



การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

**THE ORGANIZATION COMMUNICATION THAT EFFECTING
TO CABIN CREW OPERATION**

พาริดา พรหมบุตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2561

การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน



พาริดา พรหมบุตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการบิน
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2561

**THE ORGANIZATION COMMUNICATION THAT EFFECTING
TO CABIN CREW OPERATION**



**THIS THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT
AVIATION MANAGEMENT
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER THAILAND
ACADEMIC YEAR 2018**



การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. ดร.คงศักดิ์ ชมชุม)

ประธานกรรมการ

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. ดร.อภิรดา นามแสง)

กรรมการ

(อ. ดร.ณัฐพงษ์ จันทโอบต)

กรรมการ

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)

รักษาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

สถาบันการบินพลเรือน

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)

ผู้อำนวยการกองวิชาการบริหารการบิน

พาริตดา พรหมบุตร: การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (THE ORGANIZATION COMMUNICATION THAT EFFECTING TO CABIN CREW OPERATION)

อาจารย์ที่ปรึกษา: อ.ดร.วรารักษ์ เต็มแก้ว, 169 หน้า

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับสายการบิน Norwegian Air Shuttle เกิดจากช่องว่างของการสื่อสารภายในองค์กร จึงทำการศึกษาวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 2) ศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายในองค์กร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mix method) วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร 2) การวิจัยเชิงปริมาณ จัดทำแบบสอบถามขึ้น เพื่อสอบถามพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบิน Norwegian Air Shuttle ที่ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร จำนวน 184 คน ผลของการวิจัย พบว่า 1) วิธีการสื่อสารโดยส่วนใหญ่ของสายการบิน Norwegian Air Shuttle จะติดต่อผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool ซึ่งลักษณะของการสื่อสารในรูปแบบนี้ โดยโครงสร้างแล้ว จะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication) ซึ่งผู้รับสารไม่ได้ตอบสนองต่อสารทันที การสื่อสารภายในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ 2) พฤติกรรมการสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (1) ด้านผู้ส่งสาร ผู้ส่งสาร และพนักงานประจำฐานปฏิบัติงานที่ต่างกัน ทำให้ใช้เวลานานการตอบกลับนาน หรือไม่ได้รับการตอบกลับจากผู้ส่งสาร (2) ด้านสาร การแจ้งข่าวสารกระชั้นชิด หรือล่าช้าจนเกินไป (3) ด้านช่องทางการสื่อสาร องค์กรขาดมาตรฐานในการส่งสาร และใช้ช่องทางการส่งข่าวสารเพียงช่องทางเดียว (4) ด้านผู้รับสาร พนักงานขาดโอกาสในการซักถาม และการแสดงความคิดเห็น

สาขาวิชาการจัดการการบิน

ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

พาริตดา พรหมบุตร

วรารักษ์ เต็มแก้ว

อนันต์

PARIDA BRAHMAPUTRA: THE ORGANIZATION COMMUNICATION THAT
EFFECTING TO CABIN CREW OPERATION

THESIS ADVISOR: WARAPORN TEMGAEW, Ph.D., 169 PP

The communication error of Norwegian air shuttle cabin crew was derived from the gab of communication among team within the organization. The objective of this study is 1) To examine ways that cabin crew communicate in the organization. 2) To study communication behaviors which effect cabin crew operation. Mixed method was used for this study in order to collect the data both qualitatively and quantitatively. Senior Cabin Crew Members of Norwegian Air Shuttle Bangkok Base were selected as a purposive sampling. The data was collected through in-depth interview for qualitative method. Whereas 184 questionnaires were given out to Norwegian Air shuttle cabin crew for quantitative method. The result showed that 1) most of the time, communication occurred via electronic mail and CrewNet (Vistair) Online Communication Tool. It had been found that these were one-way communication which the receivers were unable to promptly respond to the sender. 2) the communication behaviors which effect cabin crew operation had been categorized into 4 categories which are (1) Sender: the sender of the message and cabin crew were base in different location, therefore it took an amount of time to reply back and forth. (2) Message: crew were acknowledged within the short period of time or late notification. (3) Communication channel: there was no standard in sending message and applied only one way of communication channel. (4) Receiver: lack of chance for cabin crew to discuss or giving opinions for organizational communication.

Aviation Management

Academic Year 2018

Student's Signature

พริดา บราห์มาบุตร

Advisor's Signature

ว. เตมแก้ว

Co-Advisor's Signature

อ. นามสง

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้ หากขาดคำแนะนำ และความช่วยเหลือ ในทุก ๆ ด้าน จากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่าน คือ อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว และ อ. ดร.อภิรดา นามแสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อจำกัดในด้านเวลา เนื่องจากต้องทำงาน ในต่างประเทศ ระยะเวลาที่จะอยู่ประเทศไทยมีอย่างจำกัด แต่ได้รับความช่วยเหลือ และคำแนะนำต่าง ๆ จากท่านอาจารย์ทั้งสอง สิ่งสำคัญที่ท่านทั้งสองมอบให้ คือ กำลังใจ ในการให้ก้าวผ่านความยากลำบากต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาตลอดระยะเวลาที่เริ่มทำงานวิจัย ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และมุ่งมั่นอดทน ที่จะทำให้งานวิจัยเล่มนี้สำเร็จดังที่ตั้งใจไว้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณภิญญา วิโรจน์พันธ์ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร ที่กรุณาให้คำปรึกษา และคำแนะนำในเรื่อง การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และสายการบิน Norwegian Air Shuttle รวมทั้ง ให้คำแนะนำในด้านของข้อมูลทั้งหมดที่ผู้วิจัยจะสามารถ นำมาศึกษา เพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ และทำให้งานวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณ เพื่อนร่วมเรียนระดับปริญญาโทในรุ่นที่ทำให้กำลังใจ และให้คำปรึกษา มาโดยตลอด โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานจากสายการบิน Norwegian Air Shuttle ทั้ง 3 ท่าน ที่เรียน หลักระดานนี้ด้วยกัน เราช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุก ๆ ด้านตลอดระยะเวลา 2 ปีที่เรียน ในภาคทฤษฎี และระยะเวลาทั้งหมดที่เหลือที่ทำงานวิจัย

ท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา คุณพ่อดำรง คุณแม่สิริพร ครอบครัวพรหมบุตร และครอบครัวอรุณประพันธ์ ที่ให้การเลี้ยงดูอบรม และสนับสนุนทางด้านการศึกษามาตลอด ตลอดจนให้คำแนะนำในการทำวิจัย จนทำให้ผู้วิจัยสามารถทำงานได้อย่างลุล่วง นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ สถาบันการบินพลเรือน และคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการการบิน ทุกท่านที่มอบความรู้ และ โอกาสให้ผู้วิจัยได้มีวันนี้ เป็นประสบการณ์ในชีวิตที่ผู้วิจัย จะจดจำความประทับใจแบบนี้ไปตลอดชีวิต

พาริดา พรหมบุตร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ง
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฐ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฑ
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	7
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	7
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	7
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรศาสตร์	7
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.5 คำอธิบายศัพท์	8
2. ทัศนวิสัยวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 สายการบิน Norwegian Air Shuttle	11
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร	15
2.2.1 ความหมายของการสื่อสาร	15
2.2.2 ประเภทของการสื่อสาร	16
2.2.3 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร	17
2.2.4 ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร	19
2.2.5 รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร	21
2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการและแบบจำลองการสื่อสาร	28
2.3.1 หลักการติดต่อสื่อสาร (Principles of communication)	28
2.3.2 แบบจำลองของการสื่อสาร	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร	38
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสาร	43
2.5.1 การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร (Improving organization communication)	44
2.5.2 การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	49
2.5.3 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	51
2.5.4 วิธีการแก้ไขอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	52
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร	53
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
2.8 กรอบแนวคิดงานวิจัย	59
3. วิธีการดำเนินการวิจัย	60
3.1 วิธีวิจัย	60
3.1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	60
3.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	61
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	62
3.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	62
3.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	63
3.3 ตัวแปรที่ทำการวิจัย	63
3.3.1 ตัวแปรต้น	63
3.3.2 ตัวแปรตาม	63
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	63
3.4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	63
3.4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	64
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	65
3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ	65
3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ	66

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	66
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	66
3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	66
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
4.1 การรายงานผลการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง	68
4.2 การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	71
4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	72
4.2.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	75
4.2.3 ผลการวิเคราะห์อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร	83
4.2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น	86
4.2.5 ข้อเสนอแนะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ตอบในแบบสอบถาม ถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	89
4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	92
5. สรุปผลการวิจัย	101
5.1 สรุปผลการวิจัย	101
5.1.1 สรุปวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากการทบทวนเอกสารวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	102
5.1.2 ศึกษาพฤติกรรมสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายในองค์กร	103
5.1.3 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร	107

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	110
5.2.1 พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	110
5.2.2 อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อ การปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	111
5.3 ข้อเสนอแนะ	115
5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป	115
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	116
5.4 ข้อจำกัดของการวิจัย	116
บรรณานุกรม	118
ภาคผนวก	122
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	123
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย	134
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	137
ภาคผนวก ง แบบประเมินค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามสำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ	141
ภาคผนวก จ ผลการตรวจสอบยืนยันค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	156
ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์	169

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร (Pattern of organization communication)	21
4.1	จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนบุคคลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	72
4.2	จำนวน และร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในสายการบินอื่นๆ	74
4.3	จำนวน และร้อยละของประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร	75
4.4	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร	76
4.5	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการสื่อสารผ่านทางช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร	77
4.6	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านลักษณะการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับ	78
4.7	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความต้องการในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	79
4.8	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านวิธีการดำเนินการหากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดไม่เข้าใจในข่าวสารที่ได้รับ	80
4.9	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสำคัญของข่าวสารที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	81
4.10	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปริมาณข้อมูลข่าวสารที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับจากองค์กร	82
4.11	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้ส่งสาร”	83
4.12	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านสาร”	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.13	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านช่องทางการสื่อสาร”	85
4.14	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้รับสาร”	86



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 Flight Operations Department - Management System	3
1.2 Manager OCC (MOR) - Management System	4
1.3 Cabin Crew Section 787 - Management System	5
2.1 การสื่อสารแบบพวงอู่่น	25
2.2 แบบจำลองการสื่อสารของ Shannon and Weaver (1949)	31
2.3 แบบจำลองการสื่อสาร S-M-C-R ของ Berlo	32
2.4 แบบจำลองการสื่อสารของ Thayer	36
2.5 แบบจำลองการสื่อสารของ Wilber Schramm รูปแบบที่ 1	36
2.6 แบบจำลองการสื่อสารของ Wilber Schramm รูปแบบที่ 2	37
2.7 แบบจำลองการสื่อสารของ Wilber Schramm รูปแบบที่ 3	37
2.8 หน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร	38
2.9 กระบวนการปรับปรุงการสื่อสารในองค์กร	45
2.10 กรอบการดำเนินงานวิจัย	59
4.1 ข้อมูลที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับมาจากส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร	71

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

Active Crew	พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละเที่ยวบิน
BCCC	หัวหน้าสูงสุดของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำแต่ละฐานปฏิบัติการ (Base Chief Cabin Crew)
CBT	การส่งสารผ่านระบบการเรียนรู้รูปแบบออนไลน์ภายในบริษัท (Computer Base Training)
CCC	หัวหน้าสูงสุดของแผนกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Chief Cabin Crew)
CCM	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Crew Member)
CCS	ผู้ตรวจสอบการปฏิบัติงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Check Supervisor)
CrewNet	การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool
E-mail	จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
GD	General Declaration Form
IOC	ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์กับแบบสอบถาม (Index of item-Objection Congruence)
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
OCC	ศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational control center)
Operations Manual	คู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
Passive Crew	พนักงานที่โดยสารไปในเที่ยวบินนั้น ๆ ในลักษณะผู้โดยสาร ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในเที่ยวบินนั้น
Pick up Time	เวลาที่รถรับส่งของทางสายการบิน มารับพนักงานจากโรงแรมที่พักในที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ
Report Time	เวลาที่พนักงานมารายงานตัวเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละเที่ยวบิน
Roster	ตารางบิน
SCCM	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Senior Cabin Crew Member)
SBY	รหัสแสดนบาย (Stand by)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การสื่อสารในองค์กร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกแผนก โดยมีความสัมพันธ์กันภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะบุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ซึ่งในสภาวะของโลก ในยุคปัจจุบันที่มีการเติบโตของเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว เกิดการแข่งขันทางการค้าสูง อีกทั้งบทบาทและความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศอันทันสมัย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่เกิดขึ้นล้วนเข้ามา มีบทบาท และส่งผลกระทบต่อ การสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างมาก

การสื่อสาร เป็นหัวใจสำคัญของการทำความเข้าใจระหว่างกันของมนุษย์ในสังคม มนุษย์ จะทำความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ สร้างทัศนคติให้ไปในทิศทางเดียวกัน เกิดการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการสร้างเป้าหมาย และทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน เพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์กรจึงถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การสื่อสารภายในองค์กร เป็นศูนย์กลางที่ทำให้บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจในสิ่งเดียวกัน ซึ่งในแต่ละองค์กรประกอบไปด้วยกลุ่มคนหลากหลายตามสัดส่วน โครงสร้างขององค์กร และมีความแตกต่างกันตามตำแหน่งหน้าที่ การมีวัฒนธรรมและพฤติกรรม การสื่อสารในองค์กรที่ดีจะสามารถสร้างความมั่นคง และเหนียวแน่นเหมือนกับกาวที่ยึดติดองค์กรให้อยู่ได้ ส่วนใหญ่ผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์กร โดยใช้วิธีการสั่งการในแนวดิ่ง ทำให้ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรใช้การสื่อสารสองทางกับบุคลากรในองค์กร (Two-way communication) หรือการสื่อสารระหว่างบุคลากรกับบุคลากรภายในองค์กรเดียวกัน ก็ควรใช้การสื่อสารแบบสองทางด้วยเช่นเดียวกัน

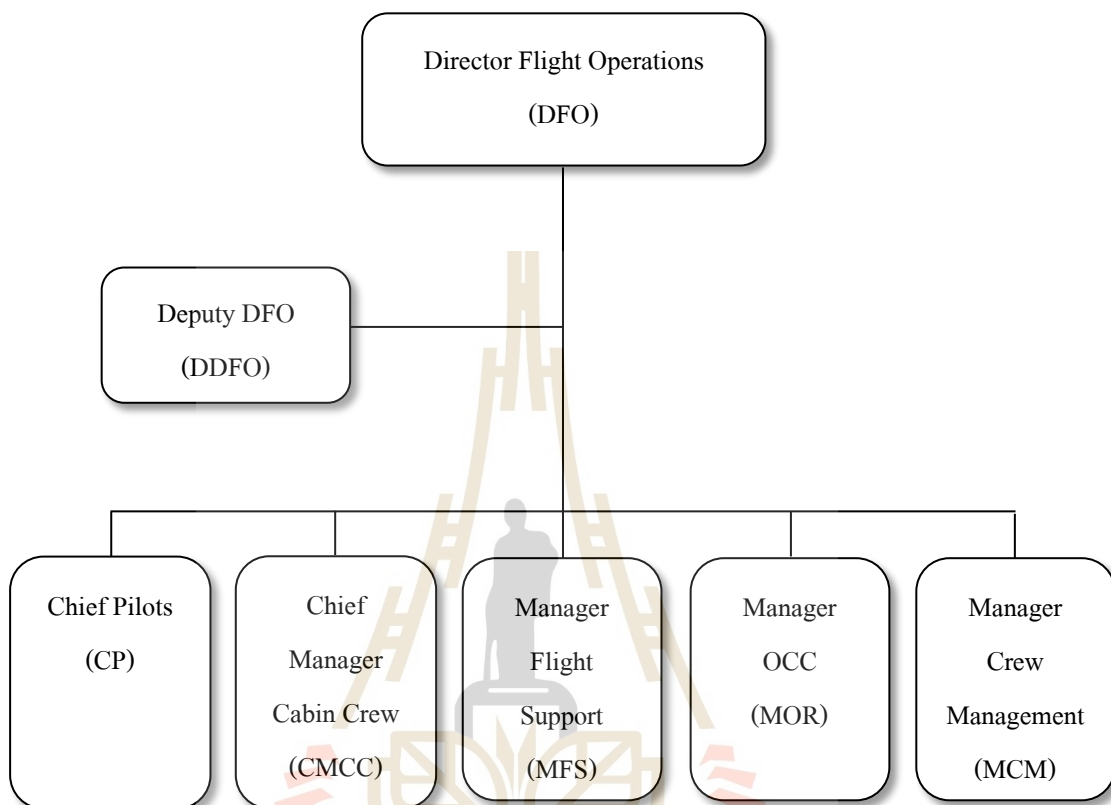
การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาการทำงานของพนักงานในองค์กร ทำให้พนักงานได้ทราบถึงกลยุทธ์ นโยบาย เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับความต้องการขององค์กร เมื่อความเข้าใจของผู้บริหารกับพนักงานตรงกัน ก็ย่อมทำให้การทำงานเกิดความราบรื่น ลดอุปสรรคข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ก่อให้

เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นภาพสะท้อนให้ผลการดำเนินงานออกมาดีและมีประสิทธิภาพ เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานทุกคนเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนทำ และเหนือสิ่งอื่นใด คือส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สายการบิน Norwegian Air Shuttle ASA (NAS) และบริษัทในเครือ ดำเนินธุรกิจสายการบินที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ ซึ่งมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เขต Fornebu เมืองออสโล ประเทศนอร์เวย์ ประกอบไปด้วย Norwegian Air International Ltd. (NAI) ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนที่ประเทศไอร์แลนด์ และ Norwegian Air Norway AS (NAN) ทำการจดทะเบียนที่ประเทศนอร์เวย์ สายการบิน Norwegian Air Shuttle ASA (NAS) ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1993 เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ใหญ่เป็นอันดับ 3 ในประเทศยุโรป มีพนักงานทั้งสิ้น 5,500 คน ดำเนินให้บริการเส้นทางบินจำนวนมากกว่า 500 เส้นทางบิน และมากกว่า 150 จุดหมายปลายทางบินในยุโรป แอฟริกาเหนือ ประเทศในกลุ่มตะวันออกกลาง เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประเทศในแถบทะเลแคริบเบียน อเมริกาใต้ และในประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 2013 สายการบินได้เริ่มจัดตั้งปฏิบัติการเส้นทางบินระยะไกลซึ่งมีชื่อเรียกว่า Norwegian Long Haul โดยได้ทำการเปิดเส้นทางบินระยะไกลระหว่างเมืองออสโล ประเทศนอร์เวย์ เมืองสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน และเมืองโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก ไปยังฝั่งเอเชียคือ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย และเปิดเส้นทางบินระยะไกลจากเมืองออสโล เมืองสต็อกโฮล์ม เมืองโคเปนเฮเกน และเมืองลอนดอน ประเทศอังกฤษ ไปยังฝั่งอเมริกาคือ New York Florida Los Angeles San Francisco Caribbean และ Orlando โดยที่ Norwegian Long Haul มีฐานปฏิบัติการบินของลูกเรืออยู่ 5 ฐานปฏิบัติการบินได้แก่ ฐานปฏิบัติการบินกรุงเทพมหานคร ประเทศไทย ฐานปฏิบัติการบินลอนดอน ประเทศอังกฤษ ฐานปฏิบัติการบินนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ฐานปฏิบัติการบินฟอर्ट ลอเดอร์เดล ประเทศสหรัฐอเมริกา และฐานปฏิบัติการบินบาร์เซโลนา ประเทศสเปน

สายการบิน Norwegian Air Shuttle ASA (NAS) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างองค์กรสลับซับซ้อน มีการแบ่งแผนกในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ส่วนงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือ แผนกงาน Flight Operations Department ดังแสดงในภาพที่ 1.1 ซึ่งประกอบไปด้วย หัวหน้านักบิน 787 (Chief Pilot 787) หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Chief Manager Cabin Crew) ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนเที่ยวบิน (Manager Flight Support) ผู้จัดการศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Manager Operational Control Center; MOR) และผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการลูกเรือ (Manager Crew

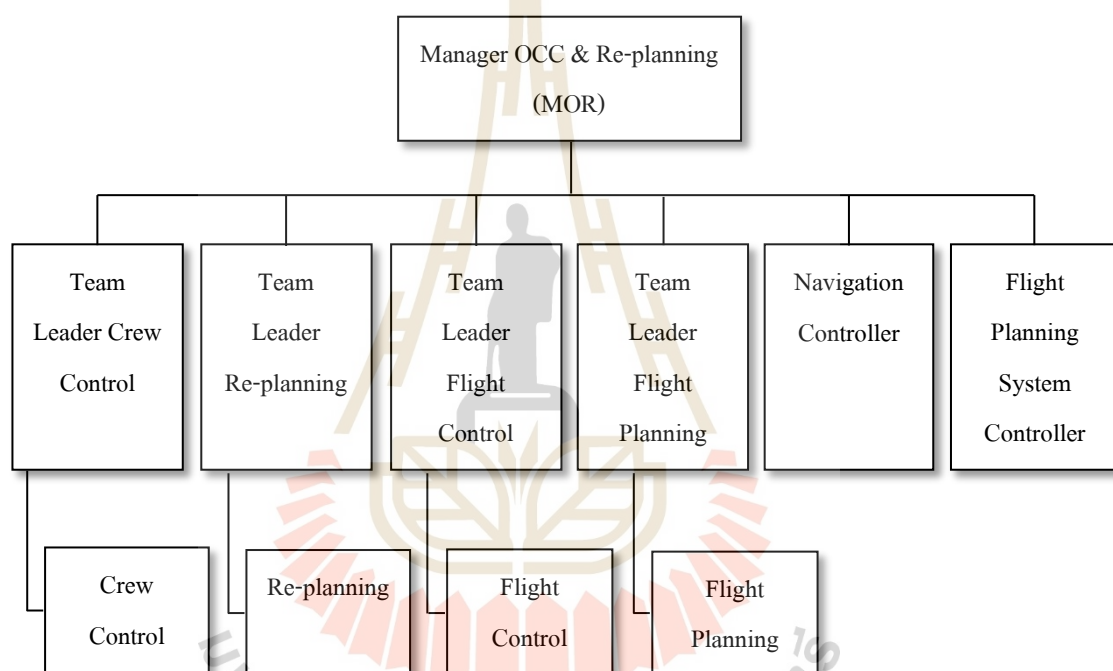
Management; MCM) ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าวล้วนมีความสำคัญต่อการสื่อสารหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน



ภาพที่ 1.1 Flight Operations Department-Management System
(Norwegian Air Shuttle ASA, 2017)

ศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) เป็นส่วนงานที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการติดต่อสื่อสารในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งโครงสร้างของ Manager OCC (MOR) ดังแสดงในภาพที่ 1.2 นั้น ประกอบไปด้วย 1) Crew Control 2) Re-planning 3) Flight Control 4) Flight Planning 5) Navigation Controller และ 6) Flight Planning System Controller ดังนั้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อทำการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลางนั้นมีสำนักงานตั้งอยู่ที่เขต Fornebu เมืองออสโล ประเทศนอร์เวย์ ซึ่งมีได้ตั้งอยู่ ณ สถานที่แห่งเดียวกันกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งก็คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีฐานปฏิบัติการประจำที่กรุงเทพมหานคร อีกทั้งความแตกต่างในเรื่องของภาษาที่ต้องใช้ในการติดต่อสื่อสาร

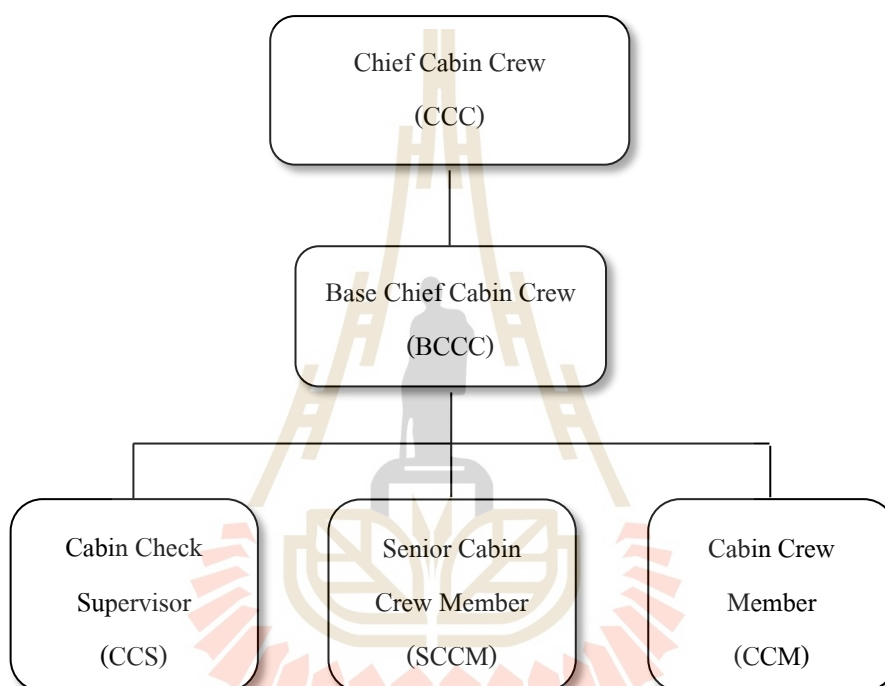
ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กรกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาหลักในการติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน ดังนั้นหากองค์กรขาดการสื่อสารภายใน องค์กรที่ดีแล้วนั้น ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างแน่นอน ซึ่งจะส่งผลทำให้การดำเนินงานเกิดข้อผิดพลาด เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของสารที่ถูกส่ง มาจากต้นทาง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้โดยสารของสายการบิน ทำให้การปฏิบัติงานในเที่ยวบิน นั้น ๆ เกิดความล่าช้า ไม่สามารถที่จะดำเนินการบินได้ หรือเกิดการหยุดชะงัก การดำเนินงานไม่ ต่อเนื่อง สร้างความเสียหายต่อภาพลักษณ์ของสายการบิน



ภาพที่ 1.2 Manager OCC (MOR)-Management System (Norwegian Air Shuttle ASA, 2017)

จากภาพที่ 1.3 โครงสร้างการปฏิบัติงานของลูกเรือ แสดงให้เห็นว่าฐานปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร (Bangkok base) ตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะประกอบไปด้วย 1) Cabin Check Supervisor (CCS) 2) Senior Cabin Crew Member (SCCM) และ 3) Cabin Crew Member (CCM) โดยที่ทั้งสามตำแหน่งจะขึ้นตรงต่อหัวหน้าประจำฐานปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร (Base Chief Cabin Crew-Bangkok base) ซึ่งหัวหน้าประจำฐานปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รวมถึง ข้อมูลด้านการสื่อสารโดยตรงจากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Chief Cabin Crew) และส่งผ่านข้อมูลดังกล่าวให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในฐานปฏิบัติของตนเอง

ต่อไป ซึ่งในสถานการณ์การปฏิบัติงานจริง หากเกิดปัญหาขึ้นในในการปฏิบัติงาน พนักงานต้อนรับ จะทำการติดต่อโดยตรงไปยังศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) ก่อนเพื่อแจ้งเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ OCC ทำการตัดสินใจ แต่ในหลาย ๆ ครั้ง ที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่สามารถติดต่อหรือได้รับการตอบกลับจาก OCC ด้วยเหตุผลหลาย ๆ ประการ ทำให้หัวหน้าประจำฐานปฏิบัติการบินมีความสำคัญอย่างมาก ที่จะคอยดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว และให้คำแนะนำในการปฏิบัติหน้าที่แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน



ภาพที่ 1.3 Cabin Crew Section 787-Management System (Norwegian Air Shuttle ASA, 2017)

ตามระเบียบกรมการบินพลเรือน ว่าด้วยการรับรองหลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบิน (Crew Resource Management; CRM) พ.ศ. 2553 กำหนดให้ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ ต้องดำเนินการตามข้อกำหนดทั่วไป และข้อกำหนดของกรมการบินพลเรือน ในเรื่องผู้ประจำหน้าที่ในอากาศและพนักงานต้อนรับในอากาศยานของตนอบรมในหลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบิน ซึ่งหลักสูตรสำหรับพนักงานต้อนรับในอากาศยาน ได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นครั้งแรก (Initial course) 2) หลักสูตรการฝึกทบทวนตามวาระ (Recurrent course) และ 3) หลักสูตรสำหรับผู้ขาดการฝึกอบรมเป็นระยะเวลาเกินกว่า 1 ปี (Refresher course) ซึ่งทั้ง 3 หลักสูตร

ได้ถูกกำหนดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการสื่อสาร คือ “Effective communication and co-ordination between all crew members including the flight crew as well as inexperienced cabin crew members, cultural differences.” และ “Effective communication and co-ordination with other operational personnel and ground service.” สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2561) ซึ่งทั้งสองหัวข้อที่ถูกบรรจุลงไปในหลักสูตรนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ “Communication” การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและการประสานงานกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ระหว่างพนักงานต้อนรับด้วยตนเอง นักบิน พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานภาคพื้นจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้พบว่า หลักสูตรการฝึกทบทวนตามวาระ (Recurrent course) ที่บริษัทได้มีการอบรมในรอบปีที่ผ่านมา ได้มีการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมใน ส่วนด้านความปลอดภัย (Safety) ด้านกรณีเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Emergency) และด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น (First Aid) ไว้อย่างชัดเจน หากแต่การอบรมในส่วนของ CRM (Crew Resource Management) นั้นไม่ได้มีการระบุอย่างละเอียดเท่าที่ควร ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ในส่วนของหัวข้อ CRM นี้ ควรเน้นให้มีความสำคัญเท่าเทียมกันกับหลักสูตรในด้านของความปลอดภัย ด้านกรณีเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน และด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น เพราะเนื้อหาในส่วนของ การสื่อสารนั้นมีความสำคัญกับบริษัทมาก เนื่องจากลักษณะของโครงสร้างองค์กรดังที่กล่าวมาแล้ว ข้างต้นที่มีความสลับซับซ้อน และส่วนงานที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น ฐานปฏิบัติการทุกอย่างตั้งอยู่ในต่างประเทศ ทำให้หากขาดการสื่อสารที่ดีแล้วนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ปัจจุบัน ผู้วิจัยทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบิน Norwegian Air Shuttle ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร พบปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับสายการบิน เนื่องจากสายการบิน Norwegian Air Shuttle ASA เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างการจัดการบริหารงาน ที่มีหน่วยงานแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) ของสายการบินตั้งอยู่ในต่างประเทศ ทำให้การส่งข้อมูลข่าวสารมายังพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำฐานปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร พบปัญหาถึงความไม่ทั่วถึงในการรับข้อมูลข่าวสาร และการแจ้งข้อมูล ยังมีความไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ในหลาย ๆ ครั้ง บริษัทมีการแจ้งข้อมูลที่ไม่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง ก่อให้เกิดช่องว่างในการสื่อสารภายในองค์กร อีกทั้งช่องทางการติดต่อสื่อสารในการรับข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่จะผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต โดยใช้อีเมลของบริษัทเป็นหลัก จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งบางครั้งหากต้องการคำตอบภายในระยะเวลาอันสั้น บริษัทไม่สามารถตอบกลับได้อย่างทันที่

จากปัญหาที่ผู้วิจัยได้พบในขณะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ทำให้เกิดความสนใจที่จะศึกษาถึงวิธีการสื่อสารที่สายการบินใช้อยู่ในปัจจุบัน พร้อมทั้งสอบถามถึงความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกี่ยวกับอุปสรรค และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร และส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- 2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายในองค์กร
- 3) เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่กำหนดเพื่อทำการวิจัย ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล พฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กร และอุปสรรคและปัญหาทางด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กร
- 2) ตัวแปรตาม คือ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรศาสตร์

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม (Mix method) โดยได้แบ่งกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม ตามลักษณะของการเก็บข้อมูลดังนี้

- 1) ประชากรด้านเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยเก็บข้อมูลจากหัวหน้าประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร (Base Chief Cabin Crew-Bangkok base) จำนวน 1 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นสื่อกลางในการกระจายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากสายการบิน Norwegian Air Shuttle มายังพนักงานทุกคนในฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร ให้ได้รับทราบ และในขณะเดียวกันก็เป็นบุคคลที่รวบรวมเรื่องราวและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในฐานปฏิบัติการบินกรุงเทพมหานครแจ้งโดยตรงต่อสายการบิน

2) ประชากรด้านเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบิน Norwegian Air Shuttle ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 184 คน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) Cabin Check Supervisor จำนวน 19 คน 2) Senior Cabin Crew Member จำนวน 46 คน และ 3) Cabin Crew Member จำนวน 119 คน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะเวลา 4 เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ถึงเดือนพฤศจิกายน 2559

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึงวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบิน Norwegian Air Shuttle ASA ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร
- 2) ทราบถึงคุณลักษณะพฤติกรรมด้านสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในองค์กร
- 3) ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กรของสายการบิน Norwegian Air Shuttle ASA เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัย มานำเสนอเป็นแนวทางพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

1.5 คำอธิบายศัพท์

- 1) การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กรในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 2) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่องค์กรใช้ในการส่งและรับข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ในแต่ละระดับของการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ สารจากผู้บริหารระดับสูงโดยตรงขององค์กร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เว็บไซต์ภายในของบริษั การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) online communication tool การประชุมประจำปีของฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน การสนทนาหรือการสั่งการเป็นรายบุคคล ข้อความและบทสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ ข้อความผ่านโปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
- 3) องค์กร หมายถึง สายการบิน Norwegian Air Shuttle ที่ประกอบธุรกิจด้านการบินในเชิงพาณิชย์ในการรับขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร

4) พนักงาน หมายถึง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำของสายการบิน Norwegian Air Shuttle ASA มาตรฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร

5) Operational Control Center (OCC) หมายถึง ศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เขต Fornebu เมืองออสโล ประเทศนอร์เวย์ โดยมีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทางด้านการบินในส่วน of พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน นักบิน และพนักงานปฏิบัติงานภาคพื้น

6) Chief Cabin Crew (CCC) หมายถึง หัวหน้าสูงสุดของแผนกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องของมาตรฐาน และควมมีประสิทธิภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนที่ทำการปฏิบัติการบิน โดยยึดถือหลักการในเรื่องของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และมาตรฐานความปลอดภัยในด้านการบินอย่างสูงสุด

7) Base Chief Cabin Crew (BCCC) หมายถึง บุคคลซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดูแลด้านการปฏิบัติงานในทุก ๆ อย่าง ที่เกี่ยวข้องกับการบินของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำฐานปฏิบัติการของตนเอง และมีหน้าที่โดยตรงในการรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นต่าง ๆ ในด้านการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในฐานปฏิบัติการของตนเองต่อ Chief Cabin Crew

8) Cabin Check Supervisor (CCS) หมายถึง บุคคลซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินว่ามีกรปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานของบริษัทที่ได้กำหนดไว้ และมีมาตรฐานการบริการต่อผู้โดยสารที่เป็นไปตามข้อกำหนดในด้านการบริการ (Service manual) ของบริษัทในทุก ๆ เที่ยวบินที่มีการดำเนินงานให้สอดคล้องเป็นไปตามข้อกำหนดในคู่มือการปฏิบัติงาน (Operations manual)

9) Senior Cabin Crew Member (SCCM) หมายถึง หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นบุคคลซึ่งมีหน้าที่รับคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่งโดยตรงต่อนักบิน และรายงานการปฏิบัติงานทุกอย่างโดยตรงต่อ Base Chief Cabin Crew โดยหน้าที่และความรับผิดชอบหลัก ๆ ของ SCCM มีดังต่อไปนี้

- รับผิดชอบโดยตรงต่อนักบินในการดำเนินงานและการประสานงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในห้องโดยสาร (Cabin) ทั้งในกรณีเหตุการณ์ที่เป็นปกติ และในกรณีเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน อีกทั้งยังช่วยเหลือนักบินเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ในทุก ๆ เที่ยวบินที่ปฏิบัติการบินนั้น ได้ดำเนินการไปโดยพื้นฐานของความปลอดภัยและควมมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน

- เป็นบุคคลที่เป็นตัวกลางเชื่อมต่อในการติดต่อสื่อสารของมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละเที่ยวบินระหว่างนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ให้แน่ใจว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่สายการบินกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

10) Cabin Crew Member (CCM) หมายถึง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทำหน้าที่ดูแลความปลอดภัย และอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ แก่ผู้โดยสารบนอากาศยาน โดยสามารถแบ่งหน้าที่ออกเป็น 2 ส่วนดังต่อไปนี้

- หน้าที่ด้านความปลอดภัย คือ ดูแลและช่วยเหลือผู้โดยสารเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน ตรวจสอบอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่อยู่ตามจุดต่าง ๆ ภายในห้องโดยสาร เช่น ถังออกซิเจน หน้ากากออกซิเจน เครื่องดับเพลิง ไฟฉาย และเสื้อชูชีพสำหรับสาคิดให้ผู้โดยสารเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉิน ให้ครบถูกต้องตามรายการ และอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้จริง

- หน้าที่ด้านการบริการ คือ การให้บริการอาหารและเครื่องดื่มแก่ผู้โดยสาร การรักษาพยาบาลเบื้องต้นแก่ผู้โดยสารที่เจ็บป่วย การจัดหาที่นั่งในแก่ผู้โดยสาร ดูแลรักษาความสะอาดเรียบร้อยภายในห้องโดยสารและบริเวณห้องน้ำ เป็นต้น

11) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หมายถึง การแจ้งข่าวสารภายในองค์กรโดยการใช้สื่อที่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตของบริษัท เป็นการส่งข้อความข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในการบิน ข้อมูลจากแผนกต่าง ๆ ในทุกภาคส่วนของบริษัท ที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรจะได้รับรู้ เพื่อนำมาใช้หรือนำมาปฏิบัติตามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ภายในบริษัท

12) Pick up time หมายถึง เวลาที่รถโดยสารที่สายการบินจัดเตรียมมา เพื่อมารับลูกเรือที่โรงแรมไปส่งที่สนามบิน

13) Report time หมายถึง เวลาที่ลูกเรือมาพร้อมกัน ณ สถานที่ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อทำการประชุมก่อนที่จะปฏิบัติทำการบินในแต่ละเที่ยวบิน

14) Rest time หมายถึง ช่วงเวลาพักผ่อนของลูกเรือหลังจากได้เสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน

15) Active crews หมายถึง ลูกเรือที่ปฏิบัติงานในแต่ละเที่ยวบิน

16) Passive crews หมายถึง ลูกเรือที่ไม่ได้ปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน แต่ขึ้นเที่ยวบินนั้นในสถานะของผู้โดยสาร

17) SBY code หมายถึง พนักงานที่มีรหัสขึ้นในตารางปฏิบัติงานวันใด บริษัทสามารถเรียกให้พนักงานที่มีรหัสนี้มาปฏิบัติหน้าที่ได้ภายใน 90 นาที

18) Wet lease หมายถึง การเช่าอากาศยานจากสายการบินหนึ่ง โดยที่เป็นการเช่ามาทั้งเครื่องบินและลูกเรือ

19) General declaration form (GD) คือ เอกสารที่แสดงถึง รายละเอียดของเที่ยวบินและรายชื่อลูกเรือทั้งหมดที่ทำการปฏิบัติงานในแต่ละเที่ยวบิน

บทที่ 2

ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีแนวทางในการวิจัยดังนี้

- 1) สายการบิน Norwegian Air Shuttle
- 2) ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
- 3) ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการและแบบจำลองการสื่อสาร
- 4) แนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร
- 5) แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสาร
- 6) แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร
- 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 8) กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 สายการบิน Norwegian Air Shuttle

สายการบิน Norwegian Air Shuttle เป็นสายการบินที่ดำเนินธุรกิจการบินมายาวนาน เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 22 มกราคม ค.ศ.1993 โดยเริ่มแรกนั้นสายการบินเริ่มธุรกิจการบินด้วยการเช่าซื้อกิจการของสายการบินภายในภูมิภาคที่มีชื่อว่า Busy Bee ซึ่งดำเนินการบินให้แก่สายการบิน Braathens ซึ่งเป็นสายการบินเก่าแก่ของประเทศนอร์เวย์ โดยเริ่มทำการบินด้วยเครื่องบินขนาดเล็ก รุ่น Fokker F-50 จำนวน 3 ลำ โดยมีเส้นทางการบินภายในประเทศนอร์เวย์ 4 เส้นทางบิน คือ Oslo-Stavanger Oslo-Bergen Oslo-Trondheim และ Oslo-Tromso

ในปี ค.ศ. 1994 สายการบินเริ่มเปิดเส้นทางการบินภายในประเทศนอร์เวย์จาก Bergen-Vigra ต่อมาปี ค.ศ. 1995 สายการบินมีจำนวนเครื่องบินเพิ่มขึ้นมาเป็น 4 ลำ และสายการบินสามารถทำกำไรได้มากถึง 2.9 ล้านนอร์วีเจียน โคลน ปี ค.ศ. 1999 สายการบินได้รับมอบเครื่องบินลำที่ 6 โดยมีจำนวนผู้โดยสารใช้บริการมากกว่า 5 แสนคนในจำนวน 20,000 เที่ยวบิน ทำให้สายการบินทำกำไรได้เพิ่มขึ้นเป็น 13 ล้านนอร์วีเจียน โคลน (Norwegian, www, 2012)

ปี ค.ศ. 2000 สายการบินเริ่มหันมาปฏิบัติการบินแบบเฮลิคอปเตอร์ โดยสั่งซื้อเฮลิคอปเตอร์ มาดำเนินการบินควบคู่ไปด้วย นอกจากนี้สายการบินมีเครื่องบินรวม 7 ลำในช่วงครึ่งหลังของปี ซึ่งในปี ค.ศ. 2001 เส้นทางการบินของสายการบิน Braathens หลายเส้นทางการบินถูกยกเลิกไป ดังนั้นในปี ค.ศ. 2002 สายการบิน Norwegian Air Shuttle จึงดำเนินการปฏิบัติการบินด้วยตนเอง โดยไม่ต้องดำเนินการบินให้กับสายการบิน Braathens อีกต่อไป โดยเส้นทางที่เริ่มบิน คือ Stavanger-Newcastle โดยมีเที่ยวบิน 2 เที่ยวบินต่อวัน และตั้งชื่อสายการบินขึ้นมาเป็น Norwegian Air Shuttle ผลจากการที่สายการบิน Braathens ถูกซื้อกิจการไปโดยสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ (Scandinavian Airlines) ทำให้สัญญาต่างๆ ที่สายการบินเคยทำร่วมกันสิ้นสุดลง สายการบิน Norwegian Air Shuttle จึงเริ่มดำเนินการบินในเส้นทางการบินภายในประเทศเป็นของตัวเอง ครั้งแรก และกำหนดผลิตภัณฑ์สายการบินของตนเองเป็น สายการบินต้นทุนต่ำ แต่มีเที่ยวบินที่มีความถี่สูง

สายการบิน Norwegian Air Shuttle ได้เริ่มเปิดฐานปฏิบัติการการบินเพิ่มขึ้นที่ประเทศโปแลนด์ โดยเน้นการบินเส้นทางการบินภายในยุโรปกลาง และได้มีการสั่งซื้อเครื่องบินรุ่น Boeing 737-300 จำนวน 7 ลำ เพื่อมาเป็นคู่แข่งที่สำคัญกับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ในปี ค.ศ. 2003 สายการบิน Norwegian Air Shuttle ได้เริ่มเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ และต่อมาในปี ค.ศ. 2004 สายการบินมีเครื่องบินจำนวน 12 ลำ แล้วเริ่มมีการทำพันธมิตรทางสายการบินร่วมกับสายการบิน FlyNordic ของประเทศสวีเดน และสายการบิน Sterling สำนักงานใหญ่ตั้งที่ประเทศเดนมาร์ก จากความสำเร็จดังกล่าวทำให้สายการบินได้กำไรเป็นอย่างมาก ทำให้ในปี ค.ศ. 2005 ธุรกิจสายการบินได้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มมีแผนที่จะขยายฐานการบินไปยังมอสโกว์ ในปี ค.ศ. 2006 และเริ่มเจาะตลาดเข้าไปยังประเทศในกลุ่มสแกนดิเนเวีย โดยได้เปิดฐานปฏิบัติการการบินที่ประเทศสวีเดน และสั่งซื้อเครื่องบินเพิ่มขึ้นอีกจำนวน 42 ลำ นอกจากนี้สายการบินยังได้เปิดธนาคารนอร์วีเจียนขึ้น และมีโปรแกรมสะสมไมล์ให้กับผู้โดยสาร โดยมีชื่อว่า Norwegian Reward นั้นเอง

ในปี ค.ศ. 2007 สายการบิน Norwegian Air Shuttle ได้เข้าซื้อกิจการสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศสวีเดน คือ สายการบิน FlyNordic ซึ่งในเวลานั้นเป็นของสายการบินแอร์ โดยผลจากการซื้อกิจการครั้งนี้ ทำให้สายการบินก้าวเข้ามาเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ใหญ่ที่สุดในกลุ่มประเทศแถบสแกนดิเนเวีย และในปี ค.ศ. 2008 สายการบินได้สั่งซื้อเครื่องบินรุ่น Boeing 737-800 เข้ามาเพิ่ม ซึ่งผลจากการสั่งซื้อในครั้งนี้ ทำให้สายการบินสามารถประหยัดเชื้อเพลิงและลดการปลดปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ในอากาศได้มากถึงร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับเครื่องบิน Boeing 737-300 ที่สายการบินใช้ปฏิบัติการบินอยู่ และสามารถจุผู้โดยสารได้มากถึง 190 คน ส่งผลให้กลายเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สายการบินมีต้นทุนที่ต่ำลง และยังเป็นสายการบิน

ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอีกด้วย สายการบินได้เริ่มทำเส้นทางการบินระหว่างประเทศ โดยมีเส้นทางการบินระหว่างเมือง Oslo ประเทศนอร์เวย์ไปยังเมือง Dubai ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และเมือง Oslo ไปยังเมือง Stockholm ประเทศสวีเดนขึ้นเป็นครั้งแรก และหลังจากที่เริ่มดำเนินการบินในเส้นทางการบินระหว่างประเทศได้ไม่นาน สายการบิน Sterling ซึ่งเป็นสายการบินคู่แข่งนั้นได้ปิดตัวลง ทำให้สายการบินเริ่มขยายฐานปฏิบัติการบินไปยังเมือง Copenhagen ประเทศเดนมาร์ก และเปิดเส้นทางการบินเพิ่มไปยังเมือง London ประเทศอังกฤษ เมือง Amsterdam ประเทศเนเธอร์แลนด์ และเมือง Rome ประเทศอิตาลี

ในปี ค.ศ. 2009 เป็นปีที่ทำให้สายการบิน Norwegian Air Shuttle กลายเป็นที่รู้จัก และมีผู้ใช้บริการสายการบินเป็นอย่างมาก เนื่องจากสายการบินได้รับรางวัลชนะเลิศสายการบินที่เป็นผู้นำในตลาดสายการบิน จากนิตยสาร International Aviation Magazine Air Transport World นอกจากนี้ยังเป็นปีที่สายการบินประสบความสำเร็จได้กำไรเป็นอย่างมาก และเป็นปีที่สายการบินได้รับมอบเครื่องบินรุ่นใหม่เข้ามาขยายเส้นทางการเพิ่มขึ้น โดยเปิดเส้นทางการบินเพิ่มขึ้นอีก 39 เส้นทาง (Norwegian, www, 2016)

ปี ค.ศ. 2010 สายการบิน Norwegian Air Shuttle ได้รับรางวัลโล่เงิน และโล่ทองแดง จาก Skytrax Airlines Awards โดยผู้โดยสารจำนวน 18 ล้านคนจาก 100 ประเทศ ผลจากการสำรวจทำให้สายการบินกลายเป็นสายการบินที่ดีที่สุดอันดับ 2 ในยุโรปเหนือ และสายการบินที่ดีที่สุดอันดับ 3 ในยุโรป โดยในปีนี้ทางสายการบินได้สั่งซื้อเครื่องบินเพิ่มขึ้นอีก 15 ลำ นอกจากนี้สายการบิน Norwegian Air Shuttle ได้พยายามสร้างความแตกต่าง และสร้างภาพลักษณ์แปลกใหม่ให้กับสายการบิน โดยมีการติดภาพของบุคคลสำคัญต่าง ๆ ของประเทศในกลุ่มแถบสแกนดิเนเวียที่หางของเครื่องบิน ซึ่งได้กลายเป็นโลโก้ที่เป็นเอกลักษณ์ และเป็นที่สนใจแก่ผู้โดยสารเป็นอย่างมาก

ปี ค.ศ. 2011 สายการบินได้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และเปิดขยายเส้นทางการบินใหม่ ๆ และได้เปิดฐานปฏิบัติการบินเพิ่มที่ประเทศฟินแลนด์ นอกจากนี้ยังสายการบินแรกที่ให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงบนเครื่อง และได้สั่งซื้อเครื่องบินรุ่น Boeing 787 จำนวน 3 ลำ เครื่องบินรุ่น Boeing 737-800 อีก 15 ลำ ซึ่งในปี ค.ศ. 2012 นั้น สายการบิน Norwegian Air Shuttle กลายเป็นสายการบินที่มีการสั่งซื้อเครื่องบินมากที่สุดในประวัติศาสตร์ของยุโรป โดยรวมจำนวนเครื่องบินที่สั่งซื้อเพิ่มจำนวน 269 ลำ นอกจากนั้นในปีเดียวกันนี้ สายการบินได้ขยายฐานปฏิบัติการบินไปยังสนามบิน London Gatwick ประเทศอังกฤษ โดยเปิดเส้นทางการบินระหว่างประเทศจากประเทศอังกฤษไปยังประเทศสเปน โปรตุเกส ฝรั่งเศส อิตาลี และประเทศโครเอเชีย

ปี ค.ศ. 2013 สายการบิน Norwegian Air Shuttle มีเครื่องบินที่ดำเนินการบินอยู่จำนวน 80 ลำ โดยเป็นเครื่องบินรุ่น Boeing 737-800 จำนวน 78 ลำ และ Boeing 787 จำนวน 2 ลำ และมีการเปิด

เส้นทางการบินระยะไกลระหว่างเมือง Oslo ประเทศนอร์เวย์ เมือง Stockholm ประเทศสวีเดน และเมือง Copenhagen ประเทศเดนมาร์ก ไปยังฝั่งเอเชียคือ กรุงเทพมหานคร และเปิดเส้นทางบินระยะไกลจาก Oslo Stockholm Copenhagen ไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา คือ New York Florida Orlando San Francisco และ Los Angeles

สายการบิน Norwegian Air Shuttle มีประธานบริหาร และผู้ถือหุ้นสูงสุด คือ คุณ Bjorn Kjos สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เขต Fornebu ประเทศนอร์เวย์ ทั้งนี้สายการบิน Norwegian Air Shuttle นั้นได้จัดตั้งโดยกลุ่มธุรกิจโดยมีชื่อว่า The Norwegian Group โดยเป็นเจ้าของธุรกิจสายการบินและธุรกิจอื่น ๆ อีก เช่น 1) Norwegian Air Shuttle Polska 2) Norwegian Air Shuttle Sweden Call Norwegian AS 3) NAS Asset Management Norway 4) Norwegian Long Haul AS และ 5) Norwegian Finans Holding ASA (Bank of Norwegian AS)

ในปี ค.ศ. 2015 สายการบิน Norwegian Air Shuttle ได้รับการยกย่องเป็นสายการบินที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในด้านน้ำมันใน Transatlantic Routes โดย The International Council on Clean Transportation (ICCT) ด้วยมีอายุเฉลี่ยของเครื่องบินเพียงแค่ 3.7 ปี เป็นหนึ่งในบรรดาสายการบินที่มีอายุน้อยที่สุด และมีฝูงบิน (Fleet) ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในโลก เครื่องบินลำใหม่ของสายการบินสามารถสร้างความสะอาดสบายให้กับผู้โดยสารที่ใช้บริการ ในราคาที่ประหยัด เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และลดต้นทุนของสายการบินเองด้วย

ในปี ค.ศ. 2017 สายการบินประสบความสำเร็จในธุรกิจการบินเป็นอย่างมาก ได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย และได้พิสูจน์ให้เห็นว่า ผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบิน Norwegian Air Shuttle ต่างพึงพอใจในฝูงบิน (Fleet) ของสายการบินที่เป็นเครื่องบินโดยสารลำใหม่ การบริการแบบมิตรภาพ ค่าโดยสารในอัตราที่ต่ำ และการเพิ่มจุดหมายปลายทางใหม่อย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี สายการบินได้รับรางวัลต่าง ๆ เช่น 1) World's Best Low-Cost, Long Haul Airline, Skytrax World Airline Awards 2) Europe's Best Low-Cost Airline, Skytrax World Airline Awards 3) Outstanding Contribution to Aviation's award, The Irish Aviation Industry 4) Airline Program of the Year-Europe & Africa, Freddie Awards 5) Europe's Best Low-Cost Airline, AirlineRating.com (Norwegian, www, 2560)

ปัจจุบันนี้สายการบิน Norwegian Air Shuttle มีเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินทั้งสิ้นโดยประมาณ 150 ลำ ประกอบไปด้วยเครื่องบิน Boeing 737-800s Boeing 737 Max และ Boeing 787 Dreamliners ด้วยอายุเฉลี่ยของเครื่องบินอยู่ที่เพียง 3.6 ปี สายการบิน Norwegian Air Shuttle เป็นหนึ่งในสายการบินที่มีอายุน้อยที่สุด และมีฝูงบิน (Fleet) ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในโลก เครื่องบินลำใหม่ที่สายการบินใช้ สามารถทำให้ผู้โดยสารมีความสะอาดสบายมากขึ้น ในอัตราค่าโดยสารที่ถูกลง ช่วยในเรื่องของสิ่งแวดล้อม และทำให้ประหยัดต้นทุนของสายการบิน

ในขณะนี้สายการบิน Norwegian Air Shuttle มียอดการสั่งซื้อเครื่องบินเพิ่มอีกประมาณ 250 ลำ ยอดการสั่งซื้อนี้รวมไปถึงเครื่องบิน Boeing 737-800s Boeing 737 Max Boeing 787 Dreamliners Airbus A321 Long Range และ Airbus A320s โดยมีเส้นทางการบินมากถึง 500 เส้นทางการบินใน 150 จุดหมายปลายทางทั้งในยุโรป แอฟริกาเหนือ ประเทศในกลุ่มตะวันออกกลาง เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประเทศในแถบทะเลแคริบเบียน อเมริกาใต้ และประเทศสหรัฐอเมริกา

วิสัยทัศน์ของสายการบิน Norwegian Air Shuttle คือ “Affordable fares for all” คือ อัตราค่าโดยสารที่ทุกคนสามารถซื้อได้ ราคาโดยโดยสารไม่แพง เพื่อที่จะทำให้ทุกคนได้รับรู้ถึงสิ่งนี้สายการบินได้เสนอการบริการที่มีคุณภาพในทุก ๆ เที่ยวบิน ในราคาตัวโดยสารที่ถูก แต่แฝงไปด้วยคุณภาพ และการบริการที่ดีแก่ผู้โดยสาร ค่านิยม (Value) ของสายการบิน ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ Directness Relevance และ Simplicity คือ การสามารถใช้งานได้ง่าย ผู้โดยสารสามารถเข้าไปจองตั๋วโดยสารได้อย่างง่าย สะดวก และรวดเร็ว การลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน (Operational Priorities) สายการบินให้ความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัยมาเป็นอันดับหนึ่ง การบริการมาเป็นอันดับที่สอง และการสามารถใช้งานได้อย่างง่าย ไม่สลับซับซ้อน เป็นลำดับถัดมา

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัยของคนทุกคน และมีความเกี่ยวข้องไปถึงบุคคลอื่น ตลอดจนถึงสังคมที่แต่ละคนเกี่ยวข้องอยู่ ไม่ว่าจะบุคคลจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น ในสภาพสังคมที่คนต้องมีความเกี่ยวข้องกันมากขึ้นในปัจจุบัน การสื่อสารก็ยิ่งมีความสำคัญต่อบุคคลและสังคมมากยิ่งขึ้น หากคนในสังคมขาดความรู้ความเข้าใจในการสื่อสาร ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ความคิด หรือทำความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างกันได้ ย่อมจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตามมาได้

2.2.1 ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร หรือ Communication มาจากภาษาละตินว่า Communis หมายถึง ความร่วม (Common) และ Communicare หมายถึง การแลกเปลี่ยน (Share) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

พจนานุกรม Oxford-River Books (2006) ได้ให้นิยามของการสื่อสาร คือ การส่งต่อการสื่อสาร การส่งข่าว การสื่อความคิด

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายของการสื่อสารว่า วิธีการนำถ้อยคำ ข้อความ หรือหนังสือ เป็นต้น จากบุคคลหนึ่งหรือสถานที่หนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรืออีกสถานที่หนึ่ง

Schramm (1991) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ การมีความเข้าใจร่วมกันต่อเครื่องหมาย ที่แสดงข่าวสาร (Information Signs)

วันชัย มีชาติ (2556) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ ความรู้สู่ระหว่างบุคคล ซึ่งการสื่อสารจะมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร

ปรมะ สตะเวทิน (2539) บอกความหมายของการสื่อสารไว้ว่า คือ รูปแบบ กระบวนการในการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่งเรียกว่าผู้ส่งสาร (Source) ไปยัง บุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)

Warren W (อ้างถึงใน ชมรมลูกพ่อขุนประยุทธ์ “MC 111 สรุปทฤษฎีการสื่อสาร, 2553) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารนั้นมีความหมายในวงที่กว้างมาก เป็นสิ่งที่ ครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่างที่จิตใจของบุคคล ๆ หนึ่ง ส่งผลกระทบต่อจิตใจของอีกบุคคล หนึ่ง การสื่อสารนั้นไม่ได้มีความหมายเพียงแก่การเขียนและการพูดเท่านั้น แต่ยังรวมถึงภาพ การแสดง คนตรี และพฤติกรรมต่างๆของมนุษย์อีกด้วย

จากการศึกษาความหมายของการสื่อสารจากนักวิชาการแต่ละท่าน ผู้วิจัยสามารถ สรุปความหมายของการสื่อสารได้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการของการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยน ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความต้องการ ทศนคติ หรือความรู้สึคนึกคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคล หนึ่ง ผ่านระบบของตัวหนังสือ เสียง ภาพ หรือท่าทางที่มีความหมาย โดยมีเป้าหมายเพื่อความเข้าใจ ร่วมกัน

2.2.2 ประเภทของการสื่อสาร

การสื่อสารมีมากมายหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการพิจารณา เกี่ยวกับสถานการณ์ในการสื่อสาร ซึ่งโดยปกติแล้วมีการใช้เกณฑ์จำนวนผู้ที่ทำการสื่อสาร เป็นการพิจารณาแบ่งประเภทของการสื่อสาร โดยพิจารณาจากจำนวนของผู้ที่ทำการสื่อสาร ในครั้งนั้น ๆ ว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถแบ่งการสื่อสารออกเป็น 7 ประเภท คือ

1) การสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal communication) เป็นการสื่อสารกับ ตัวเอง เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในขณะเดียวกัน เช่น การเขียน การอ่าน การวิเคราะห์ตัวเอง การเตือน ตัวเอง

2) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) เป็นการสื่อสาร ระหว่างคนสองคน เป็นการสื่อสารที่มีการตอบกลับ (Feedback) ซึ่ง Feedback นี้จะมีอิทธิพล

อย่างมากในการสื่อสาร โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face to face) เป็นการที่ผู้รับและผู้ส่งสารเห็นหน้ากัน พูดยกกัน 2) การสื่อสารระหว่างบุคคลแบบมีสื่อกลาง (Interposed communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลโดยการใช้สื่อเป็นตัวกลาง อาจจะเป็นจดหมาย โทรศัพท์ วิทยุ

3) การสื่อสารระดับกลุ่มย่อย (Group communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลกับกลุ่มชน ซึ่งเป็นคนจำนวนมาก แต่จะไม่เกิน 25 คน เช่น การสอนในห้องเรียน การปราศรัยหาเสียง

4) การสื่อสารระดับกลุ่มใหญ่ (Large-group communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลกับกลุ่มชนจำนวนมาก เช่น การอภิปรายในหอประชุม การบรรยายทางวิชาการ การกล่าวปาฐกถาในหอประชุม

5) การสื่อสารระดับมวลชน (Mass communication) การสื่อสารโดยใช้สื่อมวลชนเพื่อต้องการที่จะทำการติดต่อสื่อสารกับคนจำนวนมาก ในหลากหลายพื้นที่ที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้กลุ่มคนเหล่านั้นได้รับข่าวสารในเวลาใกล้เคียงกัน หรือในเวลาพร้อม ๆ กัน สื่อมวลชนที่ใช้ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสารต่าง ๆ แผ่นป้ายโฆษณา ภาพยนตร์ เป็นต้น

6) การสื่อสารในองค์กร (Organizational communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่อยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกัน เช่น การสื่อสารในหน่วยงานราชการ การสื่อสารในบริษัท การสื่อสารในโรงงาน การสื่อสารของธนาคาร เป็นต้น

7) การสื่อสารระหว่างประเทศ (International communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม เช่น การติดต่อสื่อสารเพื่อดำเนินธุรกิจกับประเทศอื่น ๆ

จากการศึกษาประเภทของการสื่อสาร สามารถอธิบายได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นในรูปแบบใดก็ตามทั้ง 7 ประเภทนี้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับตนเอง การสื่อสารที่มีจำนวนคนที่เข้าร่วมในการสื่อสารนั้น จากกลุ่มเล็ก ๆ จนกลายเป็นกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ และสุดท้าย คือ จำนวนคนที่เข้าร่วมในกลุ่มการสื่อสารนั้น เป็นระดับการสื่อสารระหว่างประเทศ หัวใจของการสื่อสารดังกล่าวก็คือ ผู้ส่งสารย่อมต้องการที่จะทำให้การสื่อสารในแต่ละครั้งนั้น ประสบผลสำเร็จ ผู้รับสารมีความเข้าใจในเนื้อหาของสารที่ส่งออกไป และสามารถทำตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้สำเร็จ

2.2.3 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

การสื่อสารมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคคลสองฝ่ายเกิดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน ดังนั้นหากผู้ส่งทราบวัตถุประสงค์ว่าต้องการสื่อสารเพื่ออะไร และผู้รับสารทราบวัตถุประสงค์ว่ารับสารเพื่ออะไร หากวัตถุประสงค์ทั้งสองตรงกันก็ย่อมทำให้การสื่อสารสำเร็จ ขนิษฐา จิตชินะกุล

(2557) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารออกเป็น 2 ทาง คือ วัตถุประสงค์ด้านผู้ส่งสาร และ วัตถุประสงค์ด้านผู้รับสาร

1) วัตถุประสงค์ด้านผู้ส่งสาร สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

- เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform) ผู้ส่งสารต้องการที่จะบอกกล่าว หรือ ทำการชี้แจงข่าวสารต่าง ๆ ถึงเรื่องราว เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นให้กับผู้รับสารได้ทราบ และเกิดความเข้าใจในสารที่ผู้ส่งสารต้องการแจ้งเรื่องราวเหล่านั้น

- เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (Teach or educate) ผู้ส่งสารต้องการที่จะบอกกล่าวเรื่องราวที่เป็นเนื้อหาในด้านขององค์ความรู้ในทางวิชาการ เพื่อให้ผู้รับสารก่อเกิดความเข้าใจในวิชาความรู้ดังกล่าว เพื่อเป็นหารเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ กระบวนการความคิดให้กับผู้รับสารได้เกิดการเรียนรู้พัฒนา

- เพื่อความบันเทิงใจ (Please or entertain) ผู้ส่งสารต้องการให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจ เพลิดเพลิน และมีความสุข มีรอยยิ้มจากสารที่ผู้ส่งสารได้ส่งไปหาไม่ว่าสารเหล่านั้นจะอยู่ในรูปแบบของการพูด การเขียน หรือการแสดงโดยกริยาต่าง ๆ

- เพื่อชักจูงใจ (Propose of persuade) ผู้ส่งสารต้องการสื่อสาร เพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ แก่ผู้รับสาร หรือเป็นการเสนอแนะ เพื่อทำการโน้มน้าวจิตใจของผู้รับสารให้ปฏิบัติตามคำแนะนำของตนที่ได้เสนอไว้

2) วัตถุประสงค์ด้านผู้รับสาร สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

- เพื่อทราบ (Understand) ในการติดต่อสื่อสารเพื่อถ่ายทอดเนื้อหาของสาร ผู้รับสารต้องการที่จะทราบถึงเรื่องราว เหตุการณ์ ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ส่งสารเพื่อนำไปปฏิบัติตาม หรือนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน

- เพื่อเรียนรู้ (Learn) ผู้รับสารต้องการที่จะได้รับความรู้ในทางวิชาการเพิ่มเติม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความพร้อมในเรื่องนั้น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น

- เพื่อความพอใจ (Enjoy) ผู้รับสารมีความต้องการที่จะรับสารนั้น ๆ เพื่อให้ตนเองเกิดความสบายใจมากยิ่งขึ้น ผ่อนคลายจากความเหนื่อยล้าที่เกิดขึ้น ต้องการความสนุกสนานรื่นเริงบันเทิงใจ เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเครียด

- เพื่อกระทำหรือตัดสินใจ (Dispose or decide) ผู้รับสารต้องการรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่มาจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจในการกระทำนั้น ๆ โดยที่ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นต้องมีความน่าเชื่อถือที่มากพอ ที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อจะกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด ถึงจะทำให้การกระทำหรือการตัดสินใจนั้นเป็นการกระทำที่ถูกต้อง

จากการศึกษาเรื่อง วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ผู้วิจัยสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คือ การที่ผู้ส่งสารต้องการที่จะถ่ายทอดเรื่องราว บอกกล่าวข้อความบางอย่างผ่านทางสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับสารได้รับทราบข่าวสารนั้น ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ หรือนำไปใช้เพื่อเป็นการประกอบการตัดสินใจ โดยที่ในการสื่อสารในแต่ละครั้งนั้น ผู้ส่งสารและผู้รับสารไม่จำเป็นที่จะต้องมีวัตถุประสงค์ในการส่งสารเพียงแค่ วัตถุประสงค์เดียว การส่งสารในแต่ละครั้งนั้นอาจจะประกอบไปด้วยหลาย ๆ วัตถุประสงค์ก็ได้ และทุกครั้งที่มีการส่งสารกันเกิดขึ้น วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารก็ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้รับสารเสมอไป

2.2.4 ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร

พฤติกรรมกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญมาก และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับสายการบิน เนื่องจากในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องมีการอัพเดทข้อมูลข่าวสารในด้านตารางบิน (Roster) ข้อมูลการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน หลักเกณฑ์ข้อบังคับทางด้านการบินต่าง ๆ ที่พนักงานต้อนรับจะต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบของประเทศที่ทำการบินนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์กรจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กรแตกต่างกัน ดังนี้

Bass and Ryterband (1979) ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึงรูปแบบวิธีการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันดำเนินกิจการของบริษัทให้สามารถดำเนินต่อไปได้ ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยอาศัยการสื่อสารเป็นสื่อกลางในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก และทัศนคติ

เกรียงศักดิ์ เจริญแปง (2551) ให้ความหมายการสื่อสารในองค์กร หมายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้ภายในองค์กรต้องมีความสัมพันธ์กันของสมาชิก เพื่อที่จะเกิดการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเกิดการประสานงาน ร่วมมือกันขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

Francis (1987, อ้างถึงใน ดาริกา จารุวัฒนกิจ, 2539) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรเปรียบเสมือนสายเลือดภายในองค์กร จากคำกล่าวที่ว่า “องค์กร หมายถึง การรวบรวมทรัพยากรภายใน ซึ่งถูกทำให้มีชีวิตชีวายิ่งขึ้นด้วยการสื่อสาร” ซึ่งจากคำกล่าวนี้ สามารถมองเห็นภาพได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรจะสามารถอยู่รอดเติบโต และเจริญก้าวหน้าได้นั้น เส้นเลือดใหญ่

ที่สำคัญก็คือ พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ การจะทำให้พนักงานทุกคนทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ย่อมต้องอาศัยตัวกลางสำคัญที่เป็นแรงผลักดัน ซึ่งก็คือ การสื่อสาร นั่นเอง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ 4 ประการ คือ

1) การติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานทุกคนมองภาพใหญ่ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งทิศทางและเป้าหมายขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหาร เพื่อสร้างเป็นกรอบให้พนักงานดำเนินงานไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ เมื่อพนักงานมีความเห็นและทัศนคติเดียวกันกับผู้บริหาร ย่อมทำให้ทิศทางการดำเนินงานของพนักงานกับผู้บริหารไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็ว

2) การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน โดยปกติแล้ว อำนาจการสั่งการทั้งหมดในองค์กรจะมาจากผู้บริหารระดับสูง และถูกถ่ายทอดมาสู่พนักงานในระดับล่าง ดังนั้นสื่อกลางที่เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ นั่นก็คือ การสื่อสาร ซึ่งจะทำให้การสั่งงานเป็นระบบ เป็นลำดับชั้นตามโครงสร้างองค์กรที่ถูกจัดมาเป็นอย่างดี ทำให้ทุกส่วนงานเกิดการดำเนินงานร่วมกันด้วยความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

3) การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร เป็นการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีของพนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความรักสามัคคีกัน ร่วมแรงร่วมใจกันเป็นหนึ่งเดียว ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความคิดในทางที่ดีกับองค์กร ไม่มีอคติกับตัวองค์กร ต้องการเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4) การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาได้อย่างดีนั้น สิ่งที่สำคัญ คือ การที่ผู้บริหารในองค์กรได้รู้ถึงข้อดี ข้อเสีย ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงานระดับล่างขององค์กร เพราะสามารถให้ข้อมูลได้อย่างละเอียด และชัดเจนตรงกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องใช้การตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นยิ่งองค์กรไหน มีการติดต่อสื่อสารที่ดีกับพนักงานระดับล่าง ย่อมทำให้องค์กรสามารถมองเห็นถึงข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นกับองค์กรได้ และสามารถที่จะเข้าใจสภาพของปัญหาที่เป็นอยู่อย่างแท้จริง และสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด เกิดการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น

จากการศึกษาความหมายของการสื่อสารภายในองค์กรของนักวิชาการแต่ละท่าน สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ และการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลที่รวมกันขึ้นเป็นองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย และนโยบายที่ตั้งไว้ โดยที่กระบวนการสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร องค์กรที่มีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ของทุกหน่วยงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และมีการประสานงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เป้าหมายของการทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

2.2.5 รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร

รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรสามารถที่จะแบ่งได้ในลักษณะหลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาในแต่ละแง่มุมของลักษณะการติดต่อสื่อสาร โดยส่วนใหญ่แล้ว การศึกษาในส่วนของเนื้อหาที่เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร สามารถแบ่งรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ แสดงในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร (Pattern of organization communication)

จำแนกตามทิศทาง การสื่อสารภายใน องค์กร (Based on directions of communication)	จำแนกตามช่องทาง การติดต่อสื่อสารภายใน องค์กร (Based on channel)	จำแนกตามประเภท ของการใช้งาน (Based on type of use)	จำแนกตามสัญลักษณ์ ของการสื่อสาร ภายในองค์กร (Based on communication sign)
1) การติดต่อสื่อสาร ในแนวดิ่งหรือการเรียง ตามลำดับชั้น - การติดต่อสื่อสาร จากบนลงล่าง - การติดต่อสื่อสาร จากล่างขึ้นบน 2) การติดต่อสื่อสาร ในตามแนวนอนหรือ การสื่อสารตามขวาง	1) การติดต่อสื่อสาร แบบทางเดียว 2) การสื่อสารแบบ สองทาง	1) การติดต่อสื่อสาร แบบเป็นทางการ 2) การติดต่อสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการ	1) การติดต่อสื่อสาร โดยใช้คำพูด และ การเขียนเป็น ลายลักษณ์อักษร 2) การติดต่อสื่อสาร โดยไม่ใช้คำพูด

ที่มา Miller, 2009

จากตารางที่ 2.1 อธิบายได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรมี 4 รูปแบบ ได้แก่

1) จำแนกตามทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร (Base on direction of communication) นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทิศทางการสื่อสารไว้หลากหลายแตกต่างกันออกไปดังนี้

ศรีสุนันท์ อนุจรพันธุ์ (2553) กล่าวว่า ทิศทางการติดต่อสื่อสารแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบคือ การติดต่อสื่อสารเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน และการติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงาน โดยที่

- การติดต่อสื่อสารเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง (Downward communication) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากลำดับชั้นบังคับบัญชาในระดับสูง ลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำกว่าภายในองค์กรโดยจุดมุ่งหมาย คือ การมอบหมายงานตามลำดับการบังคับบัญชา การสั่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยหัวหน้า การบอกคู่มือและกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ซึ่งการสื่อสารที่จะใช้ส่วนมากจะใช้การเขียนคำสั่ง การพูดในที่ประชุม การเรียกมาเจรจาตัวต่อตัว การสื่อสารจากบนลงล่าง ถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะเป็นการกำหนดกรอบการทำงานของพนักงานในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากการสื่อสารจากบนลงล่างไม่ดีย่อมทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความสับสน และการเบี่ยงเบนจากข่าวสารต้นทางได้

- การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นการสื่อสารที่ส่งผ่านจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ในระดับบังคับบัญชาที่ต่ำกว่าขึ้นสู่ระดับที่สูงกว่าเพื่อดูผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบงานว่างานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วเป็นอย่างไร การสื่อสารในลักษณะนี้ จะเป็นการสรุปย่อเฉพาะผลย้อนกลับที่เป็นสาระสำคัญเท่านั้นโดยไม่มุ่งเน้นในรายละเอียด จึงทำให้ข้อมูลที่ส่งกลับ ไปสั้น กระชับ และมีความชัดเจน

- การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานในแผนกงานเดียวกัน การสื่อสารในระดับนี้ ถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากสามารถทำให้การทำงานเกิดความร่วมมือต่อกัน และก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม

- การติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงาน (Cross Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกันหรือข้ามแผนกกัน การสื่อสารแบบนี้นอกจากจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ตรงสายงานแล้ว ผู้สื่อสารยังมีตำแหน่งที่สูงต่ำต่างกันด้วย

กานต์มณี แสงศรีจิราภักดิ์ (2550) กล่าวถึงพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรมี 3 ระดับ ได้แก่ 1) การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังพนักงาน หรือที่เรียกว่าการสื่อสารแบบบนลงล่าง 2) การสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือที่เรียกว่าการสื่อสารจากล่าง

ขึ้นบน และ 3) การสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันในการจัดการและการบริหารงาน แต่แต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันออกไป

วันชัย มีชาติ (2544) ได้แบ่งทิศทางการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ

- การสื่อสารจากบนลงล่าง (Formal downward channels) เป็นการส่งผ่านข้อมูลจากผู้บริหารขององค์กรมายังลูกน้อง หรือพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้แนวทางในการดำเนินงาน ขั้นตอนกระบวนการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารดังต่อไปนี้ต่าง ๆ ได้แก่ สายการบังคับบัญชา (Chain of command) คู่มือพนักงาน (Employee handbook) และจุลสาร (Pamphlets) ใช้ป้ายประกาศ (Poster and bulletin outboard) ใช้จดหมายข่าว (House organ) และ รายงานประจำปี (Annual reports)

- การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Formal upward channels) เป็นการสื่อสารจากพนักงานระดับปฏิบัติการ หรือลูกน้องมายังผู้บริหารขององค์กร การสื่อสารวิธีนี้จะทำให้ผู้บริหารขององค์กรได้รับรู้ถึงข้อมูลย้อนกลับ การเสนอความคิดเห็น ผลกระทบจากที่ได้ปฏิบัติในเนื้องานจริงว่าเป็นอย่างไร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจในการดำเนินงานของพนักงานระดับล่าง ทำให้พนักงานเกิดขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสื่อสารจากล่างขึ้นบน มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น นโยบายการเปิดรับความคิดเห็น (Open door policy) การประชุมพิเศษ (Special meeting) ระบบการรับความคิดเห็น (Suggestion system) แบบสอบถาม (Questionnaires) และกรรมการรับร้องเรียน (Ombudsperson)

จากการศึกษาเรื่องรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร โดยจำแนกตามทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร (Based on direction of communication) สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ไม่ว่าทิศทางการสื่อสารในองค์กรจะเป็นรูปแบบใด ล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะควบคุมกลไกของกระบวนการสื่อสารในแต่ละรูปแบบให้มีประสิทธิภาพ โดยสนใจในรายละเอียดของขั้นตอนการสื่อสาร เนื่องจากในแต่ละองค์กรล้วนประกอบไปด้วยพนักงานจำนวนมาก ที่มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน และต้องทำงานร่วมกันในหลาย ๆ ฝ่าย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพย่อมลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี

2) จำแนกตามช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Base on channels) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication) เป็นการส่งข่าวสารหรือการสื่อสารไปยังผู้รับแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยที่ผู้รับไม่สามารถมีคำตอบสนทนากับผู้ส่ง แต่อาจจะมีผลย้อนกลับไปหาผู้ส่งในภายหลังได้ เช่น การเขียนจดหมาย การสื่อสารแบบนี้

ผู้ส่งและผู้รับไม่สามารถมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้ทันที และการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับมีการตอบสนองป้อนกลับทันที ส่งกลับมายังผู้ส่ง โดยที่ผู้ส่งหรือผู้รับอาจจะอยู่ต่อหน้ากัน หรืออยู่คนละสถานที่ก็ได้ แต่มีการเจรจาโต้ตอบกันไปมา โดยเป็นการผลัดกันทำหน้าที่ผู้ส่งและผู้รับ

จากการศึกษาเรื่องรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร โดยจำแนกตามช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Based on channel) กล่าวโดยสรุปคือ การสื่อสารภายในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด หากองค์กรนั้น ๆ มีการใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางในการสื่อสารระหว่างกัน เนื่องจากผู้ส่งสามารถทราบได้ว่าสารที่ส่งไปนั้นถึงผู้รับหรือไม่ และผู้รับมีความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งต้องการสื่อสารหรือไม่ และสามารถที่จะทำการตอบกลับสารนั้น ๆ ไปยังผู้ส่งสารได้ และผู้ส่งสามารถวัดผลของการตอบกลับของสารที่ส่งมาจากผู้รับสารได้

3) จำแนกตามประเภทของการใช้งาน (Base on type of use) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication channels) และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication channels)

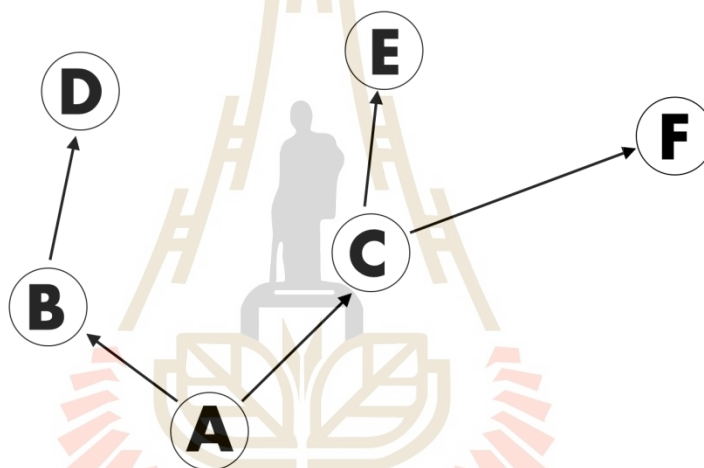
- การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication channels) ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอนที่กำหนดไว้ชัดเจน โดยผ่านระเบียบข้อบังคับ โครงสร้างการบริหารขององค์กร อาจเป็นการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรืออาจเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร แต่อาศัยการพูดจากก็ได้ โดยที่ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบนก็ได้

- การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication channels) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่เกิดจากความชอบพอโดยตรง โดยอาศัยความสัมพันธ์ตามคุ้นเคย การรู้จักเป็นการส่วนตัว ระหว่างบุคคลในองค์กรตามกลุ่มสังคม เป็นลักษณะที่ฝ่ายต่าง ๆ กระทำกันเองเป็นการส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด การพบปะพูดคุยสนทนากัน การสื่อสารในลักษณะนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของการบริหารองค์กร ข้อดีของการสื่อสารแบบนี้ คือ ความรวดเร็วในการสื่อสารจะมีมาก แต่จะมีข้อเสีย คือ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อาจจะมีการบิดเบือนคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

“การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ” และ “การสื่อสารแบบพวงองุ่น” (Grapevine communication) คำสองคำนี้มีการสื่อความหมายถึงสิ่งเดียวกัน โดยคำว่า “พวงองุ่น” เป็นการอุปมาอุปไมยถึงระบบการสื่อสารกับสายโทรเลขที่ถูกเชื่อมต่อโยงระหว่างต้นไม้ต่าง ๆ จึงทำให้ดูเหมือนพวงองุ่น ซึ่งเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นในช่วงสงครามกลางเมืองในสหรัฐอเมริกา

ในทศวรรษ 1860 ซึ่งการสื่อสารแบบพวงอูงุนั้นไม่สามารถถูกจำกัดหรือทำลายให้หมดไปจากองค์กรได้ ผู้บริหารจึงควรที่จะทำความเข้าใจ และยอมรับกับลักษณะการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการดังกล่าว และนำเอาจุดเด่นของการสื่อสารแบบพวงอูงุนมาปรับใช้ควบคู่กับการสื่อสารแบบเป็นทางการ (ณัฐรัชดา วิจิตรจามรี, 2558, หน้า 91-92)

รูปแบบการสื่อสารแบบพวงอูงุนสามารถแสดงให้เห็นดังแสดงในภาพที่ 2.1 โดยที่ A จะเป็นผู้เริ่มถ่ายทอดข้อมูลให้ B และ C จากนั้น B จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่ตัวเองได้รับไปยัง D ส่วน C ก็จะทำกรกระจายข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาจาก A ส่งต่อไปยัง E และ F และยังมีกรส่งต่อข้อมูลแบบนี้ไปอีกเรื่อย ๆ จนกระทั่งข้อมูลข่าวสารดังกล่าวถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กร



ภาพที่ 2.1 การสื่อสารแบบพวงอูงุน (Pace and Faules, 1989, pp.115-116

อ้างถึงใน ณัฐรัชดา วิจิตรจามรี, 2558)

ลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบพวงอูงุน (Pace and Faules, 1989, pp.115-116 อ้างถึงใน ณัฐรัชดา วิจิตรจามรี, 2558) กล่าวว่า การสื่อสารแบบพวงอูงุนเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบปากต่อปาก (World-of-mouth interaction) สามารถไหลได้ทุกทิศทุกทางในองค์กร ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ไม่มีข้อจำกัดทางด้านองค์กรหรือตำแหน่งงาน ข้อดีของการสื่อสารแบบพวงอูงุน คือ ข้อมูลข่าวสารจะถูกแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว โดยผ่านบุคคล 3 บทบาทได้แก่ 1) ผู้เชื่อมโยง (Liaisons) เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มหนึ่งกับกลุ่มอื่น ๆ ที่ต้องคอยติดต่อสื่อสารกับสมาชิกกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กร 2) ผู้โดดเดี่ยว (Isolates) เป็นผู้อยู่นอกกลุ่มหรือเครือข่าย และ 3) ผู้ที่ไม่ส่งผ่านข้อมูลที่ได้รับไปต่อยังคนอื่น ๆ (Dead-enders) ซึ่งหากบุคคลในเครือข่ายได้รับข้อมูลข่าวสารเร็วขึ้นมากเท่าใด ย่อมทำให้การถ่ายทอดเรื่องราว

นั้น ๆ ไปยังบุคคลอื่น ๆ มีแนวโน้มมากขึ้น และหากว่าข้อมูลข่าวสารที่ถูกกระจาย เป็นสิ่งที่มีคนให้ความสนใจจำนวนมาก บุคคลนั้นย่อมจะมีแนวโน้มอย่างยิ่งที่จะถ่ายทอดข่าวสารนั้นไปยังผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว ในทางกลับกัน ข้อเสียของการสื่อสารแบบพวงอูงน คือ ความถูกต้องในรายละเอียดของข่าวสารที่ถูกถ่ายทอดผ่าน เครือข่ายพวงอูงนมีความถูกต้องประมาณร้อยละ 75-90 คนทั่วไปมักจะคิดว่าข่าวสารที่ได้มักไม่ถูกต้อง เนื่องจากข้อมูลที่ผิดพลาดจะมีสีสันน่าตื่นเต้นมากกว่า และคนจดจำได้มากกว่า อีกทั้งข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายพวงอูงนมักขาดความสมบูรณ์ แม้ว่ารายละเอียดจะมีความถูกต้องก็ตาม จึงทำให้เกิดการตีความผิดพลาดได้และการสื่อสารแบบพวงอูงนมักมีอิทธิพลภายในองค์กร ดังนั้น ผู้รับฟังข่าวสารต้องทำการไตร่ตรองวิเคราะห์ในเนื้อหา และความถูกต้องของข่าวสารก่อนเสมอ

จากการศึกษาเรื่องรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร โดยจำแนกตามประเภทของการใช้งาน (Based on type of use) กล่าวโดยสรุปคือ การสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นวิธีการสื่อสารที่สามารถทำให้การสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรมีรูปแบบที่แน่นอน ชัดเจน และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ พนักงานสามารถที่จะทำความเข้าใจสารนั้น ๆ ได้โดยง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้ตรงกัน มากกว่าที่องค์กรจะเลือกใช้วิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

4) จำแนกตามสัญลักษณ์ของการสื่อสารภายในองค์กร (Based on communication sign) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบคือ การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด หรือ การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (Verbal communication) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non-verbal communication) ซึ่งการสื่อสารโดยใช้คำพูด เป็นการสื่อสารที่มีบทบาท และความสำคัญมากต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ การติดต่อประสานงานกัน และสามารถทำให้การดำเนินงานราบรื่น การสื่อสารโดยใช้คำพูดเริ่มจากการทักทายและสนทนากับเพื่อนร่วมงาน การนำเสนอผลงานในที่ประชุม การติดต่อนัดหมายผ่านทางโทรศัพท์ รวมถึง การทำการสัมภาษณ์เพื่อรับบุคลากรใหม่ ๆ เข้ามาในหน่วยงาน การสื่อสารด้วยคำพูดก่อให้เกิดผลดี ได้แก่ การสื่อสารด้วยคำพูดเป็นการสนับสนุนการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) การสื่อสารที่ผู้พูดสามารถทราบปฏิกิริยาการตอบกลับจากผู้ฟังได้ทันทีในเนื้อหาข่าวสารที่ส่งไปว่า ผู้ฟังมีความเข้าใจในสารที่ส่งไปหรือไม่ และผู้ฟังสามารถซักถามเพิ่มเติมได้ หากการสนทนาดังกล่าวเกิดข้อสงสัย หรือไม่เข้าใจในสารที่ส่งมาดังกล่าว อีกทั้งการสื่อสารโดยใช้คำพูดจะมีความสะดวกและรวดเร็วมากกว่าการสื่อสารโดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากสามารถสอบถามได้โดยตรงแบบ Face to face หรือสามารถติดต่อผ่านทางโทรศัพท์ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้การสื่อสารมีความน่าเชื่อถือของข่าวสารมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้ฟังสามารถมองเห็นผู้พูดจริง ๆ ผู้พูดสามารถใช้การสื่อสารแบบไม่ใช้คำพูดในการสื่อสารร่วมด้วย ก็จะยิ่งทำให้ผู้ฟังสามารถเห็นถึงสีหน้า อารมณ์ ความรู้สึกที่ออกมาจาก

ตัวผู้พูดว่า มีความจริงใจมากน้อยแค่ไหน การสื่อสารโดยใช้คำพูดสามารถแสดงออกให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในกลุ่ม อาทิ การประชุมกลุ่มย่อย หรือการสัมมนากลุ่มใหญ่ สมาชิกในกลุ่มสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะ ท้วงติงได้ ซึ่งจะเป็นการแสดงการมีส่วนร่วมในเรื่องนั้น ๆ มากกว่าการสื่อสารด้วยการเขียน

การสื่อสารโดยใช้การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written communication) การสื่อสารในรูปแบบนี้ เหมาะสำหรับเนื้อหาของสารที่มีความสลับซับซ้อนหรือเป็นแนวทางการปฏิบัติแบบใหม่ ซึ่งต้องมีการแจ้งให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตาม การสื่อสารโดยใช้การเขียนภายในองค์กรมักมาในรูปแบบของรายงานการทำงาน คำสั่ง รายงานการประชุม อีเมลล์ ซึ่งข้อความที่ปรากฏนั้นมีลักษณะเป็นทางการ มีเนื้อหาสาระที่ละเอียดจึงทำให้เป็นที่ยอมรับและมีความน่าเชื่อถือ เหมาะกับการติดต่อสื่อสารที่มีผู้รับสารจำนวนมาก เพื่อให้การส่งข้อความมีความทั่วถึง ในขณะที่เดียวกันการสื่อสารในลักษณะนี้ ไม่เหมาะกับการติดต่อสื่อสารที่มีเงื่อนไขของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือต้องการการตอบกลับจากผู้อ่านอย่างเร่งด่วน เนื่องจากผู้เขียนไม่สามารถมั่นใจได้ว่า ผู้อ่านมีความเข้าใจในสารที่ส่งไปอย่างถูกต้อง และผู้อ่านก็ไม่สามารถตอบกลับได้โดยตรงในบางครั้ง จึงทำให้อาจเกิดเป็นช่องโหว่ของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรได้

การติดต่อสื่อสาร โดยไม่ใช้คำพูด (Non-verbal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดและภาษาเขียนในการติดต่อสื่อสาร การแสดงออกโดยไม่ใช้คำพูด ได้แก่ การแสดงออกทางสีหน้า อากัปกิริยาท่าทาง น้ำเสียงในการพูด การเคลื่อนไหวส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย รูปร่างกายตา การสัมผัส สภาพแวดล้อมในการจัดการด้านอาคารสถานที่ การจัดที่นั่ง เป็นต้น ซึ่งในการสื่อสารปกติของคนเรา ย่อมมีทั้งการสื่อสารโดยใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูดผสมปนเปกันไป เพื่อให้การสื่อสารนั้นมีความชัดเจน เข้าใจในเนื้อหาของสาร และสามารถทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร โดยจำแนกตามสัญลักษณ์ของการสื่อสารภายในองค์กร (Based on communication sign) กล่าวโดยสรุป คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรเน้นการติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด เพื่อที่จะทำให้การสื่อสารระหว่างองค์กรและพนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เนื่องจากการพูดคุยกันโดยตรง ก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว หากเกิดข้อสงสัยสามารถสอบถามได้ทันที และเป็นการสนับสนุนการสื่อสารแบบสองทางด้วย บางครั้งหากการสื่อสารมีความซับซ้อน หรือเป็นแนวทางที่พนักงานในองค์กรต้องปฏิบัติตาม การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรสามารถทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และมีความครอบคลุมทั่วถึงไปยังพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการและแบบจำลองการสื่อสาร

การสื่อสารนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา จุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดนั้นไม่ชัดเจนแน่นอนตายตัว และองค์ประกอบทุกตัวในกระบวนการต่างมีผลกระทบซึ่งกันและกัน จากคุณลักษณะดังกล่าวจึงทำให้การศึกษาเป็นไปได้ยาก เนื่องจากกระบวนการสื่อสารสามารถเคลื่อนไหวได้ตลอดเวลา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหยุดกระบวนการที่เคลื่อนไหวให้หยุดนิ่งไว้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเรียกกันว่า การสร้างแบบจำลอง (Model) เพื่อที่จะทำให้การศึกษากระบวนการสื่อสารสามารถทำได้อย่างละเอียดและถี่ถ้วนมากยิ่งขึ้น

มีนักวิชาการหลากหลายท่านได้นำเสนอแบบจำลองการสื่อสารขึ้นมา ซึ่งแต่ละแบบจำลองขึ้นอยู่กับความสนใจเกี่ยวกับการสื่อสารในแง่มุมต่าง ๆ แล้วแต่ว่านักวิชาการแต่ละท่านจะให้ความสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบใดในแบบจำลอง ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอถึงแบบจำลองที่มีความเกี่ยวข้อง และมุ่งเน้นถึงองค์ประกอบที่มีความส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในสายการบิน Norwegian Air Shuttle เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงความหมายของการสื่อสารมากยิ่งขึ้น และเห็นมุมมองต่าง ๆ ต่อการสื่อสารในแบบจำลอง ซึ่งไม่ว่าการสื่อสารจะถูกพิจารณาในแง่มุมใดก็ตาม สามารถสรุปได้ว่าการสื่อสารมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการใหญ่ ๆ คือ ผู้ส่งสาร (Source) สาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) ซึ่งองค์ประกอบแต่ละตัวในกระบวนการสื่อสารจะต้องมีคุณลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการสื่อสาร และหากเราจะพิจารณาถึงการไหลของข่าวสารนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การไหลของข่าวสารแบบทางเดียว (One-way communication) และการไหลของข่าวสารแบบสองทาง (Two-way communication) ซึ่งการไหลของข่าวสารแบบสองทางนี้ ถือได้ว่าเป็นลักษณะที่มีโอกาสทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จได้มากขึ้น เนื่องจากเป็นการสื่อสารที่มีการโต้ตอบกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ทำให้ผู้ส่งสารสามารถทราบได้ว่าการสื่อสารที่ส่งไปนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ และควรปรับปรุงการสื่อสารในครั้งต่อไปเป็นอย่างไร เพื่อที่จะทำให้การสื่อสารนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จ

2.3.1 หลักการติดต่อสื่อสาร (Principles of Communication)

การสื่อสารเป็นกระบวนการ (Process) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานในหลายประการ ดังนี้ (O'Rourke, 2010, pp.25-26)

1) การเคลื่อนไหว (Dynamic) การสื่อสารของมนุษย์มีลักษณะของการเคลื่อนไหว มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ สารที่มาจากคน ๆ หนึ่งสามารถที่จะสร้างให้เกิดสารแก่

อีกบุคคลหนึ่งได้ และในขณะเดียวกันประสบการณ์ในการสื่อสารของผู้ส่งสารคนหนึ่งสามารถที่จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ของอีกบุคคลได้

2) ความต่อเนื่อง (Continuous) การสื่อสารมีความต่อเนื่อง ไม่เคยหยุดนิ่ง ความเงียบ (Silence) และการนิ่งเฉยของกลุ่มสนทนาในปฏิริยาตอบกลับนั้น ย่อมสื่อถึงความหมายอย่างใดอย่างหนึ่งของการสื่อสาร เช่น ผู้รับสารอาจมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือไม่ได้ให้ความสนใจในการสนทนาเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับสาร O'Rourke ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์ไม่สามารถที่จะไม่สื่อสารได้ (You cannot *not* communicate)

3) ลักษณะที่เป็นวงกลม (Circular) ลักษณะของการสื่อสารมีลักษณะที่เป็นวงกลม น้อยมากที่เราจะพบการสื่อสารเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว (One-way communication) คือการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารเท่านั้น ซึ่งโดยทั่วไป เมื่อมีการส่งสารจากผู้ส่งสาร ไปยังผู้รับสาร ก็มักจะมีปฏิริยาตอบสนองต่อสาร หรือข้อความที่ได้รับจากผู้ส่งสาร เรียกว่าเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งข้อมูลย้อนกลับนี้จะทำให้ผู้รับสารกลายเป็นผู้ส่งสารตัวใหม่กลับไปยังอีกฝ่ายนั่นเอง

4) ไม่สามารถทำซ้ำได้ (Unrepeatable) การสื่อสารไม่สามารถที่จะทำซ้ำได้ เฮราคลิตุส (Heraclitus) นักปรัชญาชาวกรีกได้กล่าวไว้ว่า “ No man can step in the same river twice” คือ ไม่มีใครสามารถที่จะกระโดดลงไปในแม่น้ำเดียวกันในเวลาเดียวกันได้ถึงสองครั้ง ซึ่งหมายถึง แม้ว่าคุณพยายามทำเหตุการณ์เดิมซ้ำ เหตุการณ์ครั้งใหม่ย่อมแตกต่างไปจากเหตุการณ์เดิม เพราะมีปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนรวมถึงตัวบุคคลที่มีอารมณ์ ความรู้สึก สภาพร่างกาย และจิตใจที่เปลี่ยนแปลงไป เปรียบเสมือนการที่คุณอ่านหนังสือเล่มเดิมซ้ำอีกครั้งหนึ่งจากเล่มที่คุณเคยได้อ่านมาแล้ว ประสบการณ์ในการอ่านหนังสือครั้งที่สองย่อมแตกต่างจากครั้งแรก มันอาจทำให้คุณรู้สึกไม่ตื่นเต้น ไม่ตกใจ ไม่ดีใจ ไม่เศร้า เหมือนกับความรู้สึกครั้งแรกที่คุณได้รับจากการอ่านหนังสือเล่มนี้

5) ไม่สามารถย้อนกลับได้ (Irreversible) การสื่อสารไม่สามารถย้อนกลับได้ กระบวนการบางอย่างสามารถที่จะย้อนกลับมาได้ อย่างเช่น เราสามารถที่จะทำให้น้ำกลายเป็นน้ำแข็งได้ด้วยการแช่แข็ง และในขณะเดียวกัน ก็สามารถทำน้ำแข็งนี้ให้กลับสภาพคืนมาเป็นน้ำได้ โดยการที่นำน้ำแข็งมาตั้งไว้ข้างนอกให้น้ำแข็งละลาย แต่เรื่องนี้ไม่สามารถที่จะใช้กับการสื่อสารได้ ถ้าเราได้กล่าวคำพูดที่ไม่ดี ไม่สุภาพ หรือคำพูดที่รุนแรงกับบุคคลหนึ่งไปแล้ว ไม่สามารถเรียกคำพูดนั้นย้อนคืนกลับมาได้ เราทำได้แค่เพียงอธิบาย กล่าวคำขอโทษ หรือทำบางอย่างทดแทนเท่านั้น

6) ความซับซ้อน (Complex) การสื่อสารมีความซับซ้อน ความซับซ้อนของการสื่อสารนอกจากจะเกี่ยวข้องกับความหลากหลายขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการสื่อสาร

แล้วนั้น แต่ยังคงมีความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับตัวมนุษย์เองด้วย มนุษย์ทุกคนล้วนมีความแตกต่างกันในด้านของความคิด การศึกษา ประสบการณ์ และการรับรู้ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้การรับรู้สารในตัวบุคคลที่แตกต่างกันย่อมมีการตอบสนองต่อสารนั้นแตกต่างกันด้วย

จากการศึกษาเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสาร สามารถกล่าวโดยสรุป คือ การที่เข้าใจถึงหลักการติดต่อสื่อสารย่อมจะส่งผลให้เราเข้าใจลักษณะของกระบวนการสื่อสารที่ชัดเจนขึ้น สามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ และปรับให้เข้ากับการสื่อสารที่เกิดขึ้น เพื่อให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ และก่อให้เกิดความเข้าใจ ไม่เกิดความสับสนหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจตามมา เนื่องมาจากการขาดความรู้ และความเข้าใจหลักการติดต่อสื่อสารอย่างแท้จริง

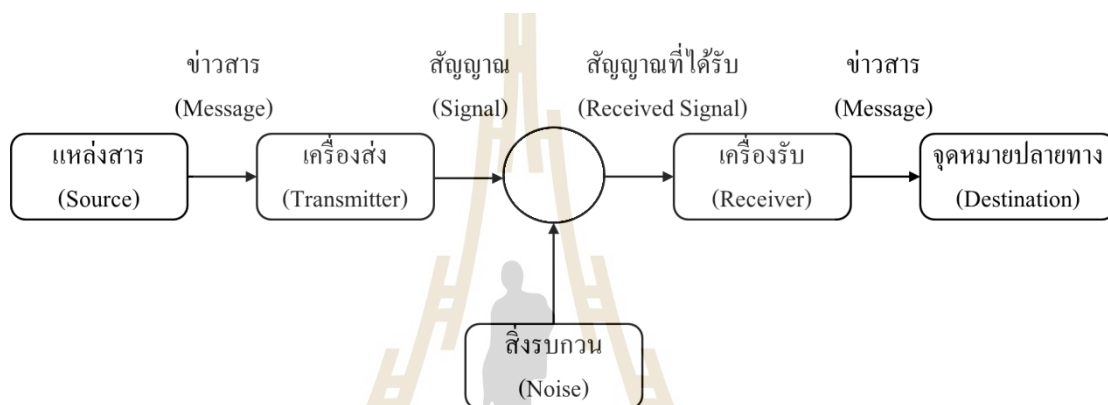
2.3.2 แบบจำลองของการสื่อสาร

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารได้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ในยุคแรก ๆ การสื่อสารมีองค์ประกอบหลักพื้นฐานเพียงแค่ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร ต่อมาคำจำกัดความของการสื่อสารมีความซับซ้อนมากขึ้น แบบจำลองทางการสื่อสาร (Communication models) ที่ถูกคิดค้นโดยนักวิทยาศาสตร์จากหลากหลายท่าน จะช่วยให้มองเห็นมุมมองต่าง ๆ ของการสื่อสาร และเข้าใจความหมายของการสื่อสารได้มากขึ้น ซึ่งรายละเอียดของแต่ละแบบจำลองสามารถแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

1) แบบจำลองการสื่อสารของ Shannon and Weaver (The Shannon and Weaver Model) Shannon and Weaver ได้คิดค้นแบบจำลองในเชิงคณิตศาสตร์ที่มีลักษณะเป็นเส้นตรง แสดงถึงการถ่ายทอดของกระบวนการสื่อสารในสภาพแวดล้อมและสังคมยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากตัวแบบจำลองแสดงถึงการสื่อสารที่ผ่านเครื่องมีอุปกรณ์การสื่อสาร นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการสื่อสารด้วย โดยตัวแบบของการสื่อสารในแบบจำลองของ Shannon and Weaver มีลักษณะดังแสดงในภาพที่ 2.2

แบบจำลองของ Shannon and Weaver สามารถอธิบายถึงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรของสายการบิน Norwegian Air Shuttle ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากแบบจำลองดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของการไหลของข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้อุปกรณ์ หรือเครื่องมือเป็นตัวกลางในการสื่อสาร ซึ่งหากมองถึงการสื่อสารที่เกิดขึ้นในสายการบิน Norwegian Air Shuttle ก็เปรียบได้กับการติดต่อสื่อสารของบริษัทมายังพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านการติดต่อทางโทรศัพท์ และการติดต่อผ่านทางอินเทอร์เน็ต อีเมลล์ของบริษัท ซึ่งจากภาพในแบบจำลองจะสามารถอธิบายให้เห็นภาพได้ง่าย ๆ ก็คือ บริษัท (Source) จะทำการจัดส่งข้อมูลข่าวสาร (Message) ผ่านทางโทรศัพท์หรืออีเมลล์ของบริษัท มายังพนักงาน (Receiver) และจุดหมายปลายทางที่ต้องการ (Destination) โดยที่ในขณะที่มีการส่งผ่านข้อมูล

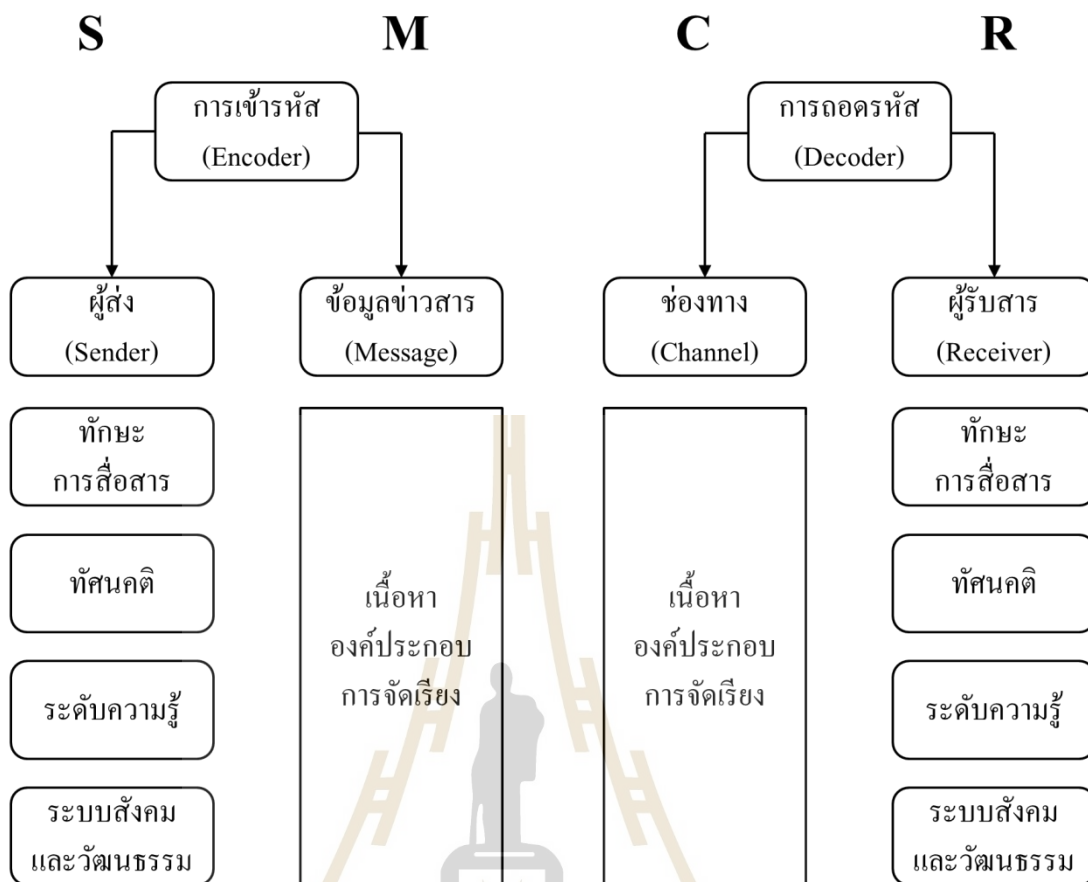
ข่าวสารระหว่างกันนั้นอาจมีสิ่งรบกวนต่าง ๆ (Noise) จากสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่เสียงที่แทรกเข้ามาจากสัญญาณโทรศัพท์ ความห่างไกลของระยะทางระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร จึงอาจทำให้สัญญาณโทรศัพท์อาจขาดหายไปเป็นช่วง ๆ ทำให้ผู้รับได้ยินสารไม่ชัดเจน หรือ สัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ไม่มีความแรงมากพอ ทำให้การส่งของข้อมูลเกิดความล่าช้า หรือส่งไปไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์จริง และจะส่งผลให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารเกิดการตีความในสารที่ตนได้รับแตกต่างกัน เป็นเหตุให้การสื่อสารเกิดความล้มเหลวได้ (Communication failure)



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองการสื่อสารของ Shannon and Weaver (1949)

2) แบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo (The Berlo Model หรือ SMCR Model) แบบจำลองของ Berlo ดังแสดงในภาพที่ 2.3 เป็นแบบจำลองที่อธิบายถึงกระบวนการสื่อสารที่เน้นในส่วนของคุณลักษณะขององค์ประกอบในกระบวนการสื่อสารที่จะทำให้กระบวนการสื่อสารประสบความสำเร็จเป็นหลัก โดยที่คุณลักษณะของผู้ส่งสารและผู้รับสาร จะต้องประกอบไปด้วยทักษะในการสื่อสาร ทักษะคิด ระดับความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อที่จะสามารถทำให้กระบวนการรับส่งข้อมูลข่าวสารนั้นเกิดความเข้าใจตรงกัน

เดวิด เบร์โล (David Berlo) ได้พิมพ์ตำราชื่อ “The Process of Communication” ในทศวรรษที่ 1960 โดยได้พัฒนาแบบจำลองนี้ตามแนวคิดเชิงกระบวนการ (Process model) ที่ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพมากแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้ง 4 ได้แก่ ผู้ส่ง (Sender) ข้อมูลข่าวสาร (Message) ช่องทาง (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองการสื่อสาร S-M-C-R ของ Berlo (Lewis, 1980, pp. 50
อ้างถึงใน ญัฎฐ์ชุตดา วิจิตรจามรี, 2558)

- ผู้ส่ง (Sender) คือ บุคคลที่เป็นผู้ส่งสาร ถ่ายทอดข้อมูลหรือข่าวสาร โดยการเข้ารหัส (Encoder) ออกมาเป็นสัญญาณ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ซึ่งตามหลักความคิดของเบอร์โลนั้น การสื่อสารจะสามารถมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้ส่งสารต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้
 - ทักษะการสื่อสาร (Communication skill) เป็นทักษะที่ผู้ส่งสารต้องมีในด้านของการส่งสารข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทักษะในด้านของการพูดอย่างไรให้ผู้ฟังเข้าใจในสารที่ส่ง ทักษะในการตีความของข้อมูลข่าวสารที่มาในหลากหลายรูปแบบ ทักษะในด้านของการเขียนเรียบเรียงข้อมูล เพื่อให้ผู้รับสารมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของสารที่เราต้องการสื่อออกไป
 - ทัศนคติ (Attitude) คือ ความรู้สึกนึกคิด ความเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการแสดงออกของแต่ละบุคคล การสื่อสารจะประสบผลสำเร็จต้องประกอบไปด้วยทัศนคติที่ดี 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) ทัศนคติที่ดีต่อตนเอง เชื่อมัน

ในตัวเองก่อนที่จะให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในสารหรือข้อมูลที่เรจะเป็นคนส่งต่อไป 2) ทักษะที่ดีต่อเนื้อหาข่าวสาร ไม่สร้างความลำเอียงต่อเนื้อหาของสารที่เราจะส่งไป เมื่อเรามีทัศนคติที่ดีก็จะทำให้เรามีความเป็นกลางของเนื้อหาข่าวสาร และสามารถเปิดใจเพื่อค้นหาข้อมูลของสารที่เพิ่มเติมจากเดิมอย่างจริงจังและถูกต้อง และ 3) ทักษะที่ดีต่อผู้รับสาร การสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้รับสารย่อมจะทำให้การสื่อสารนั้น ๆ ประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน ผู้ส่งสารมีความเต็มใจที่จะนำเสนอข่าวสารให้มากที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับสาร โดยที่หากผู้ส่งสารมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสาร ก็จะทำให้ผู้ส่งสารขาดความตั้งใจ และความพยายามในการที่จะส่งสารนั้น ๆ ส่งผลให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จ

- ระดับความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ในตัวของผู้ส่งสารเกี่ยวกับสารนั้น ๆ ที่จะส่งออกไป หากผู้ส่งสารมีความรู้และความเข้าใจในสารที่ส่งเป็นอย่างดีย่อมทำให้สารที่ออกมาเกิดความน่าเชื่อถือ ผู้รับสารมั่นใจได้ว่าสารที่ตนได้รับมีความน่าเชื่อถือ

- ระดับสังคมและวัฒนธรรม (Social and culture system) มนุษย์ทุกคนล้วนต่างอาศัยอยู่ในสังคมที่มีความแตกต่างกันทางด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขนบธรรมเนียมประเพณี พิธีการต่าง ๆ ทำให้สิ่งที่แสดงออกมาทางด้านการสื่อสารในแต่ละกลุ่มบุคคลนั้นย่อมมีความแตกต่างกันไปตามสภาวะแวดล้อมดังกล่าว ระบบสังคมและวัฒนธรรมจะเป็นตัวแปรที่กำหนดรูปแบบ และวิธีการสื่อสารของผู้ส่งสาร และเป็นสิ่งที่กำหนดการคัดสรรเนื้อหาของข่าวสารที่จะถูกส่งออกไปว่าจะมีลักษณะมากน้อยเพียงใด ตัวอย่างเช่น คนไทยมีขนบธรรมเนียมประเพณีในการยกมือไหว้ เมื่อต้องการทักทายกัน แต่ในส่วนของชาวต่างชาติจะใช้การสัมผัสมือกันเป็นการแสดงออกในการทักทาย บริษัทญี่ปุ่นจะมีความเข้มงวดและการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทที่ค่อนข้างเข้มงวดมากกว่าบริษัทที่เป็นของชาติยุโรป เป็นต้น

- ข้อมูลข่าวสาร (Message) คือ เนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการจะสื่อสารออกไป โดยผ่านในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน หรือการแสดงท่าทางต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งส่วนประกอบของข้อมูลข่าวสารได้ดังนี้

- เนื้อหาของสาร (Message content) คือ ข้อความที่ต้องการจะสื่อออกไปให้ผู้รับสารนำไปปฏิบัติ หรือต้องการแจ้งให้ทราบเพื่อเป็นการบอกกล่าว

- รหัสสาร (Code) คือ องค์ประกอบที่เล็กที่สุดของสารที่นำมาประกอบกันแล้วเป็นคำที่มีความหมาย ได้แก่ สระ พยัญชนะ วรรณยุกต์

- การเลือกและจัดลำดับข่าวสาร (Message treatment)

คือ การจัดเรียงและเลือกรูปแบบของสารที่ต้องการจะส่ง ย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ส่งสารโดยเฉพาะ

- ส่วนประกอบหรือรายละเอียดต่าง ๆ ของเนื้อหาสาร (Element) คือ ส่วนประกอบที่นอกเหนือจาก เนื้อหาของสาร รหัสสาร หรือการเลือกและจัดลำดับข่าวสารที่ประกอบกันเป็นประโยคหนึ่ง ๆ เรื่องหนึ่ง ๆ บทความหนึ่ง ๆ

- โครงสร้างที่จะทำให้เนื้อหาสารเป็นประโยคที่สมบูรณ์ (Structure) คือ ในแต่ละภาษาจะมีโครงสร้างของภาษาที่ต่างกันออกไป เช่น ประโยคในภาษาไทย จะเรียงจาก ประธาน กริยา กรรม ส่วนรูปแบบของประโยคในภาษาอังกฤษ ในบางประโยคสามารถเอากรรมมาวางหน้าประโยคได้

- ช่องทาง (Channel) ตามแบบจำลองของเบอร์โล กล่าวว่า ช่องทางการสื่อสารนั้นประกอบไปด้วย ประสาทสัมผัสทั้งห้า ได้แก่ การได้ยิน การเห็น การสัมผัส การได้กลิ่น และการลิ้มรส ซึ่งเราสามารถรับรู้สารผ่านทางช่องทางเหล่านี้ได้ อาทิ เห็นคนร้องไห้ ก็รู้ว่าคนนั้นกำลังมีความทุกข์ หรือการรับรู้ว่าได้กลิ่นใหม่ ๆ ก็สามารถคาดการณ์ได้ว่าอาจมีไฟไหม้สักอย่าง

- ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลที่จะคอยรับข้อมูลข่าวสารที่ส่งมาจากผู้ส่งสาร โดยที่คุณลักษณะของผู้รับสารก็จะมีองค์ประกอบเดียวกันกับผู้ส่งสาร ดังนี้

- ทักษะ การ สื่อ สาร (Communication skill) ความสามารถในการรับสาร จะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ขึ้นกับประสบการณ์ในอดีต ความสามารถ ความชำนาญ การตีความสารที่ส่งมา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ความเข้าใจในสารมีความแตกต่างกัน คนที่มีความรู้มีการศึกษาที่สูงย่อมจะรับรู้ และเข้าใจข้อมูลมากกว่าคนที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า

- ทักษะ คติ (Attitude) ผู้รับสารจะต้องมีทัศนคติที่ดีใน 3 แบบคือ 1) ทัศนคติที่ดีต่อตนเอง 2) ทัศนคติที่ดีต่อเนื้อหาสาร และ 3) ทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสาร ทัศนคติของผู้รับสารที่มีต่อสารนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้รับสารมีอคติต่อองค์กรที่ตนอยู่ ไม่ว่าจะสารจะส่งมาในรูปแบบใด หรือออกมาในรูปแบบไหน ภายในจิตใจของผู้รับสารก็จะรู้สึกถึงความไม่เที่ยงธรรมอยู่ดี และจะแสดงออกมาในรูปแบบของการไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ไม่ปฏิบัติตาม และเพิกเฉยต่อสารหรือข้อมูลดังกล่าว ฉะนั้นผู้รับสารที่ดีควรขจัดอคติที่มีในใจออกเสียก่อน เพื่อที่จะได้สามารถรับสารที่ส่งมาอย่างถูกต้องที่สุด การมีทัศนคติที่ดีต่อเนื้อหาสาร คือ การไม่แบ่งแยกการรับรู้สารตามความชอบส่วนตัวของตนเอง เพราะจะทำให้ขาดการรับรู้ในสารนั้น ๆ ไป เป็นการตัดโอกาสของตัวเองในการรับรู้ข่าวสาร

- ระดับความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากประสบการณ์ของผู้รับสารเอง ซึ่งเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นในเชิงวิชาการ ความรู้ทั่วไป หรือความรู้ที่ต้องใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจกับสารได้ง่ายขึ้น และสามารถรองรับการปรับตัวในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

- ระดับสังคมและวัฒนธรรม (Social and culture system) ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งของผู้ส่งสารหรือผู้รับสาร มนุษย์ทุกคนต้องอยู่ในระบบของสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามพื้นที่ ประเทศ ที่ตนอาศัยอยู่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต่างส่งผลกระทบต่อ การรับรู้ข่าวสารที่ต่างกันไป อาจจะถูกจำกัดจาก กฎระเบียบ ข้อบังคับ ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรม ประเพณีต่าง ๆ กัน นอกจากนี้ ยังมีความเชื่อในแต่ละสังคมที่มีความแตกต่างกัน อันมีผลต่อการรับรู้และการตีความที่ต่างกันด้วย

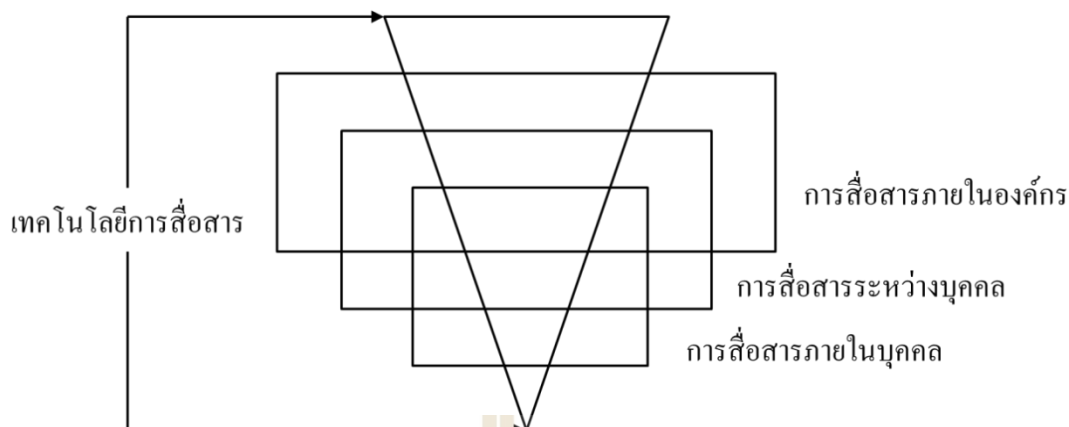
3) แบบจำลองการสื่อสารของ Thayer (Thayer model) แบบจำลองการสื่อสารของ Thayer มีพื้นฐานของการวิเคราะห์การสื่อสาร ซึ่งสามารถนำมาใช้กับการสื่อสารภายในองค์กรได้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังแสดงในภาพที่ 2.4 ได้แก่ การสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal) การสื่อสารในองค์กร (Organizational) และเทคโนโลยี (Technology)

- การสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal) เป็นการเน้นการเรียนรู้พฤติกรรมของแต่ละบุคคล เราสามารถที่จะใช้การสังเกตลักษณะพฤติกรรมของคนได้ว่า มีการสื่อสารออกมาในลักษณะของการพูด การอ่าน และการเขียนอย่างไร หรือความรู้สึกนึกคิดที่แสดงออกมา

- การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

- การสื่อสารในองค์กร (Organizational) เป็นการสื่อสารที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันของส่วนต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งความสัมพันธ์ภายในองค์กรด้วยตนเอง และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายนอก ระบบการสื่อสารนี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรด้วย

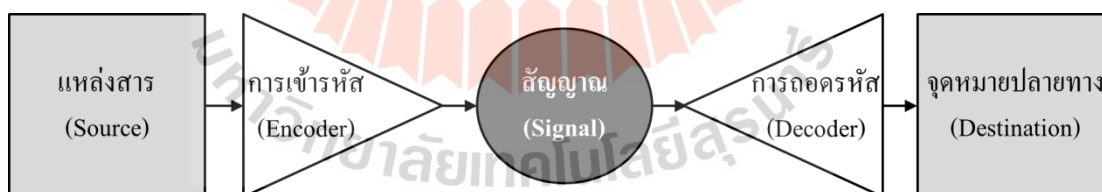
- เทคโนโลยี (Technology) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารในองค์กร เทคโนโลยีดังกล่าว ได้แก่ การเก็บข้อมูลในระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การสื่อสารผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต สื่อออนไลน์



ภาพที่ 2.4 แบบจำลองการสื่อสารของ Thayer (Lewis, 1980)

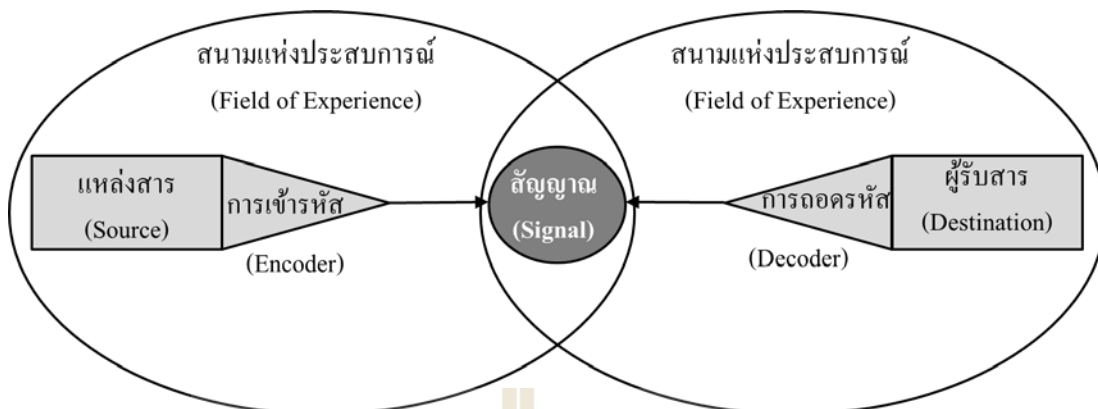
4) แบบจำลองการสื่อสารของ Scharam (The Scharam model) เป็นแบบจำลองที่ Scharam ได้นำเอาแนวความคิดของ Osgood มาดัดแปลงเพิ่มเติมเพื่อปรับใช้ในการกล่าวถึงการสื่อสารของมนุษย์ ซึ่งสามารถอธิบายถึงลักษณะในการสื่อสารเป็น 3 แบบ คือ

- แบบที่ 1 เป็นการให้ความสำคัญกับการเข้าและการถอดรหัส โดยผู้สื่อสารนำสิ่งที่ต้องการจะสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือข่าวสาร มาเข้ารหัสเป็นข้อความหรือคำพูด ส่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันฝ่ายที่รับสารก็ต้องมีการถอดรหัส และตีความหมายสารที่ได้รับจากอีกฝ่ายหนึ่งด้วย ดังแสดงในภาพที่ 2.5



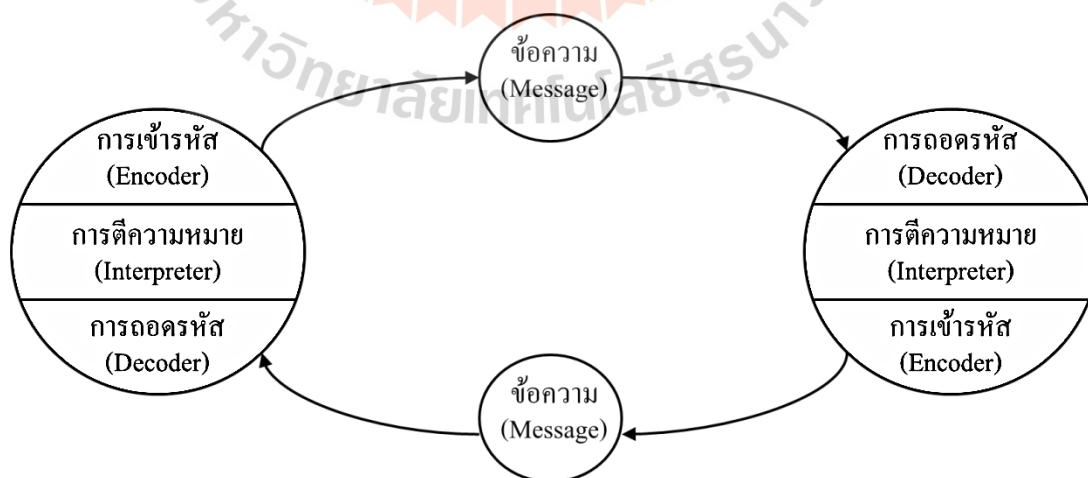
ภาพที่ 2.5 แบบจำลองการสื่อสารของ Wilber Schramm รูปแบบที่ 1 (Wilber Schramm, 1954)

- แบบที่ 2 เน้นเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วม (Field of experience) ดังแสดงในภาพที่ 2.6 ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีประสบการณ์ในเรื่องของภาษา วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการทำความเข้าใจเกี่ยวกับข่าวสาร กล่าวคือ หากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีประสบการณ์ในเรื่องที่กำลังทำการสื่อสารร่วมกัน (Common field of experience) การสื่อความหมายก็จะประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น และจะเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน



ภาพที่ 2.6 แบบจำลองการสื่อสารของ Wilber Schramm รูปแบบที่ 2 (Wilber Schramm, 1954)

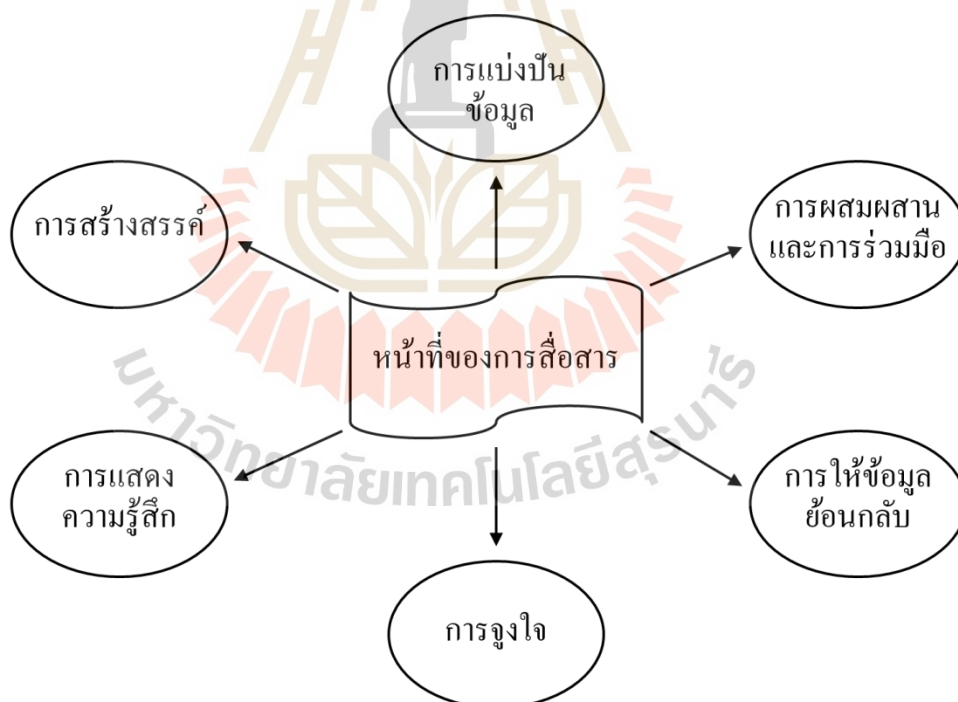
- แบบที่ 3 เป็นแบบจำลองแสดงความเกี่ยวข้องกัน หรือการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ดังแสดงในภาพที่ 2.7 เมื่อผู้ส่งสารเข้ารหัสสาร (Encoder) ส่งข้อมูลข่าวสาร (Message) ไปยังผู้รับสาร ผู้รับสารจะถอดรหัสคำพูดข่าวสาร ที่ผู้ส่งส่งมาแล้วตีความหมาย (Interpret) ทำความเข้าใจข่าวสารที่รับ เมื่อมีความรู้สึกอย่างไรกับข่าวสารที่ได้รับก็จะทำการเข้ารหัสสาร (Encoder) ส่งข้อมูล หรือสาร (Message) ที่เป็นความรู้สึกนึกคิดออกมา ซึ่งเรียกว่าปฏิบัติการตอบกลับ (Feedback) ส่งกลับมายังผู้ส่งสาร ซึ่งในตอนนี้ผู้ส่งสารก็จะเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้รับสารรับสารที่เป็นปฏิบัติการตอบกลับจากผู้รับสารและทำการตีความรู้สึกนึกคิดที่ผู้รับสารมีต่อสารที่ตนเองได้ส่งไป



ภาพที่ 2.7 แบบจำลองการสื่อสารของ Wilber Schramm รูปแบบที่ 3 (Wilber Schramm, 1954)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร

หน้าที่ของการสื่อสารภายในองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.8 เป็นการถ่ายทอดข้อมูลขององค์กร ในด้านพันธกิจ กลยุทธ์ นโยบาย ภาระงาน ผลประกอบการ ไปยังสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล เกิดการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เกิดการประสานความร่วมมือกันของส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เกิดการสร้างแรงจูงใจ เพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติตอบกลับของผู้ส่งสาร และสุดท้าย คือ สามารถที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ดังนั้นหากการสื่อสารทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Well-function) จะทำให้สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นดำเนินไปได้อย่างบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่หากว่าการสื่อสารภายในองค์กรไม่ก่อให้เกิดผลใด ๆ หรือทำให้ผู้รับสารได้รับข้อความที่ผิดเพี้ยนไปจากเจตนาของผู้ส่งสาร ก็ย่อมแสดงถึงการสื่อสารทำหน้าที่ได้ล้มเหลว (Dysfunction) ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารเกิดความล้มเหลว และพยายามที่จะหาวิธีขจัดอุปสรรคดังกล่าวออกไป เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรได้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.8 หน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร (ณัฐชูดา วิจิตรจามรี, 2558)

อุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรล้มเหลว (ณัฐชูดา วิจิตรจามรี, 2558, หน้า 33-38) และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องหาวิธีในการขจัดออกไปจากองค์กรนั้น มีดังต่อไปนี้

1) ปัญหาที่เกิดจากภาษา (Semantic problems) ภาษาไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการเชื่อมโยงของกระบวนการรับรู้ หรือกระบวนการทางด้านความคิดไปได้ เช่นเดียวกับการสื่อสาร “Language is inextricably linked with the cognitive or thinking processes as well as with communication” (Frank H Hawkins, 1987) ดังนั้นความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาษา จึงอาจเกิดได้จากการที่ผู้รับสารตีความหมายของเนื้อหาสารแตกต่างไปจากความตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งปัญหานี้เกิดจากการใช้ภาษา หรือคำที่มีความหมายคลุมเครือ หรือมีได้หลายความหมาย จึงทำให้ผู้รับสารเกิดความสับสนในเนื้อหาสารดังกล่าว ทำให้สองฝ่ายขาดความเข้าใจที่ตรงกัน นอกจากนี้ ปัญหาที่เกิดจากภาษายังสามารถเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมของนายจ้างกับลูกจ้างแตกต่างกัน เช่น องค์กรที่พนักงานในบริษัทเป็นคนไทย แต่ต้องทำงานให้กับบริษัทต่างชาติ ดังนั้นภาษาที่ต้องใช้จึงเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้การสื่อสารที่เกิดขึ้นอาจมีการเข้าใจในตัวสารที่ไม่ตรงกัน เนื่องจากพื้นฐานภาษาของผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความแตกต่างกัน ปัญหาทางภาษาอาจเกิดขึ้นในบริบทของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร ที่มีการดำเนินงานในระดับโลก เช่น คำว่า ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับผู้จัดการในรัสเซีย หมายถึง การควบคุมจากบนลงล่าง แต่สำหรับผู้จัดการฝั่งตะวันตก หมายถึง การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องของพนักงาน เป็นต้น

2) การบิดเบือนสาร (Message distortion) การบิดเบือนสารนั้นเกิดจากแต่ละคนมีพื้นฐานประสบการณ์ที่แตกต่างกัน อาทิ คุณลักษณะ อายุ พื้นฐานความเป็นมา ตำแหน่งงาน ในองค์กร และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ทำให้การตีความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ ที่พบเห็นมีความแตกต่างกัน การบิดเบือนสารนั้นอาจเป็นการที่ผู้รับสารทราบเจตนาที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อสาร จึงทำให้เกิดการตีความหมายของสารออกไปก่อนที่จะได้รับสารจริง ๆ ทั้งหมด ซึ่งสิ่งที่ผู้รับสารตีความนั้นอาจจะไม่ใช่วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารเลยก็ได้

3) การกรองข้อมูลข่าวสาร (Filtration) เกิดจากการที่ผู้ส่งสารมีการคัดกรองเนื้อหาของสารบางส่วนออกไป โดยอาจเกิดจากความตั้งใจกระทำหรือไม่ตั้งใจก็ได้ ทำให้เกิดการตีความหมายผิดพลาดของผู้รับสาร บางกรณีผู้ส่งสารอาจทำการกรองข้อมูลของสารออกเมื่อตัวผู้ส่งสารเองไม่เข้าใจประเด็นสำคัญที่ต้องการสื่อสาร หรือเห็นว่าผู้รับสารมีเวลาไม่มากพอที่จะรับข้อมูลทั้งหมด ลักษณะเหล่านี้จะทำให้สารขาดความสมบูรณ์เพียงพอต่อการตีความหมาย และความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้รับสาร

4) เวลาในการส่งสาร (Message timing) ระยะเวลาในการส่งสารนั้นมีความสำคัญต่อผู้รับสารที่จะนำสารนั้นมาปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร การส่งสารก่อนเวลามากเกินไป จะทำให้ผู้รับสารลืมน และไม่ปฏิบัติตามความต้องการของผู้ส่งสาร ในขณะที่เดียวกันการส่งสารที่มีความกระชั้นชิดมากเกินไป ย่อมทำให้ผู้รับสารไม่สามารถปฏิบัติตามสารนั้นได้ทันเวลาที่กำหนดเนื่องจากเวลาที่จะเตรียมตัวทำนั้นไม่เพียงพอ นुकละหุกมากเกินไป จากเหตุการณ์ทั้งสอง

จะเห็นว่า ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร ส่งผลให้การสื่อสารครั้งนั้น ๆ เกิดความล้มเหลวได้

5) ความเงียบงันในองค์กร (Organizational silence) การขาดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ย่อมแสดงถึงความล้มเหลวของการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อนำไปพัฒนาแก้ไขปรับปรุงในปัญหาที่พบเจอต่าง ๆ หากแต่พนักงานมีความรู้สึกว่าการแสดงความคิดเห็นดังกล่าว จะก่อให้เกิดผลเสียต่อตนเอง กลายเป็นข้อมูลในทางลบ ก็จะเกิดภาวะที่พนักงานไม่ต้องการแสดงความคิดเห็น นิ่งเฉยต่อสิ่งที่ตนได้พบเจอ หรือมีความคิดว่า หากตนพูดไปก็ไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญ

6) ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสาร (Status relationship) สถานภาพในองค์กรจะเป็นตัวสกัดกั้นประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างผู้ที่มีสถานภาพต่างกัน และเป็นปัญหาสำคัญที่ก่อให้เกิดอุปสรรคของการไหลเวียนข่าวสารภายในองค์กร ที่พบได้ง่าย คือ ความแตกต่างระหว่างตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีระดับสูงต่ำไม่เท่ากัน ปัญหาที่พบ คือ พนักงานมักนำเสนอข้อมูลเฉพาะในส่วนที่หัวหน้าของตนให้ความสนใจ และไม่นำเสนอข้อมูลในทางลบที่เกิดขึ้นที่หัวหน้าไม่อยากจะยิน ในบางครั้งเกิดการปิดบังข้อมูลความผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่ให้หัวหน้างานของตนรับรู้ และเลือกที่จะรายงานแต่ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการสานต่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน ดังนั้นผู้บริหารควรมุ่งเน้นให้พนักงานเห็นถึงความเสมอภาค และแสดงให้เห็นถึงการเข้าถึงบุคคลในระดับที่สูงกว่า ว่าสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง พร้อมให้ลูกน้องเสนอความคิดเห็น ตลอดจน การให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

7) การเป็นเจ้าของข้อมูล (Information ownership) องค์กรใดที่ให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีข้อมูลในมือมากกว่า องค์กรนั้นย่อมประสบปัญหาเรื่องการประสานงานร่วมมือกันของพนักงานในองค์กร เนื่องจากผู้ที่มีข้อมูลมากกว่าย่อมไม่ต้องการเผยแพร่ข้อมูลที่ตนเองมีออกไปสู่บุคคลอื่น เนื่องจากความสำคัญของตนเองจะลดลง ขาดการทำงานร่วมกันเป็นทีม หนทางในการที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยาก ดังนั้นองค์กรควรปลูกจิตสำนึกในการร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการแบ่งปันและกระจายข้อมูลในแต่ละฝ่าย เพื่อให้เกิดการประสานงานกัน และทำให้การดำเนินงานนั้นดำเนินการลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

8) ระยะห่างทางกายภาพ (Physical distance) องค์กรที่มีลำดับชั้นในโครงสร้างขององค์กรหลายระดับ หรือผู้ส่งสารและผู้รับสารไม่ได้อยู่ในสถานที่เดียวกัน ที่สามารถติดต่อถึงกันได้โดยสะดวก ย่อมทำให้ข่าวสารที่ถูกส่งมาอาจเกิดการบิดเบือนไปได้ หรือมีการถ่ายทอด

ข่าวสารผิด ข่าวสารที่ได้รับคนสุดท้ายอาจไม่ตรงกับข้อมูลที่ออกมาจากผู้ส่งสารคนแรก องค์กรใดที่มีลำดับชั้นมากขึ้นเท่าไรย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความคลาดเคลื่อนมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากในระหว่างทางที่ข่าวสารถูกส่งต่อ ๆ กันมา ย่อมมีการถูกเพิ่มเติมเนื้อความ หรือลดทอนข้อความลงตามลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่ส่งต่อข่าวสารนั้น ๆ จึงทำให้ข่าวสารที่ส่งไปยังปลายทางเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากเดิม

9) การสื่อสารข้ามลำดับชั้น (Bypassing) การสื่อสารข้ามลำดับชั้นเกิดจากการที่พนักงานติดต่อสื่อสารโดยข้ามช่องทาง หรือข้ามบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ควรจะได้รับข้อความก่อน โดยส่วนใหญ่แล้วการสื่อสารข้ามลำดับชั้นมักเกิดจากหลายกรณี เช่น

- เป็นเรื่องเร่งด่วนต้องการคำตอบในทันที
- ผู้บริหารเห็นว่าสั่งงานโดยตรงกับพนักงานจะสามารถชี้แจงงานได้ง่ายกว่าการสื่อสารผ่านหัวหน้างาน

- พนักงานรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมของหัวหน้างาน
- พนักงานเห็นว่า หัวหน้างานของตนไม่ทำงานขาดความรับผิดชอบ และการทำงานเกิดข้อผิดพลาด

- เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง จึงต้องข้ามการสื่อสาร ไปยังบุคคลที่สูงกว่า

- เมื่อลูกน้องถูกหัวหน้างานมองข้ามความสามารถ หากเกิดกรณีดังกล่าว ต้องกลับมาทบทวนว่าสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากอะไรและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการสื่อสารข้ามสายงานอีก

