

การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ของมหาวิทยาลัยมหิดล

Effective Internal Communication in Organization of Mahidol University

นนท์หทัย วรวงศ์ไกรศรี¹ | Nonhatai Vorawongkrisri

จินตนา ต้นสุวรรณนนท์² Chintana Tansuwannond

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาพฤติกรรมการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล 2) ศึกษาระดับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน 4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล 5) หาแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยเริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร (สายบริหาร) อาจารย์ประจำ (สายวิชาการ) และเจ้าหน้าที่ (สายสนับสนุน) หลังจากนั้นเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามในการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร (สายบริหาร) อาจารย์ประจำ (สายวิชาการ) และเจ้าหน้าที่ (สายสนับสนุน) จำนวน 418 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

¹ นักศึกษาหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารธุรกิจบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1. พฤติกรรมการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกตามประเภทของสื่อหรือช่องทาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างเลือกใช้สื่อบุคคลมากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลในภาพรวม พบว่า ระดับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ส่งสารมีประสิทธิภาพเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ ข้อมูลข่าวสาร ผู้รับสาร ช่องทางการสื่อสาร และการบริหารงานภายในองค์กรตามลำดับ

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

3.1 อายุ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.2 เพศและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลไม่แตกต่างกัน

4. ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล แบ่งออกเป็น 2 ปัญหาหลักๆ คือ 1) ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการสื่อสาร 2) ปัญหาที่เกิดจาก การบริหารงานภายในองค์กร โดยผลวิเคราะห์จากข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

5. แนวทางการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 2 แนวทางหลักๆ คือ 1) แนวทางด้านกระบวนการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร ควรพัฒนาทักษะการสื่อสารและจิตสำนึกให้มีใจบริการ ตัวข้อมูลข่าวสารควรปรับให้สารมีความเข้าใจง่ายชัดเจน กระชับ ต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีแหล่งที่มาเชื่อถือได้ สื่อ/ช่องทางควรเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับสาร และควรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ส่วนตัวผู้รับสารนั้น ควรเปิดใจเพื่อรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการรับสาร และการตีความหมายไปด้วย 2) แนวบริหารงานภายในองค์กร ได้แก่ ผู้นำองค์กร

ควรมีการวางแผนการทำงานด้านการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร และต้อง
ชี้แจงนโยบายให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังควรต้องพัฒนาจิตสำนึกรักและภักดีต่อองค์กร
ที่สำคัญต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้นกว่าเดิมและผู้นำ
องค์กรควรสานต่อนโยบายการบริหารให้มีความต่อเนื่องด้วย

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร, การสื่อสารภายในองค์กร,
ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กร, พฤติกรรมการเลือกใช้
ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

ABSTRACT

There were five objectives of this study: 1) to study Mahidol University officers' behaviors in choosing communication channels, 2) to study the effective levels of communication at Mahidol University, 3) to compare opinions of Mahidol University officers towards the effectiveness of communication in the organization with regards to demographics, such as gender, age, educational background, work experiences, and work positions, 4) to study problems and obstacles of communication at Mahidol University, and 5) to determine guidelines for effective communication at Mahidol University. Both qualitative and quantitative methods were used. The qualitative data was collected using in-depth interviews and focus group interviews, with key informants consisting of administrators, lecturers, and academic support staff. The questionnaire was used to survey the sample's opinions about the effectiveness of communication at Mahidol University. Stratified random sampling was used to select 418 samples, which were comprised of administrators, lecturers, and academic support staff. The results of this research were as follows:

1. The overall behaviors of Mahidol University officers in choosing communication channels were at a moderate level. Considering types of communication channels, the sample mostly selected personal media.

2. The overall opinions towards effective levels of communication at Mahidol University were at a moderate level. Considering the communication process and internal administration, the sender was the most effective.

3. The comparisons of Mahidol University officers about the effectiveness of communication with regards to demographics showed the following:

3.1 People with differences in age, work position, and level of experience showed differences in opinions about the effectiveness of communication at Mahidol University at a significance level of .05.

3.2 People with differences in gender and educational background did not show differences in opinions about the effectiveness of communication at Mahidol University at a significant level.

