A Study of Internal Communication Model Affecting the Staff's Understanding Towards the Strategic Plan of the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University

Kraipol Panyasu *

(Received Date: August 31, 2023, Revised Date: November 27, 2023, Accepted Date: December 4, 2023)

Abstract

This study aims to examine the model of internal communication affecting the staff's understanding of the strategic plan and to explore the use of social media that relates to the staff's understanding of the strategic plan of the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University. The difficulties and development guidelines for internal communication are also explored. The faculty members were divided into three (3) groups administrators, the academic staff, and the supporting staff, and interviewed. In this mixed method research, the quantitative methodology was used to collect and analyze data when the quantitative methodology was applied to deepen the outcome. The findings reveal that the internal communication model affects the staff's understanding of the strategic plan the most is Top-down communication (the average level of 3.66). This model of communication was very important for the administration because the strategic plan was informed to the faculty members regarding goals, strategic plans, and action plans. Therefore, not only the staff could have a better understanding but the strategic plans could also be properly and more efficiently implemented. Moreover, this internal communication model could be more efficient and effective if it is used with other kinds of communication. Regular follow-ups are also needed. Next are cross-channel communication and horizontal communication, the average level is 3.31 and 3.10 respectively. The least internal communication model affecting the staff's understanding of the strategic plan was Bottom-up (the average level of 2.92). Moreover, the faculty members from all three groups agreed that verbal communication was the best way to have face-to-face communication with other members. Using social media such as the Line application or Facebook was considered informal communication that was done for further cooperation after the textual command was approved. They could be used for general conversations among members. Besides, the difficulty of internal communication was the senders delivered unclear messages to the receivers. So, the message regarding the strategic plan failed for implementation. However, the receivers should have a positive mindset and be open-minded about the message. If they don't receive a clear message, they might not be able to understand either the limitation or the situation of the faculty. So, they don't have an awareness of the importance of the strategic plan's implementation.

Keywords: Communication Model, Internal Communication, Online Social Media, Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University

---

* *Head of strategic and planning section, Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University*

© *Authors*

รูปแบบการสื่อสารภายในที่มีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากร คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ไกรพล ปัญญาสุ*

(วันรับบทความ: 30 สิงหาคม 2566/ วันแก้ไขบทความ: 27 พฤศจิกายน 2566/ วันตอบรับบทความ: 4 ธันวาคม 2566)

บทคัดย่อ

การศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในที่มีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากร คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์องค์กร และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่สัมพันธ์กับความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์องค์กร ของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์ฯ รวมถึงศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและเพื่อศึกษาเชิงลึกในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการสื่อสารที่ส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ อันดับที่ 1 คือการสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เนื่องจากเป็นการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรเพื่อให้ทราบทิศทางขององค์กร แผนกลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง และการสื่อสารภายในองค์กรจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นถ้าใช้ร่วมกับการสื่อสารรูปแบบอื่น ๆ แต่จะต้องมีเน้นย้ำและติดตามอย่างต่อเนื่อง อันดับที่ 2 คือการสื่อสารแนวไขว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 อันดับที่ 3 คือการสื่อสารแนวนอน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 และอันดับที่ 4 คือการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ส่วนประเภทของการสื่อสารนั้นทั้งผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นตรงกันว่าการสื่อสารที่ดีที่สุดคือการสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำหรือเผชิญหน้ากันโดยใช้วาจา และการใช้สื่อสังคมออนไลน์เช่นแอปพลิเคชัน Line หรือ Facebook จะเหมาะสำหรับการเป็นช่องทางในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพื่อการติดต่อประสานงานภายหลังจากการมีข้อสั่งการที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือติดตามงานหรือสนทนาในเรื่องทั่วไปที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน จากการศึกษาถึงปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กรพบว่าปัญหาเกิดจากผู้ส่งสารยังขาดความชัดเจนในการสื่อสารทิศทางและแผนกลยุทธ์องค์กรส่งผลให้เกิดปัญหาในการนำไปปฏิบัติต่อของบุคลากร แต่ทั้งนี้ตัวผู้รับสารเองต้องมีทัศนคติเชิงบวกในการเปิดรับสารด้วยเช่นกัน และการที่บุคลากรของคณะฯ ไม่ทราบถึงปัญหาและสถานการณ์ที่คณะฯ กำลังเผชิญอยู่จึงทำให้ไม่เกิดความตระหนักรู้ ถึงความจำเป็นในการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร

คำสำคัญ: รูปแบบการสื่อสาร, การสารภายในองค์กร, การใช้สื่อสังคมออนไลน์, คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

---

* *หัวหน้างานยุทธศาสตร์และแผน คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*

© Authors

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จ ล้วนแล้วแต่มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่คล้ายคลึงกันในเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นกระบวนการบริหารองค์กรที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกที่อยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน เข้าใจในเป้าหมายขององค์กร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทั้งนี้บุคลากรต้องมีความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ขององค์กร ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วตามระยะเวลาที่กำหนด และนอกจากนี้ยังมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสื่อสารและการจัดการองค์กรเพื่อผลลัพธ์องค์กรที่ดีขึ้น และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ดำเนินการบริหารงานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพ CMU-EdPEx: Education Criteria for Performance Excellence เป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของการสื่อสารแผนกลยุทธ์องค์กร โดยเฉพาะหมวดที่หนึ่ง หมวดที่สอง และ หมวดที่สามนั้น จะกล่าวถึงแผนกลยุทธ์ในการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารของผู้บริหารไปสู่ลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังนั้นการสื่อสารแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรจึงเป็นโอกาสในการพัฒนา (OFI: Opportunities for Improvement) ที่คณะรัฐศาสตร์ฯ ยังต้องดำเนินการต่อไป และในส่วนของโครงสร้างการบริหารงาน คณะรัฐศาสตร์ฯ มีลำดับขั้นในการบริหารแบบบนลงล่าง ดังนั้นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นสื่อสารในรูปแบบบนลงล่างเช่นกัน โดยส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว จึงทำให้เกิดการมีส่วนร่วมน้อย และก่อให้เกิดความไม่เข้าใจในวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ของคณะฯ ส่งผลให้บุคลากรของคณะฯ ปฏิบัติงานโดยไม่ได้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และปัจจุบันเทคโนโลยีทางด้านการสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมาก และบุคลากรของคณะ รัฐศาสตร์ฯ ได้ใช้ช่องทางออนไลน์ในการสื่อสาร ซึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดพลาดของข้อมูลข่าวสารที่สำคัญได้ เพราะผู้ส่งสารมักใช้เพียงข้อความสั้นๆ มีผลทำให้บุคลากรไม่เข้าใจในนโยบายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกิดความคาดเคลื่อนในเนื้อหาสาระและวัตถุประสงค์ อันจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน และการปฏิบัติงานภายในองค์กรขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรเพราะจะส่งผลต่อการไปถึงเป้าหมายขององค์กร

จากประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยจึงศึกษาเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารภายในที่มีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการการสื่อสารแผนกลยุทธ์ภายในองค์กร ให้เหมาะสมกับคณะรัฐศาสตร์ฯ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์กรและบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน และพัฒนาคณะรัฐศาสตร์ฯ สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

2) เพื่อศึกษาการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่สัมพันธ์กับความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสนศาสตร์

© Authors

3) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีขอบเขตดังการวิจัยดังนี้

ประชากร :

- **การวิจัยเชิงปริมาณ** (Quantitative Methodology) สำรวจกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ รวมจำนวน 62 คน (ไม่นับรวมผู้บริหาร)
- **การวิจัยเชิงคุณภาพ** (Qualitative Methodology) ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สำรวจกลุ่มผู้บริหารจำนวน 7 คน กลุ่มบุคลากรสายวิชาการจำนวน 13 คน และ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 15 คน รวมจำนวน 34 คน

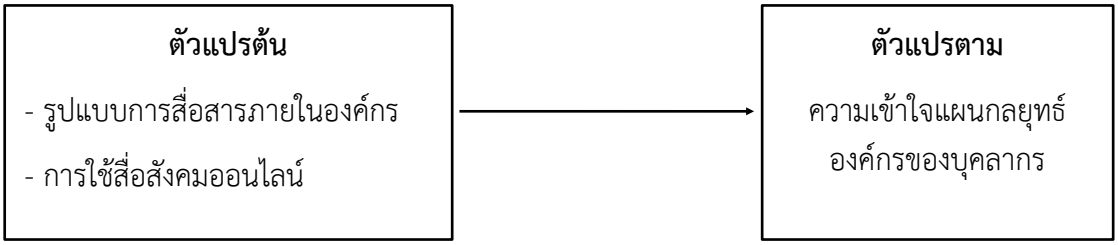
เนื้อหา : ศึกษารูปแบบการสื่อสารแผนกลยุทธ์องค์กรตามแผนพัฒนาคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2564 - 2568) รวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสื่อสารแผนกลยุทธ์องค์กร

สถานที่ : คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ระยะเวลาในการทำวิจัย : ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

วิธีการวิจัย

1.กรอบแนวคิด (Conceptual Framework)



จากกรอบแนวคิดทฤษฎีในข้างต้น ผู้วิจัยจะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารและการใช้สื่อสังคมออนไลน์ ว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรหรือไม่

สำหรับปัจจัยรูปแบบการสื่อสารมี 4 รูปแบบ 1) การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down Communication) 2) การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) 3) การสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communication) และ 4) การสื่อสารแนวไขว้ (Cross Channel Communication) โดยผู้วิจัยจะหารูปแบบการสื่อสารของคณะรัฐศาสตร์ฯ ที่ใช้ในการสื่อสารแผนกลยุทธ์และ

© Authors

แผนการดำเนินงานคณะฯ การนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ติดต่อสื่อสาร ตลอดจนศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารแผนกลยุทธ์ดังกล่าว เกิดเป็นข้อเสนอในการศึกษาและนำมาปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ต่อไป3

2. รูปแบบการวิจัย

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมด้วยการวิเคราะห์เชิงปริมาณเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของรูปแบบการสื่อสารและการใช้สื่อสังคมออนไลน์ต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กร และใช้การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) รวมจำนวน 71 คนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำกระบวนการสื่อสารแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับคณะรัฐศาสตร์ฯ

2.1) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1.1) เชิงปริมาณ: การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามที่กรอกโดยกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) รวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

2) ศึกษาเอกสาร ข้อมูลหนังสือ และแผนพัฒนาคณะรัฐศาสตร์ฯ ระยะ 4 ปี (2564-2568) เพื่อที่จะนำมาออกแบบสอบถามในการวิจัยเพื่อที่จะได้ครอบคลุมเนื้อหาและกรอบแนวคิดในการวิจัย

3) ร่างแบบสอบถาม

4) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน

5) นำผลการทดลองมาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง

6) จัดทำแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

7) สรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูล

2.1.2) เชิงคุณภาพ: การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการต่าง ๆ จากตำรา หนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์

2) กำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อย เพื่อให้ข้อคำถามมีรายละเอียดที่สอดคล้องและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3) ปรับปรุงและพัฒนาข้อคำถาม ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

4) สรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูล

2.2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (วิธีการสุ่มตัวอย่าง, ขนาดตัวอย่าง เป็นต้น)

2.2.1) ประชากร (Population) บุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ดังนี้

© Authors

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร (บุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์)

รายการ	จำนวน
1. บุคลากรสายวิชาการ (ผู้บริหารรวมหัวหน้าสำนักวิชา)	**9**
2. บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์)	**33**
(2.1) สาขาวิชาการเมืองการปกครอง	9
(2.2) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสนตร์	12
(2.3) สาขาวิชาการระหว่างประเทศ	12
3. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่)	**33**
รวมจำนวน	**75**
บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) ลาศึกษาต่อ	4
คงเหลือ	**71**

2.2.2) กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) คือ ประชากรบางส่วนที่ผู้วิจัยเลือกมาหรือเก็บข้อมูล อาจเป็นบุคคล กลุ่มคน หรือสิ่งของ (สิทธิ์ ธีรสรณ์, 2550, น. 86) โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ดังนั้นจึงดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1) วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเลือกศึกษาจากประชากรทั้งหมด จำนวน 62 คน แบ่งออกเป็นบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) จำนวน 29 คน (ไม่นับรวมผู้บริหาร) และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) จำนวน 33 คน

2) วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์โดยเลือกใช้วิธีการเลือกแบบโควตา (Quota sampling) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่เป็นตัวแทนจากประชากรกลุ่มย่อย ๆ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มและช่วงวัย และพิจารณาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสาร ความสะดวกและความพร้อมของผู้ให้ข้อมูล (convenience sampling) โดยลักษณะของผู้ให้ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสามารถแบ่งกลุ่มได้ ดังนี้

2.1) บุคลากรสายวิชาการ (ผู้บริหาร) ตำแหน่งผู้บริหารคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งเป็นผู้นำระดับสูงขององค์กร (คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าศูนย์ และหัวหน้าสำนักวิชา) กำหนดแนวทางการดำเนินงานและการบริหารงานของคณะฯ ซึ่งคณะรัฐศาสตร์ฯ มีผู้บริหารทั้งสิ้น 9 คน คัดเลือกมาศึกษา จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ประกอบด้วย

- คณบดี จำนวน 1 คน
- รองคณบดี จำนวน 2 คน (จากประชากร จำนวน 3 คน)
- หัวหน้าสำนักวิชา จำนวน 1 คน (จากประชากร จำนวน 3 คน)
- อาจารย์ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะกิจ จำนวน 2 คน (จากประชากร จำนวน 2 คน)

