

การตรวจสอบการสื่อสารภายในองค์กร
COMMUNICATION AUDIT
IN ORGANIZATION

ร.พี.พร.ศิริวรรณ วิทยาลัยโกลบอล

ร.พี.สมิตยา วิทยาลัยโกลบอล

ภาควิชาการสื่อสารและสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พฤษภาคม ๒๕๓๖

ISBN 974-632-838-7

การตรวจสอบการสื่อสารในองค์กร
COMMUNICATION AUDIT
IN ORGANIZATION



ร.ศ.ดร.อรรณพ บิลันธุ์ไฉวาท

ร.ศ.เมตตา วิวัฒนาภรณ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชาวาทยาศาสตร์และการแสดง

คณะนิเทศศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตุลาคม 2538

114952153 6 ส.ค. 2542

สารบัญ

	หน้า
<u>ตอนที่ 1: บทนำ</u>	
บทที่ 1 : ประวัติความเป็นมา	1-9
บทที่ 2 : ลักษณะและธรรมชาติของการตรวจสอบการสื่อสาร	10-19
บทที่ 3 : แนวทางการตรวจสอบการสื่อสาร	20-29
<u>ตอนที่ 2: ขั้นตอนต่าง ๆ และเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ</u>	
บทที่ 1 : การเริ่มต้นการตรวจสอบ	31-37
บทที่ 2 : การวางแผน	38-51
บทที่ 3 : การเลือกหัวข้อหลักสำหรับตรวจสอบ	52-71
บทที่ 4 : แบบสอบถาม	72-88
บทที่ 5 : การวิเคราะห์แบบ ICA	89-104
บทที่ 6 : การวิเคราะห์แบบ ECCO	105-118
บทที่ 7 : การวิเคราะห์ประสพการณ์สื่อสารครั้งวิกฤต/สำคัญ	119-128
บทที่ 8 : การตรวจสอบเครือข่ายการสื่อสาร	129-137
บทที่ 9 : การสัมภาษณ์	138-154
บทที่ 10: การวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายและการตีความ	155-169
บทที่ 11: การเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์	170-185

เลขหมู่ คท
 พค 15
เลขทะเบียน 007427
วัน,เดือน,ปี 17 ธ.ค. 41

สารบัญ

	หน้า
<u>ตอนที่ 1:</u> บทนำ	
บทที่ 1 : ประวัติความเป็นมา	1-9
บทที่ 2 : ลักษณะและธรรมชาติของการตรวจสอบการสื่อสาร	10-19
บทที่ 3 : แนวทางการตรวจสอบการสื่อสาร	20-29
<u>ตอนที่ 2:</u> ขั้นตอนต่าง ๆ และเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ	
บทที่ 1 : การเริ่มต้นการตรวจสอบ	31-37
บทที่ 2 : การวางแผน	38-51
บทที่ 3 : การเลือกหัวข้อหลักสำหรับตรวจสอบ	52-71
บทที่ 4 : แบบสอบถาม	72-88
บทที่ 5 : การวิเคราะห์แบบ ICA	89-104
บทที่ 6 : การวิเคราะห์แบบ ECCO	105-118
บทที่ 7 : การวิเคราะห์ประสพการณ์สื่อสารครั้งวิกฤต/สำคัญ	119-128
บทที่ 8 : การตรวจสอบเครือข่ายการสื่อสาร	129-137
บทที่ 9 : การสัมภาษณ์	138-154
บทที่ 10: การวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายและการตีความ	155-169
บทที่ 11: การเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์	170-185

ตอนที่ 1

บทที่ 1

ประวัติความเป็นมา



องค์กรทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใด แบบใด ล้วนมีเป้าหมายของตนเองและการจะบรรลุซึ่งเป้าหมายนั้นขึ้นกับปัจจัยและตัวแปรต่าง ๆ มากมาย ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การสื่อสารก็เป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

คำว่า "การตรวจสอบการสื่อสาร" (Communication audit) เป็นคำที่เกิดขึ้นหลังคำสำคัญ 2 คำ คือ คำว่า "การพัฒนาองค์กร" (organizational development หรือ OD) และคำว่า "การประเมินผลการสื่อสารในองค์กร" (Organizational communication evaluation หรือ OCE)

Goldhaber (1984) กล่าวว่า การตรวจสอบการสื่อสารนั้นเป็นส่วนหนึ่งของ การพัฒนาองค์กร (OD) ในระหว่างขั้นการวิเคราะห์ที่สมมติฐาน (diagnosis stage) ซึ่งเป็นขั้นของการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยในระยะแรกนั้น องค์กรส่วนใหญ่ มุ่งเน้นในเรื่อง การพัฒนาองค์กรโดยรวมในหลาย ๆ ด้าน คำว่า "OD" จึงเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งรวมถึงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่ผันแปรและเปลี่ยนแปลงตลอดศตวรรษที่ผ่านมา หรืออีกนัยหนึ่ง OD เป็นกระบวนการซึ่งพยายามเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวมความต้องการของบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์กร¹

¹Gerald M. Goldhaber. Organizational Communication. 3rd. ed. Dubuque : Wm. C.Brown Company Publishers, 1984, หน้า 343-344.

พร้อม ๆ กันนี้ การวิเคราะห์และประเมินผลการสื่อสารในองค์กร (OCE) ก็กลายเป็นเรื่องสำคัญและได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ ในต่างประเทศรวมทั้งเป็นงานวิจัยซึ่งนักวิชาการให้ความสนใจมากขึ้นทุกขณะ

หลักฐานการเขียนเกี่ยวกับเรื่อง OCE ซึ่งปรากฏขึ้นเป็นครั้งแรกในการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ เมื่อต้นปี ค.ศ.1953 มีอยู่ 2 เรื่องคือ เรื่อง "A Method of Studying Communication Patterns in Organizations" เขียนโดย King Davis และวิทยานิพนธ์ของ T.R.Nilsen เรื่อง "The Communication Survey : A Study of Communication Problems in Three Office and Factory Units"¹ หลังจากนั้นจึงมีวิทยานิพนธ์ เอกสารประกอบการประชุมและสัมมนา บทความและหนังสือเกี่ยวกับ OCE เกิดขึ้นอย่างมาก

นับตั้งแต่ปี ค.ศ.1953 ถึงปัจจุบัน พบว่าในสหรัฐอเมริกามีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง OCE ในหัวข้อหลักต่อไปนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับการไหลของข้อมูลภายในองค์กร (Information Flow Studies) ซึ่งรวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร ปฏิกริยาตอบสนองทิศทางการสื่อสาร การเริ่ม-การรับในกระบวนการสื่อสาร เป็นต้น

ในการศึกษาด้านนี้รวมไปถึงการศึกษาเครือข่ายการสื่อสารด้วย (Communication Network Studies) ซึ่งเป็นสาขาที่ได้รับความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง

¹Howard H. Greenbaum, Susan A. Hellweg, and Raymond L. Falcione. "Organizational Communication Evaluation : An Overview, 1950-1981", in G.M. Goldhaber and G.A. Barnett (Eds.) Handbook of Organizational Communication. Norwood : Ablex Publishing Corporation, 1988, p.277.

2. การวิเคราะห์เนื้อหาการสื่อสารในองค์กร (Message Content Studies) ซึ่งมุ่งศึกษาเรื่องคุณภาพ ปริมาณ ความสอดคล้อง ความถูกต้องแม่นยำ และการบิดเบือนของข้อมูล รวมทั้งวิธีการใช้สาร ทั้งวัจนสารอย่างเดี่ยวและวัจนสารกับวัจนสาร

3. การศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climate Studies) ซึ่งได้แก่ การศึกษาโครงสร้างขององค์กร การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การเลือกใช้สื่อในการสื่อสาร การเป็นผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา การเปิดเผย ความไว้วางใจ ขวัญและกำลังใจของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. การศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร (Individual Training and Organization Development (OD) Studies) ซึ่งได้แก่ การศึกษารูปแบบการฝึกอบรม การสำรวจทัศนคติและความต้องการของบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร ฯลฯ

จากการวิเคราะห์ของ Greenbaum และคณะ (1988) พบว่าเราสามารถแบ่งการศึกษา OCE ดังกล่าวข้างต้นได้เป็น 3 ระดับใหญ่ คือ ระดับบุคคล (interpersonal) ระดับกลุ่ม (group) และระดับทั่วทั้งองค์กร (Organization-wide) ดังสรุปพร้อมตัวอย่างประกอบได้ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการศึกษาหัวข้อต่าง ๆ เกี่ยวกับ OCE ในระดับบุคคลระหว่างปี
ค.ศ.1950-1981

Organization Communication Evaluation (OCE)

Interpersonal Communication in Organizations

Information-flow Studies	Message Content Studies	Communication Climate Studies	Individual Training and Organization Development Studies
Channels	General Message Aualities	Communication Structure	Individual Training
Dahle(1954)	Ross(1954)	Nilsen(1953)	Angrist(1953)
Brisley(1957)	Angrist(1953)	Level(1959)	Madden(1967)
Level(1959)	Downs&Conrad	Minter(1969)	Cole(1969)
Madden(1967)	(1978)	Goldhaber& Horan(1972)	Wohlgamuth(1981)
Feedback	Accuracy and Distortion		Organization Development
Nilsen(1953)	Krivonos(1975)		Prado Garza(1981)
Brenner& Sigband(1972)	Level&Johnson (1978)		
Downs&Conrad (1978)	Jenkins(1980)		
Communication Direction and Efficiency		Participation & Change	
Nilson(1953)		Nilsen(1953)	

Ross(1954)

Level(1959)

Brenner&Sigband

(1972)

Communication

Media

Initiation

Nilsen(1953)

Ross(1954)

Downs&Conrad

(1978)

Communication

Sources&Recivers

Reception

Level(1959)

Level(1959)

Downs&Conrad

Minter(1969)

(1978)

Role Clarity

Level(1959)

Communication

Importance

Nilsen(1953)

Level(1959)

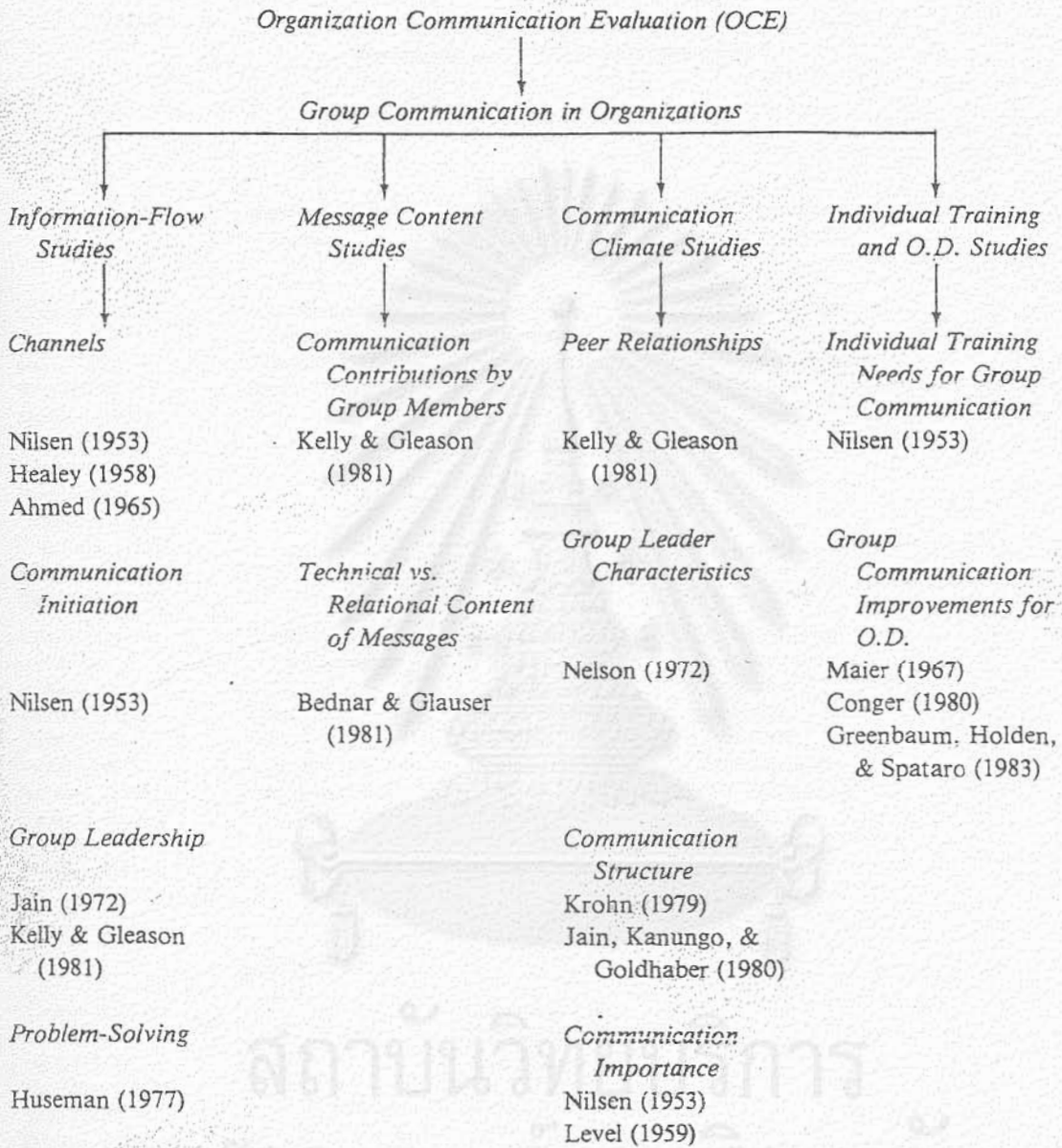
Leadership

Behavior

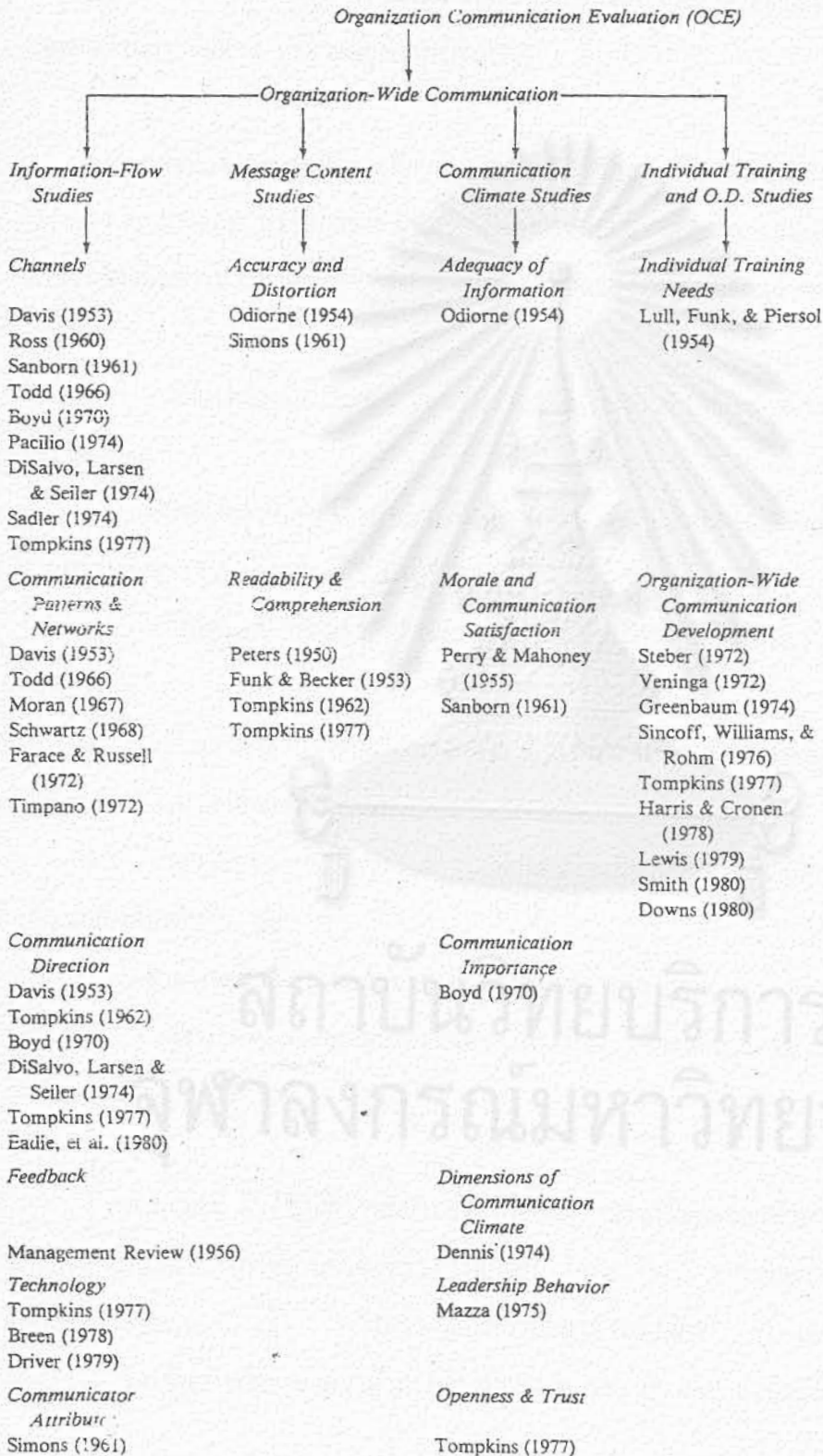
Minter(1969)

Klauss&Bass(1980)

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการศึกษาหัวข้อต่างๆ เกี่ยวกับ OCE ในระดับกลุ่มระหว่างปีค.ศ. 1950-1981



ตารางที่ 3 ตัวอย่างการศึกษาหัวข้อต่าง ๆ เกี่ยวกับ OCE ในระดับทั่วทั้งองค์กร
ระหว่างปี ค.ศ. 1950-1981



จากอดีตถึงปัจจุบันมีการประเมินผลการสื่อสารในองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสังเกตการณ์ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ กรณีศึกษา การวิเคราะห์เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งอาจประเมินโดยบุคคลภายนอก เช่น นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านการสื่อสาร หรือโดยบุคลากรภายใน

แต่เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับ OCE เป็นเรื่องละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับตัวแปรต่าง ๆ มากมาย การวิเคราะห์ OCE จึงมักประสบปัญหาต่าง ๆ เสมอ โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดจากการขาดมาตรฐานในการวิจัยและจุดอ่อนของเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัย อาทิ

-อาศัยเครื่องมือวิจัยประเภทเดียวในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือพอ

-เป็นผลการวิจัยซึ่งเหมาะกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ เท่านั้น ไม่สามารถใช้ในการตีความการสื่อสารในองค์กรโดยทั่วไปได้

-เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กเกินไปหรือไม่ใช้ตัวแทนความคิดของกลุ่มที่ต้องการ

-เป็นการศึกษาการสื่อสารทางเดียว จึงเป็นการจำกัดทิศทางข้อมูลและได้ข้อมูลเฉพาะจากแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งเท่านั้น

-ขาดกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีมาตรฐานและไม่สามารถเทียบเคียงกับองค์กรอื่น ๆ ได้

-ขาดเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลการสื่อสารที่แน่นอน

-ไม่มีการติดตามผลหรือประเมินอย่างต่อเนื่อง เพียงแต่ประเมินเฉพาะในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น

ด้วยเหตุนี้ จึงเกิดมีการพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการสื่อสารในองค์กรซึ่งมีมาตรฐานและสามารถใช้ร่วมกันระหว่างองค์กรขึ้น โดยเรียกว่า "ระบบการตรวจสอบ" (Audit System) หรือ "การตรวจสอบการสื่อสารในองค์กร" (Communication Audit) ซึ่งเป็นการศึกษาองค์กรด้วยเครื่องมือหลายประเภท อาทิ แบบสอบถาม การ

สัมภาษณ์ การศึกษารายงานต่าง ๆ การวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสาร ฯลฯ จากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ รอบด้านขึ้น และอาศัยคอมพิวเตอร์ในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูล

ระบบการตรวจสอบการสื่อสารในองค์กรเริ่มมีขึ้นพร้อม ๆ กันในประเทศฟินแลนด์และประเทศสหรัฐอเมริกา ราวต้นปี ค.ศ. 1970 ระบบการตรวจสอบของประเทศฟินแลนด์ มีชื่อว่า LTT Audit System พัฒนาโดย Osmo A. Wiio และ Martti Helsila ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุงและดัดแปลงใหม่ เรียกว่าระบบ OCD (Organizational Communication Development Procedure) ส่วนในประเทศสหรัฐอเมริกา Gerald Goldhaber และคณะฯ ได้พัฒนาระบบ ICA (The International Communication Association Audit System) ขึ้น แม้ว่าทั้งสองระบบจะมีที่มาและวัตถุประสงค์ต่างกันบ้าง แต่ทั้งสองระบบดังกล่าวต่างมุ่งจะพัฒนาเครื่องมือในการตรวจสอบการสื่อสารในองค์กรอย่างมีมาตรฐานและเป็นสากล สามารถใช้เป็นธนาคารข้อมูล (data bank) จากการวิเคราะห์ศึกษาขององค์กรต่าง ๆ จำนวนมาก และยังเป็นแนวทางในการทำนายปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งอาจเกิดขึ้นได้

โดยปกติ นอกเหนือจากแบบสอบถามแล้ว การสัมภาษณ์ถือเป็นเครื่องมือสำคัญของการตรวจสอบการสื่อสารในองค์กร โดยผู้สัมภาษณ์จะสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง หรืออย่างน้อยที่สุด 2 รอบ คือ รอบสำรวจข้อมูลพื้นฐาน (Exploratory Stage) และรอบการติดตามผลหรือเจาะลึก (Follow-up Stage)

อย่างไรก็ตาม ในยุคปัจจุบันระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะต่างไปจากอดีตอันเนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ ดังที่ทราบกันดีว่าความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลต่อการสื่อสารในองค์กรอย่างมาก ในปัจจุบันคอมพิวเตอร์มีบทบาทมากต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ การพยากรณ์ หรือการวางแผนต่าง ๆ

ในขั้นต้นการศึกษามักมีลักษณะเป็นการศึกษาแบบจุลภาค (Micro) และเน้น
แนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach)

แต่เมื่อคอมพิวเตอร์ช่วยในการเชื่อมส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
การตรวจสอบการสื่อสารในองค์กรจึงเริ่มหันมาศึกษาแบบมหภาค (Macro) โดยเน้น
Network Analysis เป็นหลักมากขึ้น อาทิ

- ทิศทางหรือเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กร
- ระบบการกระจายหรือเผยแพร่ข้อมูล เช่น Electronic Mail เป็นต้น
- รูปแบบการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารในองค์กร เช่น Computer
conference, tele-conferencing participation, computer bulletin
board, ฯลฯ

จากแนวโน้มดังกล่าว จึงทำให้แนวทางการวิเคราะห์ที่เปลี่ยนจาก "variance
approach" ซึ่งเป็นการศึกษาความแปรปรวนร่วมของตัวแปรต่าง ๆ ในระยะเวลาหนึ่ง ๆ
โดยไม่ศึกษาความแตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่าง ๆ มาเป็น "process
approach" ซึ่งเป็นการศึกษาตัวแปรทั้งระบบอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ๆ และเปลี่ยน
จาก "การศึกษาแต่เฉพาะองค์กร" หรือ "นวัตกรรมในองค์กร" แยกจากกัน มาเป็นการศึก
ษา "ผลของการนำนวัตกรรมมาใช้" หรือ "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับ
นวัตกรรม" ควบคู่กันไป ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Rogers และคณะ (1985) เกี่ยว
กับสภาพการณ์นำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารโรงเรียนจำนวน 9 แห่งว่า ขั้นตอน
การปรับตัวของโรงเรียนสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ (innovation process) อยู่ในขั้นตอนใดและ
ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

ลักษณะและธรรมชาติของการตรวจสอบการสื่อสาร

โดยทั่วไปคำว่า "ตรวจสอบ" มักมีความหมายในทางลบ เนื่องจากมักโยง การตรวจสอบเข้ากับการควบคุมเพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ เช่น ตรวจสอบบัญชีเพื่อป้องกันการหลบเลี่ยงภาษี เป็นต้น

คำนี้อาจฟังดูใหม่ แต่แท้จริงมีมานานแล้ว เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องได้รับ ปฏิกริยาตอบสนองกลับว่าองค์กรดำเนินการได้ดีมากน้อยเพียงไร แม้ว่าการตรวจสอบการสื่อสารจะมุ่งวิเคราะห์การสื่อสารเป็นพื้นฐาน แต่ไม่จำเป็นต้องตรวจเฉพาะเรื่องของการสื่อสารเท่านั้น แต่สามารถคลุกมไปถึงตัวแปรหรือจุดอื่น ๆ ที่สัมพันธ์หรือมีผลต่อหรือเป็นผลกระทบจากการสื่อสารด้วย

Cal Downs ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของการตรวจสอบการสื่อสารไว้ดังนี้ คือ

1. ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ผู้ตรวจสอบจะต้องมีความ อิศระ ไม่มีอคติ ไม่มีผลประโยชน์ หรือมีส่วนได้เสีย ซึ่งนำไปสู่การไม่ยอมรับเชื่อถือหรือก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัย ผู้ตรวจสอบสามารถใช้สายตาค้นหาข้อบกพร่องและมองปัญหาได้อย่างอิสระไม่มีข้อผูกมัด นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การสื่อสารและในการให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Alan Filley (1985) ซึ่งกล่าวว่าคุณสมบัติของที่ปรึกษาหรือผู้ตรวจสอบ คือ

- 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างถี่ถ้วนและแม่นยำ
- 2) ความสามารถในการประสานงาน
- 3) ความรู้และทักษะในเรื่องกระบวนการให้คำปรึกษา
- 4) ความไวรู้สึกต่อการใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือต่อการที่

จะเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งสิ่งใด

- 5) ความสามารถในการถ่ายทอดประสบการณ์สู่ความสำเร็จให้ผู้อื่นได้รู้สึก

และเข้าใจได้

Downs เพิ่มอีก 2 ข้อ คือ

6) ความเต็มใจที่จะเติบโตและเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการตรวจสอบ

7) การอุทิศที่จะทบทวนหลักและทฤษฎีต่าง ๆ ที่ตนใช้อย่างใคร่ครวญ

2. การวิเคราะห์ (diagnosis)

การตรวจสอบต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อจะตอบคำถามต่าง ๆ

เช่น องค์กรนั้น ๆ มีลักษณะอย่างไร มีความคืบหน้าในด้านใด ประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน มีอะไรบ้างที่ควรปรับปรุง

ทักษะในการวิเคราะห์จะช่วยให้ได้ภาพและข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรที่เป็นจริง และเชื่อถือได้ และนำไปสู่ข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยทั่วไป องค์กรมักมีแนวโน้มในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาโดยพิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่ หรือพอหาได้ แต่แท้ที่จริงในช่วงต้นของการวิเคราะห์นั้น ควรเปิดกว้างมากกว่านั้น และสิ่งที่วิเคราะห์ออกมาควรพึงดูเข้าท่า แม่นยำ ตรงจุด และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการตรวจสอบ

3. การประเมินผล (evaluation)

หลักสำคัญของการประเมินผล คือ การเปรียบเทียบระหว่าง "สิ่งที่เป็นอย่างอยู่" กับ "สิ่งที่ควรจะเป็น" แต่การที่จะกำหนดหรือตัดสินว่าสิ่งที่ควรจะเป็นคืออะไร จะต้องมียุทธศาสตร์เป็นตัววัด ซึ่งจะต้องมีมาตรฐาน มีเป้าหมาย หรืออาจเป็นการเทียบกับมาตรฐานหรือระดับการทำงาน ความสำเร็จ (performance level) ขององค์กรอื่น ๆ

ดังนั้น จะเห็นว่าใคร ๆ ก็สามารถเก็บข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กรได้แต่ในการตีความและประเมินผลนั้นต้องอาศัยผู้ที่มีความชำนาญและมี insight ในการตีความและตัดสินข้อมูลที่ได้รับว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไรได้อย่างเป็นจริง

ผู้เชี่ยวชาญจึงต้องพัฒนาหรือหาบรรทัดฐานเพื่อใช้ในการตีความข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้อาจได้จากความรู้และประสบการณ์เฉพาะในสาขานั้น ๆ

เช่น ด้านการเงิน หรือด้านการบริหารธุรกิจท้องถิ่น ถึงแม้ว่ามาตรฐานของประสิทธิภาพการสื่อสารจะแตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ แต่อย่างน้อยการตรวจสอบทั้งหมดต้องมีหลักการประเมินผล

4. วางรูปแบบการตรวจสอบเฉพาะสำหรับองค์กรหนึ่ง ๆ (unique design)

เนื่องจากแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะของตนเอง การตรวจสอบจึงต้องมุ่งและเหมาะกับองค์กรแต่ละแห่ง ดังนั้น จึงมีคำกล่าวเป็นภาษาอังกฤษว่า "Adapt, don't adopt" ซึ่งหมายถึง ปรับได้แต่อย่ารับมาใช้ทั้งหมด แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าเราไม่สามารถนำประสบการณ์ที่ได้จากการตรวจสอบอื่น ๆ ที่ผ่านมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ แต่หมายถึงว่าเราต้องรู้จักปรับรูปแบบและวิธีที่จะใช้ให้เข้ากับแต่ละองค์กร

รูปแบบและวิธีการรวบรวมข้อมูลทำได้หลายอย่าง เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต critical incidents การดูบันทึกข้อความหรือสื่อต่าง ๆ การวิเคราะห์เนื้อหา และการศึกษาตัวแปรต่าง ๆ เช่น เครื่อง่ายการสื่อสาร ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม การผสมผสานวิธีการต่าง ๆ มากกว่า 1 วิธี เป็นวิธีที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันอคติหรือความเบี่ยงเบนใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือหรือวิธีการหนึ่ง ๆ เพียงอย่างเดียว

การปรับรูปแบบการตรวจสอบที่ใช้ให้เข้ากับองค์กรหนึ่ง ๆ อาจใช้ "cafeteria approach" เพื่อหาวิธีที่คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ที่สุดสำหรับองค์กรนั้น ๆ

5. การควบคุม (control)

ประโยชน์สูงสุดของการตรวจสอบคือ การช่วยระบุดจุดแข็งที่องค์กรควรเน้นและคงรักษาไว้และแก้ไขจุดอ่อน ดังนั้นผลลัพธ์ที่ช่วยให้ข้อมูลซึ่งนำไปสู่ข้อเสนอที่ฝ่ายบริหารควรปฏิบัติ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการให้เป็น

6. การจัดให้เหมาะกับช่วงเวลา (timeliness) แม้ว่าการตรวจสอบ

อาจใช้เวลาเป็นสัปดาห์ เป็นเดือน แต่ขณะเดียวกันก็เหมือนการถ่ายรูปองค์กร ณ เวลาหนึ่ง ดังนั้น การตรวจสอบจึงเป็นการประเมินผลที่นำไปใช้ได้จริง แต่การที่จะนำผล

การตรวจสอบมาใช้กับสิ่งต่าง ๆ ต้องมีการจำกัดให้เหมาะหรือตรงกับช่วงเวลานั้น ๆ เท่านั้น อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เลย เพราะแม้การเปลี่ยนแปลงอาจไม่ได้ตลอดเวลา แต่โดยทั่วไปก็เป็นไปอย่างช้า ๆ และค่อนข้างคงที่ แต่ก็ไม่ได้แน่แท้ การตรวจสอบจึงต้องทำเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัย

เวลาที่ควรตรวจสอบ

โดยทั่วไป องค์กรส่วนใหญ่มักสนใจที่จะตรวจสอบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้ว โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารนั้น ทุกคนรู้ว่ามีผลสำคัญและมีบทบาทต่อชีวิตประจำวันและหน้าที่การงานอย่างมาก แต่ก็มักมองข้ามความสำคัญของการสื่อสารไปจนกว่าจะเกิดปัญหาคือ

แต่แท้จริงแล้ว การตรวจสอบสามารถทำได้ทุกระยะ เช่น

- 1) ระยะก่อนเกิดอาการหรือตัวบ่งชี้ปัญหา
- 2) ระยะเมื่อเริ่มมีหรือเริ่มเห็นอาการหรือตัวบ่งชี้ แต่ปัญหานั้นยังไม่ชัดเจน

เช่นผลผลิตเริ่มตกต่ำหรือคนงานทำงานเฉื่อยชา อย่างไรก็ตามควรระวังในเรื่องการสรุปผล เพราะปัญหานั้น ๆ อาจมาจากสาเหตุอื่น ๆ ได้ด้วย เช่น เครื่องจักรเสียบ่อย ๆ เป็นต้น

3) ระยะเมื่อปรากฏปัญหาให้เห็น แต่ยังเป็นปัญหาเล็กหรือกำลังก่อตัว เช่น ได้รับคำอุทธรณ์จากคนงาน เป็นต้น

4) ระยะเมื่อเกิดปัญหาใหญ่ แต่ยังสามารถแก้ไขได้ เช่น คนงานประท้วงหรือยื่นข้อเสนอล ฯลฯ

5) ระยะเมื่อเกิดปัญหาใหญ่ แต่ไม่สามารถแก้ไขได้ในเวลาสั้น เช่น บริษัทล้มละลาย

ด้วยเหตุนี้ Warren Bennis (1969) จึงกล่าวว่า "สิ่งที่สำคัญก็คือ องค์กรควรมีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เนื่องจากองค์กรต้องปรับตัวและมีการหมุนเวียนปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถอยู่รอดในสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ดี การเปลี่ยนแปลงและย้ายงานของคนงาน (job mobility) ก็ดี หรือการแข่งขันระหว่างประเทศก็ดี ล้วนทำให้องค์กรต้องมีการตรวจสอบตนเองทั้งสิ้น"

การปรับตัวเหล่านี้ล้วนต้องอาศัยประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร (internal organizational communication) เพราะโดยไปถึงส่วนอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจในงาน การเพิ่มผลผลิต การรวมตัว การประสานงานและการร่วมมือต่าง ๆ ภายในองค์กร คำถามที่ว่า "บุคลากรสื่อสารกันอย่างไรมีประสิทธิภาพเพียงไร" จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

สิ่งที่องค์กรหลายแห่งมักทำผิดพลาดก็คือ มักจะวางแผนการบริหารจัดการเมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้ว และขณะเดียวกัน การวางแผนนั้นไม่ได้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบอย่างมีระบบและทันสมัย ตรงกันข้ามอาศัยสิ่งที่เห็นจากภายนอกหรืออาศัยหลักฐานต่าง ๆ ที่เห็นเพียงผิวเผินบ้าง อาศัยสัญชาตญาณบ้าง อาศัยประสบการณ์ส่วนตัวบ้าง หรืออาศัยการสำรวจที่ทำมานานแล้ว หรือบางครั้งก็ใช้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบในระยะเวลาหนึ่งไปแก้ปัญหาลักษณะที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ต่างกัน ซึ่งมีสภาพแวดล้อมของปัญหาต่างออกไป ด้วยเหตุนี้การตรวจสอบเป็นระยะ ๆ จึงเป็นสิ่งที้องค์กรควรกระทำ

เหตุผลที่ฝ่ายบริหารต้องการการตรวจสอบ

จากคุณสมบัติข้างต้นทั้ง 6 ประการ การตรวจสอบช่วยทำหน้าที่หรือเป็นประโยชน์อย่างน้อย 5 ประการให้แก่ฝ่ายบริหาร ดังนี้

1. ประโยชน์จากการพิสูจน์ข้อเท็จจริง

เมื่อข้อเท็จจริงได้รับการพิสูจน์ก็จะไปแทนที่การคาดเดาต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรที่ไม่มีหลักเกณฑ์ เหมือนอย่างเช่นตัวอย่างของ Dunham และ Smith (1979, p.10) ซึ่งกล่าวว่า

"ผู้จัดการส่วนมากเชื่อว่าเขามีความรู้มากพอเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงาน ทั้งจากการติดต่อพูดคุยกับพนักงานเหล่านั้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ก็คงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่า การทดสอบด้วยวิธีการสังเกตอย่างไม่มีระบบ เช่นนั้นแม้ว่าจะให้ข้อมูลที่แท้จริงจำนวนมาก แต่ก็ให้ข้อมูลที่บิดเบือนออกมามากได้เช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากการสังเกตส่วนตัวของผู้จัดการอาจถูกจำกัดด้วยความไหวหวั่นรู้สึกต่าง ๆ ขณะที่มีการพูดคุยกัน และด้วยการตีพิมพ์กับภาระความรับผิดชอบอื่น ๆ ก่อนหน้านั้น นอกจากนั้นการต้องพึ่งพาอาศัยผู้จัดการเพื่อให้ได้ทำงานต่อไป หรือเพื่อรายได้ก็สามารถปิดกั้นหรือแปลงความรู้สึกที่แท้จริงของพวกเขาได้..."

การรับรู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิธีที่คนจะสื่อสารกันภายในองค์กร ขณะเดียวกัน การรับรู้ของบุคคลเป็นผลมาจากความสนใจและประสบการณ์เดิมของบุคคลบ่อยครั้งที่การรับรู้เพียงบางส่วนของที่ตรงกับความเป็นจริงและบางส่วนผิดสนิท นอกจากนั้น

2 คนในองค์กรเดียวกันอาจรับรู้สิ่งเดียวกันแตกต่างกัน เช่น ถ้าให้หัวหน้างานและลูกน้องระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคนงานในแผนก X หัวหน้างานและลูกน้องอาจระบุต่างกัน จากเหตุผลที่ว่าทั้ง 2 ฝ่ายอยู่ในฐานะตำแหน่งที่ต่างกัน หรือ อาจอยู่ในสถานที่และระยะห่างที่ต่างกันทำให้รับรู้จากมุมมองที่ต่างกัน เป็นต้น ดังนั้น จากผลการตรวจสอบการสื่อสารในองค์กร บางครั้งฝ่ายบริหารอาจแปลกใจกับการรับรู้ที่แตกต่างกันนี้ ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองฝ่ายไม่เคยแสดงความรู้สึกที่แท้จริงให้เห็น

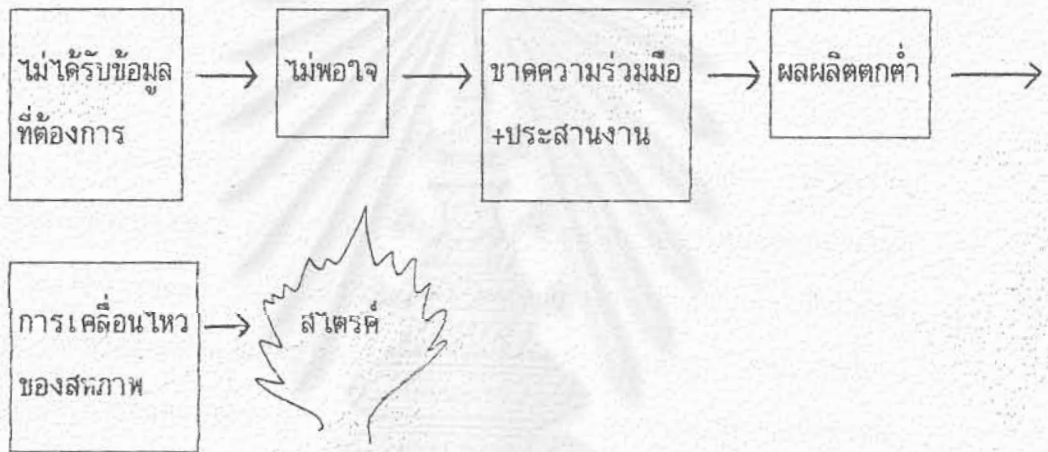
ด้วยเหตุนี้ บ่อยครั้งที่การรับรู้เกี่ยวกับวิธีที่บุคคลสื่อสารกันภายในองค์กรจึงไม่เพียงพอ เช่น หากวิเคราะห์จากเฉพาะโครงสร้างหรือสายบังคับบัญชาขององค์กร ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ใครควรติดต่อผ่านใคร อาจค้นพบจากการตรวจสอบว่านั่นไม่ใช่สิ่งที่กระทำกันจริงในองค์กร ขณะเดียวกันช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการภายในองค์กรกลับถูกมองข้ามไป

ตัวอย่างหนึ่งซึ่ง Professor Cal W. Downs ได้ชี้ให้เห็นก็คือ การตรวจสอบการสื่อสารของแผนกจิ้งจอกตัวของสายการบินมีชื่อแห่งหนึ่งของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งผลการตรวจสอบพบว่า ตัวแทนขายตั๋วของสายการบินแห่งนี้มักประสบกับปัญหาการขึ้นราคาตั๋วโดยสารของสายการบิน ซึ่งขึ้นราคาบ่อย ๆ ที่ละมาก ๆ และมีขึ้นโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า เช่น บางครั้งขึ้นราคาก่อนที่จะมีการบินที่ลงเครื่องคอมพิวเตอร์ ฝ่ายขายจึงไม่พอใจหัวหน้างานเนื่องจากเข้าใจว่าหัวหน้างานไม่ข้แจ้งให้ทราบ ซึ่งแท้ที่จริง หัวหน้างานเองก็ไม่ได้รับทราบก่อนเช่นกัน ดังนั้น การตรวจสอบการสื่อสารในครั้งนั้นจึงไม่เพียงชี้ให้เห็นว่า ควรมีการปรับปรุงระบบการถ่ายทอดข้อมูลให้เร็วขึ้น และให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ทั่วกันเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นว่าสมมุติฐานและการประเมินของพนักงานเกี่ยวกับตัวหัวหน้างานก็ผิดพลาดด้วย ซึ่งมีผลต่อสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น ประโยชน์พื้นฐานที่สุดของการตรวจสอบก็คือ ทุกฝ่ายสามารถตรวจและพิสูจน์การรับรู้ของกันและกัน

2. ประโยชน์จากการวิเคราะห์ที่สมมติฐาน (Diagnosis benefit)

การตรวจสอบการสื่อสารช่วยทำนายปัญหาหรือชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะช่วยเน้นถึง areas ซึ่งลักษณะการสื่อสารบางอย่างควรมีการปรับปรุงหรือซ่อมแซมก่อนที่จะเกิดผลกระทบอย่างรุนแรง ตัวอย่างเช่น ปัญหาการสื่อสารที่พบมากที่สุดประการหนึ่งก็คือ การที่บุคลากรไม่ได้รับข้อมูลซึ่งพวกเขาต้องการ ซึ่งปัญหานี้อาจนำไปสู่ผลอื่น ๆ เช่น ทำให้เกิดความไม่พอใจ ขาดความร่วมมือ ผลผลิตตกต่ำ การเคลื่อนไหวของสหภาพแรงงาน การลาไต่รด์ ฯลฯ

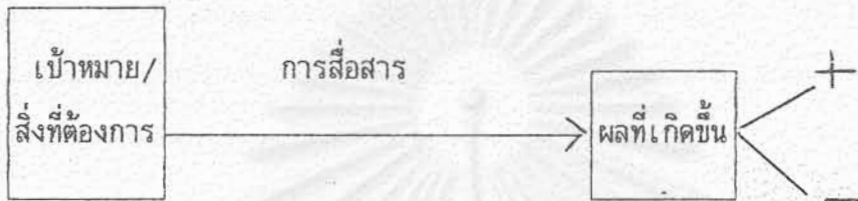


การตรวจสอบช่วยอธิบายและทำนายผลหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นตามมา จากปัญหาหนึ่ง ๆ จึงเป็นการช่วยสกัดไม่ให้ปัญหานั้นลุกลามไปใหญ่โต ซึ่งอันที่จริงแล้ว การตรวจสอบสามารถทำได้แม้กระทั่งยังไม่เห็นปัญหาหนึ่งปัญหาใดอย่างเด่นชัด เพียงเริ่มมีปรากฏร่องรอยแห่งการเกิดปัญหาหรือการจะนำไปสู่ปัญหาที่สามารถตรวจสอบได้แล้ว

Dunham และ Smith (1979) ชี้ว่า เป็นที่น่าเสียดายว่าองค์กรจำนวนมากมักไม่ใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ที่สมมติฐาน ในแง่การช่วยทำนายผลล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นหรือตามมา เช่น ก่อนประกาศการเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างเป็นทางการ การสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นอาจกระทำได้ หากพนักงานส่วนใหญ่แสดงความไม่พอใจหรือไม่เห็นด้วย ฝ่ายบริหารก็จะได้หาทางทบทวนนโยบายใหม่ก่อนที่จะเกิดผลเสียต่อองค์กร เป็นต้น

3. ประโยชน์จากปฏิกิริยาโต้กลับ (Feedback Benefit)

จากประโยชน์ทั้ง 2 ประการข้างต้น จะเห็นว่า การตรวจสอบการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบสำคัญใน feedback loop การสื่อสารเปรียบเสมือน input ที่ก่อให้เกิดผล (output) อย่างหนึ่งอย่างใด การตรวจสอบช่วยบั่นข้อมูลกลับไปให้เห็นว่า ผลที่ออกมาตรงกับผลที่ต้องการหรือไม่ และควรปรับปรุงการสื่อสารอย่างไร เพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ



เราสามารถตรวจสอบระบบการสื่อสารทั้งหมดภายในองค์กร หรือตรวจสอบการสื่อสารเฉพาะบางจุด เช่น วิธีการฝึกอบรม การพูดและใช้โทรศัพท์ของแผนกรับโทรศัพท์ การเขียน Memo หรือใบสั่งงาน การประชุม ฯลฯ แน่นอนว่าการบั่นข้อมูลเหล่านี้จากการตรวจสอบย่อมช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรโดยรวม จากการสำรวจบริษัท 500 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ของนิตยสาร Fortune ในปี 1983 พบว่า 45% มีการตรวจสอบการสื่อสารในองค์กรในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยเหตุผลหลักที่บริษัทเหล่านี้มีการตรวจสอบก็คือ "การตรวจสอบการสื่อสารในองค์กรเป็นกระบวนการประเมินผล ซึ่งช่วยเป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าและเสนอโปรแกรมที่องค์กรควรทำในอนาคต" (Greenbaum, Hellwegg และ Falcione, หน้า 5)

4. ประโยชน์จากการเปิดโอกาสให้สื่อสาร (communication benefit)

การตรวจสอบการสื่อสารให้ประโยชน์ในการเน้นให้เรามุ่งความสนใจในเรื่องการสื่อสารมากขึ้น ดังทฤษฎี "Hawthorne Effect" ซึ่งกล่าวว่า คนเราจะตอบสนองในทางบวก เมื่อได้รับความสนใจ การตรวจสอบการสื่อสารจึงย้ำว่า "อย่ามองข้ามความสำคัญของการสื่อสาร" เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคลรู้สึกว่าเขากำลังทำอะไรอยู่ และเขากำลังสื่อสารอย่างไร

การตรวจสอบถือเป็นช่องทางหนึ่งของการสื่อสารภายในองค์กร บ่อยครั้งที่บุคลากรที่ต้องทำงานประสานกันไม่มีหรือขาดโอกาสในการสื่อสารปัญหาต่อกัน บ้างก็ไม่กล้าพูดอย่างเปิดอกต่อกัน บ้างก็ไม่พูดคุยกัน ต่างฝ่ายต่างไม่รู้การรับรู้เกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของกันและกัน ทำให้เกิดปัญหาการตีความผิดและเข้าใจผิด

Downs กล่าวว่า เพียงการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบก็สามารถช่วยกระตุ้นให้บุคคลปรับปรุงพฤติกรรมสื่อสารของตนเอง แม้ว่าข้อเสนอแนะส่วนใหญ่จะมาจากผู้ตรวจสอบ แต่ข้อเสนอแนะจำนวนไม่น้อยก็มาจากผู้ถูกตรวจสอบเอง ผู้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ (ผู้ถูกสัมภาษณ์) อาจให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าและกลายเป็นตัวเชื่อมโยงการสื่อสารโดยตรงระหว่างหัวหน้างานและพนักงานอื่น ๆ

Broods, Calliccoat, and Siegerdt (1979) ได้สำรวจองค์กรจำนวนหนึ่งซึ่งเคยผ่านการตรวจสอบการสื่อสาร และพบว่าองค์กรส่วนมากยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีและพฤติกรรมสื่อสารต่าง ๆ เช่น การทำรายงาน จุลสาร บันทึก (memo) ภายใน การเยี่ยมชมของฝ่ายบริหาร การประชุมและเสนอรายงานร่วมกับพนักงาน การจัดพิธีให้รางวัลและงานเลี้ยงแก่พนักงาน การปรับเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรม รวมถึงการครอบคลุมเนื้อหาและปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การพูดโทรศัพท์ การพูดคุยกับลูกค้า ฯลฯ รวมทั้งสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการสื่อสารจากผลของการตรวจสอบ ซึ่งได้แก่ การจัดตั้งแผนกใหม่ การทบทวนหรือลดแผนกต่าง ๆ การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบ การจัดทำคู่มือนโยบาย การใช้นโยบาย "เปิดประตูรับ" (Open door) เป็นต้น

5. ประโยชน์จากการศึกษาและฝึกฝน (educational and training benefit) ประโยชน์ซึ่งผู้เกี่ยวข้องได้รับจากการศึกษาและผ่านการฝึกฝนในการเข้าร่วมกระบวนการตรวจสอบมักถูกมองข้ามไป โดยเฉพาะในขั้นของการวางแผนและติดตามผล การมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบเท่ากับเป็นโอกาสที่จะได้พัฒนาทักษะ และเข้าถึงวิสัยทัศน์ในกระบวนการสื่อสารทั้งหมด อย่างน้อยการตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของการสื่อสารมีมากขึ้น และทำให้มีความไว้วางใจในการที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างใคร่ครวญมากขึ้น

สรุป

กระบวนการสื่อสารไม่ใช่สิ่งเดียวในองค์กรที่ต้องการการตรวจสอบ และการตรวจสอบการสื่อสารก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่างหรือทำให้องค์กรสมบูรณ์แบบไปเสียหมด แต่กระนั้น การตรวจสอบการสื่อสารก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยปรับปรุงองค์กรได้อย่างมาก

แนวทางการตรวจสอบการสื่อสาร

Greenbaum ได้เสนอแนวทางการตรวจสอบการสื่อสารใน 2 ลักษณะ คือ การตรวจระบบการสื่อสารภายในองค์กรทั้งหมดอย่างกว้าง ๆ (overall approach communication system) ซึ่งถือเป็นแนวการศึกษาแบบมหภาค (Macro-approach) และการตรวจสอบกิจกรรมการสื่อสารเฉพาะอย่าง (Specific communication activities) ซึ่งเป็นแนวการศึกษาแบบจุลภาค (Micro-approach)

การพิจารณาว่าควรที่จะเลือกแนวทางใดในการตรวจสอบการสื่อสารนั้นขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง อาทิ เป้าหมายในการตรวจสอบคืออะไร สามารถระบุปัญหาคืออะไรได้อย่างชัดเจนหรือไม่ ขนาดของปัญหาเป็นอย่างไร มีความเกี่ยวพันและผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ มากน้อยเพียงใด มีการสำรวจหรือตรวจสอบมาก่อนหรือไม่ ในเรื่องใด เป็นต้น แต่โดยทั่วไปแล้ว Goldhaber (1984) เห็นว่าควรเริ่มจากการตรวจสอบการสื่อสารทั้งหมดโดยกว้าง ก่อนที่จะตรวจสอบการสื่อสารแบบเฉพาะเจาะจงต่อไป ด้วยเหตุผลหลักอย่างน้อย 3 ประการด้วยกันคือ

1. ช่วยให้เห็นภาพทั้งหมดขององค์กร ทำให้การตรวจสอบมีความรอบคอบและไม่มีสิ่งที่จะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวพันและมีผลกระทบต่อกัน
2. ช่วยลดอคติหรือการมุ่งสนใจเฉพาะปัญหาใดปัญหาหนึ่งแบบเร่งสรุปรูป
3. ช่วยให้เข้าใจภูมิหลังและเหตุผลต่าง ๆ ที่จะช่วยอธิบายพฤติกรรมกรรมการสื่อสารต่าง ๆ ในองค์กร

แนวทางการตรวจสอบแบบมหภาค (macro-approach)

แนวทางการตรวจสอบแบบมหภาคเป็นการตรวจสอบระบบการสื่อสารภายในองค์กรทั้งหมดอย่างกว้าง ๆ โดยศึกษาหัวใจสำคัญขององค์กร 2 อย่างคือ ก) นโยบายเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงนโยบายการสื่อสาร และ ข) องค์กรประกอบ คำนึงสถานการณ์ขององค์กร (organization situational factors)

ในขั้นแรก ผู้ตรวจสอบจะต้องสำรวจและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับเป้าหมาย นโยบาย และแผนการสื่อสาร รวมถึงมาตรการและระบบการควบคุมเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานเหล่านั้น

สิ่งที่ผู้ตรวจสอบควรจะสำรวจก็คือ

1. องค์กรมีเป้าหมาย นโยบาย และแผนการสื่อสารที่ชัดเจนหรือไม่?
 - 1.1) ถ้ามี สิ่งเหล่านั้นมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่?
 - 1.2) ถ้ามี สิ่งเหล่านั้นมีการเขียนอย่างชัดเจนหรือไม่?
 - 1.3) ถ้าชัดเจน มีการเผยแพร่ให้บุคลากรได้รับรู้สิ่งเหล่านั้นอย่างไร?
 - 1.4) ฝ่ายบริหารในปัจจุบันยังคงยึดถือสิ่งเหล่านั้นอยู่หรือไม่ ทิศนคติของฝ่ายบริหารต่อสิ่งเหล่านั้นเป็นอย่างไร เป็นไปในทิศทางใด
 - 1.5) ในกรณีที่ไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร สิ่งใดเป็นตัวกำหนดเป้าหมาย นโยบาย หรือแผนงาน

จากการสำรวจเป้าหมายและแผนงานขององค์กร จะทำให้เราสามารถรู้ถึง "นโยบายการสื่อสาร" ทั้งที่เห็นหรือระบุอย่างชัดเจน (explicit) หรือที่ไม่มีการระบุอย่างแน่ชัด (implicit) และนโยบายการสื่อสารจะเป็นตัวชี้บอกว่า องค์กรหนึ่ง ๆ สามารถจะใช้กิจกรรมการสื่อสารใดได้บ้างที่จะนำไปสู่เป้าหมายและแผนงานขององค์กรนั้น ดังตารางข้างล่าง ซึ่งแสดงถึงกิจกรรมการสื่อสารที่นำนโยบายการสื่อสารมาใช้หรือที่มาจากนโยบายการสื่อสารขององค์กรหนึ่ง ๆ

ตัวอย่าง เป้าหมายและนโยบายขององค์กร คือ

- 1) เน้นการพัฒนาบุคลากรพร้อมไปกับความเจริญก้าวหน้าขององค์กร
- 2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นโยบายการสื่อสาร	กิจกรรมการสื่อสาร
1) เน้นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	<ul style="list-style-type: none"> - การสัมภาษณ์เพื่อรับคำอุทธรณ์ (Grievance interview) - กล่องรับความคิดเห็น (suggestion box)
2) ให้บุคลากรทุกคนรับรู้ภาพลักษณ์และปรัชญาขององค์กรร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - จุลสารหรือแผ่นพับเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาขององค์กร - คำขวัญ (slogan) ขององค์กร - การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

2. กิจกรรมการสื่อสารต่าง ๆ เพียงพอหรือไม่ และมีประสิทธิภาพหรือไม่

โดยทั่วไปการเก็บรวบรวมกิจกรรมการสื่อสารต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำได้ง่ายกว่าการหาเป้าหมายและนโยบายขององค์กร เนื่องจากมักไม่ค่อยมีการบันทึกเป้าหมายและนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และถึงแม้ว่ามี ผู้ตรวจสอบก็ยังคงต้องทดสอบว่าเป้าหมายและนโยบายเหล่านั้นตรงกับทัศนคติของฝ่ายบริหารในปัจจุบันหรือไม่

ในการเก็บรวบรวมกิจกรรมการสื่อสารขององค์กรนั้น ผู้ตรวจสอบสามารถแบ่งและวิเคราะห์กิจกรรมการสื่อสารที่มีอยู่ในองค์กรว่าสามารถสนองนโยบายการสื่อสารขององค์กรได้หรือไม่ โดยพิจารณาทั้งด้านความเพียงพอ (ดูว่าเพียงพอ ไม่เพียงพอ หรือเกินพอ) และด้านประสิทธิภาพตามบทบาท และหน้าที่ของกิจกรรมการสื่อสารแต่ละอย่าง

การแบ่งกิจกรรมการสื่อสาร เพื่อการวิเคราะห์ดังกล่าว ทำได้ 2 วิธีคือ

- 2.1 การแบ่งตามระดับการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารภายในกลุ่ม การสื่อสารระหว่างกลุ่ม และการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร
- 2.2 การแบ่งตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งได้แก่ การสื่อสารเพื่อแจ้งให้ทราบหรือให้ข้อมูล เพื่อกำหนดและควบคุม เพื่อชักชวนหรือโน้มน้าวใจ เพื่อการรวมตัวหรือประสานงานกัน ดังแสดงไว้ในตารางต่อไปนี้

จุดมุ่งหมายการสื่อสาร	ระดับการสื่อสาร		
	ระหว่างบุคคล	กลุ่ม	ทั่วทั้งองค์กร
เพื่อแจ้งให้ทราบหรือให้ข้อมูล	-การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (exit interview)	-การนำเสนอ รายงาน -การประชุมเพื่อชี้แจง	-จดหมายเวียน -ประกาศ -จุดสารและแผ่นพับ
เพื่อกำหนดและควบคุม	-ใบสั่งงาน -การสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลงาน (appraisal interview)	-Q.C. -การประชุมเพื่อแก้ปัญหา	-คำขวัญ
เพื่อชักชวนหรือโน้มน้าวใจ	-การสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาหารือ (counseling interview)	-การอภิปรายกลุ่ม	-การให้รางวัล -ยกย่องและชมเชยพนักงาน
เพื่อการรวมตัวหรือประสานงาน	-E.Mail	-อบรมต่าง ๆ -การสัมมนา	-การเลี้ยงสังสรรค์ -การแข่งขันกีฬา

ภาพรวมนี้จะช่วยให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการสื่อสารภายในองค์กร แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า องค์กรทุกแห่งจะต้องมีกิจกรรมการสื่อสารในทุกระดับ การสื่อสารเพื่อจุดมุ่งหมายหนึ่ง ๆ การวิเคราะห์กิจกรรมการสื่อสารจึงควรเน้นในเรื่องคุณภาพมากกว่าความหลากหลาย โดยใช้วิธีหรือเครื่องมือการตรวจสอบหลาย ๆ อย่าง เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต ฯลฯ ซึ่งมุ่งวิเคราะห์ทั้งตัวเลขสถิติเพื่อนำหนักในการสรุป และการสำรวจทางทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสำรวจองค์ประกอบด้านสถานการณ์ขององค์กร (organization situational factors) เช่น โครงสร้างขององค์กร ประเภทและขนาดขององค์กร ภูมิหลังขององค์กร แนวคิดและปรัชญาในการบริหารและจัดการ (อาทิ การใช้ Theory X/Theory Y หรือ Theory Z หรือ system 1-4 ของ Likert เป็นต้น) ลักษณะความเป็นผู้นำ และอื่น ๆ

3) องค์กรมีการควบคุมระบบการสื่อสารให้ดำเนินไปตามหน้าที่ของการสื่อสารและนโยบายขององค์กรหรือไม่

ผู้ตรวจสอบจะต้องตรวจดูว่า

3.1 มีบุคคลใดในองค์กรที่มีอำนาจหรือความรับผิดชอบในการควบคุมระบบการสื่อสารให้ดำเนินไปตามหน้าที่ของการสื่อสารและนโยบายขององค์กรหรือไม่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายประชาสัมพันธ์

3.2 ฝ่ายบริหารได้เน้นหน้าที่ของการสื่อสารแต่ละอย่างอย่างเป็นทางการหรือไม่ อาทิ มีการระบุไว้ในแผนงานขององค์กรหรือไม่ ถ้าหากไม่มีการควบคุมอย่างเป็นทางการแล้ว มีการดูแลและจัดการปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรอย่างไร หรือหากมีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการสื่อสาร ใครเป็นผู้กำกับดูแลหรือรับผิดชอบ

บ่อยครั้งที่บุคลากรหรือแม้แต่ผู้บริหารอาจหาคำตอบให้แก่คำถามเหล่านี้ไม่ได้ ซึ่งในส่วนนี้ผู้ตรวจสอบอาจต้องสำรวจส่วนหนึ่งจากลักษณะโครงสร้างขององค์กร ภูมิหลังขององค์กร สายบังคับบัญชา และลักษณะผู้นำ ซึ่งเป็นข้อมูลด้านข้อเท็จจริงเชิงอธิบาย (descriptive) และสำรวจอีกส่วนหนึ่งจากข้อมูลเชิงประเมินหรือแสดงความคิดเห็น (evaluative) จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์แล้ว ผู้ตรวจสอบก็ต้องสรุปสิ่งที่ค้นพบ และผลการวิเคราะห์ การสรุปนี้สามารถช่วยให้องค์กรสามารถประเมินได้ว่ากิจกรรมการสื่อสารที่มีอยู่เพียงพอที่จะทำให้นโยบายการสื่อสารเป็นรูปเป็นร่างหรือไม่ เช่น ชี้ให้เห็นว่าองค์กรยังขาดกิจกรรมการสื่อสารบางอย่างซึ่งช่วยสนองนโยบายการสื่อสารให้เด่นชัด หรือกิจกรรมที่มีอยู่อาจยังไม่เป็นที่เข้าใจนัก หรือเป้าหมายบางอย่างที่ควรเน้นถูกมองข้ามไป ขณะเดียวกัน เป้าหมายบางอย่างก็มีการเน้นจนเกินไป รวมไปถึงการชี้ให้เห็นว่ากิจกรรมการสื่อสารบางอย่างที่มีอยู่ยังไม่สามารถสรุปผลได้

นอกเหนือจากการสรุปสิ่งที่ค้นพบแล้ว ผู้ตรวจสอบยังต้องให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้จุดอ่อนที่พบในกระบวนการสื่อสารขององค์กร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และลักษณะโดยทั่วไปขององค์กรด้วย

แนวทางการตรวจสอบแบบจุลภาค (micro-approach)

แนวทางการตรวจสอบแบบจุลภาคเป็นการตรวจสอบกิจกรรมการสื่อสาร (communication activity) แต่ละอย่างอย่างเจาะเจาะจง เช่น การประชุมในเทศ บุคลากร การฝึกอบรม ฯลฯ โดยคุณธรรมชาติและเป้าหมายของกิจกรรมนั้น ๆ เทียบกับ หลักเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติ (performance criteria) ในแง่ต่าง ๆ

ในการตรวจสอบในแนวนอน ผู้ตรวจสอบจะต้องศึกษาว่ามีการเขียนหรือระบุลักษณะ และเป้าหมายของกิจกรรมการสื่อสารต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างชัดเจนหรือไม่

ขณะเดียวกัน ผู้ตรวจสอบก็จำเป็นต้องหาเกณฑ์ในการปฏิบัติ (performance criteria) ที่ใช้อยู่ภายในองค์กร ซึ่งเป็นตัวสร้างคำอธิบายกระบวนการ (procedural instructions) ที่จะใช้ในการดำเนินกิจกรรมการสื่อสารอย่างหนึ่ง ๆ

เกณฑ์ในการปฏิบัตินี้มาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในเทศปฏิบัติการสื่อสาร ซึ่งสัมพันธ์กับการแยกแยะพฤติกรรมสื่อสารต่าง ๆ ตัวอย่างองค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่ เนื้อหาการสื่อสาร สื่อ/ช่องทางการสื่อสาร การจัดระยะเวลาที่เหมาะสม ทิศทางการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ การเริ่มต้นการสื่อสาร ฯลฯ หรืออีกนัยหนึ่ง เกณฑ์ในการปฏิบัติ ก็คือ หลักเกณฑ์ หรือสิ่งที่ควรคำนึงถึงและยึดถือในการดำเนินหรือประกอบกิจกรรมการสื่อสารต่าง ๆ

ส่วนคำอธิบายกระบวนการก็คือ การนำหลักเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงเช่น เนื้อหา สื่อ การเริ่มต้นการสื่อสาร ทิศทาง มาอธิบายหรือขยายความว่าผู้สื่อสารหรือผู้มีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมการสื่อสารหนึ่ง ๆ จะต้องทำอะไรบ้าง อย่างไร

ขณะเดียวกันกิจกรรมการสื่อสารต่าง ๆ ควรมีมาตรฐานในการปฏิบัติ (performance standard) ซึ่งเป็นตัวช่วยตัดสินว่ากิจกรรมการสื่อสารนั้น ๆ มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานหรือไม่ และการปฏิบัติอย่างไรจึงจะเป็นที่พอใจ

ตารางต่อไปนี้เป็นตัวอย่างที่แสดงเกณฑ์ในการปฏิบัติ/คำอธิบายกระบวนการ/และมาตรฐานในการปฏิบัติของการปฐมนิเทศบุคลากร ซึ่งเป็นกิจกรรมการสื่อสารภายในอย่างหนึ่ง

เกณฑ์ในการปฏิบัติ	คำอธิบายกระบวนการ	มาตรฐานในการปฏิบัติ
เนื้อหา ทิศทาง การจัดระยะเวลา	จัดให้มีการปฐมนิเทศทั่วไปสำหรับบุคลากรใหม่ ภายในแผนก	ภายใน 5 วัน หลังจาก รับเข้างาน
ปฏิริยาตอบสนอง เนื้อหา การจัดระยะเวลา	กระตุ้นให้บุคลากรใหม่กลับออกปัญหาอย่างทันที ช่วงที่ เพื่อขจัดปัญหาให้หมดไปโดยเร็ว	จัดแบบเป็นทางการ อาทิตย์ละครั้ง มีการ สัมภาษณ์สั้น ๆ อย่างน้อย ภายใน 3 สัปดาห์แรก
การเริ่มต้นการ สื่อสาร เนื้อหา การควบคุม การจัดระยะเวลา	จัดบุคลากรอาวุโสที่มีความชำนาญให้ช่วยอบรม บุคลากรใหม่ ในงานที่ทำอย่างละเอียด ให้ใช้ แผนการดำเนินงานเป็นแนวทางและอ้างอิง	-ปฐมนิเทศภายใน 2 สัปดาห์ -อบรมภายใน 60 วัน

เกณฑ์ในการปฏิบัติ	คำอธิบายกระบวนการ	มาตรฐานในการปฏิบัติ
การเริ่มต้นการมี การมีส่วนร่วมพันธ ปฏิสัมพันธ์ เงื่อนไข การจัดระยะเวลา	แนะนำบุคลากรให้รู้จักสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม และทำอะไรก็ได้ที่จะช่วยให้สมาชิกใหม่เป็นที่ ยอมรับภายในกลุ่ม ให้ใช้วิธีการที่เหมาะสมกับ ตำแหน่ง	ทันทีภายในวันแรก

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ผู้ตรวจสอบจะต้องรวบรวมในขั้นของการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทั่วไปมาตรฐานในการปฏิบัติกิจกรรมการสื่อสารหนึ่ง ๆ มักไม่มีการระบุไว้อย่างชัดเจน หรือแม้ว่ามี ผู้ตรวจสอบก็ต้องตรวจสอบว่าแนวความคิดของฝ่ายบริหารยังเป็นไปตามมาตรฐานเดิมหรือไม่

ในขั้นการวิเคราะห์ที่ผู้ตรวจสอบจะต้องใช้วิธีวัด หรือตรวจสอบอย่างเหมาะสมในการเทียบ "การปฏิบัติจริง" (actual performance) กับ "มาตรฐานที่ตั้งไว้" เพื่อหาว่ามีการกระทำหรือปฏิบัติที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

หากพบความเบี่ยงเบนใด ๆ ผู้ตรวจสอบควรนำมาแยกศึกษาและวิเคราะห์เพื่อหาจุดอ่อนหรืออุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ของกิจกรรมการสื่อสารนั้น ๆ รวมทั้งคำนึงถึงตัวแปรทางสถานการณ์ต่าง ๆ (situational factors) ที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแต่ละอย่าง เช่น ทักษะการสื่อสาร ความสามารถในการรับรู้ สิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ โครงสร้างองค์กร หรือลักษณะการเป็นผู้นำในองค์กร เป็นต้น

ในขั้นการประเมินผล ผู้ตรวจสอบรวบรวมและสรุปข้อมูลที่ได้รับและประเมินว่ากิจกรรมการสื่อสารแต่ละอย่างนั้นมีความพอหรือเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

ผู้ตรวจสอบอาจให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีวิธีแก้ไขอย่างไร หรือควรมีการเปลี่ยนแปลงอะไรหรือไม่ เช่น ควรเปลี่ยนแปลงคำนโยบายหรือเปลี่ยนแปลงตัวกิจกรรมเอง ควรมีการฝึกอบรมหรือหาวิธีอื่นมาสนับสนุนกิจกรรมการสื่อสารนั้น ๆ ให้มากขึ้น

บางครั้งอุปสรรคและปัญหาที่สำคัญไม่ได้มาจากการสื่อสารโดยตรง แต่อาจมาจากตัวแปรทางสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งผู้ตรวจสอบอาจชี้ให้เห็นอุปสรรคเหล่านั้น

โดยสรุป จะเห็นว่า แนวการตรวจสอบแบบจุลภาคมีลักษณะต่างไปจากแนวการตรวจสอบแบบมหภาค หากเปรียบเทียบแนวการตรวจสอบทั้งสองแนว สามารถสรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนการตรวจสอบ	แบบมหภาค	แบบจุลภาค
การเก็บข้อมูล	<ol style="list-style-type: none"> 1. หาเป้าหมายและนโยบายขององค์กรรวมทั้งนโยบายการสื่อสาร 2. รวบรวมกิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดและแยกตามนโยบายการสื่อสารแต่ละอย่าง 3. ทหาระบบหรือวิธีการควบคุมการสื่อสาร รวมทั้งการกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทาลักษณะและเป้าหมายของกิจกรรมการสื่อสารหนึ่ง ๆ 2. ดูว่ามีการให้คำอธิบาย วิธีการดำเนินกิจกรรมการสื่อสารนั้น ๆ หรือไม่ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ภายในองค์กร 3. ดูว่ามีการกำหนดและระบุมาตรฐานในการปฏิบัติที่ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่พึงพอใจหรือที่ต้องการหรือไม่
การวิเคราะห์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษากิจกรรมการสื่อสารต่าง ๆ ในแง่ของระดับการสื่อสาร เป้าหมาย หน้าที่ ช่องทาง และอื่น ๆ 2. ใช้เทคนิคและวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมในการตัดสินจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการสื่อสารทั้งหมด 3. ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบทั้งหมดในแง่ที่สัมพันธ์กับองค์ประกอบทางด้านสถานการณ์ขององค์กร (organization 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้เทคนิคและวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมในการประเมินการปฏิบัติจริงเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ และวิเคราะห์หาความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานนั้น ๆ 2. ศึกษาความเบี่ยงเบนต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดอ่อนของกิจกรรมการสื่อสารนั้น ๆ รวมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบขององค์ประกอบทางด้านสถานการณ์ของกิจกรรม (activity situational factor)

ขั้นตอนการตรวจสอบ	แบบมหภาค	แบบจุลภาค
การประเมินผล	<p>situational factors) เช่น โครงสร้างองค์กร การเป็นผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> รวบรวมข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด และสรุปให้เห็นว่าองค์กรมีกิจกรรมการสื่อสารพอเพียง และมีคุณภาพพอที่จะทำให้ นโยบายเกิดผลตามที่ต้องการหรือไม่ เสนอแนะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จำเป็นหรือเสนอเพิ่มโปรแกรมการสื่อสารอื่น ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> รวบรวมข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด และสรุปให้เห็นว่ากิจกรรมการสื่อสารนั้น ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เฉพาะสำหรับกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่ เสนอแนะแนวทางแก้ไข ที่จะช่วยปรับรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และชี้ให้เห็นองค์ประกอบทางด้านสถานการณ์ขององค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2

การตรวจสอบเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และต้องมีการเตรียมตัวและวางแผนอย่างรอบคอบให้พร้อม การตรวจสอบจึงต้องทำอย่างมีระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นจริง ทันสมัยและตรงจุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้วางแผนการหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต

ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นขั้นตอนสำคัญของการตรวจสอบการสื่อสารในองค์กร ได้แก่

1. การริเริ่มและเริ่มต้นการตรวจสอบ (initiation)
2. การวางแผน (planning)
3. การเลือกหัวข้อหลักของการตรวจสอบ
4. การเลือกเครื่องมือ/วิธีที่เหมาะสม
5. การวิเคราะห์และตีความ
6. การสรุปและเขียนรายงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

การเริ่มต้นการตรวจสอบ

การตรวจสอบอาจเริ่มต้นจากผู้ตรวจสอบหรือจากคำร้องขอของผู้ประสบปัญหา ทั้งนี้ คำถามแรกก่อนการตรวจสอบก็คือ ควรตรวจสอบเมื่อไร? ผู้ตรวจสอบอาจเสนอโครงการต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานหรือองค์กร โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์หรือโดยการรู้จักเป็นส่วนตัว แต่ส่วนใหญ่การตรวจสอบมักมาจากความประสงค์ของฝ่ายบริหาร หลังจากพบปัญหาการสื่อสารบางอย่างเกิดขึ้นในองค์กร แต่สำหรับในประเทศไทยนั้น การตรวจสอบหรือการวิเคราะห์เชิงตรวจสอบปัญหาด้านการสื่อสารโดยตรงคงจะพบน้อยมากเนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. ประเทศไทยมีสถาบันการศึกษาและการศึกษาเกี่ยวกับด้านการตรวจสอบปัญหาการสื่อสารน้อยมาก ในต่างประเทศเช่นประเทศสหรัฐอเมริกา การตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหาการสื่อสารเป็นวิชาที่สำคัญวิชาหนึ่งในสาขา Speech Communication หรือ Communication Studies โดยเฉพาะที่เน้นหนักทาง Organizational Communication หรือ การสื่อสารในองค์กร เท่าที่ตรวจพบการศึกษาด้านนี้ในประเทศไทย พบว่า ส่วนใหญ่เนื้อหาที่เรียนมีอยู่มักจะเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการสื่อสารในองค์กร และมักจะเป็นรูปแบบการเรียนแบบการสัมมนาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาแบบกว้าง ๆ ในปัจจุบัน วิชาการตรวจสอบปัญหาการสื่อสาร (Communication audit) มีสอนตามมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนบ้าง เช่น ที่ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาฯ สอนทั้งในระดับบัณฑิต และมหาบัณฑิต และที่มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ในระดับมหาบัณฑิต เป็นต้น วิชาการทางด้านนี้จึงยังค่อนข้างใหม่มาก

2. ในประเทศไทย ยังขาดผู้เชี่ยวชาญอาชีพ (Professional) และหน่วยงานหรือบริษัททางด้านการตรวจสอบการสื่อสารโดยเฉพาะ โดยมากการให้ความรู้หรือการบริการต่าง ๆ มักจะเป็นรูปการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารเป็นเรื่อง ๆ ไป โดยเน้นหนักความรู้ด้านเทคนิคและวิธีการสื่อสารมากกว่าการวิเคราะห์ปัญหา

3. ผู้บริหารส่วนใหญ่มักสนใจทางด้านหลักการบริหารองค์กรและความรู้ทางด้านเทคนิคและเทคโนโลยีต่าง ๆ มากกว่าการสื่อสาร จากผลการวิจัยเรื่องลักษณะปัญหา

การสื่อสารต่างวัฒนธรรมในบริษัทนานาชาติในประเทศไทย ในปี 2536 พบว่าในการส่งบุคลากร (expatriates) จากประเทศแม่มาทำงาน ณ ประเทศสาขานั้น บริษัทส่วนใหญ่ มักให้ความรู้หรือฝึกอบรมบุคลากรในด้านหลักการบริหารและการถ่ายทอดเทคโนโลยีเป็นหลัก และมีมุมมองข้ามเรื่องปัญหาการสื่อสารที่ผลการวิจัยโดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาส่วนใหญ่ พบว่า ปัญหาที่บุคลากรต่างชาติประสบมากที่สุด คือ ปัญหาการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่และปัญหาการสื่อสาร

หลังจากมีการจุดประกายความต้องการในการตรวจสอบปัญหาการสื่อสารแล้ว สิ่งที่ผู้ตรวจสอบจะต้องพิจารณาในขั้นของการเริ่มต้นก็คือ การเตือนตัวเองถึงเรื่อง "จริยธรรม" ไม่ว่าจะเป็นการคำนึงถึงความเหมาะสมในการเลือกบุคคลที่จะเข้าไปตรวจสอบ ความพร้อมและความชำนาญของตนเองหรือของบุคคลที่ได้รับมอบหมายในปัญหานั้น ๆ รวมทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการตรวจสอบ

ดังนั้น ผู้ตรวจสอบอาจจะต้องขอลอนตัวจากการเป็นผู้ตรวจสอบในองค์กรนั้น ๆ ตั้งแต่ต้น หากพิจารณาเห็นว่า ตนยังขาดความชำนาญในการวิเคราะห์ปัญหาด้านนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม หากเป็นความประสงค์ร่วมกันของทั้งผู้ตรวจสอบและลูกค้า หรือผู้ต้องการการตรวจสอบที่จะใช้การตรวจสอบนั้นในการปรับทัศนคติหรือสมมุติฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับการสื่อสาร แม้ว่าจะไม่ได้นำไปใช้ในการปรับปรุงองค์กรโดยตรง การตรวจสอบก็อาจมีขึ้นได้บ่อยครั้งที่ผู้ตรวจสอบอาจต้องการหาคำตอบเฉพาะบางอย่างในใจ ดังเช่น Rogers ได้ระบุว่าเป้าหมายหลักของเขาในการตรวจสอบขององค์กรหนึ่ง ก็คือ การพัฒนา "ต้นแบบงานวิจัยเพื่อศึกษาเกี่ยวกับการแพร่กระจายข่าวสาร" ซึ่งผลของการตรวจสอบดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นคุณค่าสำคัญบางประการซึ่งนำไปสู่การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร เป็นต้น

หลังจากสำรวจความพร้อมของตนเองแล้ว สิ่งที่ผู้ตรวจสอบต้องทำต่อไปก็คือการให้ฝ่ายบริหารรู้จักมักคุ้นกับแนวคิดของการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบต้องพร้อมที่จะสรุปหรืออธิบายให้ฝ่ายบริหารฟังว่า การตรวจสอบจะดำเนินการอย่างไร และจะให้ประโยชน์แก่องค์กรอย่างไร ผู้ตรวจสอบอาจอาศัยการอ้างอิงถึงความพึงพอใจของผู้ที่เคยรับการตรวจสอบ

มาก่อน หรือความสำเร็จของการตรวจสอบที่ผ่าน ๆ มา เป็นสิ่งโน้มน้าวใจฝ่ายบริหาร รวมทั้งการให้หลักประกันความมั่นใจแก่ฝ่ายบริหารว่า ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการตรวจสอบจะเป็นความลับ เมื่อฝ่ายบริหารได้ตัดสินใจที่จะให้มีการตรวจสอบอย่างแน่นอนแล้ว ผู้ตรวจสอบก็จะพิจารณาถึงวิธีและขั้นตอนต่าง ๆ ในการจะเชื่อมผู้ตรวจสอบเข้ากับลูกค้า เพื่อประโยชน์ต่าง ๆ ในการตรวจสอบ ดังนี้

1. พบปะกับบุคคลสำคัญ หรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหา

ผู้ตรวจสอบจำเป็นต้องมีการพบปะในเบื้องต้นกับบุคคลต่าง ๆ ที่เป็นกุญแจสำคัญหลายครั้ง เพื่อให้เห็นแนวปัญหา ซึ่งจะช่วยกำหนดขอบเขตของการตรวจสอบต่อไป

2. ค้นหาเป้าหมาย

การตรวจสอบปัญหาการสื่อสารโดยทั่ว ๆ ไป อาจกระทำได้ แต่ก็ต้องใช้เวลามากและค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้น หากผู้ต้องการให้มีการตรวจสอบ ต้องการเจาะเฉพาะปัญหาสำคัญ ณ เวลานั้น ผู้ตรวจสอบก็จำเป็นต้องค้นหาเป้าหมายที่แท้จริงให้ได้ ซึ่งข้อมูลส่วนหนึ่งจะได้รับจากการพบปะกับกุญแจหรือบุคคลสำคัญขององค์กรนั้น ๆ

แต่ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบจะต้องตระหนักว่าการตรวจสอบครั้งหนึ่ง ๆ มีเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งประการ และขณะเดียวกันแต่ละคนในองค์กรก็อาจมีเป้าหมายเฉพาะของการตรวจสอบที่แตกต่างกัน เช่น ผู้จัดการโรงงานต้องการสำรวจปัญหาของการสั่งงาน ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายบุคคลอาจต้องการสำรวจปัญหาต่าง ๆ ที่สามารถนำไปกำหนดหัวข้อและเนื้อหาการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งเป้าหมายที่ต่างกันย่อมมีวิธีการและแนวทางในการตรวจสอบที่ต่างกัน การค้นหาเป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับและเห็นชอบโดยคนส่วนใหญ่จึงเป็นเรื่องสำคัญ ยกเว้นในบางกรณี ฝ่ายบริหารอาจมีข้อมูลเบื้องต้นที่จะสรุปเป้าหมายของการตรวจสอบไว้อย่างแน่ชัดอยู่แล้ว

3. รับความเห็นชอบเกี่ยวกับเป้าหมายของการตรวจสอบ

จากการที่แต่ละบุคคลอาจมีเป้าหมายในการตรวจสอบที่แตกต่างกัน การสำรวจความต้องการร่วมกันในเบื้องต้นจึงสามารถชี้ให้เห็นเป้าหมายหลักที่สำคัญของการตรวจสอบ ซึ่งจะช่วยกำหนดขอบเขตและทิศทางของการตรวจสอบได้ดียิ่งขึ้น

4. การกำหนดขอบเขตการตรวจสอบ

แม้ว่าผู้ตรวจสอบสามารถสรุปเป้าหมายหลักที่สำคัญของการตรวจสอบได้ แต่ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดขอบเขตของการตรวจสอบไว้อย่างรัดกุม โดยเฉพาะ "การสื่อสาร" เป็นหัวข้อที่กว้างและเกี่ยวข้องกับตัวแปรและปัจจัยอื่น ๆ รอบตัว

ยกตัวอย่างเช่น เป้าหมายหลักของการตรวจสอบ คือ การสำรวจปัญหาการสื่อสารของแผนกธุรการ

คำถามที่อาจตามมาคือ

ก) ต้องการเน้นเฉพาะการสื่อสารภายในหน่วยงานนั้น ๆ (internal communication) หรือครอบคลุมถึงการสื่อสารกับบุคคลภายนอกด้วย (external communication)

ข) ต้องการเน้นเฉพาะปัญหาการสื่อสารเฉพาะด้าน เช่น ภาษาและการสื่อความหมาย ฯลฯ ซึ่งเป็นการศึกษาที่เน้นตัวสาร (message) เป็นหลัก หรือต้องการศึกษาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย อาทิ ช่องทางการสื่อสาร โครงสร้างหรือเครือข่ายการสื่อสารรวมทั้งองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมอื่น ๆ (อาทิ บรรยากาศการสื่อสาร เป็นต้น)

ฉะนั้น ขอบเขตของการตรวจสอบจึงมาจากสิ่งที่บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ประเมินว่ามีความสำคัญที่สุดในเวลานั้น ๆ และเป็นปัญหาที่น่าสำรวจและหาทางแก้ไขปรับปรุงหรือป้องกัน

5. ทบทวนเลือกผู้ตรวจสอบที่เหมาะสม

โดยทั่วไปผู้ตรวจสอบอาจเป็นบุคลากรภายในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งอาจเป็นผู้ทำงานหรือบริหารประจำ ๓ องค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ หรือเป็นผู้ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งจากสาขาหนึ่งให้ไปทำงานอีกสาขาหนึ่ง หรืออาจเป็นบุคคลภายนอก เช่น นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ หรืออาจเป็นทั้งบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกร่วมกันขึ้นกับหัวข้อและสิ่งที่จะตรวจสอบในองค์กรนั้น

สำหรับในประเทศไทย นอกเหนือจากการมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านตรวจสอบการสื่อสารในจำนวนจำกัดแล้ว ยังอาจไม่นิยมใช้บุคคลภายนอกล้วนเป็นผู้ตรวจสอบโดยเฉพาะบริษัทเอกชน เนื่องจากหน่วยงานส่วนใหญ่ยังขาดความไว้วางใจในเรื่องความลับทางการค้าและการบริหาร

อย่างไรก็ตาม บ่อยครั้งที่หลังจากมีการสำรวจปัญหาต่าง ๆ ในระหว่างชั้น การเริ่มต้น ผู้ตรวจสอบอาจต้องทบทวนความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และความเหมาะสมของตนเองในการที่จะตรวจสอบองค์กรนั้น ๆ ต่อไป ทั้งนี้ แนวทางที่จะช่วยพิจารณาว่าการตรวจสอบหนึ่ง ๆ หรือ ณ จุดหนึ่ง ๆ ควรใช้บุคคลภายในหรือบุคคลภายนอกนั้น มีดังนี้