4. The problems and obstacles of communication at Mahidol University were classified into two types of problems: communication process and internal administration. The results of quantitative data analysis revealed that the overall level of problems and obstacles of communication in the organization was at a moderate level.

5. The guidelines for effective communication at Mahidol University related to communication process and internal administration. Concerning communication process, it was determined senders should develop communication skills and service minds; messages should be clear, concise, easy to understand, and reliable; communication channels

should be increased and appropriately selected; and receivers should be ready to perceive information and develop message receiving and interpreting skills. Regarding internal administration, it was determined organization leaders should plan about public relations and communication; administrators should communicate policies to the staff and encourage them to be loyal to the organization; and internal communication should be increased and the administrators should continue working on the stated policy.

Keywords : effective internal communication in organization, internal communication in organization, barriers of internal communication, behaviors in choosing communication channels

บทนำ

การดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ทุกคนต้องมีระบบการสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ การสื่อสารมีความสำคัญสำหรับทุกกิจกรรมทั้งกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร เพราะการสื่อสารใดๆ ก็ตามนั้น ย่อมมีจุดประสงค์เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและกัน สร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยของคนในสังคมให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีความรักสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และยังเป็นการสร้างวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีให้กับคนในสังคมอีกด้วย (ชนิษฐา ปาลโมกษ์, 2546 : 1) สังคมใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นสังคมเล็กหรือสังคมใหญ่ องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบัน ทุกๆ สังคมต้องมีการขับเคลื่อนไปซึ่งมีกลไกสำคัญนั่นคือการสื่อสารในองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างมากที่องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันต่างๆ จะต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการกิจการภายในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง และสร้างความรู้สึกรักอันดีให้กับบุคลากรในองค์กร

ปัจจุบันนี้ การจัดการบริหารองค์กรมุ่งที่จะพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรภายใต้สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่เกิดขึ้นทุกวันนี้ มักมุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยการนำศาสตร์การบริหารจัดการมาใช้ร่วมกับศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะขาดศาสตร์ด้านการสื่อสารไม่ได้อย่างแน่นอน ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กรจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมองค์กรมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่ที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นจำเป็นต้องอย่างมากที่จะต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในหน่วยงาน ตลอดจนหล่อหลอมความเข้าใจนั้นให้เป็นหนึ่งเดียวจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ ในขณะเดียวกันองค์กรใดก็ตามที่มีวัฒนธรรมที่ขัดต่อการพัฒนาองค์กรย่อมต้องขัดวัฒนธรรมที่ไม่ดีเหล่านั้นออกไป หรืออาจปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (อมรรัตน์ แหวงโสภา, 2548 : 1)

ในทางวิชาการว่าด้วยเทคนิคการหล่อหลอมองค์กร (organization alignment) ให้เป็นหนึ่งเดียว พบว่า ในองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีอายุเกิน 20 ปีขึ้นไป มักจะมีปัญหาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้ที่ใช้บริการ ทั้งนี้องค์กรขนาดใหญ่ได้สะสมประสบการณ์มาก มีบุคลากรจำนวนมาก ดังนั้นจึงทำให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสารมากตามไปด้วย (บุญคลี ปลั่งศิริ, 2548 : 6)

สำหรับมหาวิทยาลัยมหิดลนั้น เป็นมหาวิทยาลัยที่มีอายุยาวนานมากกว่า 100 ปี มหาวิทยาลัยมหิดลนับได้ว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นตัววัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารในองค์กร โดยแต่ละองค์กรจะดำเนินกิจการใดๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ย่อมมาจากการสื่อสารภายในองค์กรทั้งสิ้น

ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมของมหาวิทยาลัยมหิดล หากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมหิดลมีการสื่อสารกันอย่างถูกต้อง ชัดเจน บุคลากรภายในหน่วยงานก็จะเกิดความเข้าใจจุดประสงค์

หรือจุดมุ่งหมายในการสื่อสารและสามารถนำพาขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยมติดลไปในทิศทางที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ และยังเป็นการพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตต่อไป

