

บทที่ 6

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารที่สำคัญ ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการบริหารการสั่งการได้ดีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ “การติดต่อสื่อสาร” (Communication)

6.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย เช่น

อารี เพชรผุด (2530 : 134) กล่าวว่า การสื่อสารคือการส่งข่าวสาร ข้อมูล แนวความคิด ความรู้สึก ตลอดจนทัศนคติจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มนุษย์ใช้ในการติดต่อกัน จะโดย การพูด การเขียน และสัญลักษณ์ต่างๆ

วินิจ เกตุขำ (2535 : 155) กล่าวว่า การสื่อสารคือ กระบวนการติดต่อ เกี่ยวข้องและประสานงานกันระหว่างบุคคล โดยอาศัยวิธีการถ่ายทอด และการรับข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

The American Society of Training Directors กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสารข้อมูล เพื่อที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจและเข้าใจระหว่างกัน หรือเพื่อให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

Culbertson ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธหรือทำลายความสัมพันธของคนในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าหรือเกิดอุปสรรคข้อขัดแย้งขึ้นได้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ , 2534 : 63)

ฉะนั้น องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร จึงนับว่าสำคัญที่จะทำให้คนทำงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และในทางตรงกันข้าม ถ้าข่าว

สารเผยแพร่ไปไม่ทั่วถึงคนที่ทำงาน หรือไม่ได้รับการติดต่อข่าวสาร ก็อาจจะเกิดความไม่พอใจ เกิดความน้อยใจ นำไปสู่ความไม่ร่วมมือ ไม่จงรักภักดี และไม่ผูกพันกับหน่วยงานก็ได้

Chester I Barnard ถึงกับกล่าวไว้ว่า หน้าที่ประการแรกของผู้บริหารก็คือ จะต้องจัดทำและชำระไว้ซึ่งระบบของการติดต่อสื่อสารที่ดี ความหมายของระบบการติดต่อสื่อสารก็คือ ศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร (Communication Centers) ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมข่าวสารข้อมูลจากที่ต่างๆ แล้วผ่านข่าวสารข้อมูลเหล่านั้นไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องมีบทบาทที่สำคัญในฐานะผู้ตัดสินใจในกระบวนการของการติดต่อสื่อสารด้วย

6.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารนับได้ว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหาร กล่าวคือ การที่บุคคลฝ่ายหนึ่งในองค์การพยายามหาช่องทางที่จะทราบความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด หรือเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน โดยอาศัยการพูด ซึ่งผู้พูดต้องใช้ศิลปะในการพูดและผู้ฟังก็ต้องมีศิลปะในการฟัง เพราะคำพูดเพียงคำเดียวอาจมีความหมายได้หลายอย่าง เป็นผลให้การติดต่อสื่อสารผิดไปจากเจตนาของผู้พูด นำความเสียหายมาสู่งานหรือกิจการได้ (วนิดา เสนิเศรษฐ และ ชอบ อินทร์ประเสริฐกุล , 2530 : 41) จึงสามารถกล่าวได้ว่า ในปัจจุบันการสื่อสาร นอกจากจะมีความจำเป็นต่อการอยู่ร่วมกันในสังคมมนุษย์แล้ว ยังมีความสำคัญต่อการดำเนินการในองค์การอย่างมาก เพราะองค์การหรือหน่วยงานนับวันจะมีโครงสร้างการบริหารงานที่ซับซ้อนขึ้นตามลำดับ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องเทคโนโลยีข้อมูลมีความก้าวหน้าไปมาก จึงจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องจัดระบบข่าวสารข้อมูลให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารเองจะต้องรู้จักใช้วิธีการบริหารงาน ความเป็นผู้นำอำนาจตลอดจน การตัดสินใจในที่สุดคล้องกับระบบการสื่อสารสมัยใหม่ด้วย เพราะถ้าขาดการสื่อสารที่ถูก

ต้องเหมาะสมแล้ว การดำเนินงานในหน่วยงานจะสำเร็จไปได้ด้วยความยากลำบาก ความสำคัญของการสื่อสารจึงสรุปได้ดังนี้

1. การสื่อสารมีความจำเป็นมากขึ้นเนื่องจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร จะไม่สามารถจะใช้วิธีการสื่อสารปกติธรรมดาในชีวิตประจำวันได้อีกต่อไป
2. องค์กรมุ่งใช้วิธีการบริหารงานโดยยึดบุคลากรเป็นหลักมากเท่าใด การสื่อสารจะต้องมีความจำเป็นมากขึ้นตามไปด้วย
3. แม้ว่าองค์กรจะใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ทันสมัยแทนการทำงานของมนุษย์ การสื่อสารจะต้องถูกนำมาใช้ในรูปของการสื่อความหมาย เพื่อให้รู้วิธีใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์เหล่านั้น
4. ถ้ามีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในหน่วยงานเมื่อใด การสื่อสารก็จะต้องมีความจำเป็นต้องใช้เมื่อนั้น
5. การสื่อสารด้วยมนุษย์ยังมีความสำคัญอยู่ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยมากมาย เพราะมนุษย์สามารถถ่ายทอดข้อมูล หรือข่าวสารในด้าน ความคิด ความรู้สึก ค่านิยม และเจตคติได้มากกว่าเครื่องมือหรืออุปกรณ์
6. การสื่อสารในองค์กรที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย(วินิจ เกตุขำ, 2535:155-156)

6.3 กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร

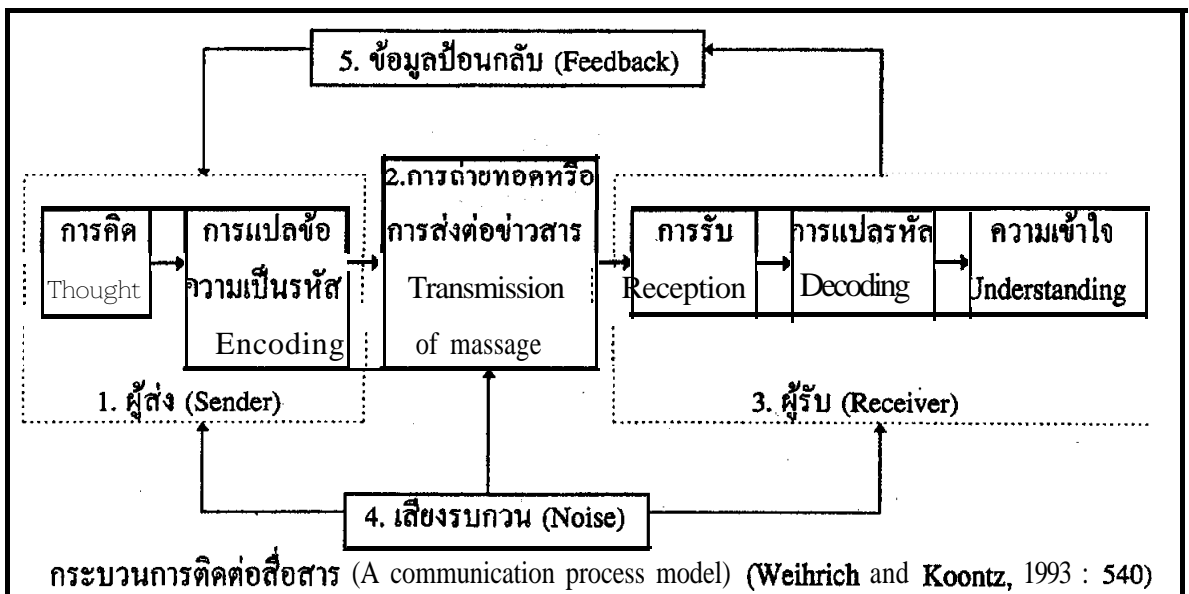
ก่อนที่จะเข้าใจกระบวนการในการติดต่อสื่อสารนั้น มีปัจจัย 3 ตัวที่จะต้องมาคู่กัน คือ

1. สื่อที่ใช้ในการติดต่อ จะเป็นสื่ออะไรก็ได้เช่น หนังสือเวียน หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ

2. ช่องทางที่สื่อจะผ่านนั้นคือ เครือข่าย เช่น วิทยุใช้คลื่นอะไรส่ง โทรทัศน์ส่งช่องไหน เอกสารจะส่งไปอย่างไร เวียน หรือทางไปรษณีย์ หรือส่งไปเอง

3. กระบวนการ นั้นคือ ขั้นตอนที่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ จนเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน เป็นขั้นสุดท้ายที่สำเร็จผล

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (The communication process) รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายจะประกอบด้วย ผู้ส่ง (Sender) การส่งข้อมูลข่าวสาร (Transmission) ผ่านช่องทางที่ได้เลือกไว้แล้ว และผู้รับ (Receiver) ซึ่งสามารถอธิบายเป็นขั้นตอนตามกระบวนการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้



1. ผู้ส่งข่าวสาร (The sender of the Message) การติดต่อสื่อสารเริ่มจากผู้ส่งเป็นผู้คิดหรือมีความคิด (An Idea) ซึ่งจะแปลข้อความเป็นรหัส (Encoding) ที่สามารถทำให้ทั้งผู้รับและผู้ส่งเข้าใจได้ การแปลข้อความเป็นรหัสทำได้หลายวิธี เช่น การแปลความคิดเป็นภาษาคอมพิวเตอร์ (Computer language) หรือการแปลข้อความเป็นรหัส (Encoding) ข่าวสารที่คิดออกมาเป็นภาษาอังกฤษ (English language)

2. การใช้ช่องทางในการส่งข่าวสาร (Use of a channel to transmit the message) ข้อมูลข่าวสารถูกส่งไปตามช่องทางซึ่งเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ ข่าวสารอาจเป็นคำพูดหรือภาษาเขียน และข่าวสารจะถูกส่งผ่าน บันทึกรหัสข้อความ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร หรือโทรทัศน์ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกของการส่งข่าวสาร อาจเป็นท่าทางที่แสดงออก และหลักฐานอื่นๆที่ปรากฏในบางครั้ง อาจใช้ช่องทางมากกว่า 2 ช่องทางขึ้นไปเช่น ในการสนทนาทางโทรศัพท์ระหว่างบุคคล 2 คนจะสามารถตกลงกันได้เบื้องต้นและยืนยันกันในภายหลัง (Later confirm) โดยใช้จดหมาย เมื่อหลายทางเลือกในการติดต่อสื่อสารถูกเลือกได้ง่าย ในแต่ละทางเลือกจึงมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้ช่องทางอย่างเหมาะสมจึงมีความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วย

