



**NPRU**  
Nakhon Pathom  
**NAKHON**  
**PATHOM**  
**RAJABHAT**  
**UNIVERSITY**

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

**นครปฐม**



วิชา 9912105

การจัดการสื่อสารและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ

อาจารย์ ดร.มาริษา สัจิตวนิช สาขาวิชานิติศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

## บทที่ 6

# การสื่อสารภายในองค์การ

- การสื่อสารในองค์กร คือ เครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้นๆ เป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้นๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กร มีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) ซึ่งอาจกระทำได้โดยใช้เครื่องมือในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้

# ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

- 1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน
- 2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน
- 3. การช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรและมีการประสานงานระหว่างกัน
- 4. การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

- ในแง่ของการบริหารองค์การการสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์การ การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์การหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์การ การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารในองค์การอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการติดต่อกับองค์การอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบ เฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น



- การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงาน

- องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็มีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูล การสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและกับบุคคล และสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร (เสนาะ ตีเขาว์. 2538, หน้า 25-26)

# ความจำเป็นต่อการสื่อสารขององค์กร

- 1. ลักษณะขององค์กร
  - 1.1 ชั้นการได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ
  - 1.2 ชั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
- 2. วัฒนธรรมขององค์กร
- 3. ระดับและเป้าหมายขององค์กร
- 4. ขนาดขององค์กร
- 5. ความต้องการเป็นอิสระ
- 6. คุณภาพของชีวิตในงาน



- 1. การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง
- 2. การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน
- 3. การสื่อสารตามแนวนอน
  - 3.1 การประสานงานและการมอบหมายงาน
  - 3.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม
  - 3.3 การแก้ปัญหา
  - 3.4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน
- 4. การสื่อสารข้ามสายงาน

- 1. การสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication)
- 1.1 ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
- 1.2 อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- 1.3 เส้นทางของการสื่อสาร (line of communication) ต้องสั้นและตรง  
ประเด็น
- 1.4 ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร ซึ่งได้แก่  
เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน
- 1.5 เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร
- 1.6 ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

- 2. การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication)
- 2.1 ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเอง และการตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ
- 2.2 ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร การใช้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กรเพื่อให้

# อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

- 1. การบิดเบือนการสื่อสาร
- 2. ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร
  - 2.1 ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป
  - 2.2 ภาระในการสื่อสารที่มาก
  - 2.3 ภาระในการสื่อสารที่เหมาะสม

- การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (improving organizational communication)
- 1. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feed back)
- 2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition)
- 3. ระยะเวลา (timing)
- 4. ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language)
- 5. ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers)
- 6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know)
- 7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette)
- 8. การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively)

- 1. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร
- 2. เพื่อกระตุ้นและจูงใจ
- 3. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากรในองค์กร และการทำงานขององค์กร
- 4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ
- 5. เพื่อวินิจฉัยสั่งการ



- พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และตรงตามเป้าหมายการสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การสื่อสารที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด
- อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสื่อสารจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำและไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ ไม่ว่าจะองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและผู้บริหารขององค์กรจะใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการก็ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นยังคงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง

- จงตอบคำถามต่อไปนี้
  1. จงอธิบายความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร
  2. จงอธิบายความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
  3. จงอธิบายการสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร
  4. จงอธิบายความจำเป็นต้องมีการสื่อสารขององค์กร
  5. จงอธิบายเส้นทางการสื่อสารภายในองค์กร
  6. จงอธิบายหลักการสื่อสารภายในองค์กร
  7. จงอธิบายอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
  8. จงอธิบายการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
  9. จงอธิบายประโยชน์การสื่อสารต่อองค์กร

# ใบงาน/ช่องทางการส่งงาน

- ให้นักศึกษาศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- ส่งงานที่ webmail: [marisa@webmail.npru.ac.th](mailto:marisa@webmail.npru.ac.th)



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม