



การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาทีมผลิตสื่อดนตรี  
COMMUNICATION MANAGEMENT IN ORGANIZATION  
MUSIC PRODUCTION TEAM

วุฒิกานต์ คมขำ

WUTTHIKAN KHOMKHAM



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
พ.ศ. 2552

การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาที่มผลิตสื่อดนตรี

วุฒิگانต์ คมขำ

ACC NO.....T 153750  
DATE RECEIVED..... - 9 ต.ค. 2552  
CALL NO.

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
พ.ศ. 2552

ชื่อหัวข้อการศึกษา

การจัดการการสื่อสารภายในทีมกรณีศึกษาทีมผลิตสื่อดนตรี

Communication Management in organization :

Music Production team

นักศึกษา

วุฒิกานต์ คมขำ รหัสประจำตัวนักศึกษา 50503649

หลักสูตร

การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาพลวัตและการจัดการองค์การ

คณะ

บัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

ดร. นิตินัย คั่นพานิช

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้นับการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต



..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร. นิตินัย คั่นพานิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 29 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2552

คณะกรรมการการสอบการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
( ดร. อมร อุดสุวรรณ )

..... กรรมการและที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ  
( ดร. นิตินัย คั่นพานิช )

หัวข้อการศึกษา	การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาทีมผลิตสื่อดนตรี
นักศึกษา	นายวุฒิกานต์ คมจำ รหัสนักศึกษา 50503649
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. นิตินัย ตันพานิช
หลักสูตร	การจัดการมหาบัณฑิต สาขาพลวัตและการจัดการองค์กร
บัณฑิตวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปี พ.ศ.	2552

## บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาทีมผลิตสื่อดนตรี ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสาร ช่องทางในการสื่อสารที่ทีมผลิตสื่อดนตรี เลือกใช้ และศึกษาถึงระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมถึงการรวมกลุ่มในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สมาชิกในทีมผลิตสื่อดนตรีเป็นจำนวน 9 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก

ผลการศึกษาพบว่า ทีมผลิตสื่อดนตรีใช้วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยใช้ช่องทางในการสื่อสารด้วยการ พูดคุยได้ตอบ โทรศัพท์ และเอกสารประกอบการทำงาน เช่นตารางนัดหมาย ตารางเวลาข้อมูลเพลง บ้างครั้งการสื่อสารและช่องทางที่ทีมเลือกใช้เกิดความผิดพลาดทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการทำงาน สิ่งที่มีผลกระทบของการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ครบถ้วนหรือ โคนบิดเบือนไป ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมเป็นไปแบบมิตรภาพ คือ การที่สมาชิกแต่ละคน มีความสนใจและความสามารถในด้านดนตรีเหมือนกัน และมีความสัมพันธ์แบบเพื่อน รุ่นพี่รุ่นน้องมาก่อน การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นจึงเป็นกลุ่มแบบๆ ไม่เป็นทางการ กลุ่มแบบไม่เป็นทางการทำให้เกิดสายงานการบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน ทำให้สมาชิกในทีมเกิดความสับสนต่อหน้าที่ในการรับผิดชอบ และสับสนในสายการบังคับบัญชา

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.นิตินัย ดันพานิช ซึ่งท่านให้เกียรติรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ท่านให้ความกรุณาสละเวลาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ และติดตามการทำงานของ ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยศรีปทุม อย่างสูงที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัยได้รับทุนการศึกษา ศึกษาระดับปริญญาโทในครั้งนี้ ช่วยให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ ทักษะที่กว้างไกลมากขึ้น และได้รับโอกาสที่ดีในสังคม

วุฒิกานต์ คมขำ

พฤษภาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
กิตติกรรมประกาศ	II
สารบัญ	III
สารบัญตาราง	V
สารบัญภาพ	VI
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	3
ขอบเขตการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
นิยามคำศัพท์	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร	6
แนวคิด ทฤษฎีการสื่อสาร	7
แนวคิด การสื่อสารในองค์กร	16
แนวคิด กลุ่ม	26
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
การวิเคราะห์ข้อมูล	31

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
การสื่อสารภายในทีมผลิตสื่อคนตรี	33
บทสัมภาษณ์ทีมงาน	37
วิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภายในทีมผลิตสื่อคนตรี	54
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการศึกษา	60
อภิปรายผล	61
ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม	65
ประวัติผู้วิจัย	



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	ตัวอย่างการสื่อสารด้วยถ้อยคำและการเขียน
	13

## สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร	10
แผนภาพที่ 2	แสดงการเคลื่อนที่ของข้อมูลจากบนลงล่าง	22
แผนภาพที่ 3	ประเภทของกลุ่ม	28
แผนภาพที่ 4	ขั้นตอนการสื่อสารภายในทีมผลิตสื่อคนตรี	36

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงแทบทุกด้านและทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ชุมชน สังคม เมือง ประเทศ รวมถึงระดับโลก ในขณะที่การพัฒนาระบบเศรษฐกิจและเทคโนโลยีต่าง ๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็วพร้อม ๆ กับการแข่งขันกันอย่างสูงนั้น ส่งผลให้ผู้คนต้องตื่นตัว และเร่งรีบตลอดเวลา ซึ่งแน่นอนว่าความเครียดจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก แต่ผู้ที่เจอตัวรอดจากความเครียดได้ ต้องรู้จักจัดการกับความเครียดนั้น การฟังเพลงจึงเป็นทางเลือกหนึ่ง ที่ได้รับความนิยมในการผ่อนคลาย เพราะเป็นกิจกรรมที่เน้นความบันเทิงเป็นหลัก

เพลงเป็นกระบวนการหนึ่งที่มนุษย์ใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ถึงเรื่องราวความเป็นไปต่าง ๆ ของสังคมและวัฒนธรรม โดยธรรมชาติเอื้ออำนวยให้มนุษย์ใช้ภาษาในการเล่าเรื่อง เช่น การบอกถึงสภาพทางสังคมในช่วงเวลานั้น ๆ การบอกเล่าเจตนา และความต้องการของผู้ประพันธ์เพลง เพื่อให้คนในสังคมหันมามองเห็นถึงปัญหาผ่านถ้อยคำและทำนองที่คัดสรรเรียงร้อยมาอย่างประณีต เพลงรวมทั้งดนตรีได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีความหลงใหลในเสียงของดนตรี

ดนตรีเป็นศาสตร์แห่งศิลป์แขนงหนึ่งที่มีความแตกต่างจากจิตกรรมประติมากรรม ซึ่งศิลปะประเภทรูปวาด การปั้นนั้น เป็นศิลปะแบบคงทน (All Time) ผู้ชมจะเลือกชมภาพเวลาไหน รูปวาดและรูปปั้นนั้น ๆ ก็ยังคงสภาพเดิม ถ่ายทอดอารมณ์เดิมของศิลปินในขณะที่สร้างงาน หากแต่ดนตรีไม่เป็นเช่นนั้น ศาสตร์แห่งเสียงดนตรีเป็นศิลปะในเฉพาะเวลา (Real Time) ผู้ชมจะต้องชมในเวลาที่ทำกรแสดงเท่านั้น อารมณ์ของดนตรีจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาวะจิตใจของผู้ทำการแสดงที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต่างเวลา ต่างอารมณ์ การบันทึกเสียงจึงเป็นทางออกที่ดีที่จะเก็บอารมณ์ ความรู้สึกของเสียงเพลงเอาไว้ฟังในเวลาอื่น ๆ

บทบาทของเพลงในปัจจุบันไม่ได้มีแค่การนำเสนอในรูปแบบของงานศิลป์ การนำธุรกิจเข้ามาเป็นตัวแปรเกิดขึ้นตามมา เริ่มจากการบันทึกการแสดงสดออกวางจำหน่าย การตอบรับของคนในสังคมเริ่มมีมากขึ้น การสร้างดนตรีและเพลงเพื่องานธุรกิจจึงเริ่มพัฒนาอย่างรวดเร็ว การสร้าง

งานเพลงและดนตรีไม่ได้ทำทุกอย่างด้วยคนเดียวเหมือนศิลปินยุคดนตรีคลาสสิก การสร้างผลงานในปัจจุบันมีการแบ่งหน้าที่ออกเป็นหลายส่วน

หน้าที่และองค์ประกอบของทีมสร้างงานดนตรี

1. ผู้ควบคุมการผลิต
2. นักดนตรีและนักร้อง
3. ผู้ประพันธ์เนื้อร้อง
4. วิศวกรทางด้านเสียง

ซึ่งแต่ละหน้าที่อาจจะไม่ได้ร่วมทำงานในเวลาเดียวกัน บางครั้งการทำงานยังต้องมีการร่วมงานต่างทีม การที่จะให้แต่ละหน้าที่หรือแต่ละทีมที่ทำงานร่วมกัน สร้างงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันนั้น การสื่อสารจึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าความรู้ความสามารถทางด้านเพลงและดนตรีของผู้ร่วมงาน

ปัจจัยที่จะนำพาทีมก้าวสู่ความสำเร็จมีอยู่หลายองค์ประกอบ เช่น การจัดการองค์กร การวางแผนการดำเนินงาน การสรรหาบุคลากร การควบคุมตามสายงาน การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการในปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ คนที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ หรือบุคลากรทำหน้าที่เหมือนฟันเฟืองของเครื่องจักรที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่ความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

การสื่อสารการให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญไม่น้อยไปกว่าปัจจัยอื่น ๆ ดังนั้นการสื่อสารการให้ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และนโยบายในการประกอบธุรกิจ จะต้องเป็นสิ่งที่ไหลเวียนอยู่ในองค์กรอย่างไม่มีที่สิ้นสุดตราบเท่าที่องค์กรยังดำเนินต่อไป การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ จะต้องอาศัยการสื่อสารที่ดีและถูกต้องระหว่างบุคคล ระหว่างทีม ระหว่างสายงาน เป็นต้น

การสื่อสารภายในองค์กรมีหลายรูปแบบ รูปแบบที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด คือ การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เพราะง่ายต่อการตรวจสอบย้อนกลับ ผู้บริหารระดับสูงสามารถรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และสั่งการให้แก้ไขปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ก่อนที่ความเสียหายจะขยายวงกว้างไปมากจนแก้ไขไม่ได้

ถึงระบบการสื่อสารจะดีอย่างไรแต่ผู้รับสารอาจจะเข้าใจถึงข้อมูลข่าวสารที่ผิดพลาดไปจากเดิมได้ อุปสรรคต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิผลมีหลายประการที่เป็นตัวถ่วงหรือบิดเบือนการสื่อสาร เช่น การกั้นกรองข้อมูลของผู้รับสาร การเลือกรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารจำนวนมากเกินไป รูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน อารมณ์ ภาษา และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เป็นต้น อุปสรรคเหล่านี้ อาจจะทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กรได้ทั้งสิ้น

จากที่มำดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้เลือกทีมผลิตสื่อดนตรี เป็นกลุ่มเป้าหมายในการเข้าไปศึกษาถึงการจัดการการสื่อสารภายในองค์กร

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในทีมของทีมผลิตสื่อดนตรี
2. เพื่อศึกษาอุปสรรคของการสื่อสารภายในทีม
3. เพื่อศึกษาถึงระดับความสัมพันธ์ของทีมที่มีต่อการสื่อสารระหว่างบุคคล

### สมมติฐานการศึกษา

1. รูปแบบการสื่อสารภายในทีมขาดความชัดเจน
2. เกิดการบิดเบือนหรือการตกหล่นของข้อมูลสาร
3. เกิดการต่อต้านภายในทีมเนื่องจากการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication)

### ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาการจัดการรูปแบบการสื่อสารภายในทีมผลิตสื่อดนตรี ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา คือ ผู้ที่ทำงานในสายงานผลิตสื่อดนตรี ในค่ายเพลงแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวน 9 คน ประกอบไปด้วย

- |                        |      |
|------------------------|------|
| 1. ผู้ควบคุมการผลิต    | 1 คน |
| 2. ทีมนักประพันธ์ดนตรี | 5 คน |
| 3. ทีมประพันธ์คำร้อง   | 1 คน |
| 4. ทีมห้องบันทึกเสียง  | 2 คน |

เลือกศึกษาในช่วงเวลาเดือน มกราคม 2552 ถึง เดือน เมษายน 2552 เป็นเวลา 4 เดือน โดยประมาณ ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีมาอธิบายอ้างอิงพร้อมนำเอกสารบางส่วนจากทีมผลิตสื่อดนตรีมาประกอบ อีกทั้งผู้ศึกษาเองก็เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานผลิตดนตรีและเพลงมาเป็นเวลา 6 ปี จึงสามารถถ่ายทอดขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในสารนิพนธ์ฉบับนี้อีกด้วย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ และปรับปรุงรูปแบบแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้นำทีมหรือผู้บริหารในการปรับปรุงรูปแบบการสื่อสาร ให้ชัดเจน รวดเร็ว และถูกต้อง
3. เพื่อให้บุคลากรภายในทีมทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ที่มาจากการสื่อสาร
4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจศึกษาเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร เพื่อพัฒนาในด้านอื่น ๆ ต่อไป

## นิยามศัพท์

รูปแบบการสื่อสาร หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นเป็นประจำระหว่างบุคคลภายในทีมงานหรือในองค์กร ได้แก่ การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบทางเดียวหรือสองทาง การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและการสื่อสารข้ามหน่วยงาน

ผู้ควบคุมการผลิต หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในสูงสุดในทีม และมีหน้าที่ประสานงานจุกๆภายนอกกับเพื่อนร่วมทีม เป็นผู้กำหนดทิศทางในการทำงาน และประสานงานระหว่างทีมที่ทำงานร่วมกัน

ผู้ประพันธ์ดนตรี หมายถึง นักดนตรีที่ทำหน้าที่เล่นเครื่องดนตรีเพื่อทำการบันทึกเสียงในห้องบันทึกเสียง ในที่นี้ผู้ควบคุมการผลิตอาจจะรับหน้าที่นี้ด้วยก็ได้

ผู้ประพันธ์คำร้อง หมายถึง ผู้แต่งเนื้อร้อง บางครั้งอาจจะต้องรวมถึงการแต่งทำนองด้วย  
 ทีมห้องบันทึกเสียง หมายถึง พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมอุปกรณ์ภายในห้องบันทึกเสียง และดูแลเรื่องเสียงที่ทำการบันทึกให้อยู่ในความสมบูรณ์ที่สุด เพื่อส่งต่อไปให้ขั้นตอนต่อไปทำงานจัดระบบเสียงภายในเพลง

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา ทีมผลิตสื่อดนตรี เป็นการศึกษาโดยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเป็นกรอบในการทำความเข้าใจรูปแบบการสื่อสาร อุปสรรคของการสื่อสาร และระดับความสัมพันธ์ของทีมที่มีต่อการสื่อสารระหว่างบุคคล ภายในทีมของทีมผลิตสื่อดนตรี ทั้งนี้ ผู้ศึกษาอาศัยวิธีการเข้าไปสังเกตอย่างมีส่วนร่วมรวมถึงการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อทำความเข้าใจประเด็นปัญหาผ่านมุมมองของผู้ปฏิบัติงานเอง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาประกอบการศึกษาดังนี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร
  - 1.1 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร
2. ทฤษฎีการสื่อสาร
  - 2.1 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร
  - 2.2 รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร
  - 2.3 การสื่อสารกับกิจกรรมขององค์กร
3. การสื่อสารในองค์กร (Organization Communication)
  - 3.1 ลักษณะการสื่อสารในองค์กร
  - 3.2 การสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
  - 3.3 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร
  - 3.4 การเพิ่มประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสาร
4. กลุ่ม
  - 4.1 ขนาดของกลุ่ม
  - 4.2 ประเภทของกลุ่ม

## ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร

รศ.ดร.เสรี วงษ์มณฑา (2524, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของ “การติดต่อสื่อสาร” ที่สั้น กระชับ ได้ใจความชัดเจน ในคำบรรยายเรื่องการสื่อสารในองค์กร ไว้ว่า

การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การที่เราแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน เพื่อให้มนุษย์ที่อยู่ร่วมกันมีความเข้าใจเหมือนกัน

องค์กร (Organization) คือ การที่คน 2 คนขึ้นไปรวมกันด้วยเป้าหมายเดียวกัน เต็มใจทำงานเพื่อเป้าหมายนั้นโดยอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือ

### ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ ทำให้มนุษย์มีความเจริญ ความคิดของมนุษย์ที่ล้ำเลิศอาจเปลี่ยนให้เป็นจริง และนำเอาไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการของการสื่อสาร ศาสตร์ทางด้านต่าง ๆ ของมนุษย์นำมาถ่ายทอด เก็บรักษา และปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการสื่อสาร ความก้าวหน้าของสังคมมนุษย์เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถที่จะถ่ายทอดความคิด ออกมาในรูปแบบต่าง ๆ กัน โดยอาศัยศิลปะของการสื่อสารและพัฒนารูปแบบของการสื่อสาร ทำให้มนุษย์ได้ประโยชน์จากความรู้ที่สั่งสมมาจากอดีต และช่วยให้เกิดความต่อเนื่องของความก้าวหน้าแก่สังคมมนุษย์ในอนาคต

ด้านสังคม การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ของกลุ่มคน องค์กร สังคม ระบบสื่อสารที่ไม่ดี ทำให้การประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานไม่ราบรื่น องค์กรไม่อาจดำเนินต่อไปได้ การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมให้เป็นหนึ่งเดียว และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของตน เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ ติดตามงาน และแก้ไขงานให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น โครงสร้างขององค์กรมีผลกระทบต่อกระบวนการสื่อสาร และพฤติกรรมสื่อสารของบุคคลในองค์กร

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรพิจารณาได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย คนเรียนรู้ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ได้จากการสื่อสาร และเข้าใจความหมายของการสื่อสารด้วยการใช้สัญลักษณ์ให้เหมาะสมกับข้อมูลและเหตุการณ์ คนมีความคิดอยู่ในสมองแล้วว่าจะใช้การสื่อสารอย่างไร จึงจะแสดงความหมายที่ต้องการได้ และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย



2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ การที่บุคคลติดต่อสื่อสารกันโดยใช้สัญลักษณ์ หรือเครื่องหมายใด ๆ เป็นเวลานาน นอกจากจะทำให้เข้าใจความหมายกันได้แล้วยังทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถคะเนการกระทำหรือความคิดกันได้ ทั้งนี้ เพราะการเลือกใช้คำวิธีการสื่อสาร อาทิ ปกิริยาประกอบ สิ่งเหล่านี้ สามารถสะท้อนแนวคิดหรือพฤติกรรมบางอย่างของบุคคล ซึ่งในระยะแรกของการติดต่อสื่อสารอาจจะไม่เข้าใจ แต่เมื่อเกิดความคุ้นเคย และเรียนรู้พฤติกรรมทางการสื่อสารจะสามารถคาดคะเนความคิดกันได้

3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน รูปแบบของการสื่อสาร มี 2 อย่าง คือ การสื่อสารด้วยการใช้คำ ได้แก่ การพูดหรือเขียนส่งงาน และการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เช่น การแสดงออกทางสีหน้า การจัดโต๊ะเก้าอี้ในที่ทำงาน การสื่อสารทั้ง 2 อย่างนี้ แสดงให้เห็นบทบาทฐานะความสำคัญของบุคคลในองค์กร

การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมี 2 ลักษณะ คือ

1. สภาพของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การออกคำสั่งในลักษณะตัวต่อตัว การสื่อสารในกลุ่มย่อย เช่น การประชุมเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างในการทำงาน

2. การสื่อสารกลุ่มใหญ่ภายในองค์กร และการสื่อสารของสมาชิกในองค์กรกับบุคคลภายนอก เช่น การประชุมคนในองค์กร การติดต่อลูกค้า ผู้ผลิต ผู้ลงทุน เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่กระทำในรูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

## ทฤษฎีการสื่อสาร

กรีซ สืบสนธิ (2526, หน้า 21) กล่าวว่า ไม่ว่าจะแยกการสื่อสารไปศึกษาเฉพาะในรายละเอียดอย่างไรก็ตาม การสื่อสารแต่ละประเภทก็ยังคงมีองค์ประกอบสำคัญเหมือนกันอยู่ก็คือ ผู้ทำการสื่อสารหมายถึง ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร สารได้แก่ เนื้อหาสาระของสาร และระบบสัญลักษณ์ สื่อ และผลจากการสื่อสาร

เสถียร เขยประดับ (2522, หน้า 50) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสื่อสารดังนี้

1. แหล่งสารหรือผู้ส่งสาร (Source) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการจะทำการสื่อสารความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสารและวัตถุประสงค์ของตน โดยการพูด เขียน หรือแสดงกิริยาท่าทางให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นทราบ

ปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ที่กำหนดประสิทธิผลมากน้อยของผู้ส่งสาร ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคนคิด ความรู้ ระบบสังคม วัฒนธรรม ปัจจัยเหล่านี้ จะพบมากในสื่อบุคคล เพื่อให้การโน้มน้าวใจผู้รับสาร

2. สาร (Message) คือ ผลผลิตของผู้ส่งสารที่ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการข่าวสาร และวัตถุประสงค์ของคนที่แสดงออกมาในรูปของรหัส (Code) เช่น คำพูดที่เราพูด สิ่งที่เราเขียน กิริยาท่าทาง ข่าว ข้อความ สัญลักษณ์ (Signal)

ปัจจัยที่สำคัญของสาร ประกอบด้วย รหัส เนื้อหา การจัดเสนอ ทั้ง 3 ประการนี้จะประกอบด้วย ส่วนประกอบและโครงสร้าง

3. ช่องสารหรือสื่อ (Channel) คือ วิธีการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ข่าวสาร (Message) ที่เข้ารหัส (Encode) แล้วผ่านไปยังผู้รับสาร การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยช่องทางไปสู่ประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การลิ้มรส วิธีปฏิบัติเพื่อให้ใช้ช่องทางการได้ เช่น การบันทึกข้อความ คำสั่ง เป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อความหมายจะมีประสิทธิภาพควรใช้ช่องทางหลาย ๆ ช่องทาง เพื่อกระตุ้นประสาทรับรู้

4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับสารของผู้ส่งสาร ผู้รับสารอาจเป็นคนคนเดียวกัน หรือหลายคน เป็นสถาบัน องค์กร บริษัท

ปัจจัยที่สำคัญของผู้รับสาร ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคนคิด ความรู้ ระบบสังคม วัฒนธรรม

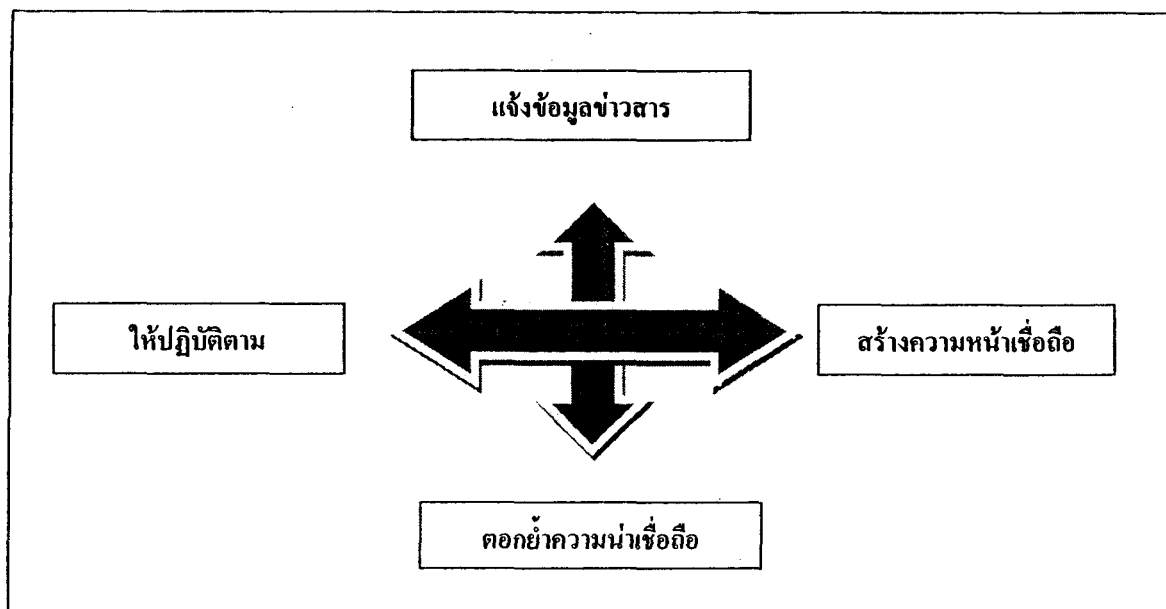
5. ผลของการสื่อสาร (Effect) คือ ผลที่เกิดจากการสื่อสารอาจเป็นไปได้ทั้งผลในทางลบ จนถึงผลในทางบวก อาจมีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้สึก ทักษะคนคิด หรือพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ และผลการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้น ย่อมต้องการให้เกิดความเข้าใจ การตอบสนองที่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการส่ง

6. ปฏิกริยาตอบสนอง (Feedback) คือ ปฏิกริยาของผู้รับสารที่แสดงตอบต่อสารของแหล่งสารในกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) จะมีลักษณะตอบโต้กัน ดังนั้นบุคคลหรือองค์กรจึงเป็นทั้งแหล่งสาร และผู้รับสารในเวลาเดียวกัน การสื่อสารกลับทำให้ผู้ส่งสารทราบผลของการสื่อสารว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และสามารถควบคุมพฤติกรรมสื่อสารในเวลาต่อมาของผู้ส่งสาร

## วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

การติดต่อสื่อสารในองค์กรนั้น จำต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งมีการติดต่อกับบุคคลหลายระดับในฐานะต่าง ๆ ทั้งบุคคลในองค์กรในฐานะผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จึงสามารถแบ่งวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร ออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เป็นการสื่อสารเพื่ออธิบาย รายงาน หรือบอกกล่าว ข่าวสารต่าง ๆ ให้บุคคลอื่นทราบ และเข้าใจความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เช่น รายงานความคืบหน้าของ ยอดขาย หรืออธิบายงบการเงินประจำปี เป็นต้น
2. เพื่อสร้างความเชื่อถือ เป็นการสื่อสารที่ต้องการให้ผู้รับสาร ซึ่งอาจจะไม่เคยมีความคิดเห็นหรือเชื่อในสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการจะบอก หรือมีความเห็นในทิศทางตรงกันข้าม เพื่อให้ผู้รับสารเชื่อถือและปฏิบัติตาม เช่น การแจ้งให้พนักงานในองค์กรเชื่อและปฏิบัติตามในการช่วยกัน ประหยัดการใช้กระดาษ ซึ่งพนักงานอาจจะมีความคิดว่าเป็นค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อย หรือตนไม่ได้ เป็นผู้ตัดไม้ทำลายป่า เป็นต้น
3. เพื่อตอกย้ำความเชื่อถือ เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อเน้นย้ำให้ผู้รับสารมีความมั่นใจ และมุ่งมั่นที่จะเชื่อถือและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการทำให้เชื่อถือและปฏิบัติ ในบางครั้ง ผู้รับสารอาจได้รับข้อมูลข่าวสารจากสื่ออื่น ซึ่งอาจจะจริงหรือไม่ก็ตามที่สามารถ ทำให้ผู้รับสารเกิดความคลางแคลงใจที่จะเชื่อ และปฏิบัติตามแนวคิดหรือแนวปฏิบัติเดิม การตอกย้ำโดยการแจ้งถึงผลดีของการปฏิบัติงานหรือการแจ้งความคืบหน้า จะช่วยเน้นย้ำ ความเชื่อมั่นของผู้รับสาร
4. เพื่อให้ปฏิบัติตาม การสื่อสารเพื่อให้ผู้รับสารปฏิบัติตาม อาจทำได้โดยการออกคำสั่ง ซึ่งผู้รับสารอาจปฏิบัติตามด้วยความไม่เต็มใจ และอาจจะเลิกปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามเลย ดังนั้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจข้างต้น ตั้งแต่การอธิบายหรือรายงานความจริงเพื่อให้เกิด ความเชื่อถือ และตอกย้ำความเชื่อถือ จนผู้รับสารปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจนั้น จึงเป็นเป้าหมาย ของการติดต่อสื่อสารและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง



ภาพประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

### รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

ชนินาท เจริญผล (2538, หน้า 21-26) ได้เสนอลักษณะหรือประเภทของการติดต่อสื่อสาร ในองค์กร อาจจะจำแนกรูปแบบออกได้หลายลักษณะ แล้วแต่จะมุ่งพิจารณาในประเด็นใด ซึ่งสามารถจำแนกการสื่อสารในองค์กรเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ จำแนกตามช่องทาง จำแนกตามประเภท จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ จำแนกตามทิศทาง ดังต่อไปนี้

#### 1. จำแนกตามช่องทางของการติดต่อสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1.1 การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปยังผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารสูงสุดในองค์กรสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจผ่านสื่อมวลชน ในการสื่อสารหรือรายงานขององค์กรต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

1.2 การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถตอบสนองต่อกันได้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจแจ่มแจ้งทั่วถึงและลึกซึ้ง การสื่อสารสองทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาได้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหาร

เปรียบเสมือนหัวหน้าทำหน้าที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกัน การบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ จะเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดีความไปคนละทิศละทาง ประการสำคัญ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ และการมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งรูปแบบการสื่อสารสองทางจะออกมาในรูปแบบการประชุมหารือ

การเปรียบเทียบการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง

- การสื่อสารทางเดียรรวดเร็วกว่าสื่อสารสองทาง
- การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารทางเดียวมีความถูกต้องน้อยกว่าแต่มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสาร

สองทาง

การสื่อสารในองค์กรอาจจะใช้การสื่อสารแบบทางเดียวควบคู่กับการสื่อสารแบบสองทาง ทั้งนี้ หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมีแนวโน้มใช้การสื่อสารทางเดียวมากกว่าหน่วยงานเอกชน อาจเป็นเพราะกฎระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบเป็นตวับังคับ จึงพอสรุปได้ว่าภายในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานย่อมต้องใช้การสื่อสารทั้งสองรูปแบบควบคู่กันไป

2. จำแนกตามประเภทของการใช้งาน แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) สมพงษ์ เกษทสิน (2521, หน้า 258) หมายถึง การติดต่อสื่อสารแบบค้ำนึ่งถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งเป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน อาจเป็นการสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษร เช่น ใบประกาศแจ้งนโยบายหรือผลความก้าวหน้าขององค์กร บันทึกร่างต่าง ๆ หรืออาจเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร แต่อาศัยการพูดจา เช่น การสั่งงานโดยตรง คำแนะนำผ่านตามสายบังคับบัญชา

2.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นไปตามแบบแผนขององค์กร เป็นลักษณะการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ ส่วนใหญ่จะใช้คำพูด เช่น การสนทนา ลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบนี้ คือ ความรวดเร็วในการสื่อสารจะมีมาก รวมถึงข่าวลือต่าง ๆ (Rumour) แต่มีข้อเสียตรงที่ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ อาจผิดไปจากความจริงได้ง่าย อย่างไรก็ตาม การสื่อสารไม่เป็นทางการหรือปากต่อปาก ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนลดความตริ้งเครียดของสมาชิกภายในองค์กร พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกัน

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือต่าง ๆ ก็อาจทำลายขวัญของสมาชิกในองค์กรด้วย เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะมีกลยุทธ์ และวิธีการอย่างไร ที่จะนำประโยชน์จากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ให้เกิดผลดี กับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

สรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์กรอาจครอบคลุมถึงการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร บันทึกคำสั่งทางวาจา หรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีส่วนช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

### 3. จำแนกตามลักษณะของรหัสที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

#### 3.1 การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน (Verbal and written Communication)

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้

- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำได้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การสื่อสารจะได้ผล ถ้าเขาเข้าใจว่าสิ่งที่เขาพูดหรือเขียนหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมายเป็นการแสดงภูมิความรู้ ภูมิปัญญาของผู้ส่งสาร
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส การสื่อสารเป็นอุปสรรคอย่างยิ่ง ถ้าหากเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสมกับเวลาและโอกาส
- ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้นำมีความคิด แต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การจะเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ยาก

ถ้อยคำ	การเขียน
การพบปะเป็นรายบุคคล	คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร
การพบปะเป็นรายกลุ่ม	หนังสือเวียน
การประชุม	วารสาร
การประชุมคณะกรรมการ	บันทึก

## ภาพประกอบที่ 2 ตัวอย่างการสื่อสารด้วยถ้อยคำและการเขียน

3.2 การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non-verbal Communication) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521, หน้า 198) เป็นการสื่อสารโดยใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละคนมีความหมายเฉพาะของตนเอง เมื่อเวลาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง เป็นต้น หากพิจารณาให้ดี ความสำคัญและประโยชน์ไม่น้อยเนื่องจาก

- อารมณ์ และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออกโดยไม่ใช้ถ้อยคำได้ถูกต้อง แน่หนอนกว่าการไม่ใช้ถ้อยคำ
- ลักษณะท่าทางบางประการเป็นเครื่องชี้เพื่อการเสนอแนะ และให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี
- คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด

## 4. จำแนกตามทิศทางของการติดต่อสื่อสาร แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

4.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ฝน แสงสิงแก้ว (2521, หน้า 180) เป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสาร จากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงลงตามสายบังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้มักออกมาในรูปแบบ คำสั่ง การแจ้งนโยบาย ชี้แจงวิธีปฏิบัติ คำเตือน คำยืนยันและชักชวนความเข้าใจ การสื่อสารแบบนี้อาจมีปัญหากับการรับรู้ข่าวสาร และตีความหมายของข่าวสาร โดยสรุปทิศทางการไหลของข่าวสารแบบนี้ต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรเป็นหลักที่แสดงความสัมพันธ์ในการกระจายข่าวสาร ส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าทางวาจา รวมทั้งมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแทรกอยู่ด้วย

สัมพันธ์ พูนนารถ (2527, หน้า 21) การสื่อสารจากบนลงล่างนั้น เน้นการทำงานเป็นหลัก โดยมุ่งที่ประสิทธิภาพของงาน

สมัยศ นาวิการ (2527, หน้า 77) การสื่อสารแบบนี้ ใ้ชื่อว่าระบารื่นเสมอไป อาจมี ปัญหาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารและการตีความหมายของข่าวสารได้

4.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่าไปยังระดับสูงกว่า การติดต่อแบบนี้มักออกมาในรูปแบบของความเห็น รายงาน การปฏิบัติ คำร้องทุกข์ ข่าวลือ ข้อซักถามเมื่อสงสัย การสื่อสารประเภทนี้มีผลถึงการสร้างขวัญในการทำงาน และทัศนคติของบุคลากร ข่าวสารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความค่าแก่ผู้บริหาร เพราะจะช่วยชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด

4.3 การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) หมายถึง ลักษณะ การเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันทั้งในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการตอบคำถามและให้ข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการที่เน้นวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางงานหลัก เพื่อเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของบุคลากร เป็นสำคัญ

### การสื่อสารกับกิจกรรมขององค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ สิ่งที้องค์กรต้องทำหรือกิจกรรมที่ต้องอาศัยการสื่อสารนั้นแบ่งเป็น 6 ส่วน คือ

1. การตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญมากขององค์กร เพราะองค์กรประกอบไปด้วยคนและงาน คนต้องบริหารองค์กร การตัดสินใจ เริ่มจากเรื่องที้ง่ายที่สุดไปถึงเรื่องที่ยากที่สุด ฝ่ายบริหาร จำเป็นต้องมีเทคนิคในการตัดสินใจอย่างมากมาช่วย เช่น ระบบข้อมูลทางการบริหาร เครื่องคอมพิวเตอร์ สมการเส้นตรงหรือซิมมูลेशन (Simulation) เพื่อให้การตัดสินใจมีความ ผิดพลาดน้อยที่สุด ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในการหาข้อมูลมาเป็นส่วนประกอบ ความรู้ ความชำนาญทางการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ข้อมูลต้องพร้อม เลือกข้อมูลตรง สามารถวิเคราะห์ แปลความหมาย ประมวล และส่งไปยังบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

2. ความเจริญและพัฒนา การเจริญขององค์กรเกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด การผลิตบุคลากร และวิธีการใหม่ ๆ คนและองค์กรจะเจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน คนจะพัฒนา ได้มากน้อยเพียงใดนอกจากขึ้นอยู่กับตัวบุคคลแล้ว การจัดให้มีโครงการอบรมการสอนงาน



ก็เป็นส่วนสำคัญ ซึ่งการพัฒนาบุคลากร และเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เหล่านี้ ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นสำคัญ

3. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน องค์กรแต่ละแห่งมักจะได้อาศัยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งตามลักษณะงาน และบริการที่จัดขึ้น ลักษณะของความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนี้เป็นส่วนที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เขาต้องรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและมีความต้องการจะทำอะไร คุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานย่อมขึ้นกับความคิด ทักษะคิด ความรู้ และความเชื่อมั่นของแต่ละคน นอกจากจะใช้การฝึกอบรมแล้ว การสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือระหว่างกันจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะเสริมสร้างทักษะคิด ความรู้สึกที่ดีให้เต็มใจ และยินดีทำงานที่ตนถนัด และเชี่ยวชาญ ระบบการสื่อสารที่ดีจะทำให้ทุกคนรู้ว่าหากทำดีจะได้อะไรตอบแทน และจะเกิดผลเสียหากไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

4. เทคโนโลยี ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเพื่อที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้นทุนต่ำ คุณภาพดี ความรู้ทางเทคโนโลยีทำให้องค์กรอยู่ในฐานะที่แข่งขันกับองค์กรอื่นได้ การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้ทางด้านเทคโนโลยีด้วยการที่องค์กรให้คู่มือ การแนะแนว หนังสือเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เพื่อเก็บบันทึกความรู้เหล่านี้ไว้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการฝึกอบรมสัมมนาให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้ทันกับความก้าวหน้า บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้าน การสื่อสารความหมาย ต้องรู้วิธีการนำเสนอข้อมูล การขยายความ การตีความ และกระตุ้นให้เกิดความสนใจเพื่อให้ผู้รับการอบรมนำความรู้ไปใช้ได้

5. การควบคุมและการประสานงาน งานหลักของผู้บริหารคือการควบคุม และชักจูงพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปตามที่ต้องการ ผู้บริหารต้องควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปในรูปแบบที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินงานในทุกหน่วยงานประสานและสอดคล้องกัน ซึ่งการควบคุมและการประสานงานจะต้องอาศัยความรู้ทางด้าน การสื่อสาร หากองค์กรขาดความรู้ทางด้าน การสื่อสารแล้ว ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะไม่สามารถนำกระบวนการบริหารมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างบรรยากาศ และจัดให้มีช่องทางการสื่อสารในระดับต่าง ๆ อย่างทั่วถึงเพื่อให้ข้อมูลต่าง ๆ โดยเฉพาะที่มีประโยชน์ต่องานบริหารเคลื่อนไหวจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งตลอดทั้งองค์กร

6. สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมได้แก่สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และธรรมชาติ การดำเนินงานขององค์กรจะเกิดขึ้นและมีผลอย่างไรขึ้นกับสภาพแวดล้อมเหล่านี้ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจค่าใช้จ่ายในการผลิต ซึ่งจะสูงหรือต่ำแล้วแต่ภาวะในขณะนั้น เทคโนโลยีก้าวหน้ามีผลให้กระบวนการผลิตรวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายต่ำ สภาพการเมือง กฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ เช่น อัตราภาษี ข้อบังคับทางด้านคุณภาพมีผลต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์ สภาพสังคมเป็นปัจจัยกำหนดรูปแบบของการบริโภค และพฤติกรรมในการซื้อสินค้าทั้งในลักษณะที่ส่งเสริม และจำกัดการขายสินค้าขององค์กร ธรรมชาติ ลักษณะอากาศ ฝน แสงแดด ความแห้งแล้งล้วนมีผลต่อการผลิตทั้งสิ้น องค์กรต้องอาศัยการสื่อสารอันเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ติดตามข่าวสารความเป็นไปภายในองค์กร มีกระบวนการรวบรวมข่าวสารต่าง ๆ ให้ครบถ้วนถูกต้อง บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในฐานะต่าง ๆ รับรู้ข่าวสารจากทางต่าง ๆ อยู่เสมอ มีการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม พฤติกรรมต่าง ๆ ของเขาจะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมเช่นกัน

### การสื่อสารในองค์กร (Organization communication)

ศจ.เสนาะ ตีเขวาร์ (2538, หน้า 51) การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นเครื่องมือในการบริหารงานซึ่งช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ ยังเป็นการตรวจสอบความเข้าใจและผลงาน ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานโดยเฉพาะองค์กรใหญ่และมีสายบังคับบัญชาหลายขั้นตอน ความเห็นห่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานค่อนข้างจะมีมาก เพราะมีขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย และเมื่อเกิดห่างเหินขึ้น ก็อาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจระหว่างพนักงานระดับล่าง ระดับกลาง กับผู้บริหารระดับสูงได้ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีในการสร้างสรรค์ความเจริญ การให้ข่าวสารที่เพียงพอแก่บุคลากรจะช่วยให้เกิดการทำงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น ช่วยลดช่องว่างต่าง ๆ ทำให้บุคลากรคลายความสงสัย ไม่หวาดระแวง และเข้าใจกัน จนเกิดความมั่นใจในการทำงาน ทำให้สถิติการลาหรือการออกจากงานลดลง

กิจกรรมทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นงานด้านพื้นฐานขององค์กรทุกประเภท ที่ใช้เวลาและองค์ประกอบที่สำคัญทางการบริหาร จึงมีความจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญ กิจกรรมทางด้านการติดต่อสื่อสารต้องศึกษาว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้การใช้เวลาในเรื่องการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงให้ดีขึ้นให้คุ้มกับการสิ้นเปลืองดังกล่าว การขาดประสิทธิภาพในการ

ใช้เวลาทางการบริหารให้กับกิจกรรมทางการสื่อสารในองค์กร ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย บทบาทของการสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ทีมงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินการไปอย่างราบรื่น และช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานด้วยกัน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร

การสื่อสารในองค์กรประเภทการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่มีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน นับเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจกันเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจ และการปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

จากความสำคัญของการสื่อสารดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการสื่อสารต่าง ๆ ในทุกรูปแบบ มีส่วนที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวให้แก่องค์กรได้ และในกิจกรรมขององค์กรแต่ละวันจะเต็มไปด้วยการติดต่อสื่อสารในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ต้องอาศัยระบบการสื่อสารที่ดี ที่สามารถลดช่องว่าง สร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กร เพราะการรับรู้ข่าวสาร การส่งข่าว และการแปลความหมายของสาร จะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง

### ลักษณะการสื่อสารในองค์กร

ศจ.เสนาะ ตีเยาว์ (2538, หน้า 53) ได้กล่าวถึงลักษณะการสื่อสารในองค์กร ดังนี้

กระบวนการทางการสื่อสารเกิดขึ้นในลักษณะและรูปแบบต่าง ๆ แต่ละรูปแบบแสดงให้เห็นทัศนคติการมององค์กรในแง่มุมที่แตกต่างกัน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ระบบรวม (Macro Approach) ถือว่าองค์กรเป็นระบบรวมซึ่งต้องมีการติดต่อกับองค์กรอื่น หรือหน่วยงานภายนอก กิจกรรมที่ทำเป็นกิจกรรมส่วนรวมที่กระทำโดยคนในองค์กรทั้งหมด เช่น การผลิตสินค้า บริการ การจัดหาวัตถุดิบเพื่อการผลิต การสร้างชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี การสั่งการและการควบคุมภายใน เป็นต้น ลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรระบบนี้แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1.1 การติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดขึ้นภายนอก เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย นโยบายหรือแผนดำเนินงานขององค์กร การที่จะได้ข้อมูลจากภายนอกต้องอาศัยกิจกรรมทางการสื่อสารเป็นสำคัญ มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ผู้ติดตามข้อมูล รายงาน และวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากข้อมูล

1.2 การพิสูจน์ให้เห็นจริง จากการติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายนอก องค์กร จะนำไปใช้ในการเจรจาต่อรองเพื่อบรรลุข้อตกลงบางอย่างกับลูกค้า การจะตกลงกันได้

ต้องพิสูจน์ให้เห็นจริงว่าทำได้ตามที่เจรจาต่อรองไว้ การที่จะพิสูจน์ให้เห็นได้เพียงใด เป็นเรื่องความรู้สึกของลูกค้าที่จะตัดสินใจจากข่าวสารที่ได้รู้เห็นมา องค์กรต้องใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารทำให้เกิดข่าวสารทางบวกอยู่เสมอ และสร้างความมั่นใจ จึงจะมีอิทธิพลสูงใจให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือได้มาก

1.3 การติดต่อกับองค์กรอื่น องค์กรแต่ละแห่งต้องคอยตรวจตราติดตามการดำเนินงานขององค์กรอื่นว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรของเราทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคทางด้าน การสื่อสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร เอกสาร ตำรา การอภิปราย การแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และวิธีอื่น ๆ วิธีที่ใช้ในการติดต่อกับองค์กรอื่น ได้แก่ การติดต่อในรูปแบบของสมาคม หรือกลุ่มการค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีการประชุมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานหรือผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการสื่อสารมากที่สุด ก่อนจะมาถึงขั้นตอนนี้ ต้องผ่านการดำเนินงานในข้อ 1.1, 1.2 และ 1.3 มาก่อน ข้อมูลเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักปฏิบัติโดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ขึ้น แล้วผู้บริหารระดับรองจึงปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมา ปัจจุบันการบริหารมีข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ดังนั้นบุคคลทุกระดับในองค์กรจึงต้องมีส่วนช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์

2. ระบบย่อย (Micro Approach) เน้นความสำคัญของหน่วยงานหรือส่วนย่อยขององค์กร ภายในองค์กรประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละหน่วยงานมีการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่สร้างประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แบ่งเป็น 6 ลักษณะ คือ

2.1 การเป็นสมาชิกของกลุ่ม องค์กรประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน เป้าหมายของบางกลุ่มก็สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร บางกลุ่มก็ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กร การกระทำของสมาชิกจะมีผลทางบวกหรือลบ ขึ้นอยู่กับกิจกรรมขององค์กรจะจงใจหรือขัดขวางความรู้สึกของสมาชิก ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มประเภทใดก็ตาม เครื่องมือสำคัญที่ทำให้กลุ่มมีความเข้าใจกัน มีเป้าหมาย และทำงานร่วมกัน การแสดงออกในความ เป็นผู้ นำ และชักนำกลุ่มให้เป็นประโยชน์ต่องานขององค์กรก็คือ การสื่อสาร

2.2 การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ถูกนำไปใช้ในการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วย เช่น การอ่าน การบอกเล่า การให้บุคคลอื่นแสดงให้ดู

2.3 ความเกี่ยวข้องกันของสมาชิก ความเกี่ยวข้องกันระหว่างสมาชิกในการปฏิบัติงาน คือ การที่หัวหน้าออกคำสั่งแก่พนักงาน เป็นหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย การใช้อำนาจบังคับอย่างเดียวอาจไม่ได้ผล มีวิธีและเทคนิคการบริหารที่นุ่มนวลที่สามารถกระตุ้น และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องคิดคือหัวหน้ามีความรู้สึกต่อเขาอย่างไร จะประเมินความสัมพันธ์ของเขากับหัวหน้าจากวิธีการทางการสื่อสารที่หัวหน้าใช้ หัวหน้าต้องรับรู้ปัญหาจากผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการสื่อสาร จึงมีทั้งการสั่งงานจากบนลงล่าง รายงานจากล่างขึ้นบน และการติดต่อประสานงานระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน

2.4 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน บรรยากาศเป็นสภาพทางจิตวิทยา เกิดจากความสัมพันธ์ และพฤติกรรมของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั้งองค์กรประกอบกับสภาพทางวัตถุ เช่น ห้องทำงานที่น่าอยู่ เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วบรรยากาศอยู่ที่คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมทางการสื่อสารของหัวหน้าเป็นสำคัญ

2.5 การควบคุมและการสั่งงาน การควบคุมและกำหนดพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กิจกรรมนี้กระทำโดยอาศัยการสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

2.6 การสร้างความพอใจ ความไม่พอใจในการทำงานมีหลายสาเหตุ แต่ที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารมี 2 สาเหตุ คือ เขาไม่มีหรือไม่รู้ข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานไม่ดีพอ การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในองค์กรทำให้คนมีความสุขในการทำงาน และสร้างผลงานมากกว่าปกติ การสร้างระบบการสื่อสารในองค์กรให้เหมาะสม เป็นวิธีหนึ่งในหลาย ๆ วิธีในการสร้างความพอใจ เพราะระบบนี้พนักงานจะทราบข่าวสารช่วยเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ขจัดความไม่เข้าใจระหว่างพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. ระบบเฉพาะบุคคล (Individual Approach) พิจารณาพฤติกรรมทางการสื่อสารของแต่ละบุคคลในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แบ่งเป็น 6 ลักษณะ คือ

3.1 การพูดกันในกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน แลกเปลี่ยนทัศนคติความคิดกัน การสื่อสารรูปแบบนี้เป็นการพูดระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน หัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มทำงานกับบุคคลภายนอกอื่น ๆ

3.2 การเข้าร่วมประชุม เป็นวิธีแก้ปัญหามองค์กรที่ใช้มากที่สุดและบ่อยที่สุด เพราะกระทำได้ง่าย แต่จะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับเทคนิคของการประชุม ซึ่งประกอบด้วยการจัดให้มีข้อมูลเพียงพอเมื่อต้องการ การโน้มนำให้บุคคลอื่นยอมรับมิตรหรือข้อเสนอ และการนำการประชุมไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 การเขียนคู่มือ เป็นเอกสารสำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติงาน และเป็นสื่อระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอก การใช้ภาษาที่เป็นมาตรฐานจะช่วยให้เข้าใจความหมายที่ถูกต้อง และนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องในทุก ๆ ด้าน

3.4 การร่างจดหมาย การเขียนจดหมายเป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่จำเป็น ผู้เขียนต้องทำให้ผู้อ่านประทับใจข้อความนั้น และต้องเรียนรู้การเขียนจดหมายให้เสร็จโดยรวดเร็ว เพราะต้องทำภายในเวลาที่จำกัด

3.5 การทำสัญญาขาย กระทำขึ้นตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ผู้ทำหน้าที่ด้านการขายต้องมีความยืดหยุ่นที่จะสนองความประสงค์ของลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยกิจกรรมทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3.6 การโต้แย้ง บุคคลจะประสบผลสำเร็จในการโต้แย้งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการชักนำให้บุคคลอื่นคล้อยตาม การถกเถียง การโต้แย้ง เพื่อหาข้อสรุปของการทำงานหรือการตัดสินใจในที่ประชุมเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กร

### การสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

การสร้างเครือข่ายเป็นการทำให้บุคคลและองค์กรที่กระจัดกระจายได้ติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ อีกทั้งให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระ มากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพืงพืง

การที่เครือข่ายดำรงอยู่ได้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นศูนย์รวมของการสนับสนุน เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการมีประสบการณ์แตกต่างกัน เพื่อเป็นช่องทางสำหรับแหล่งทุน เครือข่ายเป็นเวทีในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ

ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากกลุ่มโดยที่กลุ่มจะมีขอบเขตที่ชัดเจน แต่เครือข่ายมีความสัมพันธ์ทางสังคมที่ไม่มีขอบเขต

การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายอาจจะมองเห็น และมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมก็ได้ ไม่มีโครงสร้างที่แน่นอนตายตัว อาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมาทำหน้าที่สานความสัมพันธ์ระหว่างคน/กลุ่มองค์กรให้ต่อเนื่อง ติดต่อกันและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ อีกทั้งให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระ มากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพืงพิง โดยเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรนั้น ๆ

สำหรับเครือข่ายในการติดต่อสื่อสารนั้น จะแบ่งเป็นเครือข่ายที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ภายใต้เครือข่ายที่เป็นทางการจะมีเครือข่ายย่อย ๆ คือ แบบวงกลม แบบทุกทิศทาง แบบตัววาย แบบวงล้อ แบบลูกโซ่ และแบบดาวกระจาย

สำหรับเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนั้นจะเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ตามความสนใจ ความพอใจของบุคคลทั้งหลายเหล่านั้น เช่น การเกิดข่าวลือซึ่งข่าวลือที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คนมักจะเชื่อถือ เพราะเชื่อในคำกล่าวที่ว่า “ไม่มีไฟ ก็ไม่มีควัน” ซึ่งเมื่อเกิดข่าวลือขึ้น ผู้บริหารต้องพิจารณาแนวทางแก้ไขให้เหมาะสม เช่น การปล่อยให้เงียบหายไปไม่ควรรื้อฟื้น หรือควรชี้แจงอย่างเป็นทางการและควรเพิ่มการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการภายในองค์กรให้มากขึ้น เช่น จัดให้มีวารสารภายใน เสียงตามสาย บอร์ดข่าว กล้องรับความคิดเห็น เป็นต้น นอกเหนือจากการติดต่อที่ใช้ภาษาพูดแล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) ซึ่งหมายถึง อากัปกริยาท่าทีต่าง ๆ ที่ใช้การแต่งกาย และสัญลักษณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะมีนัยหรือความหมายได้หลายอย่าง อาทิเช่น อาจแสดงถึงความสนใจ หรือไม่สนใจ การเชื่อหรือไม่เชื่อ การมีอำนาจหรือสถานะที่เหนือกว่า และภาษาที่ไม่ใช้ภาษาพูดนี้จะมีความกำกวม หรืออาจไม่สอดคล้องกับภาษาพูดได้ ซึ่งผู้ติดต่อสื่อสารจะต้องระวังในประเด็นเหล่านี้ด้วย

จะเห็นได้ว่า การสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นตัวช่วยในการสื่อสารภายในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะ เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ก็น่าจะเกิดผลดีกว่าไม่มีการสร้างเครือข่ายอย่างในกรณี “การสื่อสารแบบข่าวลือ” ซึ่งถ้าข้อมูลถูกต้องไม่ตกหล่น ก็จะทำให้การสื่อสารนั้นรวดเร็วทันเหตุการณ์ และเกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องเตรียมพิจารณาแนวทางในการแก้ไขเมื่อข่าวเกิดความผิดพลาด ไม่ควรปล่อยให้ข่าวเหล่านั้นกระจายต่อไป เพราะจะเกิดผลเสียต่อองค์กรได้เช่นกัน

### อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

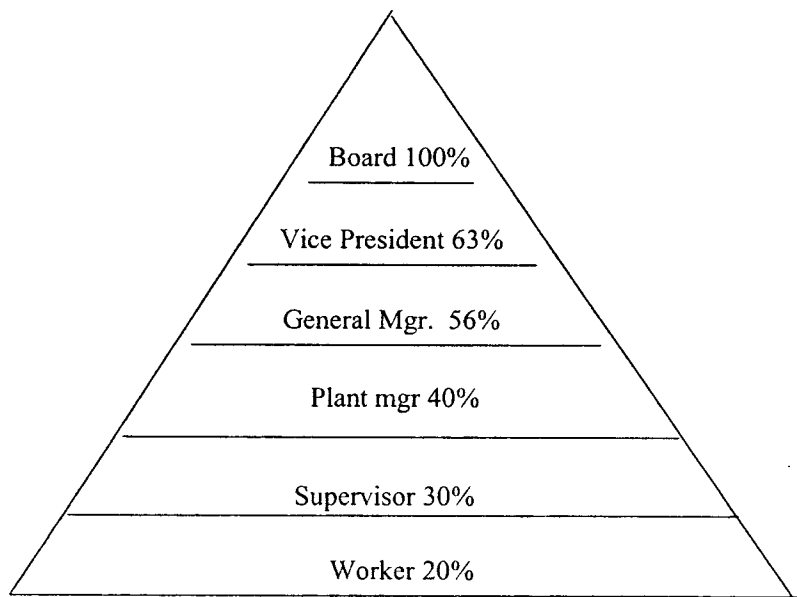
การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งแต่ยากที่จะบรรลุความสำเร็จได้ เนื่องจากจะพบอุปสรรคหลายอย่างที่อาจจะรบกวนการติดต่อสื่อสารได้ ผู้บริหาร

ที่มีประสิทธิภาพจะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารด้วยการเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้นทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กร

การติดต่อสื่อสารไม่ใช่จะไม่มีประสิทธิภาพเสมอไป ความล้มเหลวจะเกิดขึ้นจากเหตุผลหลายอย่าง เหตุผลบางอย่างอาจจะเพียงแต่เป็นนิสัยที่ไม่ดี และขาดการเตรียมหรือทิศทางที่คลุมเครือ อุปสรรคเหล่านี้สามารถเอาชนะได้โดยไม่ต้องยุ่งยากเกินไปถ้าบุคคลเต็มใจจะแก้ไข

ปัญหาหลายอย่างสามารถแทรกแซงถ่ายทอดความคิดอย่างราบรื่นระหว่างบุคคลได้ ปัญหาเหล่านี้อาจจะเกิดขึ้นจากลักษณะของบุคคล ปัญหาบางอย่างอาจจะเกิดขึ้นในลักษณะขององค์กร และปัญหาบางอย่างอาจเกิดขึ้นในลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ภายใต้วัฒนธรรมที่หลากหลายของโลก อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารจะมีมากขึ้น และยุ่งยากต่อการเอาชนะมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันกระบวนการสื่อสารอาจมีสิ่งรบกวน (Noise) เกิดขึ้นในหลายลักษณะดังนี้

1. การมีตัวกรอง (Filtering) ในสมัยเด็ก ๆ เราคงเคยเล่นเกมกระป๋องซึ่งจะเห็นได้ว่า ข้อมูลจากต้นทางและปลายทางจะแตกต่างกัน ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน เมื่อข้อมูลเคลื่อนผ่านระดับชั้นการบริหารต่าง ๆ ข้อมูลก็จะเปลี่ยนแปลงไปโดยอาจจะตกหล่นหรือบิดเบือนไปจากเดิมได้



ภาพประกอบที่ 3 แสดงภาพการเคลื่อนที่ของข้อมูลจากบนลงล่าง



ภาพนี้ชี้ให้เห็นได้ว่าข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง เช่น คณะกรรมการอำนวยการจากข้อมูล 100 % นั้น เมื่อเคลื่อนผ่านชั้นต่าง ๆ ขององค์กรลงมาข้อมูลดั้งเดิมจะเหลือถึงระดับบุคลากรเพียง 20% เท่านั้น เพราะอาจจะถูกย่อ ตัดทอนหรือเสริมแต่งข้อมูลบางอย่างเพิ่มเข้ามา

ผู้บริหารในหลายกิจการจึงนิยมใช้การบริหารงานแบบ Management by walking around หรือ MBWA โดยการลงไปพูดคุยกับพนักงาน และสังเกตการณ์ทำงานจึงทำให้มีโอกาสเข้าถึงลูกค้า และบุคลากรในระดับการปฏิบัติการมากขึ้น และมีโอกาสสื่อสารโดยตรงกับพนักงาน ทำให้ได้รับข้อมูลจากพนักงานในระดับล่างขององค์กรมากขึ้นด้วย ตลอดจนทำให้ขวัญและกำลังใจบุคลากรเหล่านี้สูงขึ้นด้วย

อุปสรรคอื่น ๆ เช่นการเลือกรับรู้ การมีอารมณ์ขันในขณะที่สื่อสารกัน หรือปัญหาเนื่องจากภาษาที่ใช้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม เช่น ต้องวิเคราะห์ผู้รับสารเพื่อเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสม รวมทั้งต้องระมัดระวังภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูดที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ ต้องร่วมสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกัน เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างกว้างขวางและเปิดเผย ต้องเลือกใช้สื่อและช่องทางที่เหมาะสม ต้องตั้งใจฟัง และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสมด้วย

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารภายในองค์กรจะประสบผลสำเร็จและประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องอยู่กับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับ ตลอดจนบุคคลภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้อสมาชิกทุกคนร่วมมือกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดและทันสมัยก็ต้องรู้จักใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหาร และส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินกิจการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### การเพิ่มประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจของการบริหาร ผู้บริหารควรปรับปรุงและเสริมสร้างให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีหลักการสำคัญ คือ

1. ก่อนติดต่อสื่อสารเรื่องราวใดออกไป ควรเข้าใจข้อมูลข่าวสารนั้นให้ถ่องแท้ แล้วจึงวางแผนการติดต่อสื่อสาร
2. การติดต่อสื่อสารจะอำนวยความสะดวกโยชน์ให้ได้ดีต่อเมื่อบรรยากาศของการติดต่ออยู่บนฐานของความจริง และความเชื่อมั่นไว้วางใจกันและกัน

3. ระบบของการติดต่อสื่อสารควรจัดทำให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ โดยทั่วถึง ควรให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบายและข้อปฏิบัติขององค์กร ทั้งเรื่องการติดต่อสื่อสารและเรื่องอื่น ๆ ขององค์กรอย่างถูกต้อง

4. การติดต่อสื่อสารควรเป็นการติดต่อแบบ 2 ทาง

5. การติดต่อสื่อสารควรเป็นแนวตั้งและสั้นที่สุด

6. จูงใจให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพัน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานอุทิศความรู้ความสามารถในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มกำลัง

7. ใช้ภาษาพูด-เขียน ที่เข้าใจได้ง่าย

ข้อปฏิบัติ 10 ประการในการติดต่อสื่อสาร

ข้อเสนอของสมาคมการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกา ได้ให้หลักการติดต่อสื่อสารที่ดีไว้ 10 ประการ คือ

1. ทำความเข้าใจให้ชัดเจนก่อน โดยวิเคราะห์และคิดอย่างมีระบบ แล้วจึงวางแผนการติดต่อ

2. ตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง แล้วจึงพิจารณาวิธีการและช่องทางที่จะใช้เพื่อให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ

3. ต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งด้านกายภาพและตัวบุคคล จะช่วยให้ปรับวิธีการติดต่อสื่อสารได้อย่างเหมาะสม

4. ควรมีการปรึกษารือกับบุคคลอื่น เพื่อเพิ่มความเข้าใจและมองวิธีการได้ลึกซึ้งหลายแง่มุมในการวางแผน และบุคคลนี้จะให้การสนับสนุนในแผนการ

5. ระวังระวังน้ำเสียงที่ใช้ติดต่อสื่อสารนั้นด้วยเท่า ๆ กับเนื้อหาข่าวสาร เพราะจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้รับการติดต่อ

6. เมื่อมีโอกาสควรโน้มน้าวให้ผู้รับการติดต่อสื่อสารเห็นถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับ เขาก็จะให้ความสนใจข่าวสาร ซึ่งเท่ากับให้ความสนใจต่อองค์กร

7. มีการติดตามผลของการติดต่อสื่อสาร เพื่อจะได้รับทราบว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่

8. ต้องคำนึงถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในอนาคตเท่า ๆ กับปัจจุบัน

9. การกระทำและคำพูดจะต้องสอดคล้องกัน ความเอาใจใส่ในเนื้อหาและความหมายของคำพูดทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นในสิ่งที่ผู้ส่งต้องการให้ทำ

10. จงเป็นผู้ฟังที่ดี ทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งต้องการ

การสื่อสารที่ดีในองค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานขององค์กร คือ

1. ได้รับความร่วมมือร่วมใจสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน พนักงาน ประชาชน (ผู้บริโภคร) เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงการบริหารได้ถูกต้องและดียิ่งขึ้น

2. เป็นการสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีจากการยกย่องนับถือตามลำดับชั้น ช่วยส่งเสริมพัฒนาทัศนคติในการทำงานที่ดี

3. ลดความตึงเครียด ชัดแย้ง ไม่เข้าใจในบรรยากาศของการทำงานช่วยให้การบริหารการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

4. การให้ข่าวสารให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานจะช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ ระเบียบปฏิบัติ เกิดกำลังใจได้นำใจการสนับสนุนปฏิบัติตามระเบียบด้วยความร่วมมือ เต็มใจ ลดการบังคับ

5. เป็นการพัฒนาและรักษาคุณภาพระดับการติดต่อสื่อสาร และการได้มาซึ่งข่าวสาร เหตุผล และคำอธิบายการสนองตอบต่อความคิดเห็น ปฏิกริยา ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ

6. เป็นการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐาน คุณภาพ ผลผลิต ปริมาณคุณภาพที่ดี ความประพฤตินจรรยาบรรณที่ดีต่อผู้บริโภครเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาจัดรูปรงานในการบริหาร การใช้กำลังคน เครื่องจักร วัสดุ การเงิน อย่างยุติธรรมเป็นการสร้าง และบำรุงขวัญของการทำงานทำให้เกิดความราบรื่นในการบริหาร

7. ก่อให้เกิดความสำนึกว่า องค์กรเป็นศูนย์รวมของทุกคนซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนวความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงาน สังเกตความต้องการผู้บริโภครเพื่อสนองความต้องการนั้นอย่างรวดเร็ว

การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีเพื่อความสำเร็จในเรื่องต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมายขององค์กรให้เป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ

2. พัฒนาให้แผนงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยถ่ายทอดทำความเข้าใจ

กับผู้ปฏิบัติตามแผนหรือกำหนดแผนงาน

3. จัดคนและทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลของพนักงานขององค์กร

5. จูงใจ นำ กำหนดทิศทางการทำงาน สร้างบรรยากาศให้คนอุทิศตนให้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน

6. ควบคุมดูแลการทำงาน

## กลุ่ม

เกิดขึ้นจากบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเข้ามารวมตัว มีความสัมพันธ์ ความผูกพัน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Goals) เราจะเห็นว่าความผูกพัน ปฏิสัมพันธ์ และเป้าหมายร่วมกัน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่แยกกลุ่ม ออกจากการรวมกันของบุคคลตามปกติ กลุ่มจะเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นและสำคัญต่อการ ดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันที่การสร้างและการจัดการกลุ่ม อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำด้วยความรู้และความเข้าใจ โดยผู้บริหารหรือผู้นำ ต้องสามารถสร้างและชักนำกลุ่มบุคคลที่มีพื้นฐานต่างกัน ให้ทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับทิศทาง ขององค์กรเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรวมพลังที่จะทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ

ปกติกลุ่มจะเกิดขึ้นจากสมาชิกที่มีลักษณะสอดคล้องกัน และเกื้อหนุนกันเข้ามาอยู่ ร่วมกัน โดยต่างก็ร่วมกันกำหนดเกณฑ์ของความประพฤติดีซึ่งช่วยกันทำให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จ กลุ่มสามารถทำงานที่ยาก ซับซ้อน และมีปริมาณมาก โดยแบ่งงานให้สมาชิกแต่ละคนช่วยกันทำ เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความรู้ ความสามารถ และทักษะแตกต่างกัน ซึ่งต้องอาศัยการตกลง ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ประการสำคัญกลุ่มยังสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ ทั้งความต้องการส่วนตัว เช่น ผลประโยชน์ ความมั่นคง และความปลอดภัย และความต้องการทาง สังคม เช่น ความภาคภูมิใจ อำนาจต่อรอง และผลประโยชน์ร่วม เป็นต้น นอกจากนี้กลุ่ม และสมาชิกของกลุ่มยังมีอิทธิพลต่อกันในด้านความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน และดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกแต่ละคนมีอิทธิพลต่อสมาชิกอื่น และต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ในขณะที่กลุ่มในฐานะ เป็นระบบสังคมก็จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและผลงานของสมาชิก

## ขนาดของกลุ่ม

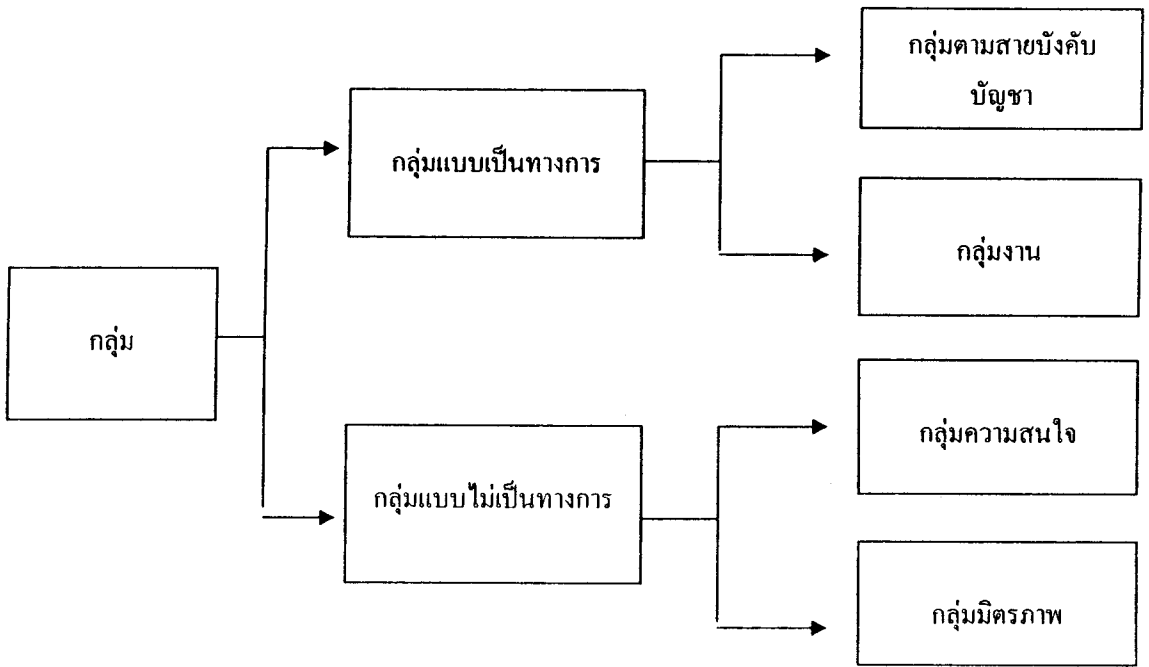
จะมีความแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและความหลากหลายของ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป้าหมายและการปฏิบัติงานของกลุ่ม กลุ่มที่มีขนาดเล็กที่สุดจะมี สมาชิก 2 คน ซึ่งเป็นข้อดีของกลุ่มขนาดเล็ก คือ ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ง่ายกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ ยิ่งจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ความซับซ้อนของระบบและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น โดยที่จำนวนสมาชิกที่เหมาะสมของกลุ่มจะอยู่ที่ 5-12 คน เนื่องจากถ้ากลุ่มมีสมาชิกมากเกินไปอาจก่อให้เกิดปัญหาในการประสานงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มลดลง

ขนาดมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม กลุ่มที่มีสมาชิกละน้อยจะเสียเปรียบในด้านของความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ในงาน ซึ่งมีผลต่อการขาดความสามารถในการรวมพลังและเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่กลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกมากเกินไปก็มักเกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความยุ่งยากในการสื่อสารสั่งการ และการหาข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพต่ำลง หรือสมาชิกทำงานไม่เต็มความสามารถ บางครั้งสมาชิกอาจจะรวมกันเป็นกลุ่มย่อย ทำให้เกิดความขัดแย้ง ความยุ่งยากในการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจให้เป็นเอกภาพ ตลอดจนสร้างปัญหาการมีส่วนร่วมในการทำงาน และความผูกพันในกลุ่ม เพราะกลุ่มขนาดใหญ่ทำให้สมาชิกที่จะเข้ามามีส่วนร่วมได้น้อย สมาชิกของกลุ่มขนาดใหญ่จึงมีความพึงพอใจน้อยกว่ากลุ่มที่มีขนาดเล็ก ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาปัจจัยและข้อจำกัดของการรวมกลุ่ม เพื่อที่จะจัดปริมาณสมาชิกให้เหมาะสม ตลอดจนป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต

### ประเภทของกลุ่ม

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้หันมาให้ความสนใจและความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และส่งเสริมการรวมกลุ่มในเชิงสร้างสรรค์ของสมาชิกมากขึ้น เช่น กลุ่มงานโครงการ กลุ่มคุณภาพ และกลุ่มบริหารตนเอง เป็นต้น ความจริงก่อนการตื่นตัวของการทำงานร่วมกันทุกองค์กรต่างประกอบด้วยกลุ่มที่แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งเราสามารถจัดประเภทของกลุ่ม (Types of Group) ตามพื้นฐานของการรวมตัวออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่



ภาพประกอบที่ 4 ประเภทของกลุ่ม

1. กลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal Group)

กลุ่มที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือขององค์กร โดยผู้บริหารจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร และของกลุ่มแบบเป็นทางการ จะเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ โดยเราสามารถ จำแนกกลุ่มแบบเป็นทางการออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1 กลุ่มตามสายบังคับบัญชา (Command Group) เป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคล ที่ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ และอยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาเดียวกัน โดยปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อ หัวหน้างานคนเดียว ปกติกลุ่มตามสายการบังคับบัญชาจะมีสมาชิกหนึ่งคนทำหน้าที่เป็น หัวหน้ากลุ่มคอยดูแล และควบคุมสมาชิกคนอื่น ๆ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ ปกติกลุ่มตามสาย บังคับบัญชาจะมีเป้าหมาย และภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ในระยะยาว

1.2 กลุ่มงาน (Task Group) เป็นกลุ่มที่ถูกจัดตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติการกิจกรรมที่มีขอบเขต จำกัดชัดเจน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานหรือเป้าหมายเฉพาะเท่านั้น สมาชิกของกลุ่มงานจะมาจาก กลุ่มตามสายการบังคับบัญชาที่ต่างกัน แต่ยังคงแสดงบทบาทและหน้าที่ในงานสายเดิม ซึ่งกลุ่ม อำนาจเป็นกลุ่มชั่วคราวหรือถาวร โดยกลุ่มงานชั่วคราวจะสลายตัวเมื่อทำงานเสร็จตามเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น โครงการขยายโรงงาน เป็นต้น ขณะที่กลุ่มงานแบบถาวรจะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

และสลายตัวได้ยาก ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการบริษัท หรือคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เป็นต้น

## 2. กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group)

กลุ่มที่รวมตัวขึ้นจากความสมัครใจของสมาชิก ซึ่งเข้ามารวมตัวกันด้วยความเต็มใจ และมีได้เกิดขึ้นจากการจัดตั้งขององค์กร ปกติสมาชิกจะจัดตั้งกลุ่มไม่เป็นทางการขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมหรือดำเนินการตามความสนใจที่เหมือนกันของสมาชิก กลุ่มแบบไม่เป็นทางการอาจจะมีวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์หรือไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนบุคคลแต่ละคนอาจจะเป็นสมาชิกของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการได้หลายกลุ่มในเวลาเดียวกัน ซึ่งเราสามารถจะแบ่งกลุ่มแบบไม่เป็นทางการออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

2.1 กลุ่มตามความสนใจ (Interest Group) เป็นกลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นโดยสมาชิกของกลุ่มที่มีความสนใจ ความเอาใจใส่หรือวัตถุประสงค์ในสิ่งเดียวกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ ที่ต้องการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีต่อองค์กร กลุ่มสันตนาการ หรือกลุ่มกีฬา เป็นต้น

2.2 กลุ่มมิตรภาพ (Friendship Group) เป็นกลุ่มที่รวมตัวขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมระหว่างสมาชิก ปกติกลุ่มมิตรภาพจะพัฒนาขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยเชื่อมโยงเข้ากับสมาชิกของกลุ่มแบบเป็นทางการ เมื่อสมาชิกแต่ละคนทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้อาจสามารถปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา ทีมผลิตสื่อดนตรี เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกอย่างไม่เป็นทางการ (และที่เป็นทางการ) ใช้เครื่องบันทึกเสียง การจดบันทึกภาคสนาม การใช้ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม ก่อนที่จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และทำการอธิบายการจัดการการสื่อสารภายในของทีมผลิตสื่อดนตรี

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ผู้ศึกษาเลือกศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติงานภายในทีมผลิตสื่อดนตรี โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างให้มีคุณลักษณะกระจายออกเป็น

1. ผู้ควบคุมการผลิต หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลและวางแผนการดำเนินงานในการผลิต
  - ผู้ควบคุมการผลิต (Producer) 1 ท่าน
2. ทีมนักประพันธ์ดนตรี หมายถึง นักดนตรีที่ทำหน้าที่ในการบรรเลงเครื่องดนตรี

เพื่อการบันทึก

- นักดนตรีตำแหน่ง คีย์บอร์ด (Creative Keyboard Player) 1 ท่าน
  - นักดนตรีตำแหน่ง กีตาร์ (Creative Guitar Player) 2 ท่าน
  - นักดนตรีตำแหน่ง เบส (Creative Bass Player) 1 ท่าน
  - นักดนตรีตำแหน่ง กลอง (Creative Drummer) 1 ท่าน
3. ทีมนักประพันธ์คำร้อง หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการเขียนเนื้อร้องของเพลง
    - นักประพันธ์คำร้อง 1 ท่าน
  4. ทีมห้องบันทึกเสียง หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการดูแลเครื่องมือ อุปกรณ์ และอำนวยความสะดวกในการทำงานในห้องบันทึกเสียง

- วิศวกรทางด้านเสียง (Sound Engineer) 1 ท่าน
- โปรแกรมเมอร์ (Programmer) 1 ท่าน



## การรวบรวมข้อมูล

สำหรับวิธีการในการศึกษา ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแนวทางในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดในระยะเวลา หรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ในขณะที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องผสมผสานวิธีการเก็บข้อมูล ต่าง ๆ ตามสถานการณ์จะเอื้ออำนวย ตามรายละเอียดดังนี้ วิธีการรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาใช้วิธีการ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษางานวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาจากเอกสาร หนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์ และรายงานการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจ ในแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารในองค์กร ปัจจัยที่ทำให้ ชาวสารต้นทางกับชาวสารปลายทางต่างกัน เพื่อแสวงหาวิธีควบคุมปัจจัยดังกล่าว นอกจากนี้ การศึกษาวิจัยเอกสารดังกล่าว ยังได้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานต่อแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมทั้ง นำข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกับแนวทฤษฎีที่มีอยู่

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interviews) เป็นการสนทนากับผู้ปฏิบัติงานในทีมงาน ผลิตสื่อดนตรี จำนวนทั้งสิ้น 9 ท่าน ภายใต้แนวคำถามที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสื่อสาร อุปสรรค ของการสื่อสาร และระดับความสัมพันธ์ของทีมที่มีต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในทีมของทีม ผลิตสื่อดนตรี

อีกทั้งผู้ศึกษาเองก็เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานผลิตดนตรีและเพลงมาเป็นเวลา 6 ปี จึง สามารถถ่ายทอดขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาอีกด้วย

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในตอนต้นผู้ศึกษาเริ่มจากการทบทวนบทความ ข้อเขียน ตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการสื่อสารภายในองค์กร ควบคู่ไปกับการศึกษาถึงขั้นตอน ในการทำงานของทีมผลิตสื่อดนตรีตั้งแต่เริ่มรับแผนการทำงานมาจากค่ายใหญ่ ขั้นตอนการผลิต จนถึงขั้นตอนในการส่งงานเพื่อออกขาย รวมทั้งศึกษาระบบการสื่อสารที่ใช้ในการส่งงาน หรือ ใช้ ในการสื่อสารเวลาปฏิบัติงานของสมาชิกภายในทีม

เมื่อได้เกณฑ์จากการศึกษาค้นคว้าในเบื้องต้นแล้ว ผู้ศึกษาจะออกไปเก็บข้อมูล ภาคสนามด้วยการจดบันทึก จากนั้นจึงสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้ปฏิบัติงานในทีมผลิตสื่อดนตรี

ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสื่อสาร อุปสรรคของการสื่อสาร และระดับความสัมพันธ์ของทีมที่มีต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในทีมของทีมผลิตสื่อดนตรี

จากข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด เมื่อนำมารวมเข้ากับการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำไปล่วงหน้าแล้วนั้น ก็จะสามารถนำมาอธิบายได้ว่า รูปแบบการสื่อสาร อุปสรรคของการสื่อสาร และระดับความสัมพันธ์ของทีมที่มีต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในทีมของทีมผลิตสื่อดนตรี เป็นอย่างไร และเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่าการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และนำเสนอแบบพรรณนา

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

#### การสื่อสารภายในทีมของทีมผลิตสื่อดนตรีในค่ายเพลงแห่งหนึ่ง

ในบทนี้เป็นการศึกษาถึงขั้นตอนในการทำงานของทีมผลิตสื่อดนตรี ตั้งแต่เริ่มรับแผนการทำงานมาจากค่ายใหญ่ ขั้นตอนการผลิต จนถึงขั้นตอนในการส่งงานเพื่อออกขาย รวมทั้งศึกษาระบบการสื่อสารที่ใช้ในการส่งงาน หรือใช้ในการสื่อสารเวลาปฏิบัติงานของสมาชิกภายในทีม ซึ่งกระบวนการเข้าถึงข้อมูลของผู้ศึกษานี้ใช้วิธีการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม ประกอบกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก บันทึกข้อมูลที่ได้มาด้วยการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ และการจดจำข้อมูลที่นำเสนอมีประเด็นดังนี้

1. ขั้นตอนการรับงานจากค่ายใหญ่
2. ขั้นตอนการวางแผน และแนวทางในการทำงาน
3. ขั้นตอนการวางรูปแบบ และแนวทางของชิ้นงาน
4. ขั้นตอนการจัดการเวลาทำงานในห้องบันทึกเสียง
5. ขั้นตอนการนำเสนอผลงาน

#### ขั้นตอนการรับงานจากค่ายใหญ่

ค่ายเพลงส่วนใหญ่จะมีการวางแผนระยะสั้น ๆ ที่จะส่งงานของศิลปินคนใดบ้างออกวางจำหน่าย หลังจากที่ได้ข้อสรุปจากทีมผู้บริหารค่ายแล้ว การรับงานสู่ทีมเป็นหน้าที่ของผู้ควบคุมการผลิต (Producer) ที่จะต้องไปเลือกรายชื่อศิลปินที่ถูกรูปออกมา

ในการเลือกศิลปินผู้ควบคุมการผลิต (Producer) จะต้องดูแนวทางและแนวเพลง หรือความเป็นตัวตนของศิลปินว่าทีมงานสามารถผลิตงานออกมาตอบสนองของความเป็นตัวตนของศิลปินได้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นการทำงานที่คนในทีมมีความถนัดในแนวเพลงที่ศิลปินนั้น ๆ เป็นอยู่ การรับงานควรต้องดูถึงระยะเวลาที่มีในการทำงานด้วย เพื่อไม่ให้เป็นการเร่งรีบจนเกินไป

## ขั้นตอนการวางแผน และแนวทางในการทำงาน

หลังการที่รับงานมาแล้วทีมงานต้องมาประชุมกันถึงขั้นวางแผนกำหนดระยะเวลาในการทำงาน โดยส่วนใหญ่การกำหนดระยะเวลาในการทำงานจะกำหนดให้ยังมีเวลาเหลือพอที่จะแก้ไขงานได้บ้าง หลังจากเสนอขึ้นบอร์ดใหญ่แล้วไม่ผ่านต้องกลับมาแก้ไขเป็นบางจุด ส่วนมากระยะเวลาที่จะผลิตงานให้กับศิลปิน 1 คน จะอยู่ที่ประมาณ 4-5 เดือน ซึ่งเป็นเวลาที่ไม่มากเท่าไรนัก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผน

การกำหนดการทำงานคือการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน แต่ละงานหน้าที่รับผิดชอบอาจจะถูกหมุนเวียนไปไม่ซ้ำกันก็ได้ เพื่อไม่ให้งานไปหนักอยู่ที่คนใดคนหนึ่งในทีม กำหนดการเลือกใช้น้องบันทึกเสียงซึ่งมีให้เลือกใช้อยู่มากมายในปัจจุบัน

## ขั้นตอนการวางรูปแบบและแนวทางของชิ้นงาน

การจัดรูปแบบและแนวทางของงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ต้องย้อนกลับไปหาข้อมูลความเป็นมาและแนวเพลงที่ศิลปินคนที่เรากำลังจะผลิตงานให้จากที่ผ่าน ๆ มา เปรียบเทียบและกำหนดแนวทางในอัลบั้มใหม่ การกำหนดแนวเพลงและชิ้นงานอาจจะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างต้องอาศัยเรื่องของความรู้สึกของทีมงานและตัวศิลปินเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้างานออกมาเป็นแบบเดิมมากจนเกินไปชิ้นงานก็จะไม่มีการแตกต่างไปจากเดิมดูไม่น่าสนใจ แต่ถ้าเปลี่ยนไปจากเดิมมากก็จะดูว่าศิลปินภาพและแนวทางไม่ชัดเจนและไม่สามารถลบภาพเดิมจากผู้บริโภคที่มองมาที่ตัวศิลปินได้

## ขั้นตอนการจัดการเวลาทำงานในห้องบันทึกเสียง

ขั้นตอนการจัดการเรื่องเวลาในการทำงานในห้องบันทึกเสียง จะเป็นการกำหนดเวลาแบบคร่าว ๆ ไม่ได้ตายตัวตามตารางทั้งหมดเพื่ออำนวยความสะดวกต่อลูกทีมที่อาจไม่สามารถเข้ามบันทึกเสียงได้ เริ่มจากการขึ้นโครงของเพลง ขั้นตอนนี้ผู้ควบคุมการผลิต (Producer) จะเป็นผู้ผลิตเพื่อไปเป็นแนวทางให้นักดนตรีที่ร่วมงานด้วย (โครงเพลงอาจจะมาจากศิลปินหรือ นักดนตรีในทีมก็ได้)

เมื่อได้โครงของเพลงแล้วหน้าที่ต่อมาคือการโปรแกรมเครื่องให้จังหวะ (กลอง) ขั้นตอนนี้ยังเป็นขั้นตอนในเครื่อง Computer อยู่ หลังจากที่เราเสร็จขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วต่อไปคือการบันทึกเครื่องสาย (เบส) เปียโน และกีตาร์ ตามลำดับ สองขั้นตอนหลังนี้อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงก็ได้

