

## บทที่ 2

### ปริทัศน์วรรณกรรม

ปริทัศน์วรรณกรรม ที่นำมาใช้ประกอบการวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้ คือ ความหมายของการสื่อสารในองค์การ ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ กระบวนการสื่อสาร รูปแบบของการสื่อสาร ทิศทางของการสื่อสาร ชนิดของข่าวสาร โครงสร้างการบริหารงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสาร เป็นคำที่แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Communication ซึ่งมีรากศัพท์เดิมมาจากภาษาละตินว่า Communis อันหมายถึง ความร่วมกัน ความเหมือนกัน ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Cherrington, 1989) ลักษณะนี้หมายถึงการที่คนหนึ่งๆ หรือหลายคนซึ่งเรียกว่า ผู้ส่ง ส่งข่าวสารหรือความคิดไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง เรียกว่า ผู้รับ ซึ่งอาจเป็นคนๆ เดียว หรือหลายคนก็ได้ เพื่อให้ผู้รับมีความคิดหรือความเข้าใจเหมือนกับผู้ส่ง (Bedeian and Glueck, 1983) ซึ่งโดยทั่วไป การสื่อสาร จะหมายถึงการที่บุคคลหนึ่งหรือผู้ส่ง พยายามที่จะใช้สัญลักษณ์ใดๆ ก็ตามในการส่งความรู้สึกหรือความคิดที่มีความหมายจำเพาะเจาะจงให้เกิดเป็นความคิดในใจของอีกบุคคลหนึ่งหรือผู้รับ (Frank and Brownell, 1989) ดังนั้น การสื่อสาร จึงเป็นการส่งกระแสข่าวสาร คือ ความคิดจากผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่ง นั่นเอง

เมื่อพิจารณาในแง่ของการบริหารงานขององค์การ จะเห็นว่า การสื่อสารนั้นเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ถ่ายทอด หรือนำแนวความคิด ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติตามที่ ต้องการ และสามารถตรวจสอบกระแสข่าวสารย้อนกลับ (Feedback Information) ได้ว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้น ได้ก่อให้เกิดความคิดและนำไปสู่การปฏิบัติจริงหรือไม่ (Scott, 1967)

Bass และ Ryterland (1979) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์การว่าเป็นกระบวนการซึ่งสมาชิกในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันอาศัยการสื่อสารเพื่อสร้างความ

สัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก และทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินไปได้ และช่วยในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

Lewis (1980) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์การว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งไม่ว่าจะถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด หรือทัศนคติระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจอุตสาหกรรม หน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานทางการศึกษา โดยใช้สื่อต่างๆ ในการถ่ายทอดข่าวสาร ความคิด หรือทัศนคติเหล่านั้น

Kersten (1986) ได้อธิบายความหมายของการสื่อสารในองค์การว่าเป็นกระบวนการรับข่าวสาร การตีความหมาย รวมถึงการถ่ายทอด แพร่กระจายข่าวสารหรือแนวคิดต่างๆ เหล่านี้ไปสู่สมาชิกในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

ส่วน Frank และ Brownell (1989) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์การว่าเป็นการถ่ายทอดข่าวสารระหว่างบุคคล และ/หรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการวางแผนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามแผนดังกล่าวและการประสานงานระหว่างบุคคลและ/หรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานนั้น ในขณะที่ Swindle และ Swindle (1989) ก็ได้อธิบายความหมายของการสื่อสารในองค์การว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การต่างๆ ทั้งที่เป็นบริษัท มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ หรือองค์การประเภทอื่นๆ

ดังนั้น การสื่อสารในองค์การจึงหมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารความคิดระหว่างบุคคล และ/หรือกลุ่มบุคคลในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ โดยใช้สื่อต่างๆ ในการถ่ายทอดข่าวสารเหล่านั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน อันจะเป็นผลให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามแผนงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้



## ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

ในทุกสถาบัน ย่อมจะมีระบบการสื่อสารภายในแต่ละสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์การต่างๆ สถาบันการศึกษา หรือห้องสมุด การสื่อสารเป็นการส่งข่าวสารผ่านช่องทาง (Channel) ต่างๆออกไป รวมถึงการนำข่าวสารเกี่ยวกับความปรารถนา ความต้องการ ซึ่งอาจจะถูกต้องแน่นอน หรืออาจจะบิดเบือนออกไปจากความเป็นจริง การสื่อสารนี้ยังใช้ในการพัฒนาความกลมเกลียวและความร่วมมือในการทำงานในระหว่างสมาชิกของสถาบันนั้น

การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานและการบริหารงานในองค์การ เพราะระบบการสื่อสารในองค์การเปรียบเสมือนโลหิตที่หล่อเลี้ยงร่างกาย องค์การใดที่มีระบบสื่อสารไม่สมบูรณ์ การบริหารขององค์การนั้นก็ขาดประสิทธิภาพ การสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของนักบริหาร หรือหัวหน้างาน ที่จะช่วยนำความคิดเห็น ความต้องการ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมดูแลบังคับบัญชา และคำปรึกษาหารือต่างๆ ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน

Mintzberg (1975) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการสื่อสารที่มีต่อการทำงานของผู้บริหารว่า เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้นำของหน่วยงาน จะต้องเผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการแสวงหาข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน และติดต่อกับบุคคลอื่นๆ เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่องานที่รับผิดชอบ การสื่อสารจึงเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่จะใช้สำหรับการสั่งการต่างๆ ไปให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการแจ้งนโยบาย การมอบหมายงาน หรือการประสานงานด้านต่างๆ และในขณะเดียวกัน การสื่อสารก็จะเป็นวิธีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ในการรายงานหรือสอบถาม ตลอดจนเสนอความคิดเห็นขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน

บุคลากรทุกระดับในองค์การจะใช้การสื่อสารเพื่อการปฏิบัติงานมากน้อยต่างกัน สำหรับองค์การด้านห้องสมุด Comroy และ Jones (1986) กล่าวว่า ทุกคนในห้องสมุดต้องการข่าวสารเพื่อการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาคงนั้น ห้องสมุดจะต้องจัดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อบุคลากรแต่ละคนจะได้สื่อสารกันเอง และสื่อสารกับบุคคลภายนอกห้องสมุด เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปโดยราบรื่น

การสื่อสารภายในห้องสมุดจะเกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรทุกระดับ สำคัญในการสื่อสารคือ บุคลากรต้องการทราบเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในห้องสมุดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการ

ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ รวมถึงนโยบายของห้องสมุด ซึ่งการไหลเวียนข่าวสารของบุคลากรในห้องสมุด มีเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในส่วนของผู้บริหารกล่าวกันว่า ผู้บริหารใช้เวลากับการสื่อสารขณะปฏิบัติงานถึงร้อยละ 85 ของการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารต้องการทราบข่าวสารจากบุคลากรทุกระดับ ลักษณะการไหลเวียนของข่าวสารจึงมี 2 ประเภท คือการไหลเวียนข่าวสารที่ออกไปจากผู้บริหาร และการไหลเวียนข่าวสารที่เข้าสู่ผู้บริหาร สารสำคัญที่ออกไปจากผู้บริหารจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการตัดสินใจ กลยุทธ์ และคำสั่ง ในขณะที่ข่าวสารที่ไหลเวียนเข้าสู่ผู้บริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน

Conroy และ Jones (1986) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ทำให้บุคลากรในห้องสมุดมีการสื่อสารกัน ดังนี้

1. เพื่อบอกกล่าว ซึ่งเป็นการสื่อสารทั้งข่าวสารและความเข้าใจไปพร้อมกัน
2. เพื่อรวบรวมข่าวสาร เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อช่วยการตัดสินใจ และแก้

ปัญหา

3. เพื่อจูงใจให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
4. เพื่อการชักนำ เป็นการขายความคิด ผลผลิต และบริการแก่ผู้อื่น
5. เพื่อสอนการปฏิบัติงานต่างๆ
6. เพื่อช่วยให้เรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงานแต่ละอย่างให้ได้
7. เพื่อให้คำปรึกษาเรื่องปัญหาส่วนตัวที่มีผลกระทบต่อการทำงาน
8. เพื่อจูงใจให้เกิดความสำเร็จด้วยการบอกกล่าวความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับ

นโยบายที่ปฏิบัติ

9. เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยให้รู้จักการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง
10. เพื่อสร้างทีมงาน โดยช่วยกลุ่มทำงานสร้างความสามัคคี สร้างความรู้สึกร่วมกัน

ดังนั้นการสื่อสารในห้องสมุดในทัศนะของ Conroy และ Jones ก็คือการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่างบุคลากรกับองค์กร ระหว่างบุคลากรด้วยกัน และช่วยเหลือส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรทุกระดับในห้องสมุดมีความเข้าใจดี



ว่าข่าวสาร การสื่อสาร และการตัดสินใจเกี่ยวข้องกันอย่างไร และพยายามปรับปรุงทักษะการสื่อสารของตนแล้ว ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของห้วงสมุคจะเพิ่มขึ้น

### กระบวนการการสื่อสาร

การสื่อสาร มีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึงมีลักษณะต่อเนื่อง อยู่ตลอดเวลา เป็นการกระทำซึ่งได้ตอบกลับไปกลับมาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารหรือ อาจกล่าวได้ว่า ทั้งสองฝ่ายสลับกันเป็นผู้รับสารและผู้ส่งสาร ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 6 ประการ (Stueart and Moran, 1993) คือ

1. ผู้ส่งสาร หรือ แหล่งสาร (Source) คือบุคคลหรือแหล่งที่มาของข่าวสาร ซึ่งอาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ผู้ส่งสารหรือแหล่งสารจะต้องเข้ารหัสข่าวสาร (Encode) ก่อน เช่น เขียนข้อความลงบนกระดาษหรือแปลงออกมาเป็นภาพ ผู้รับที่ปลายทางก็จะทำการถอดรหัส (Decode) ออกมา
2. สาร หรือ ข่าวสาร (Message) คือ เนื้อหาสาระหรือตัวเรื่องราวที่ส่งออกไปจากผู้ส่งสาร อาจเป็นคำพูด ข้อเขียน กริยาท่าทาง หรือสัญญาณต่างๆ
3. ช่องทาง หรือ สื่อ (Channel) คือตัวกลางหรือวิธีการที่จะนำสารที่เข้ารหัสแล้วไปยังผู้รับ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องใช้ช่องทาง หรือสื่อที่เหมาะสมกับข่าวสารนั้นๆ ด้วย เช่น การส่งสารด้วยการเขียนข้อความหรือภาพลงบนกระดาษ เป็นต้น โดยทั่วไปการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพนั้น ย่อมจะต้องใช้ช่องทางหลายๆ ช่องทาง เพื่อให้ประสิทธิภาพของการรับรู้ถูกกระตุ้นหลายๆ ทาง
4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นจุดหมายปลายทางของข่าวสารที่ส่งออกไป โดยผู้รับสารจะรับรู้ข่าวสารจากสื่อที่ส่งไปด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ การได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ลิ้มรส และการสัมผัส แล้วจึงถอดรหัสส่งไปตีความ
5. สิ่งรบกวน (Noise) คือ สิ่งที่รบกวนประสิทธิภาพของการสื่อความหมาย อุปสรรคของการสื่อสารอาจเกิดขึ้นจากผู้ส่งสาร จากตัวสาร จากช่องทาง หรือจากผู้รับสารก็ได้ เช่น ข่าวสารมีเนื้อหาที่คลุมเครือ หรือ เป็นภาษาที่ผู้รับสารไม่เข้าใจความหมาย เป็นต้น
6. ปฏิกริยาตอบสนอง หรือ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือปฏิกริยาของผู้รับสารที่แสดงออกต่อการสื่อสารของผู้ส่งสาร เนื่องจากผู้ส่งสารต้องการทราบว่าข่าวสารนั้นได้ส่งถึงผู้รับสารเรียบร้อยแล้วหรือไม่ และผู้รับสารมีความเข้าใจถูกต้องหรือไม่ ปฏิกริยา

ตอบสนองอาจมีลักษณะเป็นคำพูด เป็นกิริยาท่าทาง เช่น การแสดงออกทางสีหน้า การเขียนโต้ตอบ ลักษณะท่าทาง เป็นต้น หรืออาจเป็นทั้งคำพูดและกิริยาท่าทางก็ได้

## รูปแบบของการสื่อสาร

หมายถึงวิธีการในการส่งข่าวสารที่ทำให้ผู้อื่นสามารถรับรู้ และเข้าใจข่าวสารเหล่านั้นได้ พิจารณาได้ 2 รูปแบบ ได้แก่

### 1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน ข้อกำหนด วางไว้โดยชัดเจน มีลักษณะที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ที่เห็นได้ชัดคือการติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นระเบียบตามแบบแผนและธรรมเนียมการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ห้องสมุดส่วนใหญ่ยังคงมีรูปแบบองค์การในลักษณะระบบราชการ (Bureaucratic) (Howard, 1984) ซึ่งต้องปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ การสื่อสารในห้องสมุดและศูนย์สารนิเทศจึงมักเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ (Bryson, 1990)

ลักษณะสำคัญบางประการของการสื่อสารแบบเป็นทางการ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ได้แก่

- 1) เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
- 2) เป็นการนำข้อมูลย้อนกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่นๆ
- 3) เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ การสื่อสารแบบเป็นทางการนี้ นิยมใช้สื่อหรือช่องทางในการสื่อสาร 2 ช่องทาง (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์, 2525) คือ

1.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการทางลายลักษณ์อักษร เป็นรูปแบบของการสื่อสารที่เป็นระเบียบแบบแผน แต่ใช้ลายลักษณ์อักษรหรือการเขียนเป็นสื่อในการสื่อสาร การสื่อสารรูปแบบนี้ทำให้สามารถบันทึกข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถเก็บไว้



เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้ โดยอาจเป็นหนังสือราชการ หนังสือเวียน รายงาน คู่มือจดหมายข่าว บันทึกข้อความ จุลสาร เอกสารต่างๆ เพื่อแจ้งข่าวเกี่ยวกับนโยบาย คำสั่งระเบียบ ข้อบังคับ ระเบียบปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารรูปแบบนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมากในการบริหารงานขององค์การ

1.2 การสื่อสารแบบเป็นทางการด้วยวาจา เป็นรูปแบบของการสื่อสารที่เป็นระเบียบแบบแผน แต่ใช้วาจาหรือการพูดเป็นสื่อในการสื่อสาร ซึ่งทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว และผู้พูดสามารถปรับหรือเปลี่ยนถ้อยคำให้เหมาะสมกับความเข้าใจของผู้ฟังได้ อาจเป็นการประชุม อบรมสัมมนา การประกาศเพื่อแจ้งให้พนักงานหรือสมาชิกในองค์การทราบถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เป็นต้น

## 2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่จะคำนึงถึงความรู้สึกคุ้นเคย ชอบพอกันเป็นส่วนตัว ในลักษณะการพบปะกัน เช่น การสนทนา พูดคุย ปรีกษาหารือ เป็นต้น หรืออาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่จะใช้คำพูด และมักเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าตำแหน่ง อำนาจ และหน้าที่ (หลุย จำปาเทศ, 2522) ลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบนี้ คือมีความรวดเร็วในการสื่อสารมาก แต่ก็มีข้อเสียตรงที่ข่าวสารหรือข้อความต่างๆ อาจะผิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย ดังนั้นในการปฏิบัติงานขององค์การอาจจะเริ่มต้นด้วยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก่อน แล้วจึงตามด้วยการสื่อสารแบบเป็นทางการในภายหลังหรือควบคู่กัน ไปก็ได้ จะได้ทั้งความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งในเรื่องนี้ Davis (1957) ได้แสดงความคิดเห็นได้ว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะเต็มไปด้วยข่าวสารที่ไม่ได้รับการยืนยันความถูกต้อง ซึ่งจะถูกลำเลียงไปตามช่องทางระหว่างบุคคล หรือเป็นข่าวโคมลอยที่มีการสื่อสารกัน โดยปราศจากความชัดเจน และไม่ทราบที่มาของแหล่งข่าวที่แน่นอน

สำหรับ Rogers (1976) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของบุคลากรในองค์การมีอยู่จริง โดยที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ เป็นไปเองในองค์การ ไม่สามารถควบคุมได้ และเกิดจากแรงงูใจของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ กริช สืบสนธิ์ (2526) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและศึกษาการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการอย่างจริงจัง เพราะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความเข้าใจ

