

การสื่อสารกลุ่มในองค์กรไทยและองค์กรต่างชาติในประเทศไทย

Group communication of Thai and foreign organizations in Thailand

เมตตา วิวัฒนานุกูล*

metta.v@chula.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพ รูปแบบ ปัญหา และประสิทธิภาพของการสื่อสารกลุ่มขององค์กรไทยและองค์กรต่างชาติในประเทศไทย รวมถึงบทบาทและลักษณะการใช้สื่อและเทคโนโลยีต่างๆ โดยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถาม 550 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก 60 คน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

การสื่อสารกลุ่มในองค์กรต่างชาติแตกต่างจากองค์กรไทยคือ มีรูปแบบและประเภทกลุ่มระดับและเป้าหมายการสื่อสารที่หลากหลาย และมีความถี่ในการสื่อสารสูงกว่า นอกจากนี้บรรษัทข้ามชาติยังใช้เครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มมากกว่าองค์กรไทย แต่ทั้งองค์กรไทยและต่างชาติใช้การสื่อสารกลุ่มแบบเห็นหน้ากันมากที่สุด องค์ประกอบที่มีผลต่อการสื่อสารกลุ่มมากที่สุดคือ นโยบายองค์กร ปัญหาการสื่อสารกลุ่มในองค์กรแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ การสื่อสารภายในกลุ่ม ทักษะคิดและแรงจูงใจ และการรวมกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ระบุว่า องค์กรให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารกลุ่ม “ค่อนข้างมาก” มากที่สุด แต่เข้าประชุม/สื่อสารกลุ่ม “น้อยครั้ง” และ “บางครั้ง” ในระดับไล่เลี่ยกัน นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้เสนอแนวทาง 9 แนวทางใหญ่ในการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

คำสำคัญ: การสื่อสารกลุ่ม, กลุ่ม, ทีมงาน, องค์กรไทย, องค์กรต่างชาติ

* รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาทฤษฎีและการสื่อสารและการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Abstract

This research aims to study the status, patterns, problems and effectiveness of group communication among Thai and foreign organizations in Thailand, including the roles and usage of media and technology. Survey questionnaires were collected from 550 samples and in-depth interviews conducted with 60 samples. The results reveal that foreign organizations engage in a greater variety of group communication activities for more purposes and at different communication levels more frequently. While foreign organizations, especially multinational corporations use collaborative technology tools to strengthen intergroup communication more than Thai organizations, both Thai and foreign organizations communicate through face-to-face meetings the most. The factor regarded as having the greatest effect on group communication was “*organizations’ policy*”. Group Communication problems included intragroup communication, attitude and motivation, and group formation problems. Most of the samples perceived their organization’s support for teamwork and group communication as being at a “*rather high*” level, however, most attended group meetings only “*a few times*” or “*occasionally*”. From the in-depth interviews, nine major guidelines for effective group communication are proposed.

Keywords: group communication, group, teamwork, Thai organization, foreign organization

1. บทนำ

“กลุ่ม” เป็นเรื่องที่มีประวัติและวิวัฒนาการย้อนหลังไปในอดีตมาช้านาน นับแต่มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ปัจจุบันเรื่องของ “กลุ่ม” ได้รับความสนใจจากบุคคลในวงการต่างๆ ในการนำมาเป็นเครื่องมือในการทำงานและดำเนินงานต่างๆ อาทิ ในการศึกษา การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กร การพัฒนาชุมชน การพัฒนากลุ่มทางธุรกิจหรือการเมือง และการบำบัดทางการแพทย์และสาธารณสุข รวมถึงการสร้างกลุ่มในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างอัตลักษณ์หรือพลังกลุ่มเพื่อโน้มนำให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมต่างๆ ตามที่แต่ละองค์กรหรือสถาบันต้องการ การที่ “กลุ่ม” ได้เข้ามามีบทบาทดังกล่าวนี้ นับเป็นผลมาจากการค้นพบว่า “กลุ่ม” นั้นมีพลัง ซึ่งสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ได้”

ในวงการบริหารองค์กรในต่างประเทศ ผลการศึกษาและค้นคว้านับแต่ปี ค.ศ.1947 เป็นต้นมา เกี่ยวกับบทบาทกลุ่มและพลังกลุ่ม รวมถึงการใช้ความหลากหลายทางความคิด ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและผลสำเร็จขององค์กร ทำให้มีการใช้การสื่อสารกลุ่มและพลังกลุ่มในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในการบริหารงานในวงการธุรกิจปัจจุบัน ผู้บริหารต้องประสบกับการแข่งขันที่สูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่แวดล้อมภายนอก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในด้านการผลิตและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีทางการบริหารจัดการของกลุ่มฯ สิ่งเหล่านี้เกินที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียวจะใช้ความสามารถที่มีอยู่คิดและวางแผนได้ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับความคิดใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ๆ จึงทำให้เกิดการจัดตั้งทีมงานเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ (Mello, 2002, pp.102-106, อ้างถึงใน สุจินดา โพธิ์โพธิ์ขุ้ย)

ปัจจุบันองค์กรยุคใหม่ล้วนให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมจากหลักการบริหารที่เชื่อว่า การที่กลุ่ม/ทีมประกอบด้วยบุคคลจากหลากหลายความคิดและภูมิหลัง ย่อมก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้มากกว่าการทำงานหรือคิดเพียงลำพัง อาจกล่าวได้ว่าแทบจะไม่มีองค์กรที่มีชื่อเสียงใดไม่เน้นการทำงานเป็นทีม ดังนั้นองค์กรอย่าง Google ซึ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารกลุ่ม

“not only is innovation critical to the company’s success but teams are a way of life at Google. As the company’s web site states,”

Googlers thrive in small, focused teams and high-energy environments.” One skill that Google looks for in potential hires is the ability to work as a team member.”

(Schermerhorn, Hunt, and Osborn, 2010, p.248)

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน การสื่อสารกลุ่มเริ่มมีความซับซ้อนและมีมิติที่เข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอิทธิพลกระแสโลกาภิวัตน์ รวมถึงการลงทุนและดำเนินงานข้ามชาติ ทำให้แนวคิดต่างๆ ทางตะวันตกเข้ามามีบทบาทในการสื่อสารในองค์กรไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม (teamwork) และการเน้นการประสานและร่วมมือกัน (collaboration and coordination) รวมถึงการสร้างเครือข่ายต่างๆ (network) ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องตระหนักถึงประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (intergroup communication) ในองค์กรมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ขณะที่องค์กรต่างประเทศให้ความสำคัญกับการสื่อสารกลุ่มและการทำงานเป็นทีม แต่จากผลการศึกษาของเมตตา วิวัฒนานุกูล (2552) พบปัญหาของการทำงานเป็นทีมและการประชุมของคนไทย หรือจากการศึกษาของปภัศรา ภวภูตานนท์ (2545) ซึ่งพบปัญหาการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างองค์กรไทยและองค์กรจากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจต่างกัน ทั้งนี้ จากการสืบค้นงานวิจัยในเบื้องต้นพบว่า งานวิจัยของไทยเกี่ยวกับการสื่อสารกลุ่มยังมีน้อยมาก งานวิจัยนี้จึงมุ่งสำรวจสถานการณ์ของการสื่อสารกลุ่มขององค์กรในประเทศไทยทั้งองค์กรไทยและองค์กรต่างชาติว่าเหมือนหรือต่างกันอย่างไร รวมถึงปัญหาต่างๆ ของการสื่อสารกลุ่ม เพื่อสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่มในองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อสำรวจสถานการณ์การสื่อสารกลุ่มในองค์กรไทยและองค์กรต่างชาติ
- 2.2 เพื่อศึกษาประเภทและรูปแบบการสื่อสารกลุ่มและระหว่างกลุ่ม ทั้งที่ผ่านสื่อและไม่ผ่านสื่อในองค์กรไทยและองค์กรต่างชาติในประเทศไทย
- 2.3 เพื่อศึกษาการรับรู้องค์ประกอบที่มีผลต่อการสื่อสารกลุ่มและระหว่างกลุ่มในองค์กรจากมุมมองของบุคลากรไทยและบุคลากรต่างชาติ
- 2.4 เพื่อศึกษาการรับรู้ประสิทธิภาพ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารกลุ่มในองค์กรไทยและองค์กรต่างชาติ
- 2.5 เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารกลุ่มขององค์กรให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบการวิจัย

3.1 ความหมายและธรรมชาติของการสื่อสารกลุ่ม

กลุ่ม คือ “เครือข่ายการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลซึ่งมีความตั้งใจที่จะวางอำนาจในการตัดสินใจไว้กับหน่วยสังคมที่ใหญ่กว่า (ซึ่งเรียกว่ากลุ่ม) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน ซึ่งไม่อาจบรรลุได้โดยลำพัง” (Mabry and Barnes, 1980)

สำหรับธรรมชาติของการสื่อสารกลุ่ม โดยทั่วไปการสื่อสารกลุ่มมีลักษณะเฉพาะหลายประการ ได้แก่ การสื่อสารกลุ่มยังสามารถดำเนินต่อไปได้แม้ว่าจะมีสมาชิกคนหนึ่งคนใดขาดหายไป ความคิดของบุคคลในการสื่อสารกลุ่มมีลักษณะเป็นเอกฉันท์หรือเสียงข้างมาก บุคคลในการสื่อสารกลุ่มจะต้องขึ้นต่อกันและกัน และความเป็นบุคคลจะถูกจำกัดลงโดยต้องถือกฎเกณฑ์ของกลุ่มเป็นหลัก การสื่อสารกลุ่มมักมีเป้าหมายอย่างเป็นทางการ การคาดเดาบทบาทของผู้พูดและผู้ฟัง ตลอดจนทิศทางการสื่อสารจะยากหรือง่ายขึ้นกับรูปแบบการสื่อสารกลุ่ม

3.2 รูปแบบการสื่อสารกลุ่ม

Bales (1950) ได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารในกลุ่มตามเป้าหมายหลักของกลุ่มออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) การสื่อสารกลุ่มที่มุ่งในด้านการงาน (task-oriented group) คือ การสื่อสารในกลุ่มในอันที่จะผลักดันหรือส่งเสริมให้สมาชิกทำงานให้สำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

2) การสื่อสารกลุ่มที่มุ่งในด้านการสร้างและรักษาสัมพันธภาพ (maintenance-oriented group) คือ การสื่อสารในกลุ่มในอันที่จะส่งเสริมและประสานความเข้าใจและมิตรภาพที่ดีต่อกัน

3.3 องค์ประกอบของการสื่อสารกลุ่ม

จากแนวคิดของ Shaw (1976) องค์ประกอบหลักในกระบวนการกลุ่มซึ่งส่งผลต่อกระบวนการสื่อสาร ได้แก่ ความเป็นกลุ่ม หรืออีกนัยหนึ่งคือ เอกลักษณะของกลุ่ม ขนาดของกลุ่ม โครงสร้างของกลุ่ม เป้าหมายของกลุ่ม กฎเกณฑ์และปทัสถานของกลุ่ม การจัดที่นั่ง ผู้นำกลุ่ม ลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะส่วนผสมของกลุ่ม อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากองค์ประกอบภายใน กลุ่มยังได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบภายนอก เช่น กลยุทธ์และระบบการบริหารจัดการขององค์กร ความสัมพันธ์เชิงบทบาท/หน้าที่ กฎและระเบียบแบบแผนอย่างเป็นทางการ วัฒนธรรมองค์กร สื่อและเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมหรือการจัดโครงสร้างทางกายภาพ เช่น การจัดเนื้อที่ในการทำงานด้วยกัน เป็นต้น

3.4 แนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารกลุ่ม

3.4.1. ทฤษฎีสถานะชีวิต (field theory) ของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) เชื่อว่า เมื่อพฤติกรรมของบุคคลประกอบด้วยลักษณะส่วนตัวและลักษณะทางสภาพแวดล้อม พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มจึงเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวของบุคคลและองค์ประกอบทางสภาพแวดล้อม การทำความเข้าใจพลวัตของกลุ่มจะต้องพิจารณาองค์ประกอบทั้งสองนี้ (Lewin, 1939)

3.4.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์กระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (interaction process analysis) ของโรเบิร์ต เบลส์ (Robert Bales) ชี้ว่า พฤติกรรมการสื่อสารของสมาชิกในกลุ่มไม่ว่าจะเป็นวัจนภาษา หรืออวัจนภาษาสามารถแบ่งออกเป็น 12 ประเภท ได้แก่ แสดงความเป็นมิตร แสดงท่าทาง สนุกสนาน แสดงความเห็นด้วย ให้ข้อเสนอแนะ ให้ความคิดเห็นหรือวิจารณ์ ให้ข้อมูลหรือ ข่าวสาร ถามข้อมูล ถามความคิดเห็น ขอคำแนะนำ แสดงความไม่เห็นด้วย แสดงความเครียด แสดงความไม่เป็นมิตร เมื่อนำพฤติกรรมการสื่อสารดังกล่าวมาวิเคราะห์ความถี่ในการแสดงออก ของสมาชิกในกลุ่มจะทำให้ทราบว่า มีสมาชิกประเภทใดในกลุ่มบ้าง บรรยากาศและลักษณะกลุ่ม เป็นแบบใด ใครคือผู้นำกลุ่ม ปัญหาของกลุ่มจะหนักไปในด้านใด (Bales, 1950)

3.4.3 ทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม (Problem-solving group process) ทฤษฎีต่างๆ ทางด้านนี้เห็นว่า การตัดสินใจของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากกลุ่มได้ผ่าน กระบวนการตัดสินใจตามขั้นตอนต่อไปนี้ คือ ระบุสิ่งที่ต้องการตัดสินใจหรือระบุปัญหาที่ต้อง ตัดสินใจร่วมกัน นิยามปัญหานั้นให้ชัดเจนตรงกัน วิเคราะห์ปัญหา ระบุและแจกแจงทางเลือก ต่างๆ ในการแก้ปัญหา ประเมินทางเลือกต่างๆ ตามหลักเกณฑ์หรือข้อจำกัดของกลุ่ม เลือก ทางเลือกที่ได้วิเคราะห์และพิจารณาแล้ว นำทางเลือกนั้นไปใช้ (Adams & Galanes, 2011)

3.4.4 ทฤษฎีว่าด้วยผลการสื่อสารในกลุ่ม เป็นทฤษฎีซึ่งพยายามหาคำตอบของคำถาม ที่ว่า “อะไรคือผลของการสื่อสารในกลุ่ม” ได้แก่ ทฤษฎีคิดตามกลุ่ม (group think) ชี้ว่าผลการ ตัดสินใจของกลุ่มมิได้มาจากการพิจารณากันกรองของสมาชิกแต่ละคน แต่มาจากอิทธิพลของ กลุ่มที่มีเหนือสมาชิกในกลุ่ม ทฤษฎีว่าด้วยประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่มและการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ทฤษฎีพลังกลุ่ม (group synergy) จากแนวคิดของ Cattell (1948) และ Janis (1982) (อ้างอิง ใน Littlejohn & Domenici, 2007) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารกลุ่มและการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพจะต้องเกิดพลังกลุ่มซึ่งผสมผสานความคิดอันหลากหลายของสมาชิกได้อย่างรอบด้าน และกลมกลืน พลังกลุ่มที่ดีต้องไม่ใช่ความคิดของ 2 คนรวมกัน แต่ต้องมากกว่านั้น คือ มีการ ต่อยอดความคิดของกันและกัน และต้องไม่ใช่การคิดตามกลุ่ม (Littlejohn & Domenici, 2007)

Schermerhorn (2009) สรุปว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย คุณลักษณะ คือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีทักษะที่เกี่ยวข้อง ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีพันธะร่วมกัน เป็นหนึ่งเดียว มีการสื่อสารที่ดี มีทักษะในการต่อรอง มีผู้นำที่เหมาะสม และได้รับแรงสนับสนุน ทั้งภายในและภายนอก

3.5 สื่อและเทคโนโลยีกับการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553) กล่าวว่า นอกเหนือจากการสื่อสารแบบเห็นหน้าหรือ เฝยิชูหน้ากัน (face-to-face) องค์กรมีการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ผ่านสื่อมากมาย เช่น จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ การประชุมทางไกลผ่านโทรศัพท์ ซึ่งสื่อเหล่านี้ โดยเฉพาะสื่อสร้างความร่วมมือออนไลน์ (online collaborative tools) ช่วยทำให้การสื่อสารและ

การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ Lepsinger & DeRosa (2010) เห็นว่าปัจจุบันมีการใช้สื่อและเทคโนโลยี ในการสื่อสารกลุ่มในองค์กรแบบปราศจากข้อจำกัดด้านพรมแดน เวลา และสถานที่ มากขึ้น ดังนั้น ความร่วมมือภายในกลุ่มขององค์กรในยุคปัจจุบัน จึงเป็นความร่วมมือโดยอาศัยเทคโนโลยีช่วยเป็นอย่างมาก รวมถึงการสื่อสารผ่าน Microblogging ขององค์กร การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ และระบบสนับสนุนทางคอมพิวเตอร์ (computer-support system)

3.6 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในบริบทการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

Gudykunst & Kim (2003) อธิบายว่า ความแตกต่างของการสื่อสารกลุ่มในองค์กร ส่วนหนึ่งมาจากค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสไตล์การบริหารจัดการองค์กร โดยวัฒนธรรมตะวันตกเน้นการมีส่วนร่วม (participation) และความเท่าเทียมกัน (equality) และสไตล์การสื่อสารแบบพูดตรง (direct speech) และการสื่อสารแบบเปิด (open) ในขณะที่วัฒนธรรมตะวันออกเน้นบทบาทและสถานภาพแบบมีชั้นชั้นระหว่างเจ้านายและลูกน้องและระบบอาวุโส (hierarchical relationship) นอกจากนี้ ความแตกต่างยังเกิดจากค่านิยมในองค์กรตามแนวคิดของ Hofstede (1984) ในเรื่องช่องว่างระหว่างอำนาจ (power distance) มากหรือน้อย เน้นความเป็นกลุ่ม (collectivism) หรือเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (individualism) เน้นลักษณะความเป็นหญิง (femininity) หรือความเป็นชาย (masculinity) และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance) สูงหรือต่ำ

4. ระเบียบวิธีวิจัย

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 การสำรวจด้วยแบบสอบถาม (survey questionnaire)

ประชากรของงานวิจัยนี้เป็นบุคลากรที่ทำงานในระดับต่างๆ ตั้งแต่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และพนักงานผู้ปฏิบัติงาน/ข้าราชการ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) องค์กรไทย ได้แก่ องค์กรธุรกิจซึ่งเป็นองค์กรสัญชาติไทยที่จดทะเบียนในประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและตามภูมิภาคต่างๆ ทั้งองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ทั้งระดับเล็ก กลาง และใหญ่ และ 2) องค์กรต่างชาติ ได้แก่ องค์กรระหว่างประเทศหรือหน่วยงานระหว่างประเทศที่ไม่มุ่งผลกำไร บริษัทนานาชาติ (international companies) ซึ่งมีผู้ถือหุ้นหรือผู้ร่วมหุ้นเป็นชาวต่างชาติที่จดทะเบียนการค้าในประเทศไทยและบริษัทข้ามชาติ (multinational companies) ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ต่างประเทศและมีสาขา (subsidiary) อยู่ในประเทศไทย ทั้งระดับเล็ก กลาง และใหญ่

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยนี้เป็นแบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) โดยขั้นแรกเป็นการสุ่มระดับองค์กร สุ่มตามแหล่งที่ตั้งหรือภูมิภาคต่างๆ และขั้นที่สองเป็นการสุ่มระดับ

บุคคล ซึ่งได้แก่บุคลากรที่ทำงานในระดับและตำแหน่งต่างๆ คือ ระดับผู้บริหารหรือระดับสูง ผู้บริหารหรือผู้จัดการระดับกลาง และหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานระดับต้น

1) องค์กรไทย ใช้วิธีการเลือกและสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified and quota sampling ตามแหล่งที่ตั้ง คือ เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 90 คน และเขตภูมิภาค 4 ภูมิภาค คือ จังหวัดต่างๆ ในภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภูมิภาคละ 90 คน รวม 360 คน รวมทั้งสิ้น 450 คน

2) องค์กรต่างชาติ ใช้วิธีการเลือกและสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified and quota sampling ตามแหล่งที่ตั้ง คือ เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 20 คน และเขตภูมิภาค 4 ภูมิภาค คือ จังหวัดต่างๆ ในภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภูมิภาคละ 20 คน รวม 100 คน

ทั้งนี้ ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งองค์กรไทยและองค์กรต่างชาติ มีการกระจายตาม 1) ขนาดองค์กร คือ ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ตามเกณฑ์การแบ่งขนาดองค์กรของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย คือ องค์กรขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อยกว่า 50 คน องค์กรขนาดกลางที่มีบุคลากรตั้งแต่ 50-200 คน และองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรมากกว่า 200 คนขึ้นไป 2) ประเภทหรือลักษณะองค์กร เช่น องค์กรธุรกิจหรือองค์กรที่มุ่งผลกำไรและองค์กรไม่มุ่งผลกำไร และ 3) ประเภทและกลุ่มกิจการ ได้แก่ งานบริการและการผลิต/อุตสาหกรรม โดยให้กระจายตามธุรกิจประเภทต่างๆ กัน เช่น สถานศึกษา ประกันภัย ธนาคาร โรงแรม เคมีภัณฑ์ สื่อประชาสัมพันธ์และโฆษณา ฯลฯ สำหรับ องค์กรต่างชาติ มีการกระจายตามสัญชาติขององค์กร โดยให้กระจายตามประเทศทางตะวันตกและตะวันออก

สำหรับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรจากองค์กรต่างชาติเป็นบุคลากรชาวไทยที่ทำงานในระดับต่างๆ คือ ผู้บริหารระดับสูง (top manager, CEO, MD.) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับกลาง (middle manager/supervisor) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (immediate manager/supervisor) และพนักงาน/เจ้าหน้าที่ (practitioners, officials/workers) เลือกเก็บเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนน้อย และมีตัวแปรจำนวนมาก รวมทั้งพบอุปสรรคในการเก็บข้อมูลจากองค์กรต่างชาติในเขตภูมิภาค

4.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (in- depth interview)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในองค์กรไทยและองค์กรต่างชาติในระดับต่างๆ รวม 60 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากรที่ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ระดับ	บุคลากรชาวไทย	บุคลากรต่างชาติ
ผู้บริหารระดับสูง (MD/CEO/top manager)	10	10
ผู้จัดการระดับกลางและระดับตน (middle/immediate manager)	10	10
บุคลากร/ผู้ปฏิบัติงาน	10	10

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

4.2.1 แบบสอบถาม สำหรับเก็บข้อมูลเชิงสำรวจจากบุคลากรชาวไทยในองค์กรไทย จำนวน 450 คน และในองค์กรต่างชาติ (แบบสอบถามเป็นภาษาอังกฤษ) จำนวน 100 คน รวมทั้งสิ้น 550 คน โดยแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารกลุ่มขององค์กร ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่มในองค์กรและข้อเสนอแนะ

4.2.2 แบบสัมภาษณ์ สำหรับเก็บข้อมูลเชิงลึกจากบุคลากรชาวไทยจำนวน 30 คน และบุคลากรชาวต่างชาติจำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน แนวคำถามในแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมีแนวคำถามกึ่งตายตัว (semi-structured interview) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง สถานภาพการสื่อสารกลุ่มในองค์กร ประเภทและรูปแบบการสื่อสารกลุ่ม การรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อการสื่อสารกลุ่มในองค์กร ประสิทธิภาพและปัญหาการสื่อสารกลุ่มในองค์กร และแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.3.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ : วิเคราะห์ข้อมูลและแยกแยะตามประเด็น โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเป็นกรอบอ้างอิง เพื่อหาข้อสรุปตามปัญหาคำวิจัย และแสดงผลแบบบรรยาย