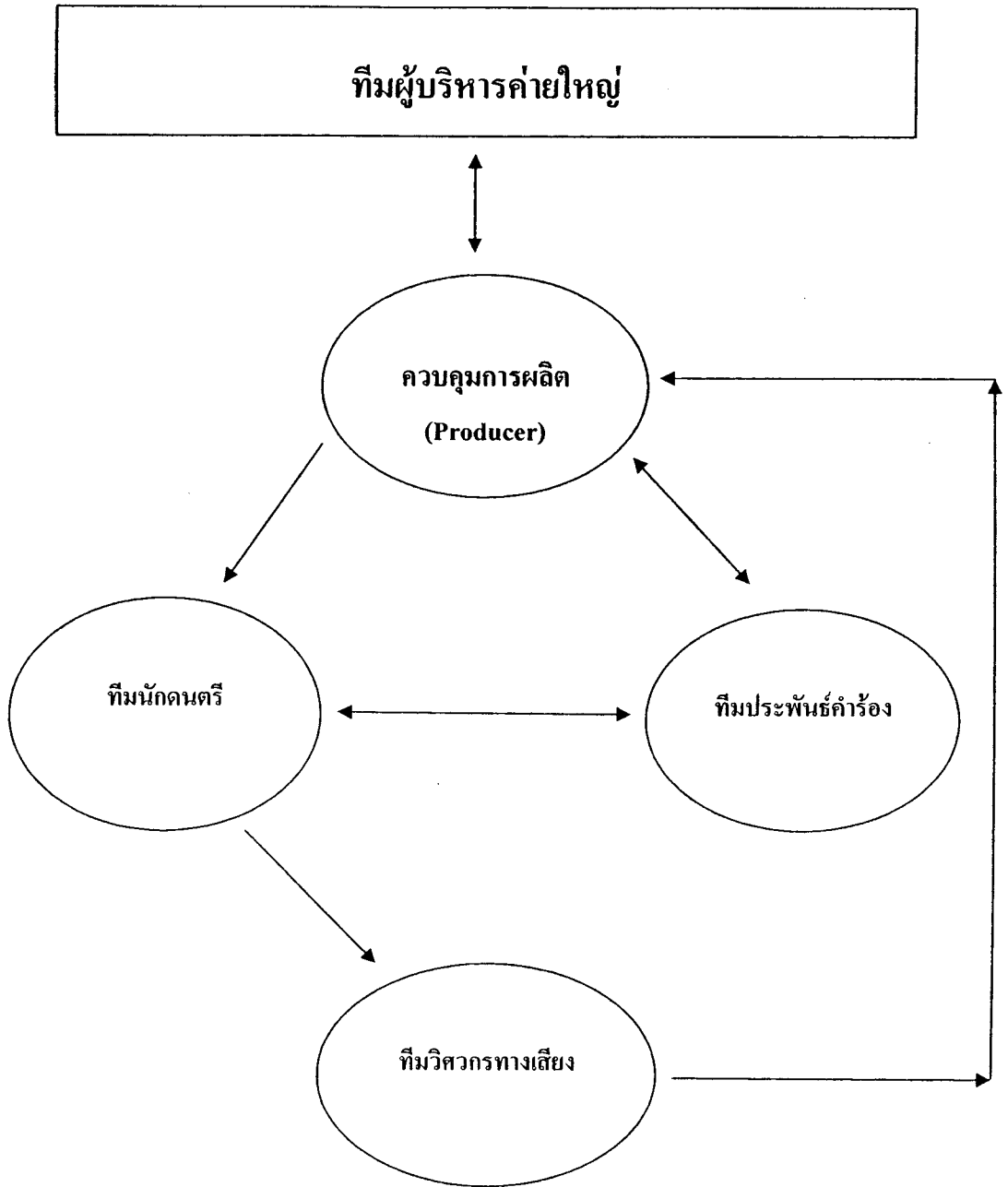
ขั้นตอนการบันทึกเครื่องดนตรีเสร็จสิ้น ทีมงานก็จะย้อนกลับไปที่ขั้นตอนของเครื่องให้จังหวะอีกครั้งถ้ามีการบันทึกจากเครื่องดนตรีที่เป็นกลองจริงต้องทำการบันทึกในขั้นตอนนี้หรือถ้าไม่ต้องการบันทึกจริงต้องการเสียงกลองจากอุปกรณ์กำเนิดเสียงก็จะมาทำการแก้ไขเรื่องของน้ำหนัก อารมณ์ และเทคนิคต่าง ๆ พร้อมทั้งเลือกเสียงจากโปรแกรมที่ให้เสียงกลอง

ขั้นตอนของภาคดนตรีเสร็จสิ้นก็จะนำเพลงที่ได้มาส่งให้ทีมประพันธ์คำร้องต่อ เพื่อให้เขียนคำร้องตามดนตรีที่ให้ไป (ในบางกรณีคำร้องอาจจะถูกประพันธ์มาก่อนดนตรีก็ได้) หลังจากที่ได้คำร้องเรียบร้อยแล้วขั้นตอนต่อไปคือการบันทึกเสียงร้อง ขั้นตอนนี้ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด เพราะเสียงที่บันทึกเปรียบได้กับเป็นสินค้าที่เราจะทำการขาย ต้องลงรายละเอียดค่อนข้างเยอะเนื่องจากเสียงที่เกิดจากมนุษย์เป็นเสียงธรรมชาติที่มีการแกว่งของเสียง บางครั้งอาจทำให้เกิดการเพี้ยนของเสียงจากเสียงเครื่องดนตรีในเพลง

ขั้นตอนทั้งหมดเมื่อเสร็จสิ้น จะต้องมีเวลาเหลือพอให้กลับมาแก้ไขงานได้อีก หลังจากที่น่าเสนอขึ้นบอร์ดผู้บริหารแล้ว

## ขั้นตอนการนำเสนอผลงาน

การนำเสนองานขึ้นบอร์ดผู้บริหารเป็นหน้าที่ของผู้ควบคุมการผลิต (Producer) ที่จะต้องนำเสนอต่อผู้บริหารถึงจุดแข็งของงาน ความน่าสนใจ และการเปลี่ยนแปลงจากเดิมของศิลปิน บางครั้งการนำเสนองานก็ง่ายเพียงแค่ว่าผู้บริหารได้ฟังงานแล้วถูกใจงานนั้นก็ผ่าน โดยที่ไม่ต้องแก้ไขหรือถ้าฟังแล้วผู้บริหารยังไม่เห็นถึงข้อเปลี่ยนแปลง หรือจุดที่หน้าสนใจของศิลปินก็ต้องกลับมาแก้ไขงาน เนื่องจากการมองงานจากผู้บริหารเป็นการมองแบบธุรกิจ มีคำว่ากำไรเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งต่างจากทีมงานผลิตที่มองเป็นงานศิลปะ ดังนั้นต้องทำความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ควบคุมการผลิต (Producer) ให้ตรงกันก่อน



ภาพประกอบที่ 5 ขั้นตอนการสื่อสารภายในทีมผลิตสื่อดนตรี

## บทสัมภาษณ์ทีมงาน

วีรวงศ์ วรรณวิจิตร อายุ 27 ปี ตำแหน่ง ผู้ควบคุมการผลิตและทีมนักดนตรี เริ่มทำงานมาพร้อม ๆ กับผู้ศึกษาตั้งแต่ปี 2546 ในตำแหน่งนักดนตรี Back up ให้กับศิลปิน The peach band ปัจจุบัน ได้รับตำแหน่งผู้ควบคุมการผลิต

### การสื่อสารที่ทีมใช้เป็นแบบใด แบบทางเดียวหรือแบบสองทาง

วีรวงศ์: มีทั้ง 2 แบบครับ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะใช้การสื่อสารแบบ 2 ทางมากกว่าในเวลาทำงาน แต่ถ้าเป็นแบบทางเดียวนั้นก็พอจะได้ใช้บ้างบางโอกาสและกับบางทีม คืออย่างบางทีตัวผมเองไม่ได้อยู่ที่ห้องทำงานหรือเดินไปที่อื่น แล้วถ้าผมต้องการที่จะสื่อสารกับคนในทีมผมก็จะมีวิธีโดยการเขียนขึ้นกระดานคิวงาน หรือไม่ก็เขียนใส่กระดาษไปวางที่โต๊ะทำงานของคนนั้นเลย หรือไม่ก็เขียนบอกคนที่เข้ามาทำงานต่อจากผมว่าทำงานไปถึงไหนแล้วให้ทำต่อตรงไหนให้กลับไปแก้ไขตรงไหน

### เพราะอะไรทีมจึงเลือกใช้การสื่อสารแบบนี้

วีรวงศ์: ผมว่ามันก็สะดวกทั้ง 2 อย่างนะ แบบ 2 ทางก็สามารถโต้ตอบกันได้เลย ส่วนในแบบทางเดียวก็ง่ายต่อการสื่อสารแบบสั้น ๆ ข้อความที่เข้าใจง่าย ๆ และที่สำคัญเลยคือมีหลักฐานในการสื่อสาร เอาไว้แย้งกันเวลาเกิดข้อผิดพลาด

### ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด

วีรวงศ์: เอาแบบทางเดียวก่อนนะครับ ผมเลือกใช้การเขียนข้อความสั้น ๆ ที่เข้าใจง่าย ๆ ขึ้นไว้บนกระดานคิวในห้องทำงานเลยครับ คือใครเดินผ่านก็ต้องเห็น หรือไม่ก็เขียนใส่กระดาษไปวางไว้ที่โต๊ะทำงานของคนที่เราต้องการสื่อสารด้วย

ส่วนแบบ 2 ทาง ผมใช้วิธีพูดจาโต้ตอบกันโดยตรงและทางการโทรสั่งการ แต่การสื่อสารแบบนี้ผมจะเลือกใช้กับคนที่ผมต้องการสื่อสารโดยตรงและต้องการการตอบรับจากการสื่อสารเลย

### ถ้าในกรณีที่คุณเป็นผู้ส่งสาร คุณมีการทบทวนสารก่อนส่งต่อให้ผู้อื่นหรือไม่

วีรวงศ์: แน่นอนครับ ยิ่งแบบทางเดียวยิ่งต้องคิดก่อนที่จะส่งข้อมูลครับ ข้อความที่เขียนต้องชัดเจน เข้าใจง่าย เพราะคนรับสารจะไม่สามารถถามผมได้ในขณะนั้นถ้าเขาไม่เข้าใจส่วนใหญ่แล้วการสื่อสารแบบนี้ผมจะเอาไปใช้กับพวกการบอกคิวในห้องบันทึกมากกว่า

### ยกตัวอย่างได้ไหมครับว่าข้อความนี้เป็นแบบใด

วีรวงศ์: ครับ เช่นถ้าผมทำงานในส่วนของผมเสร็จแล้วผมต้องการให้คนอื่นมาทำงานต่อจากที่ผมทำไว้หรือกลับไปแก้ไขตรงไหนผมจะเขียนใส่ใบคิวไว้ว่า "เบส นาที้ที่ 1.35 อัปเดตใหม่ถึง นาที้ที่ 2.50" แบบนี้ครับ คนที่เข้ามาทำงานต่อก็จะเข้าใจว่าผมอัปเดตเบสไว้ นาที้ที่ 1.35 ของเพลงไปจนถึง นาที้ที่ 2.50 ของเพลงอะไรแบบนี้ครับ จะเห็นว่าจะเป็นข้อความที่ค่อนข้างแน่นอน

ต่างจากแบบ 2 ทาง ที่ผมจะไม่ค่อยทบทวนเท่าไรหรอก คือเวลาทำงานแล้วได้ยินหรือนึกอะไรได้ตรงไหนก็จะบอกออกมาเลย ดีไม่ดีว่ากันอีกที

### ถ้าคุณเป็นผู้รับสารจะสามารถเข้าใจสารได้ดีในครั้งแรกที่รับรู้เลยหรือไม่ ถ้าไม่คิดว่าเป็นเพราะอะไร

วีรวงศ์: ถ้าผมเป็นคนรับสารส่วนใหญ่ผมจะเข้าใจนะ อาจจะช่วยด้วยความเคยชินกับการทำงานกับทีมนี้มานานพอสมควรด้วยครับ ก็เหมือนกันรู้ทางกันมากกว่า แต่ก็มีบางครั้งที่รับที่ไม่เข้าใจข้อมูลที่ได้รับ

### การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคิดว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน

วีรวงศ์: ข้อผิดพลาดหรือครับ ผมว่าน่าจะมาจากช่วงเวลาหรือไม่ก็ระยะเวลาที่สารจะเดินทางไปถึงปลายทาง บางครั้งต้นทางฝากข้อความกับคนกลางมาตั้งแต่เช้า แต่ด้วยหน้าที่ของคนกลางก็มีทำแล้วกว่าข้อมูลจะมาถึงปลายทาง บางครั้งข้อความไม่ครบซะแล้ว หรือไม่คนส่งสารก็ให้คนอื่นทำแทนไปแล้ว

### คิดว่าอะไรเป็นสิ่งรบกวนในการสื่อสาร

วีรวงศ์: เหมือนที่ยกตัวอย่างไว้ครับ ว่าเวลานี้แหละตัวแปรสำคัญ และอีกอย่างที่เป็นปัญหาผมทำงานเหมือนเป็นจุดศูนย์รวมของทีม บางครั้งข้อมูลมาจากหลาย ๆ ทาง แล้วแต่ละทางข้อมูลก็ไม่เหมือนกัน แล้วมาพร้อม ๆ กัน ผมต้องมาจัดว่าอะไรสำคัญที่สุดทำให้เสียเวลาในการทำงาน

### คิดว่าข้อผิดพลาดมีทางแก้ไขได้อย่างไร

วีรวงศ์: ทางแก้ไขควรต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการแบ่งหน้าที่กันเลย ตกกลงกันให้ชัดเจนว่าใครจะรับผิดชอบตรงไหน เข้าห้องอัดเวลาไหน แล้วหน้าที่ในการรับผิดชอบขั้นตรงกับใคร พอถึงเวลาทำงานจริงแล้วถ้าจะต้องมีอะไรเปลี่ยนแปลงการรายงานข้อมูลตามสายงาน



การรับผิดชอบจะช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น บางปัญหาอาจจะไม่ต้องรายงานมาถึงผม แต่รายงานหัวหน้าชุดเขาก็อาจจะแก้ไขได้แล้ว ทำให้ผมมีเวลาที่จะทำงานมากขึ้นด้วย

### คิดว่าการสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานมากนักน้อยเพียงใด เพราะอะไร

วีรวงศ์: มีมากเลยครับ เคยมีเหตุการณ์อยู่ครั้งหนึ่งเกิดการสื่อสารกันผิด ผมได้รับว่าวันนี้มีคิวต้องเข้าไปทำงานในห้องบันทึก แต่ไม่ได้แจ้งว่าต้องไปห้องบันทึกห้องไหน ผมก็คิดว่าคงจะใช้ห้องที่ใช้กันอยู่ประจำ ๆ แต่พอไปถึงกลับเป็นทีมของใครไม่รู้ทำงานอยู่ สรุปวันนั้นเขาย้ายห้องบันทึกไปอีกห้องหนึ่งที่อยู่ไกลมาก ๆ เท่ากับต้องเสียเวลารอผม 3 ชั่วโมง และก็เสียค่าห้องบันทึกเสียงไปฟรี ๆ ครับ

ถ้าคุณสามารถเปลี่ยนระบบการสื่อสารได้ คุณจะเปลี่ยนเป็นแบบใดในความคิดของคุณ ถึงจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจในสารตรงกัน

วีรวงศ์: คงจะใช้ระบบเดิมนี้นะครับแต่ต้องทำให้มีประสิทธิภาพมากกว่านี้ เอาทั้ง 2 ระบบมาใช้ร่วมกันผมว่าน่าจะช่วยให้การสื่อสารชัดเจนขึ้น ทั้งบอกโดยตรง และเป็นลายลักษณ์อักษร

สุวัฒน์ เครือเขื่อนเพชร อายุ 25 ตำแหน่ง กีตาร์ บัณฑิตวิชาเอกดนตรีสากลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เริ่มทำงานกับทีมทำเพลงด้วยการชักชวนของวีรวงศ์และผู้ศึกษาร่วมงานกับทีมผลิตสื่อดนตรี เป็นเวลาประมาณ 2 ปี หลังจากได้ผ่านการประกวด Overdrive ซึ่งเป็นการแข่งขันกีตาร์ดีเด่นประจำปีของประเทศไทย ในปี 2550

การสื่อสารที่ทีมใช้แบบใด แบบทางเดียวหรือแบบสองทาง

สุวัฒน์: เป็นแบบ 2 ทางครับ ผมจะมีพี่ที่ทำงานเป็นคู่บัดดี้กันครับ ผมก็จะสื่อสารกันโดยตรงได้เลย ซึ่งพี่ที่ทำงานอยู่ด้วยกันก็จะติดต่อโดยตรงกับโปรดิวเซอร์

เพราะอะไรทีมจึงเลือกใช้การสื่อสารแบบนี้

สุวัฒน์: ตอนผมเข้ามาทำงานแรก ๆ ผมก็ตกลงกับพี่ที่ทำงานคู่กับผมว่า ให้พี่เขาเป็นคนรับข้อมูลจากโปรดิวเซอร์แค่คนเดียวเพื่อจะได้ไม่สับสนกัน

### ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด

สุวัฒน์: ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการสื่อสารกันแบบโดยตรงครับในเวลางานส่วนใหญ่ นอกจากนี้ก็มีการโทรศัพท์กัน หรือไม่ก็ส่งเป็น SMS บอกเป็นข้อความสั้น ๆ พอเข้าใจ

### ถ้าในกรณีที่您是ผู้ส่งสาร คุณมีการทบทวนสารก่อนส่งต่อให้ผู้อื่นหรือไม่

สุวัฒน์: ถ้าผมต้องเป็นคนบอกข้อมูลผมต้องคิดก่อนครับ เพราะไม่อยากจะเกิดความเข้าใจผิด แล้วงานมาเสียเพราะข้อมูลที่ไม่ชัดเจน บางครั้งเรื่องเล็ก ๆ แต่สื่อสารกันไม่เข้าใจ ก็เกิดความเสียหายที่ใหญ่ได้

### ถ้าคุณเป็นผู้รับสารจะสามารถเข้าใจสารได้ดีในครั้งแรกที่รับรู้เลยหรือไม่ ถ้าไม่คิดว่าเป็นเพราะอะไร

สุวัฒน์: ถ้าจากการประชุมเลยนะครับ พอรับข้อมูลครั้งแรกผมเข้าใจนะครับ แต่ก็คงประมาณ 60 % ส่วนที่เหลือที่ไม่เข้าใจผมก็จะอาศัยถามพี่ ๆ ที่ทำงานด้วยกันอีกรอบ

### การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคิดว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน

สุวัฒน์: บางครั้งการประชุมหรือการแจกงานไม่ได้เกิดในห้องประชุมครับ บางครั้งก็ประชุมกันที่ร้านกาแฟซึ่งไม่ได้มีแต่พวกเรา บางครั้งเสียงรบกวนจากคนรอบข้างก็มีผลต่อความเข้าใจ

### คิดว่าอะไรเป็นสิ่งที่รบกวนในการสื่อสาร

สุวัฒน์: ครับมีผลครับแต่ก็ไม่ใช่ว่าทุกครั้งไปนะครับ อีกอย่างที่รบกวนมาก ๆ เลย คือคนในร้านกาแฟที่เดินผ่านไปผ่านมาเยอะ ๆ ทำให้เราเสียสมาธิในการฟังครับ มันเป็นปกติของคนนะเวลาที่เรานั่งคุยกันแล้วมีคนเดินผ่าน อย่างน้อยก็ต้องหันไปมองว่าเป็นใคร เรารู้จักไหม อะไรแบบนี้ครับ

### คิดว่าข้อผิดพลาดมีทางแก้ไขได้อย่างไร

สุวัฒน์: แก้ไขโดยการเลือกสถานที่ในการประชุมที่เหมาะสมกว่านี้คงจะช่วยให้ครับ ด้วยบรรยากาศและสิ่งแวดลอม ผมว่าน่าจะทำให้รู้สึกว่าเป็นทางการมากขึ้น พอเป็นทางการมากขึ้นก็จะทำให้เรารู้สึกว่าเราต้องตั้งใจมากขึ้นด้วย

**คิดว่าการสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร**

สุวัฒน์: มาก ๆ ครับ การที่คนในทีมจะสื่อสารและเข้าใจตรงกัน ผมว่าง่ายต่อการทำงานนะครับ เพราะการทำงานกับคนจำนวนมากทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกัน เหมือนกับทีมฟุตบอลครับที่ทุกคนต่างมีหน้าที่ของตัวเองในสนาม แต่จุดหมายเดียวกันคือการทำประตูฝ่ายตรงข้ามให้ได้

**ถ้าคุณสามารถเปลี่ยนระบบการสื่อสารได้ คุณจะเปลี่ยนเป็นแบบใดในความคิดของคุณ ถึงจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจในสารตรงกัน**

สุวัฒน์: ผมว่าการบอกข้อมูลโดยตรงไม่ผ่านสื่ออย่างอื่นน่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดแล้วครับ จะได้ว่ารู้เลยว่าใครเข้าใจไม่เข้าใจตรงไหน จะได้ปรับกันตอนนั้นเลยดีกว่าไปปรับทีหลัง

วัชรพงษ์ สุขไพบูลย์ อายุ 32 ตำแหน่ง เบส อดีตศิลปินวง Eye และนักดนตรี Back up ให้กับ พลพล พลกองเส็ง จากเดิมที่ทำงานเบื้องหน้า แล้วค่อย ๆ ผันตัวเองเข้ามาทำงานเบื้องหลัง เริ่มจากการทำหน้าที่เป็นนักดนตรีบันทึกเสียงในห้องอัด แล้วด้วยความสนิทกันมากขึ้นจึงได้เข้าร่วมทำงานในทีมผลิตสื่อดนตรี ปัจจุบันเล่นดนตรีอาชีพในเวลากลางคืนร่วมกับวง Bangkok D Light

**การสื่อสารที่ทีมใช้เป็นแบบใด**

วัชรพงษ์: ในการทำงานของผมส่วนใหญ่แล้วจากหน้าที่ที่ผมรับผิดชอบคือ มีแค่ทำตามความต้องการของผู้ควบคุมการผลิตเท่านั้น การสื่อสารในมุมมองของผมจึงเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวมากกว่าที่จะเป็นแบบสองทาง

**เพราะอะไรทีมจึงเลือกใช้การสื่อสารแบบนี้**

วัชรพงษ์: อย่างที่บอกว่าด้วยตำแหน่ง และด้วยหน้าที่ของผมที่คงไม่ต้องสื่อสารกับใครมากนัก คือแค่รับคำสั่งว่าต้องทำอะไร วันไหน ที่ไหน เวลาเท่าไร ผมก็แค่ทำตาม

**ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด**

วัชรพงษ์: ส่วนใหญ่จะได้รับข้อความเป็นตารางนัดหมายมากกว่า แต่ก็มีการประชุมบ้าง แต่เรื่องที่คุยกันในที่ประชุมมันก็คือเรื่องเดิม ๆ ที่พูดกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบางครั้งผมเข้าใจแล้ว

**ถ้าในกรณีที่คุณเป็นผู้ส่งสาร คุณมีการทบทวนสารก่อนส่งต่อให้ผู้อื่นหรือไม่**

วัชรพงษ์: ถ้าผมต้องเป็นคนส่งสารผมเองคงต้องทบทวนสารก่อนครับ คืออยากให้สารที่ออกไปตรงจุดประสงค์ และตรงต่อบุคคลที่เราต้องการที่จะสื่อสารมากที่สุด

**ถ้าคุณเป็นผู้รับสารจะสามารถเข้าใจสารได้ดีในครั้งแรกที่รับรู้เลยหรือไม่ ถ้าไม่คิดว่าเป็นเพราะอะไร**

วัชรพงษ์: ก็เข้าใจในภาพรวมแต่ด้วยรูปแบบถูกดำเนินการมาจากคน ๆ เดียวแล้วผมก็ทำตามหน้าที่ของผมให้ดีที่สุด ถ้าตรงไหนที่ไม่ใช่อย่างที่โปรดิวเซอร์ต้องการ งานก็จะถูกส่งกลับมาแก้อีกครั้ง

**การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคิดว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน**

วัชรพงษ์: ผมว่าการผิดพลาดคงจะมาจากคนส่งสารมากกว่าที่ไม่ทบทวนสารก่อนส่ง อีกอย่างน่าจะเป็นด้วยการส่งสารที่ไม่ชัดเจน และไม่ค่อยเป็นทางการ คือพูดกับแบบที่เล่นที่จริงซะมากกว่า

**คิดว่าอะไรเป็นสิ่งรบกวนในการสื่อสาร**

วัชรพงษ์: อารมณ์และสถานการณ์ อารมณ์มีส่วนอย่างยิ่งที่รบกวนการสื่อสาร บางครั้งการเรียกประชุมหรือการพูดในที่ประชุม ส่วนมากจะต้องมีการพูดกันด้วยอารมณ์ จริง ๆ แล้วในการทำงานกับคนเยอะ ๆ ควรตัดอารมณ์ส่วนตัวออกไปบ้าง สถานการณ์ ก็ส่วนใหญ่เวลาที่เรียกประชุมทุกครั้งจะเป็นเวลาเลิกงาน คือเวลาเลิกงานแล้วทุกคนเหนื่อยกับการทำงานมาทั้งวันก็อยากที่จะกลับบ้าน แต่ต้องมานั่งประชุมถึงการทำงานว่าพรุ่งนี้เราต้องทำอะไรบ้าง แทนที่เราจะประชุมก่อนที่จะทำงานในวันนั้น ๆ

**คิดว่าข้อผิดพลาดมีทางแก้ไขได้อย่างไร**

วัชรพงษ์: การประชุมก่อนทำงาน เหมือนแบบการกำหนดแผนงานแบบวันต่อวัน และควรลดการสื่อสารที่มีอารมณ์ส่วนตัวปนมากับเนื้อหาของสารด้วย จะทำให้คนรับสารได้รับเนื้อหาของสารจริง ๆ

**คิดว่า การสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร**

วัชรพงษ์: มีผลเยอะมาก บางครั้งการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจผิด เช่น การนัดหมายที่ไม่ชัดเจน หรือการเปลี่ยนตารางงานแบบกะทันหัน บางครั้งผมก็เตรียมตัวไม่ทัน

**ถ้าคุณสามารถเปลี่ยนระบบการสื่อสารได้ คุณจะเปลี่ยนเป็นแบบใดในความคิดของคุณ  
ถึงจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจในสารตรงกัน**

วัชรพงษ์: การสื่อสารแบบเดิมผมว่าดีอยู่แล้วนะที่สื่อสารเป็นตารางนัดล่วงหน้า แต่ที่  
อยากจะให้เปลี่ยนจริง ๆ คือทัศนคติของคนส่งสารให้มองว่าการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการ  
ทำงานมากเช่นกัน ข้อมูลของงานจริง ๆ แล้วคนในทีมงานควรรู้แล้วเข้าใจเท่า ๆ กัน ไม่ใช่รู้กันอยู่  
เพียงไม่กี่คน และคนอื่น ๆ ก็มีหน้าที่แค่ทำตาม บางครั้งการรับฟังข้อมูลจากคนอื่น ๆ ก็อาจจะทำ  
ให้มองเห็นถึงปัญหาของทีมก็ได้ แล้วถ้ามันเกิดปัญหาขึ้นมาจริง ๆ ก็จะได้แก้ไขทัน

จารุวัส สุภผล อายุ 22 ตำแหน่งกลอง บัณฑิตสาขาวิชาบริหารจากมหาวิทยาลัยมหิดล  
เริ่มทำงานด้วยตำแหน่งเด็กฝึกงานด้านเอกสารในทีม ด้วยความสามารถทางด้านดนตรี ตั้งใจที่จะ  
แสดงออกถึงความสามารถ ทำให้สมาชิกในทีมงานเห็นถึงความขยันและตั้งใจจึงชักชวนเข้าทีมเป็น  
พนักงานประจำ

### **การสื่อสารที่ทีมใช้แบบใด**

จารุวัส: การสื่อสารในทีมนี้เป็นแบบ 2 ทางครับ แต่บางครั้งก็เป็นแบบทางเดียว

### **เพราะอะไรทีมจึงเลือกใช้การสื่อสารแบบนี้**

จารุวัส: ผมเป็นคนชอบฟังความคิดเห็นของคนอื่นครับ จะได้ช่วยกันลบข้อผิดพลาด  
ได้มากขึ้น บางครั้งสิ่งที่ผมคิดอาจจะผิดในความคิดของคนอื่นก็ได้ ผมว่าการสื่อสารแบบ 2 ทาง  
จะช่วยปรับทัศนคติในการทำงานของผมให้กว้างขึ้นด้วยครับ เพราะผมเพิ่งเข้ามาทำงานกับทีมนี้  
ได้ไม่นานยังต้องการการเรียนรู้อีกเยอะครับ

### **ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด**

จารุวัส: ผมจะเป็นคนที่ไม่ค่อยเข้าประชุมครับ เพราะผมต้องทำงานประจำอย่างอื่นด้วย  
การสื่อสารของผมจะเป็นไปในรูปแบบการโทรศัพท์ หรือการพูดคุยผ่านโปรแกรม MSN มากกว่า  
ครับ เพราะสะดวกที่สุดแล้วสำหรับผม เวลาที่ผมจะต้องเข้าอัดเสียงผมจะให้พี่ ๆ ในทีมส่งไฟล์งาน  
ให้ผมฟังก่อนล่วงหน้าทาง Internet ครับ เพื่อความเข้าใจในการทำงานก่อน

**ถ้าในกรณีที่คุณเป็นผู้ส่งสาร คุณมีการทบทวนสารก่อนส่งต่อให้ผู้อื่นหรือไม่**

จาร์วัส: คิดครับถ้าข้อมูลที่มาจากผมไปถึงคนอื่นมันผิด งานที่เสียไม่คุ้มครับ เพราะถ้าต้องกลับมาแก้งานในส่วนของผมนี้จะยุ่งยากมากครับ อย่างน้อย ๆ ต้องจองคิวห้องอัดให้ผมอีก 2 วันครับเพื่อแก้ไขงานนิดเดียว

**ถ้าคุณเป็นผู้รับสารจะสามารถเข้าใจสารได้ดีในครั้งแรกที่รับรู้เลยหรือไม่ ถ้าไม่คิดว่าเป็นเพราะอะไร**

จาร์วัส: ผมเป็นคนที่ไม่เข้าใจอะไรยากครับ ประสบการณ์ยังน้อย บางทีเรื่องที่พวกพี่ ๆ เขาทำกันง่าย ๆ แต่สำหรับผมคิดแล้วคิดอีกว่าต้องทำอะไร บางครั้งไม่เข้าใจจนต้องถามแล้วถามอีก เลยตัดปัญหาเรื่องงานมาฟังก่อนล่วงหน้า ทำความเข้าใจกับงานก่อนด้วย

**การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคิดว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน**

จาร์วัส: ผมว่าการพูดแบบที่เล่นที่จริงนี่แหละครับตัวปัญหาเลย บางครั้งการพูดเล่น ๆ ว่าอยากได้งานแบบนี้ หรือเป็นแบบนี้คงดีนะ พอเราทำเข้าจริง ๆ กลับบอกว่าพูดเล่น ๆ เอาจริงหรือ เจอบ่อยครับด้วยความที่อยู่กับแบบที่นิ่ง ทำงานกันเหมือนเล่น ๆ มากกว่า

**คิดว่าอะไรเป็นสิ่งรบกวนในการสื่อสาร**

จาร์วัส: ความสนิทกันนี่แหละครับที่เข้ามารบกวนเหมือนแบบว่าเพื่อนกันทำอะไรก็สนุกไปหมด การแบ่งสายงานที่นี้ไม่ชัดเจนครับ จนบางครั้งผมเองก็ไม่รู้ว่าพวกพี่ ๆ เขาอยู่ในตำแหน่งอะไร แล้วใครมีหน้าที่สูงกว่ากัน จากสภาพแวดล้อมก็พอจะมีบ้างครับส่วนใหญ่ก็ระบบการติดต่อทาง Internet ไม่สามารถทำงานได้ ส่งงานหรือติดต่อกันไม่ได้

**คิดว่าข้อผิดพลาดมีทางแก้ไขได้อย่างไร**

จาร์วัส: ก็คงต้องเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารครับ โทรไปหาแทนครับ

**คิดว่าการสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร**

จาร์วัส: มีผลมากครับโดยตรงด้วย เราทำงานเป็นกลุ่มต้องมานั่งคุยกันให้เกิดความเข้าใจในทางเดียวกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าไม่คุยกันงานอาจจะมีปัญหาได้

ถ้าคุณสามารถเปลี่ยนระบบการสื่อสารได้ คุณจะเปลี่ยนเป็นแบบใดในความคิดของคุณถึงจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจในสารตรงกัน

จารุวัส: ส่วนตัวผมคิดว่าการสื่อสารในทีมนี้ค่อนข้างดีอยู่แล้วครับ แต่ถ้าให้เปลี่ยนตรงไหนได้ ผมอยากได้การสื่อสารที่เป็นทางการมากกว่านี้ครับ การสื่อสารแบบที่เป็นเอกสารก็ได้ครับ ว่าต้องการงานแบบไหน ต้องการเมื่อไร จะได้เป็นไปในทางเดียวกันทั้งทีม

อธิวัฒน์ ลิปภานนท์ อายุ 24 ตำแหน่ง ก็ต๋าร์, ร้องโกด์ ก่อนเข้าทำงานในทีมผลิตนี้ เคยร่วมงานกับทีมอื่นมาก่อน แล้วสมาชิกในทีมเก่าต้องแยกย้ายไปทำงานต่างค่าย เพื่อน ๆ ในทีมนี้เลยชวนเข้าร่วมงานด้วย

**การสื่อสารที่ทีมใช้แบบใด**

อธิวัฒน์: แบบสองทางทั้งด้วยการพูด และเอกสารมีหมดครับ บางครั้งมีขึ้นกระดานด้วย

**เพราะอะไรทีมจึงเลือกใช้การสื่อสารแบบนี้**

อธิวัฒน์: เพราะแบบทางเดียวเป็นสิ่งที่ผมคิดว่าเหมาะกับการนำไปใช้กับการทำงานคนเดียวดีกว่า การทำงานเป็นทีมสำคัญที่ความเข้าใจในข้อมูลงานเหมือนกัน และการรับฟังความคิดเห็นจากทุก ๆ คนครับ

**ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด**

อธิวัฒน์: ใช้การประชุมแบบครบทุกคนครับ เพราะการทำงานด้านดนตรีความเข้าใจในตัวงานเป็นหัวใจสำคัญครับผม แต่ถ้าในบางกรณีที่ไม่สามารถประชุมกันได้ การโทรเพื่อนัดแนะกันจะเป็นประเด็นรองลงมาครับ

**ถ้าในกรณีที่คุณเป็นผู้ส่งสาร คุณมีการทบทวนสารก่อนส่งต่อให้ผู้อื่นหรือไม่**

อธิวัฒน์: ทบทวนครับ ถ้าเป็นสารที่คิดว่าเป็นประโยชน์ที่สุดแล้ว ก็ o.k. ครับ แต่ถ้าเป็นสารที่ไม่เป็นเหตุเป็นผลกัน ก็ต้องบอกคนส่งสารอีกทอดหนึ่งครับ ว่าเพราะเหตุใด เรื่องใดจึงเป็นเช่นนั้นครับผม

**ถ้าคุณเป็นผู้รับสารจะสามารถเข้าใจสารได้ดีในครั้งแรกที่รับรู้เลยหรือไม่ ถ้าไม่คิดว่าเป็นเพราะอะไร**

อธิวัฒน์: ไม่ครับ อาจจะเป็นเพราะผมชอบย่ำคิดย่ำทำ ก็เพื่อความแม่นยำ ไม่ใช่ครั้งแรก แต่อาจจะต้องมีการถามนอกรอบเพื่อความมั่นใจอีกครั้งครับ

**การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคิดว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน**

อธิวัฒน์: ศัพท์แสง พูดติดตลกมีผลมากครับ ถ้าพูดกันโดยปกติผมว่าไม่น่าเกิดความเข้าใจผิดครับ

**คิดว่าอะไรเป็นสิ่งรบกวนในการสื่อสาร**

อธิวัฒน์: ในกรณีอาจจะเกิดจากการที่รับแรง ศัพท์แสง พูดติดตลกมีครับ ถ้าพูดกันโดยปกติผมว่าไม่น่าเกิดความเข้าใจผิดครับ

**คิดว่าข้อผิดพลาดมีทางแก้ไขได้อย่างไร**

อธิวัฒน์: การช่วยกันคิด ช่วยกันออกความคิดเห็นมีผลมากครับ ชีวิตหลังจากการทำงานก็เช่นกันครับ การ Relax ของทีมก็ทำให้ความสัมพันธ์ของทีมที่ดีขึ้นได้ครับ เช่น เปลี่ยนบรรยากาศไปหาอะไรทำนอกเหนือจากดนตรีบ้างก็ได้ บางครั้งความคิดดี ๆ หรือเนื้อเพลงดี ๆ ไม่ได้ออกมาตอนคนเขียนเพลงตั้งใจ ส่วนใหญ่ออกมาตอนเผลอชะงัดด้วยซ้ำครับ

**คิดว่าการสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร**

อธิวัฒน์: อย่างมากเลยครับ เพราะการเล่นดนตรีถ้าไม่เข้าใจกัน ความผิดพลาดในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเล็กและใหญ่จะตามมาอย่างแน่นอนครับ ซึ่งรวมถึงเรื่องของชีวิตประจำวันด้วยครับ มันมีผลอย่างมากเลย วิธีชีวิตในเวลาส่วนตัวของแต่ละคนต่างกัน บางคนเวลาเลิกงานจะไม่พร้อมที่จะรับรู้ถึงเรื่องงานเลยจนกว่าจะถึงเวลาทำงานในเช้าวันใหม่

**ถ้าคุณสามารถเปลี่ยนระบบการสื่อสารได้ คุณจะเปลี่ยนเป็นแบบใดในความคิดของคุณ ถึงจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจในสารตรงกัน**

อธิวัฒน์: อยากได้การสื่อสารที่เป็นระบบมากกว่านี้ครับ นอกจากการประชุมและเอกสารแล้ว ในการสั่งงานด้วยคำพูด ถ้าเป็นการสั่งงานควรที่จะสั่งอย่างจริงจังกว่านี้



หญิงเงิน ยมราช อายุ 23 ตำแหน่ง ประพันธ์คำร้อง นักศึกษาวิชาดุริยางค์ศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล รู้จักกับตัวผู้ศึกษาที่สถาบันสอนวิชาด้านบันเทิงแห่งหนึ่ง หญิงเงินได้เรียนวิชา ประพันธ์คำร้องและได้ให้ผู้ศึกษาช่วยทำดนตรีให้ จากนั้นก็ได้ร่วมงานกันในทีมผลิตสื่อดนตรี

### การสื่อสารที่ทีมใช้เป็นแบบใด

หญิงเงิน: แบบสองทาง เพราะเพื่อให้ทุก ๆ คนในทีมมีความเข้าใจในสารเหมือนกัน และสามารถหาความถนัดที่แต่ละคนในทีมมีเพื่อจัดงานให้ถูกกับคนทำงาน

### เพราะอะไรทีมจึงเลือกใช้การสื่อสารแบบนี้

หญิงเงิน: เพราะทำให้เราทราบความคิดเห็นของคนอื่นและอาจได้รับความคิดเห็นดี ๆ มาประยุกต์ใช้ได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้งานคนให้ถูกกับงานได้ด้วยเพื่อให้งานประสบความสำเร็จสูงสุด

### ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด

หญิงเงิน: ใช้การเรียกประชุม วิธีนี้ดีที่สุดในการทำงานแบบทีม เพราะจะทำให้ทุก ๆ คน สามารถรับรู้สารที่จะบอกให้เข้าใจตรงกัน และสารที่สื่อไปให้ผู้รับสารไม่ผิดเพี้ยน บิดเบือน และจะทำให้งานเป็นแบบแผน ไม่มีว่ ผู้สื่ออธิบายให้ตรงกับสารที่จะสื่อออกไป ผู้รับสารรับก็ความเข้าใจ จะง่ายต่อการทำงาน และงานเดินเร็ว พร้อมทั้งสามารถสอบถาม ความไม่เข้าใจที่เกิดขึ้น ปัญหา จุดควรแก้ไขในงาน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน และทำให้งานประสบความสำเร็จสูงสุดตามทีวางแผนไว้

### ถ้าในกรณีที่คุณเป็นผู้ส่งสาร คุณมีการทบทวนสารก่อนส่งต่อให้ผู้อื่นหรือไม่

หญิงเงิน: ขึ้นอยู่กับสารนั้น ๆ ที่เราต้องส่งว่ามีความยากง่าย ยาวหรือสั้น เรื่องใหญ่หรือเล็ก เป็นความลับหรือไม่ เช่น ถ้าเป็นความลับก็ทำไม่ได้ ถ้าไม่เป็นความลับเราสามารถทบทวนสารได้ เพื่อที่เวลาผู้รับสารสอบถามเราจะได้อตอบได้

### ถ้าคุณเป็นผู้รับสารจะสามารถเข้าใจสารได้ดีในครั้งแรกที่รับรู้เลยหรือไม่ ถ้าไม่คิดว่าเป็นเพราะอะไร

หญิงเงิน: แล้วแต่กรณี ว่าสารเรื่องที่ได้รับเป็นเรื่องอะไร และอาจขึ้นอยู่กับผู้ส่งสารด้วย ว่า อธิบายสารที่ส่งมาให้ผู้รับสารเข้าใจแค่ไหน ตรงประเด็นหรือเปล่า แต่ส่วนมากเราทุกคน

ถ้าร่วมกันทำงานเป็นทีม หรือต้องมีคนเพิ่มขึ้นเป็นกลุ่ม เป็นธรรมชาติที่มักจะมีคำถามอื่น ๆ ตามมาเกี่ยวกับข้อความในสารนั้น ดังนั้นผู้ส่งสารจะต้องสามารถอธิบายหรือสามารถตอบคำถามนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

### การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคิดว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน

หญิงเงิน: เรื่องสารที่ส่งมา และผู้ส่งสาร ที่ไม่เข้าใจแล้วส่งมา ผิดเพี้ยน บิดเบือนไป ซึ่งแน่นอนว่า ต้องเกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน เช่น สารที่ส่งมาให้อาจมีข้อความไม่ครบหรือคลุมเครือ ผู้ส่งสารไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับสารที่นำมาส่งให้ หรือเนื่องจากมีหลายคนบอกเลยอาจทำให้สับสนกับสารที่ได้รับ

### คิดว่าอะไรเป็นสิ่งรบกวนในการสื่อสาร

หญิงเงิน: สิ่งรบกวนในการสื่อสารที่รับ อาจรวมหลายสิ่งรบกวนเรา เช่น เกิดจากสภาวะแวดล้อม บุคคลผู้ส่งนำสารมา ถ้าเป็นสิ่งแวดล้อมคือใช้โทรศัพท์สื่อสารเป็นสื่อ นำทาง สิ่งรบกวนอาจเกิดสัญญาณติดขัดไม่ชัดเจน หรือบางทีคนส่งสารกำลังสื่อสารบอกเรา ก็จะมีเสียงจอแจ โวยวาย อาจเกิดจากเสียงรถ เสียงคนพูดคุย และอื่น ๆ ซึ่งทำให้ผู้รับหงุดหงิด เสียอารมณ์ ไม่พร้อมรับสารที่ส่งให้มา เพราะไม่รู้เรื่อง ไม่เข้าใจ และไม่ยอมรับสารในที่สุด และอีกกรณีบุคคลผู้ส่งนำสารมา ปลายทางอาจมีการตกหล่นไป เพราะถ้าข้อมูลมาไม่ครบก็อาจทำให้การตีความและปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงไปได้

### คิดว่าข้อผิดพลาดมีทางแก้ไขได้อย่างไร

หญิงเงิน: แก้ไขโดยการหาต้นเหตุของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น แล้วทำการแก้ไข แต่ถ้าหาต้นเหตุไม่ได้ ให้แก้ไขความผิดพลาดในจุดที่ค้นพบความผิดพลาดนั้น ๆ แล้วทำการแก้ไขอย่างเป็นลำดับเป็นขั้นตอน ทีละขั้นตอนจนสามารถแก้ไขปัญหานั้น ๆ ได้

### ถ้าคุณเข้าใจในสารคุณจะมีปฏิกิริยาต่อผู้ส่งสารแบบใด เพื่อตอบสนองให้ผู้ส่งสารรับรู้ว่าเราเข้าใจแล้ว

หญิงเงิน: สิ่งแรกที่คนเราจะเข้าใจ และรับรู้ได้อย่างชัดเจน คงต้องมาจากภายนอก อาจยิ้ม พยักหน้า ส่งสายตา สุดท้ายคงต้องกล่าวว่าเข้าใจ และขอบคุณ การอธิบายความเข้าใจของเราให้เขาฟังว่าตรงกันหรือไม่ ถ้าไม่ตรงกันกับสารที่ได้รับฟัง การปรับปรุงแก้ไขควรทำให้ความเข้าใจตรงกันอีกครั้ง

**คิดว่า การสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร**

หญิงเงิน: มีผลกระทบมาก เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้คนเรารู้จักกัน เข้าใจสื่อสารกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่ทำให้เรารู้ว่าการทำงานจะเป็นไปในแนวทางไหน เป็นความสำคัญ และจำเป็นที่คนใช้การสื่อสารในแต่ละครั้งของการทำงานต้องเข้าใจในสารก่อนนำมาสื่อสาร ถ้ายังไม่แน่ใจ ไม่มั่นใจ ไม่เข้าใจ และไม่ชัดเจนในสิ่งที่ตนจะสื่อสารในงานนั้น ๆ ย่อมส่งผลทำให้กระทบต่องานโดยรวม และกระทบกับงานที่เรารับผิดชอบอยู่เสียหายได้ การผิดพลาดจากการสื่อสาร และไม่มีประสิทธิภาพที่ดีในการสื่อสาร เนื่องด้วยบุคคลหรือเทคโนโลยีก็ตาม ทำให้เกิดผลเสียตั้งแต่เล็กน้อยไปจนถึงขั้นร้ายแรงใหญ่โตได้ เช่น ถ้าเราบอกให้นักร้อง ร้องเพลง ก. แต่เพื่อนของเราไปบอกมือกลองให้ตีเพลง ง. ทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นได้คือเพลงล่ม ทำให้เกิดผลเสียต่อวงและทีมงานได้

**ถ้าคุณสามารถเปลี่ยนระบบการสื่อสารได้ คุณจะเปลี่ยนเป็นแบบใดในความคิดของคุณ ถึงจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจในสารตรงกัน**

หญิงเงิน: การสื่อสารแบบสองทาง เพราะสามารถทำความเข้าใจกันได้มากกว่าแบบทางเดียว และได้ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ทีมงาน เพื่อนร่วมงาน แน่แน่นอนว่าถ้าคนเรามีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เห็นลักษณะอาการ สีหน้าท่าทางกันและกัน รวมถึงเสียงที่พูดออกมา ย่อมทำให้เราเข้าใจมากกว่า กับการที่เราจะคิดคนเดียว อยู่คนเดียวคุยคนเดียว ทำทุกอย่างคนเดียว เพราะนั่นคงไม่ส่งผลดีต่อเรา และไม่สามารถทำให้เราเก่งขึ้นกว่าคนอื่น และไม่ได้รับการเรียนรู้คนอื่น ไม่ปฏิสัมพันธ์กับคนหรือกลุ่มคน และอาจส่งผลถึงการสื่อสารพูดคุยกับบุคคลอื่นอาจไม่เข้าใจ หรือเข้าใจยากด้วย ทุกอย่างทุกข้อที่กล่าวมา เห็นได้ว่า "การสื่อสาร" เป็นสิ่งจำเป็นของคนทั่วโลก ยิ่งถ้ามีการสื่อสารที่ดี มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับสารเข้าใจ ยอมรับ เชื่อถือ และเชื่อมั่นในบุคคลคนนั้นแน่นอน และถ้าในส่วนของงาน การสื่อสารที่ดีย่อมทำให้ผู้รับสารเข้าใจตรงกับผู้ส่งสารทำงานได้ว่องไว รวดเร็ว ไม่ผิดพลาด หรือถึงแม้ว่าอาจผิดพลาด ก็คงเล็กน้อยไม่ยากแก่การแก้ไข ถ้าทำงานเป็นทีมควรประชุมกันบ่อย ๆ หรือทุกวันก่อนทำงาน

ปวิรรษ เจียมจิตต์ อายุ 20 ตำแหน่ง วิศวกรเสียง และโปรแกรมเมอร์ ศึกษาจบจากสถาบัน S.A.E ที่เปิดสอนวิชาทางด้านวิศวกรเสียง ในปี 2549 เริ่มต้นจากการเป็นพนักงานฝึกหัดที่ทางสถาบัน S.A.E. ส่งมาฝึกงาน เริ่มทำงานเพลงแรกด้วยการทำ Live Sound เพลงให้กับวง The peach band

### การสื่อสารที่ทีมใช้เป็นแบบใด เพราะอะไร

ปริวรรช: ใช้การสื่อสารแบบ 2 ทางเป็นส่วนใหญ่ครับ เพราะการสื่อสารแบบ 2 ทางให้ความรู้สึกใกล้ชิดกันในทีมมากกว่า จะรู้ถึงความคิด ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เพราะการทำงานเป็นทีมบางครั้งต้องมีการปรับวิธีการทำงานของแต่ละคนเพื่อให้ทำงานกันง่ายขึ้น

### ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด

ปริวรรช: ใช้ทุกช่องทางที่สามารถสื่อสารได้ครับ ทั้งคุยกันโดยตรงที่จะได้ข้อมูลย้อนกลับมาทันที การสื่อสารแบบโดยตรงอาจจะได้เปรียบตรงที่ถ้าคนรับสารไม่เข้าใจสามารถถามได้เลย หรือจะเป็นการสื่อสารแบบเอกสารก็ใช้ครับ

### ถ้าในกรณีที่คุณเป็นผู้ส่งสาร คุณมีการทบทวนสารก่อนส่งต่อให้ผู้อื่นหรือไม่

ปริวรรช: ไม่มีการทบทวนก่อนหรอกครับ คิดอะไรได้ตอนไหนกับออกกันตอนนั้นเลย บางทีผมเองก็อาจจะลืมนึกไปว่าข้อมูลที่ผมส่งไปคนรับจะเข้าใจแค่ไหน แต่ส่วนมากในส่วนของผมจะทำงานพร้อม ๆ กับโปรดิวิเซอร์อยู่แล้ว ถ้าผมไม่เข้าใจตรงไหน หรือถ้าโปรดิวิเซอร์ต้องการอะไรตรงไหน อยากให้งานออกมาแบบไหน ก็จะบอกผมเวลานั้นเลย

### ถ้าคุณเป็นผู้รับสารจะสามารถเข้าใจสารได้ในครั้งแรกที่รับรู้เลยหรือไม่ ถ้าไม่คิดว่าเป็นเพราะอะไร

ปริวรรช: ด้วยความที่อยู่กันแบบพี่น้องมากกว่าการอยู่กันแบบสายงาน เลยพอจะเข้าใจกันบ้างว่าต้องการอะไร อยากให้งานออกมาแบบไหน แต่วิธีการดำเนินงานนี้คิดว่าที่ต่างคนต่างก็มีวิธีที่ไม่เหมือนกัน จนบางครั้งผมเองยังคิดอยู่ในใจเลยว่างานนี้ต้องแก้ไขอะนะ แต่พอเอาเข้าจริง ๆ ก็แก้กันไปจนได้

### การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคิดว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน

ปริวรรช: ข้อผิดพลาดเลยคือการที่ต่างคนต่างได้รับข้อมูลมาจากคนละทาง หรือไม่ก็บอกต่อ ๆ แล้วเนื้อหาของสารมันหายไปเลยทำให้เกิดการเข้าใจผิดกัน อย่างถ้าบอกชื่อคอร์สผิดอย่างนี้ อารมณ์เพลงเปลี่ยนทันทีเลยครับ แคบอกชื่อคอร์สไม่ครบก็มีผลกับงานแล้ว

### คิดว่าอะไรเป็นสิ่งที่รบกวนในการสื่อสาร

ปริวรรช: สิ่งที่รบกวนการสื่อสารมากที่สุดคือสมาธิในการสื่อสารของแต่ละคนครับ เวลาคุยกันจะมีอะไรเข้ามารบกวนอยู่ตลอด คนเดินผ่านก็เสียสมาธิแล้วครับ

### คิดว่าข้อผิดพลาดมีทางแก้ไขได้อย่างไร

ปวิรรรษ: เวลาจะคุยงานควรอยู่ในสถานที่ที่เป็นส่วนตัวมากกว่านี้ หลังจากประชุมแล้ว แจกเอกสารการทำงานให้กับสมาชิกทุกคนให้ได้อ่านระหว่างงาน เพื่อจะได้รู้ว่าต้องทำอะไรต่อไป การประชุมมันก็คือการกำหนดแผนการทำงาน แต่เนื้อหาของงานผมว่าควรเป็นเอกสารมากกว่า ถ้าหลงลืมก็ยังสามารถอ้างอิงเอกสารได้

### คิดว่าการสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

ปวิรรรษ: มีผลมากครับ งานจะออกมาเป็นรูปธรรมได้นี้ การสื่อสารเป็นปัจจัยต้น ๆ เลย ที่จะทำให้งานเสร็จ ถ้าทุกคนเข้าใจตรงกันอะไรก็ง่ายต่อการทำงาน จะพูดอะไรกันมันก็เห็นเป็นภาพเดียวกันไปหมด

ถ้าคุณสามารถเปลี่ยนระบบการสื่อสารได้ คุณจะเปลี่ยนเป็นแบบใดในความคิดของคุณ ถึงจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจในสารตรงกัน

ปวิรรรษ: ใช้แบบเดิมนี้แหละครับผมว่าก็ดีอยู่แล้ว แต่ขอแบบเป็นทางการมากกว่านี้หน่อย ทุกคนจะได้เข้าใจตรงกัน เข้าใจพร้อม ๆ กัน

สุนทรา ชุ่มหญทัย อายุ 32 ตำแหน่ง คีย์บอร์ด นักดนตรีกลางคืนที่มีความฝันอยากจะเป็นศิลปิน หลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จากนั้นก็ไปเป็น Back up ให้ศิลปินต่าง ๆ แล้วจึงมาทำงานในทีมผลิตสื่อดนตรี โดยการชักชวนของ วัชรพงษ์

### การสื่อสารที่ทีมใช้แบบใด

สุนทรา: ใช้แบบ 2 ทางครับ ทั้งคำพูด และตัวหนังสือ

### เพราะอะไรทีมจึงเลือกใช้การสื่อสารแบบนี้

สุนทรา: เพราะได้ร่วมแชร์ความคิด ความรู้สึกจากสมาชิกในทีมงาน ที่สำคัญจุดประสงค์ของงานคือการทำงานกันเป็นทีม เพราะเราไม่สามารถทำงานให้เสร็จทุกอย่างได้ด้วยตัวเองได้ การสื่อสารแบบสองทางคือการสื่อสารที่ดีที่สุดที่จะได้โต้ตอบกันในทีม รวดเร็ว

### ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด

สุนทรา: ใช้การโต้ตอบกันโดยตรงครับ ทั้งนอกรอบและการเรียกประชุม เขียนบนกระดานก็มีนะ อะไรที่คิดว่าติดต่อกันได้ก็ใช้หมด

**ถ้าในกรณีที่คุณเป็นผู้ส่งสาร คุณมีการทบทวนสารก่อนส่งต่อให้ผู้อื่นหรือไม่**

สุนทรา: เป็นบางครั้งครับ ถ้าเป็นการประชุมที่เป็นทางการผมจะคิดถึงเรื่องที่จะพูดในที่ประชุม พยายามจะพูดแต่เนื้อหาที่สำคัญ ๆ ที่เราต้องการสื่อสารกับคนอื่นให้มากที่สุด

**ถ้าคุณเป็นผู้รับสารจะสามารถเข้าใจสารได้ในครั้งแรกที่รับรู้เลยหรือไม่ ถ้าไม่คิดว่าเป็นเพราะอะไร**

สุนทรา: ส่วนใหญ่เข้าใจเลยครับ ผมจะเป็นคนที่ตั้งใจฟังนะเวลาเข้าประชุม จะได้ไม่ต้องมาถามคนอื่นอีกว่า จะต้องทำงานแบบไหน

**การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคิดว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน**

สุนทรา: การใช้คำพูดหรือการอธิบายที่สั้นจนเกินไป บางครั้งรวบรัดเกินไปจนเข้าใจยาก ประมาณว่า "งานนี้ต้องการแบบเดิม" แล้วแบบเดิมแบบไหน เราไม่ได้ฟังผ่านงานมางานเดียว จะเอาแบบไหนใครจะไปเข้าใจ อีกอย่างคือคนที่ไม่เข้าใจก็ไม่กล้าถามในที่ประชุม

**คิดว่าอะไรเป็นสิ่งรบกวนในการสื่อสาร**

สุนทรา: การฟังที่ไม่ได้ใจความ แล้วไม่กล้าที่จะถามถึงจุดที่ไม่เข้าใจ เนื้อหาของข้อมูลที่ผิดพลาด หรือไม่ก็บางครั้งการประชุมหลาย ๆ เรื่องในครั้งเดียว

**คิดว่าข้อผิดพลาดมีทางแก้ไขได้อย่างไร**

สุนทรา: ต้องคุยให้เข้าใจก่อนที่จะเริ่มงาน การประชุมแต่ละครั้งหรือการส่งสารแต่ละครั้ง ควรใช้หลาย ๆ ช่องทางในการสื่อสาร

**คิดว่าการสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร**

สุนทรา: มีผลกระทบต่อแน่นอนครับ เพราะถ้าสื่อสารกันไม่ตั้งงานก็ออกมาไม่ดี หรือเป้าหมายของงานออกมาไม่ตรงกัน

**ถ้าคุณสามารถเปลี่ยนระบบการสื่อสารได้ คุณจะเปลี่ยนเป็นแบบใดในความคิดของคุณ ถึงจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจในสารตรงกัน**

สุนทรา: อยากให้มีการใช้ช่องทางหลาย ๆ ช่องทางในการสื่อสารมากขึ้น เพื่อบางที่ การสื่อสารในครั้งแรกอาจจะผิดพลาดจะได้มีการสื่อสารที่สำรองไว้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ดียิ่งขึ้น

รักพล รักขนาม อายุ 31 ตำแหน่งโปรแกรมเมอร์ เคยร่วมงานกับผู้ศึกษาเมื่อปี 2546 ในการเล่น Back up ให้กับศิลปินต่าง ๆ ในค่าย Sony music หลังจากนั้นได้ทำอัลบั้มของตัวเอง ใช้ชื่อว่า The peach band ผลงานที่ทำให้มีชื่อเสียงคือ เพลง วอน และยังได้ร่วมงานกับศิลปินอื่น ๆ อีกมากมาย

### การสื่อสารที่ทีมใช้เป็นแบบใด

รักพล: แน่นอกรับ แบบ 2 ทางแน่นอน การสื่อสารแบบสองทางคือการสื่อสารที่เราได้รับข้อมูลจากผู้ส่งสารและเราก็ส่งข้อมูลกลับไปยังผู้เริ่มต้น เหมือนเวลาทำงานผมได้รับข้อมูลมาแล้วทำตามข้อมูลนั้น และพอทำเสร็จก็ส่งงานกลับไปโปรดิิวเซอร์

### เพราะอะไรทีมจึงเลือกใช้การสื่อสารแบบนี้

รักพล: เพราะการสื่อสารแบบ 2 ทางง่ายต่อความเข้าใจทั้งผู้รับและผู้ส่ง ซึ่งเป็นปกติของมนุษย์อยู่แล้ว เวลาเราไปคุยกับใครเราก็ต้องการให้เขาได้ตอบการพูดคุยของเรา

### ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด

รักพล: โดยส่วนใหญ่ จะเป็นการพูดคุยกันมากกว่าครับ คืองานที่ผมทำเหมือนกับการวาดรูปตามที่มีคนมาอธิบายให้ฟัง คือต้องมีการคุยถึงความต้องการ หรือไม่ก็เป็นการส่งเพลงตัวอย่างมาให้ฟังก่อนว่าอยากได้อะไรออกมาเป็นแบบนี้

### ถ้าในกรณีที่คุณเป็นผู้ส่งสาร คุณมีการทบทวนสารก่อนส่งต่อให้ผู้อื่นหรือไม่

รักพล: ทบทวนครับเมื่อผมคิดว่าจะงานที่ทำสมบูรณ์แล้ว ก่อนส่งให้ฝ่ายอื่นทำงานต่อผมต้องทบทวนก่อนทุกครั้ง ถ้าเอกสารกับงานข้อมูลไม่ตรงกันงานอาจจะเดินหน้าช้าครับ

### ถ้าคุณเป็นผู้รับสารจะสามารถเข้าใจสารได้ดีในครั้งแรกที่รับรู้เลยหรือไม่ ถ้าไม่คิดว่าเป็นเพราะอะไร

รักพล: ผมจะพยายามเข้าใจในการพูดคุยกันครั้งแรก ๆ เลยนะ เพราะหน้าที่ของผมเหมือนเป็นหางเสือของเรือที่ทำหน้าที่บังคับทิศทางของเรือ แต่ถ้าไม่เข้าใจในครั้งแรกที่ประชุม ผมจะถามและชองานตัวอย่างมาฟังทำความเข้าใจก่อน

### การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคิดว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน

rikพล: ข้อผิดพลาดของการสื่อสารในทีมนี้ส่วนใหญ่เลย คือการส่งข้อมูลแบบไม่ทั่วถึง คือ เวลาคุยกันไม่คุยกันทั้งทีม คนที่เข้าใจแล้วก็เข้าใจเลย ส่วนคนที่ไม่เข้าใจก็ไม่ถาม จนถึงเวลาทำงานจริง ๆ ถึงได้รู้ว่าคนไหนเข้าใจ คนไหนไม่เข้าใจ

### คิดว่าอะไรเป็นสิ่งที่รบกวนในการสื่อสาร

rikพล: สิ่งแวดล้อมครับ คุยงานกันในร้านกาแฟคนเดินผ่านไปผ่านมา ไหนจะเสียงจากรอบ ๆ ซ้ำอีก สิ่งเหล่านี้รบกวนโดยตรงต่อสมาธิในการฟัง ทำให้การสื่อสารไม่สมบูรณ์

### คิดว่าข้อผิดพลาดมีทางแก้ไขได้อย่างไร

rikพล: ต้องทำความเข้าใจกับเอกสารเพิ่มเติม ต้องย้อนกลับไปดูโปรไฟล์ของตัวศิลปินว่างานที่ผ่านมาเป็นแบบไหน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเอกสารดูงานชิ้นใหม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง

### คิดว่าการสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

rikพล: ขนาดในชีวิตประจำวันการสื่อสารยังเป็นสิ่งที่จำเป็นเลยครับ นี่การทำงานที่หวังผลกำไร การสื่อสารยิ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง การสื่อสารที่ดีมีผลต่อการทำงานของทีมงานที่ดีด้วยการสื่อสารที่ดีส่งผลให้งานออกมาดี

### ถ้าคุณสามารถเปลี่ยนระบบการสื่อสารได้ คุณจะเปลี่ยนเป็นแบบใดในความคิดของคุณ ถึงจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจในสารตรงกัน

rikพล: อยากให้จัดสายงานการสั่งงานที่ชัดเจนกว่านี้ คือตอนนี้มันดูมั่ว ๆ กันอยู่ คือแบ่งหน้าที่การทำงานให้ชัดเจนว่าใครรับผิดชอบตรงไหน ใครรับหน้าที่สั่งการใคร เพื่อลดการขัดแย้ง บางครั้งข้อมูลมาจากหลาย ๆ ทางมันก็ขัดแย้งกันเองในตัวข้อมูลนะ จัดการประชุมบ่อย ๆ เพื่อเช็คดูถึงความเข้าใจของคนในทีมยังมีเป้าหมายตรงกันหรือไม่

### วิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภายในทีมผลิตสื่อดนตรี

#### รูปแบบและช่องในการสื่อสารภายในทีม

จากบทสัมภาษณ์ผู้ร่วมทีมทั้งหมด 9 คน ความเห็นส่วนใหญ่จากทีมใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อการสื่อสาร สั่งการภายในทีม เหตุผลเพราะการสื่อสารแบบ 2 ทาง ง่ายต่อการโต้ตอบ



การแชร์ความคิดเห็น อีกทั้งยังส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในทีมอีกด้วย ไม่ว่าจะใช้รูปแบบการสื่อสารแบบจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือในแนวนอน

การทำงานโดยการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละส่วนเพื่อการผลิตงาน มีความจำเป็นที่จะต้องให้การสื่อสารแบบ 2 ทาง มากกว่าการใช้การสื่อสารแบบทางเดียว การส่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นการส่งงาน หรือการส่งต่อข้อมูลไปให้ฝ่ายต่อไปทำงานต่อ ต้องใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง เกือบจะทุกขั้นตอน

ในการวางแผนการทำงาน การสื่อสารคือเครื่องมือที่จะให้อธิบายถึงแนวทาง เป้าหมาย ระยะเวลาและขั้นตอนในการทำงาน

วิธีการสื่อสารโดยการใช้ภาษา เป็นการสื่อสารหลักของทีมด้วยการใช้คำพูดเพื่อสื่อสารความคิด หรือการใช้ข้อความในการสื่อสารเป็นข้อความสั้น ๆ ที่ได้ใจความชัดเจน ช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร คือ การพูดโต้ตอบกันโดยตรง การคุยทางโทรศัพท์ และเอกสารต่าง ๆ โดยดูได้จากบทสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่ว่า

### การสื่อสารที่ทีมใช้เป็นแบบใด

หญิงเงิน: แบบสองทาง เพราะเพื่อให้ทุก ๆ คนในทีมมีความเข้าใจในสารเหมือนกัน และสามารถหาความถนัดที่แต่ละคนในทีมมีเพื่อจัดงานให้ถูกกับคนทำงาน เพราะอะไรทีมจึงเลือกใช้การสื่อสารแบบนี้

หญิงเงิน: เพราะทำให้เราทราบความคิดเห็นของคนอื่น และอาจได้รับความเห็นดี ๆ มาประยุกต์ใช้ได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้งานคนให้ถูกกับงานได้ด้วยเพื่อให้งานประสบความสำเร็จสูงสุด

### ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด

หญิงเงิน: ใช้การเรียกประชุม วิธีนี้ดีที่สุดในการทำงานแบบทีม เพราะจะทำให้ทุก ๆ คนสามารถรับรู้สารที่จะบอกให้เข้าใจตรงกัน และสารที่สื่อไปให้ผู้รับสารไม่ผิดเพี้ยน บิดเบือน และจะทำให้งานเป็นแบบแผน ไม่มีว่ ผู้สื่ออธิบายให้ตรงกับสารที่จะสื่อออกไป ผู้รับสารรับก็มีความเข้าใจจะง่ายต่อการทำงาน และงานเดินเร็ว พร้อมทั้งสามารถสอบถาม ความไม่เข้าใจที่เกิดขึ้น ปัญหาจุดควรแก้ไขในงาน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันและทำให้งานประสบความสำเร็จสูงสุดตามที่วางแผนไว้

### การสื่อสารที่ทีมใช้เป็นแบบใด

รักพล: แน่นอกรับ แบบ 2 ทางแน่นอน การสื่อสารแบบสองทางคือการสื่อสารที่เราได้รับข้อมูลจากผู้ส่งสารและเราก็ส่งข้อมูลกลับไปยังผู้เริ่มต้น เหมือนเวลาทำงานผมได้รับข้อมูลมาแล้วทำตามข้อมูลนั้นและพอทำเสร็จก็ส่งงานกลับไปทีโปรดิเวเซอร์

เพราะอะไรทีมจึงเลือกใช้การสื่อสารแบบนี้

รักพล: เพราะการสื่อสารแบบ 2 ทางง่ายต่อความเข้าใจทั้งผู้รับและผู้ส่ง ซึ่งเป็นปกติของมนุษย์อยู่แล้ว เวลาเราไปคุยกับใครเราก็ต้องการให้เขาได้ตอบการพูดคุยของเรา

### ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด

รักพล: โดยส่วนใหญ่จะเป็นการพูดคุยกันมากกว่าครับ คืองานที่ผมทำเหมือนกับการวาดรูปตามที่มีคนมาอธิบายให้ฟัง คือต้องมีการคุยถึงความต้องการ หรือไม่ก็เป็นการส่งเพลงตัวอย่างมาให้ฟังก่อนว่าอยากได้งานออกมาเป็นแบบนี้

### อุปสรรคและความล้มเหลวของการสื่อสารภายในทีม

อุปสรรคในการสื่อสารเกิดขึ้นจากหลายส่วนในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการผิดพลาดจากผู้ส่งสาร การส่งสาร ผู้รับสาร หรือแม้แต่ข้อมูลย้อนกลับ ความล้มเหลวในการสื่อสารเป็นปัญหาสำคัญมากที่สุดของทีมงาน

ปัญหาในการสื่อสารของทีม คือ

การขาดการวางแผน (Lack of Planning) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะไม่เกิดขึ้นด้วยความบังเอิญ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะเกิดจากการเตรียมตัว การวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมาย การเลือกช่องทางที่เหมาะสม ตลอดจนการเลือกสถานที่ และเวลาอย่างถูกต้อง

ข่าวสารที่ไม่ชัดเจน (Poorly Expressed Messages) เกิดขึ้นจากผู้ส่งสารใส่รหัส หรือเลือกใช้ภาษาที่ไม่สุภาพ ได้แก่ คำที่เป็นขอยกเว้น เนื้อความไม่ต่อเนื่อง การจัดระบบข้อมูลไม่ถูกต้อง ใช้คำฟุ่มเฟือย ใช้ศัพท์เฉพาะในวิชาชีพ ความไม่ชัดเจนของข่าวสารเป็นความสูญเสียที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ถ้าผู้ส่งสารและผู้รับสารเอาใจใส่ และรอบคอบในการใส่รหัสของข่าวสารด้วยความเข้าใจและเปิดใจให้กว้าง

ความสูญเสียขณะส่งข่าวสารและขาดการย้ำข้อมูล (Loss by Transmission and Poor Mention) ข่าวสารจะสูญหายและมีความถูกต้องน้อยลงเรื่อย ๆ ในแต่ละขั้นตอนของการส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังคนถัดไป ซึ่งอาจเกิดจากตัวผู้ส่งสารหรือผู้รับสาร ดังนั้น ผู้ส่งสารจึงมีความจำเป็นที่ต้องตอกย้ำข่าวสารและการใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับเกิดความเข้าใจในข่าวสารอย่างแท้จริง โดยดูได้จากบทสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่ว่า

### การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคดีว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน

วีรวงศ์: ข้อผิดพลาดหรือครับ ผมว่าน่าจะมาจากช่วงเวลาหรือไม่ก็ระยะเวลาว่าสารคดีจะเดินทางไปถึงปลายทาง บางครั้งต้นทางฝากข้อความกับคนกลางมาตั้งแต่เช้า แต่ด้วยหน้าที่ของคนกลางก็มีงานทำ แล้วว่าข้อมูลจะมาถึงปลายทาง บางครั้งข้อความไม่ครบซะแล้ว หรือไม่คนส่งสารก็ให้คนอื่นทำแทนไปแล้ว

#### คิดว่าอะไรเป็นสิ่งที่รบกวนในการสื่อสาร

วีรวงศ์: เหมือนที่ยกตัวอย่างไว้ครับ ว่าเวลานี้แหละตัวแปรสำคัญ และอีกอย่างที่เป็นปัญหา ผมทำงานเหมือนเป็นจุดศูนย์รวมข้อทีม บางครั้งข้อมูลมาจากหลาย ๆ ทาง แล้วแต่ละทางข้อมูลก็ไม่เหมือนกัน แล้วมาพร้อม ๆ กัน ผมต้องมาจัดว่าอะไรสำคัญที่สุดทำให้เสียเวลาในการทำงาน

### การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคดีว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน

อธิวัฒน์: ศัพท์แสง พูดติดตลกมีผลมากครับ ถ้าพูดกันโดยปกติผมว่าไม่น่าเกิดความเข้าใจผิดครับ

#### คิดว่าอะไรเป็นสิ่งที่รบกวนในการสื่อสาร

อธิวัฒน์: ในกรณีอาจจะเกิดจากการที่รีบเร่ง ศัพท์แสง พูดติดตลกมีครับ ถ้าพูดกันโดยปกติผมว่าไม่น่าเกิดความเข้าใจผิดครับ

### การสื่อสารที่ทำให้เราไม่เข้าใจในสารคดีว่ามีข้อผิดพลาดมาจากตรงไหน

รักพล: ข้อผิดพลาดของการสื่อสารในที่นี้ส่วนใหญ่เลย คือการส่งข้อมูลแบบไม่ทั่วถึง คือ เวลาคุยกันไม่คุยกันทั้งทีม คนที่เข้าใจแล้วก็เข้าใจเลย ส่วนคนที่ไม่เข้าใจก็ไม่ถาม จนถึงเวลาทำงานจริง ๆ ถึงได้รู้ว่าคนไหนเข้าใจ คนไหนไม่เข้าใจ

#### คิดว่าอะไรเป็นสิ่งที่รบกวนในการสื่อสาร

สุนทร: การฟังที่ไม่ได้ใจความ แล้วไม่กล้าที่จะถามถึงจุดที่ไม่เข้าใจ เนื้อหาของข้อมูลที่ผิดพลาด หรือไม่ก็บางครั้งการประชุมหลาย ๆ เรื่องในครั้งเดียว

#### คิดว่าอะไรเป็นสิ่งที่รบกวนในการสื่อสาร

หญิงเงิน: สิ่งรบกวนในการสื่อสารที่รับ อาจรวมหลายสิ่งทีรบกวนเรา เช่น เกิดจากสภาวะแวดล้อม บุคคลผู้ส่งนำสารมา ถ้าเป็นสิ่งแวดล้อมคือใช้โทรศัพท์สื่อสารเป็นสื่อผ่านทางสิ่งรบกวนอาจเกิดสัญญาณติดขัดไม่ชัดเจน หรือบางทีคนส่งสารกำลังสื่อสารบอกเรา ก็จะมีเสียง

จอแจ วุ่นวาย อาจเกิดจากเสียงรบกวน เสียงคนพูดคุ้ย และอื่น ๆ ซึ่งทำให้ผู้รับหงุดหงิด เสียอารมณ์ ไม่พร้อมรับสารที่ส่งให้มา เพราะไม่รู้เรื่อง ไม่เข้าใจ และไม่ยอมรับสารในที่สุด และอีกกรณีบุคคลผู้ส่งนำสารมา ปลายทางอาจมีการตกลงไป เพราะถ้าข้อมูลมาไม่ครบก็อาจทำให้การตีความ และปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงไปได้

### ใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบใด

วัชรพงษ์: ส่วนใหญ่จะได้รับข้อความตารางนัดหมายมากกว่า แต่ก็มีกรเรียกประชุมบ้าง แต่เรื่องที่คุยกันในที่ประชุมมันก็คือเรื่องเดิม ๆ ที่พูดกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบางครั้งผมเข้าใจแล้ว

### ระดับความสัมพันธ์ของทีมที่มีต่อการสื่อสารระหว่างบุคคล

กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ คือ กลุ่มที่รวมตัวขึ้นจากความสมัครใจของสมาชิก ซึ่งเข้ามารวมตัวกันด้วยความเต็มใจและไม่ได้เกิดขึ้นจากการจัดตั้งขององค์กร ปกติสมาชิกจะจัดตั้งกลุ่มแบบไม่เป็นทางการขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมหรือดำเนินการตามความสนใจที่เหมือนกันของสมาชิก กลุ่มแบบไม่เป็นทางการอาจจะมีวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์หรือไม่สัมพันธ์กันกับเป้าหมายขององค์กรก็ได้ อีกทั้งสมาชิกแต่ละคนอาจจะเป็นสมาชิกได้หลายกลุ่มในเวลาเดียวกัน กลุ่มแบบไม่เป็นทางการมี 2 ลักษณะ คือ

กลุ่มตามความสนใจ เป็นกลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นโดยสมาชิกของกลุ่มที่มีความสนใจความเอาใจใส่หรือมีวัตถุประสงค์ในสิ่ง ๆ เดียวกัน เช่น การจัดตั้งทีมฟุตบอลภายในบริษัท เป็นต้น

กลุ่มแบบมิตรภาพ เป็นกลุ่มที่รวมตัวขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมระหว่างสมาชิก ปกติกลุ่มมิตรภาพจะพัฒนาขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยเชื่อมโยงเข้ากับสมาชิกของกลุ่มแบบเป็นทางการ เมื่อสมาชิกแต่ละคนทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยดูได้จากบทสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่ว่า

### คิดว่าอะไรเป็นสิ่งรบกวนในการสื่อสาร

จาร์วัส: ความสนิทกันนี้แหละครับที่เข้ามารบกวนเหมือนแบบว่าเพื่อนกันทำอะไรก็สนุกไปหมด การแบ่งสายงานที่นี้ไม่ชัดเจนครับ จนบางครั้งผมเองก็ไม่ว่าพวกพี่ ๆ เขาอยู่ในตำแหน่งอะไร แล้วใครมีหน้าที่สูงกว่ากัน จากสภาพแวดล้อมก็พอจะมีบ้างครับส่วนใหญ่ก็ระบบการติดต่อทาง Internet ไม่สามารถทำงานได้ ส่งงานหรือติดต่อกันไม่ได้

ถ้าคุณเป็นผู้รับสารจะสามารถเข้าใจสารได้ดีในครั้งแรกที่รับรู้เลยหรือไม่ ถ้าไม่คิดว่าเป็นเพราะอะไร

· ปรีวรรช: ด้วยความที่อยู่กับแบบที่นี้้องมากกว่าการอยู่กับแบบสายงาน เลยพอจะเข้าใจกันบ้างว่าต้องการอะไร อยากให้งานออกมาแบบไหน แต่วิธีการดำเนินงานนี้สิครับที่ต่างคนต่างก็มีวิธีที่ไม่เหมือนกัน จนบางครั้งผมเองยังคิดอยู่ในใจเลยว่างานนี้ต้องแก้เยอะแน่ แต่พอเอาเข้าจริง ๆ ก็แก้กันไปจนได้

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่องการจัดการการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา ทีมผลิตสื่อดนตรี เป็นการศึกษากระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการสั่งงาน หรือใช้ในการสื่อสารเวลาปฏิบัติงานของสมาชิก ภายในทีมผลิตสื่อดนตรี ผ่านมุมมองของผู้ปฏิบัติงานเอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ การสื่อสารภายในทีมของทีมผลิตสื่อดนตรี อุปสรรคของการสื่อสารภายในทีม รวมถึงระดับ ความสัมพันธ์ของทีมที่มีต่อการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการ สัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interviews) อย่างไม่เป็นทางการ (และที่เป็นทางการ) ใช้การบันทึกเสียง การจดบันทึกภาคสนาม และการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้แนวคิดการสื่อสารในองค์กร (Organization communication) เป็นแนวคิดหลักเพื่อเป็นแนวทาง ก่อนที่จะนำข้อมูล มาวิเคราะห์ และทำการอธิบายกับกระบวนการสื่อสารภายในฝ่ายผลิตสื่อดนตรี

สำหรับการสรุปผลการศึกษา ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดต่าง ๆ ที่ทบทวน และนำเสนอไว้ข้างต้น มาใช้ประกอบการวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภายในทีม ในสามส่วน คือ 1. รูปแบบและช่องทางใน การสื่อสารภายในทีม 2. วิเคราะห์อุปสรรค และความล้มเหลวของการสื่อสารภายในทีม 3. วิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของทีมที่มีต่อการสื่อสารระหว่างบุคคล ดังต่อไปนี้

### สรุปผลการศึกษา

#### รูปแบบ และช่องทางในการสื่อสารภายในทีม

ทีมผลิตสื่อดนตรีที่ทำการศึกษานี้ใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง ซึ่งรูปแบบการสื่อสารสองทาง จะออกมาในรูปแบบการประชุมหรือด้วยการเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารหลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็น การเผชิญหน้า การโทรศัพท์ และเอกสารเพื่อการสื่อสาร สั่งการภายในทีม เหตุผลเพราะ การสื่อสารแบบ 2 ทางคือ ง่ายต่อการโต้ตอบ การแชร์ ความคิดเห็น อีกทั้งยังส่งเสริมความสัมพันธ์ ภายในทีมอีกด้วย

#### อุปสรรคและความล้มเหลวของการสื่อสารภายในทีม

ปัญหาในการสื่อสารของทีม คือ การขาดการวางแผนในการติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้วางแผน ที่ดี การเลือกสถานที่ประชุมที่ไม่เหมาะสม รวมถึงเวลาในการเรียกประชุมในแต่ละครั้งส่วนใหญ่

สภาวะจิตใจของสมาชิกไม่พร้อมที่ทำการประชุม เนื่องจากการเรียกประชุมหลังเวลาเลิกงาน การเลือกใช้ช่องทางที่ไม่เหมาะสมกับการสื่อสารต่อบุคคลภายในทีม ข้าราชการที่ไม่ชัดเจนการเลือกใช้ภาษาที่เข้าใจยากเนื่องความไม่ต่อเนื่อง การจัดระบบข้อมูลไม่ถูกต้อง ใช้คำฟุ่มเฟือยความไม่ชัดเจนของข้าราชการ ความสูญเสียขณะส่งข่าวสารและขาดการย้ายข้อมูลในแต่ละขั้นตอนของการส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังคนถัดไป เป็นสาเหตุให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน

### ระดับความสัมพันธ์ของทีมที่มีต่อการสื่อสารระหว่างบุคคล

ด้วยความสัมพันธ์ภายในทีมที่อยู่กันแบบพี่น้อง ทำให้รูปแบบทางสายงานการบังคับบัญชาลดน้อยลง สมาชิกภายในที่เกิดความสับสนในอำนาจและหน้าที่การรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ไม่ทราบว่าจะตรงกับผู้รับผิดชอบคนไหนและไม่ทราบที่จะปรึกษาใครในสายงานที่ตนเองรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในทีมมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมไม่มีโครงสร้างที่แน่นอนตายตัว อาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมาทำหน้าที่ของแต่ละงาน การรวมทีมขอสมาชิกเกิดจากการที่สมาชิกมีความสนใจเรื่องเดียวกันและมีความสัมพันธ์แบบมิตรภาพ จึงเกิดการรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง การจัดการการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษาทีมผลิตสื่อดนตรีมีประเด็นที่ควรอภิปรายดังนี้

การสื่อสารของสมาชิกทีมผลิตสื่อดนตรีมีรูปแบบในการสื่อสารแบบสองทาง เนื่องจากต้องการให้สมาชิกทุกคนในทีมได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานและการสื่อสารเป็นตัวกำหนดถึงจุดมุ่งหมายของทีมในการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รศ.ดร.เสรี วงษ์มณฑา (2524, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของ “การติดต่อสื่อสาร” ไว้ว่า การสื่อสาร คือการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน เพื่อให้มนุษย์ที่อยู่ร่วมกันมีความเข้าใจตรงกัน องค์กรคือ การที่คนสองคนขึ้นไปรวมกันด้วยเป้าหมายเดียวกัน เต็มใจทำงานเพื่อเป้าหมายนั้นโดยอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือ การสื่อสารของทีมส่วนใหญ่เน้นไปในการปรึกษาถึงวิธีการทำงานมากกว่าการสั่งงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชนินาท เจริญผล (2538, หน้า 21-26) การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) หมายถึง ลักษณะ การเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันทั้งในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงานโดยอาศัย

ความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการตอบคำถามและให้ข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการที่เน้นวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางงานหลัก เพื่อให้อำนวย ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของบุคลากร เป็นสำคัญ

ช่องทางในการสื่อสารที่ทีมเลือกใช้โดยส่วนใหญ่เป็นการเผชิญหน้า การพูดจาโต้ตอบกันโดยตรง เพื่อเป็นการถ่ายทอดการสื่อสารของทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยส่วนใหญ่ลักษณะการสื่อสารของทีมเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่มีความรวดเร็วจึงทำให้เกิดการสูญเสียข้อมูลบางส่วนจากการสื่อสารแบบจากคนสู่คน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชินินาท เจริญผล (2538, หน้า 21-26) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นไปตามแบบแผนขององค์กร เป็นลักษณะการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ ส่วนใหญ่จะใช้คำพูด แต่มีข้อเสียตรงที่ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ อาจผิดไปจากความจริงได้ง่าย

ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีม การรวมตัวของทีมผลิตสื่อดนตรีเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกแต่ละคนมีความสนใจและมีความสามารถในด้านดนตรีเหมือนกัน อีกทั้งยังเป็นการรวมกลุ่มแบบมิตรภาพเนื่องจากสมาชิกในทีมมีความสนิทกันโดยส่วนตัว ไม่ว่าจะเคยศึกษามาด้วยกัน เคยร่วมงานกันและการชักชวนของรุ่นพี่ การรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการเพื่อตอบสนองความต้องการที่จะแสดงออกถึงความสามารถในด้านดนตรีในรูปแบบของการผลิตผลงานออกวางจำหน่าย แต่การรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการของทีมผลิตสื่อดนตรีเกิดความสับสนในสายการบังคับบัญชาเพราะการแบ่งสายงานไม่มีความชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างของสายงานตามงานแต่ละครั้ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในสายงานเนื่องจากภาวะและโอกาสของการรับงานของสมาชิกแต่ละคน ที่สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องกลุ่มที่ว่า กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) กลุ่มที่รวมตัวขึ้นจากความสมัครใจของสมาชิก ซึ่งเข้ามารวมตัวกันด้วยความเต็มใจและมีได้เกิดขึ้นจากการจัดตั้งขององค์กร ปกติสมาชิกจะจัดตั้งกลุ่มไม่เป็นทางการขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมหรือดำเนินการตามความสนใจที่เหมือนกันของสมาชิก กลุ่มแบบไม่เป็นทางการอาจจะมีวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์หรือไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนบุคคลแต่ละคนอาจจะเป็นสมาชิกของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการได้หลายกลุ่มในเวลาเดียวกันซึ่งเราสามารถจะแบ่งกลุ่มแบบไม่เป็นทางการออกเป็น กลุ่มตามความสนใจ (Interest Group) เป็นกลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นโดยสมาชิกของกลุ่มที่มีความสนใจ ความเอาใจใส่หรือวัตถุประสงค์ในสิ่งเดียวกัน และกลุ่มมิตรภาพ (Friendship Group) เป็นกลุ่มที่รวมตัวขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมระหว่างสมาชิก ปกติกลุ่มมิตรภาพจะพัฒนาขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยเชื่อมโยง



เข้ากับสมาชิกของกลุ่มแบบเป็นทางการ เมื่อสมาชิกแต่ละคนทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา ทีมผลิตสื่อดนตรี ถือเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะการสื่อสารมีความจำเป็นต่อการทำงานภายในองค์กรทุก ๆ องค์กร และปัจจุบันธุรกิจดนตรีก็ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้ศึกษามีทัศนะว่า งานวิจัยทางด้านนี้ น่าจะได้รับความสนใจมากขึ้นไปด้วย โดยผู้ศึกษาขอเสนอแนะประเด็นสำคัญที่น่าจะได้รับการพิจารณาศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไป คือ

1. ศึกษาเพิ่มเติมให้ครอบคลุมไปในส่วนขององค์กรทั้งระบบ เพื่อจะได้มองเห็นภาพรวมของการทำงานของค่ายเพลงต่าง ๆ ว่ามีการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรอย่างไร

2. ค่ายเพลงในแต่ละบริษัท ก็จะมีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่เหมือนกัน ความสำเร็จในการทำธุรกิจประเภทนี้ ก็ย่อมจะแตกต่างกันออกไปด้วย เพราะฉะนั้น เพื่อให้เห็นภาพรวมของการสื่อสารภายในองค์กรที่กว้างขึ้น จึงควรจะมีการศึกษาค่ายเพลงหลาย ๆ บริษัท ควบคู่กันไปด้วย

3. จากการศึกษา พบว่าตำแหน่งผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่โดยตรง ในการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร จึงควรจะมีการศึกษามุมมองของผู้บริหาร กับมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาควบคู่กันไป เพื่อจะได้เห็นมุมมองที่เหมือน/แตกต่างกัน ต่อการสื่อสารภายในองค์กรนั้น ๆ

## บรรณานุกรม

- กรีซ สืบสนธิ. (2526). วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนินาท เจริญผล. (2538). การรูปแบบการสื่อสารการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าเรือแห่งประเทศไทย.วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาประชาสัมพันธ์,บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521).การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- สมยศ นาวิการ. (2527). การติดต่อสื่อสารขององค์กร. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ
- เสรี วงษ์มณฑา. (2524). ครบเครื่องเรื่องการสื่อสารการตลาด. กรุงเทพฯ: วิสิทธ์พัฒนา.
- เสนาะ ดิยาว์. (2538). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 8).กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล

วุฒิกานต์ คมขำ

วัน เดือน ปีเกิด

23 กุมภาพันธ์ 2526

สถานที่เกิด

กรุงเทพมหานคร

วุฒิการศึกษา

ระดับปริญญาตรี คณะมนุษยศาสตร์

สาขาดนตรีสากล

สถานที่สำเร็จการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

ปีการศึกษาที่สำเร็จ

พ.ศ. 2549