ข้อดี

บุคคลภายนอก

- มีความชำนาญเฉพาะด้าน
- วางตัวเป็นกลาง และมองปัญหาได้อย่างเป็นธรรม
- มีอิสระ ไม่ขึ้นกับอำนาจหรือความสัมพันธ์ใด ๆ ในองค์กร
- บุคลากรกล้าเปิดเผยข้อมูลในส่วนที่อาจกระทบบุคคลภายใน

บุคคลภายใน

- สามารถเห็นภาพรวมและเข้าใจการทำงาน และปัญหาอย่างต่อเนื่อง
- มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความผูกพันและมีส่วนได้เสียกับองค์กร
- บุคลากรอื่นรู้จักและคุ้นเคยกัน ได้ความไว้วางใจและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้ง่ายกว่า
- สามารถใช้สถานภาพและอำนาจที่มีให้เป็นประโยชน์
- เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (organization culture) และภูมิหลังต่าง ๆ ได้ดีกว่า

ข้อเสีย

- ไม่สามารถเห็นภาพรวมและปัญหาอย่างต่อเนื่อง
- ไม่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร ขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมขององค์กร
- มีปัญหากับการประสานงานกับบุคลากรภายใน เนื่องจากเป็นคนแปลกหน้าอาจเกิดการต่อต้าน ไม่ไว้วางใจ
- ขาดความเป็นกลาง มีอคติได้ง่าย
- ความสัมพันธ์ภายในองค์กรก่อให้เกิดความเกรงใจและเกรงกลัว
- เพิ่มภาระนอกเหนือจากงานประจำ ทำให้ไม่มีเวลามากพอและไม่มีความคิดสร้างสรรค์

6. ให้คณะผู้ตรวจสอบบัญชีและคณบดีขององค์กร

ก่อนที่จะวางแผนการตรวจสอบในกรณีที่ผู้ตรวจสอบเป็นบุคคลภายนอก ควรให้คณะผู้ตรวจสอบบัญชี และคณบดีขององค์กรในระดับหนึ่งเสียก่อน ทั้งนี้ เนื่องจาก

1. ช่วยให้ผู้ตรวจสอบเห็นภาพรวมขององค์กรซึ่งมีผลให้สามารถเห็นและวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่กำลังจะตรวจสอบได้ดีขึ้นและกว้างขึ้น เช่น สไลด์แกนหรือคำขวัญของบริษัทช่วยชี้ให้เห็นว่า บริษัทนั้นเน้นค่านิยมอะไรหรือให้ความสำคัญกับสิ่งใด เป็นต้น

2. การมีโอกาสดูพุดคุยและรู้จักบุคลากรในระดับต่าง ๆ ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ ช่วยให้

- 2.1 ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่รู้สึกลัว ผู้ตรวจสอบเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่รู้จักมักคุ้นหรือเป็นคนแปลกหน้า ซึ่งจะทำได้ถ้าไม่กล้าให้ข้อมูลอย่างเปิดเผย
- 2.2 เป็นการสำรวจความคิดเห็นและทัศนคติของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรในขั้นต้น ซึ่งจะช่วยในการกำหนดขอบเขตและทิศทางของการตรวจสอบต่อไป
- 2.3 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการพุดคุยในขั้นต้นนี้ มาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือจากวิธีการสำรวจอื่น ๆ ในระยะต่อมา

ทั้งนี้ สำหรับผู้ตรวจสอบซึ่งเป็นบุคคลภายนอก การทำความรู้จักมักคุ้นกับองค์กรอาจทำได้หลายวิธี เช่น

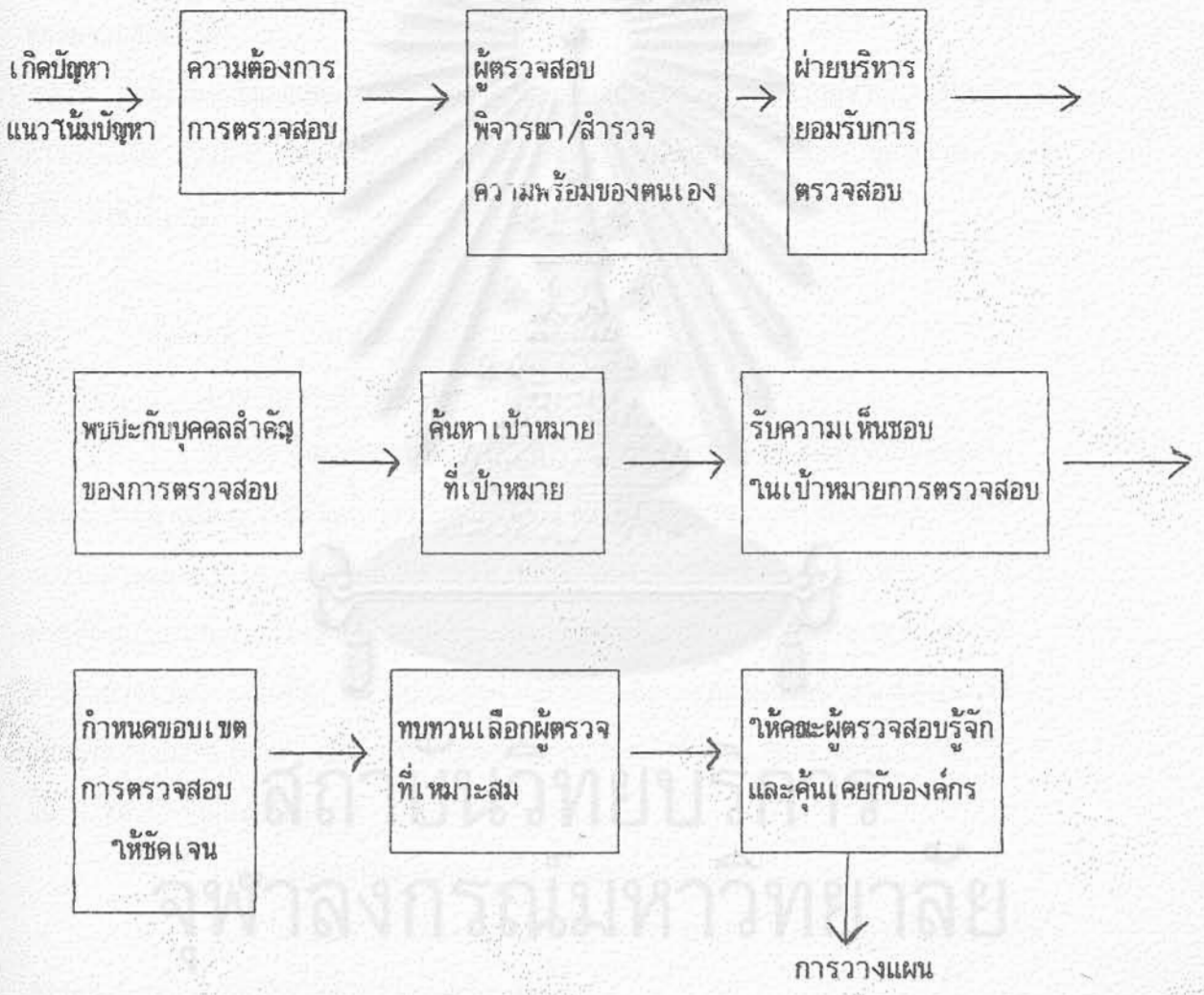
-การศึกษาจากสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ ประกาศ คำขวัญ หรือหนังสือเกี่ยวกับประวัติหรือภูมิหลังของบริษัท ฯลฯ

-การเยี่ยมชมองค์กร

-การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรต่าง ๆ ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การพุดคุยในงานเลี้ยงรับรอง ในระหว่างเยี่ยมชมองค์กร หรือระหว่างศึกษาระบบงานและหน้าที่ในงานจริง (on-job) ฯลฯ

บางองค์กรอาจจัดที่พัก หรือให้ผู้ตรวจสอบประจำอยู่ที่องค์กรเป็นระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งไม่ควรจะนานเกินไป เพราะผู้ตรวจสอบอาจเกิดความสนิทสนมและผูกพันจนขาดมิติการมอง และวินิจฉัยอย่างเป็นกลาง

ขั้นตอนต่าง ๆ ในระยะเริ่มต้นก่อนการตรวจสอบ



บทที่ 2

การวางแผน

ขั้นของการเริ่มต้นเป็นขั้นของการสำรวจอย่างกว้าง ๆ ในเรื่องต่าง ๆ ที่ควรสำรวจและศึกษา ก่อนที่จะวางแผนและปฏิบัติตามแผนต่อไป หากเปรียบเทียบเพื่อให้เห็นภาพการเริ่มต้นก็เสมือนการชั่งชั่งก่อนขึ้นเวทีจริง เมื่อขึ้นเวทีจริง ผู้แสดงก็จะดำเนินตามการชั่งชั่งก่อนหน้านั้น ซึ่งอาจมีการปรับปรุงและแก้ไขหลายต่อหลายครั้ง กว่าที่กำหนดทุกอย่างออกมาได้

ดังนั้น ขั้นตอนหลาย ๆ อย่างในขั้นของการเริ่มต้นจะปรากฏซ้ำอีกในขั้นของการวางแผน ซึ่งขณะนี้โครงสร้าง รูปแบบ และวิธีการตรวจสอบเริ่มปรากฏเป็นรูปเป็นร่างที่ชัดเจน

ขั้นตอนต่าง ๆ ในระยะการวางแผนมีดังนี้

1. การคำนวณงบประมาณ

จากเป้าหมายและขอบเขตที่ได้มาในขั้นของการเริ่มต้นผู้ตรวจสอบต้องคำนวณงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากการคำนวณเรื่องเวลาที่จะต้องใช้งบประมาณและค่าใช้จ่ายอาจได้แก่ ค่าโทรศัพท์ ค่าโทรสาร (FAX) และไปรษณียากรต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ ค่าถ่ายเอกสาร ค่าเดินทางค่าล่วงเวลา เป็นต้น แม้ว่าบางครั้งค่าใช้จ่ายบางประเภทไม่อาจทำนายล่วงหน้าได้ แต่การตรวจสอบจำเป็นต้องมีการคำนวณงบประมาณและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังมีประเด็นอื่น ๆ ที่ควรวางแผนไว้ล่วงหน้า เช่น

1.1 ใครจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย และโดยวิธีใด

1.2 หากมีการว่าจ้างที่ปรึกษาหรือบุคคลภายนอก ค่าใช้จ่ายจะคิดเป็นโครงการ หรือคำนวณค่าใช้จ่ายรายวันหรือรายเดือน

ในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีงบประมาณเพื่อการตรวจสอบจำกัด อาจจำเป็นต้องอาศัยงบประมาณที่มีอยู่เป็นตัวกำหนดขอบเขตของการตรวจสอบในขั้นการเริ่มต้น

2. การพิจารณาประเภทข้อมูลและวิธีการที่จะนำเสนอ

ผู้ตรวจสอบจะต้องเตรียมตัวตั้งแต่ต้นว่าจะให้ข้อมูลด้านใด แก่ใคร และโดยวิธีใด วิธีการเสนอรายงานผลการตรวจสอบอาจทำได้หลายวิธี เช่น

2.1 การรายงานหรือนำเสนอต่อหน้ากลุ่มผู้บริหารด้วยปากเปล่าพร้อมรายงานสรุปที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งไม่มีปัญหามากนักในการใช้วิธีนี้

2.2 การพบกับหัวหน้าหรือผู้จัดการที่รับผิดชอบเป็นรายบุคคลพร้อมนำเสนอรายงานปากเปล่าและเป็นลายลักษณ์อักษร

2.3 การสรุปสาระสำคัญเป็นลายลักษณ์อักษร และแจกให้แก่บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ตรวจสอบ ซึ่งในระหว่างการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบอาจได้รับปากที่จะเสนอผลการตรวจสอบให้ได้รับรู้ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นมีความเต็มใจในการที่จะให้ข้อมูล แต่ทั้งนี้หากจะเลือกวิธีนี้ ควรพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

ก. ได้รับการอนุมัติหรือเห็นชอบจากฝ่ายบริหารเรียบร้อยแล้ว

ข. ให้ความมั่นใจแก่ผู้ถูกตรวจสอบเหล่านั้นว่าข้อมูลที่ได้รับจะไม่มีผลกระทบต่อบุคคลที่ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล และจะไม่มีผลกระทบต่อเขาเหล่านั้น

ค. ผู้ตรวจสอบจะต้องพิจารณาแล้วว่าสามารถที่จะให้บุคลากรเหล่านั้นรับรู้ผลได้โดยไม่เกิดผลเสียมากกว่าผลดีก่อนที่จะรับปาก

ง. สรุปรายงานนั้นจะมีเพียงสาระสำคัญกว้าง ๆ ซึ่งไม่มีรายละเอียดมากเกินไป และฝ่ายบริหารสามารถทบทวนรายงานและตัดทอนข้อมูลบางประการออกได้ หากพิจารณาเห็นว่าจะมีผลกระทบต่อทั้งองค์กรและบุคคล

จ. ข้อมูลที่รายงานเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการชี้ว่าข้อมูลซึ่งก่อให้เกิดการต่อต้านหรือเคลื่อนไหว

การเตรียมวิธีที่จะนำเสนอรายงานไว้ล่วงหน้า จะช่วยให้ผู้ตรวจสอบรู้ว่าควรปฏิบัติอย่างไรเมื่อเริ่มจะตรวจสอบ

3. การจับตาทบทวนและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบและฝ่ายบริหารให้ชัดเจน

"ผู้ตรวจสอบและผู้ถูกตรวจสอบจะทำงานร่วมกันได้อย่างไร" เป็นสิ่งที่

ผู้ตรวจสอบจะต้องตัดสินใจ ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและสไตล์การให้คำ

ประชากรอันมีหลายรูปแบบขึ้นกับลักษณะและความแตกต่างทางประชากรศาสตร์ (demographic) เช่น เพศ บทบาท อายุ สถานภาพ ตำแหน่ง ฯลฯ และลักษณะทางจิตวิทยา (psychological) ของบุคคล เช่น ทักษะคิด อารมณ์ ความรู้สึก รวมถึงบุคลิกนิสัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คำนิยมเรื่อง "ระบบอาวุโส" "ความเกรงใจ" และ "การรักษาหน้า" เป็นสิ่งที่ผู้ตรวจสอบควรคำนึงถึง

ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมการในเรื่องนี้แต่เนิ่น ๆ

คำถามที่ผู้ตรวจสอบน่าจะนำมาใช้ในส่วนนี้ได้แก่

- ฝ่ายบริหารควรมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ในการดำเนินการตรวจสอบ?

- ฝ่ายบริหารมีความคาดหวังอย่างไร เกี่ยวกับจุดที่ผู้ตรวจสอบควรเน้นและให้ความสนใจ?

- การอภิปรายหรือพูดคุยกันระหว่างผู้บริหารหรือผู้จัดการกับผู้ตรวจสอบควรดำเนินไปในรูปใดระหว่างการวิเคราะห์และประเมินผล ?

โดยทั่วไป ลักษณะบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบและผู้ถูกตรวจสอบ ซึ่งในขั้นนี้คือ ฝ่ายบริหารจะเป็นไปในลักษณะหนึ่งลักษณะใดต่อไปนี้

ก. แบบซื้อขาย (Purchase model) เป็นแบบที่องค์กรที่ได้รับการ

การตรวจสอบทำการวินิจฉัยปัญหาเฉพาะบางอย่างและติดต่อผู้ตรวจสอบเพื่อแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ในกรณีนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าการตรวจสอบควรเน้นเรื่องใด นอกเหนือจากนั้นแล้ว เป็นการตัดสินใจของผู้ตรวจสอบ ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจมีปัญหาเรื่องการสร้างคณะทำงาน (teamwork) ก็จะไปขอให้ผู้ตรวจสอบมาช่วยวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าว หลังจากนั้น ผู้บริหารก็จะมีบทบาทอะไรจนกระทั่งถึงขั้นประเมินผลเช่น หลังผลการตรวจสอบ ฝ่ายบริหารอาจจัดให้มีการสัมมนาเกี่ยวกับปัญหาคณะทำงาน และหลังจากนั้นความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายก็จบลง ในกรณีนี้จะเห็นว่าผู้บริหารมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการตรวจสอบค่อนข้างน้อย

ข. แบบรักษา (Medical model) เป็นแบบที่องค์กรซึ่งเปรียบเสมือน

ผู้ป่วยอธิบายอาการให้ผู้ตรวจสอบซึ่งเปรียบเสมือนแพทย์ได้รับทราบและขอให้ผู้ตรวจสอบช่วยวินิจฉัยอาการของโรค คือ ตัวปัญหา ในความสัมพันธ์แบบนี้ผู้ตรวจสอบมักถูกคาดหวัง

ให้เป็นหน้าที่อะไรผิดและแนะนำวิธีการแก้ไข ในแบบนี้ ฝ่ายบริหารก็ยังคงมอบบทบาทให้ ผู้ตรวจสอบเป็นผู้ตัดสินใจโดยลำพัง ตัวอย่างของความสัมพันธ์แบบนี้ เช่นฝ่ายบริหารสงสัยว่า เหตุใดพนักงานจึงมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์ในงานของตนเองน้อยกว่าที่คาดไว้ มาก ซึ่งฝ่ายบริหารเองก็ยังไม่แน่ใจว่า เกิดปัญหาอะไรขึ้นหรือไม่ เพียงแต่เริ่มสังเกตเห็น อาการบางอย่าง ดังนั้น การตรวจสอบจึงมีขึ้นเพื่อวินิจฉัยอาการที่ปรากฏอยู่ พร้อมช่วย วิเคราะห์หาอุปสรรคของการมีส่วนร่วมในงาน ตลอดจนช่วยออกแบบหรือหาวิธีในการเพิ่ม การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นต้น

ค. แบบกระบวนการ (Process Model) เป็นแบบที่ทั้งผู้ตรวจสอบ และฝ่ายบริหารทำงานร่วมกันตลอดขั้นตอนของการตรวจสอบ ตั้งแต่การวางแผนร่วมกัน ถก ผลการวิเคราะห์ร่วมกัน และดำเนินการหาวิธีในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมมุติฐานสำคัญของแบบนี้ก็คือ ไม่มีผู้ตรวจสอบ (ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก) คนใดจะสามารถเข้าใจถึงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ดีเท่าบุคลากรหรือบุคคลภายในองค์กรนั้น ๆ เอง ดังนั้น ผู้ตรวจสอบจึงมีบทบาทหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ในขณะที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้ปฏิบัติ ซึ่งต้องรับผิดชอบการตัดสินใจและแผนการดำเนินการต่าง ๆ ของตนเองด้วย

การตัดสินใจว่าควรที่จะเลือกแบบใดขึ้นอยู่กับลักษณะทางประชากรศาสตร์ และทางจิตวิทยาของบุคลากรเช่น ผู้จัดการ หรือฝ่ายบริหารที่ต้องทำงานสัมพันธ์กับผู้ตรวจสอบตามที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น นอกจากนี้ สิ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือ ในฐานะเป็นผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบอาจพอใจที่จะเลือกใช้แบบหนึ่ง และเสนอแบบนั้น ๆ ให้องค์กรได้พิจารณา และยอมรับ ขณะเดียวกัน บ่อยครั้งที่ผู้ตรวจสอบและฝ่ายบริหารยอมรับการใช้แบบหนึ่งในการตรวจสอบปัญหานั้น ๆ แต่บุคลากรที่มีส่วนร่วมสำคัญในกระบวนการ เช่น ผู้จัดการอาจไม่ยินดีหรือไม่พร้อมไปกับแบบที่ผู้ตรวจสอบเลือกไว้ก็ได้ เช่น ผู้ตรวจสอบอาจต้องการใช้แบบกระบวนการ เนื่องจากตนเองมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับองค์กรน้อย และต้องการการมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายใน แต่บุคลากรภายในคือผู้จัดการเป็นผู้ไม่ชอบออกความคิดเห็น แต่คาดหวังที่จะให้ผู้ตรวจสอบเป็นผู้ชี้บอกหรือตัดสินใจให้ ดังนั้น ผู้ตรวจสอบอาจพบกับปัญหาของการมีความคาดหวังต่างกัน จึงจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น ในการที่จะปรับเปลี่ยนแบบที่จะใช้ตามความเหมาะสมที่สุด

4. การจัดหาผู้ประสานงานหรือคนกลางร่วมกับองค์กร

การตรวจสอบต้องอาศัยความร่วมมืออย่างมากภายในองค์กร จึงจำเป็นต้องมีผู้ประสานงานหรือคนกลางในกรณีที่ เป็นบุคคลภายนอก ซึ่งผู้ประสานงานนี้อาจเป็นบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ได้ คนเหล่านี้จะมีส่วนช่วยเหลืออย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเผยแพร่ การช่วยให้ได้รับการสนับสนุน การจัดการความสัมพันธ์ จัดการประชุม ติดตามผล หรือให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรและบุคลากรในระดับต่าง ๆ รวมทั้งเป็นบุคคลที่ผู้ตรวจสอบจะสามารถติดต่อและประสานงานได้เมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น

แต่ทั้งนี้ผู้ประสานงานดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตรวจสอบ ซึ่งความสำเร็จของการตรวจสอบขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสองอย่างมาก

การสังเกตพฤติกรรมของผู้ประสานงาน เช่น ไม่กระตือรือร้น ไม่เต็มใจในการร่วมงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อผู้ตรวจสอบจะได้แก้ไขได้ทันเวลาที่ พฤติกรรมบางอย่างอาจเกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมากเกินไป หรือขาดแรงจูงใจในการทำงาน หากผู้ตรวจสอบมองข้ามจุดนี้ไป อาจพบกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย

5. การกำหนดหัวข้อที่จะตรวจสอบ

ตามที่กล่าวไปแล้วว่า การสื่อสารเป็นเรื่องกว้างที่ครอบคลุมตัวแปรและสิ่งแวดล้อมรอบตัวมากมาย การกำหนดหัวข้อการสื่อสารที่ชัดเจนควรกระทำร่วมกับฝ่ายบริหาร รายละเอียดเรื่องนี้จะกล่าวถึงในบทที่ 4 อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนนี้ ผู้ตรวจสอบควรตั้งคำถามอย่างน้อย 4 ข้อ คือ

- 5.1 ต้องการรู้อะไรจากการตรวจสอบ
- 5.2 ต้องรู้อะไรบ้างเพื่อใช้ในการวิเคราะห์
- 5.3 ข้อมูลอะไรบ้างที่คิดว่าน่าจะได้รับ
- 5.4 ลำดับความสำคัญของหัวข้อในสายตาผู้ตรวจสอบคืออะไร และในสายตา

ฝ่ายบริหารคืออะไร

หัวข้อที่ผู้ตรวจสอบเน้นในการตรวจสอบจะเป็นตัวกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ใน

การตรวจสอบ

6. การเลือกเครื่องมือตรวจสอบ

เครื่องมือที่สามารถใช้ในการตรวจสอบการสื่อสารมีหลายอย่างที่ได้รับการยอมรับ ได้แก่

- การสังเกต
- การสัมภาษณ์
- แบบสอบถาม
- การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (critical incidents)
- การวิเคราะห์เครือข่าย (network analysis)
- การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)
- บันทึกการสื่อสารต่าง ๆ เช่น บันทึกข้อความ (memorandum)

เครื่องมือแต่ละอย่างจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ดังแสดงให้เห็นใน

ตารางต่อไปนี้

ตารางแสดงเครื่องมือที่สามารถใช้ในการตรวจสอบ

ประเภทเครื่องมือ	เวลาที่ใช้/ครั้ง	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้รับ
1. การสังเกต	หลากหลาย	ค่อนข้างต่ำ	ได้ข้อมูลที่เห็นจากการสังเกตจริงในสถานการณ์จริงซึ่งทำให้เห็นตัวแปรครบวงจร
2. การสัมภาษณ์	30-120 นาที	ค่อนข้างสูง ปกติต้องจ่ายให้ผู้สัมภาษณ์และพนักงานที่ต้องเสียเวลามาสัมภาษณ์	มีปฏิสัมพันธ์โดยตรง สามารถรับรู้และตอบสนองรวมทั้งซักถามในรายละเอียดต่างๆ (รายละเอียดเพิ่มเติมในบทที่ 9)

ประเภทเครื่องมือ	เวลาที่ใช้/ครั้ง	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้รับ
3. แบบสอบถาม	20-30 นาที	ไม่สูง ค่าใช้จ่าย หลักก็คือเวลา ทำงานของพนักงาน และเวลาที่ใช้ในการ การวิเคราะห์ของ ผู้ตรวจสอบ	มีมาตรฐานสามารถ ประมวลผลทาง คณิตศาสตร์
		(ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในบทที่ 4)	
4. การวิเคราะห์ เหตุการณ์สำคัญ Critical incidents	มักแทรกอยู่ ในการ สัมภาษณ์หรือ แบบสอบถาม	ไม่สูง ขึ้นอยู่กับว่ามี การเก็บข้อมูลจาก การสัมภาษณ์หรือ แบบสอบถาม	ได้เห็นตัวอย่าง พฤติกรรมที่เฉพาะ เจาะจง แต่อาจมี ผู้ปฏิเสธที่จะให้ข้อมูล
		(ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในบทที่ 7)	
5. วิเคราะห์ เครือข่าย (network)	20-30 นาที	จ่ายค่าเวลาที่เสีย ไปกับการกรอก แบบสอบถาม ใช้จ่ายสูงหาก วิเคราะห์ด้วย คอมพิวเตอร์	ได้ข้อมูลที่เป็นระบบ เห็นเป็นรูปธรรม
		(ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในบทที่ 8)	

ประเภทเครื่องมือ	เวลาที่ใช้/ครั้ง	ค่าใช้จ่าย	ข้อดี
6. วิเคราะห์เนื้อหา	-	ใช้เวลาในการลงรหัสและวิเคราะห์วิเคราะห์	ได้ประเภทข้อมูลที่ส่งผ่านภายในองค์กร การประเมินผล ช่องทางการสื่อสาร
7. บันทึกการสื่อสาร (Communication diaries)	หลากหลาย	สูง ใช้เวลาในการเขียนรายงานทุกอย่าง	เครือข่ายปฏิสัมพันธ์ interaction network เนื้อหาของสารประเมิน ช่องทางการสื่อสาร

วิธีเลือกเครื่องมือตรวจสอบส่วนหนึ่งมาจากข้อจำกัดเรื่อง เวลาและงบประมาณ สำหรับรายละเอียดของเครื่องมือแต่ละประเภทนั้น จะกล่าวในบทต่อ ๆ ไป ซึ่งรวมไปถึงหลักการเลือกเครื่องมือตรวจสอบที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

อย่างไรก็ตาม ในที่มีสิ่งสมควรคำนึงถึงอย่างน้อย 2 ประการ คือ

1. ถ้าเป็นไปได้ พยายามใช้เครื่องมือและเทคนิคในการตรวจสอบหลายแบบ ในแง่ของการวิจัย ความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยที่ใช้เครื่องมือเพียงอย่างเดียวยังเป็นที่ยกย่องกันอยู่ที่นี่ เพราะเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป เป้าหมายของการตรวจสอบก็เปลี่ยนไปด้วย แต่หากเป็นโครงการที่ค่อนข้างจำกัดมาก ก็อาจทำได้แบบเดียว ซึ่งดูเหมือนการสัมภาษณ์จะดูน่าเชื่อถือกว่าเครื่องมืออื่น ๆ สำหรับการตรวจสอบที่ลึกซึ้งขึ้น ข้อมูลที่ได้ควรมาจากการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคอย่างน้อย 2 วิธี เพื่อสามารถตรวจเช็คและเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับ อาทิเช่น แบบสอบถามอาจให้ข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถวิเคราะห์ทางสถิติได้ ในขณะที่การสัมภาษณ์ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่สามารถเจาะลึกและเห็นปฏิริยาของผู้ตอบ เป็นต้น

2. การใช้เครื่องมือและเทคนิคในการตรวจสอบจะต้องเน้นทั้งเรื่อง
พฤติกรรมที่แสดงออกและการรับรู้ ทั้งนี้เนื่องจาก

2.1 บุคคลมักแสดงออกตามการรับรู้ของตนเอง

2.2 บุคคลแต่ละคนมีการรับรู้ที่ต่างกัน

ด้วยเหตุนี้การสังเกต การสัมภาษณ์ หรือการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ
(Critical incident) จึงสามารถช่วยเสริมข้อมูลให้แก่แบบสอบถาม และเป็นเหตุผลหนึ่ง
ที่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือหลาย ๆ อย่างในการตรวจสอบ เพราะบุคคลจะตอบสนองต่างกันต่อ
วิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกัน

7. การเลือกผู้ถูกตรวจสอบ

คำถามก็คือ ควรตรวจสอบสักกี่คน? ทุกคนหรือบางคน? และใครบ้าง?