การสื่อสารจึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์และองค์ประกอบสำคัญที่จำเป็นอย่างต่อเนื่องต่อความสำเร็จขององค์กร หากปราศจากการวางแผนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลแล้ว ไม่ใช่เรื่องง่ายนักที่บุคลากรในองค์กรจะเข้าใจเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ดังนั้นเพื่อให้บรรลุและสนับสนุนเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร จึงควรตระหนักถึงความจำเป็น ความสำคัญที่ต้องทำเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร การวางแผนการสื่อสารจึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ และธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์หรือค่านิยมร่วมกัน อันนำไปสู่เป้าหมายและการขับเคลื่อนขององค์กรอย่างมีพลัง

โดยทั่วไป การสื่อสารของผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยมติดลส่วนใหญ่มักเป็นการสื่อสารหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเผชิญหน้า การประชุม การส่งจดหมายเวียน ส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ป้ายประกาศ โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารทางเว็บไซต์ ภายในมหาวิทยาลัยอย่างอินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ต และช่องทางอย่างโซเชียลเน็ตเวิร์ก เช่น เฟซบุ๊ก (facebook) เนื่องจากภายในมหาวิทยาลัยมติดลมีส่วนงานหน่วยงานและกลุ่มภารกิจในสังกัดเป็นจำนวนมาก จึงทำให้การสื่อสารภายในองค์กรยังติดขัดและยังไม่มีประสิทธิภาพอย่างที่ควร เช่น ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ทั่วถึงทุกส่วนงาน หน่วยงานและกลุ่มภารกิจในสังกัด ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรที่ล่าช้า ซึ่งตามมาถึงปัญหาความเข้าใจผิดของแต่ละส่วนงาน หน่วยงานต่างๆ ในสังกัดมหาวิทยาลัยมติดลได้ และยังส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานต่างๆ ด้อยลงหรือเกิดความผิดพลาดได้ด้วยเช่นกัน และอาจจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ในที่สุด

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมติดล ตลอดจนแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มี

ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำรงไว้ หรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน
4. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล
5. เพื่อหาแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีประสิทธิภาพ

สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดลแตกต่างกัน

1. บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดลแตกต่างกัน
2. บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดลแตกต่างกัน
3. บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดลแตกต่างกัน

4. บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมิดิลที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมิดิลแตกต่างกัน

5. บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมิดิลที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมิดิลแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

เริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หลังจากนั้นเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมิดิล ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ/ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในส่วนของการศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ปัญหาอุปสรรค และแนวทางของการสื่อสารในองค์กรของมหาวิทยาลัยมิดิลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (focus group) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมิดิล

การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหาร (สายบริหาร) จำนวน 5 คน
2. กลุ่มอาจารย์ประจำ (สายวิชาการ) จำนวน 5 คน

3. กลุ่มเจ้าหน้าที่ (สายสนับสนุน) จำนวน 10 คน โดยแบ่งสัมภาษณ์ 2 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน

วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร (สายบริหาร) อาจารย์ประจำ (สายวิชาการ) และเจ้าหน้าที่ (สายสนับสนุน) รวมจำนวน 30,744 คน (กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล, ข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2556) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการคำนวณตามสูตรยามาเน่ (Yamane) กำหนดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 คิดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง อย่างต่ำจำนวน 394 คน และในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 418 คน ซึ่งใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยใช้ตำแหน่งงานเป็นตัวแบ่งชั้นภูมิออกเป็น 3 ชั้นภูมิ คือสายบริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุน หลังจากนั้นดำเนินการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน ตามจำนวนกลุ่มบุคลากร เก็บข้อมูลจากบุคลากรทั้ง 3 กลุ่มตามสัดส่วน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มผู้บริหาร (สายบริหาร) และอาจารย์ประจำ (สายวิชาการ) เพื่อกำหนดหมายวันเวลาที่สะดวกสำหรับสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มเจ้าหน้าที่ (สายสนับสนุน) เพื่อกำหนดหมายวันเวลาในการดำเนินการสนทนากลุ่ม จำนวน 2 ครั้ง ครั้งละ 5 คน

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนตามประเด็นทั้งหมด

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตัวเอง ตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2556 เป็นเวลา 1 เดือน

2. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ หลังจากที่ได้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและกลุ่มสนทนา ผู้วิจัยได้ทำการจัดเตรียมข้อมูล แจกแจงแยกแยะประเด็นข้อมูลและจัดทำข้อมูลนำไปสู่การสร้างข้อสรุป ทั้งนี้ได้มีวิธีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสามเส้า (data triangulation) ด้วยการให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายกลุ่ม

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way ANOVA) หากพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจะใช้การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการหาข้อมูลแบบเชฟเฟ้ (Scheffé) ต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ความคิดเห็นส่วนใหญ่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นไปในทางทิศทางเดียวกัน คือ การสื่อสารภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดลยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ตารางที่ 1 : ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการสื่อสาร	ปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานในองค์กร
1. ปัญหาที่เกิดจากผู้ส่งสาร 1.1 ผู้ส่งสารยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะสื่อสาร 1.2 ผู้ส่งสารขาดทักษะในการสื่อสาร ทำให้ส่งสารได้ไม่ตรงกับกลุ่มผู้รับสาร	1. ปัญหาการขาดการวิเคราะห์แผนการประชาสัมพันธ์ ขาดการวิเคราะห์ประเภทของข่าวสาร ประเภทของผู้รับสาร ความเหมาะสมของช่องทางกับกลุ่มผู้รับสาร

ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการสื่อสาร	ปัญหาที่เกิดจากการบริหารงาน ในองค์กร
1.3 ผู้ส่งสารขาดจิตสำนึกในการให้บริการ ไม่มีใจรักในการทำงานบริการ	
2. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับสาร 2.1 ผู้รับสารไม่มีความสนใจรับข่าวสาร หากข่าวนั้นไม่เกี่ยวข้องกับตน 2.2 ผู้ส่งสารขาดทักษะในการรับข่าวสารและการตีความ	2. ปัญหานโยบายที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากขาดทักษะด้านการสื่อสาร จึงทำให้มีผลกระทบต่อคนในองค์กร และผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสมได้
3. ปัญหาที่เกิดจากสาร 3.1 เนื้อหาข่าวสารมีความยากเกินความเข้าใจ 3.2 ตัวสารไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสน 3.3 ข้อความที่ยืดยาว ขาดความกระชับ 3.4 ตัวเนื้อสารยังขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากขาดแหล่งข้อมูลอ้างอิง	3. ปัญหาการขาดการพัฒนาจิตสำนึกความรักในองค์กร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
4. ปัญหาที่เกิดจากสื่อ/ช่องทางการสื่อสาร 4.1 การเลือกใช้ช่องทางที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับข่าวสาร 4.2 สื่อ/ช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารขาดความรวดเร็ว ไม่ทันต่อเหตุการณ์	4. ปัญหาการขาดการติดต่อประสานงานระหว่างงานภายในองค์กร 5. ปัญหาการขาดความต่อเนื่องของนโยบายการบริหารงานภายในองค์กร ส่งผลกระทบบวกต่อการดำเนินงานที่อาจจะต้องชะงัก หรือถูกระงับ

ตารางที่ 2 : แนวทางการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการกระบวนกรสื่อสาร	แนวทางการบริหารงานภายในองค์กร
1. แนวทางของผู้ส่งสาร 1.1 พัฒนาทักษะการสื่อสาร 1.2 พัฒนาจิตสำนึกในการให้บริการ	1. การวิเคราะห์แผนการประชาสัมพันธ์แนวทางการสื่อสาร ประเภทของข่าวสาร ประเภทผู้รับสาร ความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร
2. แนวทางของผู้รับสาร 2.1 ผู้รับสารต้องเปิดใจรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น 2.2 ผู้รับสารต้องพัฒนาทักษะด้านการรับข่าวสารและการตีความหมาย	2. การชี้แจงนโยบายการบริหารให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมาย แนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
3. แนวทางของสาร 3.1 ปรับเนื้อหาข่าวสารให้เข้าใจง่าย 3.2 ปรับเนื้อหาข่าวสารให้ชัดเจน 3.3 ใช้ข้อความที่กระชับได้ใจความสำคัญ 3.4 ข้อมูลข่าวสารต้องมีแหล่งอ้างอิงหรือที่มาที่เชื่อถือได้	3. พัฒนาจิตสำนึกให้คนรักภักดีต่อองค์กร
4. แนวทางของสื่อ/ช่องทางการสื่อสาร 4.1 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้หลากหลายเข้าถึงผู้รับสารอย่างครอบคลุม 4.2 เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสาร 4.3 เลือกใช้ช่องทางที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์	4. จัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้มีการติดต่อประสานงานกันมากยิ่งขึ้น 5. สานต่อนโยบายการบริหารงานภายในองค์กรให้มีความต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการชะงัก

ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ

พฤติกรรมการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$, S.D = .60) เมื่อพิจารณาจำแนกตามประเภทของสื่อหรือช่องทาง พบว่ากลุ่มตัวอย่างเลือกใช้สื่อบุคคลมากเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.54$, S.D = .64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สื่อหรือช่องทางที่ได้รับความนิยมเลือกใช้มากที่สุดเป็นอันดับ 1 คือ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 3.74$, S.D = .74)

ระดับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$, S.D = .61) เมื่อพิจารณาจำแนกตามกระบวนการสื่อสารและการบริหารภายในองค์กร พบว่าผู้ส่งสารมีประสิทธิภาพเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.22$, S.D = .64) รองลงมาคือ ข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 3.07$, S.D = .68) ผู้รับสาร ($\bar{X} = 3.05$, S.D = .68) ช่องทางการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.02$, S.D = .71) และการบริหารงานภายในองค์กร ($\bar{X} = 2.59$, S.D = .71) ตามลำดับ ส่วนระดับประสิทธิภาพที่น้อยที่สุด คือนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์และสื่อสารภายในองค์กรมีความต่อเนื่อง แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหาร ($\bar{X} = 2.38$, S.D = .90)

การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ พบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลไม่แตกต่างกัน

2. กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับทางสถิติที่ระดับ .05

ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$, S.D = .59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กรเกิดจากการบริหารงานภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D = .87) รองลงมาคือ ผู้รับสาร ($\bar{X} = 3.54$, S.D = .73) สื่อหรือ

ช่องทาง ($\bar{X} = 2.90$, S.D = .76) สาร ($\bar{X} = 2.88$, S.D = .72) และผู้ส่งสาร ($\bar{X} = 2.79$, S.D = .68) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลให้มีประสิทธิภาพ และข้อเสนอแนะมีผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรว่า นโยบายการบริหารด้านการประชาสัมพันธ์/สื่อสารภายในองค์กรยังไม่ชัดเจน จึงทำให้การสื่อสารภายในองค์กรยังขาดประสิทธิภาพ ในส่วนนี้ควรปรับปรุงในเรื่องของนโยบายการบริหารด้านการประชาสัมพันธ์/สื่อสารองค์กรให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และยังเสนอแนะอีกว่า ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะและความรู้ความสามารถ ควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารองค์กรที่มีทักษะความรู้ในเรื่องดังกล่าว เพื่อการทำงานด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

อภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผลจากข้อค้นพบที่สำคัญดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ เรื่องของประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลนั้น ในภาพรวมพบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ผุสดี นวลเดช (2548 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรข้ามชาติ : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไปพนักงานมีความเห็นด้วยต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร เพราะการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยให้องค์กร หรือหน่วยงานได้เข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และยังจะทำให้คนในองค์กรรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่การทำงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรเดียวกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรของสุธา พงศ์ถาวรวิญญู และคณะ (2548 : 41) ที่กล่าวว่าการสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรนั้นๆ เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดที่เกี่ยวกับการ

สื่อสารภายในองค์กรของธงชัย สันติวงษ์ และชนาธิป สันติวงษ์ (2542 : 4) ที่กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งสำหรับการใช้สร้างและประสานความเข้าใจกันของมนุษย์ทุกฝ่ายที่อยู่ในสังคม การสามารถเชื่อมโยงถึงพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรให้เข้าใจตรงกัน และเกิดความนิยมชมชอบได้ด้วยนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่ออนาคตและความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่

ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานภายในองค์กรเป็นปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กรมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า นโยบายด้านการประชาสัมพันธ์/การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีความต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนในการทำงาน งานที่ดำเนินอยู่ต้องหยุดชะงัก เกิดความเสียหายอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เช่น ระดับผู้บริหารไม่ได้พูดคุยกันกับผู้บริหารที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ ต่อจากตนเองว่ามีนโยบายการทำงานอย่างไร เพื่อผู้ที่รับงานต่อจะได้รับทราบและดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่น หรือแม้กระทั่งผู้บริหารอาจเรียกผู้ใต้บังคับบัญชาไปพูดคุยเรื่องการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อจะได้ทราบว่าคนในองค์กรกำลังทำอะไร การสื่อสารในแต่ละระดับนั้นนับว่าเป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่จะส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจการต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารภายในองค์กรของเสนะติยารักษ์ (2544 : 284-289) ที่กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร คือ การขับเคลื่อนและกระบวนการที่ทำให้พนักงานได้ทำงานร่วมกัน ติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพราะความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบในองค์กรจะต้องอาศัยการสื่อสาร การประสานงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

สามารถอธิบายรายละเอียด เพื่อแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ดังนี้

แนวทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร อันได้แก่

1. ผู้ส่งสาร (sender) ต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารและต้องมีจิตสำนึก รักและมีใจบริการ
2. สาร คือ (message) เนื้อหาข่าวสารต้องมีความชัดเจน กระชับ ได้ใจความทำให้เข้าใจง่าย และต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีแหล่งที่มาอ้างอิงเชื่อถือได้
3. สื่อ/ช่องทาง (channel) ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้หลากหลาย และครอบคลุม เลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสาร และต้องเป็นช่องทางที่สะดวกรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์
4. ผู้รับสาร (receiver) ผู้รับสารต้องมีทักษะด้านการรับข่าวสาร การตีความหมายของสาร และต้องเปิดใจรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

โดยการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสื่อสารดังกล่าวนี้ควรมีการพัฒนาอยู่ภายใต้กรอบของการบริหารงานภายในองค์กร อันได้แก่

1. วิเคราะห์แผนการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อจะได้ทราบแนวทางการสื่อสารภายในองค์กร ประเภทของข้อมูลข่าวสาร ผู้รับสาร และความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสารที่ใช้อยู่
2. วางแผนและชี้แจงนโยบายการบริหารให้ชัดเจน ควรหาโอกาสในการพูดคุย เพื่อชี้แจงแนวทาง ทิศทางในการทำงานให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานไปได้ในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม สามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น
3. ต้องปลูกฝังให้คนในองค์กรมีความคิดเป็นหนึ่งเดียวกัน ให้มีความรู้สึกรักภักดีต่อองค์กร เมื่อบุคลากรภายในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีๆ ต่อหน่วยงานและองค์กร ก็จะทำให้มีใจรักในการทำงานมากยิ่งขึ้น
4. การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ควรมีการติดต่อประสานงาน พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้มีการสื่อสารกันมากยิ่งขึ้น และยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานอีกด้วย
5. สานต่อนโยบายการบริหารงานภายในองค์กรให้มีความต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหารใหม่ โดยทีมผู้บริหารชุดเดิมและชุดใหม่

ควรต้องมีการพูดคุยกันและศึกษางานควบคู่ไปด้วย เพื่อสานต่อนโยบายด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่มีอยู่เดิม ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินกิจการขององค์กรไปได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรในกลุ่มของนักศึกษา เพื่อให้ได้ทราบความคิดเห็นอีกแง่มุมในเรื่องประสิทธิภาพการศึกษาภายในองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดล

2.2 ควรศึกษาในเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ชนิษฐา ปาลโมกษ์. (2546). การสื่อสารของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

กรุงเทพฯ : สำนักกิจการพิเศษ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ธงชัย สันติวงษ์ และชนาธิป สันติวงษ์. (2542). องค์การกับการสื่อสาร.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บุญคลี ปลั่งศิริ. (2548). วัฒนธรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ประชาชาติธุรกิจ.

ผุสดี นวลเดช. (2548). ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อประสิทธิภาพ

การสื่อสารภายในองค์กรข้ามชาติ : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.

วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ และคณะ. (2548). หลักการสื่อสารองค์กร. กรุงเทพฯ :

ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

เสนาะ ดีเยาว์. (2544). หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อมรรัตน์ แขวงโสภา. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดิน

เพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.). สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา

การจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.