3. ผู้รับข่าวสาร (The receiver of the message) ผู้รับข่าวสารมีความพร้อม (Ready) ที่จะรับข่าวสารโดยสามารถรหัส (Decode) เป็นความคิด เช่นบุคคลหนึ่งกำลังคิดเกี่ยวกับการแข่งขันฟุตบอลที่ตื่นเต้น ไม่สนใจสิ่งที่คนอื่นกำลังพูดเกี่ยวกับรายการของสินค้าคงเหลือ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่อาจเพิ่มความเป็นไปได้ของความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร ในขั้นต่อมาของกระบวนการติดต่อสื่อสารคือ การถอดรหัส (Decoding) ผู้รับข่าวสารจะเปลี่ยนข่าวสารให้เป็นความคิด ซึ่งความถูกต้องแม่นยำของการติดต่อสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้เฉพาะ เมื่อผู้รับและผู้ส่งสัมผัสกับสิ่งเดียวกัน หรือความหมายที่คล้ายกันมากที่สุด จากสัญลักษณ์ที่ถอดรหัสได้จากข่าวสาร ดังนั้น จึงสังเกตได้ว่าข่าวสารจะถูกเข้ารหัสเป็นภาษาฝรั่งเศส และต้องการให้ผู้รับข่าวสารซึ่งเข้าใจภาษาฝรั่งเศสรู้ แต่ความไม่ชัดเจนและสิ่งที่มองข้ามไปก็คือ ข้อเท็จจริงที่ว่าข่าวสารด้านเทคนิค หรือคำศัพท์ที่ใช้เฉพาะกลุ่มอาชีพอาจมีความต้องการให้ผู้รับซึ่งเข้าใจภาษาประเภทนี้เท่านั้น ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่สมบูรณ์แบบ เนื่องจากขาดความเข้าใจ ความเข้าใจเป็นสิ่งที่อยู่ในใจของทั้งผู้รับและผู้ส่ง บุคคลใดปิดใจ

(Closed minds) จะไม่สามารถเข้าใจข่าวสารได้อย่างสมบูรณ์แบบ โดยเฉพาะ ถ้าข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับค่านิยมในตัวเขา

4. เสียงรบกวนที่เกิดขวางการติดต่อสื่อสาร (Noise hindering communication) การติดต่อสื่อสารที่ได้รับผลกระทบจากเสียงรบกวน เป็นโทษร้ายที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งผู้ส่ง การส่ง หรือผู้รับข่าวสาร ซึ่งเป็นสิ่งกีดขวางการติดต่อสื่อสาร ตัวอย่าง

- (1) เสียงรบกวนหรือสภาพแวดล้อมที่ถูกจำกัดจะเป็นสิ่งกีดขวางการพัฒนาความคิดที่ชัดเจน
- (2) การเข้ารหัส (Encoding) จะมีข้อผิดพลาดเนื่องจากใช้สัญลักษณ์ที่ไม่ชัดเจน
- (3) การส่งข่าวสารถูกขัดจังหวะ (ขาดตอน) ด้วยกระแสไฟฟ้าในช่องทาง เนื่องจากขาดประสบการณ์ในการเชื่อมโยงโทรศัพท์อย่างมีคุณภาพ
- (4) ความไม่ถูกต้องชัดเจนในการรับข่าวสาร เนื่องมาจากการขาดความสนใจ
- (5) การถอดรหัสผิดพลาด เพราะเข้าใจความหมายผิด ทั้งคำพูด และสัญลักษณ์ต่างๆ
- (6) ความเข้าใจสามารถทำให้เกิดความล่าช้าได้เพราะมีอคติ
- (7) ความปรารถนาในการแลกเปลี่ยนข่าวสารไม่เกิดขึ้น เนื่องจากความหวาดกลัวต่อผลที่ตามมา จากการเปลี่ยนแปลง
- (8) เมื่อภาษาเป็นปัจจัยที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการติดต่อสื่อสารแบบข้ามวัฒนธรรม ไม่เพียงแต่แสดงออกมาด้วยคำพูดเท่านั้น แต่ลักษณะท่าทางและการวางท่าอาจเป็นผลต่อการรบกวน ซึ่งเป็นอุปสรรคกีดขวางการติดต่อสื่อสารได้

5. ข้อมูลป้อนกลับในการติดต่อสื่อสาร (Feedback in communication) การตรวจสอบประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร บุคคลจะต้องมีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) บุคคลใดที่ไม่มี ความมั่นใจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือ ไม่มีประสิทธิภาพในการเข้ารหัส (Encoding) ข่าวสาร การส่ง การถอดรหัส และสามารถเข้าใจได้ จนกว่าจะได้มีการยืนยัน (Confirmed) โดยข้อมูลป้อนกลับ ทำนองเดียวกันข้อมูลป้อนกลับเป็นเครื่องชี้วัดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลแต่ละคน หรือองค์การที่เกิดขึ้นจากผลของการติดต่อสื่อสาร