10) ความไม่สนใจของผู้บริหาร (Managerial unconcern) การไม่สนใจของผู้บริหารถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการสื่อสาร สาเหตุเกิดมาจากการที่ผู้บริหารคาดคะเนไปเองว่าพนักงานในองค์กรต่างทราบข้อมูลข่าวสารนั้นแล้ว และขาดความสนใจในการติดตามการสื่อสารดังกล่าว องค์กรไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสารแบบสองทางที่ให้ความสำคัญในการรายงานการทำงานจากลูกน้องไปยังผู้บริหาร จึงทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากเน้นเพียงแต่การสื่อสารทางเดียว

11) การขาดการติดต่อสื่อสาร (Lack of communication) ความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารเกิดจากการขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร ทำให้ขาดการแบ่งปันข้อมูล การประสานงานร่วมมือกัน การสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การจูงใจในการร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร หรือแม้กระทั่งการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวจะไม่สามารถเกิดขึ้นเลย หากไม่มีกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

12) ภาระในการติดต่อสื่อสาร (Communication load) ภาระในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ปริมาณและความซับซ้อนของข่าวสารที่บุคคล ทีมงาน แพนกต่าง ๆ ขององค์กรหนึ่งได้รับ อุปสรรคที่เกิดจากภาระในการติดต่อสื่อสารมี 2 ลักษณะคือ

- ภาระการสื่อสารน้อยเกินไป (Communication underload) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งถูกตัดขาดออกจากการสื่อสารภายในองค์กร ภาระการสื่อสารแบบนี้มักจะเกิดขึ้นกับพนักงานระดับปฏิบัติการ หรือพนักงานที่ถูกแยกออกไปทำตามสาขาต่าง ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในสำนักงานใหญ่ ปัญหานี้สามารถแก้ไขได้โดยการจัดให้มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ดึงพนักงานกลุ่มนี้เข้ามาอยู่ในวงของการสนทนา มีการให้ข้อมูลข่าวสารประจำวัน และมีช่องทางการสื่อสารสำหรับพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานภายนอก

- ภาระการสื่อสารหนักเกินไป (Communication overload) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคคล แผนกงาน หรือองค์กรที่ได้รับข้อมูลข่าวสารในปริมาณที่มากเกินไป หรือข้อมูลดังกล่าวมีความซับซ้อนในการประมวลผล ข้อมูลที่มากเกินไปเหล่านี้จะทำให้ผู้รับสารไม่มีเวลาในการอ่านข้อมูลเหล่านี้อย่างละเอียดถี่ถ้วน อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานผิดพลาด อันเนื่องมาจากความเข้าใจผิด และการไม่ได้ศึกษาข้อมูลมาอย่างรอบคอบ ผู้รับสารอาจมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อข้อมูลที่ตัวเองได้รับหลากหลายทาง อาทิ ผู้รับสารอาจเพิกเฉยต่อข้อมูลที่ได้รับมากเกินไป และเลือกที่จะตัดการรับรู้ข้อมูลบางส่วนออกไป บางครั้งผู้รับสารจะไม่ตอบสนองต่อเนื้อหาของสาร หรือลงมือปฏิบัติในทันที

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร ผู้วิจัยสามารถสรุปอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารภายในสายการบิน Norwegian Air Shuttle เกิดความล้มเหลว เกิดจากสาเหตุหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างของภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร เนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายต่างใช้ภาษาที่สอง ซึ่งก็คือ ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร จึงทำให้การสื่อสารอาจเกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน หรือข้อผิดพลาดได้

- 2) ระยะเวลาในการส่งสาร การส่งสารที่กระชั้นชิดมากเกินไป จะทำให้พนักงานไม่สามารถเตรียมตัวปฏิบัติงานได้ทันเวลา และการส่งสารมาก่อนระยะเวลานานเกินไป ย่อมทำให้พนักงานหลงลืมสารที่ได้ส่งมา เนื่องจากส่งมานานเกินระยะเวลาที่จะได้นำมาใช้จริง

- 3) ระยะห่างทางกายภาพ การที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) ไม่ได้ตั้งอยู่ในประเทศเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดความลำบากในการส่งข้อมูลข่าวสาร เกิดข้อจำกัดของช่องทางการติดต่อสื่อสาร และข้อจำกัดในเรื่องของความแตกต่างของเวลา (Time zone)

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสาร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การสื่อสารที่สามารถแสดงออกมาได้ในรูปของความชัดเจน ความเข้าใจง่าย ความรวดเร็ว และความประหยัด ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธอันดีของผู้ที่เกี่ยวข้อง และจะต้องเป็นลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) คือ ผู้รับสารจะต้องมีการตอบสนอง หรือมีปฏิกิริยาตอบกลับที่เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาให้ผู้ส่งสารด้วย ซึ่งข้อมูลย้อนกลับนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาจะสามารถทราบได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในสารที่ส่งไปหรือไม่ มีการปฏิบัติงานที่ตรงกับความต้องการของตนหรือไม่ และหากเกิดข้อซักถามในการปฏิบัติงานก็สามารถที่จะสอบถามย้อนกลับมาได้ เพื่อที่จะได้รับคำชี้แจงเพิ่มเติม หรือแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น (วริษฐา พุฒิวรชัย, 2550, หน้า 22)

ประสิทธิภาพการสื่อสาร หมายถึง ความสำเร็จของการถ่ายทอดข่าวสารที่สามารถทำให้ผู้รับสารเข้าใจตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของอวัยวะรับรู้ ความชัดเจน ความถูกต้อง น่าเชื่อถือ พร้อมทั้งกระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสารอีกด้วย (รัฐธิดา มาลากาญจน์, 2556, หน้า 24)

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความหมายของข้อมูลที่ส่ง กับความหมายของข้อมูลที่รับตรงกัน หรือข่าวสารที่ผู้รับข่าวสารตรงกันกับข่าวสารที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่ง ซึ่งถือเป็นวัตถุประสงค์หลักที่ผู้บริหารต้องการ แต่ในบางครั้งผู้บริหารอาจเกิดความไม่แน่ใจว่า พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถูกต้องหรือไม่ ดังนั้นการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก และกระทบต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร และในบางครั้งผู้บริหารต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในแต่ละครั้งด้วย เพราะการสื่อสารแบบพบปะพูดคุยกันโดยตรงย่อมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าการสื่อสารด้วยจดหมาย คอมพิวเตอร์ หรือสิ่งตีพิมพ์ แต่ก็จะมีค่าใช้จ่ายที่สูงตามมาเช่นกัน (เสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 268-269 อ้างถึงใน พรพรรณพร โตะวิเศษกุล, 2551)

จากการศึกษาความหมายของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน สามารถสรุปรูปแบบของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ดังนี้

- 1) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างเผชิญหน้ากันในการสนทนา
- 2) เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถโต้ตอบกันไปมาได้ ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารวิธีนี้จะไม่สร้างความสับสนให้กับคู่สนทนา ต่างฝ่ายต่างสามารถตรวจสอบความถูกต้องของสาร และปรับแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ ได้ เมื่อเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน

3) ช่องทางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารต้องมีความหลากหลาย การเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของเนื้อหา สภาพแวดล้อม ผู้รับสารและผู้ส่งสาร รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อกรรับและส่งสาร เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

4) สารที่ส่งจะต้องไม่มากเกินไปจนเกินขีดความสามารถของผู้รับสาร การให้ข้อมูลที่มากเกินไปเกินความต้องการ หรือปริมาณที่มากเกินไป ย่อมทำให้เกิดความล้าเมื่อยในการสื่อสารได้ง่าย

5) การหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากอุปสรรคในการสื่อสารที่เกิดขึ้นจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลที่ถูส่งมามีความถูกต้องหรือคลาดเคลื่อนเพียงใด หากสามารถลดอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ ย่อมก่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้

2.5.1 การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร (Improving Organization Communication)

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสามารถเกิดความผิดพลาดได้ง่าย และเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานและปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์กร ถ้าองค์กรไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพได้ ผลเสียก็จะตกอยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องหาวิธีการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวถึงวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารอยู่หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 227-228) กล่าวถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1) เปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารให้ข้อมูลย้อนกลับ (Use feedback) ถ้าผู้รับข่าวสารได้มีโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับก็จะทำให้ทราบว่า ข่าวสารที่ถูกส่งไปนั้นผู้รับเข้าใจในสารตรงกันกับเจตนาของผู้ส่งสารหรือไม่ ถ้าเข้าใจไม่ตรงกันก็สามารถที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ทันที ซึ่งถือเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way communication)

2) ใช้ภาษาง่าย ๆ ในการสื่อสาร (Simplify language) ในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นควรใช้ภาษาในการสื่อสารที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าใจได้โดยง่าย ไม่มีความซับซ้อนของภาษา หลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์หรือภาษาที่เข้าใจยาก รวมถึงการใช้ศัพท์เทคนิคต่าง ๆ เนื่องจากจะทำให้เกิดการตีความหมายผิดพลาด นำไปสู่การติดต่อสื่อสารที่ล้าเมื่อย

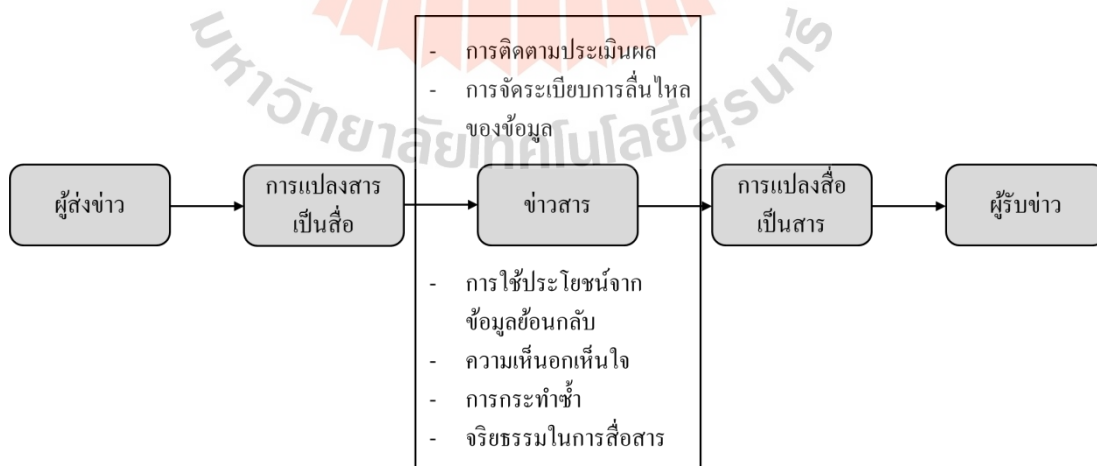
3) ตั้งใจรับฟัง (Listen actively) ผู้รับสารจะต้องรับฟังข่าวสารด้วยความตั้งใจ และใส่ใจในเนื้อหาของข่าวสารนั้น ๆ เพื่อที่จะได้สามารถสรุปประเด็นสำคัญ

ในหัวข้อข่าวต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เนื่องจากหากเกิดการตกหล่น หรือขาดหายไปของข้อมูลก็จะทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดความผิดพลาดได้

4) ใช้การติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง (Multiple channel) การติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง จะสามารถช่วยลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ องค์กรควรเลือกใช้การติดต่อสื่อสารในหลาย ๆ ช่องทาง เพื่อให้เกิดความถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยการสื่อสารในแต่ละครั้งอาจจะส่งข่าวสารโดยใช้เอกสาร จดหมาย โทรศัพท์ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และการติดต่อด้วยวาจา การเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารย่อมทำให้สารนั้น ๆ ส่งไปยังผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5) ให้ความคุ้มครองอารมณ์และความรู้สึก (Constrain emotions) ทุกครั้งที่มีการรับส่งข่าวสาร ผู้รับหรือผู้ส่งสารควรมีความพร้อมในการรับข้อมูลก่อน หากขณะที่มีการรับส่งข่าวสารนั้นเกิดอารมณ์ที่ไม่เป็นปกติ ก็จะส่งผลโดยตรงต่อการรับฟังหรือส่งข่าวสารนั้น ๆ เกิดการรับข้อมูลไม่ครบถ้วน และเป็นปัญหาในการติดต่อสื่อสารในลำดับต่อไป

Ivancevich, Konopaske, Matteson (2552, หน้า 295-298) ได้กล่าวถึงการปรับปรุงการสื่อสารในองค์กรสามารถทำได้ 2 วิธีด้วยกัน วิธีที่ 1 คือ การปรับปรุงข่าวสาร (Message) ที่จะส่งให้กับผู้รับสารให้เป็นเนื้อหาสาระที่ชัดเจน และมีความยากง่ายเหมาะสมกับผู้รับสารนั้น ๆ วิธีที่ 2 คือ การปรับปรุงความเข้าใจของตนเองที่มีต่อข่าวสารนั้น ต้องมั่นใจว่าตนได้เข้าใจสารนั้นอย่างถ่องแท้ก่อนที่จะส่งต่อสารนั้นให้กับบุคคลอื่น เนื่องจากพนักงานในองค์กรมีหลายลำดับชั้น โอกาสที่จะสื่อสารล้มเหลวย่อมมีโอกาสมากขึ้นตามไปด้วย



ภาพที่ 2.9 กระบวนการปรับปรุงการสื่อสารในองค์กร (ผศ.ดร. สุธรรม รัตนโชติ, 2552)

กระบวนการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กร เกิดประสิทธิภาพนั้น มีประเด็นสำคัญที่เป็นส่วนประกอบสำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 2.9 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) การติดตามประเมินผล (Following up) เป็นการติดตามวัดสิ่งที่เกิดขึ้น จากโครงการ หรือการปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อที่จะได้มั่นใจถึงความถูกต้องและความเข้าใจ ที่ตรงกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การติดตามประเมินผลนั้น เป็นการประเมินขั้นย่อย ๆ กับข้อมูลที่ได้รับ กระบวนการสื่อสารจึงถือเป็นเรื่องสำคัญของการติดตามประเมินผล

2) การจัดระเบียบการล้นไหลของข้อมูล สิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ การขจัดปัญหา เรื่อง “การสื่อสารเกินปริมาณที่จะรับได้” (Communication overload) โดยปล่อยให้ การสื่อสารไหลไปตามช่องทางการสื่อสารที่ถูกต้อง และเป็นไปตาม “หลักของการยกเว้น” (Exception principle) คือ “ผู้ควบคุมงานควรจะสนใจเฉพาะความแตกต่างที่สำคัญ ที่เกิดจาก นโยบายและการปฏิบัติ” เพื่อไม่ให้เกิดการสื่อสารเกินปริมาณที่จะรับได้

3) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีความสำคัญต่อการสื่อสารแบบสองทางมาก (Two-way communication) เนื่องจากเป็นเครื่องมือ ที่จะทำให้ผู้ส่งข่าวสารสามารถรับรู้การตอบสนองต่อสารนั้นจากผู้รับสารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารแบบซึ่งหน้า (Face-to-face communication) จะได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยตรง (Direct feedback) ถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ขณะเดียวกัน หลายบริษัทมีการสื่อสารผ่านอีเมล ซึ่งทำให้ขาดข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับสาร จึงทำให้ไม่สามารถมั่นใจได้ว่าผู้รับสารเข้าใจข้อมูล ในอีเมลอย่างถูกต้อง แสดงถึงการขาดประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กร

4) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เป็นความเข้าใจความต้องการของ ผู้ส่งสารต่อผู้รับข่าวสาร หรือการที่ผู้ส่งสารเอาหัวใจให้กับผู้รับสาร ความเห็นอกเห็นใจเป็นเรื่อง ที่ผู้ส่งสารให้ความยืดหยุ่นในการให้ความหมายของสารได้ในระดับหนึ่ง ที่ยังอยู่ในกรอบ ของการอ้างอิง ซึ่งจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5) การกระทำซ้ำ (Repetition) การเรียนรู้เกิดจากการกระตุ้นให้เกิด พฤติกรรมซ้ำ ๆ หากกล่าวในแง่ของการสื่อสารนั้น หากมีการรับข่าวสารได้หลาย ๆ ครั้ง ก็จะทำให้ เข้าใจความหมายของข่าวสารนั้นชัดเจนมากขึ้น จนสามารถเรียนรู้ข่าวสารนั้นได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น พนักงานใหม่จะสามารถเข้าใจในหน้าที่การปฏิบัติงานของตนได้ดีก็ต่อเมื่อ ได้มีการอ่านคู่มือการปฏิบัติงาน หรือได้รับการสอนในเรื่องที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ครั้ง จนกระทั่ง เกิดความชำนาญ และมีทักษะในเนื้องานดังกล่าว

วันชัย มีชาติ (2556, หน้า 152-155) กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1) การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up and feed back) เป็นวิธีการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่า ผู้รับสารมีความเข้าใจตรงกับผู้ส่งสารเพียงใด วิธีการนี้ทำให้เกิดกระบวนการสื่อสารเป็นแบบสองทาง อาจเกิดขึ้นจากการพบปะกัน หรือมีการใช้เอกสารติดตามผลในการแสดงการโต้ตอบ

2) การใช้การสื่อสารหลายวิธี (Parallel channels and repetitions) การใช้ช่องทางการสื่อสารหลายวิธี จะทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น เช่น การสั่งงานโดยใช้เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรควบคู่ไปกับการสั่งงานโดยใช้วาจาและการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ช่วยเพิ่มความถูกต้องของการส่งผ่านข้อมูลให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้นไปอีก และช่วยลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากความไม่เข้าใจในตัวสารได้อีกด้วย

3) ระยะเวลา (Timing) ปัญหาด้านระยะเวลาถือเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เกิดขึ้นได้จากข้อจำกัดทางด้านเวลา และความไม่เหมาะสมในเวลาหนึ่ง ๆ ขององค์กร องค์กรจะต้องมีการกำหนด และจัดสรรระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว อีกทั้งแบ่งแยกงานที่เป็นงานประจำ และงานจรจึงจะสามารถช่วยลดแรงกดดันทางด้านเวลาได้

4) ให้ความสนใจกับภาษา (Attention to language) ผู้ส่งสารต้องให้ความสำคัญกับระดับของภาษาที่จะใช้ต่อบุคคลที่เราจะทำการสื่อสารด้วย การเลือกใช้ศัพท์ระดับของคำ และความหมายที่มีความเหมาะสมกับผู้รับสาร จะช่วยลดความผิดพลาดในการสื่อสารลงได้

5) ศูนย์กลางข้อมูล (Information communication and information centers) องค์กรที่ใช้ศูนย์กลางของข้อมูลเป็นตัวกระจายข่าว จะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากการสื่อสารแบบศูนย์กลางของข้อมูล เป็นการสื่อสารที่รวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ ส่งผลให้การสื่อสารนั้นเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

6) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (The exception principle and the need to know) วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ฝ่ายบริหารให้ข้อมูล หรือติดต่อกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ไม่ให้ข้อมูลนอกเหนือไปจากสิ่งที่พนักงานต้องใช้ ซึ่งจะทำให้พนักงานไม่มีข้อมูลที่มากเกินไป เหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

7) การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (Communication etiquette) เป็นการจัดวางระบบการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในการสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น

8) การฟังอย่างตั้งใจ (Listen actively) การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูล ที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารมีความครบถ้วน เป็นการลดข้อผิดพลาดจากการติดต่อสื่อสาร ในขณะที่เดียวกันการฟังอย่างตั้งใจจะทำให้ผู้รับสารมีสติในการคิด และไตร่ตรองสารที่ได้รับ มีโอกาสที่จะสอบถามกลับเมื่อเกิดข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร ซึ่งจะเป็นการพัฒนากระบวนการความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรด้วย

นอกจากวิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว การเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสาร กระทำ ได้โดยการพัฒนากระบวนการสื่อสาร โดยเฉพาะตัวผู้ส่งสารให้มีการตรวจสอบข่าวสารก่อน ทำการส่งสารนั้น ๆ ออกไปโดยมุ่งประเด็นในเรื่องสำคัญ ดังนี้

1) ความสมบูรณ์ของข่าวสาร (Complete) เป็นการตรวจสอบความถูกต้อง ของข่าวสารก่อนที่เราจะทำการส่งสารนั้นไปยังผู้รับสาร โดยในรายละเอียดของข่าวสารควร ประกอบไปด้วยใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ถึงจะทำให้ข่าวสารนั้นมีความสมบูรณ์

2) ความถูกต้องของข่าวสาร (Correct) เมื่อมีการส่งสารเป็นจำนวนมาก ๆ ความผิดพลาดย่อมมีโอกาสเกิดขึ้นได้ง่าย ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข่าวสารนั้น ก่อนส่งทุกครั้ง โดยทบทวนข่าวสารที่จะส่งออกไปว่ามีความถูกต้องหรือไม่

3) ความชัดเจนของข่าวสาร (Clear) เพื่อป้องกันการตีความที่ผิดพลาด จากการรับสาร ข้อมูลที่ติดต่อสื่อสารกันนั้นจะต้องมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ การสร้างความชัดเจนของข่าวสารทำได้โดยการทบทวนข่าวสาร และสมมติว่าตัวเราเองเป็นผู้รับสารว่า มีความเข้าใจในข่าวสารที่ต้องการสื่อหรือไม่ หรืออาจสอบถามจากการให้ผู้อื่นอ่าน และตรวจสอบ ก่อนว่าเข้าใจตรงกันกับเราหรือไม่

4) ความกระชับของข้อมูล (Concise) ข้อมูลที่จะทำการสื่อสารถึงกัน ต้องมีความกระชับ ไม่ยืดเยื้อ ไม่คลุมเครือ และไม่ใช้คำฟุ่มเฟือยที่จะทำให้ผู้รับสารเกิดความสับสน และเบี่ยงเบนไปจากประเด็นที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อได้

จากการศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร จากนักวิชาการ หลาย ๆ ท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การเปิดโอกาสให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไปยังองค์กร ซึ่งจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพอย่างมากในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2) ข้อความที่ส่งมาควรรักษาภาษาที่เข้าใจง่าย คำศัพท์ไม่ยากจนเกินไป และ เขียนอย่างกะทัดรัด ตรงประเด็น

3) องค์กรควรใช้ช่องทางการสื่อสารมากกว่าหนึ่งช่องทางในการติดต่อ พนักงาน

4) การมีศูนย์กลางของข้อมูล เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ก่อนที่จะทำการส่งไปยังพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

5) ปัจจัยทางด้านระยะเวลา (Timing) องค์กรควรมีการจัดสรรระยะเวลา ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ข้อมูลที่สำคัญควรมีการส่งไปยังพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้ทันเวลา และเพื่อที่จะให้พนักงานสามารถมีเวลาที่จะเตรียมตัวได้ อีกทั้งควรมีการคำนึงถึงความแตกต่าง ของเวลาที่พนักงานปฏิบัติหน้าที่ในสถานที่ต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้การสื่อสารนั้น ๆ เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด

2.5.2 การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) ถือเป็นรากฐานของ ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานในองค์กร เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงบุคคลภายในองค์กร เข้าด้วยกัน เพราะบุคคลในแต่ละแผนกแต่ละภาคส่วนล้วนจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อดำเนินการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และร่วมมือกัน เพื่อทำภารกิจในหน้าที่ส่วนงานของ ตนเองให้สำเร็จ ดังคำกล่าวที่ว่า “มันเป็นการยากที่เราจะนึกภาพถึงองค์กรใด ๆ ที่ปราศจาก การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง” (Amit Kumar, www, 2014) เนื่องจาก พนักงานในองค์กรจำเป็นต้องใช้การสื่อสารระหว่างบุคคลทุก ๆ วัน เพื่อที่จะจัดการกับการรับ คำติชม แนะนำจากลูกค้า การโน้มน้าวหัวหน้าตัวเอง เพื่อที่จะขอเวลาหยุดงานในบางครั้ง และ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น การสื่อสารระหว่างบุคคล ในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาจึงกลายเป็นหลักสำคัญในองค์กร ที่จะแสดงถึงการประสบความสำเร็จ ในการดำเนินงานขององค์กร

กรีซ สืบสนธิ (2537) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพสูงในการสร้างความเข้าใจ และสามารถจะทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสารได้ เป็นการสื่อสารที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากในการบริหารงานขององค์กรโดยทั่วไป เช่น การที่หัวหน้างานมีการมอบหมายงานให้ลูกน้องทำโดยตรง การสอนงานให้กับพนักงาน ที่เข้ามาใหม่ หรือการอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นประจำ การให้คำแนะนำ และชี้แนะแนวทางในการดำเนินงาน การกระตุ้นให้ปรับปรุง หรือแก้ไขการดำเนินงาน ซึ่ง การสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถที่จะนำไปสู่กระบวนการติดตามประเมินผลการทำงานได้

บทบาทของการสื่อสารถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ที่สำคัญของการคงอยู่ขององค์กร การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นหนึ่งในวิธีการติดต่อสื่อสารที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้บุคลากร ในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน หรือแม้แต่การแสดงออกทางด้าน ของความรู้สึกระหว่างกันโดยผ่านช่องทางการแสดงออกทางคำพูดและไม่ใช้คำพูดในการสื่อสาร คุณลักษณะของการสื่อสารระหว่างบุคคลมีคำจำกัดความที่สำคัญ (Deepa Sethi and Manisha, www,

2009) เช่น เป็นการติดต่อสื่อสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เป็นการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) รูปแบบและรายละเอียดของการสื่อสารสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะบุคลิกของแต่ละบุคคลเช่นเดียวกันกับความสัมพันธ์และบทบาททางสังคมของบุคคลนั้น ๆ

หลักการพื้นฐานของการสื่อสารระหว่างบุคคล นักวิจัยหลาย ๆ ท่านได้มีการจำแนกการสื่อสารระหว่างบุคคลออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ซึ่งสามารถทำให้เข้าใจได้โดยง่าย โดยมีคำอธิบายดังต่อไปนี้ (Deepa Sethi and Manisha, www, 2009)

1) ผู้ส่งข่าวสาร (Communicator) การสื่อสารที่เกิดขึ้นทั่วไปจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยสองคน ซึ่งก็ประกอบไปด้วยผู้ส่งสารและผู้รับสาร มิเช่นนั้นแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ดังกล่าว คือ การสื่อสารเพียงทางเดียว (One-way process) ซึ่งในการสื่อสารในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้นเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way process) ประกอบไปด้วยผู้ส่งสารและผู้รับสารที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2) สาร (Message) สาร ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การกล่าวโดยใช้คำพูด หรือการสื่อสารผ่านทางข้อความเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการแสดงออกผ่านทางช่องทางการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอีกด้วย อาทิ การแสดงออกทางสีหน้า โทนเสียงที่ใช้พูด การแสดงอากัปกิริยาท่าทาง โดยให้สัญลักษณ์ซึ่งมีชื่อไม่ หรือการใช้ภาษากาย ลักษณะของการสื่อสาร โดยไม่ใช่คำพูดนี้เป็นการช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพสื่อสารให้ดียิ่งขึ้น

3) เสียง (Noise) เสียง คือ เอกลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีการสื่อสาร เสียง คือ สิ่งที่แสดงถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่รวมตัวกันเป็นข้อความ ดังนั้นสิ่งที่แสดงออกมาแล้วผิดพลาดเกิดความคลาดเคลื่อนในระหว่างที่ได้มีการพยายามติดต่อสื่อสารกันนั้น เสียงจะเป็นตัวที่สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าวได้

4) การตอบสนองกลับ (Response) การตอบสนองกลับหรือข้อมูลย้อนกลับที่เป็นสารตอบกลับจากผู้รับสาร จะเป็นตัวที่สามารถบ่งบอกกับผู้ส่งสารได้เป็นอย่างดีว่า ผู้รับสารมีความเข้าใจในตัวสารที่ส่งออกไปถูกต้องหรือไม่อย่างไร

5) ประสบการณ์ในอดีตและการศึกษาของคน (Background) การสื่อสารทุกประเภทที่เกิดขึ้นล้วนมีอิทธิพลมาจากประสบการณ์ในอดีตและการศึกษาของแต่ละบุคคลทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีอิทธิพลนอกเหนือไปจากนี้ คือ อารมณ์ความรู้สึกที่เป็นอยู่ ณ ขณะนั้น และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ส่งผลกระทบต่อสื่อสารได้เช่นกัน

6) ช่องทาง (Channel) คือ การอ้างถึงความหมายทางกายภาพในการที่ข้อความหรือสารถูกส่งจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

7) ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel) ช่องทางการสื่อสาร คือ การเลือกสื่อหรือตัวกลางที่จะส่งสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งสามารถถูกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- การสื่อสารโดยตรง (Direct channel) คือ การสื่อสารที่ออกมาโดยตรงจากผู้ส่งสาร และผู้รับสารสามารถเข้าใจและจดจำได้โดยง่าย การสื่อสารทางตรงเป็นการสื่อสารที่ใช้ได้ทั้งการสื่อสารโดยใช้คำพูด (Verbal) และการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non-verbal) ช่องทางการสื่อสารโดยใช้คำพูดสามารถแสดงออกโดยการสื่อสารผ่านทางตัวอักษรหรือการพูดสนทนาก็ได้ ในทิศทางตรงกันข้ามการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด จะเป็นการแสดงออกผ่านทางสีหน้า หน้าที่ตา ท่าทาง อากัปกริยา หรือการเคลื่อนไหวส่วนต่าง ๆ ของร่างกายแทนการใช้คำพูด

- การสื่อสารทางอ้อม (Indirect channel) เป็นการสื่อสารที่ไม่ได้แสดงออกมาจากผู้ส่งสารโดยตรง การสื่อสารทางอ้อมจะแสดงออกมาทางการเคลื่อนไหว อากัปกริยาต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงอารมณ์ความรู้สึกที่อยู่ข้างใน และแรงจูงใจภายใน มากกว่าการส่งสารออกมาตรง ๆ

จากการศึกษาเรื่อง การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สามารถสรุปได้ว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากนั้น ควรจะเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจากทำให้สามารถเข้าใจกันทั้งสองฝ่ายอย่างตรงประเด็น โดยการใช้ช่องทางการสื่อสารโดยตรงในการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารโดยใช้คำพูดควบคู่ไปกับการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด

2.5.3 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

Robbins and Coulter (2559) ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่สามารถเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลขาดประสิทธิภาพ คือ

- 1) การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง โดยมีสาเหตุมาจากความคิดที่จะเอาใจผู้บังคับบัญชา หรือเกิดในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชายาว ต้องผ่านความเห็นจากหลายระดับ ทำให้โอกาสที่ข้อมูลจะผิดเพี้ยนไปจากความจริงย่อมมีความมากขึ้น ดังนั้นการที่จะแก้ไขปัญหาข้อมูลบิดเบือนไปจากความจริงนั้น ควรใช้การสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การส่งเมลล์ไปยังผู้บังคับบัญชาโดยตรง

- 2) การเลือกรับรู้ข่าวสาร คือ การที่บุคคลเลือกรับหรือตีความข้อมูลข่าวสารที่ได้รับอย่างมีอคติตามความสนใจ ประสบการณ์ ภูมิหลังและทัศนคติของตน

3) อารมณ์ความรู้สึก อารมณ์ของผู้รับข่าวสารในขณะที่ตนเองได้รับข่าวสารจะมีผลโดยตรงต่อการตีความข่าวสารที่ได้รับต่างกัน เช่น อารมณ์ดีใจหรือเสียใจจะมีผลต่อการรับรู้ข่าวสารแตกต่างกัน

4) การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารมากเกินไป มีผลต่อการที่จะทำให้เกิดความสามารถในการรับรู้ข่าวสารของตนเอง จึงทำให้เลือกรับรู้เฉพาะข่าวสารที่ตนเองคิดว่ามีความสำคัญเท่านั้น และละเลยในบางข้อมูลที่ตนเองเห็นว่าไม่มีความสำคัญไป ซึ่งในบางกรณีนั้นข้อมูลที่ตนเองเห็นว่าไม่มีความสำคัญและละเลยข้ามไปนั้น อาจเป็นข้อมูลที่สำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจก็ได้

5) การต่อต้าน เกิดขึ้นเมื่อผู้รับรู้ข่าวสารรู้สึกว่าการสื่อสารนั้นกระทบตนในทางลบ จึงเกิดปฏิกิริยาการต่อต้าน ไม่พยายามเข้าใจ หรือรับรู้ข่าวสารนั้น ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้ข่าวสารได้

6) ปัญหาของภาษา การสื่อสารของผู้คนถึงแม้จะเป็นชนชาติเดียวกันล้วนแต่มีความแตกต่างกันที่วัย อาชีพ การศึกษา และภูมิภาค จึงทำให้อาจมีทักษะและความเข้าใจในเรื่องภาษาที่ต่างกัน ยิ่งในองค์กรที่ประกอบไปด้วยพนักงานหลายเชื้อชาติ ย่อมทำให้เกิดปัญหาในลักษณะนี้ได้มากยิ่งขึ้น หรือแต่ละฝ่ายขององค์กรอาจมีการใช้คำศัพท์ที่ใช้เฉพาะกลุ่มตัวเองก็จะทำให้เข้าใจกันในเฉพาะกลุ่มนั้น ๆ เมื่อต้องมีการติดต่อกับฝ่ายอื่นก็อาจเกิดปัญหาตามมาได้เช่นกัน

7) วัฒนธรรมประจำชาติ วัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ ที่มีการติดต่อสื่อสารกัน อาจเป็นอุปสรรคต่อความเข้าใจหากไม่ได้มีการศึกษา และทำความเข้าใจให้ถ่องแท้

จากการศึกษาเรื่อง อุปสรรคที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การเลือกที่จะรับรู้ข่าวสาร หรือการขาดการให้ความสำคัญของข่าวสารนั้นสามารถทำให้ผู้รับสารขาดความรู้ความเข้าใจในสารนั้น และทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ส่งมาในบางครั้งมีมากเกินไป ทำให้ผู้รับสารเลือกที่จะรับรู้สารบางประเภท และไม่ได้ให้ความสำคัญกับทุกสารที่ส่งมา อีกทั้งความแตกต่างของภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็เป็นอุปสรรคที่สำคัญในการสื่อสารระหว่างบุคคล

2.5.4 วิธีการแก้ไขอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

Robbins and Coulter (2559) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์กร อาจมีวิธีการแก้ไขอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้โอกาสผู้รับข่าวสารได้มีโอกาสได้ตอบเลือกใช้ภาษาง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจได้ ในขณะเดียวกันผู้ส่งสารก็ต้องตั้งใจรับฟังปฏิกิริยาของผู้รับสารที่แสดงออกมาทางอากัปกริยา หรือสีหน้าท่าทางด้วย เพื่อที่จะได้ทราบว่าผู้รับสารเข้าใจถึงสารที่ส่งไปนั้นเป็นอย่างไร

Sethi and Manisha (www, 2009) กล่าวถึงการที่องค์กรจะก้าวข้ามผ่านอุปสรรคของการสื่อสารระหว่างบุคคลต้องมีวิธีการดังต่อไปนี้

- 1) Simplify language ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ชัดเจน ไม่ใช้ประโยคที่มีความซับซ้อน ซึ่งจะทำให้ผู้รับสารสามารถเข้าใจว่าผู้ส่งสารต้องการสื่อสารอะไร
- 2) Control emotion ในประเด็นการสนทนา-ซักถามในหัวข้อที่มีความอ่อนไหว การควบคุมอารมณ์มีความสำคัญยิ่ง อย่าใช้อารมณ์ของตนเองเข้าไปในสิ่งที่ทำการสนทนาควรปรับสภาวะทางอารมณ์ และใช้เหตุและผลเป็นตัววิเคราะห์สาร
- 3) Listen ardently ในหลาย ๆ ครั้งพบว่า เมื่อมีผู้พูดกล่าวบางสิ่งบางอย่างออกไป ผู้ฟังมักจะเพียงแคฟังสารนั้น ๆ แต่ไม่ได้มีการตั้งใจที่จะเข้าใจสารนั้นอย่างจริงจัง ดังนั้นผู้ฟังจำต้องวางตัวเองให้เปรียบเสมือนกับว่าเป็นผู้ส่งสารนั้น ๆ และพยายามที่จะทำความเข้าใจในตัวสารว่าผู้พูดต้องการสื่อสารอะไรออกมา วิธีนี้จะเป็นการทำให้ผู้ฟังสามารถเข้าใจสารได้อย่างถ่องแท้และถูกต้อง
- 4) Use feedback การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมากต่อผู้ส่งสาร เนื่องจากสามารถทำให้ผู้ส่งสารทราบว่าผู้รับสารเข้าใจสารที่เราต้องการสื่อสารถูกต้องหรือไม่

จากการศึกษาเรื่องวิธีการแก้ไขอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลของนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปวิธีการแก้ไขปัญหาได้โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากจะสามารถทำให้ผู้ส่งสารรู้ถึงข้อมูลย้อนกลับไปในตัว ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์อย่างมาก และสามารถแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยตรงประเด็น

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร

ในปัจจุบันบทบาทของเทคโนโลยีในด้านของการสื่อสารมีความเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมาก และได้สร้างสรรค์วิธีการสื่อสารรูปแบบใหม่ที่สะดวกรวดเร็วให้กับองค์กร อาทิ เครือข่ายระบบคอมพิวเตอร์ที่ช่วยให้พนักงานและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรที่อยู่คนละที่ หรือกระจัดกระจายกันประสานงานกันได้อย่างสะดวก ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีความรวดเร็วขึ้น และช่วยให้เป้าหมายตลอดจนแผนงานบรรลุผลสำเร็จ เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารนั้นจะช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับการนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมด้วย นอกจากนี้เทคโนโลยีจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสาร ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสื่อสารในองค์กรแล้ว

ยังสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการดำเนินงานขององค์กรด้วย เช่น การดำเนินงานในแบบองค์กรเสมือนจริง (Virtual organization)

อินเทอร์เน็ตกับการสื่อสารภายในองค์กร อินเทอร์เน็ต คือ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่มีการเชื่อมต่อระหว่างเครือข่ายหลาย ๆ เครือข่ายทั่วโลก โดยภาษาที่ใช้สื่อสารกันระหว่างคอมพิวเตอร์เรียกว่า โพรโทคอล (Protocol) ส่วน World Wide Web นั้น เป็นบริการหนึ่งในโลกของอินเทอร์เน็ต หรือที่เขียนย่อว่า www หรือเรียกกันสั้น ๆ ว่า “เว็บ” (ณัฐรัชดา วิจิตรจามรี, 2558)

ช่องทางใหม่ในการสื่อสารภายในองค์กรผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ระบบส่งข้อความทันที (Instant Messaging; IM) รวมถึงอินเทอร์เน็ตหรือระบบเครือข่ายในองค์กร ช่องทางต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผ่านความรวดเร็วในการสื่อสารได้มากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการผลิต และเผยแพร่เพื่อที่จะให้ได้เข้าถึงพนักงานทุกคนในองค์กร และเข้าถึงแต่ละคนที่ทำงานแตกต่างกันที่กัน หรือแม้แต่อยู่กับคนละประเทศก็ตามก็จะสามารถที่จะทำการติดต่อสื่อสารหากันได้ ข้อดีของระบบอินเทอร์เน็ต คือ การมีระบบที่เอื้อต่อการสื่อสารกลับ (Feedback) ที่ส่งเสริมให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมล (Electronic mail or e-mail) คือ การส่งข้อความหรือข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือผ่านไปยังกลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนผ่านทางคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายเหมือนกับการส่งจดหมาย แต่อยู่ในรูปของสัญญาณข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ถือเป็นทางเลือกใหม่ในการติดต่อสื่อสาร ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีระบบเครือข่ายทำให้การส่งและรับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไม่ว่าผู้ส่งและผู้รับจะอยู่ที่ใดก็ตามเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และสามารถส่งผ่านข้อมูลได้ทันที ดังนั้นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร เนื่องจากช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ยังสามารถที่จะส่งสารไปยังผู้รับหลาย ๆ คนได้ในเวลาเดียวกัน ข้อเสนอแนะในการสื่อสารทางอีเมลให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น

- สื่อสารให้สั้น กระชับ ไม่ยาวจนเกินไป เนื่องจากการอ่านข้อความบนหน้าจอคอมพิวเตอร์ หรือผ่านโทรศัพท์มือถือไม่สะดวกสบาย เมื่อเปรียบเทียบกับ การอ่านผ่านตัวหนังสือในหน้ากระดาษ

- ระบุหัวข้อที่สั้น มีความชัดเจน และสื่อสารข้อมูลสำคัญแก่ผู้รับสาร
- การส่งข้อมูลหาซึ่งกันและกันนั้น หากภายใน 1 วันเราไม่สามารถหาคำตอบในเรื่องนั้น ๆ ได้ทันที ควรเขียนจดหมายอิเล็กทรอนิกส์บอกอีกฝ่ายว่า กำลังค้นหาคำตอบหรือข้อมูลนั้น ๆ อยู่ เพื่อเป็นแสดงให้ผู้ส่งสารได้รู้ว่า อีกฝ่ายได้รับสารที่ตนเองได้ส่งไป

- ข้อความที่ปรากฏในจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ต้องมีการตรวจสอบการใช้ตัวสะกดและไวยากรณ์ที่ถูกต้องก่อนที่จะได้มีการส่งสารนั้นออกไป
- ไม่ควรส่งต่อข้อความหรือเอกสารแนบที่ได้รับจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งก่อนที่จะได้รับอนุญาตจากบุคคลนั้น
- ในกรณีที่ได้รับอีเมลที่ส่งถึงผู้รับจำนวนมาก ไม่จำเป็นต้องใช้ระบบ “ตอบทุกคน” หรือ “Reply to all” ทุกครั้ง ควรเลือกที่จะตอบกลับไปยังผู้ที่ควรได้รับข้อมูลนั้นเท่านั้น
- อย่าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในการอภิปรายหรือพูดคุยในเรื่องที่เป็นความลับขององค์กร

2) ระบบการส่งข้อความทันที (Instant Messaging; IM) คือ ระบบการส่งข้อความทันทีทางอินเทอร์เน็ตระหว่างคน 2 คน หรือกลุ่มคนในเครือข่ายเดียวกัน หรือที่เรียกกันว่า เมสเซนเจอร์ (Messenger) โปรแกรมที่ใช้ในการส่งข้อความทันที และได้รับความนิยม คือ MSN Messenger, Yahoo Messenger, Google Talk และ ICQ นอกจากความสามารถในการรับส่งข้อความดังกล่าวแล้ว ยังสามารถใช้บริการเมสเซนเจอร์ในรูปแบบของการรับ-ส่งไฟล์เอกสาร ภาพ การโทรศัพท์ และการประชุมออนไลน์ โดยการส่งภาพและเสียงของผู้ที่ใช้ไปให้ยังผู้ติดต่ออีกฝั่งหนึ่งได้อย่างสะดวก ง่าย และรวดเร็ว ในสังคมปัจจุบันหลาย ๆ คนนิยมติดต่อสื่อสารผ่านทาง IM ด้วยข้อความแทนการใช้โทรศัพท์หรืออีเมล เนื่องจากการรับ-ส่งแบบเรียลไทม์ (Real time) ไม่ต้องเสียเวลารอนาน ปัจจุบันมีหลาย ๆ เหตุผลที่ในหลาย ๆ องค์กรเริ่มหันมาใช้ช่องทางนี้มากขึ้น อาทิ ต้องการเพิ่มช่องทางและประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ลดจำนวนการใช้โทรศัพท์ และลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอดจนเป็นการเพิ่มช่องทางในการรองรับการช่วยเหลือลูกค้า ในทางตรงกันข้ามก็พบว่า บางองค์กรไม่นิยมใช้ IM เนื่องจากมองว่า คนส่วนใหญ่ยังใช้ IM ในการติดต่อสื่อสารในเรื่องส่วนตัวมากกว่าที่จะใช้ติดต่องานภายในองค์กร

3) อินทราเน็ต (Intranet) คือ ระบบเครือข่ายภายในองค์กร เป็นบริการและการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์เหมือนกับอินเทอร์เน็ต แต่มีการจำกัดขอบเขตการใช้งาน โดยเปิดให้เฉพาะสมาชิกในองค์กรใช้เท่านั้น ดังนั้น อินทราเน็ตก็คือ ระบบอินเทอร์เน็ตเฉพาะภายในองค์กร ทุกวันนี้ในหลาย ๆ องค์กรใช้อินทราเน็ตสื่อสารหัวข้อต่าง ๆ ไปยังพนักงานได้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง การใช้งานอินทราเน็ตในระยะหลัง นิยมนำระบบเครือข่ายสังคม (Social network) มาใช้เพื่อเชื่อมต่อกับพนักงานที่อยู่ต่างสถานที่ หรือต่างภูมิภาคให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในสมัยใหม่นี้ สามารถช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้รวดเร็วขึ้น และส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถที่จะมี

ปฏิสัมพันธ์กันได้มากยิ่งขึ้น แม้แต่ละคนจะอยู่กันคนละสถานที่ หรือแม้กระทั่งไม่ได้พบเจอกันโดยตรง แต่ก็สามารถทำให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์กรพร้อมกันได้ โดยที่ไม่ต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

กานต์มณี แสงศรีจิราภักดิ์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

1) วิธีการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว เน้นเพียงการบอกกล่าว ชี้แจง และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่พนักงานได้รับทราบ และไม่มีการวัดผลตอบกลับ

2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กร คือ ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของเรื่องที่จะสื่อสารของผู้ที่ทำการสื่อสาร การใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสารต้องน่าสนใจ พนักงานต้องมีจิตสำนึก มีความสนใจอยากรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร

3) พฤติกรรมการแสวงหาข่าวสารของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสื่อ ที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร

ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อสื่อ ที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสื่อ ที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร นั่นคือ หากพนักงานมีการแสวงหาข่าวสารมาก ก็จะมี ความคาดหวังในการแสวงหาข่าวสารมาก และมีความพึงพอใจในสื่อ ที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารมากด้วยเช่นกัน

นฤนันท์ วงศ์วิทย์กำจร (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติเกาหลีในกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวเกาหลีและพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติเกาหลีในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การเดินมาสั่งงานด้วยตนเองของหัวหน้า หรือการเข้าประชุม เป็นต้น ข้อมูลข่าวสารจากช่องทางการสื่อสารชนิดนี้ ไม่เพียงแต่ชัดเจน และเชื่อถือได้ แต่ยังมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยังพอใจ เนื่องด้วยในการสื่อสารสองทางพนักงานสามารถให้การตอบสนอง และปฏิกิริยาตอบกลับแก่ผู้บังคับบัญชา

พนักงานจึงสามารถแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ ดังนั้นเมื่อผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสในการสื่อสารให้มากขึ้น จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการสื่อสารที่มากขึ้นด้วย เนื่องจากเมื่อการสื่อสารมีประสิทธิภาพ พนักงานมีแนวโน้มที่จะเข้าทำงานได้ดียิ่งขึ้น ฉะนั้นพวกเขาจะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความพึงพอใจในการทำงานนำไปสู่ความสนใจ และความกระตือรือร้นที่มากขึ้นในการทำงาน ดังนั้นประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้น หากพนักงานเกิดความพึงพอใจกับงานของตน

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสื่อสารประเด็นสาธารณะและการเปลี่ยนแปลงในสังคมไทย ผลการวิจัยพบว่า

1) กระบวนการสื่อสารประเด็นสาธารณะซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาคำเนินการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นเป้าหมายเชิงการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล อาทิ การเปลี่ยนแปลงเชิงความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมบุคคล หรือเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้าง เช่น การเปลี่ยนแปลงเชิงกายภาพ นโยบาย กฎหมาย หรือระบบสนับสนุนอื่น ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องยังได้ร่วมกันพิจารณามาตรการต่าง ๆ ที่เหมาะสม ทั้งมาตรการด้านการสื่อสาร ได้แก่ การแพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารรณรงค์ และการชี้แนะเชิงนโยบาย และมาตรการอื่น ๆ อันได้แก่ มาตรการเชิงกายภาพ เชิงนโยบาย เชิงกฎหมาย เป็นต้น และการลงมือปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีขั้นตอนเกี่ยวกับการป้อนข้อมูลกลับ (Feedback) เข้าสู่ขั้นตอนของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันเป็นระยะ ๆ ซึ่งการกระทำดังกล่าว มักนำไปสู่การร่วมกันกำหนดเป้าหมายใหม่ปรับเปลี่ยนเป้าหมายเดิม และการดำเนินมาตรการที่เหมาะสมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้นต่อไป

2) องค์ประกอบต่าง ๆ ในกระบวนการสื่อสารประเด็นสาธารณะที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสังคม ประกอบด้วย องค์ประกอบเชิงบุคคล/องค์กร (ความมุ่งมั่น ความน่าเชื่อถือ การวางบทบาทผู้สนับสนุน ความหลากหลาย ความเป็นสื่อกลาง ความเป็นหุ้นส่วนของบุคคล ในวงการสื่อมวลชน) เชิงเป้าหมาย (ครอบคลุม ประโยชน์สาธารณะ ทำทนาย) องค์ประกอบเชิงการออกแบบกระบวนการสื่อสาร (มาตรการคู่ขนาน ยืดหยุ่น ครบวงจร) เชิงสาร (เอกภาพ รูปธรรม โดดเด่น อิงข้อมูลสนับสนุน) เชิงช่องทาง (หลากหลาย ผลิตและแพร่กระจายในวงกว้าง) และองค์ประกอบเชิงบริบทแวดล้อม (การเมือง นโยบาย กฎหมาย กระแสสังคม)

เกรียงศักดิ์ เจริญแปลง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันการสื่อสารภายในองค์กร สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์ ระดับสภาพการสื่อสาร

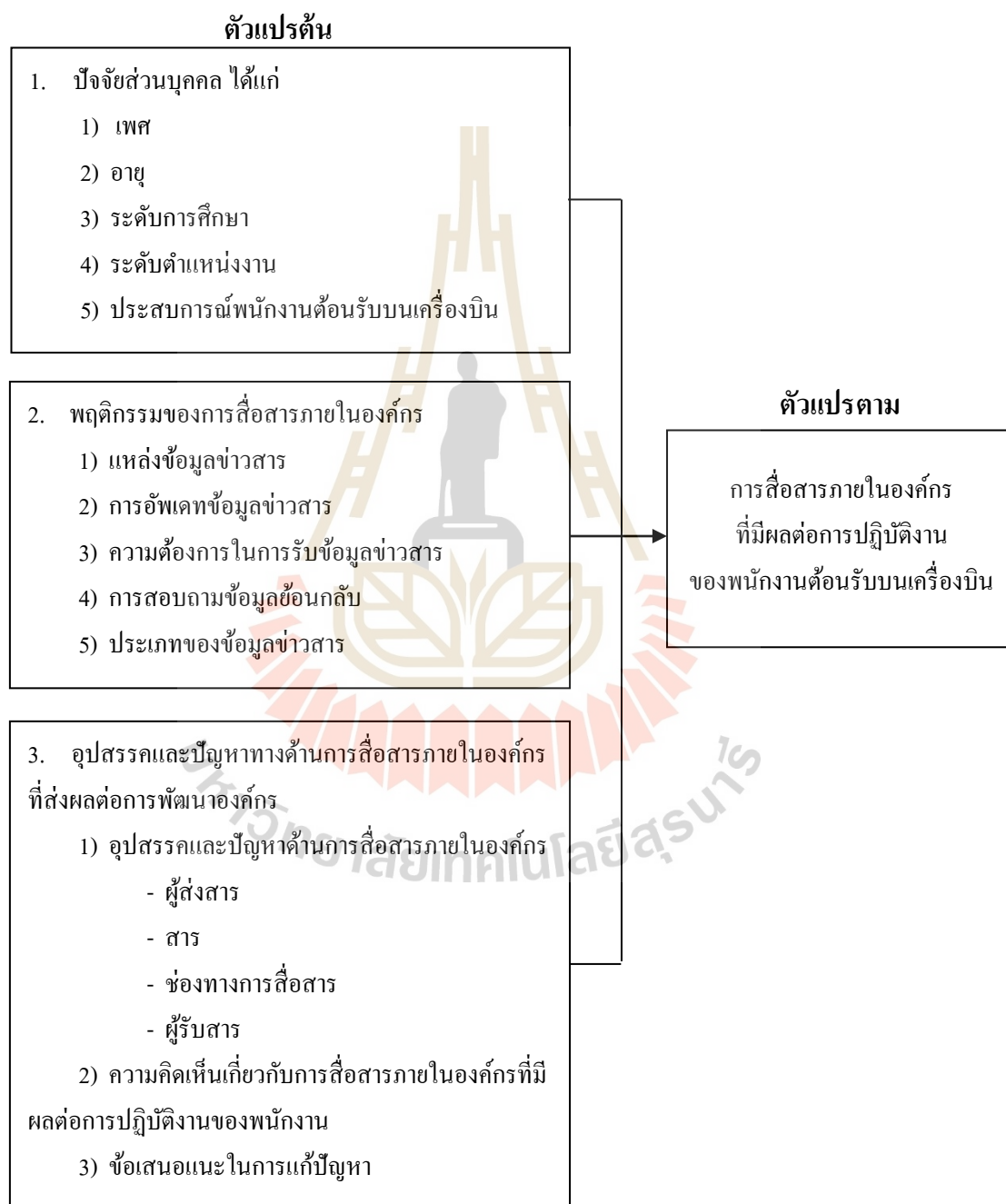
ภายในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านช่องทางการสื่อสาร ข้อที่มีสภาพการสื่อสารภายในองค์กรสูงสุด คือ การใช้วารสารสิ่งพิมพ์ที่ออกจากสำนักงาน ด้านข่าวสาร ข้อที่มีสภาพการสื่อสารภายในองค์กรสูงสุด คือ การพิมพ์หรือการเขียนที่ใช้ในการสื่อสารชัดเจน ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร ในการส่งข่าวสารหลายทอด เพื่อไม่ให้ข่าวสารตกหล่นสูญหายระหว่างทาง หรือข้อมูลบิดเบือนไป ควรแนบเอกสารเนื้อหาข่าวสารไปด้วย ไม่ควรสื่อสารด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว และเพื่อให้การรับส่งข่าวสาร การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ควรจัดบุคลากรรับผิดชอบในด้านการรับ-ส่งข่าวสารเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลมากขึ้น โดยเฉพาะการสื่อสารเข้าถึงตัวบุคคลที่มีลักษณะการทำงานไม่ประจำในสำนักงาน ด้วยการใช้การสื่อสารผ่านเครือข่ายมือถือ เช่น WAP SMS จัดทำระบบ Extranet และ VPN เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายการสื่อสารให้รวดเร็วและสะดวก ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

Jo and Shim (2005) ได้ศึกษารูปแบบที่เปลี่ยนไปของวิธีการสื่อสารของพนักงาน: ผลกระทบของความสามารถในการบริหารจัดการวิธีการติดต่อสื่อสารที่มีต่อความสัมพันธ์ และความไว้วางใจในวิธีการติดต่อสื่อสารของพนักงาน พบว่า วิธีการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับการรับรู้ของบุคคล ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนความสามารถในการบริหารจัดการและความเป็นมิตร การรับรู้จะสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งเป็นเป้าหมายในการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อลดความขัดแย้ง และสร้างความไม่พอใจแก่พนักงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการประเมินความสามารถในการบริหารจัดการวิธีการติดต่อสื่อสาร ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตคือ การที่พนักงานยอมรับการติดต่อสื่อสารในเชิงบวก มีแนวโน้มที่จะกระตุ้นความสัมพันธ์และความไว้วางใจมากกว่าระดับความสามารถในการบริหารจัดการ

Visser (2000) ได้ศึกษาโครงสร้างการติดต่อสื่อสารขององค์กรและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พบว่า ผลกระทบของโครงสร้างการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนการไว้ล่วงหน้า เพื่อการเลือกแผนงาน โครงการที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้ตัวแทนอาจจะปฏิเสธ หรือยอมรับโครงการได้ ในสถานะที่มีคนต่อต้านสังคม การปกครองตามลำดับชั้นจะบรรลุผลสำเร็จที่เร็วกว่าการปกครองแบบเคร่งครัดมาก ๆ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตร การจัดระบบตามลำดับชั้นเป็นสิ่งที่เข้มงวดเกินไป ในมุมมองของสังคมที่ไม่เคร่งครัด โดยสรุป ถ้าโครงการที่มีคุณค่าในเรื่องผลประโยชน์ แต่ถูกปฏิเสธจะนำมาซึ่งสาเหตุที่ว่า ตัวแทนในระดับเดียวกันสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าการจัดระบบการปกครองตามลำดับชั้น

2.8 กรอบแนวคิดงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน” ได้มีการกำหนดตัวแปรต้นและตัวแปรตาม เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดงานวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน” กรณีศึกษา สายการบิน Norwegian Air Shuttle ประจําฐานปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ด้วยวิธีการสำรวจ (Survey research) มีวิธีการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

- 1) วิธีวิจัย
- 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3) ตัวแปรที่ทำการวิจัย
- 4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 5) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 6) การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ดังนี้

3.1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Documentary search) การใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามแบบปลายเปิด (Open-end question) และสร้างแบบสัมภาษณ์จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่ได้จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์ในการดำเนินงานวิจัยดังนี้

- 1) การศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ หรือวารสารที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร ความรู้ทางการสื่อสาร (Introduction to communication) หลักของการสื่อสาร วัฒนธรรมและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านของการสื่อสารภายในองค์กร

2) สร้างแบบการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งมีเนื้อหาที่ครอบคลุมถึง วิธีการสื่อสารภายในองค์กรจากสายการบิน Norwegian Air Shuttle มายังหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร และวิธีการสื่อสารจากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร มายังพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน วัฒนธรรมของการสื่อสารภายในสายการบิน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบัน รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงแบบฟอร์มในการสัมภาษณ์

3) นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้จัดทำขึ้น และผ่านคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ที่ได้จัดทำขึ้นกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และนำคำแนะนำที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุง และแก้ไขแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง

4) จัดทำแบบสัมภาษณ์ให้เสร็จสมบูรณ์ และนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ จัดเตรียมขึ้นทำการสัมภาษณ์กับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร โดยการจดบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเทปบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์

5) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปรวบรวมในแต่ละประเด็นของ ข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

3.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยทำการจัดทำแบบสอบถามขึ้นเพื่อสอบถามพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบิน Norwegian Air Shuttle ที่ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร โดยแบบสอบถาม ที่จัดทำขึ้นมีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1) ทำการศึกษาค้นคว้า จากหนังสือและเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่มีหัวข้อ เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร พฤติกรรม การสื่อสารภายในองค์กร กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางในการเพิ่ม ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนข้อมูลการสื่อสารทั้งหมดที่ผ่านระบบเครือข่าย ภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool เว็บไซต์ภายในของบริษัท และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งตรงมายังพนักงาน

2) ทำการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งมีเนื้อหาที่ครอบคลุมถึงวิธีการรับส่งข่าวสารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กับสายการบิน Norwegian Air Shuttle อุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ที่มีผลมาจาก เรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างตัวพนักงานกับสายการบิน โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ

ด้านผู้ส่งสาร ด้านสาร ด้านช่องทางการสื่อสาร และด้านผู้รับสาร ตลอดจนข้อเสนอแนะจากพนักงานที่จะใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

3) นำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาดูตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมทั้งคำแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถาม และทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4) นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขจากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษานำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ได้กำหนดไว้ และนำคำแนะนำที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง

5) จัดทำแบบสอบถามให้เสร็จสมบูรณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนที่ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร

6) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกมาในรูปแบบของตารางประกอบไปด้วยคำบรรยาย โดยใช้ค่าสถิติในการแปลผล

7) บรรยายสรุปผลงานวิจัย โดยแยกตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้แบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

3.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 1 ท่าน คือ คุณณิญา วิโรจน์พันธ์ (Base Chief Cabin Crew-Bangkok base) เนื่องจาก คุณณิญา ดำรงตำแหน่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่หลักคือ เป็นบุคคลที่เป็นสื่อกลางในการกระจายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากสายการบิน Norwegian Air Shuttle มายังพนักงานทุกคนในฐานปฏิบัติการให้ได้รับทราบ และในขณะเดียวกันก็เป็นบุคคลที่รวบรวมเรื่องราวและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานครแจ้งโดยตรงต่อสายการบิน เป็นบุคคลที่มีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับข้อมูลในทุกภาคส่วนของสายการบิน Norwegian Air Shuttle รวมทั้งการปฏิบัติงานของคุณณิญา มีการปฏิบัติงานประจำอยู่ที่ประเทศไทยซึ่งพนักงานทุกคนสามารถที่จะติดต่อ

สื่อสารได้โดยตรง เมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ในด้านของการปฏิบัติงานหรือการให้คำแนะนำ ในทุก ๆ เรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้อย่างรวดเร็ว

3.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบิน Norwegian Air Shuttle ประจําฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 184 คน ซึ่งประกอบด้วย 1) Cabin Check Supervisor 19 คน 2) Senior Cabin Crew Member 46 คน และ 3) Cabin Crew Member 119 คน

3.3 ตัวแปรที่ทำการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย ดังต่อไปนี้

3.3.1 ตัวแปรต้น

ตัวแปรต้น แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) บัณฑิตส่วนบุคคล
- 2) พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร
- 3) อุปสรรคและปัญหาทางด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนา

องค์กร

3.3.2 ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม คือ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยจัดทำแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or format interview) ซึ่งเป็นลักษณะของคำถามที่มีข้อกำหนดแน่นอน ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยทำการนัดหมายล่วงหน้า เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้เตรียมความพร้อม คลอบคลุมในประเด็นที่ต้องการ โดยการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะมีการจดบันทึก และใช้เครื่องบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ โครงสร้างของการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

• ส่วนที่ 2 แนวคำถามที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยคำถามที่ใช้ประกอบด้วย

- ข้อที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรในการสื่อสารภายในสายการบิน Norwegian Air Shuttle เป็นอย่างไร

- ข้อที่ 2 วิธีการสื่อสารภายในองค์กร มีลักษณะการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างไรเมื่อจำแนกตาม ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร (Based on directions of communication) ช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Based on channel) ประเภทของการใช้งาน (Based on type of use) และสัญลักษณ์ของการสื่อสารภายในองค์กร (Based on communication sign)

- ข้อที่ 3 วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในสายการบิน Norwegian Air Shuttle คืออะไร

- ข้อที่ 4 แผนการและขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายในองค์กรจากสายการบิน Norwegian Air Shuttle มาถึงหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการบินกรุงเทพมหานคร (Base Chief Cabin Crew-Bangkok base) เป็นอย่างไร

- ข้อที่ 5 แผนการและขั้นตอนการดำเนินงาน การสื่อสารภายในองค์กรจากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการบินกรุงเทพมหานคร (Base Chief Cabin Crew-Bangkok base) มาถึงพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอย่างไร

- ข้อที่ 6 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กร อาทิ แหล่งข้อมูลข่าวสารที่ได้รับในปัจจุบัน การอัปเดตของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ความต้องการในการรับข้อมูลข่าวสาร การสอบถามข้อมูลย้อนกลับและประเภทของข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร

- ข้อที่ 7 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบัน

- ข้อที่ 8 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กร

- ข้อที่ 9 ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

3.4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสร้างแบบสอบถามแบบกำหนดคำตอบให้ (Check list) และแบบประเมินค่า (Rating scale) เพื่อสอบถามสภาพ

การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสิทธิภาพด้านการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กร ในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ส่วนที่ 3 อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านผู้ส่งสาร ด้านสาร ด้านช่องทางการสื่อสาร และด้านผู้รับสาร

ในแต่ละข้อคำถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 จะมีคำตอบให้เลือกอยู่ 5 ระดับ ได้แก่

เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง มากที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ 4 หมายถึง มาก

เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง ปานกลาง

เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ 2 หมายถึง น้อย

เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบิน Norwegian Air Shuttle ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ในส่วนของลักษณะข้อมูลสามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์ด้วยตัวเองเป็นรายบุคคล ถึงลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กร ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 1 ท่าน คือ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการบินกรุงเทพมหานคร (Base Chief Cabin Crew-Bangkok base) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร มีความรู้ในกระบวนการสื่อสาร และมีความเข้าใจถึงอุปสรรคและปัญหา

ทางการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างดี ผู้วิจัยจะทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยต่อไป

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการศึกษาหาข้อมูลจากทางเอกสาร งานวิจัย บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาในส่วนของหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร

3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เก็บข้อมูลจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบิน Norwegian Air Shuttle ประจำฐานปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 184 คน ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับพฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กร อุปสรรคและปัญหาทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากการรวบรวมและศึกษาค้นคว้าข้อมูลผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งตรงมายังพนักงาน ข้อมูลเว็บไซต์ภายในของบริษัท และการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยทำการวิเคราะห์โดยแยกออกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว นำข้อมูลมาวิเคราะห์ในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Analytical description) โดยแยกคำถามแต่ละประเด็นให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เมื่อได้ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากพนักงานทุกคนเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำ

ข้อมูลที่ได้ดังกล่าว ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อนำไปสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ด้านการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistic) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ในการบรรยายข้อมูล

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กร ในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เช่น การวิเคราะห์ในเรื่องของระดับการรับรู้ข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ภายในองค์กร ลักษณะของการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ประเภทของการรับรู้ข่าวสารที่ต้องการ เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation; SD) สำหรับตัวแปรที่มีการวัดเชิงปริมาณ (Quantitative data) ในการบรรยายข้อมูล

ส่วนที่ 3 อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร โดยจะทำการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านผู้ส่งสาร ด้านสาร ด้านช่องทางการสื่อสาร และด้านผู้รับสาร ซึ่งผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; SD) สำหรับตัวแปรที่มีการวัดเชิงปริมาณ (Quantitative data) ในการบรรยายข้อมูล

ซึ่งในแต่ละข้อคำถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 จะมีคำตอบให้เลือกอยู่ 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้แก่

คะแนนเฉลี่ย 1.01-1.50 หมายถึง ระดับการรับรู้ที่น้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับการรับรู้ที่น้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ระดับการรับรู้ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ระดับการรับรู้มาก

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับการรับรู้มากที่สุด

ส่วนที่ 4 การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมาทำการสรุป และเรียบเรียงข้อมูลในรูปแบบสถิติเชิงพรรณนา (Analytical description)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน” ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสรุปได้ ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาข้อมูลจากเอกสารภายในสายการบิน Norwegian Air Shuttle ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 3) ผลการวิเคราะห์อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร ด้านสาร ด้านช่องทางการสื่อสาร และด้านผู้รับสาร และ 4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น

4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 1 คน คือ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร

4.1 การรายงานผลการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยทำการทบทวนเอกสารวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่าข้อมูลที่มีความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะถูกส่งมาโดยตรงจากแผนก หรือภาคส่วนนั้น ๆ ผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์โดยตรงของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ดังแสดงในภาพที่ 4.1 ดังนี้

1) ข้อมูลจากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร ที่เป็นข้อมูลภายในฐานปฏิบัติการบินกรุงเทพมหานคร หรือเป็นข้อมูลที่บริษัทได้ส่งข้อมูลผ่านทาง CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool ซึ่ง ต้องการเน้นย้ำข้อมูลดังกล่าวให้พนักงานในฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานครได้ทราบเพื่อเป็นการย้ำเตือนอีกครั้ง

2) ข้อมูลจากแผนก Norwegian In-flight Service ซึ่งแผนกนี้จะแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสินค้า อุปกรณ์ และการบริการทุกอย่างที่จำเป็นในทุก ๆ เที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้า

ที่ขายบนเที่ยวบิน (Buy on board items) ลักษณะและรายละเอียดของการให้บริการต่อผู้โดยสาร ในทุก ๆ เที่ยวบิน การบริการอาหารร้อน (Pre-ordered meal) การบริการชากาแฟหลังอาหารร้อน (Tea/coffee service flow) การบริการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Snack bar) และการบริการของผู้โดยสารชั้นประหยัด (Economy class) และการบริการของผู้โดยสาร Premium economy class

3) ข้อมูลจากแผนก IT Support เกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลทั้งหมดผ่านการสื่อสารระบบเครือข่ายภายในองค์กร ซึ่งหากพนักงานเกิดปัญหาในการเข้าถึงข้อมูลของบริษัท พนักงานสามารถเขียนจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ติดต่อแผนก IT Support ขอความช่วยเหลือได้

4) ข้อมูลจากศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมากในองค์กร เนื่องจากมีหน้าที่ดูแลในส่วนระบบการดำเนินงานภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสายการบิน Norwegian Air Shuttle ทั้งหมด และมีหน้าที่โดยตรงในการวางแผนเกี่ยวกับตารางการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำในแต่ละเดือน ซึ่งหากพนักงานต้องการสอบถามเกี่ยวกับตารางปฏิบัติงาน หรือต้องการเรียกร้องในส่วนของตารางปฏิบัติงาน พนักงานสามารถติดต่อไปได้ที่ส่วนงานนี้ โดยคำร้องต่าง ๆ จะต้องถูกส่งไปยังส่วนงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบนั้น ๆ โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ช่องทางดังนี้

- Crew Planning เป็นส่วนงานที่ดูแลตารางการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในกรณีที่คำร้องนั้น ๆ เป็นการเรียกร้องสำหรับตารางการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้แสดงออกมาในตารางการปฏิบัติงานของพนักงาน (Unpublished roster) โดยส่งคำร้องไปที่ 787cabinrequest@norwegian.com

- Replanning เป็นส่วนงานที่ดูแลตารางการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในกรณีที่คำร้องนั้น ๆ เป็นการเรียกร้องสำหรับตารางบินที่ได้ออกมาแล้ว จนกระทั่งถึงเจ็ดสิบสองชั่วโมงก่อนวันปฏิบัติงาน (Published roster until 72 hours before actual day) โดยส่งคำร้องมาที่ 787replanning@norwegian.com

- Crew Tracking เป็นส่วนงานที่ดูแลตารางการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในกรณีที่คำร้องนั้น ๆ เป็นการเรียกร้องสำหรับตารางบินที่มีระยะเวลาสั้นกว่าเจ็ดสิบสองชั่วโมงก่อนวันปฏิบัติงานจริง (Request if less than 72 hours to day of operation) โดยพนักงานสามารถโทรติดต่อ Crew Tracking ได้ที่เบอร์ +47 67593072

5) ข้อมูลจากฝ่ายดูแลเครื่องแบบพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Uniform Partner) เกี่ยวกับการเบิกชุด Uniform ประจำในแต่ละปี และการติดต่อเมื่อเกิดปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Uniform ทุกรายการ อาทิ เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อคลุมกันหนาว ชุดกระโปรงยาว ผ้ากันเปื้อน ผ้าพันคอ กระเป๋าเดินทาง เป็นต้น

6) ข้อมูลจาก CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool เป็นการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจาก CrewNet จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกอย่างที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องรับรู้ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งข้อมูลที่อยู่ใน CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool มีดังต่อไปนี้

- NAS Flight Operations Notice ประกอบไปด้วยข้อมูลต่าง ๆ ที่พนักงานในองค์กรต้องรับทราบ หรือเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิ รายละเอียดข้อมูลโรงแรมและรถรับส่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Crew hotel and transportation) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่พนักงานต้องรับรู้ที่ถูกส่งมาจากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่น B787 (Chief cabin crew bulletin) ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับด้านความปลอดภัยประจำเดือน (Safety letter) ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของการบริการแบบใหม่บนเครื่องบิน (New service procedures and service update) ข้อปฏิบัติเกี่ยวกับกฎระเบียบทางศุลกากรของลูกเรือ (Norwegian customs regulations for crew) ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการบริการบนเครื่องบิน (B787 service procedures) กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Regulations and procedures) เป็นต้น

- Documents เอกสารประกอบต่าง ๆ อาทิ เอกสารข้อความที่ใช้ประกาศบนเครื่องบิน (NAS Public address announcements) รายละเอียดกฎระเบียบของการแต่งกาย (Norwegian uniform regulations) คู่มือการบริการบนเครื่องบิน (NAS B787 cabin service manual) เป็นต้น

- Operations Manual (OM) คือ ส่วนหนึ่งของระบบการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่ง Operations Manual (OM) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่

- Operations Manual Part A (OM A) ในส่วนของ OM A จะกล่าวถึงกระบวนการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ระบบการบริหารจัดการองค์กรในส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่อยู่ในฝ่ายของการจัดการบริหารเที่ยวบิน (Flight Operations Department)

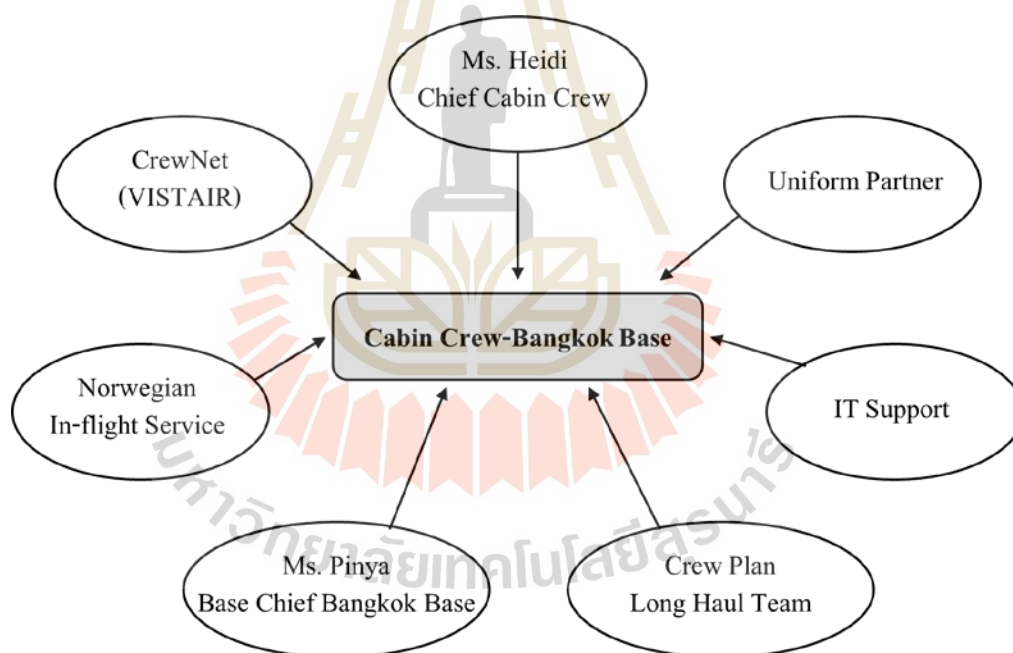
- Operations Manual Part B (OM B) จะกล่าวถึงชนิดของเครื่องบินที่ปฏิบัติการบิน ซึ่งจะอธิบายตามประเภทของเครื่องบิน คือ B787 และ B737 โดยที่ OM B จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) The OM-B AOM (Aircraft Operating Manual) เป็นคู่มือการปฏิบัติงานของนักบิน ซึ่งจะถูกรวบรวมแยกตามประเภทของเครื่องบิน อธิบายถึงวิธีการปฏิบัติในสถานการณ์ที่ปกติ (Normal) และสถานการณ์ที่ไม่ปกติ (Non-normal) 2) The OM-B CCM (Cabin Crew Manual) ซึ่ง OM B ในส่วนนี้จะมีความสำคัญกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

โดยตรง เป็นส่วนที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องบิน และวิธีการปฏิบัติเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ปกติ (Normal) และสถานการณ์ที่ไม่ปกติ (Non-normal)

- Operations Manual Part C (OM C) จะอธิบายในส่วนของเส้นทางการบิน (Routes) และข้อปฏิบัติเกี่ยวกับสนามบิน (Aerodrome instructions)

- Operations Manual Part D (OM D) จะพูดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม (Training manual) ซึ่งจะประกอบไปด้วยโปรแกรมการฝึกอบรม บทเรียนต่าง ๆ สำหรับหลักสูตรเริ่มต้น (Initial-conversion training) หลักสูตรการทบทวนประจำปี (Recurrent training) และหลักสูตรทบทวน (Refresher training)

7) ข้อมูลจาก Ms. Heidi Fossen Bluhme (Chief Cabin Crew 787) โดยตรงถึงพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องการย้ำเตือนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรวมทั้ง Monthly briefing topics ในแต่ละเดือนที่จะออกจาก Ms. Heidi Fossen Bluhme โดยตรง



ภาพที่ 4.1 ข้อมูลที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับมาจากส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

4.2 การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยจากแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้น และทำการสอบถามพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบิน Norwegian Air Shuttle ที่ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนบุคคลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

(n=184)

รายละเอียดส่วนบุคคล ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
เพศ		
ชาย	52	28.30
หญิง	132	71.70
อายุ		
24 – 29 ปี	41	22.30
30 – 35 ปี	91	49.50
36 – 40 ปี	37	20.10
40 ปีขึ้นไป	15	8.20
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	149	81.00
ปริญญาโท	35	19.00
ระดับตำแหน่งงาน		
Cabin Check Supervisor	19	10.50
Senior Cabin Crew Member	46	25.00
Cabin Crew Member	119	64.70
ประสบการณ์ด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน		
2-3 ปี	43	23.40
4-6 ปี	44	23.90
7-11 ปี	56	30.40
11 ปีขึ้นไป	41	22.30

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดส่วนบุคคลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 184 คน พบว่า

- 1) ด้านเพศ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประกอบด้วย เพศหญิง จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 71.7 และเพศชาย จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3
- 2) ด้านอายุ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ มีช่วงอายุระหว่าง 30-35 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 49.50 รองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 24-29 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 22.30 ช่วงอายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 20.10 และช่วงอายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละร้อยละ 8.20 ตามลำดับ
- 3) ด้านระดับการศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ จำนวน 149 คน มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.00 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00
- 4) ด้านระดับตำแหน่งงาน โดยจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในตำแหน่ง Cabin crew member มากที่สุด จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 64.70 รองลงมาคือ ตำแหน่ง Senior cabin crew member จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 และตำแหน่ง Cabin check supervisor จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30
- 5) ด้านประสบการณ์ด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 มีประสบการณ์ด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมาแล้ว 2-3 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90 มีประสบการณ์ด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมาแล้ว 4-6 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40 มีประสบการณ์ด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมาแล้ว 7-10 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 41 มีประสบการณ์ต้อนรับบนเครื่องบินมาแล้ว 11 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

ในตารางที่ 4.2 แสดงผลการรวบรวมแบบสอบถามจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในสายการบินอื่น ๆ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเคยผ่านประสบการณ์ทำงานในสายการบิน Japan Airlines United Airlines และ Orient Thai Airlines จำนวนเท่ากัน คือ สายการบินละ 16 คน (ร้อยละ 8.70) รองลงมาคือ สายการบิน Gulf Air จำนวน 12 คน (ร้อยละ 6.50) สายการบิน Emirates และ Qatar Airways จำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 10 คน (ร้อยละ 5.40) สายการบิน Jetstar Airways และ Oman Air จำนวนเท่ากัน คือสายการบินละ 7 คน (ร้อยละ 3.80) สายการบิน Royal Jordanian จำนวน 6 คน (ร้อยละ 3.30) สายการบิน Jet Asia Airways จำนวน 5 คน (ร้อยละ 2.70) สายการบิน Korean Air และ Thai Airways International จำนวนเท่ากัน คือสายการบินละ 3 คน (ร้อยละ 1.60)

สายการบิน EVA Air Etihad Airways Air Asia และ Nok Air จำนวนเท่ากัน คือสายการบินละ 2 คน (ร้อยละ 1.10) สายการบิน Bangkok Airways จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.50) และสายการบินอื่น ๆ รวม 41 คน (ร้อยละ 22.30) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวน และร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในสายการบินอื่น ๆ

(n=184)

สายการบิน	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
Japan Airlines	16	8.70
Jetstar Airways	7	3.80
EVA Air	2	1.10
Korean Air	3	1.60
United Airlines	16	8.70
Emirates	10	5.40
Etihad Airways	2	1.10
Gulf Air	12	6.50
Oman Air	7	3.80
Orient Thai Airlines	16	8.70
Royal Jordanian	6	3.30
Qatar Airways	10	5.40
Air Asia	2	1.10
Thai Airways International	3	1.60
Nok Air	2	1.10
Bangkok Airways	1	0.50
Jet Asia Airways	5	2.70
สายการบินอื่น ๆ	41	22.30
รวม	184	100.00

ตารางที่ 4.3 จำนวน และร้อยละของประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร

(n=184)

ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กร	จำนวน(คน)	ค่าร้อยละ
Cabin Check Supervisor	21	11.40
Cabin Crew Ground Instructor	14	7.60
Cabin Crew Representative	25	13.60
In-flight Service Ambassador	6	3.30
ตำแหน่งอื่น ๆ	21	11.40
รวม	184	100.00

จากตารางที่ 4.3 แสดงผลการรวบรวมแบบสอบถามจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกี่ยวกับประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 25 คน (ร้อยละ 13.60) เคยผ่านประสบการณ์ Cabin Crew Representative ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 21 คน (ร้อยละ 11.40) เคยผ่านประสบการณ์ Cabin Check Supervisor ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 14 คน (ร้อยละ 7.60) เคยผ่านประสบการณ์ Cabin Crew Ground Instructor และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 21 คน (ร้อยละ 11.40) เคยผ่านประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ มา ตามลำดับ

4.2.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรถึงช่องทางในการรับข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารผ่านช่องทางใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสื่อสารภายในองค์กร ลักษณะของการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ความต้องการในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลวิธีในการดำเนินการเมื่อเกิดความไม่เข้าใจเกี่ยวกับข่าวสารที่ได้รับ ลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และระดับในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ โดยผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลในตารางที่ 4.4 ถึงตารางที่ 4.10

ในตารางที่ 4.4 แสดงถึงการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับข้อมูลข่าวสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool อยู่ในระดับการรับรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.74 และ 4.55 ตามลำดับ การรับข้อความผ่านโปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน อาทิ โปรแกรม

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

(n = 184)

การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)	4.74	0.53	มากที่สุด
2. ข้อความผ่าน โปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน อาทิ โปรแกรม Line/Facebook	4.28	0.89	มาก
3. เว็บไซต์ภายในของบริษัท	3.45	1.02	ปานกลาง
4. ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ (Message)	2.35	1.12	น้อย
5. การสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ (การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง)	2.58	1.47	ปานกลาง
6. บอร์ดประกาศที่ Crew room	1.66	1.00	น้อย
7. การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool	4.55	0.59	มากที่สุด
8. การส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT)	3.59	0.97	มาก
9. การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท	1.68	0.92	น้อย
10. การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน	4.16	0.86	มาก
11. การประชุมประจำปี Bangkok base meeting	2.68	1.16	ปานกลาง
12. การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin crew representative)	2.01	1.13	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.14		ปานกลาง

Line/Facebook การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน และการส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT) มีระดับการรับรู้มาก มีค่าเฉลี่ย 4.28 4.16 และ 3.59 ตามลำดับ เว็บไซต์ภายในของบริษัท การประชุมประจำปี (Bangkok base meeting) และการสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ (การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง) มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.45 2.68 และ 2.58 ตามลำดับ ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ (Messages) การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin crew representative) การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท และบอร์ดประกาศที่ Crew room มีระดับการรับรู้มีค่าเฉลี่ย 2.35 2.01 1.68 และ 1.66 ตามลำดับ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ภายในองค์กรมีระดับการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.14

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการสื่อสารผ่านทางช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

(n = 184)

ประสิทธิภาพในการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)	4.74	0.54	มากที่สุด
2. ข้อความผ่าน โปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน อาทิ โปรแกรม Line/Facebook	4.14	0.97	มาก
3. เว็บไซต์ภายในของบริษัท	3.80	1.05	มาก
4. ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ (Message)	3.19	1.36	ปานกลาง
5. การสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ (การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง)	3.54	1.34	มาก
6. บอร์ดประกาศที่ Crew room	2.58	1.17	ปานกลาง
7. การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool	4.42	0.78	มาก
8. การส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT)	3.80	0.98	มาก
9. การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท	3.29	1.37	ปานกลาง
10. การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน	4.03	0.98	มาก
11. การประชุมประจำปี Bangkok base meeting	3.48	1.16	ปานกลาง
12. การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin crew representative)	3.28	1.19	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.69		มาก

ตารางที่ 4.5 แสดงถึงประสิทธิภาพในการสื่อสารผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ภายในองค์กร พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้ระดับประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) มีประสิทธิภาพในระดับการรับรู้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.74 การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool ข้อความผ่าน โปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน อาทิ โปรแกรม Line/Facebook การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน เว็บไซต์ภายในของบริษัท การส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT) และการสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ (การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง) มีประสิทธิภาพในระดับการรับรู้มาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.42 4.14 4.03 3.80 3.08 และ 3.54 ตามลำดับ การประชุมประจำปี (Bangkok base meeting) การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin crew representative) ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ (Messages) บอร์ดประกาศที่ Crew Room

มีประสิทธิภาพในระดับการรับรู้ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.48 3.29 3.28 3.19 และ 2.58 ตามลำดับ การรับรู้ประสิทธิภาพในการสื่อสารผ่านทางช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ภายในองค์กร มีระดับการรับรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.69

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านลักษณะการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับ

(n = 184)

ลักษณะการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กร เป็นประจำทุกวัน	3.66	0.89	มาก
2. ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กร เป็นประจำทุกสัปดาห์	4.22	0.83	มาก
3. ข้อมูลที่ได้รับมีความชัดเจน เข้าใจง่าย	3.48	0.80	ปานกลาง
4. ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันเวลา	3.53	0.91	มาก
5. ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง ในการปฏิบัติงานจริง มีความถูกต้องตามที่องค์กรแจ้งไว้	3.38	0.82	ปานกลาง
6. ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง ถูกส่งให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องครบถ้วน	3.45	0.96	ปานกลาง
7. ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับผู้ส่งสารแหล่งอื่น	3.40	0.95	ปานกลาง
8. ข้อมูลที่ได้รับตรงกับความต้องการของพนักงานในการปฏิบัติงาน	3.45	0.90	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.57		มาก

ตารางที่ 4.6 แสดงถึงลักษณะการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับ พบว่า พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ขององค์กร เป็นประจำทุกสัปดาห์ พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กร เป็นประจำทุกวัน และข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันเวลา มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.22 3.66 และ 3.53 ตามลำดับ ข้อมูลที่พนักงานได้รับมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง ถูกส่งให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องครบถ้วน ข้อมูลที่พนักงานได้รับตรงกับความต้องการของพนักงานในการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลงเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับผู้ส่งสารแหล่งอื่น และข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานจริง มีความถูกต้องตามที่องค์กรแจ้งไว้ มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง

มีค่าเฉลี่ยที่ 3.48 3.45 3.45 3.40 และ 3.38 ตามลำดับ กล่าวโดยสรุปลักษณะการแก้ไขเปลี่ยนแปลง ข้อมูลข่าวสารที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับ มีระดับการรับรู้อยู่ที่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.57

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความต้องการในการรับรู้ ข่าวสารข้อมูลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

(n = 184)

ความต้องการในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเฉพาะหน้าที่ของท่าน ในส่วนงานที่ท่านต้องปฏิบัติ	4.51	0.69	มากที่สุด
2. ข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน	3.95	0.88	มาก
3. ข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน	2.70	1.06	ปานกลาง
4. ข้อมูลข่าวสารของสายการบินอื่น ๆ	2.77	1.17	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.48		ปานกลาง

ตารางที่ 4.7 แสดงถึงความต้องการในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องเฉพาะหน้าที่ของตนเอง ในส่วนงานที่ตนเองต้องปฏิบัติมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.51 ความต้องการข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.95 มีระดับความต้องการมาก ความต้องการข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 2.70 มีระดับความต้องการปานกลาง และความต้องการข้อมูลข่าวสารของสายการบินอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ย 2.77 มีระดับความต้องการปานกลาง กล่าวโดยสรุปความต้องการในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีระดับการรับรู้ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมที่ 3.48

ในตารางที่ 4.8 วิธีการดำเนินการหากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดความไม่เข้าใจในข่าวสารที่ได้รับ พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้มีการสอบถามจากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมาคือ เขียนอีเมลสอบถามกลับไปยังบริษัท มีค่าเฉลี่ย 3.63 อยู่ในระดับมาก สอบถามจาก Base Chief Cabin Crew มีค่าเฉลี่ย 3.55 อยู่ในระดับมาก สอบถามจากผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 1.80 อยู่ในระดับน้อย และพนักงานไม่ดำเนินการใด ๆ รอผู้ที่เข้าใจ พูดถึงและอธิบายเพิ่มเติม มีค่าเฉลี่ย 2.21 อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ กล่าวโดยสรุปวิธีการดำเนินการ หากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดความไม่เข้าใจในข่าวสารที่ได้รับ มีระดับการรับรู้ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 3.15

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านวิธีการดำเนินการ หากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดไม่เข้าใจในข่าวสารที่ได้รับ

(n = 184)

วิธีการดำเนินการหากไม่เข้าใจในข่าวสารที่ได้รับ	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. สอบถามจากผู้บริหารระดับสูง	1.80	1.01	น้อย
2. สอบถามจาก Base Chief Cabin Crew	3.55	1.24	มาก
3. สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน	4.57	0.73	มากที่สุด
4. เขียนอีเมลสอบถามกลับไปยังบริษัท	3.63	1.23	มาก
5. ไม่ดำเนินการใด ๆ รอผู้ที่เข้าใจพูดถึง และอธิบายเพิ่มเติม	2.21	1.26	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.15		ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 แสดงถึงระดับความสำคัญของข่าวสารที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้ระดับการรับรู้ในความสำคัญของข่าวสารต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานการบินไปจากตารางบินเดิม มีค่าเฉลี่ย 4.82 มีระดับการรับรู้มากที่สุด ความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข ข้อผิดพลาดดังกล่าว มีค่าเฉลี่ย 4.71 มีระดับการรับรู้มากที่สุด ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน มีค่าเฉลี่ย 4.62 มีระดับการรับรู้มากที่สุด ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้าใหม่ที่ขายบนเครื่องบิน (New buy-on-board items) การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายครัวการบิน (Catering update) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริการ (New service procedures) มีค่าเฉลี่ย 4.60 มีระดับการรับรู้มากที่สุด ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew/Passive crew ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจากประเทศต่าง ๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้น ๆ) และข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.58 มีระดับการรับรู้มากที่สุด ข้อมูลการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในเส้นทางบินที่ทำการบิน มีค่าเฉลี่ย 4.56 มีระดับการรับรู้มากที่สุด แนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ มีค่าเฉลี่ย 4.50 มีระดับการรับรู้มาก ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท มีค่าเฉลี่ย 4.11 มีระดับการรับรู้มาก กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของข่าวสารที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีระดับการรับรู้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวม 4.57

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสำคัญของข่าวสารที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

(n = 184)

ความสำคัญของข่าวสารที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานการบินไปจากตารางบินเดิม	4.82	0.54	มากที่สุด
2. ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้าใหม่ที่ขายบนเครื่องบิน (New buy-on-board items) การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายครัวการบิน (Catering update) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริการ (New service procedures)	4.60	0.66	มากที่สุด
3. แนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ	4.50	0.80	มาก
4. ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew/Passive crew	4.58	0.75	มากที่สุด
5. ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจากประเทศต่าง ๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้น ๆ)	4.58	0.77	มากที่สุด
6. ความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว	4.71	0.65	มากที่สุด
7. ข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน	4.58	0.81	มากที่สุด
8. ข้อมูลการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในเส้นทางบินที่ทำการบิน	4.56	0.77	มากที่สุด
9. ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน	4.62	0.69	มากที่สุด
10. ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท	4.11	0.82	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.57		มากที่สุด

ตารางที่ 4.10 แสดงถึงปริมาณของข้อมูลข่าวสารที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับจากองค์กร พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้ระดับของปริมาณข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากองค์กร ดังนี้ ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้าใหม่ที่ขายบนเครื่องบิน (New buy-on-board items) การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายครัวการบิน (Catering update) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริการ (New service procedures) มีค่าเฉลี่ย 3.90 ระดับการรับรู้ข้อมูลอยู่ในระดับมาก ความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว มีค่าเฉลี่ย 3.82 ระดับการรับรู้ข้อมูลอยู่ในระดับมาก การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานการบินไปจากตารางบินเดิม มีค่าเฉลี่ย 3.62 ระดับการรับรู้ข้อมูลอยู่ในระดับมาก ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew/Passive crew มีค่าเฉลี่ย 3.61 ระดับการรับรู้ข้อมูลอยู่ในระดับมาก ข้อมูลการแพร่ระบาดของ

โรคติดต่อในเส้นทางบินที่ทำการบิน มีค่าเฉลี่ย 3.57 ระดับการรับรู้ข้อมูลอยู่ในระดับมาก ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจากประเทศต่าง ๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้น ๆ) มีค่าเฉลี่ย 3.53 ระดับการรับรู้ข้อมูลอยู่ในระดับมาก ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน มีค่าเฉลี่ย 3.35 ระดับการรับรู้ข้อมูลอยู่ในระดับปานกลาง ข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน มีค่าเฉลี่ย 3.34 ระดับการรับรู้ข้อมูลอยู่ในระดับปานกลาง ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท มีค่าเฉลี่ย 3.09 ระดับการรับรู้ข้อมูลอยู่ในระดับปานกลาง แนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ มีค่าเฉลี่ย 2.71 ระดับการรับรู้ข้อมูลอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวโดยสรุป ปริมาณข้อมูลข่าวสารที่พนักงานได้รับจากองค์กรมีระดับการรับรู้ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 3.45

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปริมาณข้อมูลข่าวสารที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับจากองค์กร

(n = 184)

ปริมาณข้อมูลข่าวสารที่ท่านได้รับจากองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานการบิน ไปจากตารางบินเดิม	3.62	1.00	มาก
2. ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้าใหม่ที่ขายบนเครื่องบิน (New buy-on-board items) การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายครัวการบิน (Catering update) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริการ (New service procedure)	3.90	0.88	มาก
3. แนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ	2.71	1.03	ปานกลาง
4. ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew/Passive crew	3.61	0.98	มาก
5. ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจากประเทศต่างๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้น ๆ)	3.53	0.96	มาก
6. ความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว	3.82	0.99	มาก
7. ข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน	3.34	1.05	ปานกลาง
8. ข้อมูลการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในเส้นทางบินที่ทำการบิน	3.57	0.97	มาก
9. ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน	3.35	1.11	ปานกลาง
10. ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท	3.09	1.09	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.45		ปานกลาง

4.2.3 ผลการวิเคราะห์อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร

อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร สามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้ส่งสาร 2) ด้านสาร 3) ด้านช่องทางการสื่อสาร และ 4) ด้านผู้รับสาร โดยผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลในตารางที่ 4.11 ถึงตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้ส่งสาร”

(n = 184)

อุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้ส่งสาร”	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. ไม่ได้รับการตอบกลับจากผู้ส่งสาร (No response from OCC)	3.89	1.13	มาก
2. ผู้ส่งสารและพนักงานประจำฐานปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทำให้ใช้เวลาในการตอบกลับนาน	4.01	0.97	มาก
3. ความถนัดทางภาษาด้านการอ่านสาร	2.78	1.10	ปานกลาง
4. ความถนัดทางภาษาด้านการฟังสาร	2.77	1.10	ปานกลาง
5. ความถนัดทางภาษาด้านการเขียนสาร	2.83	1.12	ปานกลาง
6. ขาดความรู้ในการให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือแก่พนักงาน	3.66	1.06	มาก
7. ผู้ส่งสารมีความสามารถในการส่งสาร	3.29	0.86	ปานกลาง
8. ผู้ส่งสารมีความใส่ใจ และกระตือรือร้นในการส่งสาร	3.17	0.98	ปานกลาง
9. ผู้ส่งสารมีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	3.17	1.07	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.29		ปานกลาง

ตารางที่ 4.11 แสดงถึงอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้ส่งสาร” พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีการรับรู้ในด้านของผู้ส่งสารดังต่อไปนี้ ผู้ส่งสารและพนักงานประจำฐานปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทำให้ใช้เวลาในการตอบกลับนาน มีค่าเฉลี่ย 4.01 ระดับการรับรู้มาก พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่ได้รับการตอบกลับจากผู้ส่งสาร (No response from OCC) มีค่าเฉลี่ย 3.89 ระดับการรับรู้มาก ผู้ส่งสารขาดความรู้ในการให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือแก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.66 ระดับการรับรู้มาก ผู้ส่งสารมีความสามารถในการส่งสาร มีค่าเฉลี่ย 3.29 ระดับการรับรู้ปานกลาง ผู้ส่งสารมีความใส่ใจ และกระตือรือร้นในการส่งสาร และผู้ส่งสารมีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับที่ 3.17 ระดับการรับรู้ปานกลาง ความถนัดทางภาษาด้านการอ่านสาร มีค่าเฉลี่ย 2.78 ระดับการรับรู้ปานกลาง ความถนัดทางภาษาด้านการฟังสาร มีค่าเฉลี่ย 2.77 ระดับการรับรู้ปานกลาง และ

ความถนัดทางภาษาด้านการเขียนสาร มีค่าเฉลี่ย 2.83 ระดับการรับรู้ปานกลาง กล่าวโดยสรุป อุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรด้านผู้ส่งสาร มีระดับการรับรู้ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 3.29

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านสาร”

(n = 184)

อุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านสาร”	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. สารที่ส่งมาเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้เกิดการตีความหมายได้หลายความหมาย	3.16	1.16	ปานกลาง
2. สารที่ได้รับไม่ครบถ้วน ขาดความชัดเจน	3.42	1.08	ปานกลาง
3. เนื้อหาของสารยากต่อการทำความเข้าใจ	3.21	1.10	ปานกลาง
4. การแจ้งข่าวสารกระทำไม่สม่ำเสมอ บางครั้งกระชั้นชิด บางครั้งล่าช้าจนเกินไป	3.90	1.06	มาก
5. สารถูกส่งมาจากหลายแหล่ง และมีความไม่สอดคล้องกัน	3.39	1.21	ปานกลาง
6. ขาดศูนย์กลางในการรวบรวมประมวลสาร ก่อนที่จะส่งสารออกไปให้กับผู้รับสาร	3.54	1.14	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.44		ปานกลาง

ตารางที่ 4.12 แสดงถึงอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านสาร” พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีการรับรู้ในด้านสาร ดังนี้ การแจ้งข่าวสารกระทำไม่สม่ำเสมอ บางครั้งกระชั้นชิด บางครั้งล่าช้าจนเกินไป มีค่าเฉลี่ย 3.90 อยู่ในระดับการรับรู้มาก ขาดศูนย์กลางในการรวบรวมประมวลสาร ก่อนที่จะส่งสารออกไปให้กับผู้รับสาร มีค่าเฉลี่ย 3.54 อยู่ในระดับการรับรู้มาก สารที่ได้รับไม่ครบถ้วน ขาดความชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.42 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง สารถูกส่งมาจากหลายแหล่ง และมีความไม่สอดคล้องกัน มีค่าเฉลี่ย 3.39 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง เนื้อหาของสารยากต่อการทำความเข้าใจ มีค่าเฉลี่ย 3.21 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง สารที่ส่งมาเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้เกิดการตีความหมายได้หลายความหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.16 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง กล่าวโดยสรุป อุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรด้านสาร มีค่าเฉลี่ยรวม 3.44 ระดับการรับรู้ปานกลาง

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านช่องทางการสื่อสาร”

(n = 184)

อุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านช่องทางการสื่อสาร”	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. ช่องทางการสื่อสารมีหลากหลายช่องทาง	3.36	1.16	ปานกลาง
2. ช่องทางการสื่อสารมีความทันสมัย	3.65	1.13	มาก
3. ช่องทางการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย	3.58	1.17	มาก
4. สารที่ส่งออกมาถูกจำกัดด้วยช่องทางการสื่อสาร โดยใช้ช่องทางการส่งข่าวสารเพียงช่องทางเดียว อาทิ การแจ้งเปลี่ยนตารางบินแจ้งผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น	3.94	1.06	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.63		มาก

ตารางที่ 4.13 แสดงถึงอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านช่องทางการสื่อสาร” พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีการรับรู้ในด้านช่องทางการสื่อสาร ดังต่อไปนี้ สารที่ส่งออกมาถูกจำกัดด้วยช่องทางการสื่อสาร โดยใช้ช่องทางการส่งข่าวสารเพียงช่องทางเดียว อาทิ การแจ้งเปลี่ยนตารางบินแจ้งผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น มีค่าเฉลี่ย 3.94 อยู่ในระดับการรับรู้มาก ช่องทางการสื่อสารมีความทันสมัย มีค่าเฉลี่ย 3.65 อยู่ในระดับการรับรู้มาก ช่องทางการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย มีค่าเฉลี่ย 3.58 อยู่ในระดับการรับรู้มาก ช่องทางการสื่อสารมีหลากหลายช่องทาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง กล่าวโดยสรุป อุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรด้านช่องทางการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยรวม 3.63 อยู่ในระดับการรับรู้มาก

ตารางที่ 4.14 แสดงถึงอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้รับสาร” พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีการรับรู้ในด้านผู้รับสาร ดังต่อไปนี้ โอกาสในการซักถาม มีค่าเฉลี่ย 3.17 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง โอกาสในการแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.15 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง ผู้รับสารไม่ได้ให้ความสนใจ และไม่กระตือรือร้นในการรับข่าวสาร มีค่าเฉลี่ย 2.86 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง ผู้รับสารเลือกใช้ช่องทางการรับข่าวสารไม่เหมาะสม จึงทำให้ผู้รับสารไม่ได้รับสาร มีค่าเฉลี่ย 2.74 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง ความถนัดทางภาษาด้านการอ่านสาร มีค่าเฉลี่ย 2.67 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง ความถนัดทางภาษาด้านการฟังสาร มีค่าเฉลี่ย 2.65 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง ความถนัดทางภาษาด้านการเขียน มีค่าเฉลี่ย 2.65 อยู่ในระดับการรับรู้ปานกลาง กล่าวโดยสรุป อุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรด้านผู้รับสาร มีค่าเฉลี่ยรวม 2.84 ระดับการรับรู้ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้รับสาร”

(n = 184)

อุปสรรคและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้รับสาร”	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. ความถนัดทางภาษาด้านการอ่านสาร	2.67	1.20	ปานกลาง
2. ความถนัดทางภาษาด้านการฟังสาร	2.65	1.12	ปานกลาง
3. ความถนัดทางภาษาด้านการเขียน	2.65	1.13	ปานกลาง
4. ผู้รับสารไม่ได้ให้ความสนใจ และไม่กระตือรือร้นในการรับข่าวสาร	2.86	1.19	ปานกลาง
5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็น	3.15	1.21	ปานกลาง
6. โอกาสในการซักถาม	3.17	1.23	ปานกลาง
7. ผู้รับสารเลือกใช้ช่องทางในการรับข่าวสารไม่เหมาะสม จึงทำให้ผู้รับสารไม่ได้รับสาร	2.74	1.14	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.84		ปานกลาง

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามในการแสดงความคิดเห็นในหัวข้อเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือไม่อย่างไร และ 2) ประเด็นปัญหาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบในขณะปฏิบัติหน้าที่ระหว่างบิน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) การสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือไม่อย่างไร ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนตอบข้อมูลในแบบสอบถามว่า การสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอย่างมาก โดยสามารถแบ่งเป็นประเด็นย่อย ๆ ได้ ดังนี้

- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องการข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน เพื่อนำไปปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของความปลอดภัยและการให้บริการ ซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนนั้น สามารถทำให้พนักงานใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากบริษัทมาช่วยในการประมวลผล และตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นในสถานการณ์ปกติหรือในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น ในกรณีของผู้โดยสารที่ไม่ปฏิบัติตามกฎของสายการบินที่กำหนดขึ้น มีพฤติกรรม

ที่ไม่เหมาะสม และในบางครั้งอาจทำให้เกิดการรบกวน รวมไปถึงความปลอดภัยในขณะเดินทาง (Unruly passenger) หรือในกรณีที่มีผู้โดยสารเจ็บป่วยขึ้นในเที่ยวบิน (Medical case)

- ลักษณะการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น การสื่อสารถือเป็นช่องทางที่มีการใช้มากที่สุด เนื่องจากลักษณะของการทำงานไม่ได้เป็นงานที่ประจำอยู่ในสำนักงาน ต้องมีการเดินทางไปตามสถานที่ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารของบริษัทจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ที่ต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ ประกอบกับวงการการบินมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการอัปเดตข้อมูล ข่าวสาร และแจ้งให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่พนักงานจะได้นำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก่อให้เกิดความความเข้าใจที่ตรงกัน และสามารถปฏิบัติงานได้เหมือนกันในทุกเที่ยวบิน

- เนื่องจากพนักงานในองค์กรประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานหลากหลาย สัญชาติ และประกอบด้วยลูกเรือที่มาจากหลากหลายฐานปฏิบัติการ จึงทำให้บทบาทของการสื่อสารมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจาก

- ความแตกต่างทางด้านภาษา เนื่องจากทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างมีภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง ที่เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างกัน จึงอาจทำให้เกิดความสับสน เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน หรือความไม่ชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อออกไป

- ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ทำให้การแสดงออกของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทำให้อาจเกิดการตีความจากลักษณะของการแสดงออกได้หลากหลายความหมาย

- ความแตกต่างของเวลาที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ (Time differences) ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศเกิดความล่าช้า ไม่สามารถที่จะตอบกลับสารที่ส่งมาได้ทันท่วงที ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์

2) ประเด็นปัญหาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบในขณะปฏิบัติหน้าที่ระหว่างบิน โดยแบ่งออกเป็น 7 ประเด็น ดังต่อไปนี้

- การตอบกลับจากบริษัทที่ใช้ระยะเวลาานาน หรือไม่ได้รับการตอบกลับจากบริษัทเลย ได้รับเพียงแต่ข้อความตอบกลับอัตโนมัติ (Got very late reply or never get response except auto reply)

- การโทรศัพท์ติดต่อศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) ในหลาย ๆ ครั้ง ไม่มีผู้รับสายโทรศัพท์อีกทั้งต้องใช้ระยะเวลาในการรอสาย หรือในบางครั้งต้องทำการติดต่อไปมากกว่า 1 ครั้ง ถึงจะมี

คนรับสายโทรศัพท์ ทำให้บางครั้งเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากต้องรอการตัดสินใจ และประสานงานของ OCC โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์ในกรณีเร่งด่วน อาทิ ในการปฏิบัติงานในเที่ยวบินที่เกิดความล่าช้าจากตารางเดิม และหลังปฏิบัติงานพนักงานต้อง Passive flight ในเที่ยวบินถัดไป โดยที่พนักงานไม่สามารถติดต่อ OCC เพื่อที่จะให้ทำการจองเที่ยวบินใหม่ได้ หรือทำการสำรองที่พักโรงแรมให้ ในกรณีที่ไม่มีเที่ยวบินที่สามารถไปได้ในวันนั้น ๆ

- เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของตารางการปฏิบัติงาน บริษัทมักจะสื่อสารกับพนักงานผ่านช่องทางการสื่อสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น ก่อให้เกิดปัญหาตามมาคือ 1) เกิดความล่าช้าในการรับข้อมูลการเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานไม่ได้ใช้ช่องทางข้อความจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ตลอดเวลา 2) การเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงกะทันหัน ระยะเวลากระชั้นชิด อาทิ มีการเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงานก่อนเวลา Report time เพียงแค่ 90 นาที อาจทำให้พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ทันเวลา และ 3) การติดต่อสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แต่เพียงช่องทางเดียวในหลาย ๆ ครั้ง พบว่า อุปสรรคทางด้านภาษาในการเขียนของผู้ส่งสารมีมากกว่าการพูดสื่อสารกันโดยตรง ทำให้ก่อให้เกิดความเข้าใจข้อมูลที่ผิดพลาดเคลื่อนได้

- การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับความล่าช้าของเที่ยวบิน (Delay flight) พบประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ 1) บริษัทไม่แจ้งข้อมูลทันที เมื่อทราบว่าเที่ยวบินมีการล่าช้า แต่มักจะแจ้งให้ลูกเรือที่ต้องปฏิบัติงานในเที่ยวบินนั้นทราบข้อมูลเที่ยวบินล่าช้าเมื่อใกล้ถึงเวลา Pick up time ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการพักผ่อนของลูกเรือ (Rest time) และ 2) ขาดการวางแผนเพื่อรองรับกับสถานการณ์ เมื่อเกิดความล่าช้าของเที่ยวบิน บ่อยครั้งพบว่าบริษัทไม่แจ้งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้กับพนักงานขับรถที่ต้องมารับลูกเรือทั้งจากสนามบินและ โรงแรมที่พัก และขาดการติดต่อประสานงานระยะเวลาในการพักของลูกเรือกับพนักงาน โรงแรมเกี่ยวกับความล่าช้าของเที่ยวบินส่งผลให้เกิดปัญหาขาดการสำรองห้องพักให้ลูกเรือ เมื่อลูกเรือมาทำการ Check-in หรือ Check-out ห้องพักของลูกเรือก่อนเวลา Pick up time เวลาใหม่

- การแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ พบประเด็นปัญหาสำคัญ ดังนี้

- การกระจายข้อมูลข่าวสารในแต่ละฐานปฏิบัติการ หรือในแต่ละตำแหน่งงานได้รับข้อมูลไม่เท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ข้อมูลไม่ถูกกระจายทั่วถึง และการดำเนินงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ขาดการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เนื่องจากข้อมูลได้ถูกส่งให้กับบุคคลเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น อาทิ เมื่อมีการอบรมหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ มีระเบียบวิธีการ (Procedures) บางอย่างที่ได้มีการแก้ไข

เปลี่ยนแปลงไป แต่ไม่ได้แจ้งข้อมูลการเปลี่ยนแปลงนี้ให้กับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
รุ่นเก่าได้รับทราบ

- บริษัทมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลต่าง ๆ มีเข้ามามาก และขาดศูนย์กลางในการจัดการด้านการบริหารรวบรวมข้อมูล ให้มีประสิทธิภาพก่อนที่จะส่งให้ผู้รับสาร ส่งผลให้พนักงานปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล มีผลทำให้ได้รับข้อมูลมากเกินไป จนเกิดความไม่แน่นอนว่าข้อมูลใดเป็นข้อมูลล่าสุด หรือข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด

- ข้อมูลเดียวกัน แต่ถูกส่งมาจากหลากหลายแหล่งข้อมูล มีเนื้อความที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความสับสนต่อข้อมูลที่ได้รับ และเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

- ในกรณีของเที่ยวบินที่พนักงานที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในเที่ยวบินนั้น ไม่ครบ บริษัทขาดความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน โดยไม่ทำการเรียกพนักงานที่มี Stand by code (รหัสสแตนด์บาย คือ พนักงานที่มีรหัสขึ้นขึ้นในตารางปฏิบัติงานวันใด บริษัทสามารถเรียกให้พนักงานที่มีรหัสนี้มาปฏิบัติหน้าที่ได้ภายใน 90 นาที) ในขณะที่รู้ว่าเที่ยวบินมีจำนวนคนไม่ครบ แต่กลับเรียกสแตนด์บายในระยะเวลากระชั้นชิดที่จะถึงเวลารายงานตัวปฏิบัติหน้าที่ (Report time)

- ข้อมูลที่ส่งมาในลักษณะของจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เขียนรายละเอียดของเนื้อหาข้อมูลมากเกินไป ใช้คำศัพท์ของภาษาอังกฤษที่ไม่คุ้นชิน ทำให้บางครั้งไม่สามารถจับใจความที่สำคัญได้

กล่าวโดยสรุป คือ การสื่อสารมีผลกระทบอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ถ้าการสื่อสารระหว่างบริษัทและพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะช่วยลดโอกาสของการเกิดปัญหาในระหว่างการปฏิบัติงานด้านการบินได้ ทำให้การปฏิบัติงานราบรื่น เป็นไปในทิศทางและมาตรฐานการทำงานขององค์กรเดียวกัน ส่งผลต่อสถานะแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งนั่นก็สะท้อนถึงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสายการบินด้วย

4.2.5 ข้อเสนอแนะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ตอบในแบบสอบถาม ถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา ด้านการสื่อสารภายในองค์กร

โดยสามารถแบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับข้อมูลผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์มากที่สุด ดังนั้นข้อความที่ส่งมาควรมีความสั้น กระชับ ไม่ยาวเกินไป เนื้อหาควรใช้คำที่พนักงานสามารถเข้าใจได้ง่ายและตรงประเด็นมากที่สุด อาทิ หากมีข้อมูลเยอะ ควรจัดทำเป็นในรูปแบบของ Flow chart หรือตารางเพื่อให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น

- บริษัทในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ และมีอำนาจในการสั่งการ ควรให้คำตอบที่สร้างสรรค์ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ รับฟังและช่วยเหลือพนักงานอย่างสุดความสามารถ
 - บริษัทควรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทุกช่องทาง ในการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท
 - การกระจายข้อมูลข่าวสารของบริษัท ควรจัดทำให้เป็นทางการ กระจายข่าวสารให้พนักงานทุกคนได้รับทราบพร้อมกัน ไม่ควรใช้วิธีการกระจายข่าวแบบปากต่อปาก (Spread the word)
 - บริษัทควรมีระบบที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข่าวสาร กลั่นกรองข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของข่าวสาร ควรมีแหล่งกระจายข้อมูลเพียงแหล่งเดียว และกระจายข้อมูลให้น้อยครั้ง เพื่อป้องกันความสับสน และการรับรู้ข้อมูลที่มากเกินไปจากหลายแหล่ง
 - ตัวสารที่ส่งออกมาควรมีความชัดเจน แม่นยำ ง่ายต่อการเข้าใจ ผ่านการตรวจทานก่อนที่จะมีการส่งออกมา เพื่อไม่ให้เกิดการแก้ไขสารในภายหลัง ซึ่งอาจทำให้พนักงานเกิดความสับสนในความถูกต้อง และความทันสมัยของข้อมูล
 - ข้อมูลทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในส่วนงานการปฏิบัติงานควรส่งให้ทันต่อการปฏิบัติงานจริง รวดเร็ว และทั่วถึงทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
 - เพิ่มจำนวนพนักงานที่เป็นแหล่งข้อมูลให้สอดคล้องกับจำนวนพนักงานส่วนปฏิบัติการส่วนหน้า และเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้น อาทิ พนักงานในส่วนของการปฏิบัติงานภาคพื้น หรือ OCC
 - ในกรณีที่เกิดสถานการณ์ความไม่ปกติในเมืองที่ปฏิบัติการบิน อาทิ กรณีการลอบวางระเบิดในสนามบิน John F. Kennedy Airport (JFK) ในเดือนสิงหาคม ปี ค.ศ. 2016 พนักงานได้รับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เตือนจาก Crew office ว่า “เนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นที่ JFK ก่อให้เกิดภาระงานอย่างหนัก ขอความร่วมมือพนักงานทุกคน ลดการโทรศัพท์หา OCC ให้น้อยที่สุด” บริษัทควรมีมาตรการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในทางที่ดีกว่านี้ เพื่อสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้
 - ฝ่ายงาน OCC ควรมีความกระตือรือร้น และรู้จักการวางแผนการล่วงหน้า สำหรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อปฏิบัติการบิน
 - การสื่อสารภายในบริษัทควรมีการสื่อสารที่รวดเร็ว และเป็นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร เนื่องจากการสื่อสารทางเดียวมีความล่าช้า และคลาดเคลื่อน ในบางกรณีผู้รับสารไม่อยู่ในช่วงเวลาที่สามารถตอบกลับได้ อาทิ หากมีการเปลี่ยนแปลงตารางบินฉุกเฉินกะทันหัน ควรใช้ช่องทางการสื่อสารแบบสองทาง โดยการติดต่อ

ผ่านทางโทรศัพท์ ไม่ควรติดต่อพนักงานทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพียงอย่างเดียว เนื่องจากอาจทำให้พนักงานได้รับข้อมูลล่าช้าจนเกินไป และในบางครั้งอาจพลาดการรับสารนั้นได้ ก่อให้เกิดการพลาดเที่ยวบิน (Missed duty) หรือการรายงานตัวเพื่อปฏิบัติงานล่าช้า (Late report for duty)

- OCC ในส่วนงานของการปฏิบัติงานเที่ยวบินระยะไกล (Long Haul) ควรมีพนักงานคอยรับโทรศัพท์ตลอด 24 ชั่วโมง และตอบกลับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์อย่างรวดเร็ว
- การเรียกพนักงานปฏิบัติงาน ในกรณีของรหัสแสดงตนบาย พนักงานควรจะได้รับข้อมูลการเปลี่ยนแปลงตารางบินดังกล่าว ผ่านหลาย ๆ ช่องทาง อาทิ การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง การส่งข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ และการส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะทำให้การรับสารนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ใช่การแจ้งเตือนผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพียงช่องทางเดียว
- บริษัทควรมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและรวดเร็วทันที เมื่อทราบว่าเที่ยวบินมีจำนวนพนักงานไม่ครบ เพื่อทำการเรียกพนักงานแสดงตนบาย การส่งสารล่วงหน้าจะทำให้พนักงานมีเวลาในการเตรียมตัวในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานที่มีความกระชั้นชิด จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง ยังสร้างความสับสนระหว่างพนักงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย
- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงชื่อพนักงานใน General Declaration Form (GD) บริษัทควรมีระบบการจัดการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วให้ฝ่ายตรวจคนเข้าเมืองทราบ เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าของพนักงานในการปฏิบัติงาน
- ทันทีที่บริษัททราบถึงการเปลี่ยนแปลงของเครื่องบินที่จะทำการบิน (Aircraft change) โดยการจ้าง Wet lease (การเช่าอากาศยานไปพร้อมลูกเรือ) เพื่อทำการบินแทน เนื่องจากเครื่องบินที่พนักงานจะต้องปฏิบัติการบินมีปัญหาไม่สามารถใช้เครื่องบินลำดังกล่าวมาปฏิบัติการบินได้ บริษัทควรแจ้งข้อมูลดังกล่าวให้พนักงานที่จะต้องปฏิบัติงานในเที่ยวบินนั้น ๆ ทราบทันที เมื่อรู้ว่าจะมีการเปลี่ยนเป็นการใช้ Wet lease แทน ไม่ควรปล่อยจนถึงวินาทีสุดท้าย แล้วค่อยแจ้งพนักงานที่ทำการบินในเที่ยวบินนั้น ๆ
- ฝ่ายงาน In-flight Service ควรทดลอง และศึกษาแนวทางในการให้บริการให้เหมาะสมลงตัว ก่อนที่จะมีการนำมาใช้งานจริงในเที่ยวบิน และอยากให้มีฟังข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปพัฒนาและแก้ไขอย่างจริงจังให้เป็นรูปธรรม
- คู่มือการปฏิบัติงานของบริษัทควรใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ชัดเจน พนักงานอ่านแล้วไม่เกิดข้อความกำกวม หรือตีความได้หลากหลายความหมาย เนื่องจากทำให้พนักงานเกิดความสับสน และเกิดความขัดแย้งกันในการปฏิบัติงาน

- ควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้มากขึ้น ควรรับฟังถึงปัญหาและข้อเสนอแนะ รวมถึงคำแนะนำต่าง ๆ จากพนักงานในการนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เนื่องจากพนักงานเป็นบุคคลในส่วนงานที่ได้ปฏิบัติงานจริง
- ในการประชุม Base meeting ในแต่ละปี ควรจัดให้มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยก่อนที่จะถึงวันประชุมครั้งใหญ่ เพื่อที่จะได้รวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะที่พนักงานต้องการให้มีการปรับปรุงกับปัญหาดังกล่าว คำแนะนำเพิ่มเติมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทดแทนการฝากบอกต่อ ๆ กันมาให้กับคนที่เข้าร่วมประชุมใหญ่

4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 1 คน คือ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร (Base Chief Cabin Crew) โดยมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 9 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) วัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในสายการบิน Norwegian Air Shuttle คืออะไร

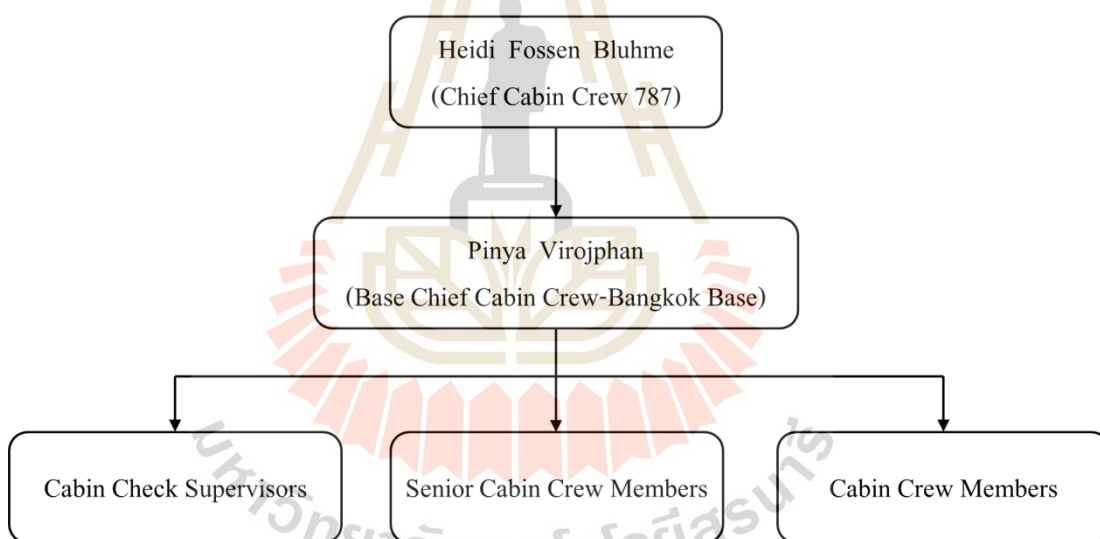
จากการสัมภาษณ์ พบว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญมาก เนื่องจากธุรกิจทางการบินนั้น กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่สายการบินต้องปฏิบัติมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นสิ่งที่ส่งผลถึงภาพลักษณ์ของสายการบินที่แสดงออกมาต่อสายตาคณะลูกภายนอก ดังนั้นพนักงานทุกคนในองค์กรจึงต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ สายการบินจึงต้องออกกฎ ระเบียบต่าง ๆ ออกมา เพื่อให้สอดคล้องและให้เป็นตามมาตรฐานดังกล่าว ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งให้พนักงานในองค์กรทราบ และปฏิบัติตาม อีกทั้งยังเป็นการให้ความรู้กับพนักงานในองค์กรเกี่ยวกับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานที่เกี่ยวกับพนักงานนั้น ๆ โดยตรง และความรู้ที่พนักงานพึงจะต้องรู้เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ พนักงานในสายการบินจึงต้องมีความตื่นตัวต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่บริษัทส่งมาตลอดเวลา เนื่องจากงานในธุรกิจการบินข้อมูลข่าวสารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องคอยอัปเดตข้อมูลตลอดเวลา

2) วิธีการสื่อสารภายในองค์กร มีลักษณะการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างไร โดยจำแนกตาม 1) ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร (Based on directions of communication)

2) ช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Based on channel) 3) ประเภทของการใช้งาน (Based on type of use) และ 4) สัญลักษณ์ของการสื่อสารภายในองค์กร (Based on communication sign)

- ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร (Based on directions of communication)

ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นแนวตั้งจากบนลงล่าง ดังแสดงในภาพที่ 4.1 ส่วนใหญ่จะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัทที่ต้องนำมาปฏิบัติ นั้น ได้รับสารตรงมาจาก Ms. Heidi Fossen Bluhme (Chief Cabin Crew 787) ซึ่ง Ms. Heidi ก็ได้รับข้อมูลจากแผนกต่าง ๆ อาทิ Flight Operations Department หรือข้อมูลจากแผนกการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งข้อมูลดังกล่าว ผู้ให้สัมภาษณ์จะนำมาจัดทำเป็นข้อมูลสรุปที่เกี่ยวข้องกับฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร (Base Information) เพื่อแจ้งข้อมูลดังกล่าวให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องทุกคนได้รับทราบ หรือบางครั้งก็แจ้งข้อมูลผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง



ภาพที่ 4.1 ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กรจากบนลงล่าง

ทิศทางการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานในแผนกงานเดียวกัน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ก็จะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำฐานปฏิบัติการบินอื่น ๆ (Base Chief Cabin Crew) อาทิ

- ในกรณีที่มีพนักงานในฐานปฏิบัติการบินของตนเจ็บป่วย ในระหว่างปฏิบัติงานที่ฐานปฏิบัติการอื่น เช่น เมื่อพนักงานเจ็บป่วยที่เมือง Ford Lauderdale การติดต่อประสานงานก็จะเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการ Ford Lauderdale (Base Chief Cabin Crew-Ford Lauderdale) และ หัวหน้าพนักงาน

ต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร (Base Chief Cabin Crew-Bangkok Base) เพื่อประสานงาน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

- กรณีเมื่อเกิดการสูญเสียชีวิตบนอากาศยาน (Death on Board) เมือง Copenhagen โดยมีลูกเรือคนไทยคนเดียวที่เป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในเที่ยวบินนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ก็จะไม่สามารถเข้าไปช่วยจัดการได้ทันที ก็จะมีการประสานงานกับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำฐานปฏิบัติการนั้น ๆ ให้ช่วยรับเรื่องและติดต่อประสานงานให้และส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

นอกจากการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำฐานปฏิบัติการต่าง ๆ ด้วยกันเองแล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในแผนกอื่น ๆ ด้วย เช่น การติดต่อประสานงานระหว่างหัวหน้าของฝ่ายฝึกอบรม (Training Department) ซึ่งพนักงานที่เป็นครูสอนภาคพื้นดิน (Ground Instructor) ในฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานครจะต้องรายงาน โดยตรงกับผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะที่เป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร (Base Chief Cabin Crew-Bangkok Base) และรายงานกับ Ms. Benedict (Ground Instructor) ในฐานะที่เป็นหัวหน้าแผนกฝึกอบรมด้วย ซึ่งลักษณะนี้ก็เป็น การสื่อสารจากล่างขึ้นบน คือ เป็นการรายงานจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าขึ้นไปสู่ระดับการปฏิบัติงานที่สูงกว่า

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารระหว่าง Pilot Base Captain (Mr. Jukka) ด้วยว่าจะมีการติดต่อสื่อสารเรื่องงานระหว่างกัน แต่จะไม่ก้าวข้ามกันหน้าที่ซึ่งกันและกัน ถ้าเกิด Mr. Jukka เห็นสมควรที่จะแบ่งปันข้อมูลให้ในกลุ่มลูกน้องของตน Mr. Jukka ก็จะดำเนินการเอง

- ช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Based on channel) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงช่องทางการสื่อสารภายในสายการบิน Norwegian Air Shuttle ว่า ส่วนใหญ่จะเป็น การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication) อาทิ 1) การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ทราบผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของทางบริษัท 2) Base newsletter จากผู้ให้สัมภาษณ์ที่จะทำการแจ้งข้อมูลสู่พนักงานในฐานปฏิบัติการทุกเดือน 3) การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ จาก Ms. Heidi ซึ่งโดยโครงสร้างแล้ว จะเป็นการสื่อสารไปยังพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งผู้รับสารไม่ได้ตอบสนองต่อสารทันที แต่พนักงานก็สามารถที่จะมีคำแนะนำ ข้อเสนอแนะย้อนกลับไปหาผู้ส่งสารได้

ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) ภายในบริษัทว่า จะพบการสื่อสารแบบสองทางนี้อยู่บ้าง ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากการได้รับข้อมูลผ่านทาง Notice จากการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet

(VISTAIR) Online Communication Tool ซึ่งพนักงานทุกคนต้องกดปุ่ม Read and understood เพื่อแสดงถึงการยืนยันว่าได้รับและอ่านข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นแล้ว

- ประเภทของการใช้งาน (Based on type of use) ช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการภายในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า ส่วนใหญ่จะเป็นกฎระเบียบแบบแผน การปฏิบัติงานต่าง ๆ แนวทางในการดำเนินการปฏิบัติ ลักษณะหรือคำแนะนำที่พนักงานต้องยึดถือและนำมาปฏิบัติตาม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่จะถูกส่งผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool และข้อมูลจากเว็บไซต์ภายในของบริษัท

การสื่อสารภายในองค์กรแบบไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด การพบปะพูดคุยสนทนากัน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้พบเจอมาในแต่ละเที่ยวบิน และแลกเปลี่ยนความรู้ และแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ ถือว่ามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการสื่อสารภายในบริษัท

- สัญลักษณ์ของการสื่อสารภายในองค์กร (Based on communication sign) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงสัญลักษณ์ของการสื่อสารภายในองค์กรว่า ส่วนใหญ่จะเน้นการติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด และการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (Verbal communication) มากกว่าการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal communication) ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำฐานปฏิบัติการอยู่คนละที่กับศูนย์ควบคุมส่วนกลางที่มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ประเทศนอร์เวย์ ดังนั้นการส่งผ่านข้อมูลแบบที่เป็นคำพูดและการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรจะทำให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน มีความชัดเจนของสารที่ส่งมา และสามารถปฏิบัติงานในส่วนงานของตนได้ถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท

3) วัฒนธรรมองค์กรในการสื่อสารภายในสายการ Norwegian Air Shuttle เป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรขาดการปลูกฝังวัฒนธรรมในเรื่องของการอ่าน พนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญ และใส่ใจถึงรายละเอียด เนื้อหาที่มาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ พนักงานมีความคิดว่าการอ่านข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool ของบริษัทไม่ได้มีความสำคัญ และไม่จำเป็นต้องอ่านในรายละเอียด จึงทำให้ขาดการปรับปรุงข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัย ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เกิดความสับสนเมื่อมาปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน เนื่องจากทุกคนไม่ได้มีข้อมูลที่อยู่ในพื้นฐานของความเข้าใจที่ตรงกัน ก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Personal Conflict) ขึ้น ประกอบกับการที่พนักงานแต่ละคน มีประสบการณ์ในสายการบินเดิมที่แตกต่างกัน จึงทำให้แต่ละคนมีความคิดที่ไม่สอดคล้องกัน ต่างคิดว่าการปฏิบัติงานในรูปแบบของตนมีประสิทธิภาพ

มากกว่า และดีกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบ แนวทางทางปฏิบัติที่บริษัทกำหนดขึ้น อาทิเช่น เมื่อบริษัทมีเปลี่ยนแปลงขั้นตอนของการให้บริการบนเครื่องบิน (Service procedures) ขึ้นมาใหม่ ในเรื่องของอาหารและเครื่องดื่ม (Snack bar) ตั้งแต่เครื่องบินอยู่บนภาคพื้น (On ground) พนักงานบางคนปฏิเสธที่จะทำตามกฎระเบียบที่บริษัทตั้งขึ้นมาใหม่ เนื่องจากเห็นว่าการกระทำดังกล่าว ในทางปฏิบัติไม่มีความเหมาะสม ซึ่งจริง ๆ แล้วหากพนักงานไม่ได้ทำตามกฎระเบียบที่บริษัทกำหนดออกมา จะต้องมีเหตุผลสนับสนุนของการเลือกปฏิบัติทำเช่นนั้น เช่น ในกรณีที่มีผู้โดยสารเจ็บป่วย (Medical case) เกิดขึ้น จึงทำให้ขาดบุคลากรที่จะทำตามขั้นตอนการบริการดังกล่าว และในบางครั้งพบว่า สาเหตุเกิดขึ้นจากการที่พนักงานไม่ได้อ่านข้อมูลที่บริษัทส่งมาให้ จึงไม่รู้ว่าต้องทำอะไร ทำให้เกิดความสับสนเมื่อขึ้นไปปฏิบัติงานกับคนอื่นในเที่ยวบิน

นอกจากนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมในการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินถึง การเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่ง คำแนะนำ หรือคำตักเตือน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินว่า สามารถแบ่งลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติต่อหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ 2 ลักษณะ คือ กลุ่มแรกจะเป็นกลุ่มของพนักงานที่รู้จักหน้าที่ของตนอยู่แล้ว ว่าต้องทำอะไร เพราะมันเป็นหน้าที่ที่เราต้องปฏิบัติตาม ส่วนอีกกลุ่ม มีความเชื่อว่า ถึงเราไม่ปฏิบัติตาม หรือไม่ได้ทำตาม ก็ไม่ได้มีผลกระทบอะไร และทางบริษัทก็ไม่ได้มีบทลงโทษที่ชัดเจน หากเรื่องนั้น ๆ ไม่ใช่เรื่องที่เกิดผลร้ายแรง และเป็นความคิดที่มีความตั้งใจอย่างชัดเจน อาทิ หากเกิดกรณีที่มีผู้โดยสารมีการร้องเรียน (Complain) มาทางบริษัท ผู้ให้สัมภาษณ์ก็จะทำการเขียนจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปสอบถามถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานคนนั้น ๆ โดยตรง เพื่อที่จะมาเขียนรายงานส่งให้กับทางบริษัทได้รับรู้ โดยไม่ได้มีจุดประสงค์ที่จะมาบ่งชี้ว่าใครผิดหรือถูก หรือต้องการให้มีผู้ใดได้รับการลงโทษ เพียงแต่แค่ต้องการทราบเรื่องราวที่เกิดขึ้นเท่านั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า ร้อยละ 90 ของฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร บริษัทได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับดีมาก เมื่อเทียบกับฐานปฏิบัติการอื่น ๆ เนื่องจากทุกคนรู้บทบาท และหน้าที่ของตัวเอง รู้ถึงเป้าหมายขององค์กร และพร้อมที่จะทำงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4) แผนการและขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายในองค์กรจากสายการบิน Norwegian Air Shuttle มาถึงหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำฐานปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร (Base Chief Cabin Crew-Bangkok Base) เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงแผนการและขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้ โดยส่วนใหญ่แล้วผู้ให้สัมภาษณ์จะได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จาก Ms. Heidi Fossen Bluhme (Chief Cabin Crew 787) และแผนกอื่น ๆ ที่ต้องการแจ้งข้อมูลให้กับพนักงาน

ต้อนรับบนเครื่องบินได้รับทราบผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หลังจากนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ จะพิจารณาข้อมูลดังกล่าว และส่งให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูล ผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการแจ้งไปแล้วผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หากข้อมูลใดที่มีความสำคัญ หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นใหม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงในทันที ผู้ให้สัมภาษณ์ก็จะเข้ามาแจ้งข้อมูลข่าวสารอีกครั้งหนึ่งในช่วงระยะเวลาของการประชุมลูกเรือ ก่อนไปบิน อาทิ ในช่วงของการทดลองการบริการ (Trial service) ที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ หรือ ข่าวสารการจัดประชุมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในฐานะปฏิบัติงานกรุงเทพมหานคร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่าในบางกรณีจะมีการติดต่อสื่อสารผ่านทาง Conference call via Skype เพื่อติดต่อประสานงานระหว่างกัน เหมือนดังเช่นงาน Regional event ที่ผ่านมา ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์เป็นหัวหน้าในการจัดงาน ซึ่งจัดขึ้นที่กรุงเทพมหานคร ดังนั้นการประสานงาน ติดต่อสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ก็จะมีการประสานงานผ่านทาง Conference call

นอกจากกรณีดังกล่าวที่กล่าวมาข้างต้น ในบางครั้งเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ลูกเรือไทยป่วยที่ฐานปฏิบัติการอื่น (Out port) หรือลูกเรือไม่ครบขาดหายไปบางเที่ยวบิน บริษัทก็จะติดต่อไปทางผู้ให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์โดยตรง เพื่อให้เรื่องดังกล่าวได้รับการแก้ไข อย่างทันท่วงที

5) แผนการและขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายในองค์กรจากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร (Base Chief Cabin Crew-Bangkok Base) มายังพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงแผนการและขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายใน องค์กรว่า เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์ได้รับข้อมูลข่าวสารที่มาจากแหล่งต่าง ๆ ในองค์กร ก็จะนำข้อมูล ดังกล่าวมาส่งต่อให้กับพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของข่าวสารนั้นๆ ผ่านทางจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ หรือมีการติดต่อโดยตรงผ่านทางโทรศัพท์มือถือ หากเรื่องดังกล่าวนั้นต้องการ การปฏิบัติให้ทันท่วงที

6) พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กร อาทิ แหล่งข้อมูลข่าวสาร ที่ได้รับในปัจจุบัน การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ความต้องการในการรับข้อมูลข่าวสาร การสอบถามข้อมูลย้อนกลับและประเภทของข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงพฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรผ่านทางจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์มากที่สุด ซึ่งก็เกิดจากการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีฐานปฏิบัติการคนละที่ กับศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) ที่นอร์เวย์ และ

ทำการปฏิบัติการบินอยู่ในหลากหลายเมืองทั่วโลก จึงทำให้การติดต่อสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์สามารถเข้าถึงพนักงานได้สะดวกและรวดเร็วที่สุด

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า นอกจากพนักงานจะได้รับรู้ข้อมูลผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แล้วนั้น ช่องทางสำคัญอีกช่องทางหนึ่งที่ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกอย่างจะถูกส่งผ่าน การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นต่อช่องทางนี้ว่า มีความพึงพอใจในระดับหนึ่ง เนื่องจากเป็นที่รวบรวมรายละเอียดทุกอย่างด้านการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับพนักงานทุกคน แต่บางครั้งพบว่าข้อมูลที่ส่งมาบางครั้ง มีความล่าช้ากว่าการนำมาใช้ในการปฏิบัติเที่ยวบินจริง

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวเสริมอีกว่า บางครั้งการติดต่อสอบถามข้อมูลผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์บางเรื่อง เพื่อไปสอบถาม Ms. Heidi Fossen Bluhme (Chief Cabin Crew 787) อาจต้องใช้ระยะเวลาในการตอบกลับ เพื่อยืนยันข้อมูล เนื่องจากผู้สอบถามและผู้ตอบคำถามอยู่คนละพื้นที่กัน มีความแตกต่างในด้านของเวลา อาทิ การเขียนไปสอบถามเรื่องยูนิฟอร์มในการปฏิบัติงาน หรือการเขียนไปสอบถามเรื่องการขอติดริบบิ้น เพื่อเป็นการแสดงความไว้อาลัยต่อในหลวงรัชการที่ 9 เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งระยะเวลาในการตอบกลับอาจไม่ได้ส่งกลับมาทันที เนื่องจากต้องรอผ่านการยืนยันจากทางบริษัทก่อน เมื่อได้รับการยืนยันในข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์ถึงจะแจ้งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานครได้

ในส่วนของความต้องการในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลนั้น พบว่า พนักงานมีความต้องการ และสนใจในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การปฏิบัติงานของตนมากที่สุด โดยหากพบว่า มีความสับสน หรือไม่เข้าใจในเนื้อหาส่วนใด ส่วนใหญ่ จะมีการสอบถามจากพี่ ๆ ในตำแหน่งที่สูงกว่าตนเอง และในบางครั้งก็จะสอบถามมาทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางผู้ให้สัมภาษณ์โดยตรง

7) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบัน

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้พบจากการพูดคุยกับพนักงานพบว่า เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในเที่ยวบิน พนักงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยพูดจากันตรง ๆ หรือสอบถามกันให้จบในเที่ยวบินนั้น ๆ แต่น่ากลับมาพูดให้ฟังเมื่อเหตุการณ์นั้น ๆ ได้จบลงไปแล้ว โดยไม่พูดกันซึ่งหน้า ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่า หากเราเกิดมีปัญหาในเที่ยวบินใด เราควรพูดจากันตรง ๆ ในเที่ยวบินนั้น ๆ และยึดตามกฎระเบียบข้อปฏิบัติของบริษัท และช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้เป็นการถกเถียง เพื่อที่จะหาคนผิดหรือคนถูกจากข้อพิพาทที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีนี้จะเป็นการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดมากกว่าการหลีกเลี่ยงที่จะแก้ปัญหามาในเที่ยวบิน แต่กลับนำมาพูดภายหลังหลังจากจบเที่ยวบินนั้นแล้ว