4.3.2 ข้อมูลเชิงปริมาณ : วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงบรรยาย (descriptive statistics) โดยแจกแจงความถี่จากการตอบแบบสอบถามและนำมาแสดงผลเป็นคำร้อยละและค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนในแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับความบ่อยครั้ง	ระดับคะแนน
เป็นประจำ	5
ค่อนข้างบ่อย	4
พอควร/ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยมาก/แทบไม่เคยเลย	1

สำหรับระดับความบ่อยครั้ง ซึ่งสามารถมีคำตอบเป็น 0 คือ ไม่เคยเลย ผู้วิจัยได้กำหนดคะแนน ดังนี้

ระดับความบ่อยครั้ง	ระดับคะแนน
เป็นประจำ	4
ค่อนข้างบ่อย	3
พอควร/ปานกลาง	2
น้อย	1
น้อยมาก/แทบไม่เคยเลย	0

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการสำรวจด้วยแบบสอบถาม

5.1.1 สถานภาพการสื่อสารกลุ่มขององค์กรไทยและองค์กรต่างชาติในประเทศไทย

1) ลักษณะการรวมกลุ่ม/การทำงานเป็นกลุ่ม/ลักษณะทีม

ประเภทของการทำงานกลุ่มที่พบมากที่สุด คือ การทำงานในลักษณะทีมงาน (task-force) (ค่าเฉลี่ย 3.44) รองลงมาคือ ทีมแก้ปัญหา (ค่าเฉลี่ย 3.33) และทีมส่งเสริม/สนับสนุน (ค่าเฉลี่ย 3.52) เมื่อจำแนกตามสัญชาติและแหล่งที่ตั้ง พบว่า องค์กรต่างชาติมีค่าเฉลี่ยในการสื่อสารกลุ่มในแต่ละประเภทสูงกว่าองค์กรไทย และองค์กรไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลสูงกว่าองค์กรไทยในภูมิภาคอื่นๆ นอกจากนี้ องค์กรส่วนราชการมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจและเอกชน คือ 1.66, 2.71 และ 2.88 ตามลำดับ ส่วนขนาดองค์กรพบความแตกต่างเล็กน้อย คือ องค์กรขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 2.84 ขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 2.75 และขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 2.74

2) วัตถุประสงค์ของการประชุม/สื่อสารกลุ่ม

วัตถุประสงค์ของการประชุม/สื่อสารกลุ่มที่พบมากที่สุด คือ การรับแผน/นโยบาย แนวการทำงาน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.09) รองลงมาคือ เพื่อความสามัคคี (ค่าเฉลี่ย 3.51) และเพื่อ

แลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ (ค่าเฉลี่ย 3.10) โดยส่วนใหญ่มีการสื่อสารกลุ่มในระดับพอควร คือ 2-3 ครั้งต่อเดือน มากที่สุด (ร้อยละ 31.27)

เมื่อจำแนกตามสัญชาติและแหล่งที่ตั้ง พบว่า องค์กรต่างชาติมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารกลุ่มมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.54) รองลงมาคือ องค์กรไทยในเขตกรุงเทพมหานคร (ค่าเฉลี่ย 2.85) และองค์กรไทยในภูมิภาค (ค่าเฉลี่ย 2.62)

เมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารกลุ่ม “เพื่อระดมความคิดในการแก้ปัญหา/ตัดสินใจ” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.88) ในขณะที่บุคลากรในระดับต่ำลงมาทั้งระดับกลาง ระดับต้น และพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน มีการสื่อสารกลุ่ม/ประชุม “เพื่อรับทราบแผน/นโยบาย/แผนการทำงาน/ปัญหา/ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร” มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.47 และ 4.65 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ หญิงมีค่าเฉลี่ยในการสื่อสารกลุ่ม/ประชุมเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ต่ำกว่าชายเล็กน้อย คือ หญิง ค่าเฉลี่ย 2.63 ส่วนชาย ค่าเฉลี่ย 3.05

3) ระดับการสื่อสารกลุ่ม

ส่วนใหญ่เป็นการประชุมระหว่างฝ่าย/แผนกต่างๆ ในองค์กรมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.89) รองลงมาคือ ภายในฝ่าย/แผนกเดียวกัน และเฉพาะผู้ร่วมงาน/ผู้ทำโครงการ/งานเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย 2.46)

เมื่อจำแนกตามสัญชาติและแหล่งที่ตั้งขององค์กร ไม่พบความแตกต่างมากนัก แต่ องค์กรต่างชาติมีการประชุมเฉพาะกลุ่มผู้ร่วมงานโครงการ/งานเดียวกัน มากกว่าองค์กรไทย ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และภูมิภาค คือ มีค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย 3.05, 2.39 และ 1.78 ตามลำดับ ขณะที่องค์กรไทยในภูมิภาคมีค่าเฉลี่ยในการประชุมระหว่างฝ่าย/แผนกต่างๆ ในองค์กรมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.00)

4) ลักษณะและพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มในการประชุม/สื่อสารกลุ่ม

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมสมาชิกโดยใช้แนวคิดของ Robert Bales พบว่า โดยภาพรวมองค์กรต่างชาติมีการแสดงออกต่างๆ ในการประชุม/สื่อสารกลุ่มสูงกว่าองค์กรไทย ทั้งในกรุงเทพมหานครและภูมิภาค โดยเฉพาะการขอ-ให้ความเห็น (และการขอ-ให้คำวิจารณ์) รวมถึงการแสดงการไม่เห็นด้วยหรือสนับสนุน ขณะเดียวกัน พบว่า องค์กรไทยในภูมิภาคมีการแสดงความเครียดสูงกว่าองค์กรไทยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และองค์กรต่างชาติในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล คือ มีค่าเฉลี่ย 3.43, 2.98 และ 2.91 ตามลำดับ

5) ขั้นตอนในการระดมความเห็น/แก้ปัญหาและตัดสินใจในกลุ่ม

จากการสำรวจขั้นตอนต่างๆ ในการระดมความเห็น/แก้ปัญหาและตัดสินใจในกลุ่มที่กลุ่มตัวอย่างเคยเข้าร่วมประชุม/สื่อสารกลุ่ม ทั้งแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face) และผ่านสื่อใดสื่อหนึ่ง เช่น video-conference ฯลฯ พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 2.80

6) สื่อและช่องทางในการสื่อสารกลุ่ม

สื่อและช่องทางการสื่อสารกลุ่ม ในการปฏิบัติหน้าที่หรือปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ที่ใช้มากที่สุด พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 138 คน มีการประชุมแบบเห็นหน้ากันมากที่สุด ร้อยละ 100.00 รองลงมา คือ การพูดคุยทางโทรศัพท์ ร้อยละ 94.20 และการส่งข้อมูลผ่านทาง อีเมล ร้อยละ 76.81 สำหรับการสื่อสารกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ คือ นอกเหนือจากการ ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยตรงที่กลุ่มตัวอย่างระบุมากที่สุด พบว่า เป็นการรวมกลุ่มหรือสื่อสาร กลุ่มเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรหรือในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากที่สุด (ร้อยละ 95.65) รองลงมาคือ เพื่อสนองนโยบายบางอย่างขององค์กร (ร้อยละ 58.70) และเพื่อ ช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษาเรื่องงาน (ร้อยละ 49.28) ตามลำดับ สำหรับการสนับสนุนขององค์กรใน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ ร้อย ละ 93.48 มีการพูดส่งเสริมและสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีต่างๆ ช่วยในการทำงานในกลุ่ม/ ทีมงาน ร้อยละ 89.86 มีการตั้งงบประมาณอย่างเป็นทางการ โดยส่วนใหญ่เห็นว่าองค์กรมีการ ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง ร้อยละ 48.55 และมีการให้ความรู้/ฝึกอบรมการใช้ เทคโนโลยีต่างๆ ร้อยละ 29.71 ตามลำดับ นอกจากนี้ พบว่า องค์กรมีการสร้าง weblog ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากที่สุด (ร้อยละ 47.83) รองลงมาคือ การ จัดตั้ง Group-support System (GS) ด้วยคอมพิวเตอร์ (ร้อยละ 31.16) และการประชุมผ่าน video-conference หรือ tele-conference (ร้อยละ 20.29)

