



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

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

**นครปฐม**



วิชา 9912105

การจัดการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

อาจารย์ ดร.มาริษา สุจิตวนิช สาขาวิชานิเทศศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

## บทที่ 7

# นโยบายการติดต่อสื่อสารในองค์การ

- นโยบาย คือ แผนแม่บทหรือแผนงานหลักที่มีความสำคัญสูงสุด ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และเมื่อกล่าวถึง “แผน” เราก็คงจะเคยได้ยินคำพูดของผู้คนในสังคมจนคุ้นหูในเชิงเสียดสีหรือเหน็บแนมบ่อยๆ ว่า “แพลนแล้วนิ่ง” ซึ่งหมายถึงแผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นแต่ไม่มี การนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หรือมีการนำไปปฏิบัติแต่ไม่ต่อเนื่อง ไม่ครอบคลุม ไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ จนวันหนึ่งก็จะยุติหรือ ล้มเลิกไป
- ดังนั้น นโยบายจึงเป็นข้อความโดยทั่วไปที่กำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางของการตัดสินใจในองค์การ นโยบายเพียงแต่แสดงให้เห็นเป็นนัยเท่านั้น

- “นโยบายขององค์กร คือ แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีความสอดคล้องหรือตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจหมายถึงการดำเนินงานเพื่อฉกฉวยโอกาส หรือ หลีกเลียงต่อปัญหาอุปสรรคที่ถูกละเลยที่คุกคามต่อองค์กร”
- จากนิยามข้างต้น จะเห็นว่านโยบายจะปรับเปลี่ยนหรือถูกกำหนดขึ้นตามสถานการณ์ ซึ่งอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ” โดยในกระบวนการของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อกำหนดนโยบายขององค์กรนี้ อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” เช่นกัน

- นโยบายขององค์กรหรือประเด็นกลยุทธ์ระดับองค์กร เปรียบเสมือนเข็มทิศที่ใช้บอกทางในการดำเนินงานขององค์กรนั้น แสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าจะองค์กรจะดำเนินงานในกิจกรรมใด ๆ ก็ตามย่อมจะต้องให้มีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า “นโยบายขององค์กรหรือประเด็นกลยุทธ์ระดับองค์กร คือจุดเริ่มต้นของดำเนินในทุกภาคส่วนขององค์กร”

- องค์การส่วนใหญ่มีคู่มือนโยบายที่ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ นโยบายให้แนวทางโดยทั่วไปในการปฏิบัติงานแก่พนักงานทุกคน นโยบายให้ทิศทางและมาตรฐานการตัดสินใจ นโยบายทำให้การปฏิบัติต่อปัญหาและบุคคลเป็นแบบอย่างเดียวกัน

- นโยบายการติดต่อสื่อสารเป็นนโยบายที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร farace, taylor และ stewart ชี้ให้เห็นว่าความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารขององค์กรถูกจำกัดด้วยทรัพยากรที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับจำนวนของทรัพยากรที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร พวกเขาได้พิจารณาถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารขององค์กรหกอย่างคือ 1.กฎของการติดต่อสื่อสาร 2.โครงสร้างของการติดต่อสื่อสาร 3.คุณลักษณะของข่าวสาร 4.คุณลักษณะของผู้ติดต่อสื่อสาร 5.ค่าใช้จ่ายและ 6.คุณลักษณะของสื่อกลาง Melcher และ beller ได้เสนอเกณฑ์ของการเลือกช่องทาง และวิธีการติดต่อสื่อสาร เมื่อมีการเลือกระหว่างช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือการผสมหรือการเลือกระหว่างการติดต่อสื่อสารโดยวาจาและลายลักษณ์อักษร หรือการผสมกันบางอย่างเพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

- แม้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ นโยบาย การติดต่อสื่อสารขององค์การมักจะเป็นส่วนที่ไม่ได้กล่าวถึงในคู่มือนโยบายอยู่บ่อยครั้ง มากที่สุด ความมุ่งหมายของบทนี้ คือ การสรุปถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปของนโยบาย ติดต่อสื่อสาร เราจะพิจารณาถึงแนวความคิดของนโยบายข้อกำหนดพื้นฐานบางอย่าง ของนโยบายที่กำหนดไว้ และตัวอย่างของนโยบายการติดต่อสื่อสารขององค์การ



# คุณลักษณะที่สำคัญของนโยบาย

- 1. นโยบายควรจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์การ
- 2. นโยบายควรจะสอดคล้องกันภายใน
- 3. นโยบายควรจะให้มีการตัดสินใจที่ใช้ดุลยพินิจ นโยบายแสดงให้เห็นถึงข้อความโดยทั่วไปที่เป็นแนวทางของการคิดของสมาชิกในองค์การ
- 4. นโยบายควรจะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร
- 5. นโยบายควรจะติดต่อสื่อสารไปยังสมาชิกขององค์การ

- นโยบายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงกลุ่มของเป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารขององค์การนโยบายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงปรัชญาขององค์การเพื่อความสม่ำเสมอบางอย่างในทัศนคติและการปฏิบัติทั่วทั้งองค์การในองค์การที่ไม่มีนโยบาย การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานแต่ละคนอาจจะมียุทธศาสตร์ติดต่อสื่อสารของตนเองที่อาจจะขัดแย้งกับนโยบายการติดต่อสื่อสารของบุคคลอื่น ในการเกี่ยวพันระหว่างกันภายในองค์การ sigband สังเกตว่า “เมื่อบริษัทไม่มีนโยบายการติดต่อสื่อสารเราจะมีสิ่งที่เกิดขึ้นดังต่อไปนี้”
- 1.การอภิปรายประเด็นที่โต้เถียงกันจะไม่มีหรือน้อย
- 2.การจัดการกับประเด็นอย่างเดียวกันด้วยวิธีการแตกต่างกันทั่วทั้งองค์การ

- Seybold ได้รายงานการวิเคราะห์นโยบายการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทางการของบริษัทขนาดใหญ่ 80 บริษัทที่เผยให้เห็นถึงปรัชญาที่ว่า ทำไมผู้บริหาร ควรจะติดต่อสื่อสารกับพนักงาน ตัวอย่างเช่น นโยบายการติดต่อสื่อสารบางอย่าง ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรจะบอกข่าวสารแก่พนักงาน เพราะว่าพนักงานต้องการข่าวสาร บุคคลบางคนชี้ให้เห็นว่าพนักงานมีสิทธิ์ที่จะรู้สิ่งต่างๆ บุคคลบางคนได้แสดงปรัชญาว่า ผู้บริหารควิรจะติดต่อสื่อสารกับพนักงานเพื่อสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจแก่พนักงาน

- Burhans สังเกตว่าแม้ว่าองค์การจะแตกต่างกันนโยบายที่ระบุไว้อย่างเป็นทางการ ความยุ่งยากของการติดต่อสื่อสารในองค์การอาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพราะว่าพนักงานหรือกลุ่มงานอาจมีความพอใจนโยบาย และการปฏิบัติทางการติดต่อสื่อสารบางอย่างที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชาของพวกเขา burhans ได้พัฒนา เครื่องมือวัดความพอใจนโยบายการติดต่อสื่อสารขึ้นมาที่รับรู้ทั้งความพอใจการติดต่อสื่อสารของพนักงาน และข้อสมมุติฐานที่ผิดต่อความพอใจเหล่านี้ของผู้บังคับบัญชาของพวกเขา รายการต่างๆ ในเครื่องมือวัดแสดงให้เห็นถึงคำตอบของคำถามพื้นฐานห้าคำถาม คือ
  - 1.ทำไมเราต้องมีการติดต่อสื่อสาร?
  - 2.ควรจะติดต่อสื่อสารเมื่อไร?
  - 3.เราควรติดต่อสื่อสารไปยังใคร?
  - 4.ใครควรจะติดต่อสื่อสารไปยังใคร?
  - 5.ผู้บริหารขององค์การควรจะติดต่อสื่อสารกับพนักงานขององค์การอย่างไร?

- ภายในข้อจำกัดของคำถามเหล่านี้ (ทำไม อะไร เมื่อไร ใคร และอย่างไร) ที่กำหนดขอบข่ายของการกำหนดเนื้อหาของนโยบายการติดต่อสื่อสาร sigband ได้เสนอแนะว่าปรัชญาของการติดต่อสื่อสารควรจะประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้
- 1.พนักงานควรจะได้รับการบอกกล่าวกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่บริษัท
- 2.พนักงานควรจะได้รับการบอกกล่าวเป้าหมาย แผนงาน และทิศทางของบริษัท
- 3.พนักงานควนจะได้รับการบอกกล่าวประเด็นที่โต้เถียง
- 4.พนักงานควรจะได้รับการสนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง
- 5.พนักงานควรจะพบกับผู้บังคับบัญชาของพวกเขาเป็นระยะเพื่ออภิปรายการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6.ผู้บริหารควรมีการประชุมเพื่อสำรวจประเด็นสำคัญ และสนับสนุนให้แสดงออกอย่างเสรี

- ตัวอย่างของนโยบายการติดต่อสื่อสารขององค์กร
- ตัวอย่างของนโยบายการติดต่อสื่อสารต่อไปนี้มีจุดเด่นอยู่ที่บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารและกระแสของข่าวสารภายในองค์กร รูปแบบ ความสัมพันธ์ การปฏิบัติ และทักษะของการติดต่อสื่อสารได้ถูกกล่าวถึงในนโยบายการติดต่อสื่อสาร

# นโยบายทางข่าวสารหรือกระแสข่าวสารในองค์การ

- 1.การกำหนดสายใย
- 2.การรับรู้สายใย
- 3.ขนาดและการใช้สายใย
- 4.ระยะเวลา
- 5.ใครควรจะถูกบอกกล่าวข่าวสาร
- 6.ใครควรจะบอกกล่าวข่าวสาร
- 7.ความเชื่อถือได้ของข่าวสาร
- 8.การบอกกล่าวข่าวสารควรจะทำอย่างไร