หลักเกณฑ์สำคัญในการเลือกกว่าใครควรเป็นผู้ถูกตรวจสอบ คือ

7.1 เป้าหมายและหัวข้อของการตรวจสอบ

การตรวจสอบแต่ละครั้งย่อมมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการข้อมูลอะไร เพื่ออะไร ซึ่งจากเป้าหมายจะช่วยให้ผู้ตรวจสอบพิจารณาได้ว่าใครควรเป็นผู้ให้ข้อมูล
เหล่านั้นได้ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด เช่น ถ้าต้องการตรวจสอบปัญหาการสั่งงาน ผู้ถูกตรวจ
สอบก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้สั่งงานนั้น และรวมไปถึงตัวผู้สั่งงานเอง หรือถ้าเป้าหมายคือ
การวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสาร ผู้ถูกตรวจสอบก็คือ บุคลากรทุกคนในหน่วย
งานนั้น เพราะการเว้นการตรวจสอบบางคนจะทำให้เกิดช่องว่างขึ้นได้

7.2 จำนวนบุคลากรภายในหน่วยงานที่จะทำการตรวจสอบ

ถ้าเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรน้อย การตรวจสอบบุคลากรทุกคนอาจทำได้ ในขณะที่อาจต้องทำการเลือกเฉพาะบางคนเป็นผู้ถูกตรวจสอบในหน่วยงานที่มีบุคลากร
จำนวนมาก

7.3 เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการตรวจสอบ

เครื่องมือบางอย่าง เช่น แบบสอบถามและการสังเกต สามารถใช้
กับคนจำนวนมาก ในขณะที่เราอาจไม่สามารถสัมภาษณ์พนักงานทั้งหน่วยงานได้

7.4 งบประมาณ

เนื่องจากเครื่องมือการตรวจสอบแต่ละอย่างมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง
 มากน้อยต่างกัน เช่น การสังเกตโดยทั่วไปอาจมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องน้อยกว่าเครื่องมืออื่น ๆ
 แต่สามารถสังเกตผู้ถูกตรวจสอบจำนวนมาก

7.5 เวลา

ในเรื่องของเวลานั้นมีส่วนที่ผลต่อการเลือกผู้ถูกตรวจสอบใน

2 ลักษณะคือ

ก. เวลาที่องค์กรมีอยู่ เช่น หน่วยงาน ก. จะต้องสำรวจปัญหา
 และหาทางแก้ไขภายใน 3 เดือน หรือหน่วยงาน ข. อาจมีระยะเวลาอันเป็นปีในการ
 สำรวจปัญหาโดยทั่วไปของหน่วยงาน

ข. เวลาที่ใช้ในเครื่องมือตรวจสอบแต่ละอย่าง เช่น การสัมภาษณ์
 รายบุคคลสัก 20 คน ย่อมใช้เวลามากกว่าการให้คน 20 คนตอบแบบสอบถาม

7.6 ความคาดหวังและความต้องการมีส่วนร่วมของบุคลากร

บุคลากรบางคนอาจต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบ
 มากกว่าบางคน และมีความเต็มใจที่จะให้ข้อมูลสูงกว่า หากบุคคลเหล่านี้ไม่ได้รับเลือกก็
 อาจไม่พอใจและเกิดปฏิกิริยาต่อต้านต่อผลการตรวจสอบ

7.7 ความเกี่ยวข้องกับปัญหาและผลกระทบจากปัญหา

หากผู้ตรวจสอบพิจารณาเฉพาะข้อ 7.6 เป็นหลัก และไม่ได้คำนึงถึง
 ความเกี่ยวข้องและผลกระทบของปัญหาที่มีต่อบุคลากรหนึ่ง ๆ หรือจำนวนหนึ่ง ๆ ก็อาจทำ
 ให้อาจได้ข้อมูลซึ่งไม่สะท้อนแก่นแท้ของปัญหาที่แท้จริง และผลการตรวจสอบไม่สามารถเสนอข้อ
 มูลของตัวแทนปัญหาได้อย่างตรงจุด

7.8 การนำผลการตรวจสอบไปใช้

การตัดสินใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งว่าควรจะครอบคลุมบุคลากร
 ทุกคนเป็นกลุ่มผู้ถูกตรวจสอบหรือไม่ ก็คือคำถามว่า "ฝ่ายบริหารต้องการนำข้อมูลหรือผล
 การตรวจสอบนั้นไปทำอะไร" เช่น ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงประเพณีปฏิบัติบางอย่างภายใน
 หน่วยงาน ก็จำเป็นต้องครอบคลุมบุคลากรทุกคน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้ว โอกาสและปัจจัยอื่น ๆ มักไม่เอื้อต่อ การตรวจสอบบุคลากรทุกคน รวมทั้งความเชื่อที่ว่า "การตรวจสอบเฉพาะบางคนไม่จำเป็น ที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่สำคัญน้อยกว่าการตรวจสอบทุกคน" กระบวนการตรวจสอบและ เลือกใช้เครื่องมือตรวจสอบที่เหมาะสมอาจสามารถช่วยให้ได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างกว้าง ขวางโดยใช้การตรวจสอบเฉพาะบางกลุ่ม บางบุคคลเท่านั้น

ในกรณีที่ต้องเลือกเฉพาะบางกลุ่มหรือบางบุคคล ผู้ตรวจสอบควรคำนึงถึง สิ่งต่อไปนี้เพิ่มเติม นอกเหนือจากหลักเกณฑ์หรือปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการที่กล่าวไปข้างต้น

1) จำเป็นต้องใช้ในการสุ่มตัวอย่างแบบ

(Stratified sampling) เมื่อต้องการข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนจากมิติ และระดับชั้นต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยเฉพาะหากต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรจากทุกระดับชั้น ทุกหน่วยงาน และทุกช่วงงาน (shift)

2) หลีกเลี่ยงการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยเกินไป จริงอยู่ แม้จะ ไม่มีสูตรที่แน่นอนตายตัวว่าคนจำนวนกี่คนเท่าใดจึงจะสามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มหนึ่ง ๆ หรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ ได้อย่างแท้จริง แต่อย่างน้อย การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนคน มากไปย่อมเสี่ยงน้อยกว่า การมีจำนวนคนเป็นตัวแทนน้อยไปอาจเกิดปัญหาในเรื่องการเป็น ตัวแทนของกลุ่มและการปฏิเสธผลการตรวจสอบโดยอ้างจำนวนของผู้ถูกตรวจสอบ Krejcie และ Morgan (1970) ได้เสนอเกณฑ์ในการเลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตารางข้างล่างนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

EXHIBIT 2.2 Table for Determining Sample Size from a Given Population

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	294
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	271	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note: N is population size; S is sample size.

3) รวมบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญ (key people) ในองค์กรไว้ทั้งหมด ปกติจะมีบางคนที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถให้ภาพองค์กรโดยรวมได้ดีกว่าคนอื่น การตรวจสอบที่จริงจังควรแน่ใจว่าได้รวมบุคคลเหล่านี้ไว้ แม้ว่าการเลือกตรวจเฉพาะบุคคลสำคัญอาจให้ผลผิดพลาด แต่ผลการตรวจสอบของ Cal Downs และคณะฯ พบว่า การเลือกเฉพาะกลุ่มบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญสามารถช่วยประเมินองค์กรได้ดีทีเดียว

4) ไม่ควรมองข้ามบุคลากรที่ทำงาน part-time เพราะกลุ่มบุคลากรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการสื่อสารในองค์กรไม่น้อยเช่นกัน

8. การวางแผนการจัดลำดับเวลาล่วงหน้า

การตรวจสอบอาจใช้เวลานานเป็นเดือน หลายเดือน หรือต่อเนื่องเป็นปี ทำให้ยากแก่การประสานงาน จึงควรทำตารางสิ่งที่จะทำพร้อมวันที่กำหนด การกำหนดตารางเหล่านี้นอกจากจะช่วยให้ผู้ตรวจสอบไม่เอากนออกกรอบแล้ว ยังช่วยให้องค์กรมีความรู้สึกว่าการตรวจสอบมีความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ และลดความกังวลลงได้

นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงเวลาในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น เวลาทำงานที่บุคลากรใช้ไปกับการเข้าร่วม ช่วงเวลาที่นานพอจะทำให้การเข้าร่วมของบุคลากรเหล่านั้นมีความหมาย การจัดตารางเวลาหรือกำหนดการโดยพิจารณาถึงพื้นที่และภาระงาน และเหตุการณ์ชนวนที่สำคัญ ๆ โดยเฉพาะการคาดคะเนเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่อาจมีผลต่อการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์มาก ขณะเดียวกัน ก็ต้องคำนึงถึงสิ่งที่ เป็นปัญหาต่อการตรวจสอบ เช่น การปรับเปลี่ยนบุคลากร การสำรวจทัศนคติที่เพิ่งผ่านพ้นไป การจัดองค์กรใหม่ การรณรงค์เกี่ยวกับผลผลิต และตารางหยุดพักร้อนของบุคลากรตลอดช่วงฤดูร้อน

9. การเผยแพร่ผลการตรวจสอบ

ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนก็คือ การกำหนดว่าควรที่จะเผยแพร่ผลการตรวจสอบที่ได้อย่างไร ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่า การตรวจสอบโดยธรรมชาติของตัวมันเองถือเป็นการสื่อสารภายในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากฝ่ายและระดับเดียวกัน และต่างระดับ ต่างแผนกได้รับรู้ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติต่อกัน อีกทั้งยังเป็นแรงจูงใจที่จะช่วยให้ผู้ถูกตรวจสอบต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้น รวมทั้งขั้นตอนนี้มีผลต่อผลการตรวจสอบด้วย เพราะมีผลต่อความคาดหวังต่อการร่วมมือประสานงาน และต่อความเต็มใจและสมัครใจในการตอบคำถามต่าง ๆ ตลอดจนเป็นการแสดงถึงการให้ความสำคัญของฝ่ายบริหารในเรื่องการสื่อสาร ดังนั้นการวางแผนในขั้นตอนนี้จึงนับเป็น เรื่องละเอียดอ่อนและสำคัญมาก

การเผยแพร่ควรครอบคลุมถึงว่าใครจะเป็นผู้ตรวจสอบ ตรวจสอบอย่างไร กับใคร รวมทั้งเหตุผลของการตรวจสอบและประโยชน์ที่จะได้รับ

สำหรับรูปแบบการเผยแพร่ นั้น อย่างน้อยควรกระทำใน 3 ทางคือ

1. ฝ่ายบริหารและผู้ตรวจสอบควรอธิบายหลักการและวิธีตรวจสอบแก่ผู้อำนวยการและหัวหน้างานทุกฝ่ายในที่ประชุม
2. ฝ่ายบริหารส่งจดหมายเวียนหรือบันทึกข้อความถึงบุคลากรทุกคนเพื่อรับทราบและให้การสนับสนุนการตรวจสอบนั้น ๆ
3. ลงประกาศในจุลสารหรือวารสารประจำของหน่วยงานและองค์กร

ทั้งนี้จะต้อง เน้นและให้หลักประกันในเรื่องความอิสระและข้อมูลที่ เป็น
ความลับส่วนตัว และให้ผู้ถูกตรวจสอบสบายใจและลดความกลัวและกังวลต่าง ๆ ตลอดจน
เน้นถึงความเร่งด่วนในการแก้ปัญหา รวมทั้งประโยชน์ที่จะได้รับ

จากขั้นตอนต่าง ๆ ทั้ง 9 ขั้นตอนข้างต้น ผู้ตรวจสอบควรมีการจัดทำแผนการ
หรือโครงการตรวจสอบนั้น ๆ อย่างเป็นทางการ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร แทนการพูดคุย
หรือตกลงกันด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว เพื่อให้สามารถเห็นภาพรวมของโครงการได้อย่าง
ชัดเจนขึ้น การดัดแปลง เพิ่มเติมและแก้ไขในขั้นตอนปฏิบัติก็อาจทำได้ง่ายและเป็นระบบขึ้น
รวมทั้งช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเตรียมตัว เตรียมพร้อม และ
ประสานงานได้อย่างถูกต้อง

ในกรณีที่เป็นการว่าจ้างบุคคลภายนอกเข้ามตรวจสอบ ก็ควรจะทำในรูปของ
สัญญา และแผนงานต่าง ๆ รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ เช่น กำหนดวัน/เวลา สถานที่ และ
งบประมาณ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

การเลือกหัวข้อหลักสำหรับตรวจสอบ

ตามที่ได้กล่าวแล้วว่า การตรวจสอบแต่ละครั้ง ต้องมีเป้าหมายและจุดเน้น แม้ว่าเราอาจตรวจสอบการสื่อสารภายในองค์กรทั้งหมดได้อย่างกว้าง ๆ แต่ก็ย่อมมีบางจุดของการสื่อสารที่ไม่มีปัญหาและบางจุดที่มีปัญหา ซึ่งต้องการการตรวจสอบที่ลึกซึ้งขึ้น ขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความจริงที่ว่าบางอย่างแม้เราจะรู้ว่าเป็นปัญหาแต่ก็อาจไม่สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้น การเลือกหัวข้อในการตรวจสอบจึงต้องตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าข้อมูลนั้นหรือข้อสังเกตนั้นสามารถพิสูจน์ได้และสามารถหยั่งการรับรู้ของคนที่เกี่ยวข้องได้ อีกทั้งผู้ตรวจสอบสามารถตั้งตัวบ่งชี้ (parameters) สำหรับการสังเกตแต่ละรูปแบบ

โดยทั่วไป ผู้ตรวจสอบมักมุ่งที่จะตรวจสอบองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในกระบวนการสื่อสาร อาทิ บุคลากรรวมทั้งฝ่ายบริหารที่อยู่ในตำแหน่งหรือความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง กระบวนการทางด้านงาน (task process) โครงสร้างที่สัมพันธ์กับกระบวนการทางด้านงาน โครงสร้างที่สัมพันธ์กับบุคลากรในเครือข่ายการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสารที่ใช้ และประเภทของข้อมูลที่แลกเปลี่ยนกัน ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบอาจใช้แนวทาง 11 ประการของ Professor Cal Downs ในการวางรูปแบบการตรวจสอบ จริงอยู่ เนื้อหาของการตรวจสอบแต่ละอย่างอาจแตกต่างกัน แต่แนวทางทั้ง 11 ประการต่อไปนี้เป็นแนวทางที่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง

1. เริ่มต้นด้วยการพิจารณาการสื่อสารในฐานะเป็นกระบวนการ
2. โยงการสื่อสารเข้ากับกระบวนการที่สำคัญอื่น ๆ ในองค์กร
3. สำรว่ากระบวนการทางด้านงาน (task process) มีผลอย่างไรต่อการสื่อสาร
4. กำหนดความเหมาะสมของข้อมูลที่ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน
5. ตรวจสอบทิศทางไหลของข้อมูลข่าวสาร
6. ประเมินว่ามีการใช้การสื่อสารเพื่อการสื่อสารได้ดีเพียงใด
7. ไวหรัสสิ่ก (sensitive) ต่อหน้าที่ของการสื่อสารที่แตกต่างกัน
8. คุณภาพของความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการสื่อสาร

9. กำหนดหาเครือข่ายการสื่อสาร
10. พิจารณาองค์การในฐานะเป็นระบบ
11. โยงการสื่อสารเข้ากับผลขององค์การจะได้รับ

1. เริ่มต้นด้วยการพิจารณาการสื่อสารในฐานะเป็นกระบวนการ

เนื่องจากการตรวจสอบการสื่อสารนั้น การสื่อสารคือหัวใจสำคัญ เป็นจุดศูนย์กลางหลักที่เราต้องการสำรวจและค้นหา ความเข้าใจเรื่องการสื่อสารอย่างถูกต้องก่อนที่จะสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องจำเป็นและมีผลต่อการตรวจสอบ

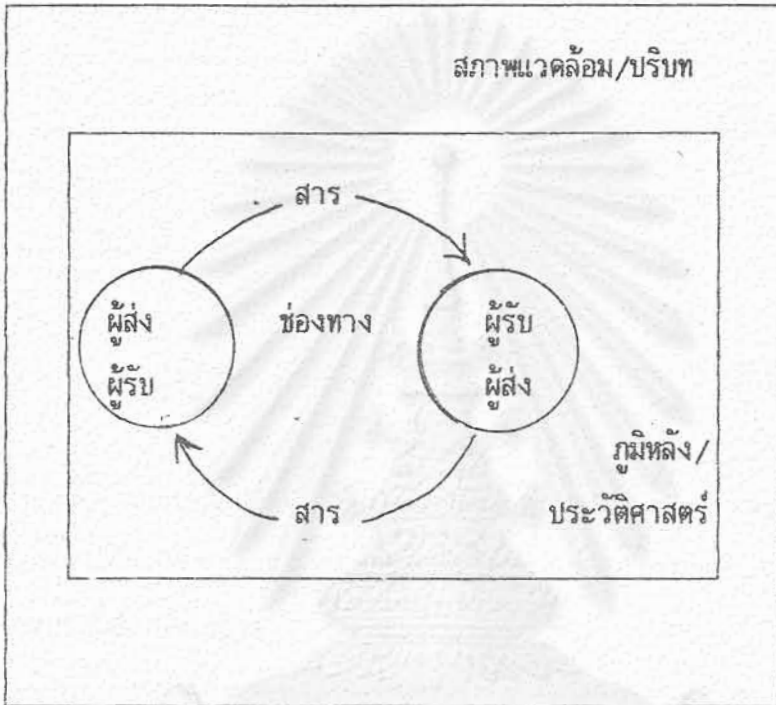
จุดแรกก็คือ ต้องเข้าใจว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) คือไม่หยุดนิ่ง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อกันและกัน ประสิทธิภาพของการสื่อสารจึงไม่ได้พิจารณาจากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงอย่างเดียว ดังนั้น หากการตรวจสอบพุ่งไปที่เฉพาะตัวสาร (message) เพียงอย่างเดียว เช่น สรุปว่าปัญหาการสั่งงานคือการใช้ศัพท์เทคนิคซึ่งวิเคราะห์มาจากบันทึกข้อความหรือหนังสือเรียนภายในหน่วยงาน โดยมีได้วิเคราะห์ว่าผู้รับคำสั่งนั้น ๆ (receiver) เป็นใคร ย่อมเกิดความผิดพลาดได้ เพราะหากผู้รับมีความรู้ความเข้าใจในศัพท์เทคนิคเหล่านั้นดีแล้ว ก็ย่อมไม่มีปัญหาประการใด เป็นต้น

ฉะนั้นสูตรสำเร็จรูปต่าง ๆ เกี่ยวกับการสื่อสาร จึงมิใช่เป็นตัวชี้นำปัญหาการสื่อสารที่เชื่อถือได้เสมอไป

จากความเข้าใจข้างต้นถึงความซับซ้อนและไม่หยุดนิ่งของกระบวนการสื่อสาร จึงช่วยให้ผู้ตรวจสอบมองมิติต่าง ๆ ของการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีความหมายและกว้างขวางขึ้น เป็นผลให้สามารถเข้าใจความสัมพันธ์และผลกระทบของตัวแปรหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งในกระบวนการสื่อสารเอง (เช่น ผู้ส่ง ผู้รับสาร ช่องทาง สภาพแวดล้อม) และองค์ประกอบอื่น ๆ ในองค์กร (เช่น โครงสร้างหน่วยงาน ลักษณะการเป็นผู้นำ ฯลฯ) และสามารถระบุจุดหรือหัวข้อที่ควรตรวจสอบได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น

ในการตรวจสอบนั้น ผู้ตรวจสอบยังต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญของกระบวนการสื่อสาร ดังนี้

1. การจะเข้าใจพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของบุคคลหนึ่ง ณ เวลาหนึ่ง สถานที่หนึ่ง จะต้องพิจารณาทั้งภูมิหลัง ประวัติศาสตร์ (history) และบริบทรอบตัวปัจจุบัน



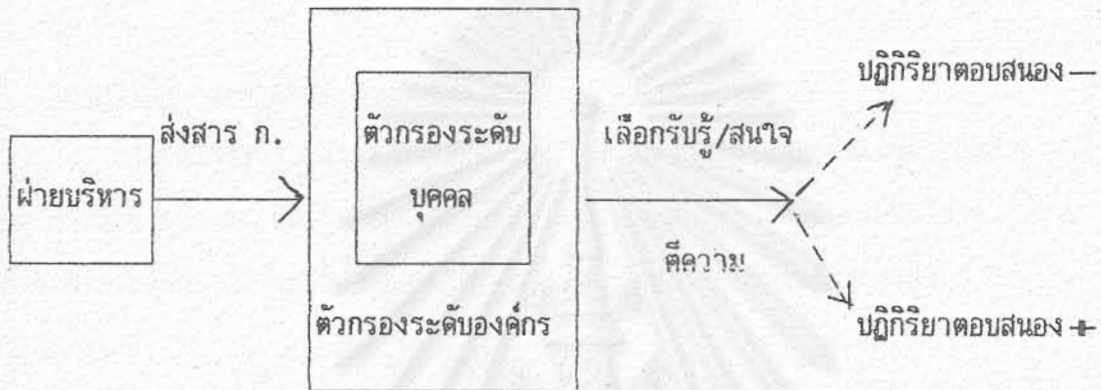
2. ต้องเข้าใจกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ คือ "กระบวนการกรองการสื่อสาร" (filtering) และ "กระบวนการตอบสนอง" (feedback)

กระบวนการกรองการสื่อสารเกี่ยวข้องกับตรงกับการเข้ารหัส (encoding) และถอดรหัส (decoding) กล่าวคือ นาย ก. จะส่งสารอะไรให้นาย ข. ขึ้นกับตัวกรอง (filter) ภายในตัวนาย ก. ตัวกรองการสื่อสารเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลจะเลือกรับรู้สนใจ และตีความสารอย่างไร ดังนั้นการจะเข้าใจถึงวิธีการกรองสารจึงหมายถึงการเข้าใจบริบทและความเป็นบุคคลนั้น ๆ ทั้งหมด เช่น ถ้าเราสามารถเข้าใจตัวกรองการสื่อสารของผู้จัดการ ก. เราก็จะเข้าใจว่าทำไมผู้จัดการ ก. จึงใช้วิธีการสื่อสารและเลือกส่ง/รับสารหนึ่ง ๆ เป็นต้น

กระบวนการกรองการสื่อสารมิได้มีเพียงแค่ระดับบุคคลเท่านั้น แต่มีในระดับองค์กรด้วย เช่น แต่ละระดับของการบริหารหรือแต่ละหน่วยงานในองค์กรจะเข้าถึงข้อมูล/สารต่างกัน

ดังนั้น ผู้ตรวจสอบต้องตระหนักว่า สารที่ได้รับอยู่ภายในองค์กรไม่จำเป็นต้องเป็นสารเดียวกับสารที่ส่งไป เพราะสารนั้นถูกตีความโดยผ่านตัวกรองภายในตัวบุคคลในระดับการสื่อสารและหน่วยงาน

บุคลากร X



ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการตอบสนอง เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยตรวจว่าสารที่ได้รับถูกตีความตรงกับสารที่ส่งไปหรือไม่ และหากไม่ตรง สารที่ส่งไปถูกกรองด้วยตัวแปรหรือปัจจัยใดบ้าง

นอกจากนี้ กระบวนการตอบสนองเน้นความเป็น "กระบวนการ" ของการสื่อสาร และเน้น "การสื่อสาร 2 ทาง" (two-way communication) ซึ่งให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รับ

ตัวอย่างหนึ่งของการตรวจสอบของ Professor Cal Downs และคณะ (1984) พบว่าการแสดงการตอบสนองของผู้บริหารต่อผลงานของพนักงานมีผลต่อการทำงานของพนักงาน หรืออีกกรณีหนึ่ง การขาดการตอบสนองซึ่งกันและกันระหว่างผู้จัดการ 2 แผนก อันเนื่องมาจากอุปสรรคบางประการในองค์กรมีผลต่อการทำงานและการประสานงานทั้งหมดภายในองค์กรนั้น เป็นต้น

ดังนั้น ในฐานะผู้ตรวจสอบจึงจำเป็นต้องชี้ให้เห็นปัญหาของการขาดการตอบสนองต่อกัน รวมทั้งอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อกันได้ ซึ่งจะช่วยให้เห็นว่า การสื่อสารนี้มีความสัมพันธ์กับลักษณะและตัวแปรอื่น ๆ ในองค์กรอย่างไร

โดยสรุป หลักการแรกของการให้เริ่มต้นด้วยการพิจารณาการสื่อสารในฐานะเป็นกระบวนการต้องการเน้นให้ผู้ตรวจสอบ

- 1) ครอบคลุมตัวแปรและผลกระทบต่อกันและกันของตัวแปรทุกตัวในกระบวนการสื่อสาร รวมถึงพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการสื่อสารและตัวแปรอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง สภาพสังคม การเมือง ฯลฯ
- 2) ให้ความสำคัญกับกระบวนการกรองและการตอบสนอง

2. โยงการสื่อสารเข้ากับกระบวนการที่สำคัญอื่น ๆ ในองค์กร

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่า การสื่อสารซึ่งเป็นแกนหลักขององค์กรนั้นเป็นตัวเชื่อมบุคลากรเข้าด้วยกันและเป็นตัวเชื่อมองค์กรกับสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ดังนั้นประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรไม่ว่าจะเป็นงานด้านใด ย่อมสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารโดยตรง

ตัวอย่างกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรที่สัมพันธ์กับการสื่อสาร เช่น รูปแบบหรือสไตล์การเป็นผู้นำ โครงสร้างองค์กร การตัดสินใจ การควบคุม การประสานงาน ทีมงาน ฯลฯ

ดังนั้น การตรวจสอบจะต้องเปิดกว้างพอที่จะครอบคลุม ตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้คาดคิดเอาไว้ หากการตรวจสอบถูกต้องรอบขนาดความยืดหยุ่น ก็จะจำกัดศักยภาพของการค้นหาคำตอบไปสู่ปัญหาต่าง ๆ

3. สำรวจว่ากระบวนการทางดำเนินงาน (task process) มีผลอย่างไรต่อการสื่อสาร

ส่วนใหญ่มักมีการสำรวจว่า องค์กรประกอบภายในตัวบุคคล เช่น แรงจูงใจทัศนคติ ความคาดหวัง ความสัมพันธ์ และรูปแบบการสื่อสารของบุคคลมีผลต่อการสื่อสารอย่างไร และมักมองว่าการสื่อสารมีผลอย่างไรต่อการทำงาน แต่มักมองข้ามว่า ลักษณะงาน การประสานงานและความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ในองค์กร เป็นตัวกำหนดการสื่อสารด้วย

หากผู้ตรวจสอบสามารถวิเคราะห์งานต่าง ๆ ภายในองค์กร และวิธีที่งานต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกันหรือประสานกัน ก็จะสามารถเข้าใจว่าแต่ละงานนั้นต้องการระบบการสื่อสารแบบไหน ข้อมูลแบบใด ตัวอย่างเช่น ก่อนที่จะไปวิเคราะห์ปัญหาการขาดการทำงานเป็นทีม (teamwork) และก่อนวิเคราะห์หาแนวทางการสื่อสารซึ่งจะช่วยปรับปรุงการทำ

งานเป็นทีม ผู้ตรวจสอบจำเป็นต้องศึกษาอย่างแน่ชัดเสียก่อนว่า บุคลากรเหล่านั้นต้องการประสานงานกันมากน้อยเพียงใดและอย่างไร? เหตุใดจึงต้องทำงานเป็นทีม? ซึ่งคำถามเหล่านั้นต้องให้เป็นที่รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกันเสียก่อนก่อนที่จะพิจารณาปัญหาการสื่อสารระหว่างบุคคล

4. กำหนดความเหมาะสมของข้อมูลที่ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน

ในเมื่อสารคือสิ่งที่ถ่ายทอดความหมาย อารมณ์ ความรู้สึก และอื่น ๆ จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง สารนั้นมีทั้งที่เป็นวจนสาร (verbal message) ได้แก่ ข้อความ คำพูด ตัวอักษร ฯลฯ และอวจนสาร ซึ่งได้แก่ สิ่งที่สามารถสื่อสารและถ่ายทอดความหมายและอื่น ๆ โดยไม่ใช้ข้อความ ตัวอักษร หรือคำพูด อาทิ สายตา สีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง ระยะห่าง รูปลักษณ์และลักษณะภายนอก รวมทั้งสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ธง สี ฯลฯ

สิ่งที่ผู้ตรวจสอบควรพิจารณาในเรื่องการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนสารหรือข้อมูล ได้แก่