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวทิ้งท้ายไว้ว่า โดยส่วนใหญ่แล้วพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานครทุกคน ต่างรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตัวเองอยู่แล้ว และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ มีมาตรฐานการทำงานที่สูงกว่าพนักงานในฐานปฏิบัติการบินอื่น ๆ

8) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า หากจะกล่าวถึงความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กรนั้น องค์กรขาดเครื่องมือที่ใช้วัดผลข้อมูลย้อนกลับ พบว่า พนักงานมีความเข้าใจในตัวสารนั้นถูกต้องหรือไม่ เข้าใจตรงกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการสื่อสารออกไปหรือไม่ สามารถนำไปใช้และปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ เพราะข้อมูลส่วนใหญ่ที่พนักงานจะได้รับจะเป็นการได้รับผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเปรียบเสมือนการสื่อสารแบบทิศทางเดียว ฝ่ายผู้รับสารได้รับสาร ข้อมูลต่าง ๆ แต่ไม่สามารถทราบได้ว่าผู้รับสารนั้นมีความเข้าใจในตัวสาร 100 เปอร์เซ็นต์หรือไม่

9) ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้

การเรียกพนักงานที่อยู่ในรหัส SBY Code ให้ปฏิบัติงานในวันนั้นเลย เทียบบินที่พบปัญหามากที่สุด คือ เทียบบินที่ออกจากกรุงเทพฯ ซึ่งทุกเที่ยวบินเป็นเที่ยวบินเข้า องค์กรควรมีมาตรฐานในการ โทรศัพท์เรียกทุกคนให้เหมือนกัน ไม่ใช่บางคนโทรเรียก บางคนไม่โทรเรียก หรือส่งแค่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น สาเหตุหลักที่เที่ยวบินออกจากกรุงเทพฯ มีปัญหา เนื่องจากเวลาที่พนักงานต้องมารายงานตัวเพื่อปฏิบัติหน้าที่ (Report duty) คือช่วงเวลา 07.00-09.00 น. ซึ่งโดยปกติพบว่า ศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) จะเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงานของลูกเรือในเวลาหลังเที่ยงคืนจนถึงหกโมงเช้า ซึ่งในบางครั้งบริษัทก็จะทำการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์มาแจ้งเตือน แต่ส่วนใหญ่จะพบเพียงแค่การเปลี่ยนแปลงตารางงานลูกเรือในระบบเครือข่ายขององค์กรเท่านั้น ซึ่งพนักงานจะทราบการเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อได้เข้าไปเช็คตารางการปฏิบัติงานในระบบเอง ซึ่งระยะเวลาดังกล่าวเป็นช่วงเวลากลางคืนของลูกเรือฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร ในขณะที่เวลาในประเทศไทยเป็นช่วงเวลากลางวัน ดังนั้นในหลาย ๆ ครั้งจึงเกิดปัญหา ลูกเรือไม่ได้เข้าไปเช็คตารางในระบบ หรือไม่ได้ยินเสียงจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ทางบริษัทส่งมา เนื่องจากช่วงเวลานั้นเป็นช่วงเวลานอนของพนักงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แจ้งว่า จากข้อมูลที่ได้รับแจ้งจากทางองค์กร การเรียกพนักงานปฏิบัติหน้าที่หลังหกนาฬิกาตอนเช้า ทาง OCC จะโทรศัพท์เรียกทุกคนด้วยตนเอง เนื่องจาก

ระยะเวลาจะกระชั้นชิดมากกับเวลาที่ลูกเรือต้อง Report duty แต่ในทางปฏิบัติงานจริงกลับพบว่า OCC ก็ไม่ได้โทรศัพท์แจ้งพนักงานทุกคน ซึ่งไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุว่า การปฏิบัติงานของ OCC นั้นมีการทำงาน 24 ชั่วโมง แต่พนักงานที่ทำงานนั้นประกอบไปด้วยพนักงานในส่วนของเที่ยวบินระยะสั้น (Short haul) และเที่ยวบินระยะยาว (Long haul) ซึ่งในทางปฏิบัติพบว่า พนักงานในส่วนของ Long haul นั้น ไม่ได้ทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้น เมื่อลูกเรือในส่วนของ Long haul โทรเข้าไปก็จะไม่เจอกับคนที่เข้าใจการปฏิบัติงานของ Long haul แต่เรื่องจะถูกบันทึกไว้ และเมื่อถึงเวลาที่พนักงาน Long haul เข้ามาก็จะมาจัดการเรื่องดังกล่าวตามลำดับ ดังนั้น เราจึงมักพบเสมอว่า ในหลาย ๆ ครั้ง ที่มีเที่ยวบินล่าช้าเกิดขึ้นตั้งแต่ขณะที่เครื่องบินขึ้น (Take-off) แล้วลูกเรือที่ต้องทำเที่ยวบินถัดไป ที่รับเครื่องลำนั้น มาทราบอีกทีจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่บริษัทส่งมาว่าเครื่องล่าช้า (Flight delay due to late arrival of the aircraft) จนต้องเลื่อนเวลา Pick up time ออกไปอีก ซึ่งส่วนใหญ่จะจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งมาแจ้งลูกเรื่อนั้น จะแจ้งล่วงหน้าก่อนเวลา Pick up time จริง สองถึงสาม ชั่วโมง ซึ่งก็เป็นเวลาที่ลูกเรือต้องตื่นเพื่อมาเตรียมตัวปฏิบัติงานแล้ว ส่งผลกระทบต่อเวลาในการพักผ่อนของลูกเรือ ซึ่งจริง ๆ แล้วบริษัทควรส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์มาบอกลูกเรือ ตั้งแต่ทราบแน่ชัดแล้วว่าเครื่องบินขึ้น (Take-off) ล่าช้าออกจากสนามบินต้นทาง

ข้อเสนอแนะอีกเรื่อง que ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึง คือ ทันทีเมื่อ OCC รู้ว่าเที่ยวบินใดมีลูกเรือไม่ครบ เพื่อที่จะปฏิบัติงาน OCC ควรที่จะเรียกลูกเรือมาแทนในเที่ยวบินนั้น ๆ ทันทีอย่าปล่อยให้ระยะเวลาผ่านไปแล้ว จึงมาเรียกลูกเรือในระยะเวลาที่กระชั้นชิด เนื่องจากลูกเรือต้องมีการเตรียมตัว เนื่องจากตารางการปฏิบัติการบินของลูกเรือไทยนั้นไม่ได้บินเพียงแค่ 3-5 วัน แล้วกลับฐานปฏิบัติการของตนเอง ซึ่งออกจากกรุงเทพฯ เป็นระยะเวลาประมาณ 10-14 วัน ซึ่งนานกว่าลูกเรือในฐานปฏิบัติการอื่น ๆ

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานฐานปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร ได้กล่าวสรุปไว้ถึงภาพรวมของการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานครว่า พนักงานทุกคนปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีเยี่ยม และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ฐานปฏิบัติการอื่น ๆ มาโดยตลอดตั้งแต่สายการบิน Norwegian Air Shuttle ได้เริ่มทำการปฏิบัติการบินในเส้นทางบินระยะไกลตั้งแต่ปี ค.ศ. 2013

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน” กรณีศึกษาสายการบิน Norwegian Air Shuttle ประจําฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามในรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ที่จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- 2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายในองค์กร
- 3) เพื่อศึกษานำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) งานวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 1 คน คือ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจําฐานปฏิบัติการบินกรุงเทพมหานคร และ 2) งานวิจัยเชิงปริมาณ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบิน Norwegian Air Shuttle ประจําฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 184 คนซึ่งประกอบไปด้วย Cabin Check Supervisor จำนวน 19 คน Senior Cabin Crew Member จำนวน 46 คน Cabin Crew Member จำนวน 119 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยได้นำค่าสถิติที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

5.1.1 สรุปวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากการทบทวนเอกสารวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนเอกสาร ตำรา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบวิธีการสื่อสารภายในองค์กร เมื่อแยกตามโครงสร้างของการสื่อสาร และทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร สามารถอธิบายได้ ดังนี้

- โครงสร้างของการสื่อสาร แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) ฝ่ายบริหาร หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจําฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร มีวิธีการสื่อสารหลัก คือ การสื่อสารผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างพนักงานแผนกต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ข้อมูลข่าวสารโดยตรงจาก Ms. Heidi Fossen Bluhme (Chief Cabin Crew 787) การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจําฐานปฏิบัติการอื่น ๆ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรแผนกอื่น ๆ ในองค์กร เช่น การติดต่อประสานงานระหว่างหัวหน้าของฝ่ายฝึกอบรม (Training Department) การติดต่อสื่อสารระหว่าง Pilot Base Captain

2) ฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ข้อมูลข่าวสารที่พนักงานได้รับจะถูกส่งมาทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool มากที่สุดตามลำดับ โดยข้อมูลที่ส่งมาจะถูกส่งมาจากภาคส่วนต่าง ๆ ดังนี้ 1) Ms. Heidi Fossen Bluhme (Chief Cabin Crew 787) 2) Base Chief Cabin Crew-Bangkok Base 3) Norwegian In-flight Service 4) Uniform partner 5) IT support 6) ข้อมูลผ่านทางระบบการสื่อสารภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication tool และ 7) Operational Control Center (OCC)

- ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร สามารถสรุปออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) คือ การส่งผ่านข้อมูลจากองค์กรมายังพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งข้อมูลที่ติดต่อสื่อสารกันส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางในการปฏิบัติงานที่พนักงานต้องนำมายึดถือปฏิบัติในการปฏิบัติงานจริง ผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เว็บไซต์ภายในของบริษัท การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool และการส่งข้อมูลผ่าน Computer Based Training (CBT)

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นการส่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้กับทางองค์กรได้รับรู้ว่า พนักงานปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้จะสามารถเห็นได้ชัดเจนจากการตรวจสอบ

การทำงานประจำปี (Line check) ซึ่งจะมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานไปพร้อม ๆ กับการตรวจสอบความรู้ของพนักงานในด้านของความปลอดภัย (Safety) การช่วยเหลือพยาบาลเบื้องต้น (First aid) และในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์ปกติ และในกรณีเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Normal and emergency situations)

3) การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันผ่านทางโปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์มือถือ อาทิ โปรแกรม Line หรือ Facebook และการสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ เมื่อพนักงานเกิดความไม่เข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากทางองค์กร หรือในกรณีที่เกิดปัญหา และต้องการคำแนะนำในการปฏิบัติงาน

4) การติดต่อแบบข้ามสายงาน (Cross communication) จะเกิดขึ้นในกรณีที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินติดต่อประสานงานกับแผนกอื่น ๆ ภายในองค์กร ผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การติดต่อเรื่องเครื่องแต่งกายพนักงานกับแผนก Uniform partner

5.1.2 ศึกษาพฤติกรรมสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายในองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบิน Norwegian Air Shuttle ประจำปีฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 184 คน โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูล 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านพฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ส่วนที่ 3 อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร และส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น สรุปได้ว่า

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 132 คน ตัวแปรทางด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 30-35 ปี จำนวน 91 คน ตัวแปรทางด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 149 คน ตัวแปรทางด้านระดับตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่ง Cabin Crew Member จำนวน 119 คน ตัวแปรทางด้านประสบการณ์ด้านพนักงานบนเครื่องบิน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมาแล้ว 7-10 ปี จำนวน 56 คน ตัวแปรทางด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในสายการบินอื่น ๆ ผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนใหญ่ผ่านการทำงานในสายการบิน Japan Airlines สายการบิน United Airlines และสายการบิน Orient Thai Airlines ในจำนวนที่เท่า ๆ กันในแต่ละสายการบิน จำนวน 16 คน ตัวแปรด้านประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในด้าน Cabin Crew Representative จำนวน 25 คน

2) ข้อมูลด้านพฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กร ในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สรุปได้ว่า

- การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของทางสายการบินผ่านตามช่องทางต่าง ๆ ภายในองค์กร พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับข้อมูลผ่านทางช่องทางต่าง ๆ ในระดับปานกลาง โดยช่องทางที่พนักงานได้รับข้อมูลมากที่สุด คือ การสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.74 รองลงมาคือ การรับข้อมูลข่าวสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool มีค่าเฉลี่ย 4.55 ส่วนทางด้านช่องทางที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในระดับน้อย คือ ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ (Messages) มีค่าเฉลี่ย 2.35 การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin Crew Representative) มีค่าเฉลี่ย 2.01 การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท มีค่าเฉลี่ย 1.68 และบอร์ดประกาศที่ Crew Room มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 1.66

- ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่ถูกใช้ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพเพียงใดต่อการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ช่องทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยผลจากการตอบแบบสอบถามการสื่อสารผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) มีประสิทธิภาพมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.74 ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก รองลงมา คือ การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool มีค่าเฉลี่ย 4.42 ข้อความผ่านโปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน อาทิ โปรแกรม Line/Facebook มีค่าเฉลี่ย 4.14 การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 4.03 การส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT) และเว็บไซต์ภายในของบริษัท มีค่าเฉลี่ยที่เท่ากันคือ 3.80 การสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ (การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก น้อยที่สุดคือ ค่าเฉลี่ย 3.54

- ลักษณะของการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ พบว่าการได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กร อยู่ในระดับที่มาก คือ พนักงานส่วนใหญ่จะได้รับข้อมูลเป็นประจำทุกสัปดาห์ และในหลาย ๆ ครั้งก็ได้รับข้อมูลข่าวสารเป็นประจำทุกวัน แต่ในทางกลับกันนั้นพบว่าข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมีจุดบกพร่องในประเด็นต่อไปนี้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความชัดเจนและความเข้าใจง่ายของข้อมูลมีค่าเฉลี่ย 3.48 ข้อมูลที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานจริง มีความถูกต้องตามที่ได้แจ้งไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.38

ข้อมูลที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ถูกส่งให้พนักงานที่มีความเกี่ยวข้องครบถ้วน มีค่าเฉลี่ย 3.45 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลงเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับผู้ส่งสารแหล่งอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.40 และข้อมูลที่ได้รับมาตรงกับความต้องการของพนักงานในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.45

- ความต้องการในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลพบว่า ความต้องการรับรู้ข่าวสารข้อมูลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องเฉพาะหน้าที่ของพนักงานในส่วนงานที่ต้องปฏิบัติงานนั้นมีเฉลี่ยในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.51 รองลงมา คือ ข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานเอง มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก 3.95 ทั้งนี้ ข้อมูลข่าวสารของสายการบินอื่น ๆ และข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.77 และ 2.70 ตามลำดับ

- วิธีการดำเนินการหากเกิดความไม่เข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับพบว่า พนักงานจะสอบถามข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 วิธีการดำเนินการรองลงมา คือ เขียนจดหมายอิเล็กทรอนิกส์สอบถามกลับไปยังบริษัท และสอบถามข้อมูลจาก Base Chief Cabin Crew ส่วนวิธีการดำเนินการในระดับที่น้อยที่สุด คือ การสอบถามกลับไปยังผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 1.80

- ระดับความสำคัญของข่าวสารที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่า ระดับความสำคัญของข่าวสารอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อมูลที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงานการบินไปจากตารางบินเดิม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.82 รองลงมา คือ ข้อมูลความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว มีค่าเฉลี่ย 4.71 ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน มีค่าเฉลี่ย 4.62 ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบนเที่ยวบินมีค่าเฉลี่ย 4.60 ข้อมูลที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดสามลำดับสุดท้าย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 4.58 คือ ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew และ Passive crew ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจากประเทศต่าง ๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้น ๆ) และข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน

- ระดับของปริมาณข้อมูลข่าวสารที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับจากองค์กร พบว่า ระดับของปริมาณข้อมูลข่าวสารที่พนักงานได้รับอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อมูลที่พนักงานได้รับที่จัดอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบินมีค่าเฉลี่ย 3.35 ข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบินมีค่าเฉลี่ย 3.34 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท

มีค่าเฉลี่ย 3.09 และแนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ มีค่าเฉลี่ย 2.71

• อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน สรุปได้ว่า

- ด้านที่ 1 “ด้านผู้ส่งสาร” ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า ประเด็นสำคัญที่เป็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุดในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน คือ ผู้ส่งสารและพนักงานประจำฐานปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทำให้ใช้เวลาในการตอบกลับนาน มีค่าเฉลี่ย 4.01 ในระดับมาก อีกทั้งประเด็นสำคัญอีกประการ คือ การที่ไม่ได้รับการตอบกลับจากผู้ส่งสาร (No response from OCC) มีค่าเฉลี่ย 3.89 ในระดับมาก และลำดับสุดท้าย คือ การขาดความรู้ในการให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เมื่อเกิดกรณีที่พนักงานมีปัญหา มีค่าเฉลี่ย 3.66 ในระดับมาก

- ด้านที่ 2 “ด้านสาร” ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า ประเด็นสำคัญที่เป็นปัญหาและอุปสรรคมากในการติดต่อสื่อสาร คือ การแจ้งข่าวสารกระทำไม่สม่ำเสมอ บางครั้งกระชั้นชิด บางครั้งล่าช้าจนเกินไป มีค่าเฉลี่ย 3.90 อีกทั้ง การขาดศูนย์กลางในการรวบรวมประมวลสารก่อนที่จะส่งสารออกไปให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทำให้ข้อมูลกระจายมาจากหลากหลายแหล่งที่มา และบางที่เกิดความขัดแย้งของข้อมูล เนื่องจากข้อมูลไม่ตรงกัน มีค่าเฉลี่ยที่ 3.54

- ด้านที่ 3 “ด้านช่องทางการสื่อสาร” ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรนั้นมีหลากหลายช่องทาง ซึ่งแต่ละช่องทางส่วนใหญ่ล้วนมีความทันสมัยของเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งจะพบได้ว่าช่องทางที่องค์กรจะใช้หลัก ๆ คือ การส่งผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ซึ่งหากพนักงานไม่ได้เช็คข้อความทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือไม่มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตก็จะทำให้พนักงานพลาดการรับสารดังกล่าวได้อย่างทันที อีกทั้ง องค์กรไม่มีข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์ที่แน่ชัดในการส่งสารว่า ข้อมูลแต่ละประเภทจะส่งผ่านช่องทางใดบ้าง และถึงช่องทาง บางครั้งข้อมูลที่สำคัญ ๆ เช่น การแจ้งเปลี่ยนตารางการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรแจ้งแก่พนักงานผ่านช่องทางเดียว แทนที่จะมีการส่งผ่านที่มากกว่าหนึ่งช่องทางเพื่อที่จะมั่นใจได้ว่า พนักงานได้รับสารที่ถูกส่งไปแน่นอน

- ด้านที่ 4 “ด้านผู้รับสาร” ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า โดยภาพรวมแล้ว ความถนัด

ทางภาษาในด้านการอ่านสาร พังสาร และด้านการเขียนสารของพนักงาน ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารภายในองค์กร พนักงานมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็น และมีโอกาสในการซักถามถึงข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากองค์กร

กล่าวโดยสรุป คือ เนื่องจากสำนักงานใหญ่ของสายการบิน Norwegian Air Shuttle ไม่ได้มีสำนักงานตั้งประจำอยู่ที่กรุงเทพมหานคร การติดต่อสื่อสารระหว่างกันจึงเป็นช่องทางสำคัญที่จะทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์กร ไปปฏิบัติให้ถูกต้อง และให้เป็นไปในแนวทางที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับทุก ๆ เรื่องราวที่พนักงานได้ติดต่อไป สารที่ส่งมาต้องมีความรวดเร็ว และทันต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน องค์กรต้องใช้ช่องทางที่มีประสิทธิภาพทุกช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน โดยเฉพาะเมื่อเกิดกรณีที่เร่งด่วน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5.1.3 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยพนักงานได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) แนวทางแก้ไขปัญหาคือการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้ส่งสาร” การสื่อสารภายในสายการบิน Norwegian Air Shuttle บทบาทของผู้ส่งสารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสำนักงานใหญ่ขององค์กรตั้งอยู่ที่ประเทศนอร์เวย์ ในขณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีฐานปฏิบัติการประจำที่กรุงเทพมหานคร และต้องทำการบินในเส้นทางบินต่าง ๆ ทั้งในยุโรปและประเทศอเมริกา แนวทางการแก้ไขปัญหาคือการสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น มีแนวทางดังต่อไปนี้

- องค์กรในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ และมีอำนาจในการสั่งการ ควรให้คำตอบที่สร้างสรรค์ และแนวทางในการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ รับฟัง และช่วยเหลือพนักงานอย่างสุดความสามารถ

- สายการบินควรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทุกช่องทางในการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท

- เพิ่มจำนวนพนักงานที่เป็นแหล่งข้อมูลให้สอดคล้องกับจำนวนพนักงานส่วนปฏิบัติการส่วนหน้า และเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้น อาทิ พนักงานในส่วนของการปฏิบัติงานภาคพื้น หรือศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC)

- ในกรณีที่เกิดสถานการณ์ความไม่ปกติในเมืองที่ปฏิบัติการบิน อาทิ กรณีการลอบวางระเบิดในสนามบิน John F. Kennedy Airport (JFK) ในเดือนสิงหาคม ปี 2016 ลูกเรือได้รับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เตือนจาก Crew office ว่า “เนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นที่ JFK ก่อให้เกิดภาระงานอย่างหนัก ขอความร่วมมือพนักงานทุกคนลดการโทรศัพท์หา OCC ให้น้อยที่สุด” บริษัทควรมีมาตรการที่สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถตอบข้อซักถามในเรื่องที่มีผลกระทบต่อตารางบินของพนักงานจากสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองต่อไปได้อย่างถูกต้อง

- ศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) ควรมีความกระตือรือร้น และรู้จักการวางแผนการล่วงหน้าสำหรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานต้อนรับประสบกับปัญหาเมื่อปฏิบัติการบิน

- ศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) ควรมีพนักงานภาคพื้น รับโทรศัพท์ตลอด 24 ชั่วโมง และมีการตอบกลับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของพนักงานอย่างรวดเร็ว

- องค์กรควรมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและรวดเร็วทันที เมื่อทราบว่าเที่ยวบินใดจำนวนลูกเรือไม่ครบ เพื่อทำการเรียกลูกเรือ รหัสแสดงตนบาย (SBY Code) การส่งสารล่วงหน้าจะทำให้พนักงานมีเวลาในการเตรียมตัวในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานที่มีความกระชั้นชิด จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสร้างความสับสนระหว่างพนักงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย

- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงชื่อลูกเรือใน General Declaration Form (GD) บริษัทควรมีระบบการจัดการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วให้ฝ่ายตรวจคนเข้าเมืองทราบ เอกสารใบ GD ต้องได้รับการแก้ไขรายชื่อลูกเรือให้ถูกต้อง เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าของลูกเรือในการปฏิบัติงาน

- ทันทิที่บริษัททราบถึงการเปลี่ยนแปลงเครื่องบินที่จะทำการบิน (Aircraft change) โดยจ้าง Wet lease เพื่อทำการบินแทน บริษัทควรแจ้งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ลูกเรือในเที่ยวบินนั้น ๆ ทราบทันที อย่างล่าช้าจนถึงวินาทีสุดท้ายแล้วค่อยแจ้งลูกเรือที่ทำการบินในเที่ยวบินนั้น ๆ

- ฝ่ายงาน In-flight Service เมื่อมีการจะปรับเปลี่ยนวิธีการในการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบิน ควรมีการทดลองรูปแบบการบริการดังกล่าวให้ครอบคลุมในทุก ๆ เส้นทางบิน และรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานจริงในเที่ยวบินนั้น ๆ ก่อนที่จะมีการนำมาใช้งานจริงในทุก ๆ เที่ยวบินที่ปฏิบัติการบิน เพื่อจะได้ยื่นข้อเสนอแนะดังกล่าวไปปรับปรุง และแก้ไขให้เหมาะกับในแต่ละเที่ยวบินที่มีความแตกต่างกัน

2) แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านสาร” การปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ข้อมูลถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแนวทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ดังนั้น องค์กรควรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านสาร ดังต่อไปนี้

- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับข้อมูลผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) มากที่สุด ข้อความที่ส่งมาควรมีความสั้น กระชับ เนื้อหาควรใช้คำที่พนักงานสามารถเข้าใจได้ง่าย และตรงประเด็นมากที่สุด อาทิ หากมีข้อมูลมากเกินไปควรจัดทำเป็นในรูปแบบของ Flow chart หรือตาราง เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น

- ตัวสารที่ส่งออกมาควรมีความชัดเจน แม่นยำ ง่ายต่อการเข้าใจ ผ่านการตรวจทานก่อนที่จะมีการส่งออกมา เพื่อไม่ให้เกิดการแก้ไขสารในภายหลัง ซึ่งอาจทำให้พนักงานเกิดความสับสนในความถูกต้อง และความทันสมัยของข้อมูล

- คู่มือการปฏิบัติงานของบริษัทควรใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ชัดเจน ลูกเรืออ่านแล้วไม่เกิดข้อความกำกวม หรือตีความได้หลากหลายความหมาย เพราะจะทำให้ลูกเรือเกิดความสับสน และเกิดความขัดแย้งกันในการปฏิบัติงาน

- บริษัทควรมีระบบที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข่าวสาร กลับกรองข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของข่าวสาร ควรมีแหล่งกระจายข้อมูลเพียงแหล่งเดียว และกระจายข้อมูลให้น้อยครั้ง เพื่อป้องกันความสับสนและการรับรู้ข้อมูลที่มากเกินไปจากหลายแหล่ง

3) แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านช่องทางการสื่อสาร” ด้วยข้อจำกัดของสถานที่ปฏิบัติงานขององค์กร และตัวพนักงานอยู่คนละประเทศกัน ทำให้ช่องทางการสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสื่อสารระหว่างองค์กรและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยมีแนวทางแก้ไข ดังต่อไปนี้

- การกระจายข้อมูลข่าวสารขององค์กรควรจัดทำให้เป็นทางการ กระจายข่าวสารให้พนักงานทุกคนได้รับทราบพร้อมกัน ไม่ควรใช้วิธีการกระจายข่าวแบบปากต่อปาก (Spread the word)

- ข้อมูลทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในส่วนงานการปฏิบัติงานควรส่งให้ทันต่อการปฏิบัติงานจริง รวดเร็ว และทั่วถึงทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

- การสื่อสารภายในองค์กรควรมีการสื่อสารที่รวดเร็ว และเป็น การสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร เนื่องจากการสื่อสารทางเดียวมีความล่าช้า และคลาดเคลื่อน ในบางกรณีผู้รับสารไม่อยู่ในช่วงเวลาที่สามารถตอบกลับได้ อาทิ หากมีการเปลี่ยนแปลงตารางบินฉุกเฉินกะทันหัน ควรใช้ช่องทางการสื่อสารแบบสองทาง โดยการติดต่อ

ผ่านทางโทรศัพท์ ไม่ควรติดต่อพนักงานทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากอาจจะทำให้พนักงานได้รับข้อมูลล่าช้าจนเกินไป และในบางครั้งอาจพลาดการรับสารนั้นได้ ก่อให้เกิดการพลาดเที่ยวบิน (Missed duty) หรือการรายงานตัว เพื่อปฏิบัติงานล่าช้า (Late report for duty)

- การเรียกลูกเรือปฏิบัติงานในกรณีของรหัสแสดงตนบาย (SBY Code) ลูกเรือควรจะได้รับข้อมูลการเปลี่ยนแปลงตารางบินดังกล่าวผ่านหลายๆช่องทาง อาทิ การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง การส่งข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือและการส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะทำให้การรับสารนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ใช่การแจ้งเตือนผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพียงช่องทางเดียว

4) แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้รับสาร” ผู้วิจัยพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากขาดการส่งข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับสาร ซึ่งก็คือ พนักงานในองค์กร ซึ่งมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังต่อไปนี้

- ควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้มากกว่านี้ ควรรับฟังถึงปัญหา และข้อเสนอแนะ รวมถึงคำแนะนำต่าง ๆ จากพนักงาน ในการนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เนื่องจากพนักงานเป็นบุคคลในหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติงานจริง

- ในการประชุม Base meeting ในแต่ละปี ควรจัดให้มีการจัดประชุมย่อย ก่อนที่จะถึงวันประชุมครั้งใหญ่ เพื่อที่จะได้รวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะที่ลูกเรือต้องการให้มีการปรับปรุงกับปัญหาดังกล่าว คำแนะนำเพิ่มเติมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แทนการฝากบอกต่อ ๆ กันมาให้กับคนที่เข้าร่วมประชุมใหญ่

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากงานวิจัย เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.2.1 พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ด้านแหล่งข้อมูลข่าวสาร จากผลการวิจัยพบว่า ช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างสายการบินมาถึงพนักงานนั้น ช่องทางการสื่อสารที่มีการติดต่อสื่อสารมากที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool ซึ่งผลจากการตอบแบบสอบถาม

พบว่าทั้งสองช่องทางนี้ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความเห็นว่า เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพต่อการสื่อสารภายในองค์กรมาก เนื่องจากธุรกิจทางด้านการบินข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ได้ประจำอยู่ในสำนักงาน และตัวพนักงานเองกับองค์กรไม่ได้อยู่ในสถานที่ปฏิบัติงานเดียวกัน ความรวดเร็วในการสื่อสารผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็องส์ชูดา วิจิตรจามรี (2558) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันนี้ทุกองค์กรมีการใช้บริการต่าง ๆ บนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว สะดวก ลดระยะเวลา และต้นทุนในการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากการติดต่อสื่อสารผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบเครือข่ายในองค์กรนั้น มีความสะดวกและรวดเร็วในการสื่อสาร มากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ที่ต้องใช้เวลามากกว่าในการผลิต และเผยแพร่ ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีระบบเครือข่ายจึงทำให้การรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นทางเลือกใหม่ของการสื่อสาร เนื่องจากไม่ว่าผู้ส่งหรือผู้รับสารจะอยู่ที่ใดก็ตาม ก็สามารถติดต่อผ่านกันได้อย่างรวดเร็ว และสามารถส่งหรือรับข้อมูลได้อย่างทันที อีกทั้งผู้ส่งยังสามารถที่จะส่งอีเมลไปหาผู้รับสารปลายทางจำนวนมากได้ในเวลาเดียวกัน

5.2.2 อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1) ด้านผู้ส่งสาร การปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในขั้นตอนการสื่อสารจากตัวพนักงานที่ส่งสารไปยังองค์กรนั้น จากผลการวิจัยพบปัญหาการตอบกลับจากองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การตอบกลับที่เป็นเพียงข้อความอัตโนมัติ การตอบกลับที่ใช้ระยะเวลาานาน หรือการติดต่อสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ แต่ปราศจากผู้รับสาย ระยะเวลาในการรอสายนาน การติดต่อต้องทำการติดต่อไปมากกว่า 1 ครั้งถึงจะมีคนรับสายโทรศัพท์ ซึ่งถือว่ากระบวนการสื่อสารนี้ไม่สมบูรณ์เกิดความล้มเหลวขึ้น ซึ่ง Anne Hill and James Watson (2007) ได้กล่าวถึงแบบจำลองการสื่อสารของ Wilbur Schramm ว่า กระบวนการสื่อสารควรมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยเรียกว่าปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) ซึ่งจะทำให้การสื่อสารมีลักษณะเป็นวงกลม สารที่ถูกส่งไปถึงผู้รับสาร เมื่อผู้รับสารได้รับก็จะตีความหมาย และตอบสนองต่อสารดังกล่าวส่งกลับไปยังผู้ส่งสาร ทำให้ผู้สื่อสารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารในเวลาเดียวกัน

องค์กรในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญและมีอำนาจในการสั่งการ เมื่อพนักงานเกิดปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่หรือต้องการความช่วยเหลือในระหว่างปฏิบัติงานด้านการบิน องค์กรควรให้คำแนะนำและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพต่อพนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่นและการปฏิบัติงานสามารถดำเนินต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับ

Amit Kumar (2014) ที่ได้กล่าวในหัวข้อประสิทธิภาพขององค์กรในบทบาทของการสื่อสารระหว่างบุคคลว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลนั้นถือเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อดำเนินการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และร่วมมือกัน เพื่อทำหน้าที่ในส่วนของตน ให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการสื่อสารสามารถจัดการกับการรับคำติชมและแนะนำจากลูกค้า หรือการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยกันในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันจากผลงานวิจัยยังคงพบว่า องค์กรยังขาดการให้คำแนะนำแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยพบว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบิน อาทิ สถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางที่ทำการบิน ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางที่ทำการบิน หรือการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในเส้นทางที่ทำการบิน จะส่งผลกระทบต่อเที่ยวบินต่าง ๆ ผลการวิจัย พบว่า องค์กรจะส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์มายังลูกเรือทุกคน เพื่อขอความร่วมมือให้พนักงานลดการโทรศัพท์ติดต่อศูนย์ควบคุมการปฏิบัติงานส่วนกลาง (Operational Control Center; OCC) ให้น้อยที่สุด เนื่องจากภาระงานที่มาก (Heavy workload) หรือในสัปดาห์ที่พนักงานในส่วนของ OCC มีน้อย องค์กรก็จะส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อแจ้งให้พนักงานทราบว่า กรุณาติดต่อ OCC ในกรณีประเด็นที่มีความเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเท่านั้น เหตุการณ์ดังกล่าวล้วนส่งผลให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรลดลง สอดคล้องกับ ฌ็องซูดา วิจิตรจามรี (2558) ที่ได้กล่าวถึงภาระในการติดต่อสื่อสาร (Communication load) ในกรณีของภาระการสื่อสารที่หนักเกินไป (Communication overload) จะส่งผลให้ผู้รับสารมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสารที่ตนเองได้รับในหลากหลายทาง ซึ่งผู้รับสารอาจจะเพิกเฉยต่อข้อมูลที่ได้รับมากจนเกินไป และเลือกที่จะตอบสนองต่อข้อมูลบางรายการและเลือกที่จะตัดการรับรู้ข้อมูลบางส่วนออกไป

2) ด้านสาร บทบาทของการสื่อสารระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากความแตกต่างทางด้านสัญชาติ ประกอบกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มาจากหลากหลายฐานปฏิบัติการ ทำให้เกิดความแตกต่างทางด้านของภาษา ซึ่งทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในการทำงาน เกิดความแตกต่างทางด้านของวัฒนธรรม ซึ่งการแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มาจากคนละประเทศ ย่อมมีวัฒนธรรมการแสดงออกที่แตกต่างกัน เกิดความแตกต่างในด้านของเวลาที่แต่ละบุคคลจะติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงอาจส่งผลกระทบที่ทำให้เกิดความสับสน ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน หรือทำให้การสื่อสารเกิดความล่าช้า ไม่สามารถที่จะตอบกลับสารได้ทันทั่วทั้ง ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็องซูดา วิจิตรจามรี (2558) ที่ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร

อาจเกิดจากภาษา หากองค์กรนั้น ๆ มีวัฒนธรรมของนายจ้างกับลูกจ้างที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาวิธีเพื่อกำจัดปัญหานี้ออกไปเพราะอาจจะทำให้การสื่อสารเกิดความล้มเหลวได้

อีกทั้งธุรกิจด้านการบินเป็นสายงานที่มีความเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตลอดเวลา พนักงานในองค์กรจำเป็นต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสารนั้น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้รับจึงต้องมีความถูกต้องและครบถ้วน เพื่อให้พนักงานได้นำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันและลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่ได้อยู่ประจำ ณ สถานที่ใดที่หนึ่ง ดังนั้นการสื่อสารจากองค์กรที่ส่งมาถึงพนักงานยังมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากต่างฝ่ายไม่ได้ติดต่อแบบเผชิญหน้า (Face to face) กันโดยตรง สอดคล้องกับ Francis (1987, อ้างถึงใน คาริกา จารุวัฒนกิจ, 2539) ซึ่งกล่าวไว้ว่า “การสื่อสารภายในองค์กรเปรียบเสมือนสายเลือดภายในองค์กร” ซึ่งการสื่อสารสามารถทำให้ทุกคนมองภาพใหญ่ไปในทิศทางเดียวกัน พนักงานมีความเห็นและทัศนคติเดียวกันกับผู้บริหารย่อมทำให้ทิศทางการดำเนินงานของพนักงานกับผู้บริหารไปในทิศทางเดียวกัน เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การสื่อสารทำให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกันและการคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นประเด็นปัญหาสำคัญในองค์กร คือ องค์กรควรมีระบบที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข่าวสารจากแผนกต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นมารวบรวม กลั่นกรอง และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยที่ตัวสารที่จะส่งออกมาต้องมีความชัดเจน ข้อมูลมีความแม่นยำ และง่ายต่อการเข้าใจ ข้อมูลที่ถูกตรวจสอบแล้วจะถูกส่งจากระบบส่วนกลาง เพื่อส่งตรงไปให้พนักงานทุกคนในส่วนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้จะสามารถแก้ไขปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นจากความสับสนในการได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง สอดคล้องกับ วันชัย มีชาติ (2556) ที่ได้กล่าวถึงวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารว่า การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจะสามารถช่วยลดข้อผิดพลาดที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรที่ดีควรมีศูนย์กลางของข้อมูล (Information communication and Information centers) เพื่อทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และเพิ่มความถูกต้องของข้อมูลให้มากขึ้น การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่จะติดต่อสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ข้อความที่ส่งมาควรสั้น กระชับไม่ยาวจนเกินไป เนื้อหาของสารควรใช้คำที่พนักงานสามารถเข้าใจได้ง่าย และตรงประเด็นมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Deepa Sethi and Manisha (2009) ที่ได้กล่าวถึงวิธีการที่องค์กรจะสามารถก้าวผ่านอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างบุคคลได้ คือ การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ไม่ใช่ประโยคที่มีความซับซ้อน ซึ่งจะทำให้ผู้รับสารสามารถเข้าใจว่าผู้ส่งสารต้องการสื่อสารอะไร

3) ด้านช่องทางการสื่อสาร จากผลการวิจัย พบว่า ในการเรียกพนักงานเพื่อไปปฏิบัติหน้าที่เมื่อตารางการปฏิบัติงานเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากตารางการปฏิบัติงานเดิม องค์กรมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเพียงช่องทางการสื่อสารเดียว คือ การแจ้งเตือนผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ในกรณีแบบนี้องค์กรควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากกว่าหนึ่งช่องทางในการสื่อสารกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เช่น การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง ไม่ใช่การแจ้งเตือนผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพียงช่องทางเดียว สอดคล้องกับ นิติพล ภูตะโชติ (2559) ที่ได้กล่าวถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารหลากหลายช่องทางจะสามารถช่วยลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ องค์กรควรเลือกใช้การสื่อสารในหลาย ๆ ช่องทาง เพื่อให้เกิดความถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยการติดต่อสื่อสารในแต่ละครั้งอาจใช้ทั้งเอกสาร จดหมาย โทรศัพท์ การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การติดต่อสื่อสารในครั้งนั้น ๆ ส่งไปยังผู้รับสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้อง ผศ. ดร.สุธรรม รัตนโชติ (2552) ซึ่งกล่าวว่าไว้ว่าบริษัทที่มีการสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพียงอย่างเดียว จะทำให้ขาดข้อมูลย้อนกลับจากผู้ส่งสาร ทำให้ไม่สามารถมั่นใจได้ว่าผู้รับสาร ได้รับข้อมูลที่ส่งไปหรือไม่ หรือเข้าใจสารอย่างถูกต้องหรือไม่ ซึ่งเป็นการแสดงถึงการขาดประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร

พบการกระจายข้อมูลข่าวสารขององค์กรเป็นแบบการกระจายข่าวสารแบบปากต่อปาก (Spread the word) คือ ให้พนักงานบอกต่อข่าวสารนั้น ๆ ไปเรื่อย ๆ เนื่องจากการกระจายข้อมูลดังกล่าวจะส่งผลให้พนักงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต้องรับรู้ข่าวสารนั้น พลาดการรับรู้ข่าวสารไป องค์กรควรจัดทำข่าวสารนั้นในรูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และกระจายให้กับพนักงานทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับข้อมูลเหล่านั้นพร้อม ๆ กัน และให้ทันต่อการปฏิบัติงานจริง ณีฐัฐหุตา วิจิตรจามรี (2558) ได้กล่าวถึงการสื่อสารในลักษณะที่ไม่เป็นทางการว่า เป็น “การสื่อสารแบบพวงองุ่น” (Grapevine communication) ซึ่งการสื่อสารแบบพวงองุ่นนี้มักจะเป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก (World-of-mouth interaction) โดยอาจเริ่มต้นและสิ้นสุด ณ จุดใดก็ได้ภายในองค์กร ถึงแม้ข้อดีของการสื่อสารแบบปากต่อปาก จะทำให้ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว แต่ข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ มักจะขาดความสมบูรณ์ และอาจเกิดการกระจายของข้อมูลไม่ทั่วถึงพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเนื่องจาก อาจมีพนักงานบางคนไม่ส่งต่อข้อมูลที่ได้รับมาไปยังพนักงานคนอื่น ๆ และการส่งข้อมูลแบบพูดบอกต่อกันไปเรื่อย ๆ อาจทำให้เกิดการตีความผิดแม้ว่ารายละเอียดจะมีความถูกต้องก็ตาม

4) ด้านผู้รับสาร จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานต้องการให้องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้มากขึ้น โดยที่พนักงานสามารถที่จะมี Feedback ในเรื่องของการปฏิบัติงานจริงในส่วนงานที่ตนเองได้ทำ พร้อมถึงการนำเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นจาก

การปฏิบัติงาน รวมถึงคำแนะนำต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุง และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2559) ได้กล่าวว่า การให้โอกาสผู้ได้รับข่าวสารได้มีการโต้ตอบนั้น จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และช่วยให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ และก่อให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทาง ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

การปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจําฐานปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร การสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญเนื่องจากพนักงานไม่ได้มีฐานปฏิบัติงานเดียวกันกับพนักงานในส่วนฝ่ายปฏิบัติการ (Operational Department) ซึ่งมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ประเทศนอร์เวย์ ดังนั้น การสื่อสารจึงเปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ของคนในองค์กรที่จะสามารถทำให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1) องค์กรควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการแจ้งการเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยระบุให้ชัดเจนถึงช่องทางที่ใช้ในการแจ้งการเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานว่า ควรมีการแจ้งเตือนอย่างน้อยสองช่องทาง เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่า พนักงานทุกคนได้รับรู้การเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงานของตนเองอย่างรวดเร็ว ทันต่อการปฏิบัติงานจริง

2) องค์กรควรมีการตระหนักถึงระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยมีการคำนึงถึงความแตกต่างของเขตเวลา (Time zone) เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงาน และสามารถแจ้งให้พนักงานที่อยู่แตกต่างกันในแต่ละ Time zone มีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา

3) องค์กรควรกำหนดหน่วยงานที่มีบุคลากรตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องของข้อมูลที่ออกมาจากระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool ในส่วนของ Notice เกี่ยวกับคู่มือการปฏิบัติงานของบริษัท (Operations Manual) ก่อนที่จะทำการส่งให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1) การวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีเครื่องมือที่สามารถวัดระดับการรับรู้ถึงสารที่องค์กรส่งมาในแต่ละครั้งว่า พนักงานมีระดับการรับรู้และเข้าใจในตัวสารมากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นการวัดผลข้อมูลย้อนกลับ ทำให้การสื่อสารในแต่ละครั้งมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมั่นใจได้ว่าพนักงานมีความเข้าใจตรงตามเจตนาของผู้ส่งสาร และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

2) ประเด็นปัญหาในเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กรที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบเจอจากการปฏิบัติงานในทุก ๆ ประเด็น ควรมีการเก็บรวบรวมและบันทึกไว้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานการประชุมที่ต้องมีการนำเสนอให้องค์กรได้รับรู้ เมื่อมีการประชุมประจำปี และมีการนำหัวข้อดังกล่าวไปวิเคราะห์ถึงสาเหตุของประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดไป และชี้แจงเรื่องราวดังกล่าวออกมาอย่างเป็นรูปธรรม และมีการแจ้งให้พนักงานในองค์กรได้รับทราบโดยทั่วกัน ไม่เพิกเฉยหรือละเลยปัญหาที่เกิดขึ้น และปล่อยทิ้งให้ปัญหาในเรื่องเดิม ๆ นั้นยังคงอยู่ในปีต่อ ๆ ไปโดยที่ไม่ได้รับการแก้ไขสิ่งเหล่านั้น

5.4 ข้อจำกัดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปข้อจำกัดของการวิจัยนี้ไว้ 3 ประเด็น ประกอบไปด้วย

1) ข้อจำกัดในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลของการตอบแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมการตอบกลับของแบบสอบถามใช้ระยะเวลาดำเนินงานมากกว่าที่กำหนดไว้ เนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแต่ละคนมีตารางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยไม่สามารถที่จะสอบถาม หรือเก็บข้อมูลจากเพื่อนพนักงานด้วยกันได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

2) ข้อจำกัดในการสืบค้นหาข้อมูลขององค์กร การสอบถามข้อมูลงานวิจัยเพิ่มเติมหรือประเด็นข้อสงสัยที่ต้องการสอบถามองค์กรมีความยากลำบาก ต้องรอการตอบกลับผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ต่างประเทศ ข้อมูลส่วนใหญ่ของบริษัทนั้นจะถูกเก็บไว้ในรูปแบบของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ผ่านทางเว็บไซต์ภายในองค์กร และการสื่อสารผ่านทางระบบเครือข่ายภายในองค์กร

3) ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากลักษณะงานของผู้วิจัย ถึงแม้ว่าผู้วิจัยจะมีฐานปฏิบัติการประจำอยู่ที่ประเทศไทย แต่ลักษณะของการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะอยู่ที่ต่างประเทศ จึงทำให้ระยะเวลาในการจัดทำงานวิจัยมีอยู่อย่างจำกัด



บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- กณิกนันต์ หนูวงษ์. ความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน). รายงานการค้นคว้าอิสระหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม, 2552.
- กานต์มณี แสงศรีจิราภัทร. การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- เกรียงศักดิ์ เจดีย์แปลง. การพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร สำนักประชาสัมพันธ์ เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2551.
- เจ้าอากาศตรีหญิง พันธิวา ชูศรี โสม. การศึกษายุติกรรมกรรมการสื่อสารและความพึงพอใจในการสื่อสารของข้าราชการทหาร กรมการทหารสื่อสาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์และสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556.
- ชมรมลูกพ่อขุนประยุต์. MC 111 สรุปทฤษฎีการสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.
- ณัฐชดา วิจิตรจามรี. การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558.
- นฤนันท์ วงศ์วิทย์กัจกร. การสื่อสารภายในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติเกาหลีในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเกาหลีศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- นิติพล ภูตะโชติ. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, 2556.
- ปรมะ สตะเวทิน. การสื่อสารมวลชน กระบวนการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ ๗ ภาพพิมพ์, 2539.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปาริชาติ สถาปิตานนท์. การสื่อสารประเด็นสาธารณะและการเปลี่ยนแปลงในสังคมไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- พรรณปพร โต๊ะวิเศษกุล. การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. การสื่อสาร [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://goo.gl/w75Mnq,d> 2560.
- รองศาสตราจารย์ขนิษฐา จิตชินะกุล. หลักการสื่อสาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2557.
- ร็อบบิ้นส์ และสตีเฟน พี. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2559.
- รัฐธิดา มาลาภาจนันท์. การศึกษาองค์ประกอบกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับยางพาราของเกษตรกรสวนยางในเขตอำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี. ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการเรียนรู้และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2556.
- วิรัช พุฒิวรชัย. การจัดการการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยสยาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการสื่อสาร มหาวิทยาลัยสยาม, 2550.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ศรีสุนันท์ อนุจรพันธ์. พฤติกรรมด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา “บริษัท บีซิเนส ออนไลน์ จำกัด (มหาชน)”. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สำหรับนักบริหารคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต, 2553.
- อิวินเซอร์วิช และจอห์น เอ็ม. พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ. แปลโดย สุธรรม รัตนโชติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2552.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bass, M.B. and Ryterband, C.E. Organization psychology. Second edition. Massachusetts Allyn and Bacon, 1979.
- Deepa, S. and Manisha, S. Interpersonal communication: Lifeblood of an organization [Online]. Retrieved 17 September 2016 from <https://goo.gl/mjZf6R>, 2009.
- Dr.Amit, K.S. Role of interpersonal communication in organizational effectiveness. [Online]. Retrieved 20 August 2016 from <http://goo.gl/Zsrv7i>, 2014.
- Hawkins, H. F. Human factors in flight. Second edition. England: Ashgate (1987): 153-154.
- Jo and Wook, S.S. The effect of management communication on trusting relationships, Public Relations Review, 2005.
- Lewis, P.V. Organization communication. Second edition. Ohio: Grid Publishing, 1980.
- Miller, K. Organization communication: Approaches and process. Fifth edition. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2009.
- Norwegian Air Shuttle. DocuNet: Operations manual part A (OMA) [Online]. Retrieved 10 May 2016 from <https://goo.gl/Y6uhVU>.
- Norwegian Air Shuttle. Vistair: CrewNet-notices [Online]. Retrieved 10 May 2016 from <https://goo.gl/jmY9bq>.
- Norwegian Air Shuttle. About the company: Our story [Online]. Retrieved 10 May 2017 from <https://goo.gl/QNK9kB>.
- Norwegian Air Shuttle. About the company: Company [Online]. Retrieved 10 May 2016 from <https://goo.gl/yt2dKA>.
- Norwegian Air Shuttle. About the company: Annual report [Online]. Retrieved 10 May 2016 from <https://goo.gl/2De9dG>.
- Norwegian Air Shuttle. About the company: Year by year [Online]. Retrieved 10 May 2016 from <https://goo.gl/QFK6Nh>.
- O'Rourke, J.S. Management communication: A case-analysis approach. Fourth edition. Upper Saddle River, Newjersey: Pearson Prentice Hall (2010): 25-26.
- Oxford-River Books English-Thai Dictionary, Oxford University Press, 2006.