5.1.2 ปัญหาและประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

1) ปัญหาระดับการร่วมแสดงความคิดเห็นในกลุ่ม

แม้ว่าจากผลการสำรวจพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ ร้อยละ 50.36 รับรู้การสนับสนุนและ การสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารกลุ่มในองค์กร ในระดับ “ค่อนข้างมาก” (7-8 คะแนน) มากที่สุด แต่ขณะเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในองค์กรระบุว่ามีการเข้าร่วม ประชุม/สื่อสารกลุ่มในระดับ “น้อยครั้ง” และ “บางครั้ง” เท่านั้น ในระดับไล่เลี่ยกัน คือ ร้อยละ 32.55 และ 32.36 รองลงมาคือ เกือบทุกครั้ง ร้อยละ 19.27

เมื่อจำแนกความบ่อยครั้งของการเข้าประชุม/สื่อสารกลุ่มในองค์กร จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ความบ่อยครั้งสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่ ส่วนของ “ปริมาณ” การแสดง ความคิดเห็น พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ระบุว่าตนเองมีการแสดงความคิดเห็นในปริมาณปานกลาง มากที่สุด คือ ร้อยละ 37.45 รองลงมาคือ ปริมาณน้อยมากและปริมาณน้อย คือ ร้อยละ 24.00 และ 22.00 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามสัญชาติและแหล่งที่ตั้งขององค์กร ไม่พบความแตกต่างมากนัก แต่ องค์กรต่างชาติมีค่าเฉลี่ยของปริมาณการแสดงความคิดเห็นสูงกว่าองค์กรไทยเล็กน้อย ทั้งนี้ องค์กร ต่างชาติมีความแตกต่างของปริมาณการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างระหว่างระดับตำแหน่ง

ต่างๆ น้อยกว่าองค์กรไทย ซึ่งพบความแตกต่างของปริมาณการแสดงความเห็นอย่างชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งสูง และกลุ่มตัวอย่างระดับพนักงาน/ข้าราชการ

2) ปัญหาในการรวมกลุ่ม

ปัญหาในการรวมกลุ่มที่กลุ่มตัวอย่างระบุมากที่สุด คือ ความแตกต่างด้านความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล (ร้อยละ 23.45) รองลงมาคือ เป้าหมายองค์กรไม่ตรงกับเป้าหมาย/ความต้องการของสมาชิก (ร้อยละ 20.00) สมาชิกมีความขัดแย้งกันสูง (ร้อยละ 5.27)

3) ปัญหาการสื่อสารภายในกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างระบุมากที่สุด คือ เน้นการสนับสนุนพวกเดียวกัน (ร้อยละ 61.09) รองลงมาคือ สมาชิกมักคล้อยตามกลุ่ม/เสียงส่วนใหญ่ (ร้อยละ 43.09) และสมาชิกไม่กล้าแสดงความเห็น/คัดค้าน (ร้อยละ 34.73)

5.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

5.2.1 สถานภาพการสื่อสารกลุ่มขององค์กรไทยและต่างชาติในประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (60 คน) เห็นว่า การทำงานเป็นกลุ่ม/ทีมมีความสำคัญต่อการทำงาน โดยเหตุผลที่ระบุมากที่สุด 5 ลำดับแรก คือ

1) ได้ความคิด/ความเห็นที่รอบด้าน/ได้ความคิดสร้างสรรค์ หลากหลายขึ้น/ได้ความคิดใหม่ๆ มากกว่ามาจากคนเดียว

2) บุคลากรจากส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลและแสดงความเห็น

3) เพิ่ม/สร้างความสามัคคีและสัมพันธภาพในองค์กร

4) ช่วยให้สามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้มากขึ้น และได้ผลที่ดีกว่า รวมถึงมีความผิดพลาดน้อยลง

5) สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ทั่วถึงมากขึ้น

โดยสาเหตุ/ปัจจัยที่ทำให้การทำงานเป็นทีมได้รับการสนับสนุนในโลกปัจจุบันคือ

- ภาวะการแข่งขันสูงนำไปสู่การสร้างความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
- ความตื่นตัวและกระแสโลกาภิวัตน์ในเรื่องการสร้างส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ระบบบริหารยุคใหม่ โดยเฉพาะระบบ TQM ซึ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์

สำหรับองค์กรส่วนราชการ/รัฐ ได้แก่นโยบายการปฏิรูประบบราชการ และพระราชกฤษฎีกาด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทั้งนี้ องค์กรสะท้อนการให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ปรัชญา นโยบาย ค่านิยมหลัก (core values) คำขวัญ

และการจัดกิจกรรมและฝึกอบรมให้ความรู้ อย่างไรก็ตาม พบว่าองค์กรทุกแห่งมีการประชุม/สื่อสารกลุ่มทั้งในระดับองค์กรและระบบกลุ่มย่อย/ทีมย่อย ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5.2.2 ความแตกต่างของรูปแบบและลักษณะการสื่อสารกลุ่มขององค์กรไทยและองค์กรต่างชาติ

1) รูปแบบและระดับการสื่อสาร องค์กรไทยโดยเฉพาะองค์กรส่วนราชการ/รัฐ และองค์กรเอกชนขนาดกลางและเล็กมีการประชุม/สื่อสารกลุ่มที่มีรูปแบบและระดับการสื่อสารต่างๆ ในจำนวน ความถี่ และชนิดประเภท/เป้าหมายของกลุ่ม/ทีม น้อยกว่าองค์กรไทยประเภทรัฐวิสาหกิจและเอกชนขนาดใหญ่ และองค์กรต่างชาติ โดยเฉพาะองค์กรข้ามชาติ

2) การประชุมแบบข้ามสายงาน (cross-function meeting) องค์กรส่วนใหญ่เน้นการประชุมแบบข้ามสายงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากภาคส่วนต่างๆ ขององค์กร แต่พบว่าองค์กรข้ามชาติมีการประชุมและทำงานแบบ Cross-functional team คือ เน้นการผสมผสานความหลากหลายของทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิกในทีมในการทำงานในโครงการเดียวกัน ในขณะที่องค์กรไทย โดยเฉพาะองค์กรไทยในภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือใหญ่ เน้นสมาชิกกลุ่มซึ่งเป็นตัวแทนของฝ่าย/แผนกต่างๆ ตามบทบาทและสถานภาพมากกว่า

3) ลักษณะของการประชุมแบบทีมงาน การประชุมในองค์กรรัฐวิสาหกิจไทย เอกชนไทยขนาดใหญ่ และองค์กรข้ามชาติมีลักษณะของการประชุมแบบทีมงาน เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม และผู้นำกลุ่มทำหน้าที่เชื่อมโยงและประสานความคิดมากกว่าเป็นผู้ตัดสินใจ โดยเน้นการสื่อสารแบบ 2 ทาง มากกว่าการประชุมขององค์กรไทย โดยเฉพาะองค์กรส่วนราชการ/รัฐ ซึ่งส่วนใหญ่เน้นการประชุมเพื่อรับทราบและรายงานข้อมูล และในการประชุมเพื่อตัดสินใจหรือแก้ปัญหา สมาชิกที่รับผิดชอบจะเสนอข้อมูลความเห็นเฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบ และส่วนใหญ่ผู้นำกลุ่มจะเป็นผู้สรุปและตัดสินใจ

5.2.3 การใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสารกลุ่ม

ทุกประเภทองค์กรใช้การสื่อสารแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face) มากที่สุด แต่องค์กรข้ามชาติมีการใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารแบบสื่อประสม (multimedia) และมีการใช้เครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างความร่วมมือ (collaborative technology tools) ระหว่างกลุ่ม/ทีม มากกว่าองค์กรไทย ยกเว้นองค์กรรัฐวิสาหกิจเอกชนขนาดใหญ่บางแห่ง รวมถึงการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสร้างระบบสนับสนุนทีมงาน [Group Supported System (GSS)] และ groupware ต่างๆ อย่างไรก็ตาม พบว่าองค์กรส่วนราชการ/รัฐของไทยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการใช้สื่อและเทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารและทำงานกลุ่มและมีโครงการฝึกอบรมและพัฒนากำหนดเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรมากขึ้น ในขณะที่ลักษณะการประชุม/สื่อสารกลุ่มขององค์กรข้ามชาติบางแห่ง ซึ่งเน้นการทำงาน/ประชุมร่วมกันผ่านสื่อออนไลน์และมีถือมากกว่าการประชุมแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face) นอกจากนี้ พบว่า ทั้งองค์กรไทยและต่างชาติมีแนวโน้มการ