# นโยบายทางบรรยากาศและความพึงพอใจในการ ติดต่อสื่อสาร

- นโยบายทางบรรยากาศและความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารจะสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติที่ผู้บริหารและพนักงานต่อการส่งข่าวสาร ที่มีต่อองค์การว่าควรจะถูกบริหารงานอย่างไร และที่มีต่อบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การ นโยบายทางการส่งข่าวสาร บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารต่างมีความสำคัญในการแนวทางพิจารณาการติดต่อสื่อสารขององค์การแก่บุคคล



# บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์กร

- 1.ความไว้วางใจ
- 2.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 3.การให้ความสนับสนุน
- 4.ความเปิดเผยในการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
- 5.การรับฟังการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน
- 6.เป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง

# ความสามารถหลักขององค์กรในการติดต่อสื่อสารเชิง การเปรียบเทียบ

- องค์กรเปรียบเสมือนต้นไม้ซึ่งเจริญเติบโตขึ้นมาจากราก ทำให้เกิดลำต้นที่มีกิ่งก้านสาขา และผลิดอกออกผลออกใบในที่สุด ซึ่งหากพิจารณาเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจแล้ว อาจมีความสอดคล้องกันดังนี้
- รากของต้นไม้ เปรียบเสมือนความสามารถหลักการองค์กร
- ลำต้นของต้นไม้ เปรียบเสมือนผลิตภัณฑ์หรือบริการหลังขององค์กร
- ดอกและผลของต้นไม้ เปรียบเสมือนผลิตภัณฑ์หรือบริการขั้นสุดท้ายขององค์กร
- จากการเปรียบเทียบจะเห็นว่า ความสามารถหลักขององค์กรจะก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือการบริการหลัก ซึ่งจะได้รับการพัฒนาจนเป็นสินค้าหรือบริการขั้นสุดท้ายที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า จึงเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ “ ความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน “ เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น

- การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร : มีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ
- 1. มีคุณค่าเพียงพอต่อการนำพัฒนาเป็นสินค้า หรือบริการที่สำคัญขององค์กร หรือช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น
- 2. เป็นความสามารถที่คู่แข่งมีอาจลอกเลียนแบบได้ง่าย
- 3. เป็นความสามารถที่หาสิ่งอื่นใดทดแทนได้ยาก

- การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งนโยบายปกติทุกหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติกันเป็นประจำอยู่แล้วโดยมีการแบ่งแยกหน้าที่กันชัดเจนตามที่ระบุไว้ในแบบกำหนดหน้าที่งาน หรือ job description เมื่อมีการประกาศนโยบายโดยฝ่ายบริหารขององค์กรหน่วยงานทั้งหลายก็ต้องรับเอานโยบายนั้นมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะเป็นการปรับวิธีการทำงาน เปลี่ยนเป้าหมายการทำงาน หรือจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเฉพาะเรื่องขึ้นมาต่างหาก เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกกำหนดไว้จากนโยบายขององค์กร
- นอกจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรแล้ว ยังมีกิจกรรมต่างๆ อีกมากมายที่ถูกจัดให้มีขึ้นภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

# ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์กร

- 1.บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร
- 2.ผู้บังคับบัญชา
- 3.การประสานงานขององค์กร
- 4.คุณภาพของสื่อกลาง
- 5.ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- 6.สิ่งอำนวยความสะดวกส่วนบุคคล
- 7.ภาพรวมขององค์กร

- แนวความคิดของนโยบายการติดต่อสื่อสาร นโยบายคือข้อความโดยทั่วไปที่เป็นแนวทางการตัดสินใจของบุคคลในองค์การ ข้อกำหนดพื้นฐานห้าอย่างของนโยบายที่มีประสิทธิภาพได้ถูกกล่าวถึงนโยบายการติดต่อสื่อสารคือกลุ่มของเป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารขององค์การ การสื่อสารภายในองค์การจะประสบผลสำเร็จและประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องอยู่กับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับ ตลอดจนบุคคลภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกัน เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดและทันสมัยก็ต้องรู้จักใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหาร และส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินกิจการขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- จงตอบคำถามต่อไปนี้
  1. จงอธิบายความหมายของนโยบายในองค์การ
  2. จงอธิบายนโยบายการติดต่อสื่อสารขององค์การ
  3. จงอธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของนโยบาย
  4. จงอธิบายนโยบายการติดต่อสื่อสาร
  5. จงอธิบายนโยบายทางข่าวสารหรือกระแสข่าวสารในองค์การ
  6. จงอธิบายนโยบายทางบรรยากาศและความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
  7. จงอธิบายบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์การ
  8. จงอธิบายความสามารถหลักขององค์การในการติดต่อสื่อสารเชิงการเปรียบเทียบ
  9. จงอธิบายการนำนโยบายการติดต่อสื่อสารองค์ไปสู่การปฏิบัติ
  10. จงอธิบายความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การ

- ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่ม ๆ ละ 5 คนเลือกองค์กรที่นักศึกษาชื่นชอบกลุ่มละ 1 องค์กร (ห้ามซ้ำกัน)
- ค้นคว้านโยบายการติดต่อสื่อสารในองค์กร
- ส่งงานที่ webmail: [marisa@webmail.npru.ac.th](mailto:marisa@webmail.npru.ac.th)





มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม