

บทที่ 11

การสื่อสารทางการบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Managerial Communication and Information Technology)

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การถ่ายทอดและทำความเข้าใจความหมาย และจากคำจำกัดความดังกล่าวจะเน้นที่การถ่ายทอดความหมาย นั่นคือ เมื่อไม่มีผู้ส่งข้อมูล ข่าวสารหรือความคิดออกไป ย่อมหมายถึงไม่ได้เกิดการสื่อสารขึ้น ผู้พูดที่ไม่มีผู้ใดได้ยินสิ่งที่เขาพูด และผู้เขียนที่ไม่มีใครอ่านสิ่งที่เขาเขียน ก็คือผู้ที่มีได้ทำการสื่อสารแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม การสื่อสารก็ยังเกี่ยวข้องกับการเข้าใจความหมายด้วย เนื่องจากการสื่อสารจะประสบความสำเร็จได้ก็หมายถึงเกิดการรับข้อมูลและเกิดความเข้าใจในข้อมูลที่สื่อสารออกไปนั้น

อีกประเด็นที่ต้องให้ความสนใจ คือ การสื่อสารที่ตีความถึงการที่ผู้ที่ได้รับข่าวสารที่ถูกส่งออกไปโดยผู้ส่งสารนั้นได้รับการยอมรับหรือเห็นด้วย ซึ่งย่อมหมายความว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเท่ากับการยอมรับหรือเห็นด้วยนั่นเอง

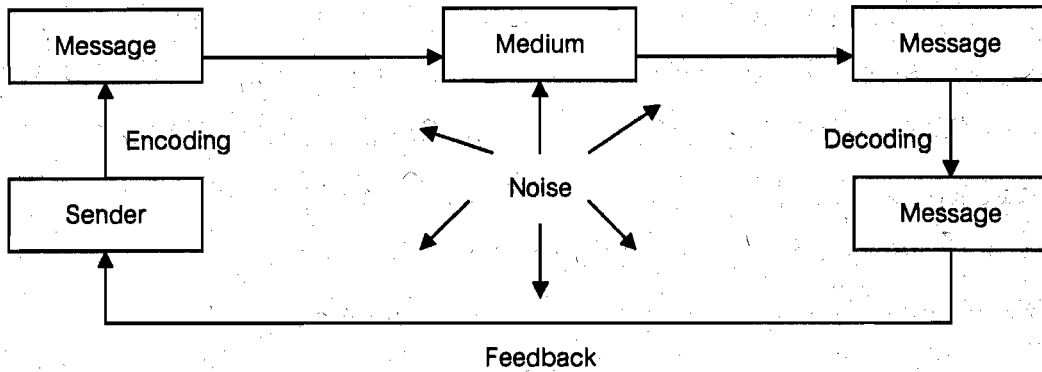
ประเด็นสุดท้ายคือการสื่อสารบริหารหมายรวมถึงการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) ซึ่งได้แก่การสื่อสารระหว่างคนสองคนขึ้นไป และการสื่อสารในองค์การ (Organizational communication) ซึ่งหมายถึงทุกรูปแบบ ทุกเครือข่าย และทุกระบบของการสื่อสารภายในองค์การ

กระบวนการของการสื่อสารระหว่างบุคคล (Process of interpersonal communication)

ก่อนที่จะเกิดการสื่อสารจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ซึ่งถูกส่งออกมาในรูปของสาร (Message) ที่จะส่งออกไปจากผู้ส่งสาร (Sender) ผ่านไปยังผู้รับสาร (Receiver) โดยสารจะถูกแปรให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ (การใส่รหัส, Encoding) และถูกส่งผ่านช่องทางการสื่อสาร (Channel) ไปยังผู้รับสาร ที่จะต้องถอดรหัส (Decoding) ผลก็คือการถ่ายทอดความหมายจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง รูป 11.1 แสดงให้เห็นองค์ประกอบทั้งเจ็ดของกระบวนการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร การใส่รหัส ช่องทางการสื่อสาร การถอดรหัส ผู้รับสาร และ ข้อมูลป้อนกลับ นอกจากนี้กระบวนการทั้งหมดนี้จะขึ้นอยู่กับเสียงรบกวน (Noise) ซึ่งจะทำให้เกิดการเบี่ยงเบนในการถ่ายทอดสาร การรับสาร และข้อมูลป้อนกลับด้วย ตัวอย่างเสียงรบกวนได้แก่ การไม่มีสมาธิ

ของผู้รับสาร เสียงเครื่องจักร หรือเพื่อนร่วมงาน ทุกอย่างที่รบกวนทำให้เกิดความไม่เข้าใจเป็น Noise ได้ทั้งสิ้น

รูป 11-1 กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล



วิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคคล

ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจนโยบายใหม่เกี่ยวกับการล่วงละเมิดทางเพศ (Sexual harassment) การยกย่องชมเชยพนักงานที่ทำความดีอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานเต็มที่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งหน้าที่การงานของเขา หรือไม่ก็ต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานจากการนำเสนองบประมาณสำหรับปีต่อไป ในทุกสถานการณ์ที่ยกมานี้ ผู้บริหารจะทำการถ่ายทอดข่าวสารเหล่านั้นอย่างไร ผู้บริหารมีวิธีการหลากหลายที่จะเลือกใช้ได้ ซึ่งรวมถึงการสื่อสารตัวต่อตัว (face-to-face) การใช้โทรศัพท์ การประชุมกลุ่ม การนำเสนออย่างเป็นทางการ การทำบันทึกแจ้ง การส่งข้อความทางจดหมาย การส่งโทรสาร การออกคำสั่งหรือประกาศ การใช้กระดานประกาศ ข่าว สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ของบริษัท การใช้โซเชียลมีเดียต่างๆ วิดีทัศน์ สไลด์พจนานุกรม อีเลคทรอนิกส์ การประชุมทางคอมพิวเตอร์ เสียงตามสาย และการประชุมทางไกล โดยที่ช่องทางการสื่อสารเหล่านี้มีทั้งแบบที่ใช้สัญลักษณ์เป็นคำพูดและการเขียน หรือไม่ว่าทั้งสองประเภท แต่ผู้บริหารจะทราบได้อย่างไรว่าควรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารใด ซึ่งอาจจะพิจารณาเลือกใช้โดยตั้งคำถามกับตนเองดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลป้อนกลับ - ผู้รับสารจะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสารที่ถูกส่งออกไปรวดเร็วเพียงใด

2. ความซับซ้อนของข่าวสาร - วิธีการสื่อสารนั้นเหมาะสำหรับสารที่มีความสลับซับซ้อนเพียงใด
3. สารที่มีความแตกต่างหลากหลายจะสามารถถ่ายทอดออกไปด้วยวิธีนี้หรือไม่
4. ความรักษาความลับ - ผู้ส่งสารจะมั่นใจได้มากน้อยเพียงใดว่าสารที่ถูกถ่ายทอดออกไปนั้นจะถึงมือผู้รับสารที่ต้องการเท่านั้น
5. ความยากง่ายของการใส่รหัส - ผู้ส่งสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารนั้นได้อย่างสะดวกรวดเร็วและยากง่ายเพียงใด
6. ความยากง่ายในการถอดรหัส - ผู้รับสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารนั้นได้อย่างสะดวกรวดเร็วและยากง่ายเพียงใด
7. ข้อจำกัดในเรื่องเวลา - ผู้ส่งสารและผู้รับสารจำเป็นต้องทำการสื่อสารในเวลาเดียวกันหรือไม่
8. ค่าใช้จ่าย - การใช้วิธีการนั้นมีค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด
9. การปฏิสัมพันธ์ - การใช้วิธีการสื่อสารนั้นจะก่อให้เกิดความอบอุ่นผูกสัมพันธ์กันเพียงใด
10. ความเป็นทางการ - วิธีการที่เลือกมีระดับความเป็นทางการตามความประสงค์หรือไม่
11. วิธีการที่เลือกใช้สามารถบรรจุข้อมูลที่ต้องการและเกี่ยวข้องและเรียกดูได้ยากง่ายเพียงใด
12. ผู้ส่งสารหรือผู้รับสารต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดในการจัดการกับสารนั้น

ตาราง 11-1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างวิธีการสื่อสารต่างๆ โดยอิงจากหลักเกณฑ์ทั้ง 12 ประการที่กล่าวแล้วข้างต้น วิธีการที่ผู้บริหารเลือกจะต้องสะท้อนถึงความต้องการของผู้ส่งสาร ลักษณะของสาร ลักษณะของช่องทางการสื่อสาร และความต้องการของผู้รับสาร ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการสื่อสารให้พนักงานทราบการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหน้าที่การงานของเขา การใช้วิธีสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) เป็นวิธีการที่ดีกว่าการเขียนบันทึกแจ้งเพราะสามารถที่จะตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถาม รวมทั้งสิ่งที่พนักงานเป็นกังวลได้

ในการกล่าวถึงการสื่อสารระหว่างบุคคล จะหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด (Nonverbal communication) ไม่ได้ การสื่อสารไม่จำเป็นต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือพูดออกมาก็ได้ แต่ก็มี ความหมาย เช่น เสียงสัญญาณเตือนภัย หรือไฟสัญญาณจราจร สื่อ

ความหมายให้เราทราบโดยไม่พูดหรือเขียน ขนาดของห้องทำงานหรือเสื้อผ้าของพนักงานก็สามารถสื่อความหมายได้ รูปแบบของการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดที่เรารู้จักกันดีคือภาษากาย (Body language) และเสียง (Verbal intonation)

อุปสรรคของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

การกั้นกรอง (Filtering) ขาวสารข้อมูลที่จะส่งออกไปเพื่อให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกที่ดีเมื่อพนักงานรายงานสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการฟัง นั้นหมายถึงพนักงานผู้นั้นกำลังกั้นกรองขาวสารอยู่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำในองค์กรของเรา จะเห็นว่าขาวสารที่ถูกเสนอขึ้นไปยังเบื้องบนมักจะสั้นและผ่านการกั้นกรองวิเคราะห์โดยผู้ส่งสารเพื่อลดภาระให้กับผู้บริหารระดับสูง และผู้ทำการกั้นกรองก็ใช้วิจารณญาณของตนเองว่าจะอะไรเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องนำเสนอบ้าง

การกั้นกรองจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขั้นตอนหรือระดับของการบังคับบัญชาในองค์กรนั้น ๆ รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรด้วย ยิ่งมีลำดับชั้นมาก ก็จะมีโอกาสที่ขาวสารจะถูกกั้นกรองมากขึ้นเท่านั้น และในองค์กรที่มีการพึ่งพากันน้อยมาก มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาไม่มากและไม่เคร่งครัดมากนัก มีความร่วมมือกันในการจัดการมาก มักไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องการกั้นกรองข้อมูลมากนัก และการใช้ e-mail ในการสื่อสารก็ช่วยลดเรื่องการกั้นกรองข้อมูลลงด้วยเช่นกัน เพราะมีการสื่อสารทางตรงกันมากขึ้น นอกจากนี้วัฒนธรรมขององค์กรก็มีส่วนในการส่งเสริมหรือไม่ส่งเสริมการกั้นกรองข้อมูลขาวสารด้วยรูปแบบของพฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์

การเลือกรับขาวสาร (Selective perception) เป็นสภาพที่คนเลือกที่จะแปรความสิ่งที่เขาเห็นหรือได้ยินบนพื้นฐานของความสนใจ ภูมิหลัง ประสบการณ์ และทัศนคติส่วนตัว ผู้รับสารในกระบวนการสื่อสารจะเลือกมองและรับฟังแต่เรื่องที่ตนต้องการ หรือสนใจเท่านั้น

อารมณ์ (Emotion) เกิดขึ้นเมื่อผู้รับสารได้รับสารแล้วเกิดความรู้สึกและแปลความหมายของสาร มีบ่อยครั้งที่คนเราแปลความหมายของสารเดียวกันแตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับเวลา ในช่วงนั้นผู้แปลความอยู่ในอารมณ์อย่างไร มีความสุขหรือท้อแท้หดหู เพราะเมื่อคนเรามีอารมณ์ก็จะมีเหตุผลและมีความคิดที่ไม่เป็นระบบ ไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุมีผล จึงควรหลีกเลี่ยงการรับสารขณะที่อยู่ในอารมณ์ไม่สบายใจหรือมีความทุกข์เพราะในเวลาอย่างนั้นความคิดของเราจะไม่แจ่มชัด

ข้อมูลท่วมท้น (Information Overload) ผู้จัดการฝ่ายการตลาดคนหนึ่งออกไปทำงานต่างสำนักงานตลอดสัปดาห์ และเมื่อกลับเข้าทำงาน เขาได้รับ e-mail ถึง 600 ฉบับ จึงเป็นไปได้ที่จะอ่านและตอบได้ทั้งหมดโดยไม่เผชิญกับปัญหาข้อมูลท่วมท้นนี้ และถ้าใช้วิธีการเพิกเฉยหรือเลือกอ่าน ก็อาจส่งผลให้เกิดการพลาดข่าวสารที่สำคัญหรือเกิดการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพขึ้นได้

การป้องกันตนเอง (Defensiveness) เมื่อคนเรารู้สึกว่าถูกข่มขู่ ก็มักจะมีปฏิกิริยาตอบสนองในทางที่จะลดความสามารถในการทำความเข้าใจ นั่นคือจะป้องกันตนเอง เช่น การตอบโต้ด้วยวาจา หรือประทัดประท้วง ซึ่งทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพได้เช่นกัน

ภาษา (Language) คำๆ หนึ่ง มีความหมายต่างกันในการรับรู้ของแต่ละคน อายุ การศึกษา และภูมิหลังทางวัฒนธรรมของคนเราเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อภาษาที่คนเราใช้ และให้คำจำกัดความกับคำต่างๆ กันออกไป โดยเฉพาะคำเฉพาะ (Jargon) หรือคำทางเทคนิคที่สมาชิกในกลุ่มใช้ในการสื่อสารระหว่างพวกเขาตนเอง

เราต้องพึงระวังไว้เสมอว่าขณะที่เราอาจจะพูดภาษาเดียวกัน แต่เราก็ใช้ภาษาไม่เหมือนกันได้

วัฒนธรรมประจำชาติ (National culture) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการสื่อสาร ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมของคนในสหรัฐอเมริกาจะเน้นให้ความสำคัญในความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ในขณะที่ญี่ปุ่นเน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Collectivism)

การขัดอุปสรรคของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ปัญหาในการสื่อสารหลายเรื่องเกิดจากการไม่เข้าใจกัน และไม่ถูกต้อง ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการใช้ข้อมูลป้อนกลับในกระบวนการในการสื่อสาร ซึ่งอาจเป็นทั้งรูปของคำพูดและไม่เป็นคำพูดก็ได้

ถ้าผู้บริหารถามพนักงานว่า "เข้าใจเรื่องที่ผมพูดหรือไม่" คำตอบที่ได้รับก็คือข้อมูลป้อนกลับนั่นเอง ซึ่งข้อมูลที่ป้อนกลับจะมีคุณภาพมากขึ้นเมื่อเป็นคำถามที่ไม่ต้องการคำตอบเพียงแค่ ใช่หรือไม่ใช่ เท่านั้น ผู้บริหารอาจตั้งคำถามได้มากมายเกี่ยวกับสารที่ส่งออกไปไม่ว่าจะเพื่อให้ได้รู้ว่าผู้รับสารได้รับสารและมีความเข้าใจตรงตามที่ต้องการแล้ว

ข้อมูลป้อนกลับอาจไม่ใช่คำพูดเสมอไปก็ได้เช่นกัน อาจเป็นการกระทำก็ได้ เช่น ผู้บริหารสั่งการออกไปให้มีการทำรายงานทุกเดือน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้จัดทำรายงานตามที่สั่ง ก็ถือเป็นข้อมูลป้อนกลับได้

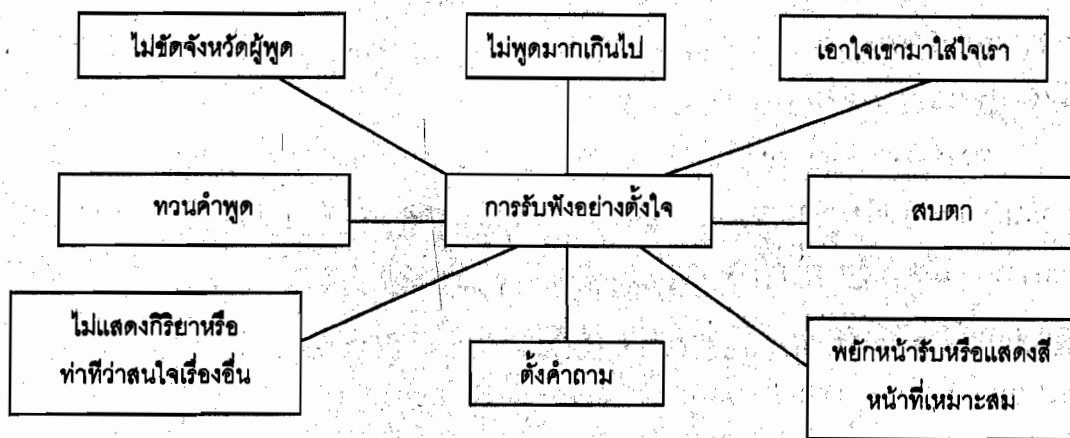
ใช้ภาษาง่ายๆ (Simplify Language) เนื่องจากภาษาเป็นอุปสรรคในการสื่อสาร ผู้บริหารจึงควรเลือกใช้ภาษาและโครงสร้างของสารที่สื่อออกไปให้สามารถสื่อได้อย่างชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของผู้รับสาร เพราะการสื่อสารจะต้องเกิดความเข้าใจและยอมรับด้วย

การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listen actively) เมื่อมีคนพูด เราจะได้ยิน แต่มีบ่อยครั้งที่เราไม่ได้ฟังสิ่งที่เขาพูด การฟังเป็นการติดตามความหมายของสิ่งที่ได้ยิน

คนเรามักเป็นผู้ฟังที่ไม่ดี เพราะเป็นการยากที่จะเป็นฝ่ายรับ และการฟังนั้นน่าเบื่อว่าการพูด โดยปกติคนเราจะพูดด้วยอัตราความเร็ว 125 ถึง 200 คำต่อนาที ในขณะที่เราจะฟังได้เข้าใจถึง 400 คำต่อนาที ช่วงเวลาที่ห่างกันนั้นทำให้ใจเราคิดเรื่องอื่น

การรับฟังอย่างตั้งใจสามารถสร้างได้ด้วยการทำความเข้าใจในตัวผู้ส่งสาร นั่นคือเอาใจเขามาใส่ใจเรา เนื่องจากผู้ส่งสารจะมีความแตกต่างกันในเรื่องทัศนคติ ความสนใจ ความต้องการ และความคาดหวัง การทำความเข้าใจจึงทำให้เกิดความง่ายที่จะทำความเข้าใจในสาระของสารที่เขาถ่ายทอดออกมา วัตถุประสงค์ของการรับฟังอย่างตั้งใจก็คือการพัฒนาศักยภาพให้รับความหมายที่ถ่ายทอดจากการสื่อสารได้อย่างเต็มที่โดยไม่ทำให้เกิดการเบี่ยงเบนด้วยการตัดสินใจก่อนจะรับฟังข่าวสารนั้นจนจบ หรือการแปลความหมายไปเอง นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมอื่นๆ ที่ผู้ฟังอย่างตั้งใจจะแสดงออกให้เห็น ซึ่งแสดงไว้ในรูป 11-2

รูป 11-2 พฤติกรรมของผู้รับฟังที่ตั้งใจ (Active Listening Behaviors)



การควบคุมอารมณ์ เป็นไปไม่ได้ที่จะคาดหวังว่าผู้บริหารจะสื่อสารอย่างมีเหตุมีผลเสมอไป เนื่องจากอารมณ์สามารถบดบังความรู้ผิดชอบชั่วดีได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องฝึกการควบคุมอารมณ์ให้ได้

ระวัງสิ่งทีแสดงออกโดยไมใช้คำพูด (Nonverbal cues) เนื่องจากการกระทำนั้นเสียงดังเสียยิ่งกว่าคำพูด ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญมากทีจะต้องระวัງการกระทำเพื่อให้ออดคล้องหรือเสริมคำพูดของตนเอง ผู้สื่อสารทีมีประสิทธิภาพจะระมัดระวัງสิ่งทีแสดงออกไปโดยไมใช้คำพูดของตนเองด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งทีถ่ายทอดออกไปนั้นตรงตามทีประสงค์

การสื่อสารในองค์การ (Organizational Communication)

การสื่อสารภายในองค์การมี 2 ลักษณะ ได้แก่

การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal communication) หมายถึงการสื่อสารทีเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาหรือเป็นส่วนหนึ่งในงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ผู้บังคับบัญชาสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชา จะใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งการทีผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอปัญหาทีเกิดขึ้นในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา

การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal communication) หมายถึงการสื่อสารภายในองค์การทีไม่ได้กำหนดตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์การ เช่น กรณีทีพนักงานพูดคุยกับพนักงานด้วยกันในระหว่างรับประทานอาหารกลางวัน หรือทักทายขณะเดินผ่านกันหรือระหว่างการทำกิจกรรม ซึ่งจะเป็นการผูกมิตรซึ่งกันและกัน ระบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะตอบสนององวัตถุประสงค์ขององค์การ 2 ประการ คือ (1) ทำให้พนักงานได้มีโอกาสมีปฏิสัมพันธ์กันทางสังคมตามทีต้องการ และ (2) ช่วยปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การด้วยการสร้างทางเลือก และเป็นช่องทางสื่อสารทีมักจะมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าการสื่อสารอย่างเป็นทางการ

ทิศทางไหลของการสื่อสาร

การสื่อสารในทิศทางจากบนลงล่าง (Downward communication) เป็นการสื่อสารจากผู้บริหารลงไปยังพนักงาน เป็นการแจ้งให้ทราบ สั่งการ ประสานงาน และการประเมินผลพนักงาน เมื่อผู้บริหารตั้งเป้าหมายให้กับพนักงาน ก็จะใช้การสื่อสารในทิศทางจากบนลงล่าง นอกจากนี้ยังมีการให้รายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่การงาน การแจ้งนโยบายและกระบวนการในการทำงาน การชี้ประเด็นให้เห็นถึงปัญหาทีต้องให้ความสนใจ หรือการประเมินผล

การปฏิบัติงานของพนักงาน การสื่อสารในทิศทางจากบนลงล่างสามารถทำได้โดยผ่านสื่อของทาง หรือวิธีการต่างๆ ดังได้กล่าวแล้ว

การสื่อสารในทิศทางจากล่างขึ้นบน (Upward communication) ผู้บริหารต้องการข้อมูลจากพนักงาน เช่น การรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การสื่อสารในทิศทางจากล่างขึ้นบนนี้เป็นการสื่อสารจากพนักงานขึ้นไปยังผู้บริหารนั่นเอง เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าพนักงานรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การโดยทั่วไป นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องการความคิดเห็นในการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วย เช่น การรายงานที่พนักงานนำเสนอผู้บังคับบัญชา กลองรับข้อเสนอแนะ การสำรวจทัศนคติของพนักงาน กระบวนการอุทธรณ์ร้องทุกข์ การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และในเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งพนักงานจะได้มีโอกาสชี้ให้เห็นหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ กับผู้บริหาร หรือตัวแทนของผู้บริหารระดับสูง

ปริมาณของการสื่อสารในทิศทางจากล่างขึ้นบนนี้จะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การด้วย ถ้าผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและความนับถือให้เกิดขึ้นในองค์การ และใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมหรือการมอบอำนาจ (Empowerment) ก็จะมีการสื่อสารในทิศทางดังกล่าวนี้ในปริมาณที่มาก โดยพนักงานจะเป็นผู้ป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารได้พิจารณาตัดสินใจมากด้วย อย่างไรก็ตามในสภาพแวดล้อมองค์การแบบจักรกล (Mechanistic) หรือแบบเผด็จการ (Authoritarian) การสื่อสารในทิศทางจากล่างขึ้นบนก็จะถูกจำกัดทั้งในด้านรูปแบบและปริมาณ

การสื่อสารในด้านข้าง (Lateral communication) เป็นการสื่อสารในระดับพนักงานด้วยกันในองค์การเดียวกัน ในปัจจุบันซึ่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วและซับซ้อน การสื่อสารในด้านข้างเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก เพื่อให้เกิดความประหยัดเวลาและเอื้อต่อการประสานงานกัน ทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross-functional teams) เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ต้องการรูปแบบการสื่อสารเช่นนี้อย่างมาก อย่างไรก็ตามการสื่อสารในด้านข้างนี้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ถ้าพนักงานไม่รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงการตัดสินใจที่พวกเขาได้ทำหรือปฏิบัติไปแล้ว

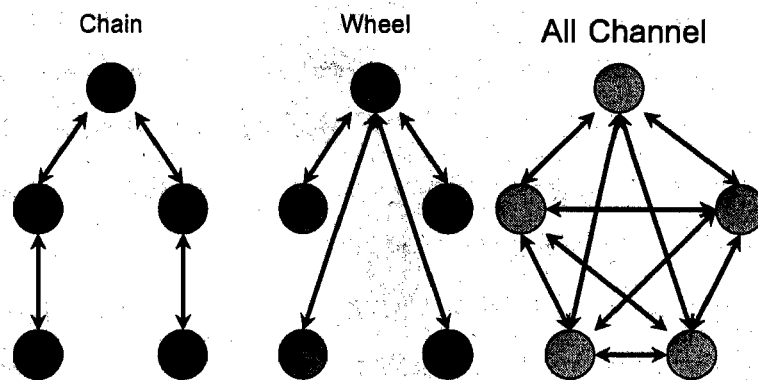
การสื่อสารในทิศทางทแยง (Diagonal communication) เป็นการสื่อสารข้ามไปมาระหว่างหน่วยงานต่างๆ และในระดับต่างๆ ขององค์การ เช่น กรณีของนักวิเคราะห์สินเชื่อในฝ่ายสินเชื่อติดต่อกับผู้จัดการฝ่ายการตลาดระดับภาคในปัญหาใดปัญหาหนึ่งเกี่ยวกับลูกค้า เป็นการ

สื่อสารที่ข้ามไปทั้งในด้านของต่างหน่วยงานและต่างระดับชั้นของบุคลากร หากพิจารณาในแง่ของประสิทธิภาพและความรวดเร็วแล้ว การสื่อสารในทิศทางทแยงนี้เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้การสื่อสารโดยใช้ e-mail ก็เป็นทางหนึ่งที่เอื้อต่อการสื่อสารในทิศทางทแยงนี้เช่นกัน และเช่นเดียวกับการสื่อสารในด้านข้าง หากพนักงานไม่รายงานผู้บังคับบัญชาทราบ ก็จะทำให้เกิดปัญหาได้

เครือข่ายการสื่อสารในองค์กร (Organizational communication networks)

การสื่อสารในแนวดิ่งและแนวนอนภายในองค์กรอาจจะเป็นการใช้รูปแบบต่างๆ ในการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งเรียกว่า เครือข่ายการสื่อสารในองค์กร ภาพ 11.5 แสดงให้เห็นเครือข่ายการสื่อสาร 3 รูปแบบ

รูป 11.5 เครือข่ายการสื่อสารและประสิทธิภาพในการเลือกใช้ตามเกณฑ์ต่างๆ



เกณฑ์พิจารณา

ความเร็ว	ปานกลาง	เร็ว	เร็ว
ความถูกต้อง	สูง	สูง	ปานกลาง
ความพึงพอใจของสมาชิก	ปานกลาง	ต่ำ	สูง

รูปแบบเครือข่ายการสื่อสาร ในการสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain) นั้น การสื่อสารจะไหลไปตามสายการบังคับบัญชาขององค์กร ทั้งในทิศทางจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน ส่วนการสื่อสารในเครือข่ายแบบวงล้อ (Wheel) ทิศทางการไหลของการสื่อสารจะชัดเจนจากผู้นำกับสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มหรือทีม โดยผู้นำทำหน้าที่เสมือนตัวเชื่อมตรงกลางในการส่งผ่านการสื่อสารออกไป

ในทีม และเครือข่ายการสื่อสารรูปแบบสุดท้ายได้แก่ การสื่อสารทุกทิศทาง (All-channel) การสื่อสารจะมีทิศทางไหลอย่างเป็นอิสระในระหว่างสมาชิกในทีมงาน

ในฐานะผู้บริหาร เราควรจะใช้เครือข่ายการสื่อสารรูปแบบใดจึงจะเหมาะสม คำตอบที่ได้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของผู้บริหารนั่นเอง นอกจากนี้ภาพ 11.5 ยังสรุปถึงประสิทธิภาพของเครือข่ายแบบต่างๆ ตามเกณฑ์ในการพิจารณา 4 ประการ ได้แก่ ความเร็ว ความถูกต้อง ความเป็นผู้นำ และความพึงพอใจของสมาชิกในทีม ข้อที่น่าสังเกตประการหนึ่งได้แก่ ไม่มีเครือข่ายใดที่จะเหมาะกับทุกสถานการณ์ ถ้าผู้บริหารต้องการความพึงพอใจของสมาชิกในทีมในระดับที่สูง การเลือกเครือข่ายการสื่อสารแบบทุกทิศทางจะให้ได้ผลดีที่สุด ในขณะที่สถานการณ์ต้องการภาวะผู้นำที่โดดเด่นและชัดเจน เครือข่ายการสื่อสารแบบวงล้อจะเหมาะสมที่สุด แต่ถ้าให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ก็จะต้องใช้เครือข่ายการสื่อสารแบบลูกโซ่จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด

การสื่อสารแบบเถาองุ่นหรือข่าวลือ (Grapevine) เป็นเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์การแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งในทุกองค์การจะมีการสื่อสารเช่นนี้อยู่ด้วยเกือบทุกองค์การ จากผลของการสำรวจพบว่า ร้อยละ 75 ของพนักงานได้ยินได้ฟังเรื่องราวต่างๆ เป็นครั้งแรกโดยผ่านข่าวลือจากการสื่อสารแบบเถาองุ่นภายในองค์การนี้เอง

ผลกระทบจากข่าวลือที่มีต่อผู้บริหารเป็นอย่างไร อาจกล่าวได้ว่าการข่าวลือนี้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกลุ่มต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มใด หรือแม้แต่ในเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์การด้วย และผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงความสำคัญของเรื่องนี้เพราะข่าวลือจะสร้างความหวาดระแวงและความวิตกกังวลให้เกิดแก่พนักงานได้ แต่ก็ทำหน้าที่ทั้งในฐานะเป็นหน่วยกลั่นกรองและหน่วยให้ข้อมูลป้อนกลับ ช่วยยับยั้งประเด็นเรื่องราวที่พนักงานคิดว่ามีส่วนเกี่ยวข้อง ยิ่งไปกว่านั้น ในมุมมองของฝ่ายบริหาร ก็เป็นไปได้ที่จะวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้นกับเครือข่ายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการแบบนี้ และข่าวสารอะไรบ้างที่ใช้เครือข่ายประเภทนี้ ใครเป็นผู้กระจายข่าวลือเหล่านั้น และเมื่อได้รู้ถึงรูปแบบและเรื่องต่างๆ ของเถาองุ่นนี้แล้ว ผู้บริหารจะได้ทราบถึงเรื่องที่พนักงานวิตกกังวล และในทางกลับกันสามารถใช้ช่องทางนี้เป็น การกระจายข่าวสารสำคัญๆ ออกไปได้ทางหนึ่ง และในเมื่อข่าวลือไม่สามารถกำจัดได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้อง "จัดการ" กับข่าวลือให้ได้ เนื่องจากเป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญช่องทางหนึ่งในองค์การ

แม้จะไม่สามารถกำจัดข่าวลือได้ทั้งหมด แต่ผู้บริหารสามารถที่จะลดผลทางลบของข่าวลือให้น้อยที่สุดด้วยการจำกัดขอบเขตและผลกระทบของข่าวลือลง วิธีการก็คือด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยทั้งหมด ไม่ปิดบัง และเป็นไปด้วยความจริงใจ กับพนักงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่พนักงานมีแนวโน้มที่จะไม่ชอบใจกับการตัดสินใจหรือการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร เทคโนโลยีมีผลกระทบต่อ การสื่อสารของผู้บริหารอย่างไร

เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงการสื่อสารของสมาชิกในองค์การอย่างถึงรากถึงโคน โดยที่ทำให้ผู้บริหารสามารถกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานและบุคลากรในองค์การได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์จากพนักงานเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และยังทำให้พนักงานมีโอกาสได้ประสานงานและใช้ข้อมูลร่วมกันอีกด้วย นอกจากนี้ เทคโนโลยีสามารถจะทำให้พนักงานทุกคนในองค์การได้เข้าถึงข้อมูลต่างๆ อย่างเต็มที่ ในทุกเวลา และทุกสถานที่

ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Networked Computer Systems)

องค์การจะเชื่อมคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกันโดยผ่าน Software และ Hardware เพื่อทำให้เกิดเครือข่ายขององค์การซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถติดต่อสื่อสารกันผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะอยู่แห่งใดก็ตาม

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการสื่อสารมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การ คือ

1. การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ไม่ต้องถูกจำกัดโดยเวลาหรือสภาพทางภูมิศาสตร์ (สถานที่)
2. องค์การต่างๆ ไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์การ เพื่ออำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนการไหลของข่าวสารและกิจกรรมในการปฏิบัติงานอีกต่อไป
3. การออกแบบโครงสร้างองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงเทคโนโลยีทางการสื่อสารเป็นสำคัญ

เทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์การได้แก่

- *Electronic mail (e-mail)* เป็นการส่งข่าวสารผ่านคอมพิวเตอร์โดยการเขียนข้อความไปยังเครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้รับเพื่อติดต่อกัน วิธีนี้สะดวก รวดเร็ว และถูกกว่า

- *Voice - mail* เป็นการใช้เสียงพูดในการส่งข่าวสารเข้าไปในเครื่องข่าย
- เครื่องแฟกซ์ (*Facsimile - fax*) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการส่งข่าวสารผ่านสายโทรศัพท์แบบปกติ ซึ่งส่งได้ทั้งข้อมูลธรรมดาและแบบรูป (*Graphics*)
- *Teleconference* เป็นการที่กลุ่มบุคคลสามารถใช้โทรศัพท์หรือ e-mail ในเวลาเดียวกัน เพื่อประชุมปรึกษาหารือกัน ถ้าสมาชิกของกลุ่มสามารถเห็นหน้ากันได้จากจอภาพ video เรียก *videoconference*
- *Electronic Data Interchange (EDI)* เป็นการที่องค์การใช้แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลในการทำธุรกรรม เช่น การสั่งซื้อ
- *Intranet* คือ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ที่ใช้เทคโนโลยีด้าน Internet และมีเพียงพนักงานในองค์การเท่านั้นที่สามารถเข้าไปใช้ระบบดังกล่าวนี้ได้

เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร

พนักงาน ทั้งในส่วนที่ทำงานเป็นทีมและในแง่แต่ละบุคคล ต้องการข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกในองค์การไม่มีข้อจำกัดในเรื่องภูมิศาสตร์และเวลาอีกต่อไปแล้ว การใช้ข้อมูลร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลกันมีอยู่ทั่วทั้งองค์การ รวมถึงการตัดสินใจและการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ และถึงแม้จะเห็นประโยชน์ในเรื่องทางเศรษฐศาสตร์ได้อย่างชัดเจน แต่ผู้บริหารก็ต้องไม่ลืมที่จะพิจารณาในอีกแง่มุมที่ตรงกันข้ามด้วย เป็นต้นว่าต้นทุนทางด้านจิตวิทยาของพนักงานที่ถูกเข้าถึงอย่างประชิดตัว หรือแรงกดดันที่เพิ่มขึ้นของพนักงานที่ต้องถูกติดตามตัวได้แม้นอกเวลางาน นอกจากนี้ยังมีเรื่องที่สำคัญคือการแยกชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวออกจากกันของพนักงาน ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายเลย แต่ในความเป็นจริงผู้บริหารจะต้องเผชิญกับประเด็นต่างๆ เหล่านี้

.....