

การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทองค์กรธุรกิจ

Communication between Managers and Employees in the Context of Business Organizations

Received: May 2, 2025 / Received in revised form: March 4, 2026 / Accepted: March 17, 2026

ไพโรจน์ วิลานูช Pairote Wilainuch

มหาวิทยาลัยศิลปากร Silpakorn University

สิทธิเดช เฉลิมลาภวรบูรณ์ Sittidate Chalermabvoraboon*

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย University of the Thai Chamber of Commerce

ศุภกชา เอี่ยมโอภาส Sopacha Eamopas

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย University of the Thai Chamber of Commerce

บทคัดย่อ

บทความวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทองค์กรธุรกิจ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทองค์กรธุรกิจ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบผสมระหว่างชาติพันธุ์วรรณาและการวิเคราะห์การสนทนา ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา 5 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 10 คน และบันทึกการสนทนาระหว่างการประชุมในองค์กรธุรกิจจำนวน 4 กรณีศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผู้บังคับบัญชามีวิธีการสื่อสารที่มุ่งเน้นสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความเป็นกันเองและเป็นมิตร รวมถึงเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการพูด แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความเห็นอย่างเสรี เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความร่วมมือในทีมงาน ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิค “การผลัดกันพูด (Turn-taking)” อย่างชัดเจน โดยมีแนวโน้มที่จะพูดน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้คำตอบสั้น เช่น “อือ” “อืม” หรือ “อ้า” เพื่อแสดงการรับทราบและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการสื่อสารต่อไป การใช้คำตอบสั้นเหล่านี้ไม่เพียงแต่แสดงถึงการยอมรับข้อมูล แต่ยังช่วยให้การสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้บังคับบัญชาพยายามทำให้บรรยากาศในการประชุมเป็นกันเองแต่ผู้บังคับบัญชาก็ตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการถามตรงตั้งแต่ผลัดในการพูดครั้งแรกซึ่งเป็นการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในครั้งแรก

คำสำคัญ: การสื่อสาร, ผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา, ธุรกิจ, การวิเคราะห์การสนทนา

ไพโรจน์ วิลานูช (Ph.D. in Communication Studies, University of York, United Kingdom, 2007, E-mail: Wilainuch_P@su.ac.th) ปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, สิทธิเดช เฉลิมลาภวรบูรณ์ (น.บ. สาขาวิชานิติศาสตร์ การตลาด มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2562, E-mail: Sittidate_cha@utcc.ac.th) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และศุภกชา เอี่ยมโอภาส (ปร.ด. สาขาวิชาสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556 E-mail: sopacha_eam@utcc.ac.th) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ผลงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง “การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทองค์กรธุรกิจ”

*Corresponding Author's E-mail: Sittidate_cha@utcc.ac.th

Abstract

This Ethnographic-Conversation Analysis titled “Communication between Managers and Employees in the Context of Business Organizations” aimed to explore communication methods between managers and employees in the context of business organizations. Data were collected in Bangkok and some other provinces. Five managers and 10 employees in companies were asked to sign informed consents. Four conversations during business meetings were audio and video recording. The study found that managers use communication methods that focus on creating a friendly and welcoming work environment, as well as giving employees opportunities to speak, express their opinions, and freely exchange ideas to foster team bonding and cooperation. In interactions between managers and employees, managers clearly employ the “turn-taking” technique, tending to speak less than employees and relying on short responses such as “uh,” “um,” or “ah” to acknowledge and encourage employees to continue communicating. Using these short responses not only demonstrates acceptance of information but also helps keep the conversation flowing and continuous.

Keywords: Communication, Manager, Employee, Business, Conversation Analysis

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิด และความรู้สึกระหว่างกัน ส่งผลต่อความเข้าใจร่วมกัน การประสานงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Keyton, 2017) โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจ การสื่อสารที่มีคุณภาพไม่เพียงแต่สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ แต่ยังมีอิทธิพลต่อศักยภาพและภาพลักษณ์ขององค์กร การสร้างความเข้มแข็งในการจัดการ (Strong Management) การปรับตัวขององค์กร การจัดการ

ความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง และทักษะในการทำงานร่วมกันของพนักงาน (Spaho, 2012) ได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

รูปแบบสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบหนึ่ง คือ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจัดเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) การสร้างความสัมพันธ์นี้ไม่จำกัดเพียงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานปฏิบัติการเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงทุกระดับชั้นในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก ไปจนถึงพนักงานปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่สนับสนุน (Mishra et al., 2014) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทุกระดับนี้ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า มีส่วนร่วม และมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

งานวิจัยของ Kuchi (2006) กับ Jo และ Shim (2005) ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อหลายมิติของการทำงาน เช่น การสร้างทีมงาน (Team Building) การสร้างความสามัคคี (Harmony) การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) และการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เช่น การประชุมภายในหน่วยงาน หากผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนแนวคิด จะช่วยเพิ่มความเข้าใจร่วมและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ไพโรจน์ วิไลนุช, 2557)

แม้ว่าการสื่อสารนี้มีความสำคัญ แต่ในปัจจุบันยังมีปัญหาในการสื่อสารให้พบเห็นอยู่บ่อยครั้ง ได้แก่ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การใช้ช่องทางไม่เหมาะสม ขาดกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นสูง (High Power Distance) ซึ่งอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ (Hofstede, 2011) ได้ นอกจากนี้ การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น อีเมล แอปพลิเคชันสนทนา หรือระบบประชุมทางไกลออนไลน์ แม้จะช่วยเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็ว แต่ก็สร้างความท้าทายด้านการตีความข้อความและลดทอนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา (Maznevski & Chudoba, 2000) ลงไปได้เช่นกัน

รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่มุ่งเน้นที่เนื้อหาเท่านั้น หากแต่ยังเกี่ยวข้องกับเทคนิคและกล

ยุทธศาสตร์สื่อสาร เช่น การใช้การผลัดเปลี่ยนการพูด (Turn-taking) การสื่อสารเชิงโน้มน้าวใจ และการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด (non-verbal communication) เช่น สายตา (gazes) และ ท่าทาง (gestures) ซึ่งมีผลต่อความสมดุลของการสนทนาและความรู้สึกได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสารอย่างแท้จริง (Heide et al., 2018; Andersson, 2019)

เมื่อพิจารณางานวิจัยและผลงานวิชาการในบริบทนี้ ทำให้ทราบว่าการศึกษาการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาศัยวิธีการวิจัยทั้ง 2 อย่างนี้ ยังถือว่ามีย่อย นอกจากนี้ งานวิจัยนานาชาติที่ใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ ยืนยันว่า การสื่อสารภายในองค์กรทำให้พนักงานเข้าใจและมีกำลังใจ อยากทำงานในองค์กรและที่สำคัญมีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร อย่างไรก็ตามงานศึกษานี้ใช้วิธีวิทยาเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจำนวนมากแต่ผลการวิจัยยังขาดผลการศึกษาเชิงคุณภาพว่าในระหว่างการสื่อสารพนักงานและผู้บังคับบัญชาคุยกันอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นที่มาของงานวิจัยนี้ที่ต้องการเติมเต็มความรู้ที่ยังขาดหายไป

จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิธีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างการประชุมของหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์ รูปแบบการสื่อสาร ทั้งด้านภาษา เทคนิคการสื่อสาร การใช้ภาษากาย และการผลัดกันพูด (turn-taking) รวมถึงทำความเข้าใจในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่ของความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้กำหนดขอบเขตการศึกษาออกเป็นสองด้านหลัก ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา และ ขอบเขตด้านพื้นที่

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face communication) ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทของการทำงาน โดยเน้นการสื่อสารในองค์กร (Institutional Communication) คือ การสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร และเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยครอบคลุมการสื่อสารในรูปแบบเป็น

ทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจา โดยผู้บังคับบัญชาที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ ได้แก่ หัวหน้างาน หรือผู้จัดการระดับกลาง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ พนักงานปฏิบัติการในองค์กรธุรกิจ

งานวิจัยมุ่งสร้างความรู้ภาพรวมเกี่ยวกับ กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรธุรกิจ โดยไม่จำกัดประเภทธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใดเป็นพิเศษ เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้หลากหลายและสะท้อนความเป็นจริงขององค์กรธุรกิจในหลายรูปแบบ

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร องค์กรที่ยินดีให้ข้อมูลมีจำนวนทั้งสิ้น 4 บริษัท เป็นบริษัทที่ให้บริการเกมออนไลน์เพื่อสร้างตราสินค้า บริษัทที่ดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยว บริษัทที่ปรึกษาและบริษัทที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านการดูแลเส้นผม

ข้อมูลการสนทนาที่นำมารายงานในบทความวิจัยนี้ มาจากบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกมออนไลน์เพื่อการสร้างตราสินค้า เป็นข้อมูลการประชุมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทขององค์กรธุรกิจ โดยมุ่งวิเคราะห์ทั้งรูปแบบการใช้ภาษา เทคนิคการสื่อสาร การผลัดเปลี่ยนในการพูด (turn-taking) การใช้ภาษากาย (non-verbal communication) และความสัมพันธ์เชิงบทบาท

คำถามการวิจัย

บทความวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดคำถามการวิจัยหลักว่า วิธีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทขององค์กรธุรกิจเป็นอย่างไรเพื่อมุ่งศึกษากระบวนการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงาน รวมถึงรูปแบบการใช้ภาษา เทคนิคการสื่อสาร การผลัดกันพูด (turn-taking) และการใช้ภาษากาย (non-verbal communication) ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย

แนวคิดและทฤษฎี

การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ถือเป็นการสื่อสารภายในองค์กรประเภทหนึ่ง เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรให้มาสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งขององค์กรซึ่งก็คือพนักงาน งานวิจัยนี้จึงถือว่าการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแนวคิดสำคัญ

การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร (internal communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ในองค์กร เป็นเรื่องของการสื่อสารระหว่างสมาชิกหรือบุคลากรภายในองค์กร การสื่อสารภายในสามารถสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ ภายในองค์กร หรือการสื่อสารแบบเห็นหน้าก็ได้

การสื่อสารภายในองค์กรมีหัวใจสำคัญอยู่ที่เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจในสารหลักขององค์กร เมื่อทุกคนเข้าใจตรงกันแล้ว ก็อาจจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ การสื่อสารนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและมีผลต่อการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกกับคนภายนอก (Chmielecki, 2015) การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี มีประสิทธิภาพและเข้มแข็งส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันและรักองค์กร (Jo and Shim, 2005)

ภายในองค์กร สมาชิกหรือพนักงานขององค์กรอาจจะอาศัยการสื่อสารหลายอย่าง อย่างไรก็ตาม การสื่อสารภายในองค์กรและเกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามักมีลักษณะเฉพาะตามที่กล่าวต่อไปในเรื่องประเภทของการสื่อสารภายในองค์กร นอกจากแนวคิดเรื่องนี้แล้ว งานวิจัยนี้ยังใช้แนวคิดและทฤษฎีอื่นในการศึกษาการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

การสื่อสารแนวตั้ง

ในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามักปรากฏในรูปแบบการสื่อสารแนวตั้ง (vertical communication) โฟโรจน์ วิไลนุช (2557) กล่าวว่า การสื่อสารแนวตั้งคือ การสื่อสารที่ไหลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง เป็นการไหลที่มีระดับและมีได้ไหลแบบแนวราบหรือตามแนวนอนเสมอ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นการไหลของข่าวสารในลักษณะนี้ เป็นการติดต่อตามสาย

งานการบังคับบัญชา (สมคิด บางโม, 2562, น. 184) และเป็นการไหลจากเบื้องบนสู่ด้านล่าง เช่น จากผู้บริหารหรือหัวหน้าลงมายังพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน

งานวิจัยนี้มีแนวคิดเบื้องต้นว่า การสื่อสารในองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน แม้ว่าองค์กรพยายามจะให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นค่อนข้างเป็นอิสระก็ตามแต่การสื่อสารในองค์กรธุรกิจยังต้องใช้การสื่อสารแนวดิ่ง และเป็นการไหลของข่าวสารจากเบื้องบนลงสู่ด้านล่าง ผู้วิจัยและคณะนำแนวคิดนี้มาเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักว่าเขามีความคิดเห็นต่อการสื่อสารในลักษณะนี้อย่างไร

การสื่อสารระหว่างบุคคล

การสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) หมายถึง การส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างคน 2 คนขึ้นไปและอาจจะเป็นกลุ่มคนกลุ่มเล็ก การสื่อสารระหว่างบุคคลที่เรามักพบเห็นในชีวิตประจำวันคือการสื่อสารระหว่างบุคคลที่เป็นการเผชิญหน้าหรือแบบตัวต่อตัว (face-to-face communication) เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2565, น. 151) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ประเภท การสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยกิริยา ท่าทางและการแสดงออก จุลณี เทียนไทย (2567, น. 168) ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสำคัญต่อการสื่อสารในองค์กรเพราะทำให้คนที่สื่อสารกันมองเห็นอวัจนภาษา ทำให้เกิดความไว้วางใจกันรวมถึงการเอื้อต่อการตีความและแปลความในเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึกตลอดจนความเข้าใจในสารที่ส่งออกไป

งานวิจัยนี้ใช้แนวคิดเรื่องนี้เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลว่าในระหว่างที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ใช้วาจาจากน้อยอย่างไร หรือเป็นการสื่อสารกลุ่มเล็ก นอกจากนี้ในระหว่างการสื่อสารลักษณะนี้ หากมีเรื่องหรือประเด็นสำคัญฝ่ายที่เป็นผู้เริ่มเปิดประเด็น เขาปฏิบัติอย่างไร ในการสื่อสารในบริบทธุรกิจ ผู้เริ่มเปิดประเด็นอาจจะต้องมีเทคนิคในการเปิดการสนทนาเฉพาะ

วิธีการสื่อสารและเทคนิค

อรุณี เมืองศิลปศาสตร์ และบุษกร วัชรศรีโรจน์ (2555) ศึกษาการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทสาธารณสุขและยืนยันว่าทั้งสองฝ่ายใช้รูปแบบการสื่อสารแบบใช้เหตุผล ใช้การสัมผัส การมองและการฟัง นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังพบว่าหัวหน้าแผนกและผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ภาษาถ้อยคำในการสื่อสารมาก

นักวิเคราะห์การสนทนาเชื่อว่าในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (social interaction) เช่น การพูดคุยหรือสนทนากับระหว่างคู่สนทนา (interlocutors) เขาจะใช้เทคนิคเพื่อให้การสนทนาสำเร็จ วิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนา กล่าวถึงเทคนิคในการสื่อสารหลายอย่างที่คู่สนทนาอาจจะเลือกใช้ นักวิเคราะห์การสนทนาชาวอเมริกันอย่าง Heritage (2005) ชี้ให้เห็นว่าแม้ในการเปิดการสนทนา เจ้าหน้าที่สาธารณสุขจะเปิดการสนทนาต่างออกไปเมื่อมีบุคคลที่มีสถานะเป็นพ่อปรากฏอยู่ พยาบาลจะถามพ่อและแม่ว่าจะตั้งชื่อลูกอะไรเมื่อมีพ่อปรากฏอยู่ แต่เธอจะเปิดการสนทนาเมื่อไม่มีพ่ออยู่ด้วยโดยจะกล่าวถึงความลำบากของแม่ที่ต้องอดทนหลังคลอดเพื่อเลี้ยงดูลูก

แนวคิดและโมเดล EOS

เป็นที่เห็นกันโดยทั่วไปว่า องค์กรธุรกิจหลายแห่งมักเข้าร่วมอบรมกับบริษัทที่ให้ความรู้เรื่องการบริหารองค์กรธุรกิจกันอย่างดาษดื่น องค์กรธุรกิจที่เป็นกรณีศึกษาเลือกรับความรู้จากบริษัทที่ให้ความรู้ในการบริหารองค์กรด้วยโมเดลที่เรียกว่า EOS คำว่า EOS ย่อมาจาก Entrepreneurial Operation System ที่ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบในการดูแลองค์กร 6 อย่างหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) คน (People) ข้อมูล (Data) ประเด็น (Issues) กระบวนการ (Process) การลงมือปฏิบัติ (Traction) (EOS Worldwide, LLC, 2025) บทความวิจัยนี้ขอลำถึงประกอบแต่ละอย่างพอสังเขปดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นตรงกันว่าองค์กรจะทำอะไร และไปในทิศทางใด โดยในองค์ประกอบนี้กล่าวถึงเครื่องมือหลักหลายประการ เช่น ค่านิยมหลัก จุดเน้น เป้าหมายในอีก 10 ปีและกลยุทธ์ทางการตลาด

คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก เป็นองค์ประกอบที่เน้นว่าทำอะไร องค์กรจึงจะได้คนที่เหมาะสมกับองค์กร เครื่องสำคัญในองค์ประกอบนี้คือ เครื่องมือในการวิเคราะห์คนหรือเครื่องมือในการประเมินว่าองค์กรมีคนที่เหมาะสมหรือไม่

ข้อมูล (Data) เป็นองค์ประกอบที่องค์กรใช้ในการดำเนินธุรกิจด้วยข้อเท็จจริง ตัวเลขหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ แทนที่จะใช้ความรู้สึกส่วนตัว องค์ประกอบนี้กล่าวถึงเครื่องมือสำคัญคือตารางวัดผล (scorecard) และตัวชี้วัด

ประเด็น (Issues) หมายถึงสิ่งที่ขัดขวางการบริหารขององค์กร อาจจะเป็นอุปสรรค แนวคิดหรือโอกาส ภายใต้ องค์ประกอบนี้กล่าวถึงเครื่องมือสำคัญได้แก่รายการประเด็นหรือหลักการปฏิบัติอย่างง่ายเพื่อแก้ไขปัญหา

กระบวนการ (Process) เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงการสร้างระบบให้ธุรกิจ อาจจะเป็นการทำเอกสาร คู่มือในการดำเนินธุรกิจตามแบบของแต่ละองค์กร โดยเครื่องมือหลักได้แก่ เอกสารกระบวนการหลัก (documenting core process) หรือวินัยในการทำงานของพนักงานทุกคน

การลงมือปฏิบัติ (Traction) เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนให้เห็นว่า วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง เป็นการสร้างวินัยการทำงานและความรับผิดชอบในองค์กร โดยมีเครื่องมือหลักได้แก่ การกำหนดเป้าหมายระยะเวลา 90 วัน ระยะเวลาในการประชุมและความถี่ในการประชุม

งานวิจัยนี้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรที่ใช้แนวทางนี้ในการบริหารองค์กรว่าในระหว่างที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีองค์ประกอบใดของแนวคิดนี้เกี่ยวข้องบ้าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการ ประเด็นหรือการลงมือปฏิบัติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศเป็นงานศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา อัครพนธ์ สายจีน (2562) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาศูนย์การค้าฟิวเจอร์พาร์ครังสิต ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรแตกต่างกันในด้านเพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง

สถานภาพและประสบการณ์การทำงานของพนักงานภายในศูนย์การค้าฟิวเจอร์พาร์ครังสิต นอกจากนี้ยังพบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของศูนย์การค้าฟิวเจอร์พาร์ครังสิต ประเด็นการวิเคราะห์ที่น่าสนใจคือ รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่างมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยปัจจัยที่น่าสนใจที่ส่งผลในด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับของการส่งสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ผู้บังคับบัญชาสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายขององค์กรให้ทราบอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามีการชี้แจงรายละเอียดของงานให้ทราบอย่างรวดเร็ว ตามลำดับ งานวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลว่าในระหว่างการสื่อสารในบริบทของธุรกิจนั้น ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานที่กำลังดำเนินอยู่อย่างไรหรือติดตามตรวจสอบงานเหล่านั้นอย่างไร

รัชนก เชื้อแพทย์ (2563) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา งานศึกษาพบว่า

1. ระดับอุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อระบุผลการศึกษาในประเด็นสำคัญเป็นรายด้านทำให้พบว่า ระดับปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนระดับบริหารมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับองค์ประกอบการติดต่อสื่อสารรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสารและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านช่องทางการสื่อสาร

2. ระดับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสื่อสารจากบนลงล่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการสื่อสารแบบวงกลมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

4. อุปสรรคการสื่อสารในองค์กรระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสารภายใน

องค์กรระดับปานกลางทางบวก อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

5. องค์ประกอบการติดต่อสื่อสารในด้านผู้ส่งสาร ด้านผู้รับสาร ด้านสาร และด้านช่องทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรระดับต่างๆ ทางบวก อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

รัชชา ชิตชม (2564) ศึกษารูปแบบการสื่อสารในองค์กรเพื่อลดความขัดแย้ง และสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชน ABC ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชน ABC ในจังหวัดสมุทรปราการอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนรูปแบบการสื่อสารที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญได้แก่ การสื่อสารทางเดียวและรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอน งานวิจัยนี้นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยได้ด้วยการศึกษาว่าการสื่อสารในองค์กรธุรกิจที่มีลักษณะกันเองเป็นการสื่อสารแนวนอนหรือแนวตั้ง

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิทยาผสม (hybrid methodology) ระหว่างวิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนา (Conversation Analysis) และชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) ผู้วิจัยและคณะขอให้รายละเอียดในแต่ละวิธีวิทยาดังนี้

วิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนา

งานวิจัยนี้วิเคราะห์การโต้ตอบของกลุ่มสนทนา ในระหว่างการโต้ตอบ ทั้ง 2 ฝ่ายต้องผลิตเปลี่ยนการพูด ใช้ภาษาพูด ท่าทาง คำถาม การหยุดและอาจจะมีการลังเลก่อนที่จะตอบคำถาม เมื่อพิจารณารายละเอียดที่เกิดขึ้นในผลัดในการพูดของแต่ละฝ่ายว่ามีรายละเอียดที่ต้องวิเคราะห์อย่างไร งานวิจัยนี้จึงต้องเลือกวิธีวิทยาการวิจัยที่สามารถวิเคราะห์สิ่งเหล่านี้ได้ วิธีวิทยาที่ควรนำมาใช้คือวิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนา

วิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนามีลักษณะพิเศษคือช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเลือกหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ได้อย่างชัดเจน ในงานวิจัยนี้คือ ผลัดในการพูดของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อมูลที่ผู้วิจัยและคณะต้องเก็บเป็นข้อมูลการสนทนาระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างการประชุมจำนวน 1 ครั้งหรือ 1 การพบปะหารือ (sessions) งานวิจัยที่ใช้วิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนาใช้จำนวนในการศึกษาน้อย นักวิเคราะห์การสนทนาทั่วโลกยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างต้องไม่มากดังนั้นจึงไม่มีการกำหนดจำนวนล่วงหน้าเหมือนในการวิจัยอื่น ในประเด็นเรื่องจำนวนผู้ให้ข้อมูลหรือกรณีศึกษานี้ นักวิชาการด้านการวิเคราะห์การสนทนาไม่นิยมเก็บข้อมูลจำนวนมากเพราะเขาต้องการศึกษารายละเอียดในการพูดคุยซึ่งเป็นการศึกษาในเชิงลึก Bryman (2004, p. 367) ยืนยันในเรื่องการเก็บข้อมูลในการวิจัยการวิเคราะห์การสนทนาว่าบางครั้งอาจใช้ประโยชน์แค่ 1-2 ส่วนของบทสัมภาษณ์ก็สามารถตอบคำถามการวิจัยได้แล้ว นี่หมายความว่า การใช้ข้อมูลอาจเกิดขึ้นในกรณีศึกษาหรือจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพียงไม่กี่ราย

ในส่วนของการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยและคณะบันทึกการสนทนาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติและนำมาถอดอย่างละเอียด (Drew, 2003, p. 136) ภายใต้บริบทเฉพาะ บริบท (context) ที่วิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนากล่าวถึงมี 2 บริบท คือ บริบทที่เกิดขึ้น (context-shaped) และบริบทใหม่ (context-renewed) ในการสนทนาจะมีบริบททั้งสองอย่างนี้เกิดขึ้นตลอดการสนทนา (Heritage, 1984, p. 242)

บทสัมภาษณ์ เกิดขึ้นจากการโต้ตอบระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในระหว่างการสื่อสารอย่างเป็นธรรมชาติจะมีการใช้ภาษา น้ำเสียงและท่าทาง ดังนั้นเมื่อผู้วิจัยและคณะต้องถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ออกมาในรูปของลายลักษณ์อักษรจึงต้องใช้เครื่องหมายในบทสัมภาษณ์ (transcription conventions) ที่แสดงลักษณะการพูดของแต่ละฝ่าย เช่น การหยุด (pause) การเงียบ (silence) การเอื้อนหรือลากเสียงที่คำบางคำ (stretching) หรือ การหายใจเข้า-ออก (inbreath or outbreath) รายละเอียดเกี่ยวกับการใช้เครื่องหมายในปัจจุบันยึดตามหลักของ Jefferson (1990, 2004)

การวิเคราะห์ ข้อมูลการสนทนาเริ่มต้นจากการพิจารณาการพูดว่า ทั้งสองฝ่ายคุยกันอย่างไรด้วยการวิเคราะห์ว่าเขาทำอะไรในผลัดในการพูดของแต่ละฝ่าย เช่น ถามคำถาม

ประเมิน อ้าปากพูดที่ 3 เล่าเรื่อง หรือสั่งการ และในผลัดในการพูดของแต่ละคนประกอบด้วยอะไรบ้าง เช่น การใช้คำ น้ำเสียง และท่าทาง และเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายหนึ่งสื่อสารมากขึ้นอย่างไร สร้างจุดผลัดเปลี่ยนในการพูด (turn-taking) ไปให้อีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร

วิธีวิทยาชาติพันธุ์วรรณนา

วิธีวิทยาชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnography) เป็นวิธีวิทยาเชิงคุณภาพที่เน้นให้ผู้วิจัยใช้เวลาในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรม ความคิดและความเชื่อของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในพื้นที่ต่างๆ และผลการศึกษาอาจจะให้ข้อสรุปของวิถีปฏิบัติ พฤติกรรมและวิธีการสื่อสารของกลุ่มผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรธุรกิจ วิธีวิทยานี้ให้ความสำคัญต่อการเก็บข้อมูลด้วยการสังเกตและสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ งานวิจัยนี้ประยุกต์ใช้วิธีวิทยานี้โดยเก็บข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยและคณะใช้เวลาในการเก็บข้อมูลภาคสนาม เข้าออกในพื้นที่เป็นเวลาประมาณ 3 เดือน

ข้อมูล สัมภาษณ์ที่งานวิจัยนี้ต้องเก็บมีจำนวนไม่มาก เราอาจจะระบุได้ยากว่าเราควรเก็บข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพมากเท่าใด ขนาดของผู้ให้ข้อมูลหลักหรือกลุ่มตัวอย่างไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับจำนวนของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ควรสัมพันธ์กับงานวิจัยและวิธีวิทยา และประเด็นเฉพาะ (Baker & Edwards, 2012) หรือขนาดของผู้ให้ข้อมูลหลักมากพอที่จะทำให้ข้อมูลลึกลงไปสู่ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่กำลังวิจัยอยู่ (Sandelowski, 1995) งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาจำนวน 5 คนและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 10 คน จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่มนี้มาจากองค์กรธุรกิจต่างๆ ที่ยินดีเข้าร่วมโครงการวิจัย ดังนั้นข้อมูลที่มาจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่มนี้จึงไม่ได้มาจากองค์กรธุรกิจหรือบริษัทเดียว จำนวนบริษัทหรือองค์กรที่จะให้ความร่วมมือควรมีน้อย 3 บริษัทขึ้นไปหรือตามจำนวนที่องค์กรเหล่านี้ยินดีให้ข้อมูล

ผู้วิจัยและคณะอาศัยวิธีวิทยาชาติพันธุ์วรรณนาจึงใช้เวลาในการสังเกตพอสมควร และเข้าไปในพื้นที่บ่อย ในการสังเกตแต่ละครั้ง ผู้วิจัยและคณะมีกรอบในการสังเกตคือพิจารณาการสื่อสารทั่วไปในสำนักงานว่าเป็นอย่างไร เช่น บรรยากาศการสื่อสารมีลักษณะเป็นพี่น้องหรือไม่อย่างไร การใช้สรรพนามแทนตัวเองของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร จากการ

สังเกตทำให้ทราบว่า ในระหว่างการทำงาน การสื่อสารไม่เป็นทางการผู้ได้บังคับบัญชามีความอิสระในการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นและกล้าพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา ข้อมูลจากภาคสนามทำให้เห็นว่าข้อมูลที่มาจากองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ จะไม่เป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง แต่จะมีลักษณะราบ ทุกคนมีระดับการสื่อสารเดียวกัน แต่ก็ยังให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา สิ่งนี้สังเกตได้จากสรรพนามที่ผู้บังคับบัญชาใช้แทนตัวเองว่า ผมสำหรับผู้ชาย และหนูสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาผู้หญิง

เกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก มีดังนี้

ผู้บังคับบัญชา เป็นบุคลากรในองค์กรธุรกิจแต่ไม่ได้เป็นเจ้าขององค์กรธุรกิจและเป็นระดับหัวหน้างานมาแล้วอย่างน้อย ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป การเป็นผู้บังคับบัญชามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ย่อมสะท้อนให้เห็นว่าเขาได้รับการเตรียมและอบรมมาแล้วในอดีต ก่อนที่จะมาเป็นหัวหน้างาน และเคยเป็นพนักงานในบริษัทมาก่อน และมีโอกาสประชุมกับผู้บังคับบัญชาในสายงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นพนักงานในองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี การกำหนดระยะเวลา 1 ปีก็เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าเขาเป็นพนักงานประจำแล้วและผ่านการทดลองงานมาแล้ว เป็นพนักงานในหน่วยงานในระดับปฏิบัติการ ไม่ใช่ผู้กำหนดนโยบายและไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา

บทสัมภาษณ์ ที่มาจากการสัมภาษณ์เป็นข้อมูลชาติพันธุ์วรรณนา (ethnographic data) ที่ผู้วิจัยและคณะเป็นคนสัมภาษณ์ พูดคุย ประเด็นที่จะพูดคุยจะเป็นเรื่องของ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาและความคาดหวังในการสื่อสาร

การวิเคราะห์ ข้อมูลใช้การกำหนดมโนทัศน์ (conceptualization) และแก่นสาระ (thematic) เช่น ในการสร้างสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นข้อมูลที่ได้จากการบอกเล่าของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มสาระเดียวกัน

วิธีการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยและคณะเก็บข้อมูลในองค์กรธุรกิจหรือสถานที่ที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยสะดวก นอกจากนี้ ในกรณีที่มีความจำเป็น ผู้วิจัยและคณะเก็บข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ เช่น หากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกให้ผู้วิจัยและคณะเดินทางไปพบเพื่อเก็บข้อมูลเนื่องจากองค์กรอาจจะไม่สะดวกให้มีการเข้าไปในพื้นที่ หรือมีเหตุจากภัยธรรมชาติ ระบบการขนส่งและการเดินทางมีอุปสรรค

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และการรักษาความลับ

ผู้วิจัยและคณะให้ความสำคัญต่อจริยธรรมในการวิจัย ดังนั้นจึงขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ผู้วิจัยและคณะส่งโครงร่างงานวิจัยและขั้นตอนในการรักษาความลับและใบให้ความยินยอม (consent form) ในการเข้าร่วมโครงการวิจัยให้คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์พิจารณาและได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการวิจัย โดยได้รับการยกเว้นอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากประเด็นที่ศึกษามีได้เกี่ยวข้องกับกลุ่มเปราะบาง ตามรายละเอียดดังนี้ Project Code A06030/2024, Certificate of Approval No. UTCCEC/Exemp063/2024, Date of Approval: November 7, 2024

นอกจากนี้ก่อนเริ่มเก็บข้อมูล ผู้วิจัยและคณะส่งรายละเอียดของโครงการวิจัยพร้อมเอกสารการรับรองการขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ไปยังองค์กรธุรกิจเพื่อให้ผู้มีอำนาจและผู้เกี่ยวข้องพิจารณาเบื้องต้น ทั้งนี้หากองค์กรต้องการให้ผู้วิจัยและคณะชี้แจงในประเด็นใดเพิ่มเติม ผู้วิจัยและคณะก็ยินดีให้ข้อมูลและรายละเอียดไม่ว่าจะเป็นที่หน่วยงานหรือผ่านออนไลน์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูล 2 ส่วนคือการสัมภาษณ์และบันทึกการสนทนา ดังนั้นจึงกำหนดเครื่องมือในการเก็บข้อมูลต่างกัดังนี้



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยและคณะนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลจากการประชุมในองค์กรซึ่งเป็นการสนทนาระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามาวิเคราะห์ผสมกัน (merge) โดยไม่แยกนำเสนอเนื่องจากเป็นข้อมูลที่ควรนำมารายงานพร้อมกันไป ข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมีศักดิ์และสิทธิ์ที่เป็นข้อมูลการวิจัยเหมือนกันและที่สำคัญทำให้ผู้อ่านเห็นว่าข้อมูลมีความเหมือนและความต่างกันอย่างไร หรือเอื้อประโยชน์เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างไร

ก่อนที่จะรายงานผลการวิจัย งานวิจัยนี้ควรให้ข้อมูลว่าองค์กรธุรกิจที่มีการประชุมในวันที่เก็บข้อมูลใช้ทฤษฎีหรือโมเดล (model) ในการบริหารองค์กรเป็นการเฉพาะ เขาใช้งบประมาณในการอบรมเรื่องการบริหารจัดการในองค์กรโดยมีแนวทางจากต่างประเทศ เมื่อเราพิจารณาการบริหารของผู้บริหารในองค์กรนี้จึงมาจาก 2 ส่วนคือประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมาและความรู้ที่ได้จากการอบรม

The Entrepreneurial Operating System (EOS) หรือ โมเดล EOS นี้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการในบริษัทธุรกิจที่ผู้บริหารบริษัทนี้เข้ารับการอบรม โมเดลนี้เป็นโมเดลที่กล่าวถึงการดำเนินงานด้วยสิ่งที่เรียบง่ายและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กรธุรกิจ ในการดำเนินธุรกิจ จะขับเคลื่อนด้วยปัจจัยสำคัญได้แก่ วิสัยทัศน์ ข้อมูล กระบวนการ แรงผลักดัน ประเด็นปัญหาและคน

เมื่อผู้บริหารยอมรับโมเดลการบริหารจัดการองค์กรด้วยวิธีคิดนี้ ก็กลายเป็นส่วนสำคัญขององค์กรและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเน้นย้ำให้พนักงานในองค์กรทราบ ในระหว่างการอบรมผู้บริหารจะได้รับทราบเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการทำงานในอีก 10 ปีข้างหน้า ค่านิยมหลักขององค์กร สิ่งที่ต้องครครเน้น กลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร ในการวางแผนในระยะ 1 ปีที่องค์กรควรทำมีอะไรบ้าง เช่น เป้าหมายของปี สิ่งที่ต้องครครทำ และมีใครเป็นผู้รับผิดชอบ

การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้องและการตรวจสอบ

ข้อมูลงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าในการสื่อสารขององค์กรธุรกิจซึ่งเป็นการสื่อสารภายในองค์กร ใช้การสื่อสารหลายรูปแบบ เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) และการสื่อสารกลุ่ม (group communication) ในการสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาคูกับพนักงานซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราวและตามความจำเป็น ในกรณีที่ เป็นเรื่องความลับ ผู้บังคับบัญชามักเชิญพนักงานที่เกี่ยวข้องมาพูดคุยเป็นการส่วนตัว หรือเมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นว่าการทำงานที่มีความบกพร่องและจำเป็นต้องตำหนิและแจ้งให้พนักงานบางคนทราบ ผู้บังคับบัญชาก็จะเชิญพนักงานที่เกี่ยวข้องมาสื่อสารเป็นส่วนตัว

การสื่อสารกลุ่มใช้ในการประชุมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน เมื่อองค์กรต้องการข้อมูลเกี่ยวกับผลประกอบการ ความคืบหน้าและ

อุปสรรคในการทำงาน การรักษาสภาพแวดล้อมขององค์กรหรือ การติดต่อกับลูกค้า ผู้บังคับบัญชามักใช้การประชุมซึ่งเป็นการ สื่อสารกลุ่ม ในระหว่างการสื่อสารประเภทนี้ก็จะเป็นการ สื่อสาร 2 ทาง มีการถาม การตอบ การโต้ตอบ ใช้ทั้งภาษาพูด และภาษาทัก

ข้อมูลงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าในการสื่อสารกลุ่มที่ เป็นการประชุมนั้น วิธีการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาใช้คือการ กระตุ้นและให้โอกาสพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาพูดมากกว่า ตัวเอง การปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารนั้นแสดงให้เห็นว่า บริษัทต้องการให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและ เสนอความคิดเห็นได้ ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาพูดในสิ่งที่เขาต้องการสะท้อนให้ เห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้ผลัดในการพูด (turn allocation) แก่คู สนทนา การปฏิบัตินี้สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญ กันเองและนำแนวคิดการอยู่ร่วมกันแบบภารดรภาพคือความ เป็นที่ป็นน้องมาใช้ในองค์กร

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บังคับบัญชาทุก คนยืนยันตรงกันว่า เขาต้องการให้บรรยากาศในการทำงานดี ไม่ตึงเครียด มีความเป็นกันเอง มีความเป็นพี่น้อง อย่างไรก็ตาม ในความเป็นพี่น้องหมายรวมถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีความรับผิดชอบและทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้ ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยและคณะขอทำให้ประเด็นนี้เป็น รูปธรรมด้วยการยกคำกล่าวของผู้บังคับบัญชาบางคนมา สนับสนุนดังนี้

“เราสร้างความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วน ใหญ่เป็นน้อง อายุน้อยกว่า ยิ่งบุคลิกภาพเราดูเป็นคนจริงจัง ก็ จะต้องสื่อสารให้นุ่มนวล soft วิธีการให้เกิดความเป็นพี่น้องก็ ด้วยการใช้สรรพนาม เช่น พี่”

ข้อมูลที่น่ามารถายงานแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชา ใช้วิธีการสื่อสารแบบกันเองเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ให้เป็นแบบใกล้ชิด เป็นกลุ่มหรือทีม ผู้บังคับบัญชาใช้สรรพนามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าทั้งสองฝ่ายใกล้ชิดกัน

นอกจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว ในระหว่างการ ประชุมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีข้อมูลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยและคณะขอนำบทสนทนา บางส่วนที่เกี่ยวข้องมารายงานและวิเคราะห์ให้เห็นเชิงประจักษ์ กรณีศึกษานี้ น่าสนใจและเป็นตัวแทนที่ดีในประเด็นที่ว่า องค์กรบริหารโดยมีแนวทางจากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้รับมา จากการอบรม แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเชื่อว่าการบริหารองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยความรู้ที่ มาจากผู้เชี่ยวชาญ บริษัทนี้ยินดีให้คณะผู้วิจัยเก็บข้อมูลทั้งในห้อง ประชุมและสังเกตในพื้นที่ของบริษัทเป็นระยะ ทำให้งานวิจัยได้ ข้อมูลการสื่อสารแบบเผชิญหน้า

1 [2568-ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา: 1:03:04] [วิดีโอ]¹

[องค์กรดำเนินธุรกิจออนไลน์ในรูปแบบเกม บริษัท อยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นบริษัทขนาดเล็ก มีพนักงาน 12 คน ผู้บริหารผ่านการอบรมการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ]

1. ผู้ใต้บังคับบัญชา : แล้วก็ (0.1) feedback
2. จาก (ชื่อลูกค้า) (.) ก็คือ
3. เหมือนเขาจะยัง (.)
4. ไม่ค่อย get เรื่องเกม
5. ผู้บังคับบัญชา: อ้อ
6. ผู้ใต้บังคับบัญชา: เท่าไหร่
7. ผู้บังคับบัญชา: ((กระแอม))
8. ผู้ใต้บังคับบัญชา: เหมือนแบบ (.) นึกภาพ
9. ไม่ออกจริง ๆ
10. (((หัวเราะ)))
11. ผู้บังคับบัญชา: อ้าอ้าอ้า
12. ผู้ใต้บังคับบัญชา: อะอย่างเงี้ย

¹ วิธียการวิเคราะห์การสนทนากำหนดให้นักวิจัยระบุที่มาของข้อมูล # 1 หมายถึงบทสนทนาที่ 1 ที่ผู้เขียนและคณะนำเสนอในบทความวิจัย ในวงเล็บเหลี่ยมแรก 2568 คือพุทธศักราชหรือ ปี ที่งานวิจัยนี้เสร็จ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาคือชื่องานวิจัย เลข 1 หมายถึงกรณีศึกษาแรกที่บันทึกข้อมูลด้วยกล้องวิดีโอ 03:04 หมายถึง เวลาที่บทสนทนาที่เกิดขึ้น ภายในวงเล็บเหลี่ยมที่ 2 คำว่าวิดีโอหมายถึง วิธีการที่งานวิจัยนี้บันทึกข้อมูล ผู้วิจัยและคณะบันทึกข้อมูลการสนทนา ด้วยกล้องวิดีโอ

13. ผู้บังคับบัญชา: อ้าอ้า
14. ผู้ใต้บังคับบัญชา: ใช่ค่ะ (.) เปิดเกมให้
15. ให้ดูแล้ว (.) เขาก็รู้สึก
16. ว่า (.) โอเค (.) มันน่ารัก
17. ดี (.) แต่ว่าก็อาจจะเป็น
18. เพราะเขา (.) เข้าไม่ถึงเกมด้วย
19. ผู้บังคับบัญชา: อืมอืม
20. ผู้ใต้บังคับบัญชา: มันก็เลยยัง (.) แบบงงง
21. ผู้บังคับบัญชา: อืมอืม
22. ผู้ใต้บังคับบัญชา: อะอย่างเงี้ยค่ะ

บรรทัดที่ 1-4 สะท้อนให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชา กำลังกล่าวถึงระดับความรู้ของลูกค้ายที่มีต่อเกมออนไลน์ โดยกล่าวว่าคิดว่าลูกค้ายยังไม่เข้าใจในเรื่องเกมมากนัก ในผลัดในการพูดต่อมาเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชามีได้กล่าวอะไรมาบ้าง กล่าวเพียงคำที่แสดงให้เห็นว่ารับทราบในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา แจ้งให้ทราบ ที่กล่าวว่า “อือ” ดังปรากฏตามบรรทัดที่ 5

ในบรรทัดที่ 8-10 ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังกล่าวย้ำในประเด็นเดิมที่ตีความได้ว่าลูกค้ายขาดความเข้าใจ ในเรื่องเกมโดยกล่าวว่า “เหมือนแบบ (.) นึกภาพไม่ออกจริง ๆ (((หัวเราะ)))” การพูดในครั้งนี้มีภาวะซึ่งทำให้เห็นว่าลูกค्यान่าจะขาดความรู้และไม่เข้าใจเรื่องเกมอย่างมาก

ในบรรทัดที่ 11 และบรรทัดที่ 13 เป็นผลัดกันพูดระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การผลัดกันพูดนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาก็ได้กล่าวอะไรมา โดยมีการใช้คำที่แสดงให้เห็นว่าเขารับทราบและเข้าใจ การใช้คำเหล่านี้ช่วยให้การปฏิสัมพันธ์ (interaction) ดำเนินต่อไป นอกจากนี้การใช้คำตอบรับเหล่านี้ของผู้บังคับบัญชา เช่น อ้า อือ ทำให้เห็นว่าได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดและแสดงเหตุผลหลังจากที่ได้ติดต่อลูกค้ายมากระยะหนึ่งแล้ว อีกทั้งยังทำให้รู้สึกได้ว่าผู้บังคับบัญชามีได้ชัดเจนหรือไม่ได้เห็นด้วยกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากแต่พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นดังที่เห็นได้จากการสนทนา

บรรทัดที่ 14-18 ผู้ใต้บังคับบัญชาคนเดิมยังกล่าวถึงเรื่องเดิมและย้ำว่าลูกค้ายยังไม่เข้าใจเรื่องเกม แต่ในครั้งนี้อีกกล่าวว่า “...เข้าไม่ถึงเกม” การผลัดกันพูดนี้ยังแสดงให้เห็นว่าในระหว่างที่คุยกับลูกค้าย ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สารถการขยายอย่างมี

มาตรฐานตามการขยายทั่วไป ด้วยการเปิดตัวอย่างเกมให้ลูกค้ายได้ชม การผลัดกันพูดนี้น่าจะทำให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบและเห็นพ้องกันว่าเหตุผลที่เธอยังไม่สามารถขายสินค้าให้กับลูกค้ายและปิดการขายได้ก็เพราะลูกค้ายขาดความเข้าใจในตัวสินค้าแม้ว่าเธอจะพยายามอย่างสูงแล้วก็ตาม

บรรทัดที่ 19 และ 21 เป็นผลัดในการพูดของผู้บังคับบัญชาซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาก็ยังไม่ได้กล่าวอะไรมากนัก เขายังคงใช้คำพูดคล้ายกับที่ผ่านมาคือคำว่า “อืม” การใช้คำเหล่านี้ในผลัดในการพูดนี้ก็อาจจะทำให้เราเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาน่าจะเห็นด้วยกับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากล่าวมาทั้งหมด อย่างไรก็ตามในการสนทนาในช่วงต่อไปแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนไป

2 [2568-ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา: 1: 03:33] [วิดิทัศน์]

1. ผู้บังคับบัญชา: แล้ว (.) ให้อีเมล (.)
2. ที่ (เยกมือสองข้างขึ้น))
3. content ใน email
4. ที่เราส่งไปเนี่ย (.) เรา (.)
5. มันคืออัน (.) อัน
6. ผู้ใต้บังคับบัญชา 1: อันเดิม
7. ผู้บังคับบัญชา: เดิม
8. ผู้ใต้บังคับบัญชา 1: [แต่ก็มีปรับแก้]
9. ผู้ใต้บังคับบัญชา 2: [()]
10. ผู้ใต้บังคับบัญชา 1: บ้างค่ะ
11. ผู้บังคับบัญชา: อ้าอ้า
12. ผู้ใต้บังคับบัญชา 1: ดีขึ้นบ้าง
13. ผู้บังคับบัญชา: ส่วนใหญ่ที่เขาตอบกลับมา
14. คือ (.) เขาตอบมาว่า
15. ผู้ใต้บังคับบัญชา 1: เขาตอบว่า (.) สนใจค่ะ (.)
16. นัด meeting กลับมาได้เลย
17. อะไรเงี้ย
18. ผู้บังคับบัญชา: อ้าอ้า

นาทีที่ 3 วินาทีที่ 33 แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชา เริ่มพูดมากกว่าที่ผ่านมา ในบรรทัดที่ 1-5 ผู้บ้

คัมบังบัญชากล่าวว่า “แล้ว (.) ไอตัว email (.) ที่ ((ยกมือสองข้างขึ้น)) content ใน email ที่เราส่งไปเนี่ย (.) เรา (.) มันคืออัน (.) อัน” ผลัดในการพูดนี้ทำให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชากำลังพยายามทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับข้อความหรือเนื้อหาในโปรชนียอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งไปว่ามันเป็นอย่างไร การผัดกันพูดนี้เริ่มทำให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาพยายามตรวจสอบข้อมูลบางประเด็น โดยอาจมีความสงสัยว่าการที่ลูกค้าไม่เข้าใจหรือขาดความรู้เกี่ยวกับสินค้าของบริษัทซึ่งเป็นเกมนั้น อาจเกี่ยวข้องกับข้อความที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งไปให้ลูกค้าได้

ในบรรทัดที่ 6 ผู้ใต้บังคับบัญชากล่าวว่าโปรชนียอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งไปให้ลูกค้าคือโปรชนียอิเล็กทรอนิกส์เดิม ในบรรทัดต่อมา ผู้บังคับบัญชากล่าวย่ำในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานดังที่กล่าวว่า “เดิม” (บรรทัดที่ 7) หลังจากที่ถูกผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชากล่าวว่า “เดิม” ในการผัดกันพูดก่อนหน้านี้ จึงพยายามทำให้เห็นว่าสิ่งที่กล่าวไปนั้นน่าเชื่อถือและอาจจะเหมือนการพยายามทำให้รอดพ้นจากการถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชา จึงกล่าวว่ามันเป็นโปรชนียอิเล็กทรอนิกส์เดิมแต่ก็ได้มีการปรับแก้ ดังปรากฏในบรรทัดที่ 8 และ 10 ในผลัดในการพูดต่อไปเธอก็ยังโน้มน้าว (persuade) ให้ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับข้อความที่ส่งไปหาลูกค้าเป็นข้อความที่ดีขึ้น

ในบรรทัดที่ 13-14 ผู้บังคับบัญชายังพยายามถามเกี่ยวกับการส่งโปรชนียอิเล็กทรอนิกส์ไปยังลูกค้า ในบรรทัดนี้ต้องการทราบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ตอบสนองต่อโปรชนียอิเล็กทรอนิกส์อย่างไร การพูดคุยในช่วงนี้ดูเหมือนว่าผู้บังคับบัญชาจะให้โอกาสลูกค้านั่งพูดและแสดงความคิดเห็นแต่ไม่ได้เลยที่จะตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในบรรทัดที่ 15-17 ผู้ใต้บังคับบัญชากล่าวว่าลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสนใจในสินค้าและสามารถนัดหมายเกี่ยวกับการเสนอขายสินค้าได้ตามที่บริษัทต้องการ

ข้อมูลที่วิเคราะห์ด้วยวิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนาทำให้เห็นรายละเอียดเกี่ยวกับการพูดคุยระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการติดตามการทำงานของลูกน้อง ในประเด็นนี้ผู้วิจัยและคณะขออธิบายเพิ่มเติมว่า แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะสร้างบรรยากาศในการทำงานใน

องค์กร พยายามสร้างความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในระหว่างการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพยายามให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพูดและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ก็ตาม แต่ในการพูดคุยจริงก็ได้หมายความว่าอะไรจะเรียบร้อยงาม หรือเป็นมิตรจนไม่ต้องมีการติดตามหรือตรวจสอบการทำงานใดๆ ในประเด็นการตรวจสอบการทำงานอย่างไม่ชัดเจนลักษณะนี้จะเกิดขึ้นในหลายองค์กรธุรกิจเพื่อให้บริษัทมั่นใจว่าพนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างผลประกอบการได้ดี สิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนี้ เช่น การใช้คำ การใช้วิธีการพูด การใช้คำถาม การตรวจสอบหรือการพยายามทำให้ตนพ้นการตำหนิอาจจะไม่ได้รับรายงานหรือได้ข้อมูลในระหว่างที่เราเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์รายละเอียดต่างๆ ตามที่เราเห็นเชิงประจักษ์ทั้งหมดก็อาจจะไม่ได้รับจากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการอื่น การวิเคราะห์การสนทนาจึงทำให้เห็นข้อมูลที่มีรายละเอียดแตกต่างไป

อภิปรายผล

บทความวิจัยนี้อภิปรายผลโดยเชื่อมโยงกับแนวคิดและทฤษฎีที่ได้นำเสนอในบทนำ พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรธุรกิจเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ผู้บังคับบัญชามักใช้การสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องลับหรือความบกพร่องของการปฏิบัติงาน การสื่อสารประเภทนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้เห็นท่าทาง สีหน้า และอารมณ์ของคู่สนทนา ซึ่งเป็นองค์ประกอบของอวัจนภาษา (non-verbal cues) สอดคล้องกับที่ จุลณี เทียนไทย (2567) ได้กล่าวถึงงานวิจัยนี้ เน้นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (superior-subordinate communication) ที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันของพนักงาน ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักชี้ให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีความเป็นกันเองและสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Jo & Shim, 2005) การสื่อสารในลักษณะนี้ยังสะท้อนถึงการสื่อสารกลุ่ม (group communication) ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างอุดมการณ์ร่วม

แม้ผู้บริหารจะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเป็นกันเองและเน้นการสื่อสารสองทาง (two-way communication) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน (Mishra et al., 2014) การสื่อสารก็ยังสะท้อนลักษณะการตรวจสอบการทำงานแนวดิ่ง (vertical communication) ตามสายงานการบังคับบัญชา (สมคิด บางโม, 2562) ซึ่งผู้บริหารใช้เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิด Entrepreneurial Operating System (EOS) ที่ผู้บริหารได้รับการอบรม โดย EOS เน้นการติดตามกระบวนการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ ในขณะเดียวกัน การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาใช้ทั้งถ้อยคำ (verbal communication) และเทคนิคในการตั้งคำถามตรง (direct questioning) เพื่อชี้ประเด็นสำคัญของงาน (อรุณี เมืองศิลปศาสตร์ และ บุษกร วัชรศรีโรจน์, 2555)

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เทคนิคการสื่อสาร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยและหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิ เทคนิคเหล่านี้รวมถึงการเลือกใช้คำพูด จังหวะการพูด และการผลัดกันพูด (turn-taking) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Heritage (2005) ที่ระบุว่า แม้ในการเปิดการสนทนา คู่สนทนาจะปรับเทคนิคการสื่อสารให้เหมาะสมกับบริบทและบุคคลที่เข้าร่วม

ข้อเสนอแนะ

บทความวิจัยนี้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ข้อหลัก ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ที่งานวิจัยนี้มีต่อองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ยังน้อยเนื่องจากงานวิจัยยังไม่เสร็จสิ้น อย่างไรก็ตาม บริษัทที่ให้ข้อมูลแก่งานวิจัยยอมรับว่าสิ่งที่คณะผู้วิจัยได้พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการแสดงให้เห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจจริง เช่น ประเด็นในการติดตามผลการดำเนินงานของพนักงานซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาควรติดตามโดยใช้ภาษาและการสื่อสารที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาอยากแบ่งปันและกล้าที่จะ

รายงานปัญหาที่เกิดขึ้น ในการสร้างบรรยากาศในการสื่อสาร ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ปรารถนาคือมีลักษณะแบบพี่น้องและมีความกันเอง ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่เป็นที่ชื่นชอบน่าจะมีลักษณะเหมือนที่ปรากฏในงานวิจัยนี้คือให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาสื่อสารและแสดงความคิดเห็น การปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาสื่อสารเกิดขึ้นได้ด้วยการใช้คำที่เป็นการแสดงการรับทราบ เช่นคำว่าอ้อ อืม อ้า และควรสื่อสารให้น้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตที่งานวิจัยนี้คือควรศึกษาว่าการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาในบริบทอื่น เช่น การบริการหรือสถาบันการเงิน นอกจากนี้ควรมีการศึกษาว่าผู้บังคับบัญชามีเทคนิคในการตรวจสอบการทำงานของพนักงานอย่างไร รวมทั้งการสื่อสารของคน 2 กลุ่มนี้มีการผลัดเปลี่ยนการพูดอย่างไร

เครื่องหมายที่ใช้ในบทสัมภาษณ์

เครื่องหมายและสัญลักษณ์	คำอธิบาย
(0.1)	ตัวเลขในเครื่องหมายขลิบหรือวงเล็บ หมายถึงเวลาที่ผู้พูดเจียบในที่นี้ผู้พูดเจียบ 0.1 วินาที
(.)	เครื่องหมายมหัพภาคในวงเล็บแสดงให้เห็นว่าผู้พูดเว้นการพูดสั้นมาก
((หวัเราะ))	คำที่ปรากฏในวงเล็บคู่หมายถึงการกระทำที่ผู้พูดปฏิบัติ ในที่นี้หมายความว่าผู้พูดหวัเราะ
[	เครื่องหมายวงเล็บเหลี่ยมที่วางคนละบรรทัดในลักษณะนี้
[	หมายความว่าผู้พูดพูดพร้อมกันหรือเหลื่อมกัน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- จุลณี เทียนไทย. (2567). *มานุษยวิทยาองค์กร*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2565). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธัญชา ชิตชม. (2564). รูปแบบการสื่อสารในองค์กรเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชน ABC ในจังหวัดสมุทรปราการ [งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- ไพโรจน์ วิไลสุข. (2557). การบริหารการสื่อสารขององค์กร: การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชนก เชื้อแพทย์. (2563). รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา].
- สมคิด บางโม. (2562). *องค์กรและการจัดการ*. ซีเอ็ดเคชั่น.
- อรุณี เมืองศิลปศาสตร์, และบุษกร วัชรศรีโรจน์. (2555). รูปแบบและประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักโปรแกรมภาษาประสาทสัมผัส. *วารสารวิจัย มข.*, 12(1), 179–191.
- อัศรพันธ์ สายจีน. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษาศูนย์การค้าฟิวเจอร์พาร์ครังสิต [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].

ภาษาต่างประเทศ

- Andersson, R. (2019). Employee communication responsibility: Its antecedents and implications for strategic communication management. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 60–75.
- Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research*. National Centre for Research Methods.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods (2nd ed.)*. Oxford University Press.
- Chmielecki, M. (2015). Factors influencing the effectiveness of internal communication. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(2), 24–38.
- Drew, P. (2003). Conversation analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp. 132–158). Sage.
- EOS Worldwide, LLC. (2025). *The EOS model*. <https://www.eosworldwide.com/eos-model>
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468.
- Heritage, J. (1984). *Garfinkel and ethnomethodology*. Polity Press.
- Heritage, J. (2005). Conversation analysis and institutional talk. In K. L. Fitch & R. E. Sanders (Eds.), *Handbook of language and social interaction* (pp. 103–147). Erlbaum.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

- Jefferson, G. (1990). List-construction as a task and resource. In G. Psathas (Ed.), *Interaction competence* (pp. 63–92). University Press of America.
- Jefferson, G. (2004). Glossary of transcript symbols with an introduction. In G. H. Lerner (Ed.), *Conversation analysis: Studies from the first generation* (pp. 13–31). John Benjamins.
- Jo, S., & Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31(2), 277–280.
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501–526.
- Kuchi, T. (2006). Constant change and the strategic role of communication. *Library Management*, 27(4/5), 218–253.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179–183.
- Spaho, K. (2012). Organizational communication process. *Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 25(2), 309–318.