- ก. ประเภทของสารและข้อมูล
- ข. จำนวนและความถี่ (load)
- ค. การจัดระยะเวลา (timing))
- ก. ประเภทของสารและข้อมูล

หลักเกณฑ์สำคัญในการตรวจสอบประเภทของสารและข้อมูลคือ การพิจารณาว่าข้อมูลอะไรและประเภทใดที่บุคคลระดับหนึ่ง ๆ ในหน่วยงานต้องการและควรรับรู้ โดยพิจารณาจากลักษณะโครงสร้างของงาน ระดับความรับผิดชอบ ระดับความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ ปัญหาที่ตรวจพบมากที่สุดในส่วนนี้คือ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าตนไม่ได้รับข้อมูลและข่าวสารที่ควรจะได้รับ ซึ่งข้อมูลที่ต้องการนี้ผู้ตรวจสอบสามารถรับรู้ได้จากคำบอกเล่าของบุคลากรเหล่านั้น แต่ขณะเดียวกัน ยังมีข้อมูลข่าวสารบางส่วนที่บุคลากรเองก็ไม่ทราบว่าตนควรรับรู้ ซึ่งอาจเนื่องมาจากยังไม่เข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองดีพอ หรืออาจมาจากไม่รู้ว่ามีข้อมูลเหล่านั้นอยู่หรือสามารถหาได้ สอบถามได้ ดังนั้นผู้ตรวจสอบไม่ควรสำรวจประเภทของข้อมูลและข่าวสารที่ควรได้รับเฉพาะจากการรับรู้ของผู้ถูกตรวจสอบเท่านั้น ต้องอาศัยการสังเกตและวิเคราะห์จากสิ่งอื่น ๆ ด้วย

ความหมายของคำว่า "ประเภทข้อมูลและข่าวสารที่ต้องการ" เกี่ยวโยงถึงเป้าหมายของข้อมูล ความยากง่ายหรือสลับซับซ้อน ความสมบูรณ์หรือรายละเอียด ฯลฯ ดังแสดงในตัวอย่างเปรียบเทียบข้างล่างนี้

หัวหน้างาน

ลูกน้อง

เป้าหมาย	ข้อมูลเพื่อแจ้งให้ทราบและเพื่อช่วยร่วมพิจารณา	ข้อมูลเพื่อแจ้งให้ทราบ
ความยากง่าย/สลับซับซ้อน	-ข้อมูลสามารถใช้ภาษาต่างประเทศ ศัพท์เทคนิค ศัพท์ทางวิชาการ -ข้อมูลเกี่ยวโยงถึงส่วนอื่น ๆ ในองค์กร	-ใช้ภาษาง่าย ๆ -ข้อมูลสัมพันธ์กับส่วนเฉพาะที่รับผิดชอบ
ความสมบูรณ์/รายละเอียด	มีรายละเอียดมาก มีตัวเลข มีสถิติ ผลการวิเคราะห์อย่างละเอียด	ครอบคลุมเฉพาะสาระหลัก ๆ ที่ควรรู้ หรือผลสรุปอย่างกว้าง ๆ

ข. จำนวนและความถี่ของข้อมูลข่าวสาร (load)

นอกเหนือจากประเภทข้อมูลข่าวสารที่ต้องการแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของจำนวนและความถี่ด้วย ปัญหาในส่วนนี้ที่น่าสนใจก็คือ คำถามที่ว่า "เท่าใดและบ่อยครั้งแค่ไหนจึงจะเหมาะสมหรือพอเพียง?" "เราจะวัดจากการรับรู้ของใคร?" "ผู้ส่งหรือผู้รับ?" หากเราไม่ใช่หลักเกณฑ์ในข้อ ก. ซึ่งเน้นการพิจารณาลักษณะงาน ความรับผิดชอบและอื่น ๆ ย่อมมีการถกเถียงกันไม่รู้จบ

เมื่อใช้เกณฑ์ในการพิจารณาจากลักษณะงาน บทบาทและความรับผิดชอบแล้ว คำว่า "underload" จึงหมายถึง ได้รับข้อมูลข่าวสารไม่พอเพียงกับที่ต้องการ คือข้อมูลน้อยไป หรือความถี่ในการให้ข้อมูลห่างเกินไป และคำว่า "overload" จึงหมายถึง ให้ข้อมูลมากและบ่อยจนเกินไป หลักเกณฑ์นี้จึงลบล้างสมมุติฐานที่ว่า "การสื่อสารมากขึ้นนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น"

ส่วนหนึ่งที่มีสัมพันธ์กับจำนวนและความถี่ของข้อมูลข่าวสารคือการใช้เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ซึ่งมีแนวโน้มทำให้เกิดปรากฏการณ์ "overload" ของข้อมูลและข่าวสาร อันเนื่องมาจากความสะดวกและรวดเร็วของการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ ข่าวสารบางอย่างจึงถูกพิมพ์และแจกจ่ายมากมายเกินความจำเป็น

ค. การจัดการระยะเวลา (timing)

ข้อมูลและข่าวสารที่มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพจะต้องมีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน "ทันเวลา" หรืออยู่ในช่วงจังหวะที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น ในองค์กรที่มีชื่อเสียงหลายแห่งมีการออกข่าวต่าง ๆ ผ่านสื่อมวลชน (ซึ่งถือเป็นบุคคลภายนอก) ก่อนที่จะมีการแจ้งให้บุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบเสียก่อน แม้ว่าข่าวดังกล่าวจะนำความยินดีมาสู่บุคคลที่เกี่ยวข้อง แต่กลับปรากฏว่า บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกไม่พอใจและขาดการมีส่วนร่วมเป็นต้น

5. ตรวจจุดทิศทางไหลของข้อมูลข่าวสาร (information flow)

จากการที่มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารตามความสัมพันธ์ของบุคลากรต่าง ๆ อันเกี่ยวเนื่องกับงานและความรับผิดชอบ ตามระดับสายบังคับบัญชา (line of authority) และตามโครงสร้างขององค์กร เราสามารถแบ่งทิศทางไหลของข้อมูลข่าวสารได้เป็น 3 อย่างคือ

ก. การไหลจากบนลงล่าง (Downward flow) คือ การไหลหรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับและตำแหน่งที่สูงกว่ามายังผู้ใต้บังคับบัญชา

ข. การไหลจากล่างขึ้นสู่บน (Upward flow) คือ การไหลหรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า

ค. การไหลในแนวนอน (horizontal flow) คือ การไหลของข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ซึ่งอยู่ในระดับสายบังคับบัญชาเดียวกัน หรือเท่ากัน

สิ่งที่ผู้ตรวจสอบควรวิเคราะห์และพิจารณาในเรื่องเกี่ยวกับการไหลของข้อมูลข่าวสาร มีดังนี้

1) ทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กรเหมาะสมหรือไม่

1.1 ทิศทางการไหลสอดคล้องและเหมาะสมกับระดับสายบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องหรือไม่ เช่น การสั่งงาน การประชุมพิเศษ การทำประวัติบริษัทหรือองค์กร ควรเป็นการไหลแบบ downward ในขณะที่รายงานต่าง ๆ ของการทำงาน ควรเป็นการไหลแบบ upward เป็นต้น

1.2 ทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสารสามารถสร้างบรรยากาศการสื่อสาร (communication climate) ตามต้องการหรือไม่ เช่น การลงโทษ ควรจะเป็น downward flow และทำอย่างเป็นทางการ ในขณะที่อาจใช้ upward flow ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นต้น

2) ทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสารได้ผ่านบุคคลต่าง ๆ ที่ควรได้รับข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ ครบถ้วนหรือไม่ เช่น การเปลี่ยนตารางสอนหรือกำหนดเวลาต่าง ๆ ของการเรียนการสอน ฝ่ายทะเบียนได้แจ้งให้ฝ่ายจัดห้องเรียนและอุปกรณ์ รับทราบหรือไม่?

3) ข้อมูลที่ได้รับตามทิศทางการไหลของข้อมูลจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งตรงกับข้อมูลที่ส่งมาหรือไม่ มีการถูกกรองและบิดเบือนไปจากเดิมมากน้อยเพียงใด ด้วยสาเหตุใด

4) จากทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสาร เกิดปัญหาอะไรขึ้นหรือไม่ เช่น ข่าวลือและ grapevine ซึ่งมักเกิดจากการที่ข้อมูลต้องผ่านขั้นตอนและระดับสายบังคับบัญชาอย่างสลับซับซ้อน ทำให้เกิดการลัดวงจรของข้อมูล

5) ได้ใช้ทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสาร เต็มศักยภาพที่ควรจะเป็นหรือไม่ เช่น เป้าหมายหลักโดยทั่วไปของการใช้ downward flow คือ การสั่งงานหรือถ่ายทอดคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่แท้จริงผู้บังคับบัญชายังสามารถเน้นบทบาทและประโยชน์ของการใช้ downward ได้อีกมาก อาทิ แสดงความชื่นชมยินดี ให้คำแนะนำ เสนอทางออก หรือการแก้ไขปัญหา แสดงความต้องการการมีส่วนร่วม และอื่น ๆ เป็นต้น

6) มีการผสมผสานข้อมูลที่มาจากหลายทิศทาง เพื่อเพิ่มมิติในการมองและวิเคราะห์หรือไม่ เช่น ใช้ข้อมูลจาก Downward flow ของผู้บังคับบัญชาควกับข้อมูลที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาตาม Upward flow ในการประเมินผลการทำงาน หรือการตั้งเป้าหมายในการทำงานของบุคลากร เป็นต้น

6. ประเมินว่ามีการใช้สื่อเพื่อการสื่อสารได้ดีเพียงใด

คำว่า "สื่อ" ในที่นี้ ครอบคลุมทั้งคำว่า "สื่อ" (media) และคำว่า "ช่องทาง" (Channel) ซึ่งเราอาจแยกออกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ตามเกณฑ์ในการแบ่งได้ดังนี้ ¹

เกณฑ์ในการแบ่ง	ประเภทของสื่อ	ตัวอย่าง
1. แบ่งตามวิธีการเข้าและออกรหัส	สื่อวัจนะ (verbal)	คำพูด ตัวเลข ตัวหนังสือ
	สื่ออวัจนะ (nonverbal)	สีหน้า ท่าทาง นิ้วเสียด
2. แบ่งตามประสาทการรับรู้	สื่อที่รับรู้ด้วยการเห็น (visual)	หนังสือพิมพ์ รูปภาพ นิตสาร
	สื่อที่รับรู้ด้วยการฟัง (audio)	เทป วิทยุ
	สื่อที่รับรู้ด้วยการเห็นและการฟัง (audio-visual)	โทรทัศน์ ภาพยนตร์ วีดิโอ
3. แบ่งตามระดับการสื่อสารหรือจำนวนผู้รับสาร	สื่อระหว่างบุคคล (interpersonal)	โทรศัพท์ จดหมาย
	สื่อในกลุ่ม (group)	โมโครบรณ
	สื่อสารมวลชน (mass)	โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์
4. แบ่งตามลักษณะของสื่อ	สื่อธรรมชาติ (natural)	อากาศ แสง เสียง
	สื่อมนุษย์หรือสื่อบุคคล (human)	คนส่งของ โฆษก พนักงานประชาสัมพันธ์
	สื่อสิ่งพิมพ์ (print)	หนังสือ นิตสาร โปสเตอร์ แผ่นพับ จุลสาร
	สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (electronics)	วิทยุ วีดิโอ E.MAIL คอมพิวเตอร์
5. แบ่งตามการใช้งาน	สื่อสำหรับงานทั่วไป (general)	จดหมายเวียน โทรศัพท์
	สื่อเฉพาะกิจ (specific)	จุลสารหรือโปสเตอร์ เนื่องงานประชาสัมพันธ์
6. แบ่งตามการมีส่วนร่วมของผู้รับสาร	สื่อร้อน (hot)	การพูด สื่ออิเล็กทรอนิกส์
	สื่อเย็น (cold)	การอ่าน

¹เพิ่มเติมจากหนังสือแนวคิดหลักนิเทศศาสตร์, หน้า 20.

สิ่งที่ผู้ตรวจสอบควรตระหนักและวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องสื่อก็คือ

1. องค์การมีการเลือกใช้สื่ออย่างไร มีประสิทธิภาพหรือไม่
 - 1.1 เหมาะสมกับธรรมชาติของสื่อ หรือข้อดีข้อเสียของสื่อแต่ละประเภทหรือไม่
 - 1.2 เหมาะหรือสอดคล้องกับสารที่ต้องการถ่ายทอดหรือไม่
 - 1.3 เหมาะสมกับหน้าที่การงานและวัตถุประสงค์ที่จะใช้หรือไม่ เช่น สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์
2. ผู้ตรวจสอบมีวิธีหรือแนวทางการศึกษาที่เหมาะสมหรือไม่
 - 2.1 จากข้อจำกัดของสื่อแต่ละประเภท ในข้อ 1.1 ผู้ตรวจสอบมีการศึกษาจากสื่อหลาย ๆ สื่อเพื่อตรวจเช็คหรือไม่ เช่น ใช้ทั้งการสัมภาษณ์และการสังเกต ศึกษาสื่อโดยตรงจากการอ่านหรือสำรวจปฏิบัติการของบุคลากร
 - 2.2 ผู้ตรวจสอบเลือกศึกษาสื่อที่สามารถวิเคราะห์ได้อย่างอิสระและเข้าถึงสื่อได้เต็มที่เพียงใด เช่น สื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ที่กำลังจะออกเผยแพร่อาจไม่ได้รับการยินยอมให้ตรวจสอบ เป็นต้น ดังนั้น สื่อส่วนใหญ่ที่องค์กรให้ตรวจสอบได้มักเป็นสื่อที่ใช้ในอดีตที่ผ่านไปแล้ว
3. ผลกระทบของการใช้สื่อ/ช่องทางต่าง ๆ ขององค์กร และปัญหาที่เกิดขึ้นจากสื่อที่ใช้คืออะไรบ้าง

7. ทิวทัศน์ต่อหน้าที่การสื่อสารที่แตกต่างกัน

การสื่อสารมิได้มีเพียงหน้าที่ในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและอื่น ๆ จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่อีกหลายประการ ได้แก่

1. หน้าที่ด้านงาน (Task/work function) ได้แก่ การให้ข้อมูลและอื่น ๆ เพื่อใช้ในการสั่งงาน สอนและฝึกพนักงาน ออกคำสั่งหรือแก้ไขงาน ประกาศควบคุมการทำงาน ฯลฯ โดยวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารที่มาจากผู้บังคับบัญชา (downward) แต่บ่อยครั้งก็จำเป็นต้องมีการสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บน (Upward) และการตอบสนอง (feedback) ด้วย

2. หน้าที่ด้านสังคมหรือรักษาความสัมพันธ์ (social/maintenance function) ได้แก่ การทำให้บุคคลารู้สึกคุณค่าของตนเองและผู้อื่น เน้นการทำงานและปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น และสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน
 3. หน้าที่ด้านแรงจูงใจ (motivation function) เป็นหน้าที่ทางด้านการโน้มน้าวใจ หรือการสร้างอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของบุคคล เช่น การสัมภาษณ์ เพื่อให้คำปรึกษาหารือ (consulting interview) เป็นต้น
 4. หน้าที่ด้านการรวมตัว (Integration function) ได้แก่ การสื่อสารซึ่งพยายามสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร เปิดโอกาสให้บุคคลกรได้แสดงการมีส่วนร่วมหรือแสดงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งเกิดความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ตัวอย่างการสื่อสารที่ทำหน้าที่นี้ได้แก่ การกล่าววยกย่องชมเชยพนักงาน จุลสารหรือสื่อสารสัมพันธ์ในหน่วยงาน การเลี้ยงสังสรรค์ เป็นต้น
 5. หน้าที่ด้านการเปลี่ยนแปลง (Innovation function) คือ หน้าที่ในการกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง ซึ่งอาจทำเป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการ เช่น คำขวัญต่าง ๆ หรือโปสเตอร์ต่าง ๆ หรืออาจทำในลักษณะผสมกลมกลืนกับโครงการอื่น ๆ เช่น การจัดระบบการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ การประชุมเพื่อแก้ปัญหา การตั้งระบบ Q/C เป็นต้น
- แม้ว่าหน้าที่เหล่านี้จะถูกแยกออกจากกันเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ แต่แท้ที่จริงแล้ว หน้าที่เหล่านี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด เพราะการสื่อสารหนึ่ง ๆ อาจทำหน้าที่หลาย ๆ อย่างพร้อมกัน ซึ่งอาจมีหน้าที่หนึ่งเด่นชัดเหนือหน้าที่อื่น ๆ ก็ได้
- ในแง่ของการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบจำเป็นจะต้องรู้ถึงหน้าที่ต่าง ๆ ของการสื่อสารและสามารถสำรวจว่าการสื่อสารในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น ได้ทำหน้าที่ที่เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพขององค์กรหรือไม่ เช่น สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมที่เน้นเรื่องผลผลิต การสื่อสารที่ทำหน้าที่ด้านงาน (task) เป็นเรื่องสำคัญ คำสั่ง และการถ่ายทอดวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนจะต้องถูกต้อง แม่นยำ และที่สำคัญ คนงานสามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้องด้วย แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะมองข้ามหน้าที่อื่น ๆ ของการสื่อสารไป เช่น การให้ขวัญและกำลังใจในขณะที่คนงานเกิดความเครียดหรือเหนื่อยล้า เป็นต้น

ผู้ตรวจสอบจึงต้องสามารถช่วยชี้จุดแข็งและจุดอ่อนของการสื่อสารที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร และชี้ว่าการสื่อสารนั้น ๆ ได้ทำหน้าที่ที่เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

8. คุณภาพของความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการสื่อสาร (communication relationships)

การแลกเปลี่ยนสารเกิดขึ้นภายใต้ความสัมพันธ์แบบใดแบบหนึ่งและปฏิสัมพันธ์แต่ละครั้งมีผลต่อความสัมพันธ์ โดยอาจทำให้ความสัมพันธ์กระชับขึ้น คงความสัมพันธ์เดิม หรือทำให้ความสัมพันธ์แย่ลง นอกจากนี้ ลักษณะความสัมพันธ์ยังมีผลต่อการตอบสนองต่อสารที่ได้รับ หากมีความสัมพันธ์ที่ดี บุคคลก็จะตอบสนองในทางที่ดีด้วย ดังนั้น โดยทั่วไป ความสัมพันธ์ในเชิงลบจึงสะกิดกั้นการสื่อสาร ด้วยเหตุนี้ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดสิ่งหนึ่งที่ควรมีการตรวจสอบ โดยทั่วไป เราจะพบความสัมพันธ์ต่อไปนี้ในองค์กร

ก) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

หัวหน้างานนับเป็นบุคคลสำคัญหรือตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในระดับล่างและผู้บริหารในองค์กร ดังนั้นความสัมพันธ์ดังกล่าวจึงเป็นจุดสำคัญที่ควรตรวจสอบ ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบอาจตรวจสอบความสัมพันธ์ได้ใน 3 ลักษณะคือ

- ความไว้วางใจหรือใจระหว่างบุคคล (trust) ซึ่ง Klaus และ Bass (1982) พบว่ามีอิทธิพลต่อคุณภาพ ระดับ เนื้อหา และทิศทางการสื่อสารและระดับความเชื่อใจที่บุคคลหนึ่งมีต่อบุคคลหนึ่ง เป็นตัวชี้ประสิทธิภาพการสื่อสารที่สำคัญด้วย ดังนั้น การสอบถามเกี่ยวกับระดับความเชื่อใจภายในองค์กร จึงสามารถตรวจสอบจุดแข็งและจุดอ่อนของการสื่อสารในองค์กร

- ลักษณะและทิศทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสาร หากมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward) น้อย ก็อาจแสดงว่าลูกน้องมองหัวหน้างานนั้นเป็นคนไม่เปิดกว้าง เป็นต้น

- สไตล์การสื่อสารของหัวหน้างาน นอกจากการให้อธิบายว่าหัวหน้างานมีสไตล์การสื่อสารอย่างไรแล้ว ผู้ตรวจสอบควรประเมินการตอบสนองของลูกน้องต่อสไตล์การสื่อสารของหัวหน้างานด้วย เนื่องจากประสิทธิภาพการสื่อสารขึ้นกับการรับรู้ของผู้รับหรือผู้ที่สื่อสารด้วย การตีความความเหมาะสมของการใช้สไตล์การสื่อสารของบุคคลจากการรับรู้ของบุคคลอื่น จึงมีประโยชน์อย่างยิ่ง

ข) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต (productivity) และความพึงพอใจ (satisfaction) หากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ราบรื่น ผู้ตรวจสอบควรหาสาเหตุของความบาดหมางนั้น

ค) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานหรือผู้จัดการ

การจะปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรต้องเริ่มที่ความสัมพันธ์และการประสานงานอย่างดีระหว่างหัวหน้างานด้วยกันเสียก่อน การเน้นประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับล่างแต่กลับมีปัญหาการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาเบื้องบนย่อมไม่เกิดผลดีต่อองค์กร

นอกจากการศึกษารูปแบบและลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรแล้ว ผู้ตรวจสอบควรหาวิธีสักดอกฎซึ่งกำกับการสื่อสารหรือความสัมพันธ์นั้น ๆ (Rules governing relationships) หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การสื่อสารทุกอย่างถูกกำกับโดยกฎเกณฑ์บางอย่าง ซึ่งกฎเกณฑ์เหล่านี้เราอาจสามารถระบุดูออกมาได้อย่างชัดเจนหรือบางครั้งเราก็ไม่สามารถระบุได้อย่างแน่ชัด เพียงแต่รู้ว่า ณ ที่หนึ่ง โอกาสหนึ่ง ควรแสดงกิริยา X และไม่ควรแสดงกิริยา Y เป็นต้น เช่น อะไรบ้างที่เราสามารถพูดกับหัวหน้างาน เมื่อไหร่ควรพูดและไม่ควรพูด ภาษาและกิริยาที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร ในองค์กรแต่ละแห่งจะมีวัฒนธรรมองค์กร (organization culture) เป็นของตัวเอง วัฒนธรรมนี้เองเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการในองค์กร และเป็นตัวตัดสินว่าพฤติกรรมใดเหมาะสมและไม่เหมาะสม ผู้ตรวจสอบจะต้องศึกษาว่าอะไรหรือกฎเกณฑ์ใดที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม หากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเพียงนโยบายหรือสิ่งที่เขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่ได้มีการปฏิบัติ บุคลากรก็จะอาศัยสิ่งอื่นในการชี้ว่าการกระทำของตนเอง เช่น หากองค์กรมีนโยบาย "เปิดกว้าง" ต่อความคิดเห็นต่าง ๆ แต่ประตูห้องผู้บริหารไม่เคยเปิดต้อนรับอย่างแท้จริง หรือเปิดแล้วแต่ไม่มีใครอยู่รับฟัง กฎในการกำหนดพฤติกรรมจึงเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นต้น

9. กำหนดหาเครือข่ายการสื่อสาร

เครือข่ายการสื่อสารแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ เครือข่ายการสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal network) ซึ่งเป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามโครงสร้างขององค์กรตามตำแหน่งและลักษณะงาน เช่น สายบังคับบัญชาซึ่งกำหนดว่าใครต้องติดต่อกับใคร และเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ (informal network) ซึ่งเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรบนฐานของมิตรภาพและความสัมพันธ์ทางสังคมมากกว่าบนฐานของตำแหน่งหรือกระบวนการทำงาน

การตรวจสอบเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรช่วยให้เห็นวิถีทางการสนทนาข้อมูลภายในองค์กร แต่ละองค์กรย่อมมีเครือข่ายการสื่อสารที่แตกต่างกันได้ และข้อมูลต่างชนิดกันก็มักจะถูกส่งผ่านเครือข่ายที่ต่างกัน เครือข่ายการสื่อสารเชื่อมโยงกับช่องทางการสื่อสาร (channel) อาทิ การติดต่อสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตากัน (face-to-face) มักสัมพันธ์กับตำแหน่งที่ตั้งหรือตำแหน่งที่นั่งในองค์กร (เช่น คนที่ทำงานใกล้กัน มีโอกาสสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตากันมากขึ้น) การติดต่อทางโทรศัพท์ที่สัมพันธ์กับโครงสร้างงาน (เช่น งานบางประเภทใช้โทรศัพท์ติดต่อแต่บางงานไม่เหมาะสม) และการสื่อสารด้วยการเขียนสัมพันธ์กับโครงสร้างด้านอำนาจ (เช่น การเขียนบันทึก ข้อความ ของหัวหน้าและลูกน้องจะแตกต่างกัน)

การตรวจสอบเครือข่ายการสื่อสารยังช่วยระบุว่าข้อมูลที่ส่งผ่านไปตามช่องทางนั้นมีการเกิด bottleneck จริงหรือไม่ และยังช่วยกำหนดว่าการเชื่อมโยงการสื่อสารต่าง ๆ สอดคล้องกับความต้องการในกระบวนการงานนั้น ๆ หรือไม่ และบุคคลต่าง ๆ ควรมีบทบาทอย่างไร

ปัจจุบัน การตรวจสอบหาเครือข่ายการสื่อสารขององค์กรขนาดต่าง ๆ สามารถทำได้ด้วยคอมพิวเตอร์ เครือข่ายการสื่อสารของหน่วยงานขนาดเล็กอาจทำได้ด้วยมือ แต่หากมีบุคลากรนับเป็นร้อยเป็นพัน ก็ต้องอาศัยคอมพิวเตอร์

Farace, Monge และ Russell (1917) วิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสารด้วยการคุบบทบาท (roles) ซึ่งปกติแล้วบทบาทในการสื่อสารจะถูกกำหนดโดยวิถีทางที่บุคลากรเชื่อมโยงกันเป็นโครงสร้างในลักษณะต่าง ๆ เช่น

"โคดเดี่ยว" (isolates) คือบุคลากรที่ได้รับข้อมูลน้อยและมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นน้อยครั้งมาก

"สมาชิกกลุ่ม" (group members) คือบุคลากรที่มีการติดต่อระหว่างกันภายในกลุ่ม

"ตัวเชื่อมระหว่างกลุ่ม" (intergroup links) คือ สมาชิกกลุ่มหนึ่ง ๆ ที่ต้องติดต่อกับกลุ่มอื่น ๆ

"คนกลาง" (liaisons) คือบุคคลที่มีการติดต่อกับคนอื่น ๆ หลาย ๆ กลุ่ม แต่บุคคลนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นสมาชิกประจำกลุ่ม

ดังนั้น การเพียงระบุว่าใครแสดงหรือมีบทบาทอย่างไรในองค์กร ก็สามารถทำให้เข้าใจวิธีบริหารงานและภาพรวมขององค์กร ซึ่งบ่อยครั้งบุคคลหนึ่ง ๆ อาจมีบทบาทต่อองค์กรมาก โดยที่ผู้บริหารไม่เคยรับทราบหรือกำหนดแต่งตั้ง

สำหรับเทคนิคต่าง ๆ ของการกำหนดหาเครือข่ายการสื่อสารนั้น จะอธิบายรายละเอียดในบทต่อ ๆ ไป

10. วิเคราะห์ห้องค์กรในฐานะเป็นระบบการสื่อสาร

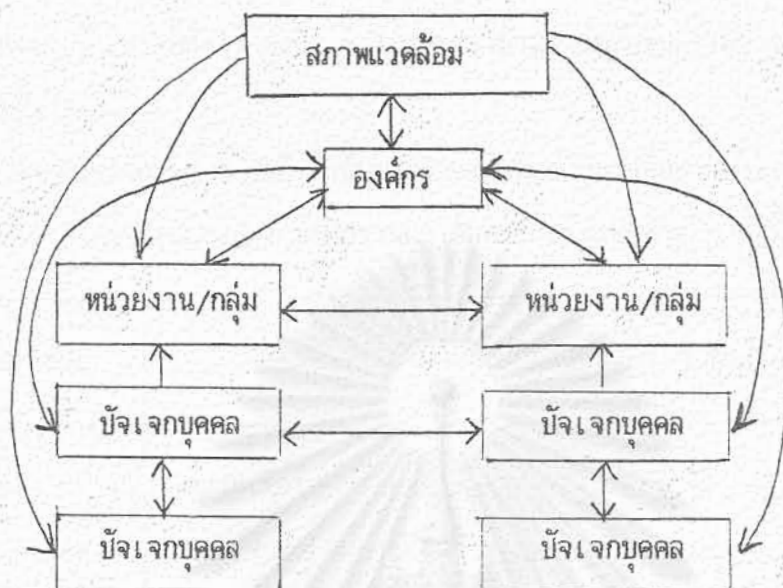
การใช้ทฤษฎีระบบ (System theory) มาอธิบายการสื่อสารจะช่วยให้ผู้ตรวจสอบสามารถตรวจสอบองค์กรได้เป็นวงกว้าง

หน่วยงานหน่วยหนึ่งหรือองค์กรทั้งหมดถือเป็นระบบ (system) หนึ่งที่ถูกตรวจสอบ แต่ระบบนี้ประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ (subsystem) อีกมากมาย ซึ่งเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน

ระบบทุกอย่างอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมหรือภายใต้ (suprasystem) เช่น วิธี การเจรจาต่อรองถูกกำหนดโดยระบบของกฎหมาย เป็นต้น

สิ่งสำคัญที่ผู้ตรวจสอบควรทำก็คือ สามารถระบุความแตกต่างระหว่างระบบเปิด (open system) และระบบปิด (closed system) ระบบปิดคือระบบที่ไม่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมรอบตัวไม่มีอิทธิพลต่อระบบ แต่ในความเป็นจริง การไม่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมหรือเป็นระบบปิดโดยสิ้นเชิงนั้นเป็นเรื่องยากมาก หากแต่การตอบสนองนั้นเป็นไปอย่างช้า ๆ จนรู้สึกหนึ่ง ส่วนระบบเปิดเป็นระบบที่ไวรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมรอบตัวและมักต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ด้วย

หากแยกองค์กรออกเป็นระบบย่อยต่าง ๆ ก็จะได้เห็นรูปแบบการสื่อสารต่าง ๆ ดังแสดงไว้ในภาพข้างล่างนี้ (Cal Downs, 1988 หน้า 40)



1. บุคคลกับบุคคลภายในกลุ่มหรือหน่วยงานเดียวกัน
2. บุคคลกับบุคคลข้ามกลุ่มหรือคนละหน่วยงาน
3. หน่วยงานกับหน่วยงาน
4. บุคคลกับองค์กร
5. หน่วยงานกับองค์กร
6. สภาพแวดล้อมกับองค์ประกอบแต่ละตัว

การตรวจสอบรูปแบบเหล่านี้ จะช่วยให้เห็นวาระบบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์และมีผลต่อกันและกัน ทั้งองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกองค์กร ยกตัวอย่างเช่น การผูกมัดตัวเองให้แก่กลุ่มย่อมมีผลต่อรูปแบบการสื่อสารกับกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งปกติ การผูกมัดกับกลุ่มตัวเองเป็นเรื่องดี แต่หากมากเกินไป ก็จะทำให้ทำตัวแยกออกจากกลุ่มอื่น และสะกิดการร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานหรือกลุ่มอื่น เมื่อเกิดมีการแข่งขันขึ้น เป็นต้น

แม้ว่าในการตรวจสอบ อาจจะมีมุ่งไปที่รูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ แต่อย่างน้อยการมององค์กรเป็นภาพรวมหรือเป็นระบบใหญ่ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน จะช่วยให้ผู้ตรวจสอบวิเคราะห์การสื่อสารได้อย่างกว้างขวางและแม่นยำขึ้น

11. โยงการสื่อสารเข้ากับผลที่องค์กรได้รับ

องค์กรทุกแห่งต้องมีเป้าหมายของตัวเอง และการสื่อสารเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น จึงไม่ควรมองข้ามความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับผลที่เกิดขึ้น

จากการวิจัยต่าง ๆ ผลที่เกิดขึ้นและน่าจะสัมพันธ์กับการสื่อสารประเภทแรก คือ ความพึงพอใจ (satisfaction) ซึ่งศึกษาพบว่าสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

ผลที่เกิดขึ้น/ได้รับ	ความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ ของการสื่อสาร
ความพึงพอใจ (satisfaction)	<ul style="list-style-type: none"> - ความเปิดเผย (openness) - ความสัมพันธ์ในการสื่อสาร (communication relationships) - ความถี่และจำนวนของการสื่อสาร - การแสดงอวัจนภาษา - สไตลล์การสื่อสาร - จำนวนการตอบสนองที่ได้รับ - ความสอดคล้องกับกฎของการสื่อสาร - บรรยากาศการสื่อสาร - ความถูกต้องแม่นยำของการสื่อสาร ฯลฯ

จากการศึกษาพบว่า ปัญหายุ่งยากมักเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้น วิธีหนึ่งในการระบุดูปัญหาที่เกิดขึ้น ก็คือ การค้นหาว่าอะไรทำให้คนพอใจและไม่พอใจในองค์กรนั้น ๆ นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับอายุการทำงาน คนที่ไม่พอใจมักลาออกหรืออยู่ได้ไม่นาน ผู้ที่ตรวจสอบจึงควรที่จะสำรวจว่าการสื่อสารมีประสิทธิภาพหรือไม่ และทำให้เกิดผลอะไรขึ้น

ผลที่เกิดขึ้นประการถัดมาคือ ความคุ้มค่าระหว่างต้นทุนที่ใช้ไปกับกำไรหรือผลที่ได้รับ บ่อยครั้งที่การสื่อสารต้องใช้งู้น แต่เราสามารถเลือกใช้การสื่อสารทางอื่นหรือรูป

แบบอื่นที่ใช้ทุนน้อยลงแต่ให้ผลเท่ากันหรือดีกว่า ตัวอย่างเช่น การใช้ intercom หรือ โทรศัพท์ภายในติดต่อระหว่างจุดต่าง ๆ ย่อมประหยัดแต่ได้ผลเท่ากับการใช้โทรศัพท์ เป็นต้น ผลที่องค์กรได้รับซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันมาก อีกอย่างหนึ่งก็คือ การเพิ่มผลผลิต (productivity) ซึ่งนักวิชาการส่วนหนึ่งเชื่อว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงกับการสื่อสาร เช่น การศึกษาของ Glaser (1980) พบว่าการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) และการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward) ช่วยเพิ่มผลผลิตอย่างมาก เป็นต้น

การประเมินผลที่ได้รับ อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การถามว่า "พอใจหรือไม่พอใจ กับงานที่ทำอยู่" หรือ "ผลผลิตเพิ่มขึ้นหรือลดลง" ซึ่งอาจมีหรือไม่มีเหตุผลประกอบ หรือการประเมินแบบสเกล 1-7

นอกจากนี้ยังมีการใช้เครื่องมืออื่น ๆ ช่วยด้วย เช่น ในการวัดความพึงพอใจ อาจวัด facet satisfaction คือ ตัวอย่างเครื่องมือ ได้แก่

Job Description Index ของ Smith, Kendall และ Hulin 1969

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSU) ของ Weiss, Davis, England และ Zofquist (1967)

Nine Formulas ของ Wanous และ Lawler (1972)

สำหรับตัวอย่างเครื่องมือที่วัดการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ Paul Mali's Improving Total Productivity (1978) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบซึ่งโยงการสื่อสารเข้ากับผลที่องค์กรได้รับนั้นต้องระวังการสรุปว่า "อะไรเป็นสาเหตุให้เกิดผลอะไร" อย่างแน่นอนตายตัว ทั้งนี้เนื่องจากผลที่เกิดขึ้นนั้นผ่านตัวแปรและกระบวนการหลายอย่าง อีกทั้ง ตัวแปรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร แรงจูงใจของบุคลากร ความพอใจของวัตถุประสงค์ การออกแบบขององค์กร บรรยากาศทางเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน ฯลฯ ก็มีความสัมพันธ์กัน จนยากที่จะระบุให้แน่ชัด ดังนั้น ผู้ตรวจสอบจึงต้องตระหนักว่า

1. อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ การแข่งขัน บรรยากาศการลงทุน ฯลฯ สามารถส่งผลกระทบต่อระดับการทำงานและการเพิ่มผลผลิตของบุคลากรได้ ดังนั้น องค์กรอาจมีการสื่อสารที่ดี แต่ยังพบกับปัญหาการเพิ่มผลผลิตได้
2. ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและการเพิ่มผลผลิตอาจไม่ใช่ความสัมพันธ์โดยตรง แต่เป็นความสัมพันธ์โดยอ้อม หรือเป็นความสัมพันธ์แบบ 2 จังหวะ เช่น การสื่อสารมีผลต่อแรงจูงใจและแรงจูงใจมีผลต่อการเพิ่มผลผลิต เป็นต้น
3. การวัดผลที่เกิดขึ้น อาจมีเป้าหมายต่างกันหรือพิจารณาจากเกณฑ์ที่ต่างกัน เช่น ความพึงพอใจ อาจเป็นความพึงพอใจต่อองค์กรโดยรวม หรือความพึงพอใจเฉพาะงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือการวัดการเพิ่มผลผลิตอาจพิจารณาได้จากหลายอย่าง เช่น ปริมาณผลผลิต คุณภาพผลผลิต สัดส่วนของต้นทุนและกำไร ความก้าวหน้าของงาน การขาดงาน จำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้น จำนวนของสูญเสีย และอื่น ๆ
4. การวัดผลที่เกิดขึ้นหรือวิเคราะห์ผลระดับบุคคลอาจทำได้ยากและใช้เวลา มาก เพราะอาจมีเป้าหมายของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน จึงควรประเมินในระดับหน่วยงานหรือองค์กรโดยรวม ยกเว้นเป้าหมายของการตรวจสอบ ต้องการวิเคราะห์ผลในระดับบุคคล

สรุป

แนวทางทั้ง 11 ประการนี้เป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ แต่ไม่ใช่แนวทางทั้งหมด ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตรวจสอบการสื่อสารในองค์กรได้พิจารณาและทบทวนตลอดกระบวนการตรวจสอบ

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีใช้กันมากในการศึกษาและวิจัยซึ่งรวมทั้งในการตรวจสอบการสื่อสารในองค์กรด้วย ทั้งนี้เนื่องจากแบบสอบถามมีข้อได้เปรียบเหนือเครื่องมืออื่น ๆ หลายด้านด้วยกันคือ

1. ด้านขนาดของกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามสามารถใช้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ และสามารถให้กลุ่มตัวอย่างทุกคนตอบ ถ้าต้องการ
2. ด้านเวลา เนื่องจากสามารถแจกจ่ายให้ตอบแบบสอบถามในเวลาเดียวกันหรือพร้อม ๆ กัน จึงทำให้สามารถครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากได้ภายในเวลาน้อย จึงเก็บข้อมูลได้เร็วกว่าเครื่องมืออื่น ๆ รวมทั้งไม่จำเป็นต้องใช้เวลาทำงานของบุคลากรเพราะสามารถทำได้ในช่วงเวลาพักหรือแล้วแต่ผู้ตอบสะดวก
3. ด้านต้นทุน แบบสอบถามนับเป็นเครื่องมือที่ถูก และครอบคลุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับค่อนข้างน้อย สามารถกำหนดรายจ่ายและต้นทุนได้ค่อนข้างแน่นอน และรายจ่ายบานปลายมีไม่มาก
4. ด้านเนื้อหาคำถาม สามารถครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ได้มากกว่าเครื่องมืออื่น ๆ ภายในระยะเวลาเท่ากัน นอกจากนี้ในกรณีที่เป็นการตอบแบบสอบถามอย่างเดียว โดยไม่มีการสัมภาษณ์ สามารถบรรจุคำถามที่ไหวรูลึกง่าย (sensitive) หรือคำถามที่หายต่าง ๆ ได้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ตรวจสอบ และคนเรามีแนวโน้มที่จะกล้าเขียนมากกว่ากล้าพูด
5. ด้านการวิเคราะห์ แบบสอบถามสามารถให้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งนำไปลงรหัสและวิเคราะห์ทางตัวเลขและสถิติได้ง่าย จึงสามารถยืนยันตัวเลขและจำนวนคำตอบที่ได้รับอย่างชัดเจน รวมทั้งเห็นน้ำหนักของคำตอบที่ได้รับจากจำนวนคำตอบที่ได้รับด้วยว่าเป็นความเห็นเอกฉันท์ (anonymity) มากน้อยเพียงใด น้ำหนักและความน่าเชื่อถือของข้อมูลจึงมีความเป็นอวัตถุวิสัย (objectivity) สูงกว่าการสัมภาษณ์ซึ่งต้องใช้ การตีความส่วนบุคคลสูง นอกจากนี้เนื่องจากแบบสอบถามเป็นสื่อการเขียนซึ่งคงทนถาวร สามารถนำมาศึกษาและวิเคราะห์ใหม่ได้ง่าย ไม่ยุ่งยาก และใช้เวลาไม่มาก

แม้ว่าแบบสอบถามจะมีข้อได้เปรียบมากมาย แต่ก็ต้องอาศัยการออกแบบและการใช้แบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนหลักของการออกแบบสอบถาม ได้แก่

1. กำหนดจุดเน้น (focus) ของแบบสอบถามนั้น ๆ ว่าจะเน้นหัวข้ออะไรบ้าง (ตัวอย่างหัวข้อครุฑรายละเอียดในบทที่ 4) ทั้งนี้อาจทำได้ใน 2 ลักษณะ
 - 1.1 มีหลายหัวข้อ ๆ ละ 2-3 คำถาม
 - 1.2 มี 2-3 หัวข้อ ๆ ละหลายคำถาม
(โดยทั่วไป ผู้ตรวจสอบควรเตรียมคำถามจำนวนมากกว่าที่จะใช้ไว้เลือก จากนั้นเลือกคำถามโดยพิจารณาตามความสำคัญและน้ำหนักของคำถาม)
2. เลือกคำถามสำหรับแต่ละหัวข้อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและขอบเขตของการตรวจสอบ คำถามแต่ละข้อจะต้องอยู่ในจุดเน้นในข้อ 1 ดังนั้น ผู้ตรวจสอบจะต้องแน่ใจว่าคำถามนั้นสามารถนำไปสู่แนวทางคำตอบซึ่งมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ คำถามนอกเรื่องหรือนอกประเด็นก็จะถูกตัดทิ้งไป
3. ชัดเกลาคำถามที่เลือกไว้ การตรวจและการชัดเจนคำคำถามเพื่อเตรียมนำมาใช้ตรวจสอบขององค์กรควรทำสิ่งต่อไปนี้
 - 3.1 พิจารณารูปแบบและขอบเขต (scope) ของคำถามแต่ละประเภทรวมทั้งรูปแบบคำตอบที่ต้องการ ในที่นี้หมายถึงประเภทและความเฉพาะเจาะจง (specificity) ของคำถาม เช่น ใช้คำถามเปิดหรือคำถามปิด เป็นต้น (ดูรายละเอียดในตารางถัดไป) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสภาพการสื่อสารในองค์กรอย่างกว้าง ๆ คำถามที่ใช้ควรเปิดกว้าง ขณะเดียวกันต้องตระหนักว่าคำถามยิ่งกว้างเท่าใด ก็ยิ่งยากต่อการตีความและเปรียบเทียบกับคำตอบของคนอื่น ๆ เพื่อหาข้อสรุป แต่ถ้าขอบเขตแคบหรือเฉพาะเจาะจงมากก็ต้องมีคำถามเจาะจง

ตาราง แสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของคำถามเปิดและคำถามปิด รวมทั้งรูปแบบและลักษณะคำตอบที่ต้องการ

ประเภทคำถาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	รูปแบบและลักษณะคำตอบที่ต้องการ
คำถามเปิด (open)	<p>1. สามารถเห็นกรอบความคิด ความรู้สึก และทัศนคติของผู้ตอบ</p> <p>2. รู้ถึงลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ในใจผู้ตอบ ขณะเดียวกันผู้ตอบจะรู้สึกสบายใจและไม่กังวลว่าตนจะตอบถูกหรือผิด และสามารถจัดเรียงและเสนอคำตอบตามที่ตนต้องการได้อย่างอิสระ</p> <p>3. สามารถให้ผู้ตอบตอบได้นานและเจาะลึกเท่าที่ต้องการ โดยเฉพาะสามารถสนองความต้องการของผู้ตอบซึ่งมีความเชื่อมั่นตนเอง ชอบเสนอความคิดเห็นและนิยมการมีส่วนร่วมในการ</p>	<p>1. คำตอบกว้าง ลงรหึสหรือคำนวณอย่างเป็นมาตรฐานยากโดยเฉพาะเมื่อตอบกันคนละเรื่อง</p> <p>2. ความเป็นปัจเจกบุคคล (subjectivity) ส่งผลให้การตีความอาจเกิดอคติหรือความเอนเอียง</p> <p>3. ควบคุมเวลาได้ยากกว่า</p> <p>4. ควบคุมคำตอบยาก บางครั้งก็ได้ข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ต้องการ</p> <p>5. คนส่วนใหญ่ไม่ชอบตอบคำถามเปิด เพราะเห็นว่าเสียเวลาและต้องตอบมาก</p>	<p>1. ไม่เจาะจง เพื่อให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ</p> <p>2. ให้อายัดและข้อมูลจากความคิดของผู้ตอบ</p> <p>3. เช่น "ท่านคิดว่าอยากปรับปรุงการสื่อสารในหน่วยงานท่านอย่างไร"</p>

ประเภทคำถาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	รูปแบบและลักษณะคำตอบที่ต้องการ
	<p>เสนอปัญหา ทำให้ได้รายละเอียดและข้อมูลเพิ่มเติม</p> <p>4. เหมาะกับเรื่องที่ซับซ้อนหรือไม่สามารถหาคำตอบเลือกตอบอย่างเฉพาะเจาะจงได้</p> <p>5. สามารถทดสอบทักษะในการถ่ายทอดความคิดและความสามารถในการสื่อสารรวมทั้งรูปแบบความคิดและการแสดงเหตุผล</p>		
คำถามปิด	<p>1. สามารถกำหนดขอบเขตและแนวทางของคำตอบได้ง่าย</p> <p>2. สะดวกแก่การตอบ ทำให้ผู้ตอบยินดีกรอกหรือตอบให้</p> <p>3. ได้ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำให้ข้อมูลมีน้ำหนักและน่าเชื่อถือได้ รวม</p>	<p>1. คำถามแคบ ไม่เอื้อต่อการขยายความ จึงอาจทำให้ได้ข้อมูลประเภทสุดขั้ว (extreme) และอาจมองข้ามความแตกต่างเล็กๆ น้อยๆ ของคำตอบแต่ละคน จึงมีผลต่อการสรุปผล</p>	<p>1. ให้เลือกตอบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ใช่หรือไม่</p> <p>2. ให้ตอบในแนวทางที่กำหนดไว้ เช่น ใครทำอะไรที่ไหน</p> <p>3. ให้ประเมินเป็นตัวเลข</p>

ประเภทคำถาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	รูปแบบและลักษณะคำตอบที่ต้องการ
	<p>ง่ายต่อการคำนวณและการวิเคราะห์ผล</p> <p>4.ถามคนจำนวนมากได้โดยใช้เวลาน้อย</p> <p>5.ลักษณะคำถามปิดบางอย่าง เช่น การให้คะแนนบนสเกล ช่วยให้เห็นน้ำหนักของคำตอบของผู้ตอบแต่ละคน</p> <p>6.เป็นการให้ผู้ตอบผู้สมัครหรือผู้คำตอบของตนเองให้ชัดเจน</p>	<p>2.ความสะดวกในการตอบ ทำให้ไม่แน่ใจว่าผู้ตอบกำลังตอบอย่างไม่ตั้งใจทำหรือไม่</p> <p>3.ได้ข้อมูลและรายละเอียดน้อย</p> <p>4.การให้คะแนนหรือการตีความค่าที่ให้เลือกของผู้ตอบแต่ละคนอาจแตกต่างกันรวมทั้งบางคนมีแนวโน้มให้คะแนนสูงหรือคะแนนต่ำตลอดเวลา</p> <p>5.อาจสร้างความอึดอัดใจให้กับผู้ตอบที่ต้องการอธิบายหรือขยายความ</p>	<p>เช่น สเกลต่าง ๆ (เช่น 1-10)</p> <p>4.Semantic Differential</p> <p>5.rank order</p>

3.2 พิจารณาการใช้คำ (wording) และภาษา คำถามที่ใช้จะต้องคำนึงถึงเรื่องนี้อย่างมาก เพราะคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามขึ้นอยู่กับคำและภาษาที่ใช้รวมไปถึงการวางคำ เรียงคำและเรียงประโยคต่าง ๆ สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงได้แก่ การใช้คำที่แสดงความเอนเอียงหรืออคติ (bias) เช่น สอบถามโดยใช้คำว่า "ปัญหา" นำตลอดเวลา หรือการใช้คำกำกวม ที่ความได้หลายนัย โดยเฉพาะใช้คำที่เป็นนามธรรมหรือคุณศัพท์ที่มากยากแก่การตีความ ฯลฯ

3.3 พิจารณาระดับข้อมูล ใช้คำถามและภาษาที่ผู้ตอบสามารถเข้าใจได้ โดยพิจารณาให้เหมาะกับระดับการศึกษาและประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.4 พิจารณาความเกี่ยวข้อง ใช้คำถามให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการตรวจสอบ และความเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ ของผู้ตอบด้วย คนจำนวนไม่น้อยเสียเวลาไปสูญเปล่ากับการถามคำถามมากมายแต่ไม่สามารถนำคำตอบมาใช้ได้เลย หรือถามข้อมูลเกี่ยวกับประวัติหรือภูมิหลังส่วนบุคคลเกินความจำเป็นที่จะนำมาวิเคราะห์

3.5 พิจารณาความซับซ้อน

3.5.1 หลีกเลี่ยงการสรุปเหตุผลที่ไม่เหมาะสม เช่น การสรุปว่าสิ่งที่เกิดหลังสิ่งหนึ่งเป็นสาเหตุของผลนั้น เช่น ความพึงพอใจต่องาน (satisfactor) มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน (productivity) โดยใช้คำถาม "ท่านคิดว่าความพึงพอใจต่องานของท่านมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตของท่านอย่างไร?"

3.5.2 ในกรณีการใช้คำถามปิด ควรรักษาความคงที่ของรูปแบบคำถามรวมทั้งคะแนนต่าง ๆ ตลอดการตรวจสอบ เช่น บางคนอาจใช้สเกล 1-10 กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา และใช้สเกล 1-7 กับกลุ่มผู้บังคับบัญชา ทำให้การเปรียบเทียบข้อมูลทำได้ยาก

3.5.3 หลีกเลี่ยงการตั้งคำถามด้วยประโยคปฏิเสธซ้อน ตัวอย่างคำถาม เช่น "เจ้านายท่านไม่เคย ไม่บอกผลการทำงานของท่านให้ท่านฟังใช่ไหม" แล้วให้ตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ เพราะอาจทำให้ผู้ตอบสับสนว่าจะให้ตอบใช่หรือไม่ใช่ ในส่วน "ไม่เคย" หรือ "ไม่บอก" เป็นต้น

3.6 พิจารณาการเข้าถึงคำตอบ ตรวจสอบว่าคำถามนั้นสามารถนำมาถามได้หรือไม่ โดยพิจารณาถึงเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม การยอมรับและวัฒนธรรมทางสังคม จรรยาบรรณทางวิชาชีพ และข้อจำกัดส่วนบุคคล รวมทั้งกฎหมายที่บังคับใช้ด้วย

4. ทาทางตรวจความคงที่และการพิจารณาคำตอบจากหลายทิศทางหรือแง่มุม โดยการใช้คำถามหลายคำถามที่นำไปสู่คำตอบเรื่องเดียวกัน เช่น ถามว่า "คุณชอบงานที่ทำอยู่ไหม?" "คุณคิดว่างานที่คุณทำอยู่เป็นอย่างไร" ใช้รูปแบบคำถามหลาย ๆ ประเภท เช่น ใช้คำถามเปิดและปิดควบคู่กัน รวมทั้งใช้แนวคำถามคำถามวิธีการต่าง ๆ กัน เช่น การให้ยกตัวอย่าง การสร้างสถานการณ์สมมติ ฯลฯ

5. เรียงลำดับและจัดโครงสร้างคำถาม หลังจากได้เลือกกลุ่มคำถามและตรวจดูคำถามที่จะใช้ในแง่ต่าง ๆ แล้ว ควรมีการวางแผนว่าจะจัดโครงสร้างคำถามอย่างไร เช่น เริ่มจากเรื่องกว้าง ๆ เข้าสู่เรื่องเฉพาะเจาะจง หรือในทิศทางตรงข้าม ซึ่งหลักสำคัญในการพิจารณาคือพิจารณาว่าเรื่องที่สอบถามเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร เป็นเรื่องไหวหวั่นง่าย (sensitive) หรือไม่ ผู้ตอบมีโอกาที่จะปฏิเสธให้ความร่วมมือในการตอบคำถามที่เฉพาะเจาะจงตั้งแต่แรกหรือไม่

จากประสบการณ์การเป็นผู้ตรวจสอบในองค์กรมาหลายปี Professor Cal W. Downs ได้แนะนำวิธีการจัดลำดับคำถามไว้หลายประการ เช่น

- ควรเริ่มจากคำตอบง่าย ๆ ตอบได้สบาย ๆ เพื่อเป็นการอุ่นเครื่องและทำให้ผู้ตอบไม่กังวลใจ

- ควรเริ่มจากคำถามที่กระตุ้นความสนใจ และต้องการที่จะตอบในข้อต่อๆ มา

- ไม่ควรเริ่มด้วยข้อมูลส่วนตัวหรือข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบ

เพราะทำให้ผู้ตอบสงสัยว่าจะมีการแจกแจงข้อมูลส่วนนี้ในผลการตรวจสอบหรือไม่

- ควรเริ่มจากคำถามที่เป็นกลาง (neutral) และจัดคำถามในบางบวก (positive questions) และในทางลบ (negative questions) ให้สมดุลกัน ไม่เน้นหรือชี้นำโดยไม่จำเป็น

การเรียงคำถามอาจอาศัยหลักเกณฑ์อื่น ๆ เช่น เรียงตามหัวข้อ เรียงตามขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

6. พิจารณาความยาวและจำนวนของคำถามที่ใช้ และเวลาในการตอบ แบบสอบถาม แบบสอบถามที่ยาวเกินไปหรือต้องใช้เวลาตอบนาน นอกจากจะทำให้ผู้ตอบเหนื่อยตั้งแต่ต้นแล้ว ยังทำให้เกิดความเมื่อยล้าและความเบื่อ เป็นผลให้ผู้ตอบตอบคำถามไม่ครบ หรือหากครบก็ใช้วิธีเดาสุ่มหรือตอบเหมือนกันหมดทุกข้อได้

7. เตรียมคำอธิบายในการกรอกแบบสอบถาม บางครั้งแบบสอบถามหนึ่ง ๆ อาจมีการเลือกและขีดเคลาคำถามมาอย่างดี แต่ผู้ตอบไม่เข้าใจวิธีการตอบหรือกรอกแบบสอบถาม ดังนั้น จึงควรใช้คำอธิบายที่ง่ายและรัดกุม รวมทั้งอธิบายถึงเหตุผลและประโยชน์ที่จะได้รับจากแบบสอบถามนั้น ๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการตอบ อาทิ ระบุวิธีที่จะนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ หรือผลกระทบที่ผู้ตอบจะได้รับ รวมทั้งเน้นเรื่องความเป็นข้อมูล "ลับ"

8. ทดสอบใช้คำถามก่อน ก่อนการแจกแบบสอบถามจริง เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบควรมีการทดลองใช้คำถามและคำอธิบายในการตอบหรือกรอกแบบสอบถามก่อน โดยอาจทำในลักษณะ pilot study หรือทดลองกับกลุ่มบุคคลซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย เพื่อว่าผู้ตอบมีการตีความคำถามตรงกับที่ต้องการหรือไม่ ลักษณะคำถามนำไปสู่คำตอบที่ต้องการหรือไม่ ภาษาที่ใช้เป็นที่เข้าใจของผู้ตอบหรือไม่ และคำตอบที่ได้สามารถวิเคราะห์ได้ตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่

9. ทำแบบสอบถามให้ดูน่าเชื่อถือและน่าดึงดูดใจให้ตอบ นอกเหนือจากการดึงดูดใจด้วยคำอธิบายที่กล่าวในข้อ 8 ซึ่งอาจพิมพ์ไว้ในช่วงต้นของแบบสอบถามแล้ว ผู้ตรวจสอบอาจคำนึงถึงสิ่งที่สามารถแรงจูงใจอื่น ๆ เช่น การมีจดหมายนำประทับหน้าแบบสอบถาม ซึ่งแนะนำตัวผู้ตรวจสอบหรือหน่วยงานที่มอบหมายให้ผู้ตรวจสอบทำการสำรวจไว้ด้วย