ทัศนคติ และค่านิยม ที่บุคลากรมีต่อองค์การ หากผู้บังคับบัญชาต้องการกำจัดการสื่อสารแบบนี้จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เพราะเท่ากับว่าไปสกัดกั้นการตอบสนองทางสังคมของบุคลากร ในทางตรงกันข้ามผู้บังคับบัญชาอาจจะใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการให้เป็นประโยชน์ โดยการเลือกส่งข่าวสารบางอย่างไปยังบุคลากรโดยไม่ใช้วิธีการสื่อสารแบบเป็นทางการก็ย่อมกระทำได้

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ นิยมใช้สื่อหรือช่องทางในการสื่อสาร 2 ช่องทางคือ

2.1 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการทางลายลักษณ์อักษร เป็นรูปแบบของการสื่อสารที่ไม่ได้เป็นระเบียบแบบแผน เป็นการกระทำกันเองเป็นการส่วนตัว แต่ใช้ลายลักษณ์อักษรหรือการเขียนเป็นสื่อในการสื่อสาร ซึ่งอาจเป็นจดหมายส่วนตัว การส่งบันทึกถึงกัน ในระหว่างเพื่อนหรือพนักงานในระดับเดียวกัน ตลอดจนจดหมายกล่าวโทษผู้อื่นที่ไม่ลงชื่อผู้เขียนหรือผู้ส่ง ที่เรียกว่าบัตรสนเท่ห์ ก็อยู่ในรูปแบบของการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการทางลายลักษณ์อักษรนี้ (วิมลศรี อุประมัย, 2529)

2.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการด้วยวาจา เป็นรูปแบบของการสื่อสารที่ไม่ได้เป็นระเบียบแบบแผนซึ่งแสดงออกในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบุคคล และใช้วาจาหรือการพูดเป็นสื่อในการสื่อสาร อาจเป็นการสื่อสารกันทางโทรศัพท์หรือเครื่องคิดต่อภายใน การบอกฝากหรือบอกต่อๆ กันไป และข่าวลือ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจำแนกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ หรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นอย่างไรนั้น เป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก แต่ความจริงแล้ว การสื่อสารทั้งสองแบบนี้จะคาบเกี่ยว และมีส่วนสนับสนุนหรือเอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ เช่น การสื่อสารแบบเป็นทางการผู้บังคับบัญชาจะออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับคำสั่ง หรือได้รับไม่หมด เข้าใจไม่ถูกต้องตรงกัน หรือรับคำสั่งไว้แล้วแต่ปฏิบัติไม่ได้ ปฏิบัติได้ไม่ดี หรือไม่เต็มใจปฏิบัติ ย่อมก่อให้เกิดผลเสียได้ ในทางกลับกัน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จหรือมีอุปสรรคปัญหา ก็ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ หากผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็นหรือมีความคิดริเริ่มต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานไปยังผู้บังคับบัญชา ย่อมทำให้การปฏิบัติงานขององค์การได้ผลดียิ่งขึ้น



สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์การอาจครอบคลุมถึงการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารโดยใช้จดหมายข่าวขององค์การ การประชุมบุคลากร การออกคำสั่งทางวาจา รวมถึงการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การบันทึกส่วนตัว การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น (Lewis, 1980)

สำหรับการสื่อสารในองค์การที่เป็นห้องสมุดและศูนย์สารนิเทศนั้น จะมีทั้งการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด และความซับซ้อนของโครงสร้างการบริหารงานในห้องสมุด หากเป็นห้องสมุดขนาดใหญ่ ผู้บริหารห้องสมุดและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสารนิเทศจะสื่อสารกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หากเป็นห้องสมุดขนาดเล็ก ซึ่งมีบรรณารักษ์เพียงคนเดียว หรือ 2-3 คน ก็มักสื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการมากกว่า (Bryson, 1990)

### ทิศทางของการสื่อสาร

เป็นลักษณะและทิศทางของการกระจายข่าวสารในองค์การ ซึ่งมีอยู่ 2 ทิศทาง ดังนี้

#### 1. การสื่อสารตามแนวดิ่ง (Vertical communication)

การสื่อสารตามแนวดิ่ง เป็นการสื่อสารตามโครงสร้างขององค์การจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงาน หรือจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ซึ่งเรียกว่าการสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหาร จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่า ซึ่งเรียกว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบน

1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) มีลักษณะเป็นการสั่งการหรือแจ้งให้ทราบจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงานตามโครงสร้างขององค์การ (Baird, Post and Mahon, 1990) ส่วนมากเป็นเรื่องของการสั่งการให้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายทั่วไป 5 ประการ (Katz and Kahn, 1966) คือ

- 1) เพื่อให้แนวทางปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการทำงาน
- 2) เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร
- 3) เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลสำคัญของงาน
- 4) เพื่อบอกผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5) เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยให้ชาวซึ่งในเป้าหมาย การสื่อสารจากบนลงล่างนี้จึงอาจเป็นการสื่อสารโดยใช้วิธีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน คำอธิบายลักษณะงาน และบันทึกต่างๆ เป็นต้น รวมทั้งอาจเป็นการสื่อสารโดยใช้วิธีการทางวาจา เช่น การประชุม การอภิปรายและการสนทนา เป็นต้น (Bryson, 1990)

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2527) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความมั่นคง มีความสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า การสื่อสารจากบนลงล่างนี้มีข้อจะราบรื่นเสมอไป อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสาร หรือในบางองค์กรเกิดความเบื่อหน่าย และขาดความสนใจที่จะติดตามข่าวสาร หรือปฏิเสธการสื่อสารได้