© Authors

2.2) บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) ซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรสายวิชาการ คัดเลือกจาก 3 สำนักวิชา สำนักวิชาละ 4 - 5 คน รวมจำนวน 13 คน ประกอบด้วย (1) สำนักวิชาการเมืองการปกครอง จำนวน 4 คน (2) สำนักวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 4 คน และ (3) สำนักวิชาการระหว่างประเทศ จำนวน 5 คน โดยอาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้จะไม่ซ้ำกับผู้บริหารคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

2.3) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) ซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คัดเลือกจาก 4 งานภายใต้สังกัดสำนักงานคณะรัฐศาสตร์ฯ กลุ่มงานละ 3-4 คน รวมจำนวน 15 คน ประกอบด้วย (1) งานบริหารงานทั่วไป จำนวน 5 คน (2) งานยุทธศาสตร์และแผน จำนวน 3 คน (3) งานบริหารงานวิจัยและบริการวิชาการ จำนวน 3 คน (4) งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา จำนวน 4 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

2.3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษา “รูปแบบการสื่อสารภายในที่มีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ผู้วิจัยออกแบบการวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ที่ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รายละเอียดดังนี้

2.3.1) วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาความเกี่ยวกับระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร (รัตนะ บัวสนธ์, 2555, น. 80) เพื่อศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 1-3 ในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรต้น คือ รูปแบบการสื่อสารและการใช้สื่อสังคมออนไลน์ สำหรับ ตัวแปรตาม คือ ความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กร ผ่านเครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในที่มีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 5 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์

ตอนที่ 2 รูปแบบการสื่อสาร และ การใช้สื่อสังคมออนไลน์

ตอนที่ 3 ช่องทางที่ได้รับทราบทิศทางการดำเนินงานของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ตอนที่ 4 การรับรู้ ความเข้าใจแผนงาน แผนกลยุทธ์ แนวนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

2.3.2) วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษาสาเหตุการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์ว่ามีลักษณะหรือความหมายเช่นใดภายใต้บริบทนั้น ๆ เพื่อศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1-3 เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interviews) โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended) โดยเปิดช่องว่างผู้ให้ข้อมูลหลักตอบได้อย่างอิสระ (ชาย โพธิสิตา, 2554, น. 239-244) ทำให้ได้คำตอบที่ละเอียดตามประสบการณ์

© Authors

2.4) วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1) เชิงประมาณ (Quantitative Research): หลังจากที่ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว จะประมวลผลและคำนวณหาค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ

2) ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารแผนกลยุทธ์

3) ข้อมูลเกี่ยวกับช่องทางที่ได้รับทราบทิศทางการดำเนินงานและการใช้สื่อสังคมออนไลน์

4) ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ ความเข้าใจแผนงาน แผนกลยุทธ์ แนวนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงาน

5) ข้อมูลความคิดเห็นอื่น ๆ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 วิเคราะห์โดยใช้โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ ข้อมูลส่วนที่ 2-4 จะใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และ ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของรูปแบบการสื่อสารและการใช้สื่อสังคมออนไลน์ต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กร และข้อมูลส่วนที่ 5 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

2.4.2) เชิงคุณภาพ (Qualitative Research): วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากผลการสำรวจเชิงปริมาณประกอบกับศึกษาจากเอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลและบันทึกข้อมูลอย่างละเอียด แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปและอภิปรายผลข้อมูลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Description Analysis)

ผลการวิจัย

การศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในที่มีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสนศาสตร์ที่สัมพันธ์กับความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของคณะฯ รวมถึงศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบแบบผสม (Mixed Mythology) เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) และการทำวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยลำดับการนำเสนอผลการศึกษาดังนี้ ผู้วิจัยใช้วัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหัวข้อตั้งต้นศึกษา นำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามเพื่ออธิบายในขั้นต้นเพื่อให้เห็นข้อมูลภาพรวมสถิติ และผู้วิจัยจะอธิบายลงลึกถึงโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ในรายละเอียดเป็นลำดับต่อมา โดยผู้วิจัยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

© Authors

1.1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม

1.2) กระบวนการจัดทำและสื่อสารแผนกลยุทธ์

1.3) รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

1.4) การใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่สัมพันธ์กับความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสนศาสตร์

1.5) สภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

1.1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม

1.1.1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทของบุคลากร

ประเภทของบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนบุคลากรทั้งหมด (ไม่รวมผู้บริหาร)	**62**	**100**
บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์)	29	46.77
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่)	33	53.23
จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด	**30**	**48.38**
ผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์)	12	41.37*
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่)	18	54.55*

หมายเหตุ * คิดจากจำนวนเต็มของบุคลากรแต่ละประเภท

จากตาราง 1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 48.38 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมด และหากจำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมาคือผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) คิดเป็นร้อยละ 41.37

1.1.2) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของให้สัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่มจำแนกตามประเภทของบุคลากร

ประเภทของบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนบุคลากรทั้งหมด	**71**	**100**
ผู้บริหาร (รวมหัวหน้าสำนักวิชา)	9	12.68
บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์)	29	40.84
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่)	33	46.48

© Authors

ประเภทของบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม	**34**	**47.88**
ผู้บริหาร (รวมหัวหน้าสำนักวิชา)	6	66.67*
บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์)	13	44.82*
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่)	15	45.45*

หมายเหตุ * คิดจากจำนวนเต็มของบุคลากรแต่ละประเภท

จากตาราง 1.2 ร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่มทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 47.88 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมด และหากจำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร (รวมหัวหน้าสำนักวิชา) มากที่สุดคือร้อยละ 66.67 รองลงมาคือบุคลากรสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) คิดเป็นร้อยละ 44.82 และน้อยที่สุดคือบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) คิดเป็นร้อยละ 44.82

1.2) กระบวนการจัดทำและสื่อสารแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาโดยวิธีการสนทนากลุ่มกับผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ การรวบรวมข้อมูลเอกสาร และแนวทางการสื่อสารแผนกลยุทธ์ของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ พบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ในระยะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การบริหารคณะฯ และแผนกลยุทธ์ บุคลากรทั้งสายสายวิชาการและสายสนับสนุนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและกลยุทธ์ แต่อย่างไรก็ตามการร่วมกำหนดนั้นอาจจะมีสัดส่วนผู้ที่เข้าร่วมการกำหนดนโยบายค่อนข้างน้อย รวมถึงทัศนคติของบุคลากรมีความเห็นว่าการกำหนดแผนนโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ของคณะฯ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรมากกว่าถูกกำหนดโดยบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน แต่สำคัญที่ว่าจะสื่อสารอย่างไรให้บุคลากรในคณะฯ นั้นได้รับทราบ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