6. สถานการณ์ และปัจจัยขององค์การในการติดต่อสื่อสาร (Situational and organizational factors in communication) สถานการณ์จำนวนมากและปัจจัยขององค์การมีผลกระทบต่อกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร เช่น ปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่การศึกษา สังคมวิทยา การเมือง กฎหมาย และเศรษฐกิจ ตัวอย่างสภาพแวดล้อมด้านการเมืองที่เป็นเผด็จการจะยับยั้งความเป็นอิสระของการพูดติดต่อสื่อสารอย่างเต็มที่ ปัจจัยที่เป็นสถานการณ์อีกอย่างหนึ่งคือ ระยะห่างของพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าโดยตรง (Face to face communication) มีความแตกต่างกันจากการสนทนากับบุคคลทางโทรศัพท์ ในอีกด้านหนึ่งของซีกโลกก็จะมี ความแตกต่างของการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากสายเคเบิลหรือจดหมาย เวลาจึงต้องเป็นสิ่งที่ถูกพิจารณาประกอบในการติดต่อสื่อสาร นอกจากนั้นผู้บริหารที่มีงานยุ่งจะไม่มีเวลาที่จะรับและส่งข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องแม่นยำ ปัจจัยด้านสถานการณ์อีกอย่างหนึ่ง ที่มีผลกระทบต่อ การติดต่อสื่อสารในกิจการจะประกอบด้วย โครงสร้างขององค์การ กระบวนการของการจัดการ กระบวนการที่ไม่ใช่การจัดการ และเทคโนโลยี อิทธิพลที่แผ่กระจายลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการบรรจุข้อมูลได้จำนวนมาก ทำให้การติดต่อสื่อสารกว้างขวางยิ่งขึ้น

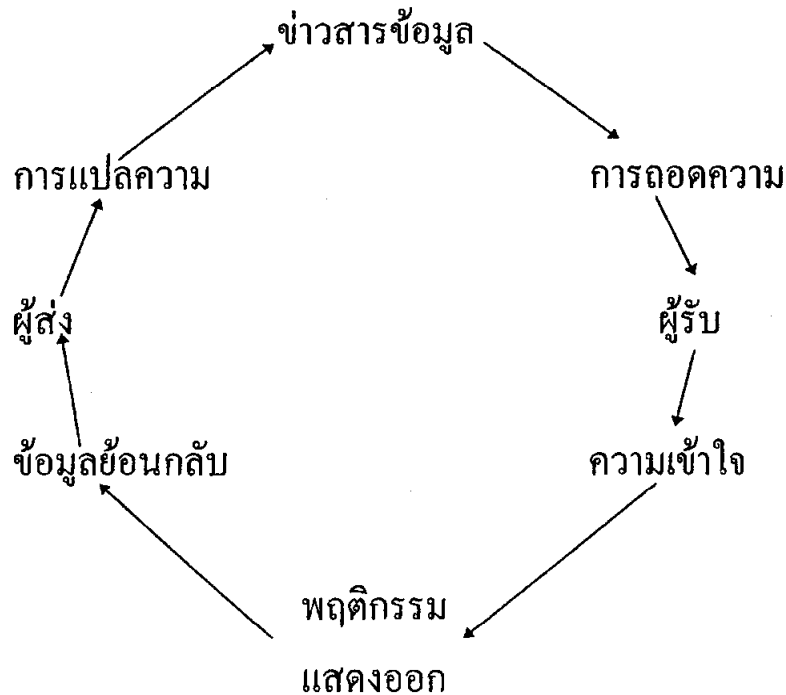
สรุปได้ว่า รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร การจัดเตรียม การสังเกตการณ์ของกระบวนการ การติดต่อสื่อสาร การจำแนกปัจจัยผันแปรที่สำคัญและแสดง

ความสัมพันธ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะกำหนดทิศทาง ช่วยให้ผู้บริหารจับประเด็น ปัญหาของการติดต่อสื่อสาร และนำขั้นตอนไปแก้ปัญหาหรือทำให้ปัญหาเหล่านั้นดีขึ้น และช่วยป้องกันความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นก่อนล่วงหน้า

(สมชาย หิรัญกิตติ , 2539 : 278 - 279)

ตรงนี้เอง ถ้าผู้รับเข้าใจความหมายดีเกิดความสัมพันธ์กัน ก็นับว่าข่าวสารชัดเจน เครื่องส่งดี ช่องทางใช้ได้ไม่มีอุปสรรค ผู้รับตีความหมายออกเข้าใจ ตรงกัน ตรงนี้ตรวจสอบได้

อีกแผนภูมิขอให้สังเกต



เมื่อข่าวสารถึงปลายทางแล้ว ผู้รับก็จะมีพฤติกรรมที่แสดงออก ผู้ส่งสารก็สามารถประเมินผลของการติดต่อสื่อสารได้โดยข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับ

ที่สำคัญ

1. ผู้ส่งสารจะต้องมีความชำนาญ มี Communication skill รู้วัตถุประสงค์ เข้าใจส่วนประกอบต่างๆ ในกระบวนการ มีความสามารถในการแปลงความ (encoding skill) เพื่อการถ่ายทอดได้อย่างดี
2. ช่องทางผ่านของสาร (Channel) หมายถึงอุปกรณ์ก็ได้วิธีการก็ได้ หรือเป็นสายบังคับบัญชาที่ข่าวสารผ่านไปตามลำดับขั้นตอน เช่น ขนาดคลื่น วิธีการประชุม หรือตัวบุคคลตามตำแหน่งที่ข่าวสารจะส่งผ่านไป
3. ผู้รับ ก็จะต้องมีความสามารถ ถอดความ (decoding skill) ให้เกิดความเข้าใจ จนเป็นเครื่องกำกับพฤติกรรมที่แสดงออกได้

6.4 องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

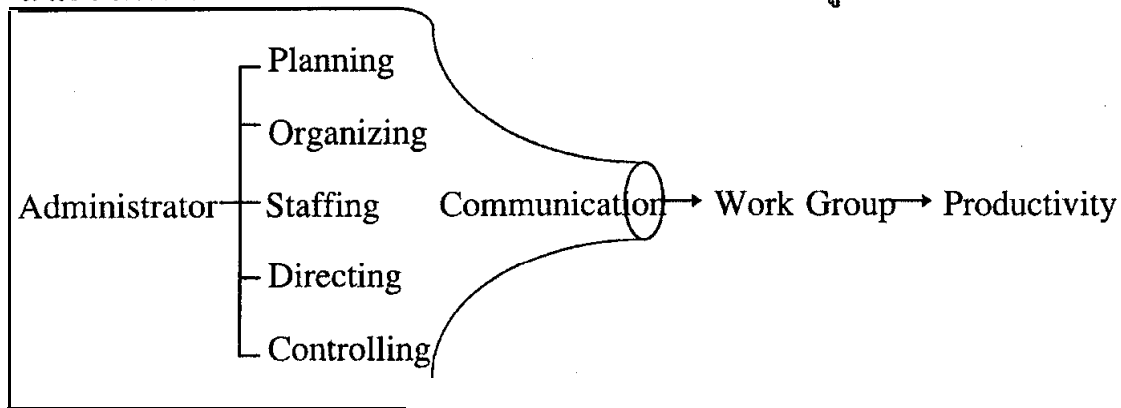
ศาสตราจารย์ Charles E. Redfield ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร มี 5 ประการ คือ

1. มีผู้ทำการติดต่อสื่อสาร (Communicator) ได้แก่ผู้พูด (speaker) ผู้ส่ง (Sender) หรือผู้ออกคำสั่ง (Issuer) ผู้ซึ่ง
2. ทำการติดต่อสื่อสาร (Transmit) ด้วยการพูด การส่ง หรือการออกคำสั่ง
3. ด้วยข่าวสาร (Messages) เช่น คำสั่ง (order) รายงาน (Report) หรือข้อเสนอแนะ (Suggestions) ไปยัง
4. ผู้รับการติดต่อสื่อสาร (Communicate) ได้แก่ผู้ฟัง (addressee) ผู้ตอบ (Respondent) เพื่อชักจูง หรือมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้รับการติดต่อ ซึ่งเห็นได้จาก
5. การตอบรับ (Response) เช่น คำตอบ หรือปฏิกิริยาตรงนี้ มีข้อสังเกตทางการบริหาร
 - (1) เป็น one-way หรือ two-way Communication
 - (2) เมื่อเกิดความเข้าใจ (Understanding) ก็จะเกิด action (กระทำ) หรือ Inaction (หยุดทำ) หรือเกิด

การเปลี่ยนแปลงในท่าที หรือทัศนคติ (Attitude) หรือให้ความรู้ (Knowledge) ฯลฯ

6.5 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

1. เพื่อให้ข่าวสารข้อเท็จจริงและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีและเกิดพลังความสามารถของกลุ่มปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนการติดต่อสื่อสารอยู่ที่คอขวด โดยผู้บริหารจะต้องทำงานให้สำเร็จโดยการผลักดันให้เพื่อนร่วมงานร่วมมือกันทำงาน คุณภาพ



2. ช่วยสร้างทัศนคติที่จำเป็นสำหรับกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความร่วมมือและเกิดความพึงพอใจในหน่วยงาน และเราจะพบว่าหน่วยงานใดที่มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มักจะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนเมื่อมีความเข้าใจตรงกัน ร่วมรับรู้ข่าวสาร ความเคลื่อนไหว เกิดการยอมรับ

ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจกับสิ่งเหล่านี้ และให้ความสนใจระดับปฏิบัติงานทุกคน ไม่ทอดทิ้ง

การสร้าง Team work อาจจะใช้สูตร

The skill to work + The will to work = Teamwork

(นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ , 2534 : 65)

ทั้งนี้จะต้องเอาการติดต่อสื่อสารมาเป็นเครื่องช่วยให้ทุกคนรับรู้ได้ทราบเรื่องราว มีความหมายต่อองค์การ งานก็จะสำเร็จ

3. เพื่อช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารได้วินิจฉัยสั่งการได้รวดเร็ว
แม่นยำ ตรง ถูกต้อง ยิ่งถ้าใช้ high tech ทางการสื่อสารด้วยแล้ว
4. เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ง่ายต่อการควบคุมบังคับบัญชา
และงานมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อสามารถเก็บข่าวสารข้อมูลไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการปฏิบัติงาน
และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานด้วย

6.6 รูปแบบและวิธีการติดต่อสื่อสารในการบริหารโรงเรียน

6.6.1 รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นระเบียบแบบแผนข้อกำหนดซึ่งได้วางไว้ชัดเจน เด่นชัด เช่น การติดต่อสื่อสารในราชการ ที่จะต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นไปตามระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติทางราชการเป็นส่วนใหญ่

ลักษณะที่สำคัญๆ ของการติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการ ได้แก่

- (1) เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่าน
ไปตามสายบังคับบัญชา (Line of authority)
- (2) เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานโดย
ทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงานและการสนองตอบของผู้
ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่นๆ
- (3) เป็นการแจ้งนโยบายขององค์การแก่ ข้าราชการ พนักงานเจ้า
หน้าที่

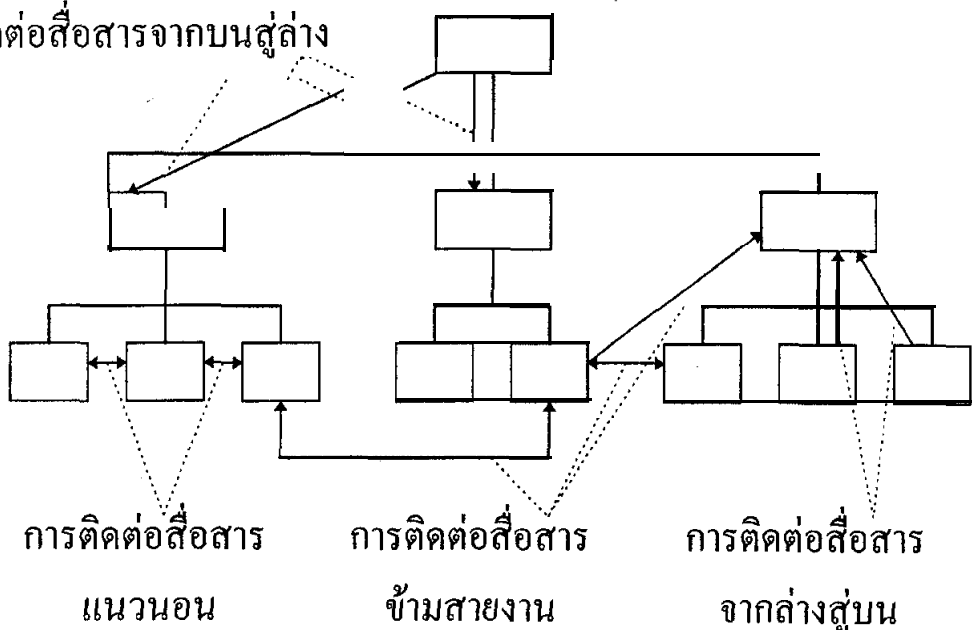
2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินการไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้สึกชอบพอ สนิทสนมคุ้นเคยกันเองเป็นส่วนตัว ซึ่งมักพบเป็นการติดต่อสื่อสารในรูปบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อองค์การเสีย

เป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารประเภทนี้นับเป็นวิธีที่สำคัญ ที่จะศึกษาถึงองค์การอรูปนัย (Informal Organization) ด้วย

อนึ่ง ในองค์การทุกแห่งจะต้องมีการติดต่อสื่อสารประเภทไม่เป็นพิธีการ หรือไม่เป็นทางการ ก็คือ “ข่าวลือ” (grapevine) จุดอ่อนของข่าวลือก็คือ การซุบซิบนินทา ที่ทำให้ข้อมูลไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ แต่อย่างไรก็ตามข่าวลือในหลายกรณี ก็มีมูลความจริงในตัวอยู่ไม่น้อย ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้ด้วย ทั้งนี้ก็จะทำให้ได้รู้ข้อมูล ปัญหา ความเคลื่อนไหวในองค์การ ซึ่งจะง่ายต่อการควบคุม กำกับการดูแล พฤติกรรมต่างๆ ได้

6.6.2 ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร จำแนกเป็น 4 ทิศทาง คือ

การติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่าง



1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) นับเป็นวิธีที่ใช้กันอยู่ตามปกติ โดยการติดต่อในรูปของการออกคำสั่งที่กระทำจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีนี้จัดเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) อาจเกิดปัญหา

- (1) ขาดความสมบูรณ์
- (2) อาจตีความคำสั่งผิดไป ผู้รับไม่มีโอกาสซักถาม
- (3) ไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลเสียง่าย

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) นับเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า โดยกำหนดให้มีทิศทาง การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนควบคู่กัน ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรกลายเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way Communication) ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้คือ

- (1) คณะกรูให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และควบคุมกิจกรรมทุกกิจกรรมในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- (2) ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่คณะกรูพร้อมที่จะรับข้อมูล และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมาน้อยเพียงใด
- (3) ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งรบกวนบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริงๆ และทำให้รู้ว่าคณะกรูเข้าใจความหมายของข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด
- (4) ทำให้เกิดความชื่นชม และความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้วยการให้คณะกรูมีโอกาสดามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์การ อันจะช่วยให้คณะกรูแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

(สมยศ นาวิการ , 2527 : 28)

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน ประกอบด้วย การให้ข้อมูลระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์การ และมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเกิดขึ้น เนื่องจาก