ประชุมผ่านสื่อ เช่น video-conference, tele-conference และ phone-conference ข้ามสถานที่ จังหวัด และประเทศมากขึ้น

ทั้งนี้ สื่อและเทคโนโลยีมีบทบาทต่างๆ ในการทำงานกลุ่มและสื่อสารกลุ่มทั้งในด้านการให้ข้อมูล/ความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล/ความรู้ การสนับสนุน/ช่วยเหลือ สร้างความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ องค์กรข้ามชาติหลายองค์กรมีแนวโน้มของการพัฒนาเป็นองค์กรและทีมเสมือนจริง (virtual organization/virtual team) ซึ่งเป็นการทำงานและสื่อสารผ่านการใช้เทคโนโลยีต่างๆ มากขึ้น โดยที่สมาชิกทีมหรือบุคลากรในองค์กรอาจไม่เคยรู้จักหรือปฏิสัมพันธ์แบบเห็นหน้ากัน (face-to-face) มาก่อน

5.2.4 การรับรู้องค์ประกอบที่มีผลต่อการสื่อสารกลุ่ม

องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารกลุ่ม ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง (60 คน) ระบุมากที่สุด เรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้

- 1) นโยบายขององค์กร
- 2) ระบบบริหารจัดการ
- 3) วัฒนธรรมองค์กร
- 4) ผู้นำกลุ่ม/ผู้นำทีม
- 5) งบประมาณ
- 6) การคิดสรร/ให้ความรู้แก่บุคลากร
- 7) การจัดกลุ่มขององค์กร

5.2.5 ปัญหาการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

แบ่งได้เป็นกลุ่มปัญหาต่างๆ เรียงจากที่กลุ่มตัวอย่างระบุมากที่สุด จากมากไปน้อยได้ดังนี้

1) ปัญหาการสื่อสารภายในกลุ่ม แบ่งเป็น ปัญหาที่เกิดจากบทบาท/ความสามารถของผู้นำ ปัญหาจากส่วนผสมของกลุ่ม ปัญหาจากพฤติกรรมสื่อสารของสมาชิกในกลุ่ม (22 ราย) ปัญหาที่เกิดจากระบบบริการ/นโยบาย (4 ราย) ปัญหาที่เกิดจากภาษาและข้อมูล (2 ราย) และปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม

- 2) ปัญหาทางทัศนคติและแรงจูงใจ
- 3) ปัญหาการรวมกลุ่ม

5.2.6 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่มในองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างระบุแบ่งเป็น 9 แนวทางใหญ่ ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายและความมุ่งมั่นร่วมกันที่ชัดเจน 2) การจัดระบบทีมที่ชัดเจน 3) การส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือกลุ่ม (team spirit) 4) การเลือกผู้นำที่มีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสม 5) การส่งเสริมการให้ความรู้และการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกกลุ่ม 6) การปรับทัศนคติ/ความรู้สึกของสมาชิก และสร้าง “ความรู้” ในกลุ่ม 7) การจัดองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมการสื่อสารภายในกลุ่ม 8) การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสารในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม และ 9) การติดตามและประเมินผล รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูล/ผลให้แก่สมาชิก

6. อภิปรายผล

6.1 สถานภาพการสื่อสารกลุ่มขององค์กรในประเทศไทย

จากการวิจัยพบว่า ตัวแทนจากทุกองค์กรต่างระบุว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญกับ “การทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม” ซึ่งส่งผลให้การสื่อสารกลุ่มภายในองค์กรเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาต่อบทบาทของการสื่อสารกลุ่มในองค์กร (Schermerhorn, et al, 2011)

การให้ความสำคัญกับการทำงาน “เป็นทีม” และ “การสื่อสารกลุ่ม” ขององค์กรในประเทศไทยในปัจจุบัน นอกเหนือจากการเห็นประโยชน์และบทบาทที่จะได้รับในด้านต่างๆ ปัจจัยและกระแสต่างๆ ล้วนทำให้องค์กรให้ความสนใจหรือมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัว ซึ่งได้แก่ กระแสการแข่งขัน โดยเฉพาะในโลกธุรกิจหรือแม้แต่การศึกษา ซึ่งมีการจัดลำดับจากหลายสำนัก ความเป็นองค์กรนวัตกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหัวใจสำคัญ นอกจากนี้กระแสโลกาภิวัตน์ในเรื่องสิทธิและการมีส่วนร่วมของบุคคล ระบบบริหารจัดการซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น Total Quality Management (TQM) หรือแม้แต่ความตื่นตัวของภาครัฐในการปฏิรูประบบราชการ รวมถึงพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ซึ่งมุ่งให้แต่ละหน่วยงานพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.2 ความแตกต่างของรูปแบบการสื่อสารกลุ่มระหว่างองค์กรไทยและองค์กรต่างชาติ

จากงานวิจัยของเมตตา วิวัฒนานุกูล (2552) ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นมีหลายระดับและซับซ้อนกว่าการแบ่งโดยใช้เพียงสัญชาติองค์กรและแหล่งที่ตั้ง (กรุงเทพมหานครและภูมิภาค) อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยนี้แม้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของการสื่อสารกลุ่มในองค์กรจะมีความหลากหลายและสลับซับซ้อนอยู่มาก แต่หากเปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้สัญชาติองค์กรเป็นเกณฑ์ พบความแตกต่างของการสื่อสารกลุ่มขององค์กรไทยประเภทองค์กรส่วนราชการ/รัฐ กับองค์กรโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติ ดังนี้

องค์กรต่างชาติเน้นการทำงานเป็นทีมในลักษณะการอภิปรายกลุ่ม (group discussion) เพื่อระดมความเห็น และร่วมกันแก้ไขปัญหา วางแผน และตัดสินใจ ซึ่งมักเป็นการรวมกลุ่มของผู้รับผิดชอบตามลักษณะงานซึ่งอาจมาจากแผนกเดียวกันหรือข้ามแผนก (cross-functional) หรือกลุ่มเฉพาะกิจหรือกลุ่มทำงานที่องค์กรมอบหมาย สมาชิกส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการแสดงความคิดเห็น

คิดเห็นในที่ประชุม การสื่อสารกลุ่มมีความถี่สูงและมีเป้าหมายในการประชุมกลุ่มหลากหลาย โดยมีการประชุมผ่านสื่อสมัยใหม่และผ่านสื่อสมัยใหม่ มีทีมเสมือนจริง (virtual team) และทีมสนับสนุนทางคอมพิวเตอร์ (group-support team) ค่อนข้างมาก ในขณะที่องค์กรไทย โดยเฉพาะหน่วยงานราชการ เน้นการประชุมร่วมกันทั้งองค์กร แต่เฉพาะระดับหัวหน้างาน ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องโดยตรง ส่วนใหญ่เป็นการประชุมเพื่อรับฟังสถานการณ์ ปัญหา หรือนโยบาย มากกว่าการระดมความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง บุคลากรระดับล่างมักจะไม่ค่อยเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ แม้มีส่วนเกี่ยวข้อง สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่มีปริมาณและความถี่ในการแสดงความคิดเห็นน้อย รวมทั้งมีการใช้สื่อและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสารกลุ่มค่อนข้างน้อย ความแตกต่างดังกล่าวอาจเนื่องมาจากค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