1.2.1 ระยะการประกาศนโยบายและแผนกลยุทธ์

ระยะการประกาศนโยบายและแผนกลยุทธ์ เป็นระยะที่บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการรับฟังแผนนโยบายต่าง ๆ ของคณะรัฐศาสตร์ฯ จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม Kick Off 2022 การอบรมหรือการสัมมนาต่าง ๆ ของคณะฯ รวมถึง การประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจและทราบถึงแนวนโยบายการบริหารคณะฯ จากการศึกษาช่องทางการทราบแผนกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรจากการ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือแบบแบบสอบถาม พบว่าบุคลากรของคณะฯ รับทราบแผนกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

© Authors

ตารางที่ 4 ช่องทางที่ได้รับทราบแผนยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

ช่องทางการทราบแผนกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	การตอบแบบสอบถาม		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับ
1) ทราบจาก ผู้บริหารคณะ/ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	17	56.70	2
2) ทราบจาก กิจกรรมการประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรคณะ การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ การนำเสนอแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ Kick Off 2022	19	63.30	1
3) ทราบจาก การประชุมกลุ่มงาน /สำนักวิชา /การเจรจา TOR	14	45.70	3
4) ทราบจาก เพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกันกับท่าน	19	63.30	1
5) ทราบจาก เพื่อนร่วมงานต่างแผนก	8	26.70	6
6) ทราบจาก การแจ้งข่าวสารในงานอบรม/สัมมนาต่าง ๆ ของคณะฯ	10	33.30	5
7) ทราบจาก สื่อ/โปสเตอร์/Artwork ประชาสัมพันธ์	3	10.00	7
8) ทราบจาก แผนยุทธศาสตร์คณะฯ (เอกสาร/ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์)	13	43.30	4
9) ทราบจาก หนังสือแจ้งเวียนภายใน	8	26.70	6
10) ทราบจาก สื่อออนไลน์ เช่น Website, E-mail , Line และ Facebook ของคณะฯ	14	46.70	3

จากตารางที่ 1.3 แสดงถึงช่องทางที่บุคลากรคณะรัฐศาสตร์ฯ ได้รับทราบแผนยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยช่องทางทั้งหมดจะสัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสาร โดยสามารถเรียงลำดับ ตามความคิดเห็นได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ทราบจากกิจกรรมการประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรคณะฯ การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ การนำเสนอแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ Kick Off 2022 และทราบจากเพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 63.30

ลำดับที่ 2 ทราบจาก ผู้บริหารคณะ/ผู้บังคับบัญชาโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 56.70

ลำดับที่ 3 ทราบจาก การประชุม กลุ่มงาน/สำนักวิชา /เจรจา TOR และ ทราบจาก สื่อออนไลน์ เช่น Website, E-mail , Line และ Facebook ของคณะฯ คิดเป็นร้อยละ 45.70

ลำดับที่ 4 ทราบจาก แผนยุทธศาสตร์คณะฯ (เอกสาร/ ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์) คิดเป็นร้อยละ 43.30

ลำดับที่ 5 ทราบจาก การแจ้งข่าวสารในงานอบรม/ สัมมนาต่าง ๆ ของคณะฯ คิดเป็นร้อยละ 33.30

ลำดับที่ 6 ทราบจาก เพื่อนร่วมงานต่างแผนก และ ทราบจาก หนังสือแจ้งเวียนภายใน คิดเป็นร้อยละ 26.70

ลำดับที่ 7 ทราบจาก สื่อ/โปสเตอร์/Artwork ประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 10.00

© Authors

และจากการสนทนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ก็มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับข้อมูลจากผลสำรวจข้างต้น โดยบุคลากรส่วนมากจะได้รับทราบทิศทางแผนกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานจากกิจกรรมการประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรคณะฯ การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ การนำเสนอแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ Kick Off 2022

การมีส่วนร่วมของบุคลากร คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ในการเข้าร่วมการถ่ายทอดแผนการดำเนินงานและแผนปฏิบัติการต่าง ๆ บุคลากรของคณะฯ ทั้งสายสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ได้มีโอกาสเข้าร่วมและรับฟังการถ่ายทอดแผน การปฏิบัติงานและแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ทำให้ได้ทราบ แนวนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของผู้บริหาร สามารถนำแผนงานนั้นมากำหนดแผนการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานได้ แต่อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ การถ่ายทอดแผนนั้น อาจมีศัพท์เทคนิคเฉพาะ ทางด้านการบริหารงานและตัวชี้วัด ซึ่งส่งผลให้การรับรู้และความเข้าใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์นั้นลดลง และหัวหน้าสำนักวิชาหรือผู้บริหารระดับกลางของคณะรัฐศาสตร์ฯ นั้นอยู่ในฐานะที่ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมการคิดแผนและกลยุทธ์ต่าง ๆ และเมื่อต้องสื่อสารแผนงานแผนกลยุทธ์สู่คณาจารย์ในสำนักวิชาทำให้การสื่อสารนั้นไม่ทั่วถึงหรือคลาดเคลื่อนได้ รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูงควรมีความชัดเจนในการที่จะดำเนินการต่อหลังจากถ่ายทอดแผนกลยุทธ์แล้ว

1.2.2 ระยะการนำนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและติดตามผล

การนำนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นเป็นขั้นตอนที่นำเอามาตรการหรือแนวทางการดำเนินงานของนโยบายต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในขั้นตอน การกำหนดนโยบาย ไปแปลงเป็นกิจกรรมต่าง ๆ

ในระยะนี้การมีส่วนร่วมของการนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารขณะไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการประสานงาน การติดตามงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) มีบทบาทสำคัญอย่างมากจากการทำกิจกรรม 24 โครงการ

แต่ประเด็นที่น่าสังเกตถึงแม้ว่าบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) จะรับรู้แนวนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของคณะฯ แล้ว แต่ขั้นตอนหลังจากนั้น คือ การนำแนวนโยบายมากำหนดเป็นแผนงาน ขั้นตอนการทำงานและผู้ที่รับผิดชอบยังไม่มีความชัดเจน หรือมีการเชื่อโยงแผนการทำงานรายบุคคลสู่แผนการปฏิบัติการของคณะรัฐศาสตร์ฯ ทำให้อาจารย์หลายท่านเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันและขับเคลื่อนการทำงานในระดับคณะฯ ค่อนข้างน้อย

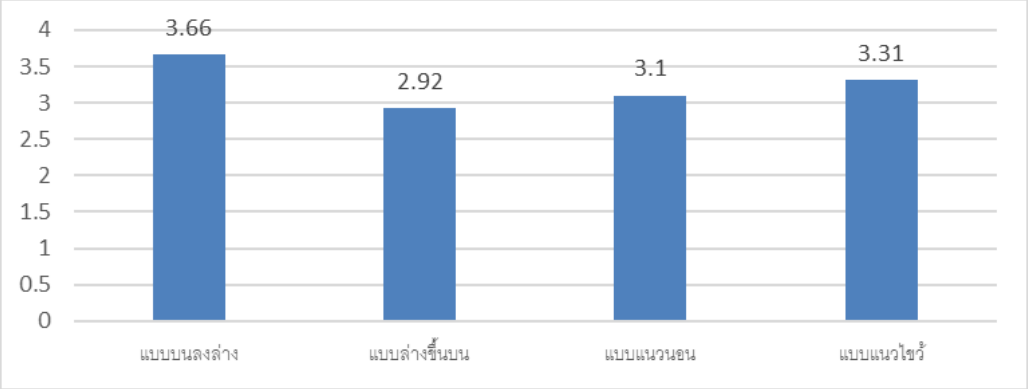
อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ฯ ของคณะรัฐศาสตร์ ในระยะเริ่มต้นจะมีค่อนข้างน้อย ผู้บริหารคณะรัฐศาสตร์ฯ มิได้ละเลยในประเด็นนี้ ผู้บริหารได้เปิดโอกาสการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่นการรับฟังข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ ผ่านระบบ VOC: Voice of Customer และเตรียมการวางแผนในการดำเนินงาน ครึ่งปีหลังของคณะรัฐศาสตร์ฯ โดยกำหนดให้มีการปรับปรุงแผนการทำงานครึ่งปี

© Authors

ในระยะการนำนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) มีความชัดเจนอย่างมากผ่านการเข้าร่วมการจัดทำ 24 โครงการ และ โครงการ IDP มีการติดตามผลการดำเนินงานผ่านแพล็ตฟอร์ม Monday.com ทุกไตรมาส แต่ต้องการสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับอาจารย์ให้มากขึ้น แต่บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) ยังไม่ชัดเจนว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรหลังจากรับทราบทิศทาง แผนกลยุทธ์ แผนงาน หรือแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงยังขาดการเชื่อมโยงแผนการทำงานรายบุคคล สู่แผนการปฏิบัติการของคณะรัฐศาสตร์ฯ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารของคณะฯ ได้เตรียมการปรับแผนกลยุทธ์ในช่วงครึ่งหลังวาระการบริหารงานไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

1.3) รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

จากการศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือแบบแบบสอบถามมีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1 ผลการสำรวจรูปแบบการสื่อสารแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ทั้งสายวิชาการ (อาจารย์) และสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) มีความคิดเห็นว่าได้รับความรู้ความเข้าใจ แผนกลยุทธ์องค์กรเรียงตามลำดับดังนี้

อันดับที่ 1 การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down Communication) คือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรระดับต่ำกว่า

อันดับที่ 2 การสื่อสารแนวไขว้ (Cross Channel Communication) เป็นการสื่อสารข้ามสายงาน หรือรับทราบจากหัวหน้างาน หรือหัวหน้าสำนักวิชาอื่น

อันดับที่ 3 การสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communication) คือสื่อสารในแนวทางเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกัน หรือในระดับเดียวกัน

อันดับที่ 4 การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) คือการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรระดับต่ำกว่าไปยังผู้บังคับบัญชา

© Authors

และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) ในหัวข้อที่ 1.2.1 (ระยะการประกาศนโยบายฯ) ให้ความคิดเห็นตรงกันว่ารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของผู้บริหารคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นไปในรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down Communication) และจากผลการรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือแบบแบบสอบถามในการสอบถามบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) ข้างต้นก็แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down Communication) ส่งผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ (อันดับ 1) เช่นกัน

แต่มีข้อสังเกตจากการศึกษาพบว่าการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down Communication) ผู้บริหารไม่อาจกระทำได้เพียงครั้งเดียวแล้วทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสารที่ผู้บริหารต้องการสื่อ จากการสนทนทนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) พบว่ามีการรับทราบแนวทางของแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานคณะฯ จากการเข้าร่วมกิจกรรม Kick Off 2022 หรือผ่านการประชุมของสำนักวิชา ผ่านการอบรม (รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง หรือ Top-down Communication) แต่ระดับความเข้าใจของแผนการดำเนินงานนั้นอาจจะยังไม่ชัดเจนมากเท่าที่ควร ดังนั้นการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down Communication) จะต้องสื่อสารเน้นย้ำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจผ่านการทำซ้ำ และทำบ่อย ๆ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรทราบและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อสังเกตอีกประการคือการรูปแบบการการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) (อันดับที่ 4) หรือการสื่อสารจากระดับต่ำกว่าขึ้นไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์กรซึ่งพบได้น้อยจากการสัมภาษณ์บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) แต่จากสัมภาษณ์บริหารคณะรัฐศาสตร์ฯ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและร่วมแสดงความคิดเห็นตั้งแต่กระบวนการกำหนดนโยบาย สิ่งที่น่าสังเกตจากการสัมภาษณ์ในประเด็นนี้คือ บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารคณะฯ ค่อนข้างน้อย เนื่องจากระยะเวลาการจัดทำแผนฯ ค่อนข้างกระชั้นชิด ที่ต้องเร่งดำเนินการนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารคณะรัฐศาสตร์ฯ มิได้ละเลยการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากร หากแต่ในแผนการดำเนินงานของคณะฯ ครึ่งปีหลัง จะเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนนโยบาย การบริหารคณะฯ เพิ่มมากขึ้น

จากข้อมูลรูปแบบการการสื่อสารแผนกลยุทธ์องค์กรของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ทั้งกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มสายวิชาการ (อาจารย์) และกลุ่มสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) สามารถสรุปได้ว่า คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มีรูปแบบการสื่อสารที่ส่งผลต่อความเข้าใจมากที่สุดอันดับที่ 1 คือการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down Communication) หรือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรระดับต่ำกว่าแต่จะต้องสื่อสารเน้นย้ำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ ผ่านการทำซ้ำ และ ทำบ่อย ๆ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรทราบและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน อันดับที่ 2 คือการสื่อสารแนวไขว้ (Cross Channel Communication) เป็นการสื่อสารข้ามสายงาน หรือรับทราบจากหัวหน้างาน หรือหัวหน้าสำนักวิชาอื่น เช่นการเข้าไปทำงานโครงการภายใต้ศูนย์นวัตกรรมทำให้ทราบถึงแผนงานของคณะฯ หรือการรับทราบแผนการดำเนินงานจากงานยุทธศาสตร์และแผนมากกว่าที่รับทราบจากผู้บริหาร อันดับที่ 3 คือ

© Authors

การสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communication) หรือสื่อสารในแนวทางเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกัน หรือในระดับเดียวกัน คือทราบแผนการดำเนินงานต่าง ๆ จากเพื่อนร่วมงานในสำนักวิชาเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน และลำดับสุดท้ายคือการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) คือการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรระดับต่ำกว่าไปยังผู้บังคับบัญชา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์ของคณะฯ ยังขาดการรับฟังความเสียงและสร้างการมีส่วนร่วมจากบุคลากรของคณะฯ ทั้งบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่)

1.4) การใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่สัมพันธ์กับความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสนศาสตร์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือแบบแบบสอบถาม พบว่า

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อรูปแบบการสื่อสารแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์

การใช้สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความคิดเห็น		
	$\overline{X}$	SD	การแปรผล
(1) ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ใช้สื่อออนไลน์ Website, Line และ Facebook เพื่อประชาสัมพันธ์ถ่ายทอดแผนงาน แผนกลยุทธ์ ข้อมูลข่าวสาร แนวนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของคณะฯ ได้มากน้อยเพียงใด	3.13	0.96	ระดับปานกลาง
(2) ท่านสามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน แผนกลยุทธ์ ข้อมูลข่าวสาร แนวนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของคณะฯ ได้ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์	3.10	0.91	ระดับปานกลาง
(3) ท่านใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อช่วยให้ท่านสามารถเชื่อมโยงตัวท่านเข้ากับทีมงานในการดำเนินงานตามแผนงาน แผนกลยุทธ์ ได้อย่างรวดเร็ว	3.27	1.06	ระดับปานกลาง
(4) การสื่อสารกันผ่านสังคมออนไลน์ทำให้ท่านเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของคณะฯ เพิ่มมากขึ้น	3.00	0.93	ระดับปานกลาง
รวม	**3.13**	**0.97**	**ระดับปานกลาง**

จากตารางที่ 1.4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อรูปแบบการสื่อสารแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ พบว่า โดยรวมของรูปแบบการสื่อสารที่คณะรัฐศาสตร์ฯ ใช้ในการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรสำหรับการใช้สื่อสังคมออนไลน์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.13 ($\bar{X}$ =3.13, S.D.=0.97) โดยสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้

© Authors

ลำดับที่ 1 ท่านใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อช่วยให้ท่านสามารถเชื่อมโยงตัวท่านเข้ากับทีมงานในการดำเนินงานตามแผนงาน แผนกลยุทธ์ ได้อย่างรวดเร็ว อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.27 ($\bar{X}$=3.27, S.D.=1.06)

ลำดับที่ 2 ผู้บริหารคณะฯ/ ผู้บังคับบัญชา ใช้สื่อออนไลน์ เช่น Website Line และ Facebook เพื่อประชาสัมพันธ์ถ่ายทอดแผนงาน แผนกลยุทธ์ ข้อมูลข่าวสาร แนวนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของคณะฯ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.13 ($\bar{X}$=3.13, S.D.=0.96)

ลำดับที่ 3 ท่านสามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน แผนกลยุทธ์ ข้อมูลข่าวสาร แนวนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของคณะฯ ได้ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 ($\bar{X}$=3.10, S.D.=0.91)

ลำดับที่ 4 การสื่อสารกันผ่านสังคมออนไลน์ทำให้ท่านเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของคณะฯ เพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.00 ($\bar{X}$=3.00, S.D.=0.93)

จากข้อมูลข้างต้นผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง จึงได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนากลุ่มกับผู้บริหาร บุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ทั้งสายวิชาการ (อาจารย์) และสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) ถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่สัมพันธ์กับความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสนศาสตร์ พบว่า

รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะกับบุคลากรคณะรัฐศาสตร์ฯ โดยบุคลากรสายวิชาการชอบการสื่อสารโดยใช้ภาษาพูดซึ่งเป็นการสื่อแบบ Face to Face โดยให้ความเห็นว่าการสื่อสารแบบนี้จะทำให้ได้ทราบปฏิกิริยาของคู่สนทนา ว่ามีอารมณ์ความรู้สึก (Mood and Tone) หรือท่าทางอากัปกิริยาของคู่สนทนาว่าเป็นอย่างไร อีกทั้งเมื่อเกิดข้อสงสัยสามารถสอบถามได้ในขณะที่สนทนากันเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่มีการโต้ตอบกัน

สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความเห็นตรงกันว่านอกจากจะสื่อสารแบบเป็นทางการตามหนังสือราชการ ระเบียบ คำสั่งแล้ว สิ่งหนึ่งที่เป็นรูปแบบของการสื่อสารที่ดีคือการสื่อสารแบบการคุยกันต่อหน้า (Face to Face) เนื่องจากการสื่อสารแบบนี้เป็นการสื่อสารระหว่างกันได้อย่างชัดเจน สามารถสอบถามได้ทันที

จากบทสัมภาษณ์ จะทำให้เห็นว่าการใช้สื่อสังคมออนไลน์มาในการสื่อสารภายในของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์นั้น ทั้งผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) มีความคิดเห็นตรงกันคือ ในการสื่อสารที่เป็นทางการ การสั่งการ คำสั่ง หรือเรื่องสำคัญ จะเลือกใช้การสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบเอกสารที่เป็นทางการ หรือส่งผ่านทางอีเมล รวมถึงการคุยกันต่อหน้า (face to face) และในส่วนของการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะใช้สำหรับการสื่อสารเรื่องทั่วไป การติดตามงาน การประสานงาน หรือเรื่องที่ต้องการความเร่งด่วน โดยผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ เป็นต้น

© Authors

1.5) สภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

จากการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือแบบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่ม สามารถแบ่งประเด็นของปัญหา ได้ดังนี้

1) ปัญหาด้านการสื่อสารของผู้ส่งสาร สาร และผู้รับสาร

ผู้วิจัยได้แบ่งปัญหาออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ (1) ปัญหาจากผู้ส่งสาร(Communication Source) (2) ปัญหาจากสาร (Message) และช่องทางการสื่อสาร (Channel) และ (3) ปัญหาจากผู้รับสาร (Communication Receiver) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1) ปัญหาจากผู้ส่งสาร (Communication Source)

จากการศึกษาพบปัญหาในการสื่อสารคือการที่ผู้ส่งสารยังไม่เข้าใจเนื้อหาของงานที่ครอบคลุมในเรื่องนั้น ๆ อาจทำให้ผู้รับสารทำงานได้ไม่ราบรื่น รวมถึงคำศัพท์เทคนิคเฉพาะใช้ศัพท์เทคนิคมากเกินไป อาจจะทำให้บุคลากรหรือผู้รับสารไม่เข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการสื่อหรือเข้าใจเพียงบางส่วน

นอกจากนี้ ปัญหาด้านผู้ส่งสาร อาจจะเกี่ยวข้องกับเทคนิคและวิธีการในการสื่อสารของผู้ส่งสารเอง ที่จะสื่อสารไปให้บุคลากรในคณะฯ ได้ทราบ และมีความเข้าใจในประเด็นและทิศทางเดียวกัน การสื่อสารในเรื่องเดียวกัน อาจใช้เทคนิคการสื่อสาร หรือระดับภาษาที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

***1.2) ปัญหาจากสาร (Message)* และช่องทางการสื่อสาร (Channel)**

ปัญหาจากสาร (Message) และช่องทางการสื่อสาร (Channel) ที่อาจจะยากเกินกว่าที่ผู้รับสารจะเข้าใจหรือมีการเบี่ยงเบนตัวสารทำให้เกิดการสื่อสารที่ผิดเพี้ยนไป

จากการศึกษาพบว่า คณะรัฐศาสตร์ฯ ได้ใช้ช่องทางต่าง ๆ ในการสื่อสารกับบุคลากรภายในคณะฯ โดยที่รูปแบบการสื่อสารทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ใช้เครื่องมือติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีมาช่วย เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในหน่วยงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (e-Document) อีเมล (e-mail) ไลน์ (Line) เฟซบุ๊ค (Facebook) โทรศัพท์ (Telephone) เป็นต้น ช่องทางต่าง ๆ มีความเหมาะสมและมีความคุ้นชินในการใช้ที่แตกต่างกัน การมีช่องทางติดต่อหลายทางเป็นสิ่งที่ดี แต่การมีช่องทางติดต่อที่มากเกินไปอาจสร้างภาระให้เกิดกับองค์กรได้

สิ่งที่เกี่ยวข้องกับสารที่มีความสำคัญคือ ใช้ข้อมูลจริงในการอธิบายหรือประกอบการอธิบายต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่จะสามารถตอบคำถามและอธิบายเหตุผลต่าง ๆ

1.3) ปัญหาจากผู้รับสาร (Communication Receiver)

ปัญหาจากผู้รับสาร (Communication Receiver) ทำให้เกิดความเข้าใจผิดขาดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสารที่ได้รับ มีทัศนคติเชิงลบต่อผู้ส่งสารหรือองค์กร รับฟังข้อมูลข่าวสารที่ส่งต่อหรือบอกต่อ ๆ กัน ทำให้เกิดความเชื่อ ความเข้าใจผิด ปัญหาด้านทัศนคติสำหรับผู้รับสารเป็นเรื่องสำคัญ ที่จะเป็นการเปิดรับสารหรือปิดรับสารที่จะสร้างความเข้าใจในสารนั้น ในบางครั้งปัญหาของการสื่อสารอาจไม่ได้เกิดจากตัวผู้ส่งสารแต่จะเกิด จากตัวผู้รับสารเองด้วยที่ไม่เปิดรับสารนั้น ๆ

© Authors

2) ปัญหาด้านการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจจนนำไปสู่การขับเคลื่อนการทำงาน

ปัญหาด้านความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติต่อนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร จากการศึกษาพบว่า บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์หลัก ส่วนใหญ่มีความเข้าใจในแผนงานและแผนกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามประเด็นที่เกิดขึ้นต่อจากความเข้าใจ คือ เมื่อมีความเข้าใจแล้ว จะดำเนินการอย่างไรต่อ บุคลากรทั้งสายสนับสนุนวิชาการและสายวิชาการ จะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันแผนและนโยบายนี้ได้อย่างไร สิ่งที่กล่าวมาข้างต้น หมายถึง บทบาทของบุคลากรแต่ละคน ในการมีส่วนร่วมเพื่อผลักดันแผนของคณะรัฐศาสตร์ฯ ยังไม่มีความชัดเจน

3) ปัญหาด้านทิศทางขององค์กร

ปัญหาด้านทิศทางขององค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง ปัญหาดังกล่าวเกิดจากการเปลี่ยนผ่านผู้บริหาร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรขาดความต่อเนื่อง เมื่อเปลี่ยนผู้บริหารแนวทางการทำงานหรือแนวนโยบายของผู้บริหารเก่าจะถูกยุติและเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ใหม่ และต้องเริ่มต้นสร้างความรู้ความเข้าใจถึงแผนงานและแนวทางการดำเนินงานกลยุทธ์ต่าง ๆ ใหม่

แนวทางในการแก้ปัญหาการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

1) การสร้างการมีส่วนร่วม

ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ ได้เสนอว่า จากการดำเนินงานที่ผ่านมาผู้บริหารคณะรัฐศาสตร์ฯ เริ่มเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตลอดจนการกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน แต่การกำหนดนโยบายของคณะฯ บุคลากรมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย ดังนั้น เพื่อเป็นการผลักดันและขับเคลื่อนการดำเนินงานคณะฯ สร้างการมีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการกำหนดนโยบาย ไปจนถึงการดำเนินการ ผู้บริหารของคณะฯ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วม ดังกล่าวด้วย

2) การมอบหมายผู้รับผิดชอบ และ การสร้างการตระหนักรู้

จากการศึกษาพบว่า คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มีกระบวนการในการจัดทำแผนหรือถ่ายทอดแผนฯไปสู่การปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามการถ่ายทอดแผนฯ นั้นอาจมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ผิดพลาดทำให้แผนงานหรือแผนนโยบายต่าง ๆ ไม่ได้ถูกถ่ายทอดมายังบุคลากรสายวิชาการอย่างครบถ้วนและทั่วถึง ทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ของคณะฯขาดผู้รับผิดชอบและมีบุคลากรเข้าร่วมในการขับเคลื่อนตัวชี้วัดต่าง ๆ จำนวนไม่มากนัก

6. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารภายในที่มีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษาข้อมูลเอกสาร การใช้แบบสอบถาม และ การสัมภาษณ์ในรูปแบบการสนทนาแบบกลุ่ม พบว่าคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มีรูปแบบการสื่อสารภายในที่มีความสัมพันธ์ต่อความรู้ความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กร ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้

© Authors

1) คือการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down Communication) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 อันดับที่ 2 คือการสื่อสารแนวไขว้ (Cross Channel Communication) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 อันดับที่ 3 คือการสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communication) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 และอันดับที่ 4 คือการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 จากข้อค้นพบจะเห็นว่า รูปแบบการสื่อสารอันดับหนึ่งของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์คือการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down Communication) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เนื่องจากเป็นการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรเพื่อให้ทราบทิศทางขององค์กร แผนกลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง และการสื่อสารภายในองค์กรจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ถ้าใช้ร่วมกับการสื่อสารรูปแบบอื่น ๆ และต้องเน้นย้ำและติดตามอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ สัญชาติ พรมดง (2561) และพนิดา เกรียงทวีทรัพย์และสุรมงคล นิ่มจิตต์ (2561) พบว่ามีการใช้การสื่อสารแบบบนลงล่างอยู่ในระดับมากควบคู่ไปกับการสื่อสารประเภทอื่น โดยการสื่อสารแบบเปิดเผยจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพียงพอ ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ข้อมูลในการทำงานหรือนโยบายที่จำเป็น ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจขององค์กร สามารถนำ ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากผลการศึกษาของคณะรัฐศาสตร์ฯ จะเห็นว่าบุคลากรให้ความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) เป็นอันดับสุดท้ายซึ่งแสดงให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์องค์กรขาดการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนนี้มีส่วนช่วยทำให้บุคลากรสามารถเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของคณะฯ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมยศ นาวีการ (2527, น. 21-23) ที่กล่าวว่า ลักษณะของการสื่อสารจากล่างขึ้นบนนี้เป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปเพื่อการสร้างความเข้าใจในการทำงาน และอีกประเด็นสำคัญที่ค้นพบคือคณะรัฐศาสตร์ฯ ควรมีการปรับรูปแบบการสื่อสารภายในให้เป็นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์หรือมีการวางแผนด้านการสื่อสารภายในที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ พันธกิจ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับ ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การสื่อสารเป็นการวางแผนการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยยึดงบประมาณในแต่ละปี ซึ่งจะต้องใช้งบประมาณอย่างรู้คุณค่าและให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปตามทิศทางที่วางไว้

การสื่อสารในรูปแบบออนไลน์นั้นมีความสัมพันธ์กับความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์องค์กรในระดับปานกลาง โดยรูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่ใช้สำหรับการการติดต่อภายในคณะฯ ควรเป็นไปในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) จะใช้สำหรับการสื่อสารเรื่องทั่วไป ในด้านการติดตามงาน การประสานงาน หรือเรื่องที่ไม่เร่งด่วน โดยผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ลดระยะเวลาการติดต่อสื่อสาร และลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารขององค์กรด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พนิดา เกรียงทวีทรัพย์ (2561) กล่าวว่ารูปแบบการสื่อสารและ การใช้สื่อสังคมออนไลน์มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานในระดับปานกลาง

© Authors

การใช้สื่อสังคมออนไลน์ ทำให้บุคลากรสามารถหาข้อมูลและติดต่องานได้สะดวกยิ่งขึ้นผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ค ทวิตเตอร์ และ เว็บบอร์ด เป็นต้น

7. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในที่มีผลต่อความเข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กรของบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำให้ทราบถึงรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการสื่อสารภายในองค์กร ทราบถึงช่องทางในสื่อสารในรูปแบบออนไลน์และการใช้ที่เหมาะสม รวมถึงปัญหาในการสื่อสารภายใน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ จึงเห็นควรมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1) ผู้ส่งสาร (Communication Source)

ผู้ส่งสารควรมีการวางแนวทางในการสื่อสารที่ชัดเจน มีรูปแบบการนำเสนอที่ดีและเหมาะสมที่จะทำให้ผู้รับสารเข้าใจแผนกลยุทธ์ขององค์กร และ ต้องการสื่อสารบ่อยครั้ง เพราะการสื่อสารเพียงครั้งเดียวอาจจะไม่เพียงพอต่อความเข้าใจกลยุทธ์องค์กร การปรับภาษาและคำศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ให้เข้าใจได้ง่าย คอยสอบถามและติดตามผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ และเน้นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication)

1.2) สาร (Message) และช่องทางการสื่อสาร (Channel)

ผู้ส่งสารควรปรับตัวสารให้มีความเข้าใจง่ายและน่าสนใจ เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของคณะฯ ที่เผชิญอยู่ หรือมีระบบให้บุคลากรของคณะฯ ได้รับทราบและเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของคณะฯ เช่น Microsoft Power BI เป็นต้น ในส่วนของช่องทางการรับฟังเสียง หรือระบบ VOC นั้น คณะฯ ควรมีการประชาสัมพันธ์ช่องทางการรับฟังเสียงให้ทั่วถึง

1.3) ผู้รับสาร (Communication Receiver)

ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรของคณะฯ มีทัศนคติเชิงบวกเปิดรับฟังข้อมูลข่าวสารภายในคณะฯ และให้ความสนใจต่อข่าวสารนั้น และให้ความสำคัญกับผู้รับสารที่เป็นอาจารย์ชาวต่างชาติ

1.4) ด้านอื่น ๆ

1) การดำเนินการต่อหลังจากการสื่อสารแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรสายวิชาการเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันแผนกลยุทธ์ของคณะฯ

2) การเชื่อมโยงการดำเนินงานของคณาจารย์สู่แผนกลยุทธ์เชิงรุกของคณะฯ และการบูรณาการการทำงานร่วมกันของคณาจารย์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น

3) การปรับสภาพแวดล้อมองค์กรให้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของคณะฯ อย่างเหมาะสม

4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันและการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่จะร่วมขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร

5) จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไคโรนาไวรัส 2019 (Covid-19) ทำให้การพบเจอ การสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในคณะฯ ลดลง จึงควรมีการสร้างกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกันทั้งคณะฯ

© Authors

แนวทางการพัฒนา

1) การสร้างการมีส่วนร่วม

ผู้บริหารของคณะฯ ควรมีการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้มากขึ้น เปิดรับฟังเสียงของบุคลากรอย่างทั่วถึง เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์องค์กร ที่มาจากกระบวนการอย่างมีส่วนร่วม โดยอาจจัดในรูปแบบการสนทนากลุ่ม

2) การมอบหมายผู้รับผิดชอบ และ การสร้างการตระหนักรู้

ผู้บริหารของคณะฯ ควรมีการมอบหมายโครงการและตัวชี้วัด ให้กับบุคลากรสายวิชาการอย่างชัดเจนครบถ้วนและทั่วถึง และเชื่อมโยงการทำงานของคณาจารย์กับแผนกลยุทธ์ของคณะฯ และการให้ข้อมูลของคณะฯ หรือสิ่งที่คณะฯ กำลังเผชิญอยู่เพื่อเกิดความตระหนักรู้ของบุคลากร

3) จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร

งานยุทธศาสตร์และแผน ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในการสื่อสารองค์กร เพื่อสร้างการสื่อสารที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

บรรณานุกรม

พนิดา เกรียงทวีทรัพย์, และสุรมงคล นิ่มจิตต์. (2561). รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร: กรณีศึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts), 11*(3).

พิริยา ศิริวรรณ. (2559). การสื่อสารภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล) เรื่องที่ไม่อาจมองข้าม. *เวชบันทึกศิริราช, 9*(1).

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2554). *การวางแผนและการประเมินผลการสื่อสารเชิงกลยุทธ์.* คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตนะ บัวสนธ์. (2555). *วิธีการเชิงผสมผสานสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ นาวีการ. (2527). *การติดต่อสื่อสารขององค์การ.* บรรณกิจ.

สิทธิ์ ธีรสรณ์. (2550). *แนวคิดพื้นฐานทางการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 1). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สัญชาติ พรมดง**,** และคณะ. (2561). การสร้างประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 1*(1).

© Authors