(1) การประสานงาน การมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนา ต้องจัดการฝึกอบรมให้กับครูในโรงเรียน ซึ่งพวกเขาต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร

(2) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นจากบุคคลคนเดียว การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญในการจัดการฝึกอบรม หรือการรณรงค์ทางการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งทีพวกเขาจะทำระหว่างกัน

(3) การแก้ปัญหา คณะครูอาจจะได้รับการมอบหมายงานร่วมกันในหมวดวิชาเดียวกัน พวกเขาพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหมวดวิชา

(4) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์การจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจ ถึงสิ่งที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและการสนทนาระหว่างครูในระดับเดียวกัน และภายในหมวดวิชาเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

วิธีที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนภายในองค์การได้ดี ควรจัดตั้งคณะกรรมการให้มีการมาร่วมประชุมประสานงานกัน แต่ต้องระวังปัญหาข้อยุ่งยากอันเกิดจากการใช้คณะกรรมการซึ่งมีมากไม่น้อยเหมือนกัน

4. การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-channel communication) ในองค์การส่วนใหญ่บุคคลากรอาจจะต้องส่งข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัย แผนกบัญชี และแผนกบุคคล จะรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์การ โดยเป็นการข้ามสายงาน ซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจหน้าที่ตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่เขาติดต่อสื่อสารด้วย เพียงแต่เขาต้องใช้การขายความคิดเห็นของเขาเท่านั้น

การเกิดการติดต่อสื่อสารข้ามสายงานนั้น เพราะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาที่จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับแผนงานอื่นๆ เช่น แผนกฝึกอบรมและพัฒนา อาจจะติดต่อกับแผนกขาย แผนกผลิต แผนกจัดซื้อ และแผนกวิศวกรรมเพื่อการฝึกอบรม และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะติดต่ออย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอ จะเอื้ออำนาจให้ในการทำงานของพวกเขา การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสม และจำเป็นต่อพนักงานระดับต่ำมากเพราะช่วยประหยัดเวลา ดังนั้นองค์กรควรจะมีนโยบายเพื่อเป็นแนวทางของการติดต่อสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วย เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (สมชาย หิรัญกิตติ , 2539 : 281)

6.6.3 วิธีการติดต่อสื่อสารในการบริหารโรงเรียน

การติดต่อสื่อสารที่ใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารในสถานศึกษา อาจจะเลือกใช้วิธีใดก็ได้หรือหลายๆ วิธีตามความเหมาะสม ดังนี้

1. ทางวาจา วิธีการก็คือการประชุมปรึกษาหารือเป็นกลุ่ม หรือรายบุคคล เพื่อครูได้ทราบข้อควรปฏิบัติ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อร่วมมือกันทำงาน และการแก้ปัญหา และจะให้การสัมมนา การประกาศเพื่อแจ้งให้ครูทราบ การประกาศบ่อยๆ ก็ไม่ดี เพราะรบกวนสมาธิการสอน นอกจากนี้ก็มีการใช้โทรศัพท์

2. ทางการเขียน ใช้วิธีการเขียนจดหมายโต้ตอบ หรือการใช้บันทึก การออก Bulletins การรายงาน จดหมายประจำวัน จดหมายเวียน และบันทึกเดือน ความจำ

3. ทั้งวาจาและทางการเขียน เป็นการใช้ข้อ 1 , 2 พร้อมๆ กัน

4. การใช้อุปกรณ์ ใช้ภาพ slide แผนภูมิ เครื่องขยายเสียง การสาธิต การใช้ Play acting ป้ายประกาศ

5. การใช้กิจกรรม เช่น การจัดปฐมนิเทศ การพบปะสังสรรค์ การสำรวจทัศนคติ การใช้คณะกรรมการทำงาน การอภิปรายปัญหาเป็นกลุ่ม การใช้ผู้รับฟังความคิดเห็น รับข้อเสนอแนะ

6.7 ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

1. โครงสร้างขององค์การมีระดับชั้นมากเกินไป
2. โครงสร้างขององค์การ มิได้มีการระบุจุดมุ่งหมายและหน้าที่ของงานไว้ให้ชัดเจน
3. หน่วยงานต่างๆ ในโครงสร้างอยู่ห่างไกลกัน
4. การมองข้ามและไม่เห็นความสำคัญ ของการติดต่อสื่อสาร
5. แนวโน้มของผู้ชำนาญงานตามหน้าที่ มักจะพูดจากตามภาษาที่ตนถนัด โดยไม่สนใจตัวผู้ฟังเลย
6. การใช้ภาษาย่อ หรือศัพท์เฉพาะที่คนทั่วไปไม่อาจเข้าใจ
7. การขาดการวางแผนงาน และมีกำหนดวางหัวข้อสำคัญต่างๆ ก่อนการเจรจาสื่อความ
8. การใจลอย โดยมีได้ตั้งใจฟังสิ่งที่คนอื่นกำลังพูด
9. ปัญหาจากวิธีการติดต่อสื่อสารในการบริหาร โรงเรียนข้อ 6.6.3 ทุกข้อ