ดังนั้น สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบนี้อาศัยโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะเป็นทางการเป็นหลัก การไหลและการกระจายของข่าวสารเน้นวิธีการสื่อสารที่ใช้การสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรมากกว่าทางวาจา แต่อาจจะมีวิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแทรกอยู่ก็ได้ การสื่อสารแบบนี้มักจะออกมาในรูปของคำสั่ง แจ้งนโยบาย บอกวิธีการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวก คำตักเตือน คำชื่นชม และการชักจูงความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) มีลักษณะการส่งสารไปยังผู้บังคับบัญชาตามโครงสร้างขององค์กร เพื่อต้องการคำตอบเพิ่มเติม แสดงความคิดเห็น รายงานผลการปฏิบัติงาน คำชี้แจง คำขออนุมัติ คำร้องเรียน คำเสนอแนะ เป็นต้น (Koontz and Wehrich, 1988) ซึ่งเนื้อหาสาระที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสื่อสารขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา (Katz and Kahn, 1966) คือ

- 1) เป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติงาน และปัญหา
- 2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับคนอื่น และปัญหาของคนอื่น



3) เป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

4) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและวิธีการที่จะปฏิบัติให้บรรลุตาม

ความต้องการ

เนื้อหาสาระของการสื่อสารจากล่างขึ้นบนนี้ จะต้องกระจ่างชัดและตรงตามความต้องการที่จะให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ รวมถึงการให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบแนวความคิดและแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในการแก้ปัญหาส่วนที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

การสื่อสารจากล่างขึ้นบนนี้ ก่อให้เกิดผลดีต่อผู้บังคับบัญชาทำให้ทราบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังทำอะไร มีปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไร ต้องการให้ช่วยเหลืออย่างไร ได้ทราบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ได้รับทราบข้อเสนอแนะ และทราบปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

## 2. การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication)

การสื่อสารในแนวนอน เป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน โดยสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน ตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติการที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีได้เป็นการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ปรีกษาหารือ ประสานงาน แก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาในการทำงานร่วมกัน (Stueart and Moran, 1993) การสื่อสารแบบนี้จะพบเห็นทั่วไปในทุกองค์การ มักเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากกว่าที่เป็นแบบทางการ เช่น การเขียนบันทึกส่วนตัว การพูดคุยกันโดยใช้เครื่องติดต่อภายใน การพบปะพูดคุยระหว่างพักหรือหลังเลิกงาน การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ การปรึกษาหารือระหว่างปฏิบัติงาน เป็นต้น (Aldag and Stearns, 1987)

อย่างไรก็ตาม ในแง่การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน การใช้การสื่อสารแบบนี้ จะช่วยลดปัญหา ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว แทนที่จะต้องเสนอเรื่องราวขึ้นไปตามลำดับชั้นจากล่างขึ้นบนอย่างเป็นทางการ ซึ่งทำให้เสียเวลา เกิดความยุ่งยากต่อการกระจายของข่าวสาร ในกรณีที่ข่าวสารนั้นไม่มีความสำคัญมากนัก ก็อาจจะส่งข่าวสารเพื่อสื่อสารไปยังบุคลากรในระดับเดียวกันที่ปฏิบัติงานร่วมกันได้เลย โดยเป็นลักษณะการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบนี้อาจจะ

ออกมาในรูปการปรึกษาหารือ การสัมมนา ซึ่งการสื่อสารลักษณะนี้นับว่ามีความสำคัญมากสำหรับตำแหน่งหรือส่วนต่างๆ ของงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน ประสานกัน หรือ ลักษณะการทำงานเป็นทีม

อาจสรุปได้ว่า ในองค์การจะมีทั้งการสื่อสารในแนวดิ่งและในแนวนอน การสื่อสารจากบนลงล่างจะมีมากกว่าการสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารจากบนลงล่าง จะเน้นการทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผลของงานเป็นหลัก การสื่อสารจากล่างขึ้นบน มักจะมีการกรอกรงข่าวหรือมีการบิดเบือนข่าวเนื่องจากสถานภาพของตำแหน่ง นอกจากนี้สถานภาพยังเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งขัดขวางต่อการสื่อสารเสรี เช่น ผู้ได้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ต่อผู้บังคับบัญชา เป็นต้น (Steers, Ungson and Mowday, 1985) ส่วนการสื่อสารตามแนวนอนมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมาก แต่จะขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นสำคัญ

#### ชนิดของข่าวสาร

สำหรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรในองค์การนั้น สเตียร์ เซยประคับ (2522) ได้อธิบายไว้ว่า ข่าวสารหมายถึง รหัส หรือสัญลักษณ์ เนื้อหา และการปฏิบัติต่อข่าวสาร ซึ่งข่าวสารทุกอย่างไม่ว่าจะมีรหัสหรือสัญลักษณ์อย่างไร จะต้องมีเนื้อหาของข่าวสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร ซึ่งสวินิต ชมาภัย (2526) ได้ขยายความว่ารหัส หมายถึง กลุ่มสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นในลักษณะที่มีความหมายต่อคน เนื้อหา หมายถึง สิ่งที่เป็นสาระเรื่องราวของข่าวสาร ที่ถ่ายทอดความคิด เจตนารมณ์ และวัตถุประสงค์ของการส่งสาร และการปฏิบัติต่อข่าวสาร หมายถึง การตัดสินใจของผู้ส่งสารที่จะเลือกและเรียบเรียงรหัสและเนื้อหาของข่าวสาร จากกระบวนการสื่อสารทั้งหมดนี้พบว่า ข่าวสารจะปรากฏก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิดขึ้นมา และได้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาให้เห็น ดังนั้น ข่าวสารจึงมีหน้าที่เป็นสิ่งเร้าให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ความหมาย และจะมีปฏิกิริยาตอบสนองก็ต่อเมื่อผู้รับสารเปิดรับพฤติกรรมชนิดใดชนิดหนึ่งโดยอาศัยทักษะของผู้รับสารเป็นสำคัญ



Berlo (1960) ได้กล่าวถึงข่าวสารต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การว่า มักจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวกับการผลิตเพื่อให้ภารกิจลุล่วง ข่าวสารนวัตกรรมเพื่อเปิดแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน และข่าวสารคงสภาพเพื่อรักษาระบบและวิธีการทำงาน

สำหรับ Goldhaber (1993) เห็นว่า ข่าวสารที่มีอยู่ในองค์การ มักจะเป็นข่าวสารในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ข่าวสารการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับการทำงาน การบริการ ผลของการบริการ และภารกิจต่างๆ เป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข่าวสารทำนุบำรุง ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การควบคุมงานเป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงงานอื่นๆตามที่ต้องการได้วางกฎเกณฑ์ไว้

3. ข่าวสารมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ข่าวสารการประชุม ข่าวการสัมมนา ข่าวการแข่งขัน ข่าวสังคมทั่วไป เป็นข่าวสารที่จำเป็นในการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสร้างขวัญในการทำงาน

4. ข่าวสารนวัตกรรม ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การกำหนดนโยบาย แผนการทำงาน โครงการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นข่าวสารที่บุคลากรควรจะได้รับทราบ และแสดงความคิดเห็น

สมยศ นาวิการ (2525) ได้แบ่งข่าวสารที่ไหลหรือกระจายในองค์การ โดยทั่วไปออกเป็น 5 ชนิด คือ

1. ข่าวสารที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ คำสั่ง คำอธิบาย คู่มือปฏิบัติงาน และคำอธิบายลักษณะงาน

2. ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลของการทำงาน ได้แก่ งานที่มอบหมายให้มันไปสัมพันธ์กับงานอื่นๆ อย่างไร หรือทำไมจึงต้องทำงานนี้

3. ข่าวสารเกี่ยวกับวิธีการและหลักเกณฑ์ในทางปฏิบัติ ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน สวัสดิการ และการลงโทษ

4. ข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ การรายงานให้ทราบว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติมันเป็นอย่างไร

5. ข่าวสารเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ การย้ำเป้าหมาย และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

## โครงสร้างการบริหารงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง ส่วนใหญ่มีโครงสร้างการบริหารงานที่คล้ายคลึงกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, คณะอนุกรรมการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, 2538)

1. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มีสถานภาพเทียบเท่าคณะ ดำเนินงานโดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 4 แผนก ประกอบด้วยแผนกส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากร แผนกวิเคราะห์สารสนเทศ แผนกบริการสารสนเทศ และแผนกห้องสมุดรังสิต
2. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเกริก มีสถานภาพเทียบเท่าคณะ ดำเนินงานโดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 3 ฝ่าย ประกอบด้วยฝ่ายบริหารหอสมุด ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร และฝ่ายบริการหอสมุด
3. สำนักบรรณสาร มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มีสถานภาพเทียบเท่าคณะ ดำเนินงานโดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 7 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายจัดหาทรัพยากรและสารสนเทศ ฝ่ายวิเคราะห์หนังสือ ฝ่ายบริการยืมคืน ฝ่ายบริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้า ฝ่ายสื่อโสตทัศน์ ฝ่ายวารสารและสิ่งพิมพ์ และฝ่ายห้องสมุดบัณฑิตศึกษา
4. ห้องสมุด มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มีสถานภาพเทียบเท่าแผนก ดำเนินงานโดยมีหัวหน้าห้องสมุดเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อฝ่ายวิชาการ มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 5 งาน ประกอบด้วย งานจัดหาเอกสาร/สิ่งพิมพ์ ทรัพยากรและวัสดุ อุปกรณ์ห้องสมุด งานวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ งานบริการ งานวารสาร และงานบริการช่วยการค้นคว้าและเอกสารพิเศษ
5. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มีสถานภาพเทียบเท่าคณะ ดำเนินงานโดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 3 งาน ประกอบด้วย งานเทคนิค งานบริการ และงานวารสาร
6. หอสมุดและศูนย์สารสนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มีสถานภาพเทียบเท่าคณะ ดำเนินงานโดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรง



ต่อรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 6 แผนก ประกอบด้วย แผนกเทคนิค แผนกวารสารและเอกสาร แผนกโสตทัศนบริการ แผนกบริการยืม-คืน แผนกบริการสนเทศ และแผนกเลขานุการ

7. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต มีสถานภาพเทียบเท่าสำนัก ดำเนินงาน โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 7 ฝ่าย ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายจัดหมวดหมู่และลงรายการ ฝ่ายบริการ ฝ่ายวารสาร ฝ่ายสื่อโสตทัศน และฝ่ายเทคโนโลยีห้องสมุด

8. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศรีปทุม มีสถานภาพเทียบเท่าสำนัก ดำเนินงาน โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 6 แผนก ประกอบด้วยแผนกจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ แผนกจัดหมวดหมู่และทำรายการ แผนกเอกสารและสิ่งพิมพ์รัฐบาล แผนกบริการ แผนกวารสารและแผนกโสตทัศน

9. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยสยาม มีสถานภาพเทียบเท่าสำนัก ดำเนินงาน โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 6 แผนก ประกอบด้วยแผนกจัดหาทรัพยากร แผนกวารสารและเอกสาร แผนกบริการ แผนกโสตทัศนบริการ แผนกเทคโนโลยีห้องสมุด และสำนักเลขานุการ

10. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มีสถานภาพเทียบเท่าคณะ ดำเนินงาน โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายสนับสนุนการศึกษาและกิจการนักศึกษา มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 7 แผนก ประกอบด้วยแผนกพัฒนาทรัพยากรห้องสมุด แผนกวิเคราะห์หมวดหมู่และลงรายการ แผนกสิ่งพิมพ์พิเศษ แผนกวารสาร แผนกบริการสารสนเทศและเทคโนโลยี แผนกบริการ และแผนกธุรการ

11. ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มีสถานภาพเทียบเท่าศูนย์ ดำเนินงาน โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดี มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 3 แผนก ประกอบด้วยแผนกจัดหาและวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ แผนกบริการสารสนเทศ และแผนกโสตทัศนบริการ

12. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มีสถานภาพเทียบเท่าคณะ ดำเนินงาน โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อ

อธิการบดี มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 3 ฝ่าย ประกอบด้วยฝ่ายจัดหาทรัพยากรห้องสมุด ฝ่ายวารสาร และฝ่ายบริการ

13. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ มีสถานภาพเทียบเท่าคณะ ดำเนินงานโดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 4 แผนก ประกอบด้วยแผนกพัฒนาทรัพยากร แผนกวิเคราะห์เลขหมู่และบัตรรายการ แผนกวารสารและเอกสารสนเทศ และแผนกบริการ

14. ห้องสมุด วิทยาลัยคริสเตียน มีสถานภาพเทียบเท่าหน่วย ดำเนินงานโดยมีหัวหน้าห้องสมุดเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อแผนกวิชาการและวางแผนพัฒนา มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 3 งาน ประกอบด้วย งานเทคนิค งานวารสาร และงานบริการ

15. ห้องสมุด วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์ มีสถานภาพเทียบเท่าแผนก ดำเนินงานโดยมีหัวหน้าห้องสมุดเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อสำนักส่งเสริมวิชาการ ไม่มีการจัดแบ่งองค์กรภายใน หากแต่บุคลากรจะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายตามความเหมาะสม

16. ห้องสมุด วิทยาลัยมิชชัน มีสถานภาพเทียบเท่าส่วน ดำเนินงานโดยมีหัวหน้าห้องสมุดเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี ไม่มีการจัดแบ่งองค์กรภายใน หากแต่บุคลากรจะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายตามความเหมาะสม

17. ห้องสมุด วิทยาลัยแสงธรรม มีสถานภาพเทียบเท่าแผนก ดำเนินงานโดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาสูงสุด และดำเนินงานขึ้นตรงต่อสำนักอธิการ มีการจัดแบ่งองค์กรเป็น 3 งาน ประกอบด้วย งานเทคนิค งานวารสาร และงานบริการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสื่อสารในห้องสมุด ปรากฏว่ายังมีงานวิจัยไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยด้านรูปแบบและวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างบุคลากรของห้องสมุดตามสายการบังคับบัญชารวมถึงการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ งานวิจัยของ Association of Research Libraries หรือ ARL (1979)



ซึ่งได้สำรวจลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรของห้องสมุดซึ่งเป็นสมาชิกของ ARL โดยเน้นศึกษาการสื่อสารเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในห้องสมุดกับผู้บังคับบัญชา พบว่ารูปแบบของการสื่อสารที่บุคลากรใช้ในการส่งข่าวสารให้กับผู้บังคับบัญชามากที่สุดคือ การสื่อสารด้วยวาจาโดยวิธีการติดต่อพบปะพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง

Akintunde (1983) ได้ศึกษาถึงการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในห้องสมุดมหาวิทยาลัย Jos University พบว่า บุคลากรของห้องสมุดจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกันเพื่อการแก้ไขข้อขัดแย้ง การปรึกษาหารือ การแนะนำการปฏิบัติงาน และเพื่อกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารในแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงาน

Alegebleye (1983) ได้ศึกษาถึงรูปแบบของการสื่อสารและวิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในห้องสมุดในเมือง Ibadan ประเทศไนจีเรียรวม 3 แห่ง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 80% ต้องการให้มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการด้วยวาจา คือการประชุมบุคลากรของห้องสมุดให้มากขึ้นกว่าเดิม

Whitehall, Durbridge และ Meadows (1989) ได้ศึกษาถึงรูปแบบของการสื่อสารและวิธีการที่บรรณารักษ์ใช้ในการสื่อสารระหว่างกัน พบว่า บรรณารักษ์ส่วนใหญ่สื่อสารกันด้วยวาจาโดยใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันโดยตรง ซึ่งหากห้องสมุดมีขนาดใหญ่ ก็จะสื่อสารกันโดยใช้โทรศัพท์ ส่วนการสื่อสารกับบุคคลภายนอก บรรณารักษ์จะติดต่อโดยใช้โทรศัพท์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และโทรสาร

Akintunde และ Selbar (1995) ศึกษาถึงวิธีการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของประเทศไนจีเรียรวม 2 แห่ง คือ Abubakar Tafwa Balewa University และ Jos University พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคลากรกลุ่มต่างๆ ของห้องสมุดทั้ง 2 แห่ง จะมีวิธีการสื่อสารในแนวตั้งระหว่างหัวหน้าห้องสมุดกับกลุ่มบรรณารักษ์ หัวหน้าห้องสมุดกับเจ้าหน้าที่ และกลุ่มบรรณารักษ์กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ทั้งในรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ รวมทั้งจะมีการสื่อสารในแนวนอนกับเพื่อนร่วมงานของกลุ่มบรรณารักษ์และกลุ่มเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ วิธีการที่ส่วนใหญ่ใช้ในการสื่อสารในห้องสมุดทั้ง 2 แห่ง คือการใช้เครื่องติดต่อภายใน การพบปะพูดคุยกันโดยตรง การเขียนบันทึก และการสื่อสารโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยทางการสื่อสารในองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ใช่ห้องสมุดพอสรุปได้ดังนี้

Rice (1993) ได้ศึกษาถึงรูปแบบของการสื่อสารและวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน พบว่ารูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมมากสำหรับการสื่อสารในหน่วยงานคือ การสื่อสารด้วยวาจาโดยใช้วิธีการพบปะ พูดคุยกันโดยตรง และการประชุมบุคลากรในหน่วยงาน รองลงมาคือการใช้โทรศัพท์ การสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร และการสื่อสารโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์

Hunt (1994) ได้ศึกษาถึงการสื่อสารจากล่างขึ้นบนระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาโดยเน้นการศึกษาด้านการสื่อสารด้วยวาจา พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่

### งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยของไทยนั้น ปรากฏว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสื่อสารในห้องสมุดเพียงเรื่องเดียว คือ งานวิจัยของกุศลวัฒน์ คงประดิษฐ์ (2536) ซึ่งศึกษาถึงรูปแบบ ทิศทาง และปัญหาของการสื่อสารในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักหอสมุดกลางและสำนักหอสมุดวิทยาเขตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยแบ่งกลุ่มประชากรเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มประชากรทุกกลุ่ม สื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าสื่อสารอย่างเป็นทางการ ส่วนด้านทิศทางของการสื่อสาร สำนักหอสมุดทุกแห่งจะสื่อสารแบบสองทางมากกว่าสื่อสารแบบทางเดียว

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยทางการสื่อสารในองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ใช่ห้องสมุด ซึ่งสรุปได้ ดังนี้ ธีรวิทย์ บุญสินสุข (2534) ได้ศึกษาถึงการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่าในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น รูปแบบของการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาใช้มากที่สุด คือการสื่อสารอย่างเป็นทางการด้วยวาจาโดยใช้วิธีการเดินมาพบและสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง

จิตรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2537) ได้ศึกษาถึงการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน พบว่า การสื่อสารภายในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนจะใช้รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ โดยใช้วิธีการประชุมและการใช้หนังสือเวียนเป็นส่วนใหญ่ สำหรับชนิดของข่าวสารที่มีการสื่อสารกันมากที่สุด คือข่าวสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีความเห็นว่า มีความน่าเชื่อถือ ความทันต่อเหตุการณ์ และความเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง



พีรนุช ทรงจักรแก้ว (2537) ได้ศึกษาถึงการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) พบว่าในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น รูปแบบของการสื่อสารและวิธีการที่มีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือในการสื่อสารมากที่สุด คือการสื่อสารอย่างเป็นทางการทางลายลักษณ์อักษร โดยการใช้หนังสือเวียน/คำสั่ง/บันทึก/จดหมายของธนาคาร สำหรับชนิดของข่าวสารที่มีการสื่อสารกันเป็นส่วนใหญ่คือ ข่าวสารที่เกี่ยวกับงานทั่วไป ข่าวสารที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ และข่าวสารเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติภายในหน่วยงาน โดยเห็นว่าข่าวสารเหล่านี้มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ ความสำคัญต่อการตัดสินใจ ความเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติ และความทันต่อเหตุการณ์ในระดับค่อนข้างมาก

จากการปริทัศน์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง อาจสรุปได้ 3 เรื่อง ดังนี้ ทิศทางของการสื่อสารในองค์กร พบว่า จะมีทั้งการสื่อสารในแนวตั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังผลการวิจัยของ Stephen Akintunde และ Julna J. Selbar และงานวิจัยดังกล่าวยังแสดงให้เห็นว่า ยังมีการสื่อสารในแนวนอนในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Akinyemi Akintunde ด้วยเช่นกัน ในขณะที่ กุศลวัฒน์ คงประดิษฐ์ พบว่า ทิศทางของการสื่อสารในห้องสมุดจะเป็นแบบสองทางมากกว่าแบบทางเดียว

รูปแบบของการสื่อสาร พบว่า ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการสื่อสารด้วยวาจาโดยใช้วิธีพบปะ พูดคุยกันโดยตรง ดังปรากฏในผลการวิจัยของ Association of Research Libraries, Whitehall, Durbidge และ Meadows และ Rice ในขณะที่พีรนุช ทรงจักรแก้ว พบว่าใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการทางลายลักษณ์อักษร โดยการใช้วิธีการเขียนหนังสือเวียน/คำสั่ง/บันทึก/จดหมายของธนาคาร ส่วน โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ พบว่า ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการทั้งทางลายลักษณ์อักษรและวาจาโดยการใช้หนังสือเวียนและการประชุม

ชนิดของข่าวสาร พบว่า เป็นข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังปรากฏในผลการวิจัยของ Akintunde ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hunt, โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ และพีรนุช ทรงจักรแก้ว