



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



ภาคผนวก ก

ผังการดำเนินเรื่อง

บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องการสื่อสารในองค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

บทที่ 1 ความหมายและความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร



ลิขสิทธิ์ محفوظة  
Copyright ©  
All rights reserved  
เชียงใหม่  
University

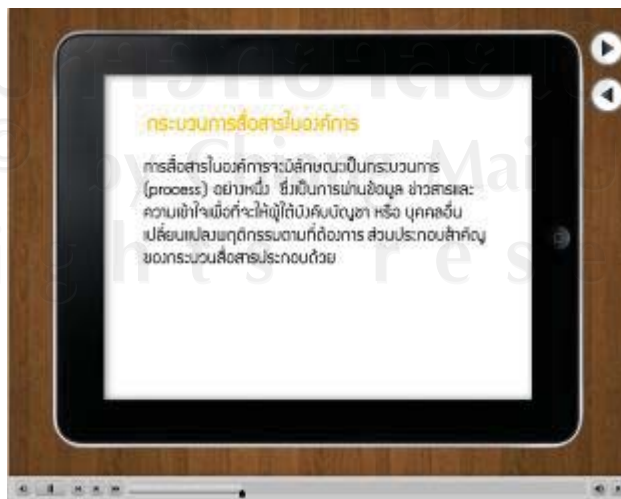
## บทที่ 2 หน้าที่และความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร



ลิขสิทธิ์ محفوظة  
Copyright ©  
All rights reserved

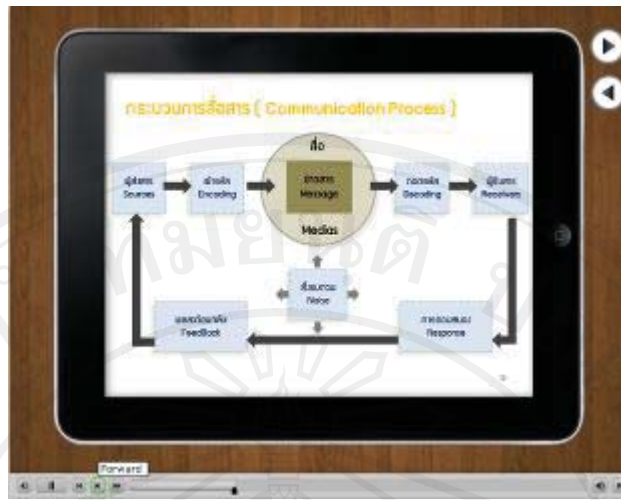


**บทที่ 3 กระบวนการสื่อสารในองค์กร**



ลิขสิทธิ์ محفوظة  
Copyright ©  
All rights reserved

เชียงใหม่  
University



บทที่ 4 ประเภทของการสื่อสาร





**2. 4 านเขตบนภาษาสัญลักษณ์สื่อมวลชน**

2.1 การสื่อสารด้วยวาจา: (Verbal Communication)  
หมายถึง การสื่อสารด้วยคำพูด หรือเขียนเป็นคำพูด  
ในการสื่อสาร เช่น การพูดขณะบนเวที การให้สัมภาษณ์  
จดหมาย อีเมล การส่งข้อความ เป็นต้น

2.2 การสื่อสารด้วยภาษา: (Non-Verbal Communication)  
หมายถึง การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดหรือเขียนเป็นคำพูด  
เช่น ท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้า สบตา การแสดงออกด้วยเสียง  
ระดับเสียง ความเร็วในการพูด เป็นต้น

**2.1 การสื่อสารด้วยวาจา: (Verbal Communication)**

การสื่อสารด้วยวาจา:	ข้อดี	ข้อด้อย
การพูด	ได้รับความรวดเร็ว และ ครอบคลุม	อาจเกิดการ ตีความผิดพลาดได้
การเขียน	จับต้องได้ ตรวจสอบได้	ใช้เวลานาน หาก ครอบคลุม

**2.2 การสื่อสารด้วยภาษา: (Non-Verbal Communication)**

การสื่อสารด้วยภาษา:	ข้อดี	ข้อด้อย
การสื่อสารโดยไม่ใช้คำ หรือ ข้อความ	เป็นการสนับสนุน การสื่อสารแบบ อื่นๆ และ เป็นการ แสดงออกทาง อารมณ์ ความรู้สึก ได้	การรับรู้ที่ผิดของ ทนายทนาย หรือ ท่าทาง ที่ไม่เหมาะสม แปลความหมายที่ผิด

ลิขสิทธิ์ของใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

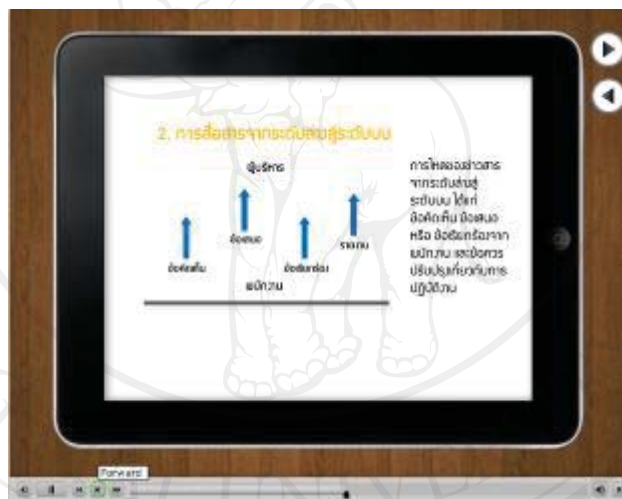




บทที่ 5 ลักษณะของการสื่อสารในองค์กร



ลิขสิทธิ์ محفوظة  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved





บทที่ 6 ลักษณะของการสื่อสารในองค์กร





### บทที่ 7 อุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 Copyright© by Chiang Mai University  
 All rights reserved



ลิขสิทธิ์ © 2564 โดย Chiang Mai University  
All rights reserved

**1. การนิเทศเชิงการสื่อสาร**

การนิเทศมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารมวลชน โดยเฉพาะในด้านการจัดทำและนำเนื้อหาที่สามารถก่อให้เกิดในการสื่อสารทุกรูปแบบ สู่ผู้รับได้

ระดับของการนิเทศ	การนิเทศในวงจำกัด	การนิเทศในวงกว้าง
1. ระดับชุมชน	1. ผู้จัดนิเทศในวงจำกัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของชุมชน	1. การจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของชุมชน
2. ระดับจังหวัด	1. ผู้จัดนิเทศในวงจำกัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของจังหวัด	2. การจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของจังหวัด
3. ระดับประเทศ	1. ผู้จัดนิเทศในวงจำกัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของประเทศ	3. การจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของประเทศ
4. ระดับนานาชาติ	1. ผู้จัดนิเทศในวงจำกัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของนานาชาติ	4. การจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของนานาชาติ
5. ระดับโลก	1. ผู้จัดนิเทศในวงจำกัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของโลก	5. การจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของโลก

ระดับของการนิเทศ	การนิเทศในวงจำกัด	การนิเทศในวงกว้าง
1. ระดับชุมชน	1. ผู้จัดนิเทศในวงจำกัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของชุมชน	1. การจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของชุมชน
2. ระดับจังหวัด	1. ผู้จัดนิเทศในวงจำกัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของจังหวัด	2. การจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของจังหวัด
3. ระดับประเทศ	1. ผู้จัดนิเทศในวงจำกัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของประเทศ	3. การจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของประเทศ
4. ระดับนานาชาติ	1. ผู้จัดนิเทศในวงจำกัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของนานาชาติ	4. การจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของนานาชาติ
5. ระดับโลก	1. ผู้จัดนิเทศในวงจำกัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของโลก	5. การจัดทำเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของโลก



**2. คุณสมบัติของการสื่อสาร**

การสื่อสารเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ส่งข้อความหรือข้อมูลจากผู้ส่งไปยังผู้รับ การสื่อสารมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 2.1 การสื่อสารต้องมีความหมาย
- 2.2 การสื่อสารต้องมีความสัมพันธ์
- 2.3 การสื่อสารต้องมีความชัดเจน

ลิขสิทธิ์ © โดย Chiang Mai University  
 All rights reserved



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 Copyright © Chiang Mai University  
 All rights reserved



บทที่ 8 การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร







**หลักสำคัญในการจัดตั้งห้องเรียนที่ดี**

เพื่อให้การจัดตั้งห้องเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้สอนและผู้เรียนควรตระหนักและตระหนักถึง 3 ประการที่มีผลสำคัญในการจัดตั้งห้องเรียน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของห้องเรียน
2. มาตรฐานการเรียนรู้ที่คาดหวังของห้องเรียน
3. ทรัพยากรของห้องเรียน เป็นการจัดตั้งตามใบเรียนการสอน
4. บทบาทของผู้เรียนที่คาดหวังของห้องเรียน
5. ทรัพยากรในการจัดตั้งห้องเรียนที่คาดหวัง



**การประเมินประสิทธิภาพในการสื่อสารขององค์การ**

การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดตั้งองค์การเป้าหมายของผู้เรียนทุกคนในองค์กรหรือวิชาชีพเป้าหมาย ดังนั้นการประเมินประสิทธิภาพในการสื่อสารขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้



**1. การติดตามผลและให้ข้อเสนอแนะ (follow-up and feed back)**

เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลกลับไปว่าผู้เรียนเข้าใจตรงกันหรือไม่ วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งหมายถึงเป็นการแบบไปกลับหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อเสนอแนะจากตัวตรวจสอบได้จากการติดตาม การแสดงออกของผู้เรียนสามารถทำให้ทราบว่าการสื่อสารมีความถูกต้องหรือไม่

ลิขสิทธิ์ในเอกสารนี้เป็นของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved



**2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition)**

การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการสื่อสารด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีภาพประกอบและสื่อการติดต่อหลายสื่อใช้โดยที่ผู้พูดและผู้รับไม่เป็นการรบกวนกัน ทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น



**3. ระยะเวลา (timing)**

ในการสื่อสารสองภาษาหนึ่ง ๆ องค์การและกลุ่มต่างกำหนดมาตรฐานด้านเวลาเมื่อเกี่ยวข้องกับตัวกล่าวได้ เช่น ระบุใช้ช่วงเวลาสำหรับการเตรียมให้คำปรึกษาเมื่อใดเมื่อใดในกรณีการนัดหมายและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการในองค์การ จะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาในการทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น



**4. ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language)**

ในการสื่อสารหนึ่ง การฟังก็สำคัญ ระดับของคำ สนทนาแบบสองภาษา เป็นลักษณะหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การฟังที่ใช้ภาษาสองระดับของภาษาที่ฟังจะลดการที่ความเข้าใจกับภาษาที่ฟังตรงตัวที่ตรงกันในระดับนี้

**5. ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers)**

การสื่อสารโดยวิธีการนำเป็นการสื่อสารระหว่างสองระดับ สนทนา ความถูกต้องของข้อมูลมากขึ้น ซึ่งมักมีการทำวิจัยที่คล้ายกันเป็นลักษณะรายชื่อกันไปผ่านช่องทางอื่นในการตรวจสอบการติดต่อจากทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

ลิขสิทธิ์ محفوظةโดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

**๖. การขู่ทำร้าย (the exception principle and the need to know)**

เป็นการขู่ทำร้ายในสิ่งที่ควรระวังการเปิดเผยข้อมูลในกรณีฉุกเฉินหรือการเปิดเผยข้อมูลโดยผิดกฎหมาย โดยที่การขู่ทำร้ายนั้นจะต้องมีเจตนาที่จะเปิดเผยข้อมูลในกรณีฉุกเฉินหรือการเปิดเผยข้อมูลโดยผิดกฎหมาย ซึ่งการขู่ทำร้ายนั้นจะต้องมีเจตนาที่จะเปิดเผยข้อมูลในกรณีฉุกเฉินหรือการเปิดเผยข้อมูลโดยผิดกฎหมาย

**๗. การสื่อสารที่มีมารยาท (communication etiquette)**

เป็นการสื่อสารที่มีมารยาทในการสื่อสารโดยยึดหลักในการสื่อสาร เช่น การสื่อสารที่มีมารยาทในการสื่อสาร การสื่อสารที่มีมารยาทในการสื่อสาร การสื่อสารที่มีมารยาทในการสื่อสาร การสื่อสารที่มีมารยาทในการสื่อสาร

**๘. การมีตัวตนในสื่อ (privacy activities)**

การมีตัวตนในสื่อคือการมีตัวตนในสื่อโดยยึดหลักในการสื่อสาร เช่น การสื่อสารที่มีมารยาทในการสื่อสาร การสื่อสารที่มีมารยาทในการสื่อสาร การสื่อสารที่มีมารยาทในการสื่อสาร การสื่อสารที่มีมารยาทในการสื่อสาร



ภาคผนวก ข

แบบทดสอบก่อนเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย  
เรื่องการสื่อสารในองค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

**แบบทดสอบก่อนเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย**  
**เรื่อง การสื่อสารในองค์กร**

**คำชี้แจง**

1. แบบทดสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องการสื่อสารในองค์กร
2. แบบทดสอบประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ  
ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้ก่อนเรียน
3. แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ มีจำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 8 ตอน ดังนี้

หัวข้อของบทเรียน	จำนวนคำถามในแบบทดสอบ
ตอนที่ 1 ความหมายของการสื่อสารในองค์กร	1 ข้อ
ตอนที่ 2 หน้าที่และความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร	2 ข้อ
ตอนที่ 3 กระบวนการสื่อสารในองค์กร	2 ข้อ
ตอนที่ 4 ประเภทของการสื่อสาร	2 ข้อ
ตอนที่ 5 ทิศทางการสื่อสารในองค์กร	3 ข้อ
ตอนที่ 6 ลักษณะของการสื่อสารในองค์กร	2 ข้อ
ตอนที่ 7 อุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร	4 ข้อ
ตอนที่ 8 การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร	4 ข้อ

3. ให้ผู้ทดสอบใส่เครื่องหมาย  ข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ

**คำอธิบาย** โปรดใส่เครื่องหมาย  หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. หลักสูตรที่ท่านกำลังศึกษา

ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ

ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ

**ส่วนที่ 2** แบบทดสอบความรู้ก่อนเรียน

**ตอนที่ 1** ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

1. ข้อใดกล่าวถึงความหมายของการสื่อสารในองค์การ ได้ถูกต้องที่สุด
  - A. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การ เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
  - B. การนำหนังสือหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง
  - C. เป็นการสั่งการจากผู้บริหารถึงพนักงานในระดับต่างๆขององค์การ
  - D. เป็นการนำเสนอข้อมูลจากพนักงานระดับล่างถึงผู้บริหารระดับสูง

**ตอนที่ 2** หน้าที่และความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

1. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ที่สำคัญของการสื่อสารในองค์การ
  - A. การควบคุม
  - B. การจูงใจ
  - C. การแสดงออกทางด้านอารมณ์
  - D. การฟังอย่างตั้งใจ

2. ข้อใดไม่ใช่ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ
- ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
  - เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงข้อมูลของพนักงานของตน
  - สนับสนุนการปฏิบัติการกิจขององค์การและประสานงานระหว่างกัน
  - เพื่อความเป็นกันเองในองค์การ

ตอนที่ 3 กระบวนการสื่อสารในองค์การ

1. ข้อใดเรียงลำดับกระบวนการสื่อสารจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสารได้ถูกต้องที่สุด
- ผู้ส่งสาร – ข่าวสาร – ช่องทาง – ใสรหัส – การถอดรหัส – ผู้รับสาร – ย้อนกลับข้อมูล
  - ผู้ส่งสาร – ข่าวสาร – ใสรหัส – ช่องทาง – การถอดรหัส – ผู้รับสาร – ย้อนกลับข้อมูล
  - ผู้ส่งสาร – การใสรหัส – ข่าวสาร – ช่องทาง – การถอดรหัส – ผู้รับสาร – ย้อนกลับข้อมูล
  - ผู้ส่งสาร – การใสรหัส – ช่องทาง – ข่าวสาร – การถอดรหัส – ผู้รับสาร – ย้อนกลับข้อมูล
2. ข้อความใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสาร
- ช่องทางข่าวสารอาจจะใช้คนหรือสื่อก็ได้
  - การถอดรหัส คือ การแปลสัญลักษณ์ในข่าวสาร ซึ่งจะถูกจำกัดด้วยทักษะ ทักษะ ทักษะ ความรู้ และระบบวัฒนธรรมของสังคมทั้งผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร
  - ในกระบวนการสื่อสารอาจเกิดสิ่งรบกวนขึ้นได้ตลอดเวลา
  - ข่าวสารจำแนกออกได้เป็นสองลักษณะได้แก่ การใช้คำพูด และการเขียน

#### ตอนที่ 4 ประเภทของการสื่อสาร

1. ข้อความเกี่ยวกับการสื่อสารทางเดียว และ การสื่อสารสองทาง ข้อใดถูกต้องที่สุด
  - A. การสื่อสารสองทางทำให้ทราบผลของการสื่อสารว่าบรรลุจุดประสงค์หรือไม่ จึงดีกว่า การสื่อสารทางเดียวในทุกสถานการณ์
  - B. สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารแบบสองทางคือ มีการส่งข่าวสารตอบกลับไปมาระหว่างผู้สื่อสาร
  - C. การสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ ที่ต้องการความรวดเร็วควรใช้การสื่อสารแบบสองทาง
  - D. การสื่อสารทางเดียว ได้แก่ การออกสื่อประเภท วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ การสื่อสารมวลชน เท่านั้น
  
2. ข้อความเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงวัจนะ และ การสื่อสารเชิงอวัจนะ ข้อใดไม่ถูกต้อง
  - A. ข้อดีของการพูดคุย คือ ได้ความรวดเร็ว และ การตอบสนอง
  - B. ข้อดีของการเขียน คือ จับต้องได้ และ ตรวจสอบได้
  - C. ข้อดีของการสื่อสารด้วยท่าทาง คือ ทุกคนเข้าใจตรงกันหมด ไม่ต้องหาคำพูดมาอธิบาย
  - D. ข้อดีของการสื่อสารเชิงอวัจนะ คือ เป็นการสนับสนุนการสื่อสารแบบอื่นๆ และ แสดงออกทางอารมณ์ได้ดีกว่า

#### ตอนที่ 5 ทิศทางการสื่อสารในองค์กร

1. สิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างคือ
  - A. ข้อมูลข่าวสารอะไรที่ควรส่งลงมาถึงพนักงาน
  - B. ควรส่งข่าวสารอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
  - C. ถูกทั้งข้อ A และ B
  - D. ไม่มีข้อใดถูก



2. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบน
  - A. พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
  - B. ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด
  - C. ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง ๆ และทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด
  - D. ทำให้ผู้บริหารได้รับความชื่นชม และ ความจงรักภักดีจากพนักงานในระดับปฏิบัติการ
  
3. การสื่อสารในองค์กรทิศทางใดสนับสนุนการแก้ปัญหาของหน่วยงานได้ดีที่สุด
  - A. การสื่อสารในระดับเดียวกัน
  - B. การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง
  - C. การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบน
  - D. การสื่อสารแบบไขว้

#### ตอนที่ 6 ลักษณะของการสื่อสารในองค์กร

1. ข้อใดไม่ใช่หลักการที่ทำให้การสื่อสารแบบเป็นทางการมีประสิทธิภาพมากขึ้น
  - A. ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
  - B. ใช้การบิดเบือนข่าวสาร โดยตั้งใจ เพื่อสร้างข่าวลือที่เป็นประโยชน์
  - C. เส้นทางของการสื่อสารต้องสั้นและตรงประเด็น
  - D. เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการสื่อสารไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร

2. คำกล่าวเกี่ยวกับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการข้อใดถูกต้องที่สุด
- การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร
  - การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการใช้เวลา นานกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ
  - การสื่อสารแบบทางเดียวสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการได้เป็นอย่างดี
  - โอกาสเกิดการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นไปได้ยากกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ

ตอนที่ 7 อุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร

- ข้อใดต่อไปนี้ไม่ได้เป็นอุปสรรคของการสื่อสาร
  - การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ
  - ความแตกต่างทางวัฒนธรรม
  - การใช้การสื่อสารหลายวิธี
  - การเลือกรับรู้ข่าวสาร
- ข้อใดต่อไปนี้คือการบิดเบือนการสื่อสารโดยไม่ตั้งใจ
  - ผู้บังคับบัญชาลังเลใจที่จะส่งข่าวร้ายให้พนักงานทราบ
  - การถ่ายทอดข้อความหลาย ๆ ครั้งจนเนื้อหาสาระเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
  - ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว
  - การสร้างข่าวลือต่างๆ
- ข้อใดคือผลเสียจากการที่มีภาระการสื่อสารที่มากเกินไป
  - พนักงานรู้สึกวุ่นวายจนอดทนที่จะควบคุมกิจกรรมการทำงาน
  - ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน
  - เกิดการพูดซุบซิบ นินทา และการพูดคุยเล่นที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงาน
  - พนักงานเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

4. การทำให้เส้นทางการสื่อสารสั้นที่สุด สามารถช่วยลดอุปสรรคในการสื่อสารประเภทใด
- อุปสรรคที่เกิดจากการกลั่นกรองข้อมูล
  - อุปสรรคจากลำดับความสำคัญของบุคคล
  - อุปสรรคจากโครงสร้างองค์การ
  - อุปสรรคจากระยะเวลา

#### ตอนที่ 8 การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์การ

- ข้อใดไม่ใช่หลักสำคัญในการติดต่อสื่อสารที่ดี
  - ใช้ภาษาที่ง่าย ชัดเจน
  - พยายามเป็นผู้ฟังที่ดี กระจ้อหรือร้น ให้ความสนใจ
  - ให้และรับการตอบสนอง เป็นการเปิดช่องทางในการสื่อสาร
  - คัดลอกเฉพาะข้อมูลที่ตนเองพึงพอใจเท่านั้น
- ควรใช้วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารวิธีใดเพื่อสร้างให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง
  - การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ
  - ให้ความสนใจกับภาษา
  - การฟังอย่างตั้งใจ
  - การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร
- คำกล่าวใด ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารโดยการให้รู้เท่าที่จำเป็น
  - เหมาะกับองค์การขนาดเล็ก ที่มีสายบังคับบัญชาไม่มาก
  - เสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ
  - ฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น
  - เป็นการทำให้ข้อมูลไม่มากเกินไป

4. องค์กรแห่งหนึ่งนอกจากจะมีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ยังมีการประชุม ต่อด้วย การสั่งการด้วยวาจา และ ใช้โอกาสพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสารขององค์กร โดยวิธีใด

- A. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ
- B. การใช้การสื่อสารหลายวิธี
- C. ให้ความสนใจกับภาษา
- D. การใช้ศูนย์กลางข้อมูล

----- End -----

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

## เฉลยแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้

### ตอนที่ 1 ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

ข้อ 1) เฉลย: B

คำอธิบาย การสื่อสารในองค์การ หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

### ตอนที่ 2 หน้าที่และความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

ข้อ 1) เฉลย: D

คำอธิบาย การติดต่อสื่อสารมีหน้าที่ที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

1. การควบคุม คือการสื่อสารในองค์การของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะอยู่ในรูปของการบังคับบัญชาการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงานเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ
2. การจูงใจ ผู้บังคับบัญชาจะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการบอกถึง ความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น หรือการใช้คำพูดที่เป็นการเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชย
3. การแสดงออกด้านอารมณ์ การติดต่อสื่อสารสามารถที่จะช่วย ลดความคับข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดกับผู้อื่น เช่น ผู้ร่วมงาน
4. การให้ข้อมูล การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นนั้นทำให้องค์การได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ความต้องการของลูกค้า เนื้อหาข้อมูลของกลุ่มแข่งขันซึ่งจะเป็นประโยชน์เพื่อนำมาตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การ

ข้อ 2) เฉลย: B

คำอธิบาย ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ พอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร
3. ช่วยกันปฏิบัติการกิจขององค์การและประสานงานระหว่างกัน
4. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

---

**ตอนที่ 3 กระบวนการสื่อสารในองค์การ****ข้อ 1) เลข: C**

คำอธิบาย เรียงลำดับกระบวนการสื่อสาร ได้ดังนี้ ผู้ส่งสาร – การใส่รหัส – ข่าวสาร – ช่องทาง – การถอดรหัส – ผู้รับสาร – ย้อนกลับข้อมูล

---

**ข้อ 2) เลข: D**

คำอธิบาย ข่าวสาร เกิดจากแหล่งข่าวสารอาจจะอยู่ในลักษณะคำพูด ตัวอักษร รูปภาพ ลักษณะท่าทาง คือเป็นได้ทั้งวัจนะ และ อวัจนะภาษา

---

**ตอนที่ 4 ประเภทของการสื่อสาร****ข้อ 1) เลข: B**

คำอธิบาย การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) คือ การสื่อสารที่ข่าวสารจะถูกส่งจากผู้ส่งไปยังผู้รับในทิศทางเดียว โดยไม่มีการตอบโต้กลับจากฝ่ายผู้รับ เช่น การสื่อสารผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงาน โดย ฝ่ายผู้รับไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบนี้สามารถทำได้รวดเร็ว เหมาะสำหรับการสื่อสารในเรื่องที่เข้าใจง่าย

การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) คือการสื่อสารที่มีการส่งข่าวสารตอบกลับไปมาระหว่างผู้สื่อสาร เช่น การพบปะพูดคุยกัน การพูดโทรศัพท์ เป็นสถานการณ์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงานโดยฝ่ายรับมีโอกาสแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบนี้จึงมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า

---



## ข้อ 2) เฉลย: D

คำอธิบาย การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะจะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

- 1 พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ใน องค์ กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 2 ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด
- 3 ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริงๆ และทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด
- 4 ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์การด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์การอันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหการทำงานของเขาได้

## ข้อ 3) เฉลย: A

คำอธิบาย ในการแก้ปัญหาในหน่วยงานที่เกิดขึ้น พนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

## ตอนที่ 6 ลักษณะของการสื่อสารในองค์การ

## ข้อ 1) เฉลย: B

คำอธิบาย การสื่อสารแบบเป็นทางการ มีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารลักษณะนี้มีประสิทธิภาพ พอสรุปได้ ดังนี้

- 1 ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
- 2 อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- 3 เส้นทางของการสื่อสารต้องสั้นและตรงประเด็น



- 4 ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน
- 5 เมื่อองค์การกำลังดำเนินการไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร
- 6 ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

ข้อ 2) เฉลย: A

**คำอธิบาย** การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิด การตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเอง การตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ และ ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การ

มีหลักการทำให้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดย

- 1 เน้นให้เป็นการสื่อสารแบบสองทาง
- 2 หลีกเลี่ยงการเบี่ยงเบนข้อมูลข่าวสาร
- 3 ลดการเจือปนความรู้สึกส่วนตัวลงในข้อมูลข่าวสาร

ตอนที่ 7 อุปสรรคของการสื่อสารในองค์การ

ข้อ 1) เฉลย: C

**คำอธิบาย** การใช้การสื่อสารหลายวิธี ไม่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร อุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสาร พอสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากภาษา หรือ คำศัพท์
2. การใช้ช่องทางการสื่อสารไม่เหมาะสม
3. การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ
4. การขัดขวางทางกายภาพ
5. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม
6. ผลกระทบจากสถานภาพ
7. การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง
8. การเลือกรับรู้ข่าวสาร
9. อารมณ์ความรู้สึก
10. ได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป

---

ข้อ 2) เฉลย: B

คำอธิบาย การที่ข้อมูลข่าวสารบิดเบือนไปเกิดจากการส่งต่อกันหลายทอด ไม่ได้เป็นการตั้งใจให้บิดเบือนตั้งแต่แรก

---

ข้อ 3) เฉลย: D

คำอธิบาย ภาระในการสื่อสารที่มากเกินไป ก่อให้เกิดผลเสีย คือ ผู้บริหารไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ บุคคลเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

---

ข้อ 4) เฉลย: C

คำอธิบาย อุปสรรคจากโครงสร้างองค์กร เกิดจากความยาวของสายการติดต่อสื่อสาร หากผ่านคนกลางหลายคน ความเพี้ยนของข่าวสารก็จะมีแนวโน้มที่สูงขึ้น หากสามารถทำให้ช่องทางการติดต่อสื่อสารสั้นที่สุด หรือสามารถส่งข่าวสารได้โดยตรงจะดีที่สุด

---

#### ตอนที่ 8 การการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

ข้อ 1) เฉลย: D

คำอธิบาย คัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่ตนเองพึงพอใจเท่านั้น ไม่ใช่หลักการติดต่อสื่อสารที่ดี หลักสำคัญในการติดต่อสื่อสารที่ดี พอสรุปได้ ดังนี้

1. ใช้ภาษาที่ง่าย ชัดเจน
  2. พยายามเป็นผู้ฟังที่ดี กระจือรื้อน ให้ความสนใจ
  3. ให้และรับการตอบสนอง เป็นการเปิดช่องทางในการสื่อสาร
  4. พยายามเป็นผู้สื่อสารที่ให้การสนับสนุน เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์
  5. ใช้ยุทธวิธีการสื่อสาร โดยอาศัยแรงบัลดาลใจ
-

ข้อ 2) เฉลย: A

**คำอธิบาย** วิธีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสาร จะทำให้เราทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

---

ข้อ 3) เฉลย: A

**คำอธิบาย** วิธีการให้รู้เท่าที่จำเป็น เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

---

ข้อ 4) เฉลย: B

**คำอธิบาย** การใช้การสื่อสารหลายวิธี เป็นวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้อากาศพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

---



ภาคผนวก ค

แบบประเมินคุณภาพบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย  
เรื่อง การสื่อสารในองค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

**แบบทดสอบหลังเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย**  
**เรื่อง การสื่อสารในองค์กร**

**คำชี้แจง**

1. แบบทดสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องการสื่อสารในองค์กร
2. แบบทดสอบประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 แบบทดสอบความรู้หลังเรียน  
ส่วนที่ 2 แบบประเมินบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย
3. แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ มีจำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 8 ตอน ดังนี้

หัวข้อของบทเรียน	จำนวนคำถามใน แบบทดสอบ
ตอนที่ 1 ความหมายของการสื่อสารในองค์กร	1 ข้อ
ตอนที่ 2 หน้าที่และความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร	2 ข้อ
ตอนที่ 3 กระบวนการสื่อสารในองค์กร	2 ข้อ
ตอนที่ 4 ประเภทของการสื่อสาร	2 ข้อ
ตอนที่ 5 ทิศทางการสื่อสารในองค์กร	3 ข้อ
ตอนที่ 6 ลักษณะของการสื่อสารในองค์กร	2 ข้อ
ตอนที่ 7 อุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร	4 ข้อ
ตอนที่ 8 การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร	4 ข้อ

3. ให้ผู้ทดสอบใส่เครื่องหมาย  ข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

## ส่วนที่ 1 แบบทดสอบความรู้หลังเรียน

### ตอนที่ 1 ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

1. ข้อใดกล่าวถึงความหมายของการสื่อสารในองค์การ ได้ถูกต้องที่สุด
  - A. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การ เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
  - B. การนำหนังสือหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง
  - C. เป็นการสั่งการจากผู้บริหารถึงพนักงานในระดับต่างๆขององค์การ
  - D. เป็นการนำเสนอข้อมูลจากพนักงานระดับล่างถึงผู้บริหารระดับสูง

### ตอนที่ 2 หน้าที่และความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

1. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ที่สำคัญของการสื่อสารในองค์การ
  - A. การควบคุม
  - B. การจูงใจ
  - C. การแสดงออกทางด้านอารมณ์
  - D. การฟังอย่างตั้งใจ
2. ข้อใดไม่ใช่ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ
  - A. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
  - B. เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงข้อมูลของพนักงานของตน
  - C. สนับสนุนการปฏิบัติการกิจขององค์การและประสานงานระหว่างกัน
  - D. เพื่อความเป็นกันเองในองค์การ

### ตอนที่ 3 กระบวนการสื่อสารในองค์การ

1. ข้อใดเรียงลำดับกระบวนการสื่อสารจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสารได้ถูกต้องที่สุด
  - A. ผู้ส่งสาร – ข่าวสาร – ช่องทาง – ใสรหัส – การถอดรหัส – ผู้รับสาร – ย้อนกลับข้อมูล
  - B. ผู้ส่งสาร – ข่าวสาร – ใสรหัส – ช่องทาง – การถอดรหัส – ผู้รับสาร – ย้อนกลับข้อมูล
  - C. ผู้ส่งสาร – การใสรหัส – ข่าวสาร – ช่องทาง – การถอดรหัส – ผู้รับสาร – ย้อนกลับข้อมูล
  - D. ผู้ส่งสาร – การใสรหัส – ช่องทาง – ข่าวสาร – การถอดรหัส – ผู้รับสาร – ย้อนกลับข้อมูล
  
2. ข้อความใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสาร
  - A. ช่องทางข่าวสารอาจจะใช้คนหรือสื่อก็ได้
  - B. การถอดรหัส คือ การแปลสัญลักษณ์ในข่าวสาร ซึ่งจะถูกจำกัดด้วยทักษะ ทัศนคติ ความรู้ และระบบวัฒนธรรมของสังคมทั้งผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร
  - C. ในกระบวนการสื่อสารอาจเกิดสิ่งรบกวนขึ้นได้ตลอดเวลา
  - D. ข่าวสารจำแนกออกได้เป็นสองลักษณะได้แก่ การใช้คำพูด และ การเขียน

#### ตอนที่ 4 ประเภทของการสื่อสาร

1. ข้อความเกี่ยวกับการสื่อสารทางเดียว และ การสื่อสารสองทาง ข้อใดถูกต้องที่สุด
  - A. การสื่อสารสองทางทำให้ทราบผลของการสื่อสารว่าบรรลุจุดประสงค์หรือไม่ จึงดีกว่า การสื่อสารทางเดียวในทุกสถานการณ์
  - B. สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารแบบสองทางคือ มีการส่งข่าวสารตอบกลับไปมาระหว่างผู้สื่อสาร
  - C. การสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ ที่ต้องการความรวดเร็วควรใช้การสื่อสารแบบสองทาง
  - D. การสื่อสารทางเดียว ได้แก่ การออกสื่อประเภท วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ การสื่อสารมวลชน เท่านั้น
  
2. ข้อความเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงวัจนะ และ การสื่อสารเชิงอวัจนะ ข้อใดไม่ถูกต้อง
  - A. ข้อดีของการพูดคุย คือ ได้ความรวดเร็ว และการตอบสนอง
  - B. ข้อดีของการเขียน คือ จับต้องได้ และ ตรวจสอบได้
  - C. ข้อดีของการสื่อสารด้วยท่าทาง คือ ทุกคนเข้าใจตรงกันหมด ไม่ต้องหาคำพูดมาอธิบาย
  - D. ข้อดีของการสื่อสารเชิงอวัจนะ คือ เป็นการสนับสนุนการสื่อสารแบบอื่นๆ และ แสดงออกทางอารมณ์ได้ดีกว่า

#### ตอนที่ 5 ทิศทางการสื่อสารในองค์กร

1. สิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างคือ
  - A. ข้อมูลข่าวสารอะไรที่ควรส่งลงมาถึงพนักงาน
  - B. ควรส่งข่าวสารอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
  - C. ถูกทั้งข้อ A และ B
  - D. ไม่มีข้อใดถูก



2. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบน
  - A. พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
  - B. ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด
  - C. ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง ๆ และทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด
  - D. ทำให้ผู้บริหารได้รับความชื่นชม และ ความจงรักภักดีจากพนักงานในระดับปฏิบัติการ
  
3. การสื่อสารในองค์กรทิศทางใดสนับสนุนการแก้ปัญหาของหน่วยงานได้ดีที่สุด
  - A. การสื่อสารในระดับเดียวกัน
  - B. การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง
  - C. การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบน
  - D. การสื่อสารแบบไขว้

#### ตอนที่ 6 ลักษณะของการสื่อสารในองค์กร

1. ข้อใดไม่ใช่หลักการที่ทำให้การสื่อสารแบบเป็นทางการมีประสิทธิภาพมากขึ้น
  - A. ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
  - B. ใช้การบิดเบือนข่าวสาร โดยตั้งใจ เพื่อสร้างข่าวลือที่เป็นประโยชน์
  - C. เส้นทางของการสื่อสารต้องสั้นและตรงประเด็น
  - D. เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการสื่อสารไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร

2. คำกล่าวเกี่ยวกับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการข้อใดถูกต้องที่สุด
- การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร
  - การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการใช้เวลา นานกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ
  - การสื่อสารแบบทางเดียวสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการได้เป็นอย่างดี
  - โอกาสเกิดการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นไปได้ยากกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ

ตอนที่ 7 อุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร

- ข้อใดต่อไปนี้ไม่ได้เป็นอุปสรรคของการสื่อสาร
  - การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ
  - ความแตกต่างทางวัฒนธรรม
  - การใช้การสื่อสารหลายวิธี
  - การเลือกรับรู้ข่าวสาร
- ข้อใดต่อไปนี้คือการบิดเบือนการสื่อสารโดยไม่ตั้งใจ
  - ผู้บังคับบัญชาลังเลใจที่จะส่งข่าวร้ายให้พนักงานทราบ
  - การถ่ายทอดข้อความหลาย ๆ ครั้งจนเนื้อหาสาระเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
  - ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว
  - การสร้างข่าวลือต่างๆ
- ข้อใดคือผลเสียจากการที่มีภาระการสื่อสารที่มากเกินไป
  - พนักงานรู้สึกวุ่นวายจนอดทนที่จะควบคุมกิจกรรมการทำงาน
  - ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน
  - เกิดการพูดซุบซิบ นินทา และการพูดคุยเล่นที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงาน
  - พนักงานเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

4. การทำให้เส้นทางการสื่อสารสั้นที่สุด สามารถช่วยลดอุปสรรคในการสื่อสารประเภทใด

- A. อุปสรรคที่เกิดจากการกั้นกรงข้อมูล
- B. อุปสรรคจากลำดับความสำคัญของบุคคล
- C. อุปสรรคจากโครงสร้างองค์การ
- D. อุปสรรคจากระยะเวลา

ตอนที่ 8 การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์การ

1. ข้อใดไม่ใช่หลักสำคัญในการติดต่อสื่อสารที่ดี

- A. ใช้ภาษาที่ง่าย ชัดเจน
- B. พยายามเป็นผู้ฟังที่ดี กระจ่หรือร้น ให้ความสนใจ
- C. ให้และรับการตอบสนอง เป็นการเปิดช่องทางในการสื่อสาร
- D. คัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่ตนเองฟังพอใจเท่านั้น

2. ควรใช้วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารวิธีใดเพื่อสร้างให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง

- A. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ
- B. ให้ความสนใจกับภาษา
- C. การฟังอย่างตั้งใจ
- D. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร

3. คำกล่าวใด ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยการให้รู้เท่าที่จำเป็น

- A. เหมาะกับองค์การขนาดเล็ก ที่มีสายบังคับบัญชาไม่มาก
- B. เสนอข้อมูล ไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ
- C. ฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น
- D. เป็นการทำให้ข้อมูลไม่มากเกินไป

4. องค์การแห่งหนึ่งนอกจากจะมีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ยังมีการประชุม ต่อด้วยการสั่งการด้วยวาจา และ ใช้โอกาสพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสารขององค์การ โดยวิธีใด

- A. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ
- B. การใช้การสื่อสารหลายวิธี
- C. ให้ความสนใจกับภาษา
- D. การใช้ศูนย์กลางข้อมูล

### ส่วนที่ 2 แบบประเมินบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย

คำอธิบาย โปรดใส่เครื่องหมาย  หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอก

ข้อความลงใน

ช่องว่างที่เว้นไว้

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	ดีมาก 5	ดี 4	ปานกลาง 3	พอใช้ 2	ปรับปรุง 1
<b>1. ด้านการออกแบบการสอน</b>					
1.1 โครงสร้างเนื้อหาชัดเจนมีความสัมพันธ์ ต่อเนื่อง					
1.2 เนื้อหาที่นำเสนอตรงและครอบคลุมตาม จุดประสงค์					
1.3 ใช้ภาษาถูกต้องเหมาะสม					
1.4 เนื้อหาความเหมาะสมกับระดับผู้เรียน					
<b>2. ด้านการออกแบบหน้าจอ</b>					
2.1 การจัดวางองค์ประกอบได้สัดส่วน สวยงาม ง่ายต่อการใช้งาน					

2.2 รูปแบบตัวอักษรมีขนาด สี ชัดเจน อ่านง่าย และเหมาะสมกับผู้เรียน					
2.3 การเลือกใช้สีมีความเหมาะสมและกลมกลืน					
2.4 การสื่อความหมายสอดคล้องกับเนื้อหาของเนื้อหา					
2.5 เสียงดนตรี หรือเสียงบรรยายมีความชัดเจนและถูกต้อง					

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	ดีมาก 5	ดี 4	ปานกลาง 3	พอใช้ 2	ปรับปรุง 1
<b>3. ด้านการใช้งาน</b>					
3.1 บทเรียนใช้งานง่ายและสะดวก					
3.2 ภาพและเสียงที่ใช้ประกอบแสดงผลได้ถูกต้อง รวดเร็ว					
3.3 การเชื่อมโยง (link) ไปยังจุดต่างๆ หรือไฟล์ต่างๆ ถูกต้อง					
<b>4. ด้านเนื้อหา</b>					
4.1 เนื้อหามีส่วนเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้เรียน					
4.2 แบบทดสอบก่อนเรียนทำให้เกิดการเรียนรู้					
4.3 แบบทดสอบหลังเรียนสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ในการเรียนได้					
4.4 กรณีศึกษามีความสอดคล้อง เสริมความเข้าใจในเนื้อหาบทเรียน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

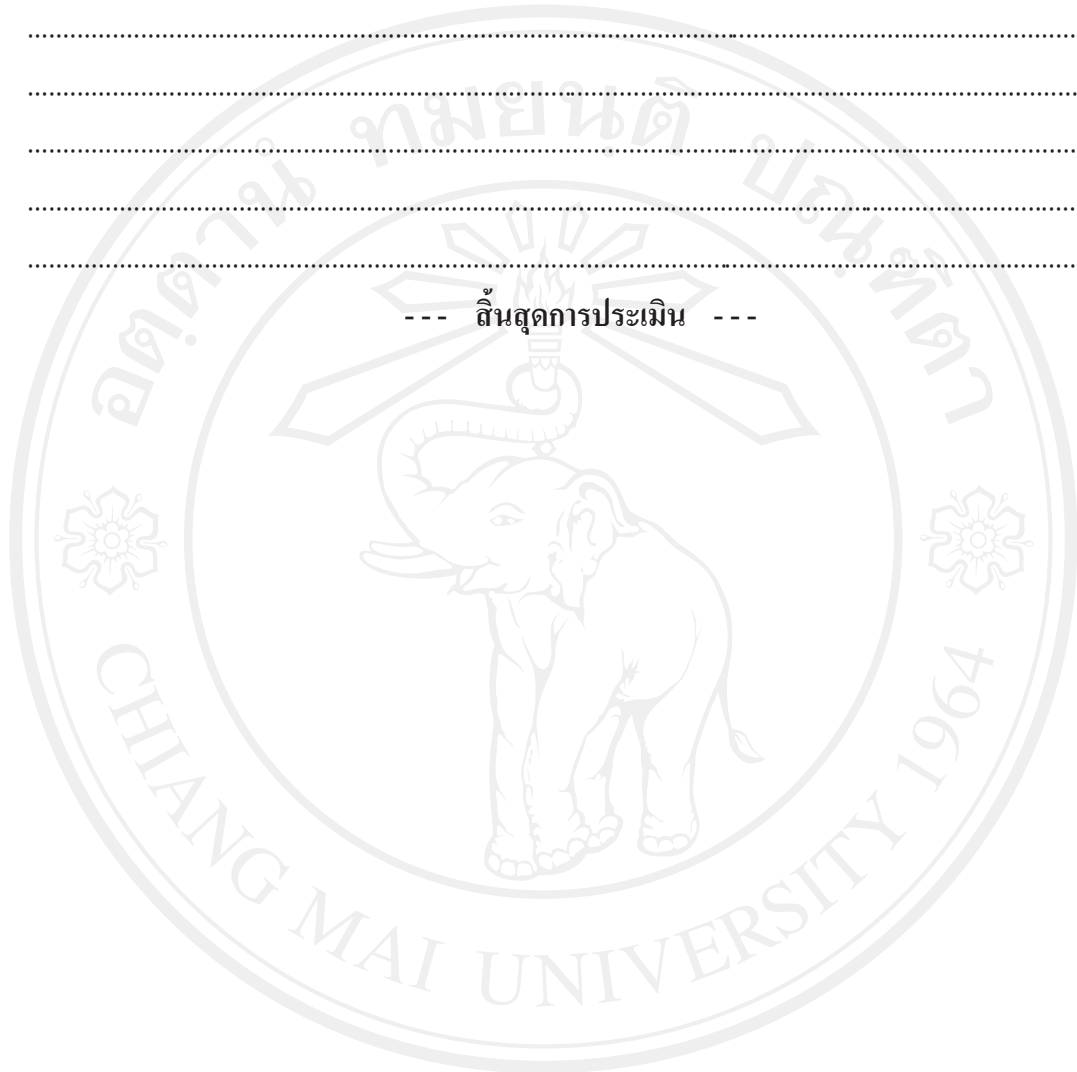
.....

.....

.....

.....

--- สิ้นสุดการประเมิน ---



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

## เฉลยแบบทดสอบหลังการเรียนรู้

### ตอนที่ 1 ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

ข้อ 1) เฉลย: A

คำอธิบาย การสื่อสารในองค์การ หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

### ตอนที่ 2 หน้าที่และความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

ข้อ 1) เฉลย: D

คำอธิบาย การติดต่อสื่อสารมีหน้าที่ที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

1. การควบคุม คือการสื่อสารในองค์การของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะอยู่ในรูปของการบังคับบัญชาการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ
2. การจูงใจ ผู้บังคับบัญชาจะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น หรือการใช้คำพูดที่เป็นการเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชย
3. การแสดงออกด้านอารมณ์ การติดต่อสื่อสารสามารถที่จะช่วยลดความคับข้องใจทางด้านอารมณ์โดยการพูดกับผู้อื่น เช่น ผู้ร่วมงาน
4. การให้ข้อมูล การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นนั้นทำให้องค์การได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ความต้องการของลูกค้า เนื้อหาข้อมูลของคู่แข่งซึ่งจะเป็นประโยชน์เพื่อนำมาตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การ

ข้อ 2) เฉลย: B

คำอธิบาย ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ พอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร
3. ช่วยกันปฏิบัติการกิจขององค์การและประสานงานระหว่างกัน
4. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

---

**ตอนที่ 3 กระบวนการสื่อสารในองค์การ**

ข้อ 1) เฉลย: C

คำอธิบาย เรียงลำดับกระบวนการสื่อสารได้ดังนี้ ผู้ส่งสาร – การใส่รหัส – ข่าวสาร – ช่องทาง – การถอดรหัส – ผู้รับสาร – ย้อนกลับข้อมูล

---

ข้อ 2) เฉลย: D

คำอธิบาย ข่าวสาร เกิดจากแหล่งข่าวสารอาจจะอยู่ในลักษณะคำพูด ตัวอักษร รูปภาพ ลักษณะท่าทาง คือเป็นได้ทั้งวัจนะ และ อวัจนะภาษา

---

**ตอนที่ 4 ประเภทของการสื่อสาร**

ข้อ 1) เฉลย: B

คำอธิบาย การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) คือ การสื่อสารที่ข่าวสารจะถูกส่งจากผู้ส่งไปยังผู้รับในทิศทางเดียว โดยไม่มีการตอบโต้กลับจากฝ่ายผู้รับ เช่น การสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงานโดย ฝ่ายผู้รับไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบนี้สามารถทำได้รวดเร็ว เหมาะสำหรับการสื่อสารในเรื่องที่เข้าใจง่าย

การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) คือการสื่อสารที่มีการส่งข่าวสาร ตอบกลับไปมาระหว่างผู้สื่อสาร เช่น การพบปะพูดคุยกัน การพูดโทรศัพท์ เป็นสถานการณ์การออกคำสั่งหรือมอบหมายงานโดยฝ่ายรับมีโอกาสแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบนี้จึงมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า

---



ข้อ 2) เฉลย: C

คำอธิบาย



ตอนที่ 5 ทิศทางการสื่อสารในองค์กร

ข้อ 1) เฉลย: C

คำอธิบาย การสื่อสารจากเมืองบนลงสู่เมืองล่าง การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงานลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และ สิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารแบบนี้ คือ ข้อมูลข่าวสารอะไรที่ควรส่งจากผู้บริหารลงมาถึงพนักงาน และ การส่งข้อมูลข่าวสารควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## ข้อ 2) เฉลย: D

**คำอธิบาย** การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะจะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

- 1 พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 2 ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด
- 3 ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง ๆ และทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด
- 4 ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะทางด้านกรดำเนินงานขององค์กรอันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

## ข้อ 3) เฉลย: A

**คำอธิบาย** ในการแก้ปัญหาในหน่วยงานที่เกิดขึ้น พนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

## ตอนที่ 6 ลักษณะของการสื่อสารในองค์การ

## ข้อ 1) เฉลย: B

**คำอธิบาย** การสื่อสารแบบเป็นทางการ มีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารลักษณะนี้มีประสิทธิภาพ พอสรุปได้ ดังนี้

- 1 ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
- 2 อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- 3 เส้นทางของการสื่อสารต้องสั้นและตรงประเด็น

- 4 ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน
- 5 เมื่อองค์การกำลังดำเนินการไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร
- 6 ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

ข้อ 2) เฉลย: A

**คำอธิบาย** การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิด การตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเอง การตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ และ ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การ

มีหลักการทำให้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดย

- 1 เน้นให้เป็นการสื่อสารแบบสองทาง
- 2 หลีกเลี่ยงการเบี่ยงเบนข้อมูลข่าวสาร
- 3 ลดการเจือปนความรู้สึกส่วนตัวลงไปในข้อมูลข่าวสาร

ตอนที่ 7 อุปสรรคของการสื่อสารในองค์การ

ข้อ 1) เฉลย: C

**คำอธิบาย** การใช้การสื่อสารหลายวิธี ไม่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร อุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสาร พอสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากภาษา หรือ คำศัพท์
2. การใช้ช่องทางการสื่อสารไม่เหมาะสม
3. การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ
4. การขัดขวางทางกายภาพ
5. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม
6. ผลกระทบจากสถานภาพ
7. การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง
8. การเลือกรับรู้ข่าวสาร
9. อารมณ์ความรู้สึก
10. ได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป

ข้อ 2) เฉลย: B

คำอธิบาย การที่ข้อมูลข่าวสารบิดเบือนไปเกิดจากการส่งต่อกันหลายทอด ไม่ได้เป็นการตั้งใจให้บิดเบือนตั้งแต่แรก

ข้อ 3) เฉลย: D

คำอธิบาย ภาระในการสื่อสารที่มากเกินไป ก่อให้เกิดผลเสีย คือ ผู้บริหารไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ บุคคลเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

ข้อ 4) เฉลย: C

คำอธิบาย อุปสรรคจากโครงสร้างองค์การ เกิดจาก ความยาวของสายการติดต่อสื่อสาร หากผ่านคนกลางหลายคน ความเพี้ยนของข่าวสารก็จะมีแนวโน้มที่สูงขึ้น หากสามารถทำให้ช่องทางการติดต่อสื่อสารสั้นที่สุด หรือสามารถส่งข่าวสารได้โดยตรงจะดีที่สุด

#### ตอนที่ 8 การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

ข้อ 1) เฉลย: D

คำอธิบาย คัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่ตนเองพึงพอใจเท่านั้น ไม่ใช่หลักการติดต่อสื่อสารที่ดี หลักสำคัญในการติดต่อสื่อสารที่ดี พอสรุปได้ ดังนี้

1. ใช้ภาษาที่ง่าย ชัดเจน
2. พยายามเป็นผู้ฟังที่ดี กระจือรื้อรับ ให้ความสนใจ
3. ให้และรับการตอบสนอง เป็นการเปิดช่องทางในการสื่อสาร
4. พยายามเป็นผู้สื่อสารที่ให้การสนับสนุน เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์
5. ใช้ยุทธวิธีการสื่อสาร โดยอาศัยแรงบัลดาลใจ

ข้อ 2) เฉลย: A

**คำอธิบาย** วิธีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสาร จะทำให้เราทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

ข้อ 3) เฉลย: A

**คำอธิบาย** วิธีการให้รู้เท่าที่จำเป็น เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

ข้อ 4) เฉลย: B

**คำอธิบาย** การใช้การสื่อสารหลายวิธี เป็นวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้อากาศพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 1 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

คนที่	คะแนน Pretest ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Posttest (20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
1	11	55	18	90	ผ่าน
2	11	55	20	100	ผ่าน
3	10	50	20	100	ผ่าน
4	12	60	18	90	ผ่าน
5	8	40	16	80	ผ่าน
6	12	60	19	95	ผ่าน
7	10	50	18	90	ผ่าน
8	12	60	19	95	ผ่าน
9	8	40	19	95	ผ่าน
10	10	50	17	85	ผ่าน
11	9	45	19	95	ผ่าน
12	8	40	17	85	ผ่าน
13	7	35	18	90	ผ่าน
14	13	65	18	90	ผ่าน
15	11	55	18	90	ผ่าน
16	10	50	15	75	ไม่ผ่าน
17	9	45	17	85	ผ่าน
18	8	40	19	95	ผ่าน
19	8	40	18	90	ผ่าน
20	11	55	17	85	ผ่าน
21	10	50	18	90	ผ่าน
22	10	50	19	95	ผ่าน
23	10	50	19	95	ผ่าน
24	9	45	17	85	ผ่าน

ตารางที่ 1 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

คนที่	คะแนน Pretest ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Posttest (20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
25	7	35	15	75	ไม่ผ่าน
26	12	60	17	85	ผ่าน
27	8	40	18	90	ผ่าน
28	10	50	20	100	ผ่าน
29	11	55	18	90	ผ่าน
30	12	60	20	100	ผ่าน
<b>เฉลี่ย</b>	<b>9.9</b>	<b>49.5</b>	<b>18.03</b>	<b>90.17</b>	<b>ผ่าน 28 คน (93.33%)</b>

ตารางที่ 2 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

คนที่	คะแนน Pretest ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Posttest ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
1	8	40	17	85	ผ่าน
2	11	55	20	100	ผ่าน
3	9	45	19	95	ผ่าน
4	11	55	18	90	ผ่าน
5	10	50	17	85	ผ่าน
6	10	50	18	90	ผ่าน
7	8	40	17	85	ผ่าน
8	10	50	19	95	ผ่าน
9	11	55	18	90	ผ่าน
10	12	60	18	90	ผ่าน
11	10	50	19	95	ผ่าน
12	8	40	18	90	ผ่าน



ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

คนที่	คะแนน Pretest ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Posttest ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
13	6	30	17	85	ผ่าน
14	8	40	17	85	ผ่าน
15	10	50	18	90	ผ่าน
16	10	50	17	85	ผ่าน
17	11	55	20	100	ผ่าน
18	11	55	18	90	ผ่าน
19	11	55	18	90	ผ่าน
20	9	45	15	75	ไม่ผ่าน
21	10	50	19	95	ผ่าน
22	10	50	18	90	ผ่าน
23	8	40	18	90	ผ่าน
24	11	55	17	85	ผ่าน
25	8	40	20	100	ผ่าน
26	11	55	17	85	ผ่าน
27	9	45	18	90	ผ่าน
28	14	70	20	100	ผ่าน
29	10	50	17	85	ผ่าน
30	11	55	20	100	ผ่าน
เฉลี่ย	9.87	49.33	18.07	90.33	ผ่าน 29 คน คิดเป็น 96.67%



ภาคผนวก จ

เนื้อหาบทเรียน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

## บทที่ 1 ความหมายของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร

การสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

## บทที่ 2 หน้าที่และความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

### 2.1 หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในแต่ละองค์กรมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

1. การควบคุม (Control) คือการสื่อสารในองค์กรของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะอยู่ในรูปของการบังคับบัญชาการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน ให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ

2. การจูงใจ (Motivation) ผู้บังคับบัญชาจะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการบอกถึง ความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น หรือการใช้คำพูดที่เป็นการเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชย

3. การแสดงออกด้านอารมณ์ (Emotional expression) การติดต่อสื่อสารสามารถที่จะช่วยลดความคับข้องใจทางด้านอารมณ์โดยการพูดกับผู้อื่น เช่น ผู้ร่วมงาน

4. การให้ข้อมูล (Information) การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นนั้นทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ความต้องการของลูกค้า เนื้อหาข้อมูลของคู่แข่งซึ่งจะเป็นประโยชน์เพื่อนำมาตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร

### 2.2 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรในด้านต่างๆ อาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

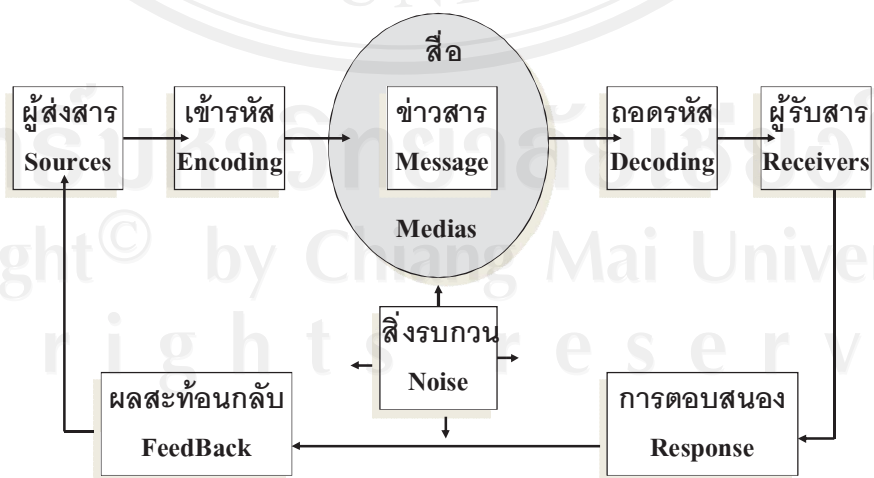
1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

3. ช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรและประสานงานระหว่างกัน
4. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

**บทที่ 3 กระบวนการสื่อสารในองค์กร**

การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็น การผ่านข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือนุคคลอื่นเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วยผู้ส่งข่าวสาร (Sender) ทำหน้าที่เก็บรวบรวมแนวความคิดหรือข้อมูล จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เมื่อต้องการส่งข่าว ไปยังผู้รับข่าวสาร ก็จะแปลงแนวความคิดหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องออกมาเป็น ตัวอักษร น้ำเสียง สี การเคลื่อนไหว ฯลฯ ซึ่งเรียกว่าข่าวสาร (Message) จะได้รับการใส่รหัส(Encoding) แล้วส่งไปยัง ผู้รับข่าวสาร (Receivers) ผ่านสื่อกลาง (Media) ในช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels) ประเภทต่าง ๆ หรืออาจจะถูกส่งจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร โดยตรงก็ได้ ผู้รับข่าวสาร เมื่อ ได้รับข่าวสารแล้วจะถอดรหัส (Decoding) ตามความเข้าใจและประสบการณ์ในอดีต หรือ สภาพแวดล้อมในขณะนั้น และมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารซึ่งอยู่ในรูปของความรู้ ความเข้าใจ การตอบรับ การปฏิเสธหรือการนิ่งเฉยก็เป็นได้ ทั้งนี้ข่าวสารที่ถูกส่งจากผู้ส่งข่าวสาร อาจจะไม่ถึงผู้รับข่าวสารทั้งหมดก็เป็นได้ หรือข่าวสารอาจถูกบิดเบือนไปเพราะในกระบวนการ สื่อสาร ย่อมมีโอกาสเกิดสิ่งรบกวน หรือตัวแทรกแซง(Noise or Interferes) ได้ ทุกขั้นตอนของการ สื่อสารดังรูป

**กระบวนการสื่อสาร**



## บทที่ 4 ประเภทของการสื่อสาร

เราสามารถจำแนก ประเภทของการสื่อสาร ไว้แตกต่างกันหลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการจำแนกโดยในที่นี้จะแสดงการจำแนกประเภทของการสื่อสาร โดยอาศัยเกณฑ์ในการจำแนกที่สำคัญ 3 ประการ คือ

### 4.1 จำแนกตามกระบวนการหรือการไหลของข่าวสาร

#### 1. การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication)

คือการสื่อสารที่ข่าวสารจะถูกส่งจากผู้ส่งไปยังผู้รับในทิศทางเดียว โดยไม่มีการตอบโต้กลับจากฝ่ายผู้รับ เช่น การสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงาน โดยฝ่ายผู้รับไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้รับอาจไม่เข้าใจข่าวสาร หรือเข้าใจไม่ถูกต้องตามเจตนาของผู้ส่งและทางฝ่ายผู้ส่งเมื่อไม่ทราบปฏิกิริยาของผู้รับจึงไม่อาจปรับการสื่อสารให้เหมาะสมได้ การสื่อสารแบบนี้สามารถทำได้รวดเร็วจึงเหมาะสำหรับการสื่อสารในเรื่องที่เข้าใจง่าย ในสถานการณ์ของการสื่อสารบางอย่าง มีความจำเป็นต้องใช้การสื่อสารทางเดียว แม้ว่าเรื่องราวที่สื่อสารจะมีความซับซ้อนก็ตาม เช่น กรณีผู้รับและผู้ส่งไม่อาจพบปะ หรือติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรง การสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ และการสื่อสารมวลชนซึ่งไม่อาจทราบผู้รับที่แน่นอน

#### 2. การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)

คือการสื่อสารที่มีการส่งข่าวสารตอบกลับไปมาระหว่างผู้สื่อสาร ดังนั้นผู้สื่อสารแต่ละฝ่ายจึงเป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในขณะเดียวกัน ผู้สื่อสารมีโอกาสทราบปฏิกิริยาตอบสนองระหว่างกัน ทำให้ทราบผลของการสื่อสารว่าบรรลุจุดประสงค์หรือไม่ และช่วยให้สามารถปรับพฤติกรรมในการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวอย่างการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การพบปะพูดคุยกัน การพูดโทรศัพท์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงาน โดยฝ่ายรับมีโอกาสแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบนี้จึงมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า แต่ถ้าเรื่องราวที่จะสื่อสารเป็นเรื่องง่าย อาจทำให้เสียเวลาโดยไม่จำเป็น

ในสถานการณ์ของการสื่อสารบางอย่าง เช่น ในการสื่อสารมวลชน ซึ่งโดยปกติมีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียว นักสื่อสารมวลชนก็มีความพยายามที่จะทำให้มีการสื่อสาร 2 ทางเกิดขึ้น โดยการให้ประชาชนส่งจดหมาย โทรศัพท์ ตอบแบบสอบถาม กลับไปยังองค์การสื่อมวลชน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการสื่อสารให้บรรลุผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### 4.2 จำแนกตามภาษาสัญลักษณ์ที่แสดงออก

1. การสื่อสารเชิงวัจนะ (Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารด้วยการใช้ภาษาพูด หรือเขียนเป็นคำพูด ในการสื่อสาร

2. การสื่อสารเชิงอวัจนะ (Non-Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารโดยใช้รหัสสัญญาณอย่างอื่น เช่น ภาษาท่าทาง การแสดงออกทางใบหน้า สายตา ตลอดจนถึง น้ำเสียง ระดับเสียง ความเร็วในการพูด เป็นต้น

#### 4.3 จำแนกตามจำนวนผู้สื่อสาร

กิจกรรมต่างๆ ของบุคคลและสังคม ถือว่าเป็นผลมาจากการสื่อสารทั้งสิ้น ดังนั้น การสื่อสารจึงมีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะการสื่อสารของมนุษย์ 3 ลักษณะคือ

1. การสื่อสารส่วนบุคคล (Intrapersonal Communication)
2. การสื่อสารส่วนบุคคล (Intrapersonal Communication)
3. การสื่อสารมวลชน (Mass Communication)

#### บทที่ 5 ทิศทางของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีต สำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่และเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เส้นทางของการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีเส้นทางการสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทาง สรุปได้ดังนี้ (จิตภพ ชยวณิช. 2548 : 137-140)

##### 5.1 การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง

การสื่อสารลักษณะนี้จะขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงานลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และ สิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารแบบนี้คือ ข้อมูลข่าวสารอะไรที่ควรส่งจากผู้บริหารลงมาถึงพนักงาน และ การส่งข้อมูลข่าวสารควรกระทำอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

##### 5.2 การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน

การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะจะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร และ ยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด
3. ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง ๆ และ ทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสาร ได้มากน้อยเพียงใด
4. ทำให้เกิดความชื่นชม และ ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถาม และ ให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์กรอันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

### 5.3 การสื่อสารตามแนวนอน

ประกอบด้วย การให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์กรและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการสื่อสารตามแนวนอนมีดังนี้

1. การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรม และ พัฒนาต้องการจัดฝึกอบรมให้พนักงานของบริษัท ซึ่งพวกเขาจะต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร
2. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน และ กิจกรรมความคิดเห็นจากบุคคลหลายคน ย่อมดีกว่าความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ สมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่พวกเขาจะต้องทำร่วมกัน
3. การแก้ปัญหา พนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน
4. การสร้างความเข้าใจร่วมกันเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นองค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนาระหว่างพนักงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

## 5.4 การสื่อสารข้ามสายงาน

ในองค์กรส่วนใหญ่พนักงานอาจจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัย แผนกบัญชี แผนกบุคคล ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กรในลักษณะข้ามสายงานซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่ต้องสื่อสารด้วยเพียงแต่เขาต้องใช้การขยความคิดของเขาเท่านั้น การสื่อสารข้ามสายงานจะเป็นกรณีเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาก็จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับแผนกอื่น ๆ และ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะมีติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอซึ่งส่งผลให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้น การสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสม และ จำเป็นอย่างมากต่อพนักงานระดับล่างเพราะช่วยประหยัดเวลา ดังนั้น องค์กรควรจะมีนโยบายในการใช้เส้นทางของการสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วยเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

### บทที่ 6 ลักษณะของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสรุปได้ ดังนี้

#### 6.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication)

1. ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
2. อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
3. เส้นทางของการสื่อสาร (Line of communication) ต้องสั้นและตรงประเด็น
4. ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน
5. เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร
6. ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

#### 6.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication)

1. ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเอง และการตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ
2. ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร



## บทที่ 7 อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในองค์การ

ในการติดต่อสื่อสารอาจเกิดอุปสรรคทางการสื่อสารที่ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิผล พอสรุปสาเหตุสำคัญได้ ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ ( Semantic Problem )
2. การใช้ช่องทางการสื่อสารไม่เหมาะสม ( Improper Channel )
3. การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ ( Absence of Feedback )
4. การขัดขวางทางกายภาพ ( Physical Distraction )
5. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ( Cultural Difference )
6. ผลกระทบจากสถานภาพ ( Status Effect )
7. การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง ( Information Distortion)
8. การเลือกรับรู้ข่าวสาร ( Information Selective )
9. อารมณ์ความรู้สึก ( Emotion )
10. ได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป ( Information Overwhelming )

### 7.1 อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การ

อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นมีหลายประการ ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

**1. การบิดเบือนการสื่อสาร** การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนั้นอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้บิดเบือนรู้หรือไม่ว่าความหมายที่สื่อสารไปนั้นถูกคัดแปลงแก้ไข การบิดเบือนเกิดขึ้นในการสื่อสารทุกระดับ สรุปได้ดังนี้

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
1. ระดับบนลงสู่ระดับล่าง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมให้สิ่งย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>2. ผู้บังคับบัญชาลังเลใจที่จะส่งข่าวร้ายให้ทราบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความทุกข์ใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความขัดแย้งภายใน</li> <li>2. การถ่ายทอดข้อความหลาย ๆ ครั้งจนแตกต่างจากเนื้อหาสาระเดิม</li> </ol>
2. ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างดูดี</li> <li>2. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา</li> <li>2. ความทะเยอทะยานของผู้บังคับบัญชา</li> </ol>

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
	3. ลังเลใจที่จะบอกข่าวร้ายแก่ผู้บังคับบัญชา 4. ระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางผ่านของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับระดับบน	3. ความต้องการในเรื่องความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน 4. ระยะห่างไกลของการสื่อสาร 5. โครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ
3. แนวนอน	1. ข่าวลือต่าง ๆ 2. ความชำนาญเฉพาะด้านในงานทำให้สนใจเฉพาะเรื่องบางอย่าง	1. การสื่อสารในแนวนอนมีมากเกินไปทำให้ไม่มีสิ่งย้อนกลับ 2. การสื่อสารในแนวนอนถูกนำมาใช้ทดแทนการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน
4. แนวทแยงมุม (แนวขวาง)	1. ระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางผ่านของการสื่อสาร	1. ช่องว่างของการสื่อสาร
5. ทุกระดับ	1. แต่ละระดับมีข้อมูลข่าวสารเป็นของตนเองเพื่อใช้ในการแข่งขันกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ	1. การหมกมุ่นในเรื่องความไม่แน่นอน

**2. ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร** ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน บุคคลจะได้ รับข้อมูลข่าวสารมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร นอกจากนี้บุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อนและไม่อาจคาดคะเนได้ ภาระที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์การ ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์การ คือ

2.1.1 องค์การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้สิ่งนำเข้า การกระทำตอบสนอง และสิ่งย้อนกลับแก่องค์การ

2.1.2 ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกกลະเลาะจะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสารด้วยการพูดซุบซิบนินทา และการพูดคุยเล่น

ผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารน้อยเกินไปทำให้บุคคลรู้สึกว่ตนหมดอำนาจที่จะควบคุมกิจกรรมการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

2.2 ภาระในการสื่อสารที่มากเกินไป ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลระบบ หรือ องค์กรไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์กรเปิดที่บุคคลสามารถหาข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด ปัญหาเรื่องภาระที่มากเกินไปในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเกิดจากจำนวนและความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไปทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

2.3 ภาระในการสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ผลจากการมีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสมบุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการจูงใจและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

### รูปแบบภาระในการสื่อสารขององค์กรที่นำไปใช้ได้จริง

ปัจจัยด้านภาระงาน	ตัวแปรด้านองค์กร	ตัวแปรด้านบุคคล	ภาระที่รับผิดชอบ	ผล
1. ปริมาณของการสื่อสาร	1. การประสานงานกับคนอื่น ๆ	1. ความสามารถในการสื่อสารของบุคคล	ภาระที่น้อยเกินไป	1. รู้สึกหมดอำนาจ 2. ขาดการจูงใจ 3. เฉื่อยชา
2. ความสลับซับซ้อนของการสื่อสาร	2. ระยะห่างไกลจากคนอื่น ๆ 3. งานที่ปฏิบัติเป็นประจำ 4. จำนวนและคุณภาพของการตัดสินใจ	2. ความต้องการที่จะสื่อสาร	ภาระที่เหมาะสม	1. ได้รับการจูงใจ 2. มีประสิทธิภาพในการทำงาน
			ภาระที่มากเกินไป	1. แรงกดดันสูง 2. สับสน 3. ทำงานผิดพลาด

ปัญหาภาระในการสื่อสารนอกจากจะก่อให้เกิดผลเสียในระดับปัจเจกบุคคลแล้วยังก่อให้เกิดผลเสียในระดับองค์กรอีกด้วย ในกรณีที่มีภาระมากเกินไปทำให้การประมวลผลสารสนเทศ (*information processing*) ขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดคุณภาพ

ของการตัดสินใจ ลดความพึงพอใจ ในงานของผู้ปฏิบัติงาน การขาดงานเพิ่มขึ้น อัตราการเข้าออก ในงานจะสูงขึ้น และลดผลผลิตภาพขององค์กรโดยรวม

3. ข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารในแต่ละช่วงเวลา หมายถึง การที่มีข้อมูลข่าวสารที่มากเกินไป จนทำให้ผู้บริหารหรือพนักงานไม่สามารถนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะมากจนไม่ทราบว่าจะเลือกได้อย่างไร

4. อุปสรรคจากโครงสร้างองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับความยาวของสายการติดต่อสื่อสาร หากผ่านคนกลางหลายคน ความเพี้ยนของข่าวสารก็จะมีแนวโน้มที่สูงขึ้น หากท่านสามารถทำให้ช่องทางการติดต่อสื่อสารสั้นที่สุด หรือสามารถส่งข่าวสารได้โดยตรงจะดีที่สุด

5. อุปสรรคที่เกิดจากการกลั่นกรองข้อมูล เกิดจาก การกลั่นกรองข้อมูลของผู้ส่งสารที่ไม่ตรงตามความเป็นจริง คัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่ตนเองพึงพอใจเท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วผลเสียหายจึงตกอยู่ที่รายละเอียดของข้อมูลข่าวสารที่ถ่ายทอดไป โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีงานยุ่ง งานหนักอยู่ตลอดเวลา ก็ถูกทำลายข่าวสารที่ถูกต้องไปโดยปริยาย

6. อุปสรรคจากลำดับความสำคัญของบุคคล ซึ่งเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา ซึ่งมักจะเกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างคนที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่ากับคนที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าซึ่งจะมีการปกป้องหรือบิดเบือนข่าวสาร

7. อุปสรรคจากระยะเวลา เกิดจาก ระยะเวลาในการให้คำแนะนำการปฏิบัติมีระยะเวลาห่างกันมากซึ่งจะเป็นปัญหาในขั้นการปฏิบัติและเกิดความคลาดเคลื่อนซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการปฏิบัติงานได้

## บทที่ 8 การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์กร

### 8.1 หลักสำคัญในการติดต่อสื่อสารที่ดี

เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ทำให้ผู้ส่งและผู้รับมีข่าวสารตรงกันและรวดเร็ว จึงสมควรยึดหลักสำคัญในการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ใช้ภาษาที่ง่าย ชัดเจน
2. พยายามเป็นผู้ฟังที่ดี กระจือร้อร้น ให้ความสนใจ
3. ให้และรับการตอบสนอง เป็นการเปิดช่องทางในการสื่อสาร
4. พยายามเป็นผู้สื่อสารที่ให้การสนับสนุน เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์
5. ใช้ยุทธวิธีการสื่อสารโดยอาศัยแรงบัลดาลใจ

## 8.2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารขององค์กร

การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้

1. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feed back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผล และข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ระยะเวลา (timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่ง ๆ องค์กรและกลุ่มอาจกำหนด มาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงาน และสั่งการในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกแยะระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. ให้ความสนใจกับภาษา (Attention to language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้คำศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่า ควรจะใช้ภาษาในระดับใด

5. ศูนย์กลางข้อมูล (Information communication and information centers) การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าว โดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กร ก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (The exception principle and the need to know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่

จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (Communication etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไป การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8. การฟังอย่างตั้งใจ (Listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลจากผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาาระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

โดยสรุป พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การสื่อสารที่เข้าใจง่ายใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด

**ประวัติผู้ศึกษา**

ชื่อ - สกุล	นายอภิสิทธิ์ พูลเพชร
วัน เดือน ปีเกิด	31 ธันวาคม 2525
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จากโรงเรียน มงฟอร์ตวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษาปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2546 - ปัจจุบัน วิศวกรระบบโครงข่าย ประจำศูนย์ปฏิบัติ การ และ บำรุงรักษาโครงข่าย บริษัท 3BB จังหวัดเชียงใหม่