6.8 แนวทางสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร

แนวทางสำหรับการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร (Guidelines for improving communication) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือ การรับผิดชอบต่อทุกคนภายในองค์การ ทั้งผู้บริหารและผู้ที่มิใช่ผู้บริหาร ที่ดำเนินการเอื้อประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถประเมินได้โดยใช้ผลลัพธ์ที่ตั้งเอาไว้ การดำเนินการตามแนวทางสามารถจะช่วยให้ชนะอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้

1. ผู้ส่งข่าวสารต้องทำความเข้าใจกับสิ่งที่เขาต้องการติดต่อสื่อสารเสียก่อน ความหมายนี้เป็นหนึ่งในขั้นตอนแรกของการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือการทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในจุดมุ่งหมายของข่าวสาร และทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเข้ารหัสและถอดรหัส ซึ่งถูกสร้างขึ้นด้วยสัญลักษณ์ที่คุ้นเคยกันระหว่าง ผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ดังนั้นผู้บริหาร (และโดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ) ควรหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เทคนิค (เฉพาะอาชีพ) ที่ไม่จำเป็น เพราะเป็นสิ่งที่เข้าใจกันเฉพาะในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาเท่านั้น

3. การวางแผนในการติดต่อสื่อสารไม่ควรทำอย่างไร้ความหมาย ควรมีคนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมให้คำปรึกษาและสนับสนุน เช่น การรวบรวมข้อเท็จจริง วิเคราะห์ข่าวสาร และคัดเลือกสื่อที่เหมาะสม ตัวอย่าง ผู้บริหารจะถามเพื่อนร่วมงานในการอ่านบันทึกที่สำคัญก่อนที่บันทึกนั้นจะถูกแจกจ่ายไปทั่วองค์กร ปริมาณความจุของข่าวสารควรเหมาะสมและเพียงพอกับระดับความรู้ของผู้รับ และบรรยากาศโดยทั่วไปขององค์กร

4. ควรให้ความสำคัญในการพิจารณาความต้องการของผู้รับข่าวสาร เช่น บุคคลจะติดต่อสื่อสารสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับเขาทั้งในระยะสั้นและในอนาคตอันไกล ดังนั้นบางครั้งการกระทำซึ่งไม่เป็นที่ชื่นชอบ และกระทบต่อพนักงานในระยะสั้นซึ่งง่ายต่อการยอมรับ ถ้าเขาได้รับประโยชน์มากกว่าในระยะยาว ตัวอย่าง การทำให้สัปดาห์ในการทำงานสั้นลงจะได้รับการยอมรับมากขึ้น ถ้าสามารถทำให้เข้าใจว่า การกระทำนี้จะมีจุดเด่นในการแข่งขันต่อบริษัทในระยะยาว และหลีกเลี่ยงการปลดคนออกจากงาน

5. ควรพูดในระดับเสียงสูงต่ำคล้ายคนตรี โดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ การติดต่อสื่อสารควรเน้นระดับสูงต่ำ การเลือกภาษา และความสอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่พูดและวิธีการพูด ซึ่งมีอิทธิพลต่อการโต้ตอบข่าวสาร ผู้บริหาร

แบบเผด็จการมีคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับฝึกปฏิบัติการดำเนินงานโดยวิธีการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ก็อาจสร้างรอยร้าวต่อความเชื่อถือ เพราะเกิดความรู้สึกว่าถูกบังคับบัญชาให้ทำ โดยไม่ได้สมัครใจ

6. การทำให้ข้อมูลข่าวสารจำนวนมากถูกส่งไปโดยไม่เป็นการติดต่อสื่อสาร โดยปกติการติดต่อสื่อสารมีความสมบูรณ์ได้เพียงแค่ว่าเมื่อข่าวสารเป็นที่เข้าใจของผู้รับข่าวสาร ดังนั้นบุคคลอาจไม่รู้ว่าการติดต่อสื่อสารอันไหนจะเข้าใจจนกระทั่งเขาได้รับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งบรรลุผลสำเร็จโดยการตอบคำถาม การเรียกร้องให้ตอบจดหมาย และการสนับสนุนให้ผู้รับข่าวสารแสดงปฏิกิริยาได้ตอบข่าวสารนั้น

7. หน้าที่ของการติดต่อสื่อสารมีมากกว่าการส่งต่อข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากเกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ระหว่างผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคคลจะถูกจูงใจในการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อเป้าหมายของกิจกรรม เมื่อเขาได้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคลแล้ว นอกจากนั้นหน้าที่อื่นของการติดต่อสื่อสารคือการควบคุม เช่น การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MBO) เน้นความสำคัญของการควบคุมไม่จำเป็นต้องหมายถึง การควบคุมจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-down control) จะเน้นหนักการควบคุมตนเอง (Self-control) ทำให้ความต้องการการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และมีความเข้าใจขอบเขตของการต่อต้านจึงสามารถใช้เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานได้

8. ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร คือความรับผิดชอบ ไม่เพียงเฉพาะผู้ส่งข่าวสาร แต่ต้องรวมไปถึงผู้รับข่าวสารด้วย ดังนั้นการฟังจึงเป็นลักษณะที่ต้องการข้อยึดเห็นเพิ่มเติมจากการติดต่อสื่อสาร

(สมชาย หิรัญกิตติ , 2539 : 287 - 288)