สำหรับองค์กรไทย ค่านิยมเรื่องการเคารพผู้มีอาวุโสในสังคมไทยเป็นตัวกำหนดบทบาทและพฤติกรรมของผู้นำกลุ่ม (leadership style) และสมาชิกในกลุ่มขององค์กรไทย โดยผู้นำกลุ่มจะมีบทบาทเป็นผู้ชี้นำ สรุป และตัดสินใจ ส่วนสมาชิกกลุ่มมักรับฟังและเสริมความคิดในส่วนที่ตนรับผิดชอบเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำกลุ่มของบรรษัทข้ามชาติระบอบบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะเป็นผู้ประสาน เชื่อมโยง และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างสมาชิกกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจด้วยแบบสอบถามที่องค์กรต่างชาติระบุว่า “การระดมความคิดอย่างหลากหลายและทั่วถึง” เป็นขั้นตอนที่มีการทำในกลุ่มมากที่สุดเป็นลำดับ 2 ใน 9 ขั้นตอนของการประชุมกลุ่ม ในขณะที่องค์กรไทย โดยเฉพาะในเขตภูมิภาคระบุเป็นลำดับ 9 ทั้งนี้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อสังเกตของ Gudykunst, Matsumoto, Ting-Toomey, Nishida, Kim, & Heyman (1996) ซึ่งพบลักษณะการมีส่วนร่วมและความร่วมมือในกระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม ซึ่งแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออก รวมถึงพฤติกรรมและสไตล์การสื่อสารที่แตกต่างกัน

6.3 การใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

นอกเหนือจากอิทธิพลทางวัฒนธรรม จากผลการสำรวจพบว่า องค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะบรรษัทข้ามชาติ ใช้สื่อทันสมัย หลากรูปแบบ และมีประสิทธิภาพ เช่น ความเร็ว เครือข่ายการเชื่อมโยงสูงกว่าองค์กรไทย โดยเฉพาะองค์กรส่วนราชการเป็นอย่างมาก ขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการแข่งขันทำให้องค์กรส่วนราชการ/รัฐ มีการจัดตั้งงบประมาณเพื่อช่วยในการสื่อสารในองค์กร โดยเฉพาะงบประมาณในการซื้อครุภัณฑ์ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย อย่างไรก็ตาม ปัญหาหนึ่งซึ่งกลุ่มตัวอย่างในองค์กรรัฐ/ส่วนราชการระบุก็คือ บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และก้าวไม่ทันความเจริญทางเทคโนโลยีที่ได้รับ แม้องค์กรจะพยายามมีการฝึกอบรมและให้ความรู้ แต่ด้วยโอกาสการใช้มีความถี่น้อยกว่าภาคเอกชน ขณะเดียวกัน บางองค์กรต้องการสื่อและ

เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการทำงานและประสานงานในกลุ่ม แต่ไม่สามารถทำได้เนื่องจากข้อจำกัดทางงบประมาณ

การใช้สื่อและเทคโนโลยีนอกจากมีบทบาทในด้านงานแล้ว ยังมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ (online social networking) ซึ่งดูเหมือนมีบทบาทและประสิทธิภาพยิ่งกว่าการประชุมแบบซึ่งหน้ากันเป็นครั้งคราวในวันพิเศษและโอกาสพิเศษต่างๆ ผลการสัมภาษณ์และการสำรวจด้วยแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ทั้งเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล/และความรู้ “ดำเนินงานโดยตรง” เช่น ขอคำปรึกษาเรื่องงาน “ดำเนินงานทางอ้อม” เช่น สอนภาษาญี่ปุ่นเพื่อช่วยให้สื่อสารกับบุคลากรต่างชาติได้ดีขึ้น หรือเพื่อร่วมกันรณรงค์ในโครงการต่างๆ เพื่อรักษาภาพลักษณ์และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน รวมถึงเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานเลย ซึ่งข้อดีของการใช้สื่อคือ ความสะดวก ความเร็ว และการครอบคลุมได้กว้างขวางของเครือข่าย Schermerhorn (2010) ตั้งข้อสังเกตว่า ขณะที่การสื่อสารแบบซึ่งหน้าอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย แต่การสื่อสารผ่านสื่อทำให้บุคคลกล้าที่จะสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาได้เต็มที่มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างท่านหนึ่งที่เสนอว่า องค์กรควรมีสื่อนิรนามหรือไม่ระบุชื่อผู้ส่ง (anonymous media/channel) ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่ม เนื่องจากสังคมไทยมีลักษณะเน้นความเกรงใจและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งสูง แนวคิดนี้ดูเหมือนขัดกับหลักการบริหารจัดการและการสื่อสารในวัฒนธรรมตะวันตกซึ่งเน้นการสื่อสารแบบเปิด (open communication) และวิธีการแก้ปัญหาไม่ใช่การหลีกเลี่ยง ทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม รวมถึงโอกาสในการสื่อสารเพื่อทำให้นักพลเคยชินกับการแสดงความคิดเห็น พัฒนาความกล้าและความมั่นใจในตนเองในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

6.4 การรับรู้องค์ประกอบที่มีผลต่อการสื่อสารกลุ่มและปัญหาการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า นโยบายขององค์กร ระบบบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่ามีผลต่อการสื่อสารกลุ่มมากที่สุด ทั้งนี้ นโยบายและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่ม ได้แก่ การเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร การเน้นการแสดงออกและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการรับฟังและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งแน่นอนว่าองค์ประกอบหนึ่งในสังคมไทยซึ่งมีผลอย่างยิ่งต่อการสื่อสารแบบเปิด (open communication) แบบเสมอภาคกันตามแนวคิดของตะวันตก คือ “ค่านิยมการเคารพผู้มีอาวุโส” และ “ค่านิยมในเรื่องความเกรงใจและรักษาน้ำใจ” ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่น้อยโดยเฉพาะบุคลากรต่างชาติซึ่งระบุถึงปัญหาด้านนี้ สอดคล้องกับปัญหาการสื่อสารที่พบในงานวิจัยของเมตตา วิวัฒนาบุญกุล (2552) และงานวิจัยอื่นๆ (สมสุดา ศิวพัฒนานนท์, 2547; เกศินี นาคจู, 2548)

บุคลากรต่างชาติท่านหนึ่งระบุว่า คนไทยมี “Culture of not asking questions” ซึ่งส่งผลต่อผลผลิต (output) ของกลุ่ม และถูกรับรู้เป็น “ปัญหาการกินแรง” (social loafing) ซึ่งมีสมาชิกบางคนทำงาน ขณะที่บางคนไม่ทำงาน (Robbins & Coulter, 2009) ความไม่เข้าใจในวัฒนธรรมและการรับรู้เช่นนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อทัศนคติในเชิงลบจากหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกกลุ่มซึ่งมาจากวัฒนธรรมอื่นได้โดยง่าย

6.5 ปัญหาและประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

ปัญหาหนึ่งของการสื่อสารกลุ่มซึ่งกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 31.11 ขององค์กรไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ร้อยละ 16.39 ขององค์กรไทยในเขตภูมิภาค และร้อยละ 18.00 ขององค์กรต่างชาติ ระบุว่าเสี่ยงส่วนน้อยไม่ได้รับความสนใจหรือถูกมองข้ามไป ซึ่งเป็นปัญหาที่ Johnson & Johnson (2009) ระบุว่ามิผลทำให้การสื่อสารกลุ่มมีคุณภาพลดลง และกำลังเป็นปัญหาที่ควรจับตามอง Foundation Coalition (2007) ตั้งข้อสังเกตว่า แนวคิดหรือความเชื่อที่ว่า “Majority is Winner” นั้น อันตรายและบั่นทอนคุณภาพการสื่อสารกลุ่มอย่างมาก

6.6 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารกลุ่มในองค์กร

เมื่อนำผลการวิจัยทั้งการสำรวจด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์วิเคราะห์ พบว่า ปัญหาการสื่อสารกลุ่มของ “องค์กรไทย” ที่ควรพัฒนาและปรับปรุงมี 4 ด้านหลักๆ ดังนี้