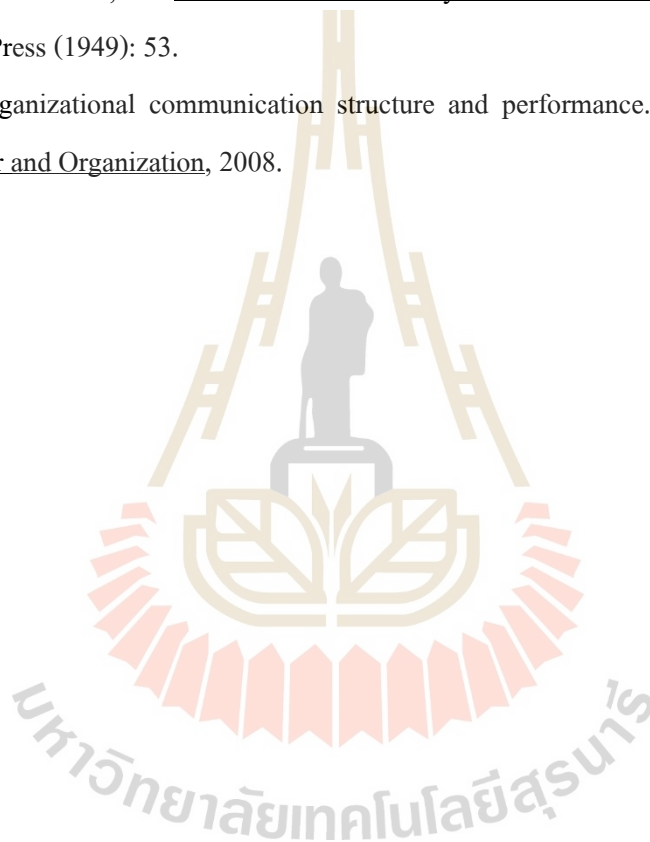
บรรณานุกรม (ต่อ)

Schramm, W. and Roberts, D.F. The process and effects of mass communication. Revised edition. Urbana: University of Illinois Press, 1991.

Schramm W. How communication works, chapter in the process and effects of mass communication. Urbana: University of Illinois Press (1954): 68.

Shannon, C. and Weaver, W. The mathematical theory of communication. Urbana: University of Illinois Press (1949): 53.

Visser, B. Organizational communication structure and performance. Journal of Economics Behavior and Organization, 2008.







ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อใช้ประกอบในการทำวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการการบิน) บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
 - ตอนที่ 3 อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร
 - ตอนที่ 4 การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น
3. การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตอบตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอในภาพรวม โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้เป็นอย่างสูง

นางสาว พาริดา พรหมบุตร

นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() 24-29 ปี () 30-35 ปี () 36-40 ปี () 40 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

4. ระดับตำแหน่งงาน

() Base Chief Cabin Crew () Cabin Check Supervisor

() Senior Cabin Crew Member () Cabin Crew Member

5. ประสบการณ์ด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

() 2-3 ปี () 4-6 ปี () 7-10 ปี () 11 ปีขึ้นไป

6. ท่านเคยผ่านการทำงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินใดมาก่อน

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

() Japan Airline () Jetstar Airway () EVA Air

() Korean Air () United Airlines () Emirates

() Etihad Airways () Gulf Air () Oman Air

() Orient Thai Airlines () Royal Jordanian () Qatar Airways

() Singapore Airlines () Air Asia () Thai Airways

() Nok Air () Bangkok Airways () Jet Asia Airways

() สายการบินอื่นๆ โปรดระบุชื่อสายการบิน.....

() ไม่เคยผ่านการทำงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมาก่อน

7. ท่านเคยมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรด้านใด

() Cabin Check Supervisor () Cabin Crew Ground Instructor

() Cabin Crew Representative () In Flight Service Ambassador

() อื่นๆ โปรดระบุ.....

() ไม่เคยมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรมาก่อน

ตอนที่ 2 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อโดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง หรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8. ท่านรับข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางเหล่านี้มากน้อยเพียงใด					
8.1 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)					
8.2 ข้อความผ่านโปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน อาทิ โปรแกรม LINE, FACEBOOK					
8.3 เว็บไซต์ภายในของบริษัท					
8.4 ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ (Messages)					
8.5 การสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ (การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง)					
8.6 บอร์ดประกาศที่ Crew Room					
8.7 การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool					
8.8 การส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT)					
8.9 การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท					
8.10 การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน					
8.11 การประชุมประจำปี Bangkok Base Meeting					
8.12 การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin Crew Representative)					
9. ท่านคิดว่าช่องทางการสื่อสารเหล่านี้มีประสิทธิภาพเพียงใดต่อการสื่อสารภายในองค์กร					
9.1 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)					
9.2 ข้อความผ่านโปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน อาทิ โปรแกรม LINE, FACEBOOK					
9.3 เว็บไซต์ภายในของบริษัท					
9.4 ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ (Messages)					
9.5 การสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ (การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง)					

รายการ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9.6 บอร์ดประกาศที่ Crew Room					
9.7 การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool					
9.8 การส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT)					
9.9 การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท					
9.10 การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน					
9.11 การประชุมประจำปี Bangkok Base Meeting					
9.12 การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin Crew Representative)					
9.13 ช่องทางอื่นๆที่ท่านเห็นว่าควรนำมาใช้ในองค์กร					
10. ลักษณะการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ					
10.1 ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆขององค์กร เป็นประจำทุกวัน					
10.2 ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆขององค์กร เป็นประจำทุกสัปดาห์					
10.3 ข้อมูลที่ท่านได้รับมีความชัดเจน เข้าใจง่าย					
10.4 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ ในการปฏิบัติงานได้ทันเวลา					
10.5 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง ในการปฏิบัติงานจริง มีความถูกต้องตามที่องค์กรแจ้งไว้					
10.6 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง ถูกส่งให้พนักงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครบถ้วน					
10.7 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง เป็นไปในแนวทาง เดียวกันกับผู้ส่งสารแหล่งอื่น					
10.8 ข้อมูลที่ท่านได้รับตรงกับความต้องการของท่าน ในการปฏิบัติงาน					

รายการ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
11. ความต้องการในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล					
11.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเฉพาะหน้าที่ของท่าน ในส่วนงานที่ท่านต้องปฏิบัติ					
11.2 ข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน					
11.3 ข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน					
11.4 ข้อมูลข่าวสารของสายการบินอื่น ๆ					
11.5 ข้อมูลอื่นๆ ที่ท่านต้องการรับรู้ (โปรดระบุ.....)					
12. หากท่านไม่เข้าใจเกี่ยวกับข่าวสารที่ได้รับ ท่านจะดำเนินการอย่างไร					
12.1 สอบถามจากผู้บริหารระดับสูง					
12.2 สอบถามจาก Base Chief Cabin Crew					
12.3 สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน					
12.4 เขียนอีเมลสอบถามกลับไปยังบริษัท					
12.5 ไม่ดำเนินการใดๆ รอผู้ที่เข้าใจพูดถึงและอธิบายเพิ่มเติม					
12.6 วิธีการอื่นๆที่ท่านจะดำเนินการ (โปรดระบุ.....)					
13. ท่านคิดว่าข่าวสารเหล่านี้ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด					
13.1 การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานการบินไปจากตารางบินเดิม					
13.2 ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้าใหม่ที่ขายบนเครื่องบิน (New buy-on-board items) การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายครัวการบิน (Catering update) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริการ (New service procedures)					
13.3 แนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ					

รายการ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13.4 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew และ Passive crew					
13.5 ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจาก ประเทศต่างๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้นๆ)					
13.6 ความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว					
13.7 ข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบิน ที่ทำการบิน					
13.8 ข้อมูลการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในเส้นทางบิน ที่ทำการบิน					
13.9 ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบิน ที่ทำการบิน					
13.10 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทาง ในการดำเนินงานของบริษัท					
14. ท่านคิดว่าปริมาณข้อมูลข่าวสารที่ท่านได้รับจากองค์กรอยู่ในระดับใด					
14.1 การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานการบินไป จากตารางบินเดิม					
14.2 ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบน เที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้าใหม่ที่ขายบนเครื่องบิน (New buy-on-board items) การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายครัวการบิน (Catering update) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริการ (New service procedures)					
14.3 แนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ					
14.4 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew และ Passive crew					
14.5 ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจาก ประเทศต่างๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้นๆ)					

รายการ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
14.6 ความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว					
14.7 ข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน					
14.8 ข้อมูลการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในเส้นทางบินที่ทำการบิน					
14.9 ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน					
14.10 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท					



ตอนที่ 3 อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง หรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
15. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้ส่งสาร”					
15.1 ไม่ได้รับการตอบกลับจากผู้ส่งสาร (No response from OCC)					
15.2 ผู้ส่งสารและพนักงานประจำฐานปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทำให้ใช้เวลาในการตอบกลับนาน					
15.3 ความถนัดทางภาษาด้านการอ่านสาร					
15.4 ความถนัดทางภาษาด้านการฟังสาร					
15.5 ความถนัดทางภาษาด้านการเขียนสาร					
15.6 ขาดความรู้ในการให้คำแนะนำและความช่วยเหลือแก่พนักงาน					
15.7 ผู้ส่งสารมีความสามารถในการส่งสาร					
15.8 ผู้ส่งสารมีความใส่ใจ และกระตือรือร้นในการส่งสาร					
15.9 ผู้ส่งสารมีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง					
16. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านสาร”					
16.1 สารที่ส่งมาเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้เกิดการตีความหมายได้หลายความหมาย					
16.2 สารที่ได้รับไม่ครบถ้วน ขาดความชัดเจน					
16.3 เนื้อหาของสารยากต่อการทำความเข้าใจ					
16.4 การแจ้งข่าวสารกระทำไม่สม่ำเสมอ บางครั้งกระชั้นชิด บางครั้งล่าช้าจนเกินไป					
16.5 สารถูกส่งมาจากหลายแหล่ง และมีความไม่สอดคล้องกัน					
16.6 ขาดศูนย์กลางในการรวบรวมประมวลสารก่อนที่จะส่งสารออกไปให้กับผู้รับสาร					

รายการ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
17. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านช่องทางการสื่อสาร”					
17.1 ช่องทางในการสื่อสารมีหลากหลายช่องทาง					
17.2 ช่องทางในการสื่อสารมีความทันสมัย					
17.3 ช่องทางการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย					
17.4 สารที่ส่งออกมาถูกจำกัดด้วยช่องทางการสื่อสาร โดยใช้ช่องทางการส่งข่าวสารเพียงช่องทางเดียว อาทิ การแจ้งเปลี่ยนตารางบินแจ้งผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น					
18. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้รับสาร”					
18.1 ความถนัดทางภาษาด้านการอ่านสาร					
18.2 ความถนัดทางภาษาด้านการฟังสาร					
18.3 ความถนัดทางภาษาด้านการเขียน					
18.4 ผู้รับสารไม่ได้ให้ความสนใจและไม่กระตือรือร้นในการรับข่าวสาร					
18.5 โอกาสในการแสดงความคิดเห็น					
18.6 โอกาสในการซักถาม					
18.7 ผู้รับสารเลือกใช้ช่องทางการรับข่าวสารไม่เหมาะสม จึงทำให้ผู้รับสารไม่ได้รับสาร					

ตอนที่ 4 การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.1 ท่านคิดว่าการสื่อสารมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือไม่ อย่างไร

() มีผลกระทบ

.....

.....

.....

.....

() ไม่มีผลกระทบ

.....

.....

.....

.....

4.2 ข้อเสนอแนะที่ท่านเห็นว่าเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ด้านการสื่อสารภายในองค์กรของท่านควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

- ผู้วิจัย ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ -



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย



แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย

เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อใช้ประกอบในการทำวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการการบิน) บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้
 - เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
 - เพื่อศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายในองค์กร
 - เพื่อศึกษานำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้เป็นอย่างสูง

นางสาว พริดา พรหมบุตร

นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน

แบบฟอร์มการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview Form)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ Ms. Pinya Virojphan
ตำแหน่ง Base Chief Cabin Crew-Bangkok Base
อายุ
อายุการทำงานในองค์กร

แนวคำถามในการสัมภาษณ์

1. วัฒนธรรมองค์กรในการสื่อสารภายในสายการบินนอร์วีเจียนเป็นอย่างไร
2. วิธีการสื่อสารภายในองค์กร มีลักษณะการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างไร เมื่อจำแนกตาม
 - ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร (Based on directions of communication)
 - ช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Based on channel)
 - ประเภทของการใช้งาน (Based on type of use)
 - สัญลักษณ์ของการสื่อสารภายในองค์กร (Based on communication sign)
3. วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในสายการบินนอร์วีเจียน คืออะไร
4. แผนการ และขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายในองค์กรจากสายการบินนอร์วีเจียนมาถึง Base Chief Cabin Crew เป็นอย่างไร
5. แผนการ และขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายในองค์กรจาก Base Chief Cabin Crew มาถึงพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอย่างไร
6. พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กร อาทิ แหล่งข้อมูลข่าวสารที่ได้รับในปัจจุบัน การอัปเดตของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ความต้องการในการรับข้อมูลข่าวสาร การสอบถามข้อมูลย้อนกลับ และประเภทของข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร
7. ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบัน
8. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กร
9. ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ฉบับที่ 1



ที่ สบพ.๔๐๑(๖)/๐๙๕

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๓

กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.จุฑารัตน์ พงษ์ภัทรินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวพาริตา พรหมบุตร รหัสนักศึกษา ๕๗๑๓๒๐๐๒๖๐ นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ "การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน" (THE ORGANIZATION COMMUNICATION THAI EFFECTING TO CABIN CREW OPERATION) โดยมี ดร.วรารณณ์ เต็มแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณา รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นาวาอากาศตรี

(ดร.วิวัฒนา มานนท์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ

โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๐๙ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ฉบับที่ 2



ที่ สบพ.๔๐๑(๖)/๐๕๕

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

๖๗

กรกฎาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ขจิตพรรณ จันทร์สาขา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวพาริดา พรหมบุตร รหัสนักศึกษา ๕๗๑๓๒๐๐๒๖๐ นักศึกษาหลักสูตรการจัดการ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน” (THE ORGANIZATION
COMMUNICATION THAI EFFECTING TO CABIN CREW OPERATION) โดยมี ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว เป็นอาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ไคร้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะ
ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดทั้งให้คำปรึกษาและ
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย
ต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณา รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำ
เรียนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นาวาอากาศตรี

(ดร.วิวัฒนา มานนท์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
ผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ

โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๐๕ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๕๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ฉบับที่ 3

ที่ สบพ.๔๐๑(๖)/๐๙๕



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๑

กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.อรรถพล ม่วงสวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวพาริดา พรหมบุตร รหัสนักศึกษา ๕๗๑๓๒๐๐๒๖๐ นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ "การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน" (THE ORGANIZATION COMMUNICATION THAI EFFECTING TO CABIN CREW OPERATION) โดยมี ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณา รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษางานเรียนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นาวาอากาศตรี

(ดร.วิมณา มานนท์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
ผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ

โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๐๙ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288



ภาคผนวก ง

แบบประเมินค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ



แบบสอบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

คำชี้แจง

แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถาม มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังต่อไปนี้

- 1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม
- 0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
- 1 = แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องหรือถูกต้องเพียงใด

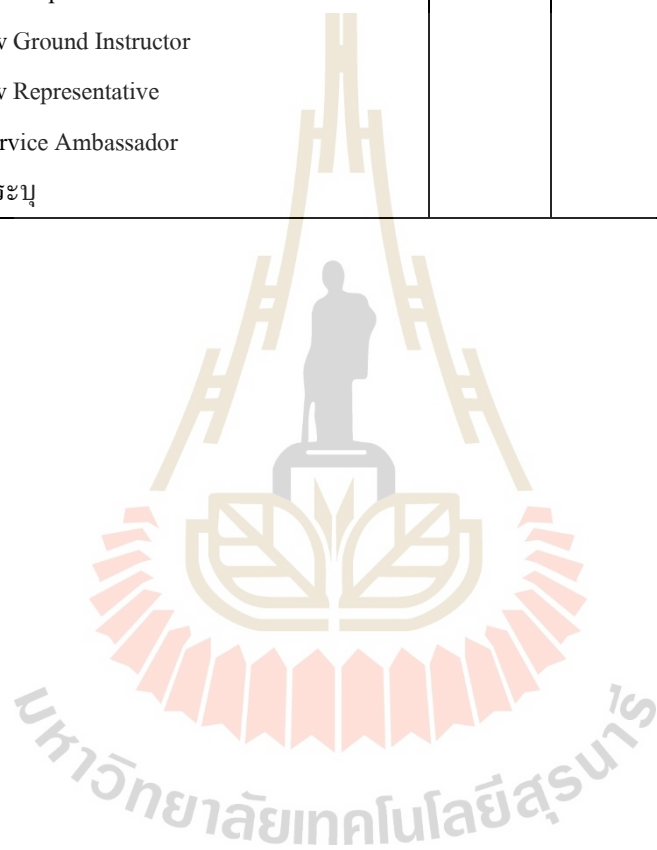
ผู้วิจัย	นางสาว พริดา พรหมบุตร
หลักสูตร	การจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการการบิน
หน่วยงาน	สถาบันการบินพลเรือน
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว / ดร.อภิรดา นามแสง

แบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อ เสนอแนะ
1. เพศ () ชาย () หญิง				
2. อายุ () 24-29 ปี () 30-35 ปี () 36-40 ปี () 40 ปีขึ้นไป				
3. ระดับการศึกษา () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก				
4. ระดับตำแหน่งงาน () Base Chief Cabin Crew () Cabin Check Supervisor () Senior Cabin Crew Member () Cabin Crew Member				
5. ประสบการณ์ด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน () 2-3 ปี () 4-6 ปี () 7-10 ปี () 11 ปีขึ้นไป				
6. เคยผ่านการทำงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินใดมาก่อน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) () Japan Airline () Jetstar Airway () EVA Air () Korean Air () United Airlines () Emirates () Etihad Airways () Gulf Air () Oman Air () Orient Thai Airlines () Royal Jordanian () Qatar Airways () Singapore Airlines () Air Asia () Thai Airways () Nok Air () Bangkok Airways () Jet Asia Airways () สายการบินอื่นๆ โปรดระบุชื่อสายการบิน				

แบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
7. ท่านเคยมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ องค์กรด้านใด () Cabin Check Supervisor () Cabin Crew Ground Instructor () Cabin Crew Representative () In flight Service Ambassador () อื่นๆ โปรดระบุ				



แบบสอบถาม ตอนที่ 2 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อ เสนอแนะ
8. ท่านรับข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางเหล่านี้มากน้อยเพียงใด				
8.1 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)				
8.2 ข้อความผ่านโปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน อาทิ โปรแกรม LINE, FACEBOOK				
8.3 เว็บไซต์ภายในของบริษัท				
8.4 ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ (Messages)				
8.5 การสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ (การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง)				
8.6 บอร์ดประกาศที่ Crew Room				
8.7 การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool				
8.8 การส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT)				
8.9 การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท				
8.10 การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน				
8.11 การประชุมประจำปี Bangkok Base Meeting				
8.12 การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin Crew Representative)				
9. ท่านคิดว่าช่องทางการสื่อสารเหล่านี้มีประสิทธิภาพเพียงใดต่อการสื่อสารภายในองค์กร				
9.1 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)				
9.2 ข้อความผ่านโปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน อาทิ โปรแกรม LINE, FACEBOOK				
9.3 เว็บไซต์ภายในของบริษัท				
9.4 ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ (Messages)				
9.5 การสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ (การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์มือถือของพนักงานโดยตรง)				
9.6 บอร์ดประกาศที่ Crew Room				

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อเสนอแนะ
9.7 การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool				
9.8 การส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT)				
9.9 การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท				
9.10 การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน				
9.11 การประชุมประจำปี Bangkok Base Meeting				
9.12 การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin Crew Representative)				
9.13 ช่องทางอื่นๆ ที่ท่านเห็นว่าควรนำมาใช้ในองค์กร				
10. ลักษณะการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ				
10.1 ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆขององค์กร เป็นประจำทุกวัน				
10.2 ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆขององค์กร เป็นประจำทุกสัปดาห์				
10.3 ข้อมูลที่ท่านได้รับมีความชัดเจน เข้าใจง่าย				
10.4 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันเวลา				
10.5 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง ในการปฏิบัติงาน จริงมีความถูกต้องตามที่องค์กรแจ้งไว้				
10.6 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง ถูกส่งให้พนักงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องครบถ้วน				
10.7 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง เป็นไปในแนวทาง เดียวกันกับผู้ส่งสารแหล่งอื่น				
10.8 ข้อมูลที่ท่านได้รับตรงกับความต้องการของท่านใน การปฏิบัติงาน				

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อ เสนอแนะ
11. ความต้องการในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล				
11.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเฉพาะหน้าที่ของท่าน ในส่วนงานที่ท่านต้องปฏิบัติ				
11.2 ข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน				
11.3 ข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน				
11.4 ข้อมูลข่าวสารของสายการบินอื่น ๆ				
11.5 ข้อมูลอื่นๆที่ท่านต้องการรับรู้ (โปรดระบุ))				
12. หากท่านไม่เข้าใจเกี่ยวกับข่าวสารที่ได้รับ ท่านจะดำเนินการอย่างไร				
12.1 สอบถามจากผู้บริหารระดับสูง				
12.2 สอบถามจาก Base Chief Cabin Crew				
12.3 สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน				
12.4 เขียนจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) สอบถามกลับไปยังบริษัท				
12.5 ไม่ดำเนินการใดๆ รอผู้ที่เข้าใจพูดถึงและอธิบายเพิ่มเติม				
12.6 วิธีการอื่นๆที่ท่านจะดำเนินการ (โปรดระบุ.....)				
13. ท่านคิดว่าข่าวสารเหล่านี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด				
13.1 การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานการบินไปจากตารางบินเดิม				
13.2 ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้าใหม่ที่ขายบนเครื่องบิน (New buy-on-board items) การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายครัวการบิน (Catering update) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริการ (New service procedures)				

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อ เสนอแนะ
13.3 แนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ				
13.4 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew และ Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้นๆ)				
13.5 ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจากประเทศต่างๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew				
13.6 ความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว				
13.7 ข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน				
13.8 ข้อมูลการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในเส้นทางบินที่ทำการบิน				
13.9 ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน				
13.10 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท				
14. ท่านคิดว่าปริมาณข้อมูลข่าวสารที่ท่านได้รับจากองค์กรอยู่ในระดับใด				
14.1 การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานการบินไปจากตารางบินเดิม				
14.2 ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้าใหม่ที่ขายบนเครื่องบิน (New buy-on-board items) การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายครัวการบิน (Catering update) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริการ (New service procedures)				
14.3 แนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ				

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อเสนอแนะ
14.4 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew และ Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้นๆ)				
14.5 ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจากประเทศต่างๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew				
14.6 ความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว				
14.7 ข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน				
14.8 ข้อมูลการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในเส้นทางบินที่ทำการบิน				
14.9 ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน				
14.10 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท				

แบบสอบถาม **ตอนที่ 3** อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อ เสนอแนะ
15. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้ส่งสาร”				
15.1 ไม่ได้รับการตอบกลับจากผู้ส่งสาร (No response from OCC)				
15.2 ผู้ส่งสารและพนักงานประจำฐานปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน ทำให้ใช้เวลาในการตอบกลับนาน				
15.3 ความถนัดทางภาษาด้านการอ่านสาร				
15.4 ความถนัดทางภาษาด้านการฟังสาร				
15.5 ความถนัดทางภาษาด้านการเขียนสาร				
15.6 ขาดความรู้ในการให้คำแนะนำและความช่วยเหลือ แก่พนักงาน				
15.7 ผู้ส่งสารมีประสิทธิภาพในการส่งสาร				
15.8 ผู้ส่งสารมีความใส่ใจ และกระตือรือร้นในการส่งสาร				
15.9 ผู้ส่งสารมีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง				
16. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านสาร”				
16.1 สารที่ส่งมาเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้เกิด การตีความหมายได้หลายความหมาย				
16.2 สารที่ได้รับไม่ครบถ้วน ขาดความชัดเจน				
16.3 เนื้อหาของสารยากต่อการทำความเข้าใจ				
16.4 การแจ้งข่าวสารกระทำไม่สม่ำเสมอ บางครั้ง กระชั้นชิด บางครั้งล่าช้าจนเกินไป				
16.5 สารที่ส่งออกมาถูกจำกัดด้วยช่องทางการสื่อสาร โดยใช้ช่องทางการส่งข่าวสารเพียงช่องทางเดียว อาทิ การแจ้งเปลี่ยนตารางบินแจ้งผ่านทางจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น				
16.6 สารถูกส่งมาจากหลายแหล่งและมีความไม่ สอดคล้องกัน				
16.7 ขาดศูนย์กลางในการรวบรวมประมวลสาร ก่อนที่จะส่งสารออกไปให้กับผู้รับสาร				

แบบสอบถาม **ตอนที่ 3** อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อ เสนอแนะ
17. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านช่องทางการสื่อสาร”				
17.1 ช่องทางในการสื่อสารมีหลากหลายช่องทาง				
17.2 ช่องทางในการสื่อสารมีความทันสมัย				
17.3 ช่องทางการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย				
18. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้รับสาร”				
18.1 ความถนัดทางภาษาด้านการอ่านสาร				
18.2 ความถนัดทางภาษาด้านการฟังสาร				
18.3 ความถนัดทางภาษาด้านการเขียน				
18.4 ผู้รับสารไม่ได้ให้ความสนใจ และไม่กระตือรือร้น ในการรับข่าวสาร				
18.5 โอกาสในการแสดงความคิดเห็น				
18.6 โอกาสในการซักถาม				
18.7 ผู้รับสารเลือกใช้ช่องทางในการรับข่าวสารผิด จึงทำให้ผู้รับสารไม่ได้รับสาร				

แบบสอบถาม ตอนที่ 4 การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อเสนอแนะ
1. ท่านคิดว่าการสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือไม่อย่างไร () มีผลกระทบ..... () ไม่มีผลกระทบ.....				
2. ข้อเสนอแนะที่ท่านเห็นว่าเป็นแนวทางในการแก้ไข ปัญหา ด้านการสื่อสารภายในองค์กรของท่าน ควรเป็นอย่างไร				



แบบสอบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

คำชี้แจง

แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถาม มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังต่อไปนี้

- 1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม
- 0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
- 1 = แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

โปรดเขียนเครื่องหมาย \surd ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องหรือถูกต้องเพียงใด

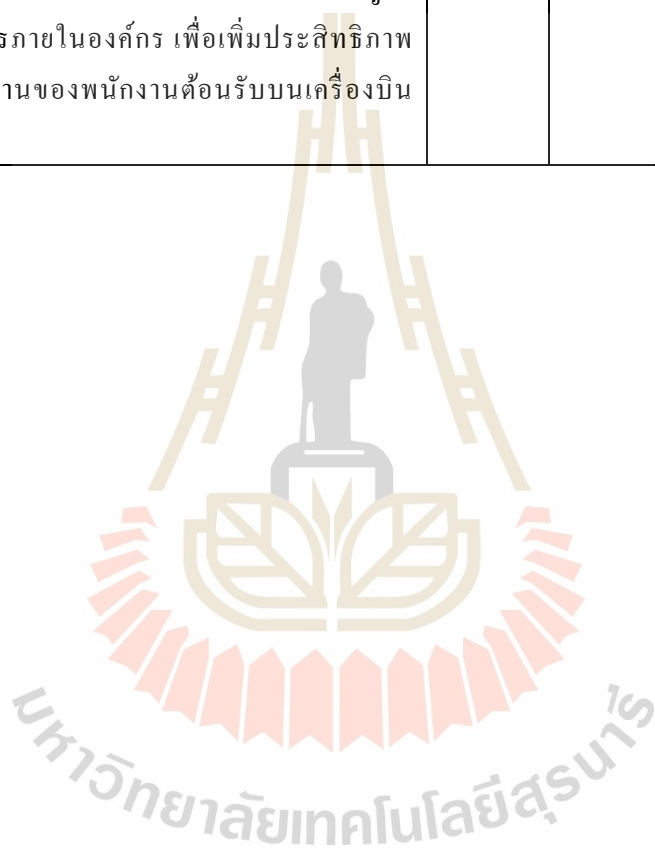
ผู้วิจัย	นางสาว พาริดา พรหมบุตร
หลักสูตร	การจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการการบิน
หน่วยงาน	สถาบันการบินพลเรือน
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว / ดร.อภิรดา นามแสง

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อ เสนอแนะ
1. วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะอย่างไรและวัฒนธรรมการสื่อสารดังกล่าวส่งผลกระทบต่ออย่างไรต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน				
2. วิธีการสื่อสารภายในองค์กร มีลักษณะการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างไรเมื่อจำแนกตาม <ul style="list-style-type: none"> - ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร (Based on Directions of communication) - ช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Based on Channel) - ประเภทของการใช้งาน (Based on Type of use) - สัญลักษณ์ของการสื่อสารภายในองค์กร (Based on Communication sign) 				
3. วัตถุประสงค์ของการสื่อสารระหว่างสายการบิน นอร์วีเจียนและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน คืออะไร				
4. แผนการและขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายในองค์กรจากสายการบินนอร์วีเจียนมาถึง Base Chief Cabin Crew เป็นอย่างไร				
5. แผนการ และขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายในองค์กรจาก Base Chief Cabin Crew มายังพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอย่างไร				
6. พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กร อาทิ แหล่งข้อมูลข่าวสารที่ได้รับในปัจจุบัน การอพยพของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ความต้องการในการรับข้อมูลข่าวสาร การสอบถามข้อมูลย้อนกลับ และประเภทของข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรมีลักษณะเป็นอย่างไร				
7. จากสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ท่านพบเจอปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร				

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	ข้อเสนอแนะ
8. ปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กร				
9. ท่านมีข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างไร				



The logo of Sakon Nakhon Rajabhat University is a large, stylized emblem in the background. It features a central figure of a person standing on a platform, surrounded by a circular border with a gear-like or sunburst pattern. The text 'มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี' is written in a circular path around the bottom of the emblem.

ภาคผนวก จ

ผลการตรวจสอบยืนยันค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม
เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แบบสอบถาม: ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
1. เพศ () ชาย () หญิง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2. อายุ () 24-29 ปี () 30-35 ปี () 36-40 ปี () 40 ปีขึ้นไป	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
3. ระดับการศึกษา () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4. ระดับตำแหน่งงาน () Base Chief Cabin Crew () Cabin Check Supervisor () Senior Cabin Crew Member () Cabin Crew Member	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5. ประสบการณ์ด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน () 2-3 ปี () 4-6 ปี () 7-10 ปี () 11 ปีขึ้นไป	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
6. เคยผ่านการทำงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินใดมาก่อน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) () Japan Airline () Jetstar Airway () EVA Air () Korean Air () United Airlines () Emirates () Etihad Airways () Gulf Air () Oman Air () Orient Thai Airlines () Royal Jordanian () Qatar Airways () Singapore Airlines () Air Asia () Thai Airways () Nok Air () Bangkok Airways () Jet Asia Airways () สายการบินอื่นๆ โปรดระบุชื่อสายการบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม: ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
7. ท่านเคยมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ องค์กรด้านใด () Cabin Check Supervisor () Cabin Crew Ground Instructor () Cabin Crew Representative () In flight Service Ambassador () อื่นๆโปรดระบุ	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้

แบบสอบถาม: **ตอนที่ 2** พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

รายการ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
8. ท่านรับข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางเหล่านี้มากน้อยเพียงใด						
8.1 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)	1	1	1	3	1	ใช้ได้
8.2 ข้อความผ่านโปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน	1	0	-1	0	0	ใช้ไม่ได้
8.3 เว็บไซต์ภายในของบริษัท	1	1	1	3	1	ใช้ได้
8.4 ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ	1	0	-1	0	0	ใช้ไม่ได้
8.5 การสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ	1	0	-1	0	0	ใช้ไม่ได้
8.6 บอร์ดประกาศที่ Crew Room	1	1	1	3	3	ใช้ได้
8.7 การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool	1	1	1	3	3	ใช้ได้
8.8 การส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT)	1	1	1	3	3	ใช้ได้
8.9 การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท	1	1	1	3	3	ใช้ได้
8.10 การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	3	ใช้ได้
8.11 การประชุมประจำปี Bangkok Base Meeting	1	1	1	3	3	ใช้ได้
8.12 การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin Crew Representative)	1	1	1	3	3	ใช้ได้
9. ท่านคิดว่าช่องทางการสื่อสารเหล่านี้มีประสิทธิภาพเพียงใดต่อการสื่อสารภายในองค์กร						
9.1 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9.2 ข้อความผ่านโปรแกรมสนทนาบนโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน	1	0	-1	0	0	ใช้ไม่ได้
9.3 เว็บไซต์ภายในของบริษัท	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9.4 ข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ	1	0	-1	0	0	ใช้ไม่ได้
9.5 การสนทนาผ่านโทรศัพท์มือถือ	1	0	-1	0	0	ใช้ไม่ได้
9.6 บอร์ดประกาศที่ Crew Room	1	1	1	3	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม: **ตอนที่ 2** พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ต่อ)

รายการ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
9.7 การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร CrewNet (VISTAIR) Online Communication Tool	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9.8 การส่งสารผ่าน Computer Based Training (CBT)	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9.9 การพูดคุยโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัท	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9.10 การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9.11 การประชุมประจำปี Bangkok Base Meeting	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9.12 การเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทน (Cabin Crew Representative)	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9.13 ช่องทางอื่นๆ ที่ท่านเห็นว่าควรนำมาใช้ในองค์กร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
10. ลักษณะการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ						
10.1 ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆขององค์กรเป็นประจำทุกวัน	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
10.2 ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆขององค์กรเป็นประจำทุกสัปดาห์	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
10.3 ข้อมูลที่ท่านได้รับมีความชัดเจน เข้าใจง่าย	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
10.4 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันเวลา	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
10.5 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง ในการปฏิบัติงานจริงมีความถูกต้องตามที่องค์กรแจ้งไว้	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
10.6 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง ถูกส่งให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องครบถ้วน	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
10.7 ข้อมูลที่องค์กรแก้ไขเปลี่ยนแปลง เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับผู้ส่งสารแหล่งอื่น	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
10.8 ข้อมูลที่ท่านได้รับตรงกับความต้องการของท่านในการปฏิบัติงาน	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้

แบบสอบถาม: **ตอนที่ 2** พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ต่อ)

รายการ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
11. ความต้องการในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล						
11.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเฉพาะหน้าที่ของท่าน ในส่วนงานที่ท่านต้องปฏิบัติ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
11.2 ข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
11.3 ข้อมูลข่าวสารของแผนกอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
11.4 ข้อมูลข่าวสารของสายการบินอื่น ๆ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
11.5 ข้อมูลอื่นๆที่ท่านต้องการรับรู้ (โปรดระบุ))	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
12. หากท่านไม่เข้าใจเกี่ยวกับข่าวสารที่ได้รับ ท่านจะดำเนินการอย่างไร						
12.1 สอบถามจากผู้บริหารระดับสูง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
12.2 สอบถามจาก Base Chief Cabin Crew	1	1	1	3	1	ใช้ได้
12.3 สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
12.4 เขียนจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) สอบถามกลับไปยังบริษัท	1	1	1	3	1	ใช้ได้
12.5 ไม่ดำเนินการใดๆ รอผู้ที่เข้าใจพูดถึงและอธิบายเพิ่มเติม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
12.6 วิธีการอื่นๆที่ท่านจะดำเนินการ (โปรดระบุ.....)	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
13. ท่านคิดว่าข่าวสารเหล่านี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด						
13.1 การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานการบินไปจากตารางบินเดิม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13.2 ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้าใหม่ที่ขายบนเครื่องบิน (New buy-on-board items) การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายครัวการบิน (Catering update) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริการ (New service procedures)	1	1	1	3	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม: ตอนที่ 2 พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ต่อ)

รายการ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
13.3 แนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13.4 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew และ Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้นๆ)	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13.5 ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจากประเทศต่างๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13.6 ความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13.7 ข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13.8 ข้อมูลการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในเส้นทางบินที่ทำการบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13.9 ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13.10 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4. ท่านคิดว่าปริมาณข้อมูลข่าวสารที่ท่านได้รับจากองค์กรอยู่ในระดับใด						
14.1 การเปลี่ยนแปลงตารางปฏิบัติงานการบินไปจากตารางบินเดิม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14.2 ข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน อาทิ รายการสินค้าใหม่ที่ขายบนเครื่องบิน (New buy-on-board items) การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายครัวการบิน (Catering update) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริการ (New service procedures)	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14.3 แนวทางปฏิบัติของผู้โดยสารเมื่อเที่ยวบินเกิดการล่าช้า ซึ่งมีผู้โดยสารที่ต้องมีเที่ยวบินต่อ	1	1	1	3	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม: **ตอนที่ 2** พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ต่อ)

รายการ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
14.4 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมและรถรับ-ส่ง ในกรณี Active crew และ Passive crew (ลูกเรือที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่บนเที่ยวบินนั้นๆ)	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14.5 ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในการเข้าหรือออกจากประเทศต่างๆ ในกรณีที่เป็น Passive crew	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14.6 ความรู้ด้านความปลอดภัย (Safety review) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14.7 ข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14.8 ข้อมูลการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในเส้นทางบินที่ทำการบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14.9 ข้อมูลสถานการณ์ความไม่ปกติที่เกิดขึ้นในเส้นทางบินที่ทำการบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14.10 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท	1	1	1	3	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม: **ตอนที่ 3** อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร

รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
15. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้ส่งสาร”						
15.1 ไม่ได้รับการตอบกลับจากผู้ส่งสาร (No response from OCC)	1	1	1	3	1	ใช้ได้
15.2 ผู้ส่งสารและพนักงานประจำฐานปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน ทำให้ใช้เวลาในการตอบกลับนาน	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
15.3 ความถนัดทางภาษาด้านการอ่านสาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
15.4 ความถนัดทางภาษาด้านการฟังสาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
15.5 ความถนัดทางภาษาด้านการเขียนสาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
15.6 ขาดความรู้ในการให้คำแนะนำและความช่วยเหลือ แก่พนักงาน	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
15.7 ผู้ส่งสารมีประสิทธิภาพในการส่งสาร	1	1	-1	1	1	ใช้ได้
15.8 ผู้ส่งสารมีความใส่ใจ และกระตือรือร้น ในการส่งสาร	1	1	-1	1	1	ใช้ได้
15.9 ผู้ส่งสารมีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	1	1	-1	1	1	ใช้ได้
16. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านสาร”						
16.1 สารที่ส่งมาเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้เกิด การตีความหมายได้หลายความหมาย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
16.2 สารที่ได้รับไม่ครบถ้วน ขาดความชัดเจน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
16.3 เนื้อหาของสารขาดการทำความเข้าใจ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
16.4 การแจ้งข่าวสารกระทำไม่สม่ำเสมอ บางครั้ง กระชั้นชิด บางครั้งล่าช้าจนเกินไป	1	1	1	3	1	ใช้ได้
16.5 สารที่ส่งออกมาถูกจำกัดด้วยช่องทางการสื่อสาร โดยใช้ช่องทางการส่งข่าวสารเพียงช่องทางเดียว อาทิ การแจ้งเปลี่ยนตารางบินแจ้งผ่านทางจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น	0	0	1	1	0.33	แก้ไข
16.6 สารถูกส่งมาจากหลายแหล่งและมีความไม่ สอดคล้องกัน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
16.7 ขาดศูนย์กลางในการรวบรวมประมวลสาร ก่อนที่จะส่งสารออกไปให้กับผู้รับสาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม: **ตอนที่ 3** อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร (ต่อ)

รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
17. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านช่องทางการสื่อสาร”						
17.1 ช่องทางในการสื่อสารมีหลากหลายช่องทาง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
17.2 ช่องทางในการสื่อสารมีความทันสมัย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
17.3 ช่องทางการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
18. อุปสรรคและปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร “ด้านผู้รับสาร”						
18.1 ความถนัดทางภาษาด้านการอ่านสาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
18.2 ความถนัดทางภาษาด้านการฟังสาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
18.3 ความถนัดทางภาษาด้านการเขียน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
18.4 ผู้รับสารไม่ได้ให้ความสนใจ และไม่กระตือรือร้น ในการรับข่าวสาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
18.5 โอกาสในการแสดงความคิดเห็น	1	1	1	3	1	ใช้ได้
18.6 โอกาสในการซักถาม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
18.7 ผู้รับสารเลือกใช้ช่องทางในการรับข่าวสารผิด จึงทำให้ผู้รับสารไม่ได้รับสาร	1	-1	1	1	0.33	แก้ไข

แบบสอบถาม: **ตอนที่ 4** การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
1. ท่านคิดว่าการสื่อสารมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือไม่อย่างไร () มีผลกระทบ..... () ไม่มีผลกระทบ.....	1	1	-1	1	0.33	แก้ไข
2. ข้อเสนอแนะที่ท่านเห็นว่าเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ด้านการสื่อสารภายในองค์กรของท่าน ควรเป็นอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

หมายเหตุ: ผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว และส่งทำการส่งแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
1. วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะอย่างไร	1	-1	-1	1	0.33	แก้ไข
2. วิธีการสื่อสารภายในองค์กร มีลักษณะการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างไรเมื่อจำแนกตาม <ul style="list-style-type: none"> - ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร (Based on Directions of communication) - ช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Based on Channel) - ประเภทของการใช้งาน (Based on Type of use) - สัญลักษณ์ของการสื่อสารภายในองค์กร (Based on Communication sign) 	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3. วัตถุประสงค์ของการสื่อสารระหว่างสายการบิน นอร์วีเจียนและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคืออะไร	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
4. แผนการและขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายในองค์กรจากสายการบินนอร์วีเจียนมาถึง Base Chief Cabin Crew เป็นอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5. แผนการ และขั้นตอนการดำเนินงานสื่อสารภายในองค์กรจาก Base Chief Cabin Crew มายังพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6. พฤติกรรมทั่วไปของการสื่อสารภายในองค์กร อาทิ แหล่งข้อมูลข่าวสารที่ได้รับในปัจจุบัน การอัพเดทของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ความต้องการในการรับข้อมูลข่าวสาร การสอบถามข้อมูลย้อนกลับ และประเภทของข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรมีลักษณะเป็นอย่างไร	1	1	-1	1	0.33	แก้ไข
7. จากสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ท่านพบเจอปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กรหรือไม่อย่างไร	1	1	-1	1	0.33	แก้ไข

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
8. ปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กร	1	1	-1	1	0.33	แก้ไข
9. ท่านมีข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

หมายเหตุ: ผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว และส่งทำการส่งแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา	พริดา พรหมบุตร	รหัส	5713200260
สาขาวิชา	การจัดการการบิน		
วัน-เดือน-ปีเกิด	วันที่ 17 กรกฎาคม 2526		
จังหวัดที่เกิด	อุบลราชธานี		
ที่อยู่ปัจจุบัน	201 ซอย 1 ถนนเทศบาลนิมิตรใต้ ลาดยาว จตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900		
สถานที่ทำงาน	สายการบิน นอร์วีเจียน แอร์ ชัทเทิล (Norwegian Air Shuttle)		
ตำแหน่ง	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน		
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2549		
ผลงานวิจัย	การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน		