยใช้การจัดการทางการสื่อสารเข้าไปช่วยกระตุ้นเป็นระยะๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

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

การใช้วัจนภาษาขององค์กรทางการศึกษาจะไม่ค่อยใช้วิธีการพูดต่อหน้าเช่นเดียวกับองค์การวิสาหกิจที่รัฐลงทุนเนื่องจากบุคลากรซึ่งเป็นแพทย์จะไม่ค่อยมีเวลาว่างยกเว้นในกรณีที่เป็นการประชุม การสนทนาพูดคุยกันจึงต้องใช้ผ่านทางโทรศัพท์ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง ส่วนวัจนภาษาที่เป็นลายลักษณ์อักษรก็สามารถเขียนความคิดเห็นลงในกล่องรับความคิดเห็น ซึ่งผู้รับผิดชอบจะเปิดอ่านตามลำพังซึ่งส่วนใหญ่มักตรงกับเสียงสะท้อนที่ออกมาจากปากของคนไข้ แต่การเขียนในองค์การที่สำคัญคือการบันทึกลงในแฟ้มเวชระเบียนเพราะแพทย์ยังต้องเขียนบันทึกลงในกระดาษโดยตรง ซึ่งมีความคิดที่จะทำให้อยู่ในรูปของกิ่งอิเล็กทรอนิกส์และอิเล็กทรอนิกส์ต่อไปในอนาคต ในกรณีใบฉลากยาหรือห้องปฏิบัติการเทคนิคการแพทย์จะใช้การบันทึกลงในฐานข้อมูลเป็นหลัก

ในกรณีของธุรกิจโรงแรม พนักงานมักพบกันอยู่ตลอดเวลา วิธีการพูดคุยกันจึงเป็นวิธีการที่นิยมมากที่สุด หากเป็นทางการก็จะใช้วิธีการประชุมซึ่งทำให้ความสัมพันธ์มีระยะห่างออกไป หากเป็นเรื่องภายในองค์การในเหตุการณ์ที่จำเป็นอาจใช้การพูดคุยผ่านทางโทรศัพท์ นอกจากนี้แล้วอาจใช้การเขียน ที่นิยมมากที่สุดคือผ่านทางอีเมล และการทำจดหมายข่าวเวียนออกไป ส่วนในองค์การธุรกิจการผลิตรถยนต์จะใช้การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นค่อนข้างมากโดยใช้วิธีการประชุมหรือตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับสูง 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 ซึ่งคนในองค์การจะทำงานในแบบตามใจตนเอง เช่นเดิมไม่ได้ 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 อย่างไรก็ตามอุปกรณ์ที่ใช้เสริมที่ถัดมาคือคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการต่อยอดหรือการกลับไปดูรายละเอียดเพิ่มเติมภายหลังการสนทนาแล้ว 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 จึงทำให้ได้ผลตอบแทน ประสิทธิภาพสำเร็จ

ในกรณียุทธศาสตร์การสื่อสาร องค์การแบบราชการมีข้อจำกัดในเรื่องนี้ ไม่ว่าในแง่การวางแผนการจัดการสื่อสาร การไหลเวียนของข่าวสาร และการ ใช้อุปกรณ์ทางการสื่อสาร เนื่องจากการไม่มีส่วนร่วมของคนในองค์การและระดับ เทคโนโลยีทางการสื่อสารก็พัฒนาไปได้ช้าเพราะขาดการสนับสนุนจากหน่วยงาน ในสำนักเดียวกัน ในองค์การวิชาชีพที่รัฐลงทุนจะแตกต่างไปตรงที่ว่ามีการ เตรียมการณ์ในการวางแผนการจัดการสื่อสาร การไหลเวียนของข่าวสาร และ การใช้อุปกรณ์ทางการสื่อสารที่ทันสมัยมาก 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 ในขณะที่องค์การทางการศึกษาและวิชากิจที่รัฐลงทุนจะใช้การติดต่อสื่อสารผ่านอุปกรณ์การสื่อสารโดยเฉพาะโทรศัพท์ 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 การแสวงหาโอกาสจะช่วยให้้องค์การใช้สิ่งนี้เป็นตัวทำให้องค์การแทรกเข้าไปในพื้นที่ของการแข่งขันเช่น กฎหมายเปิดช่องทางให้ดำเนินการได้ และภัยคุกคามอันเป็นอุปสรรคที่ทำให้้องค์การไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นดังเช่นเสถียรภาพทางการเมือง 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 ต้องทำความเข้าใจว่ากระบวนการจัดการทางการสื่อสารต้องมีระดับการสื่อสารที่เหมาะสมตามทัศนคติของคนในองค์กร 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 ทำให้การให้คำปรึกษาหารือเป็นเรื่องไกลตัวระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับพนักงานระดับ

ล่างอันนำไปสู่ระบบพี่เลี้ยง (supervising) ที่คอยช่วยเหลือและพัฒนาทักษะให้กับพนักงานใหม่และพนักงานทั่วไป

โดยสรุป กระบวนการแปรเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่แปรสภาพจากปัจจัยเข้าไปสู่ปัจจัยออก ซึ่งในตัวกระบวนการแปรเปลี่ยนอาจประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ จากการระบุลักษณะที่ใช้ในการจัดการโดยเฉพาะในเรื่องงานและคน การกำหนดกระบวนการบริหารจัดการโดยการเริ่มต้นที่ดีจากการมีแผนงาน การวางระบบการสื่อสารโดยเฉพาะกลไกการสื่อสาร การเลือกใช้กิจกรรมการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับสื่อพื้นฐานภายใน ระดับการสื่อสารที่ตระหนักถึงการสื่อสารสองฝ่าย และความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาในการสื่อสารในส่วนการตรวจสอบประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นภายหลังการปฏิบัติงานไปแล้ว

ปัจจัยออก

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

เป้าหมายในการสื่อสาร ผลลัพธ์ของปัจจัยออกที่ใกล้มือที่สุดคือการบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายมักจะนำมาซึ่งความเข้าใจกันระหว่างสมาชิกในองค์กร อันได้แก่ การนำไปสู่ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง ความสามารถในการแสวงหาทางออกที่มาจากความเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทาง 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

หลายสามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติการได้อย่างแท้จริง เนื่องจากทุกฝ่ายรับทราบถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าว นอกจากนี้ความสำเร็จจากการสื่อสารสามารถช่วยแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ความสำเร็จในแง่ nàyยังไม่ชัดเจนเหมือนกับความสำเร็จที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่นเดียวกันกับความสำเร็จในการสื่อสารอาจทำให้องค์การและวัฒนธรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอันเนื่องมาจากยอมรับนวัตกรรมจากการสื่อสาร แต่ผู้คนในองค์กรยังไม่ค่อยเห็นคุณค่าของความสำเร็จในแง่

ผลกระทบจากการจัดการ ผลลัพธ์ของปัจจัยออกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตามมาในภายหลังได้เช่นกันทั้งผลกระทบในแง่การจัดการและผลกระทบในแง่การสื่อสาร จากการวิจัยพบว่า ผลกระทบในแง่การจัดการได้รับการตระหนักมากกว่าผลกระทบในแง่การสื่อสารเล็กน้อย ผลกระทบในแง่การจัดการที่พบเห็นได้บ่อยๆก็คือ จะมีการตรวจสอบความก้าวหน้าขององค์กรอยู่บ่อยๆ ปัจจัยออกในแง่นี้ช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผลกระทบในแง่การจัดการที่พบเห็นได้ใกล้เคียงกันคือ จะมีการกระจายของข้อมูลข่าวสารหรือการเป็นสังคมข่าวสารซึ่งเป็นตัวเร่งองค์กรให้ไปสู่คลื่นลูกที่สาม คนในองค์กรยอมรับปรากฏการณ์ข่าวสารที่เปิดกว้างมากขึ้นอันส่งผลกระทบต่อจัดการในองค์กร นอกจากนี้แล้วผลกระทบต่อจัดการยังอาจเกิดขึ้นได้อีก 2 ลักษณะแม้ว่าจะไม่ได้รับการตระหนักมากอย่างผลกระทบในสองลักษณะก่อนหน้านี้ ประการแรกคือผลกระทบต่อการจัดการงานที่เปลี่ยนแปลงไป 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
ปัจจัยย่อย		
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

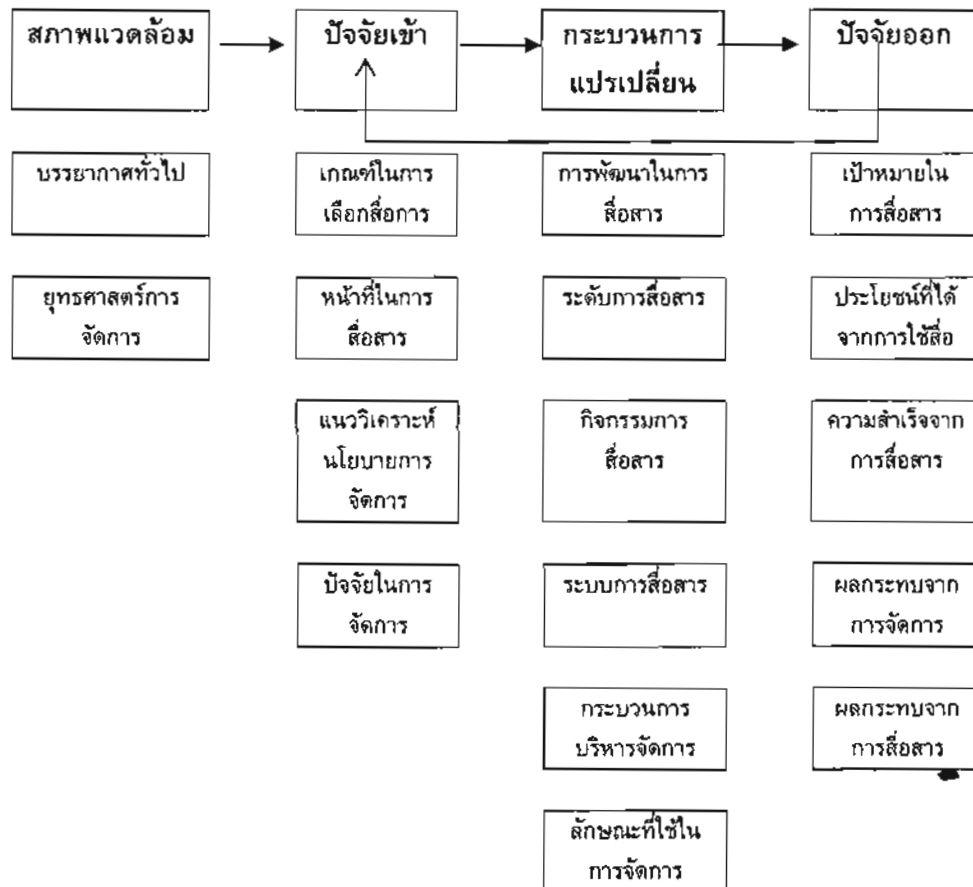
17. ผลกระทบจากการสื่อสาร (2.2355/73294)

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
ความรู้สึกร่วมกัน	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 ทำให้องค์การยังมีวัฒนธรรมที่ไม่เป็นสากลทั้งที่ภาพขององค์การมีความจำเป็นสูงในความเป็นสากลก็ตาม

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

ลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยจิตวิทยาการสื่อสารเพื่อสร้างบรรยากาศทั่วไปขององค์การด้วย ในหน่วยราชการเช่นสำนักปลัดกระทรวงคมนาคมอาศัยการเชิญเข้ามาคุยกันเพื่อปลูกจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบต่อ

หน้าที่และความจงรักภักดีต่อองค์กร ในวิสาหกิจที่รัฐลงทุนก็อาศัยการจ้ำจี้จ้ำไชอย่างต่อเนื่องผ่านการประชาสัมพันธ์เพื่อให้คนในองค์กรที่มักติดนิสัยกับความเคยชินในการเห็นเรื่องอุบัติเหตุเป็นเหตุบังเอิญหรือเวรกรรมให้เปลี่ยนมาเป็นการปลูกจิตสำนึกให้รู้จักการป้องกัน 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 งานมากเกินไปกว่าที่จะใช้เวลาในการวิเคราะห์พิจารณา ต้องเร่งทำงานที่เข้ามาอยู่ ตลอดเวลาให้ทันการณกลายเป็นยุทธศาสตร์การจัดการที่เป็นเรื่องเฉพาะหน้า 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 เยอรมนี 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