1) ขาดการใช้พลังกลุ่ม (group synergy) อย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ความคิดที่สร้างสรรค์หลากหลาย และรอบด้านขึ้น สิ่งที่ต้ององค์กรควรปรับปรุงคือ การปรับบทบาทผู้นำและกระบวนการสื่อสารภายในกลุ่ม การจัดส่วนผสมของกลุ่มซึ่งสามารถให้ข้อมูลในแต่ละส่วนเพื่อแบ่งปันกับสมาชิกอื่นๆ ได้อย่างแท้จริง รวมถึงหาโอกาสและช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ “อย่างต่อเนื่อง” เพิ่มเติมจากกิจกรรมประจำปีที่ทำอยู่

2) ขาดการพัฒนาบทบาทผู้นำที่เหมาะสมกับเป้าหมายและลักษณะการทำงานของ กลุ่มและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี บทบาทผู้นำกลุ่มในองค์กรไทยยังเน้น บทบาทสั่งการและชี้นำ (directive) เป็นหลัก ซึ่งเป็นอุปสรรคยิ่งต่อบรรยากาศและประสิทธิภาพของการสื่อสารกลุ่ม ผู้นำในองค์กรไทยจึงต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และทำหน้าที่ในการประชุมเชื่อมโยง ให้กำลังใจ และสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำทีมควรมีทักษะและเรียนรู้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสารกลุ่มซึ่งจะช่วยให้เข้าใจการทำงานของ กลุ่มและเสริมประสิทธิภาพของกลุ่มได้มากขึ้น

3) ขาดการคำนึงถึงมิติทางจิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกกลุ่ม การวิจัยของ Spoor & Kelly (2004) พบว่า อารมณ์และความรู้สึกมีบทบาทอย่างมากต่อการกำหนดบรรยากาศความสำเร็จ และการอยู่รอดของกลุ่ม นำไปสู่ความเหนียวแน่นและความจงรักภักดีต่อกลุ่ม สำหรับผลวิจัยครั้งนี้พบว่า หนึ่งในอารมณ์ความรู้สึกซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญและบางแห่ง บรรลุไว้เป็นแผนกลยุทธ์คือ “การทำให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน และในการอยู่ร่วมกับ

กลุ่ม/ทีม” ดังนั้น มิติด้านอารมณ์ความรู้สึก (affect) จึงเป็นอีกมิติที่ควรคำนึงถึงในการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารกลุ่ม

4) ขาดการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและเท่าทัน การใช้เทคโนโลยีในการสร้างช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (informal channel) ประเภทเครือข่ายสังคมออนไลน์ (online social network) เป็นสื่อที่องค์กรนำศึกษาเรียนรู้เพื่อเป็นช่องทางที่ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกซึ่งมีโอกาสดสื่อสารแบบ face-to-face กันน้อยในองค์กร รวมถึงสามารถเชื่อมโยงและสร้างสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกและบุคลากรข้ามพรมแดนทางด้านงานและความสัมพันธ์อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างขององค์กรไทยและองค์กรต่างชาติมีจำนวนไม่เท่ากัน และมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องหลายตัว จึงไม่สามารถศึกษาเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจนแน่นอน แต่อาจช่วยให้เห็นแนวโน้มความแตกต่าง รวมทั้งเป็นข้อมูลในการเทียบเคียงสถานภาพ ปัญหา และประสิทธิภาพของการสื่อสารกลุ่มขององค์กรไทยกับองค์กรต่างชาติได้ในระดับหนึ่ง

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

7.1.1 ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารกลุ่มในองค์กรควรคำนึงถึงความซับซ้อน เช่น ความแตกต่างตามขนาดขององค์กร ประเภทองค์กร สัญชาติองค์กร แหล่งที่ตั้ง ประเภทธุรกิจ เป็นต้น

7.1.2 จากผลการศึกษา พบบทบาทของสื่อและเทคโนโลยีต่อการสื่อสารกลุ่มในองค์กร ขณะที่การศึกษาและวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งการใช้เฉพาะการสื่อสารที่ไม่ผ่านสื่อ ดังนั้น การวิจัยในอนาคตจึงน่าศึกษาในประเด็นนี้อาทิ บทบาทและกลยุทธ์การเป็นผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าทีมในยุคเทคโนโลยี ฯลฯ รวมถึงประเด็นการศึกษาใหม่ๆ เกี่ยวกับการสื่อสารกลุ่มในองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวอย่างเช่น ปัญหาด้านการแข่งขันและความเครียดกับบทบาทการใช้การสื่อสารกลุ่มในการสร้างความสุขในการทำงาน เป็นต้น

7.2 ข้อเสนอแนะทางการประยุกต์ใช้

7.2.1 ผู้บริหารและผู้นำควรนำผลวิจัยที่ได้โดยเฉพาะรูปแบบและกลยุทธ์การสื่อสารขององค์กรต่างๆ ที่น่าสนใจมาปรับใช้ให้เหมาะกับกลุ่มและลักษณะงานขององค์กร

7.2.2 องค์กรโดยเฉพาะตัวผู้นำควรเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสารกลุ่ม โดยเฉพาะความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการสื่อสารกลุ่ม เช่น การจัดส่วนผสมของกลุ่ม การเลือกใช้สื่อและช่องทางการสื่อสาร ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและโน้มน้าวใจ ทักษะการประสาน/เชื่อมโยง และรวมกลุ่ม ตลอดจนความเท่าทันทางสื่อและเทคโนโลยีต่างๆ

7.2.3 องค์การไทยควรศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การสื่อสารกลุ่มขององค์กรต่างชาติ โดยเฉพาะของบริษัทข้ามชาติ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง ขณะเดียวกัน องค์กรต่างชาติก็ควรศึกษาค่านิยมและวัฒนธรรมของการสื่อสารกลุ่มในสังคมไทย เพื่อช่วยในการปรับตัว รวมทั้งเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารระหว่างกลุ่มและระหว่างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- เกศินี นาคจู. (2548). *วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ กรณีศึกษา บริษัทญี่ปุ่น ในบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปภัสสร ภาภูตานนท์. (2545). *การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหาร ในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทยและอเมริกันในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เมตตา วิวัฒนานุกูล. (2552). *รายงานการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมสุดาศิวพัฒนานนท์. (2547). *การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์. (2553). *การบริหารบริษัทข้ามชาติ : แนวคิด ทฤษฎี และแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ธนาพรส จำกัด.
- Adams, K. & Galanes, G. (2011) *Communicating in groups: Application and skills*. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Bales, R. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Boston: Addison-Wesley.
- Cobb, T. (2011) *Leading project teams: The basics of project management and team leadership*. (2nd ed.) Los Angeles: Sage Publications.
- Foundation Coalition. (2007). *A research paper on group communication and decision-making methods*. Retrieved from <http://www.academicon.com/search?>
- Gudykunst, W.; Matsumoto, Y.; Ting-Toomey, S.; Nishida, T.; Kim, K. S.; & Heyman, S. (1996). "The influence of cultural individualism-collectivism, self-construals, and individual values on communication styles across cultures", *Human Communication Research*, 22(4), 510-543.

- Gudykunst, W. & Kim, Y. (2003) *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values* (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publications.
- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2009). *Joining together: Group therapy and group skills*. Boston: Merrill.
- Larson, J. R. (2010). *In search of synergy in small group performance*. New York: Psychology Press.
- Lepsinger, R. & DeRosa, D. (2010) *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons.
- Lewin, K. (1939). "Field theory and experiment in social psychology", *American journal of psychology*. 44(6), 868-896.
- Littlejohn, S.W. & Domenici, K. (2007). *Communication, Conflict, and the Management of Difference*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Mabry, E. A. & Barnes, R. E. (1980). *The dynamics of small group communication*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2009). *Management*. (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. (2009). *Introduction to management*. New York: John Wiley and Sons.
- Schermerhorn, J. (2010). *Exploring management*. New York: John Wiley and Sons.
- Schmerhorn, J. R.; Hunt, J. G.; and Osborn, R. N. (2011). *Organizational behavior*. (11th ed.). New Jersey: John Wiley and Sons .
- Shaw, M. (1976). *Group dynamics: The pshychology of small group behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Spoor, J. R. & Kelly, J. R. (2004). "The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding". *Group Processes & Intergroup Relations*, 7(4), 398-412.