ทั้งจดหมายนำ และแบบสอบถามจะต้องดูน่าเชื่อถือ เช่น มีเครื่องหมายสัญลักษณ์ของหน่วยงาน จัดพิมพ์เป็นระเบียบเรียบร้อย ใช้กระดาษเรียบร้อยไม่ยับยู่ยี่ มีการเว้นช่องไฟ และระยะห่างต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ยิ่งแบบสอบถามดูน่าเชื่อถือมากเท่าไร ก็จะทำให้ผู้ตอบมีแรงจูงใจที่จะตอบมากขึ้นเท่านั้น รวมถึงมีผลต่อคำตอบที่จะได้รับด้วย ดังผลวิจัยของศาสตราจารย์สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (ปี 2533 และ 2536) ซึ่งพบว่าขนาดของแบบสอบถาม การจัดทำ การแจ้งให้ทราบล่วงหน้า สีของหมึกพิมพ์ และการระบุวันส่งกลับมีผลต่อความจริงใจในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

การบริหารแบบสอบถาม

การบริหารแบบสอบถามประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 2 ประการ คือ การแจกแบบสอบถามและการเก็บแบบสอบถามที่กรอกเรียบร้อยแล้ว ซึ่งล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพของการตรวจสอบ

1) การแจกแบบสอบถาม

ในขั้นของการแจกแบบสอบถามนั้น สิ่งแรกที่ต้องตระหนักก็คือบุคลากรทุกคนในองค์กรซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายควรได้รับแบบสอบถามพร้อมกัน หรือในเวลาใกล้เคียงกันมากที่สุด เพื่อป้องกันการพูดคุยหรือวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับคำถามของกลุ่มที่ได้ตอบแบบสอบถามก่อนหน้านี้ ซึ่งมีผลต่อการตอบ แม้ว่า การปล่อยให้กลุ่มเป้าหมายกรอกแบบสอบถามตามแต่ละดวงจะทำให้ไม่เสียเวลางานก็ตาม

โดยทั่วไป การแจกแบบสอบถามอาจทำได้ 3 ทาง คือ

1.1 ให้ผู้ตรวจสอบเป็นผู้แจกเองทั้งหมด ซึ่งในทางปฏิบัติ วิธีนี้ค่อนข้างมีอุปสรรคมาก โดยเฉพาะหากเป็นบุคคลภายนอก ซึ่งทำให้ขาดความไว้วางใจ รวมทั้งทำให้ผู้ตรวจสอบเสียเวลามากเกินความจำเป็น

1.2 ให้อุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้แจก เช่น แจกให้แก่ผู้จัดการแผนกแต่ละแผนก และผู้จัดการก็จะแจกบุคลากรในแผนกของตน และให้ส่งคืนภายหลัง วิธีนี้เน้นถึงการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและเน้นความสัมพันธ์ภายใน ความเกรงใจจึงมีสูง

1.3 ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์หรือใส่ในตู้รับจดหมายในที่ทำงานของบุคลากรแต่ละคน ความไม่เป็นส่วนตัวทำให้ผู้รับมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธให้ความร่วมมือ แต่ขณะเดียวกันวิธีนี้อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานหรือแผนกซึ่งบุคลากรทำงานไม่อยู่กับที่หรือไม่เป็นเวลา เช่น มีการเดินทางบ่อย เป็นต้น

1.4 จัดให้กรอกแบบสอบถามเป็นกลุ่ม ซึ่งอาจทำให้เสียเวลาทำงานและครอบคลุมค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เช่น ค่าล่วงเวลา แต่ข้อดีก็คือสามารถเก็บแบบสอบถามได้หมดและทันที อีกทั้งยังสามารถบอกวิธีการกรอกและตอบแบบสอบถามและอธิบายสิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติม รวมทั้งผู้ตอบมักตั้งใจตอบมากขึ้นด้วย

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะกรณีใด ควรกำหนดให้ส่งแบบสอบถามเร็วที่สุดเท่าที่ทำได้ อย่างน้อยไม่ควรเกิน 1 สัปดาห์ถ้าเป็นไปได้

2) การเก็บแบบสอบถาม

การเก็บแบบสอบถามควรมีหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ การเน้นความลับและเป็นส่วนตัว และความพร้อมเพรียง แบบสอบถามควรสามารถเก็บรวบรวมได้พร้อมกันมากที่สุด ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว ส่วนการเน้นความเป็นส่วนตัวนั้นอาจทำได้ 2 วิธี คือ

2.1 จัดตู้รับแบบสอบถามแยกเฉพาะไว้ ณ จุดใดจุดหนึ่งในองค์กร เช่น อาจเขียนบนตู้ว่า "แบบสอบถามหรือการสำรวจการตรวจสอบ" ซึ่งผู้ตอบสามารถปิดช่องและหยอดคีย์ และมีการเก็บออกทุกวัน

2.2 ให้ส่งกลับทางไปรษณีย์ แต่ก็ควรมีตู้รับจดหมายจากไปรษณีย์แยกจากไปรษณีย์อื่น ๆ เช่นเดียวกับข้อ 2.1

ผู้ตรวจสอบไม่ควรลืมที่จะเตือนวันกำหนดส่ง ทั้งในจดหมายนำ และเขียนกำกับอีกครึ่งบนตู้รับแบบสอบถาม เพื่อเตือนผู้ที่ยังไม่ได้ส่งและอาจเดินผ่านไปมา

ตู้รับแบบสอบถาม "การสำรวจ" กำหนดส่งวันที่..... ขอบขอบคุณในความร่วมมือ

3) การวิเคราะห์แบบสอบถาม

ก่อนที่จะเริ่มวิเคราะห์ ผู้ตรวจสอบที่ใช้แบบสอบถามควรตระหนักเสมอว่าแบบสอบถามนั้นเป็นการรายงานสิ่งที่บุคลากรคิด สิ่งที่บุคลากรรู้สึก และสิ่งที่บุคลากรรับรู้ ณ เวลาหนึ่ง (Self-report) ซึ่งไม่ได้แสดงให้เห็นพฤติกรรมที่แท้จริง ดังนั้น สิ่งที่ผู้ตรวจสอบทำได้ก็คือ การสรุปความเห็นจากรายงานเหล่านั้น ซึ่งผู้ตรวจสอบจะต้องระวังในเรื่องความเป็นไปได้ที่จะมีการโกหก บิดเบือนข้อเท็จจริงหรือตอบผิด ๆ อันเนื่องมาจากการไม่เข้าใจคำถามหรือตีความคำถามไม่ตรงกับที่ผู้ตรวจสอบต้องการ ด้วยเหตุนี้จึงมี

ความจำเป็นที่ผู้ตรวจสอบจะใช้เครื่องมือทดสอบมากกว่า 1 วิธี เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับจากเครื่องมือหนึ่ง ๆ ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในตอนต้น

ในการวิเคราะห์แบบสอบถามนั้น มีวิธีวิเคราะห์ที่ใช้กันทั่วไป สรุปได้ดังนี้
(ดูตารางตัวอย่างประกอบ)

3.1 การแจกแจงความถี่

สิ่งแรกในการวิเคราะห์ก็คือ การนับว่าคำตอบที่ได้รับจากคำถามข้อหนึ่ง ๆ มีจำนวนเท่าใด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อ	ปริมาณข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้รับอยู่ขณะนี้							ปริมาณข้อมูลที่ข้าพเจ้าต้องการจะได้รับ						
	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	ค่อนข้าง มาก	มาก	ค่า เฉลี่ย	ลำดับ ที่	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	ค่อนข้าง มาก	มาก	ค่า เฉลี่ย	ลำดับ ที่
1. ความก้าวหน้าในงานของท่าน	17	22	37	16	-	2.57	8	-	-	39	36	16	3.74	8
2. สิ่งที่ท่านจะต้องทำในงานของท่าน	5	21	35	23	5	3.02	4	1	1	22	43	21	3.93	2
3. นโยบายของบริษัทฯ	7	6	45	24	9	3.24	2	2	3	32	39	14	3.67	9
4. ค่าตอบแทน/ผลประโยชน์	2	2	31	42	11	3.66	1	-	1	17	46	24	4.06	1
5. ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่องานของท่าน	16	18	30	17	9	2.83	6	4	4	35	32	14	3.54	12
6. ข้อผิดพลาดและความล้มเหลวของบริษัท	31	26	25	6	4	2.20	11	6	5	45	25	9	3.29	13
7. วิธีที่ฝ่ายบริหารใช้ประเมินตัวท่าน	35	26	17	11	1	2.08	13	2	2	29	31	26	3.86	5
8. วิธีจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน	23	22	33	8	4	2.42	9	1	2	25	38	23	3.90	4
9. วิธีการตัดสินใจของฝ่ายบริหารที่มีผลต่อตำแหน่งหน้าที่ของท่าน	34	22	21	10	4	2.20	12	3	3	22	39	22	3.83	6

หัวข้อ	ปริมาณข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้รับอยู่ขณะนี้							ปริมาณข้อมูลที่ข้าพเจ้าต้องการจะได้รับ						
	น้อย	น้อย	ปาน	ค่อนข้าง	มาก	ค่า	ลำดับ	น้อย	น้อย	ปาน	ค่อนข้าง	มาก	ค่า	ลำดับ
	มาก		กลาง	บ้าง		เฉลี่ย	ที่	มาก		กลาง	บ้าง		เฉลี่ย	ที่
10. โอกาสการเลื่อนตำแหน่งและ ก้าวหน้าในบริษัท	22	17	30	19	4	2.63	7	2	2	22	39	26	3.93	3
11. การให้บริการใหม่ ๆ ที่สำคัญเกี่ยว กับการพัฒนาโปรแกรมหรือรูปแบบ ในบริษัท	11	8	45	24	4	3.02	3	2	2	34	40	13	3.66	11
12. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างงาน ของท่านกับการบริหารทั้งหมดภายใน บริษัท	12	14	35	21	9	3.01	5	1	3	28	41	17	3.78	7
13. ปัญหาต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารเผชิญใน บริษัท	28	23	27	9	5	2.35	10	2	3	37	30	19	3.67	10
14. เหตุผลในการตรวจสอบองค์กร	-	40	52	-	-	2.57	8	6	5	45	25	9	3.29	13



ที่มา แปลและดัดแปลงจากหนังสือ Communication Audits ของ Professor Cal Downs, 1982 หน้า 92.

หากดูตารางข้างต้นจะเห็นว่าคำตอบที่ได้รับหลายหลายมาก คำถามส่วนใหญ่หาคำตอบที่เป็นเอกฉันท์ค่อนข้างยากมาก ดังนั้นจะเห็นว่า แม้ว่าตัวเลขอาจแสดงว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในบางจุด แต่ก็ยังมีบุคลากรอีกจำนวนไม่น้อยที่รู้สึกพอใจในจุดเหล่านั้น

3.2 การหาค่าเฉลี่ย (mean) และลำดับที่ (rank) และการหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่แท้จริง

เมื่อหาค่าเฉลี่ยได้แล้ว ผู้ตรวจสอบสามารถเรียงลำดับปัญหาต่าง ๆ จากสายตาและความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อกำหนดว่าข้อมูลการสื่อสารประเภทใดที่ประสบสำเร็จมากที่สุดและน้อยที่สุดตามความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง จากตารางตัวอย่างจะเห็นว่าหัวข้อ 4 เป็นข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างได้รับมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 และหัวข้อ 7 เป็นข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างได้รับน้อยที่สุด

หลังจากนั้น ผู้ตรวจสอบสามารถเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคอลัมน์ทางซ้ายมือกับค่าเฉลี่ยของคอลัมน์ทางขวามือ เมื่อนำมาหักลบกันแล้ว ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทั้งสองยิ่งมากเท่าใด ก็แสดงถึงความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้รับกับข้อมูลที่ต้องการจะได้รับมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งหมายถึงแนวโน้มที่อาจเกิดปัญหาได้มากขึ้น เพราะความไม่พอใจ จึงต้องพิจารณาทั้งลำดับที่และความแตกต่างของค่าเฉลี่ยควบคู่กันไป หรืออีกนัยหนึ่งลำดับที่มากหรือน้อยอาจไม่มีความหมายมากนักหากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้ตรวจสอบควรระวังในขั้นตอนนี้ก็คือ

3.2.1 บางครั้งผู้ตรวจสอบจะพิจารณาเฉพาะค่าเฉลี่ย (mean) อย่างเดียวไม่ได้ แต่จะต้องดูมัธยฐาน (median) หรือฐานนิยม (mode) ควบคู่ไปด้วย ตัวอย่างเช่นหัวข้อที่ 1 และหัวข้อที่ 14 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (=2.57) แต่ทิศทางของการตอบเป็นไปในทางตรงกันข้าม เป็นต้น

3.2.2 การกำหนดค่าให้แน่ชัดว่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ๕ จุดใดหรือมากเท่าใด จึงจะถือว่ามีความสำคัญหรือมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ เป็นเรื่องที่หาค่อนข้างยาก และมีลักษณะ subjectivity สูง

3.2.3 โดยทั่วไป คนเรามีแนวโน้มที่จะไม่บอกว่าไม่ต้องการหรือมีความต้องการที่จะได้รับข้อมูลในเรื่องใดน้อย และมักต้องการที่จะได้รับข้อมูลในทุก ๆ

เรื่องมากกว่าที่กำลังได้รับอยู่ ไม่ว่าจะในความเป็นจริงปริมาณข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ ที่ได้รับอยู่ จะสูงมากก็ตาม

3.3 การหาความสัมพันธ์ (correlations)

วิธีที่นิยมมากอีกวิธีหนึ่งของการวิเคราะห์ก็คือ การเลือกตัวแปรหนึ่งในแบบสอบถามและหาว่ามีตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรนั้น ๆ หรือไม่ ดังนั้นการหาค่าสหสัมพันธ์จึงเป็นการอธิบายว่าปรากฏการณ์การสื่อสารต่าง ๆ เกิดขึ้นร่วมกันอย่างไร แม้ว่าค่าสหสัมพันธ์จะช่วยระบุว่าความสัมพันธ์นั้นเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกหรือความสัมพันธ์เชิงลบ แต่ก็ไม่จำเป็นที่จะอธิบายถึงความเป็นเหตุเป็นผล (Cause and effect relationship) ของความสัมพันธ์นั้น ยกตัวอย่างเช่น แม้ว่าเราจะพบว่าความพึงพอใจต่อปฏิบัติการตอบสนองที่ได้รับมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ แต่เราก็ไม่สามารถกล่าวได้อย่างชัดเจนว่าสิ่งหนึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดอีกสิ่งหนึ่ง

3.4 การเปรียบเทียบในเชิงสถิติระหว่างตัวแปรทางประชากรศาสตร์

ข้อมูลส่วนใหญ่ที่กล่าวไปแล้วล้วนเป็นข้อมูลในระดับองค์กร ซึ่งได้รับจากกลุ่มตัวแทนต่าง ๆ ในองค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบสามารถทำให้ข้อมูลบางอย่างมีความหมายยิ่งขึ้นด้วยการใช้ตัวบ่งชี้ต่าง ๆ (parameters) ทางประชากรศาสตร์บางประการในการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ ซึ่งการเปรียบเทียบรวมถึงการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance-ANOVA) ของข้อมูลด้วย

ตัวแปรทางประชากรศาสตร์ที่สามารถนำมาศึกษาเปรียบเทียบได้แก่ หน่วยงาน การแบ่งองค์กรเป็นหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ

ก. บริษัทเกี่ยวกับโทรศัพท์ที่ต้องการให้การตรวจสอบศึกษาเปรียบเทียบโอปอเรเตอร์ 2 กลุ่ม เนื่องจากเห็นว่ามีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มทั้งสอง

ข. การตรวจสอบระหว่างกลุ่มวิศวกรและกลุ่มที่ไม่ใช่วิศวกรซึ่งต้องทำงานร่วมกัน ในบริษัทวิศวกรเครื่องมือแห่งหนึ่ง ซึ่งทั้งสองกลุ่มแสดงปฏิกิริยาต่อการเสนอความเห็นในที่ประชุมแตกต่างกัน

ค. ในการตรวจสอบสายการบินแห่งหนึ่ง มีการสำรวจเปรียบเทียบหน่วยงานย่อย 3 หน่วยในแผนกเดียวกัน ซึ่งบริหารโดยผู้จัดการคนละคน

ง. การวิเคราะห์ระบบการสื่อสารของแต่ละคณะในการตรวจสอบการสื่อสารของมหาวิทยาลัย

การเปรียบเทียบหน่วยต่าง ๆ เหล่านี้ ช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยแต่ละหน่วยมากขึ้น

ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน หากการตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลว่าหน่วยงานต่าง ๆ มีระดับความสามารถในการเพิ่มผลผลิตแตกต่างกันหรือไม่ จะช่วยชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานเหล่านี้มีความแตกต่างกันในด้านการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มผลผลิต และการสื่อสารนี้เป็นหนึ่งในหัวข้อหลักที่การตรวจสอบส่วนใหญ่มุ่งที่จะศึกษา

สถานภาพ รูปแบบการสื่อสารของบุคลากรที่มีสถานภาพต่างกัน มีรูปแบบที่แตกต่างกันไป โดยเฉพาะเห็นได้ชัดในระหว่างกลุ่มผู้จัดการและกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้จัดการ โดยทั่วไป ผู้จัดการจะมีบทบาทในการเป็นศูนย์กลางหลักของเครือข่ายการสื่อสาร และทัศนคติในการกำหนดความพอเพียงของการสื่อสารก็ต่างไปจากกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้จัดการ

อายุการทำงาน ระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกันอาจทำให้บุคลากรมีความคาดหวังและมีความต้องการเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรต่างกัน

ตัวแปรอื่น ๆ ที่ผู้ตรวจสอบสามารถนำมาศึกษาเปรียบเทียบยังมีอีกมาก เช่น อายุ เพศ สถานะการทำงาน (เช่น ทำงานเต็มเวลาหรือไม่) ประสบการณ์การผ่านการฝึกอบรมด้านการสื่อสาร ฯลฯ ซึ่งผู้ตรวจสอบสามารถเลือกนำมาศึกษาตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของการตรวจสอบ

สรุป

วิธีการวิเคราะห์ที่กล่าวข้างต้นนี้ เป็นเพียงบางวิธีที่อาจนำมาใช้ในการตรวจสอบ เพื่อชี้ให้เห็นภาพของการวิเคราะห์ที่อย่างคร่าว ๆ ผู้ตรวจสอบควรศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์แบบอื่น ๆ รวมทั้งหลักการในการวิเคราะห์ในรายละเอียดจากหนังสือด้านการวิจัยและวิเคราะห์ต่อไป

หลังจากการแจก เก็บรวบรวม และวิเคราะห์แบบสอบถามแล้วก็ถึงขั้นตอนการแปรผลการสรุปและเขียนรายงาน รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งจะได้กล่าวในบทต่อไป

ในเรื่องการเลือกใช้แบบสอบถามนั้น ผู้ตรวจสอบอาจสร้างแบบสอบถามของตนเอง หรือใช้แบบตรวจสอบการสื่อสารในองค์กรแบบมาตรฐานที่ใช้กันทั่วไป เช่น ICA, ECCO และอื่น ๆ ซึ่งหนังสือเล่มนี้ได้เสนอแบบสอบถามมาตรฐานบางแบบให้พิจารณาใช้ดู

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

การวิเคราะห์แบบ International Communication Association (ICA)

ดร. โกลด์เฮเบอร์ซึ่งเป็นสมาชิกของ ICA ได้พัฒนาแบบสำรวจนี้ในช่วงปี 1971-1972 เพื่อใช้วิเคราะห์การสื่อสารในองค์การซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ การวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสาร เหตุการณ์สำคัญและอนุทินบันทึกการสื่อสาร

ภาพรวมของแบบสำรวจ (Overview of the Survey)

แบบสำรวจ ICA นี้ประกอบด้วยคำถามประมาณกว่า 122 ข้อ แบ่งออกเป็น 8 หมวด ลักษณะเด่นของแบบสำรวจนี้คือ ความครอบคลุมของมัน (Comprehensiveness) ทั้ง 8 หมวดนี้ได้แก่

1. ปริมาณของข่าวสารที่ได้รับเกี่ยวกับหัวข้อต่าง ๆ
ปริมาณของข่าวสารที่ต้องการอย่างแท้จริงเกี่ยวกับหัวข้อเหล่านี้
2. ปริมาณข่าวสารที่ส่งออกไปเกี่ยวกับหัวข้อต่าง ๆ
ปริมาณข่าวสารที่ต้องการจะส่งออกไปอย่างแท้จริงเกี่ยวกับหัวข้อต่าง ๆ
3. ปริมาณของการติดตามผล ณ ปัจจุบัน
ปริมาณของการติดตามผลที่ต้องการ
4. ปริมาณของข่าวสารที่ได้รับจากแหล่งสาร
ปริมาณของข่าวสารที่ต้องการจากแหล่งสารเหล่านี้
5. ความทันต่อเวลาของข่าวสารที่ได้รับจากแหล่งสารสำคัญ
6. สัมพันธภาพต่าง ๆ ของการสื่อสารในองค์การ
7. ความพอใจของผลผลิตขององค์การ

8. ปริมาณของข่าวสารที่ได้รับจากสื่อต่าง ๆ

ปริมาณของข่าวสารที่ต้องการจะได้รับจากสื่อต่าง ๆ

หมวดที่ 1

ปริมาณข่าวสารที่ได้รับ (Information Received) จากการคัดเลือกคำถามจากแบบสำรวจ ICA .
ปรากฏว่าในหมวดนี้คำถามสำคัญจะมีเพียงบางคำถามเท่านั้น (เนื่องจากแบบสอบถาม ICA จะยาว
มากและนั่นคือจุดอ่อนของแบบสำรวจแบบนี้) เราจึงเลือกเฉพาะคำถามสำคัญ ๆ มาคำถามเหล่านี้
จะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจของคนตอบและทำให้คนตอบผูกพันกับองค์กรของตนเองมากยิ่งขึ้น

หัวข้อ	ปริมาณข่าวสารที่ ข้าพเจ้าได้รับอยู่ปัจจุบันนี้						ปริมาณข่าวสารที่ ข้าพเจ้าต้องการได้รับ					
	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ
	ข้าพเจ้าทำได้ดีแค่ไหน ในงานที่ข้าพเจ้าทำอยู่	(1)	1	2	3	4	5	(2)	1	2	3	4
หน้าที่ที่ข้าพเจ้าต้องทำ ในงานของข้าพเจ้า	(3)	1	2	3	4	5	(4)	1	2	3	4	5
-นโยบายขององค์กร	(5)	1	2	3	4	5	(6)	1	2	3	4	5
ผลตอบแทนและค่าไร ต่าง ๆ	(7)	1	2	3	4	5	(8)	1	2	3	4	5
-การเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีมีผลต่อ งานของข้าพเจ้าอย่าง ไร	(9)	1	2	3	4	5	(10)	1	2	3	4	5

	ปริมาณข่าวสารที่ได้รับจริง						ปริมาณข่าวสารที่ต้องการได้รับ					
	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ
ความผิดและความล้ม เหลวขององค์กรของ ข้าพเจ้า	(11)	1	2	3	4	5	(12)	1	2	3	4	5
-ข้าพเจ้าถูกประเมิน อย่างไร	(13)	1	2	3	4	5	(14)	1	2	3	4	5
-ปัญหาที่เกี่ยวกับ งานของข้าพเจ้าถูก จัดการอย่างไร	(15)	1	2	3	4	5	(16)	1	2	3	4	5
-การตัดสินใจต่าง ๆ ใน องค์กรมีผลต่องาน ของข้าพเจ้าอย่างไร	(17)	1	2	3	4	5	(18)	1	2	3	4	5
โอกาสที่ข้าพเจ้าจะได้ เลื่อนขั้นและก้าวหน้า ในองค์กร	(19)	1	2	3	4	5	(20)	1	2	3	4	5
-ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ บริการหรือการพัฒนา โครงการใหม่ๆใน องค์กร	(21)	1	2	3	4	5	(22)	1	2	3	4	5
-งานของข้าพเจ้ามีส่วน ร่วมอย่างไรกับการ ปฏิบัติงาน/ผลงานทั้ง องค์กร	(23)	1	2	3	4	5	(24)	1	2	3	4	5
-ปัญหาเฉพาะเจาะจงที่ ฝ่ายบริการประสบอยู่	(25)	1	2	3	4	5	(26)	1	2	3	4	5

หมวดที่ 2 ปริมาณข่าวสารที่ส่ง (Information Sent)

ในขณะที่ปริมาณข้อมูลข่าวสารที่รับเป็นสิ่งที่ฝ่ายลูกจ้างต้องการ พวกเขาก็ควรจะต้องรายงานปริมาณข่าวสารที่เขาส่งต่อบุคคลอื่นเช่นกัน และโปรดสังเกตว่าในแบบสอบถามจะเน้นการส่งต่อข่าวสารในการสื่อสารจากล่างไปบน (upward communication) เราอาจเติมคำถามได้เกี่ยวกับการสื่อสารตามขวาง (horizontal communication) ไปยังเพื่อนร่วมงาน และการสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับข้อความต่อไปนี้ขอให้งกลมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

หัวข้อ	ปริมาณของข้อมูล ที่ข้าพเจ้าส่งขณะนี้					ปริมาณของข้อมูล ที่ข้าพเจ้าปรารถนาจะส่ง						
	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ
ข้อรายงานเกี่ยวกับงาน ที่ข้าพเจ้าทำ	(27)		2	3	4	5	(28)	1	2	3	4	5
รายงานเกี่ยวกับสิ่งที่ข้าพ- เจ้าคิดว่าฉันต้องการให้ ฉันทำอะไร	(29)	1	2	3	4	5	(30)	1	2	3	4	5
รายงานปัญหาที่เกี่ยว กับงาน	(31)	1	2	3	4	5	(32)	1	2	3	4	5
เรื่องร้องทุกข์เกี่ยวกับงาน และสภาพในการทำงาน	(33)	1	2	3	4	5	(34)	1	2	3	4	5
ขอร้องให้ได้รับข้อมูลที่ จำเป็นสำหรับการทำงาน	(35)	1	2	3	4	5	(36)	1	2	3	4	5
ประเมินการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าที่อยู่เหนือฉัน โดยตรง	(37)	1	2	3	4	5	(38)	1	2	3	4	5
ถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยว กับการทำงานที่เด่นชัดขึ้น	(39)	1	2	3	4	5	(40)	1	2	3	4	5

หมวดที่ 3 การติดตามผลข้อมูลที่ส่งออกไป

เมื่อเราส่งข่าวสารข้อมูลไปยังผู้ใดก็ตาม เราก็หวังว่าคนรับจะเปิดรับหรือพิจารณาสารเหล่านั้นหรือใช้ข้อมูลนั้นให้เป็นประโยชน์ในทางหนึ่งทางใด ตัวอย่างแบบสอบถามต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นว่ากลุ่มคนส่วนใหญ่ที่เราทำงานด้วยนั้นมีปฏิกิริยาตอบโต้ต่อสาร / ข้อมูลที่เราส่งให้อย่างไร

หัวข้อ	ปริมาณการติดตามผล						ปริมาณการติดตามผล					
	ในขณะนี้						ที่เราต้องการ					
	ข้อที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ	ข้อที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ
จากบรรดาผู้ได้บังคับบัญชา	(41)	1	2	3	4	5	(42)	1	2	3	4	5
จากเพื่อนร่วมงาน	(43)	1	2	3	4	5	(44)	1	2	3	4	5
จากหัวหน้าสายงานโดยตรง	(45)	1	2	3	4	5	(46)	1	2	3	4	5
จากผู้บริหารระดับกลาง	(47)	1	2	3	4	5	(48)	1	2	3	4	5
จากผู้บริหารระดับสูง	(49)	1	2	3	4	5	(50)	1	2	3	4	5

หมวดที่ 4 แหล่งข้อมูล

หมวดนี้แสดงถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่คนในองค์กรได้รับข้อมูล มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการตีความผลจากแบบสอบถามนี้

(1) คำถามเหล่านี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติตอบโต้ต่อแหล่งสารแต่แบบสอบถามเหล่านี้จะไม่บอกว่าเจ้าหน้าที่ต้องการข้อมูลอะไรแล้วไม่ได้รับ

(2) ผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างเดียวที่คนในองค์กรมีส่วนร่วมกันจากข้อเท็จจริงนี้เราได้ข้อสรุปว่า เมื่อพนักงานพูดถึงผู้บริหารระดับสูง พวกเขาพูดถึงคนกลุ่มเดียวกันทั้งบริษัทแต่ ถ้าพวกเขาพูดถึงเพื่อนงาน การประชุมในฝ่ายและหัวหน้าสายงานโดยตรง พวกเขาจะพูดถึงเพื่อนร่วมงานคนละชุด การประชุมต่างฝ่ายกัน และหัวหน้างานของใครของมัน ฉะนั้นสิ่งที่ต้องระวังคือการตีความ สมมุติว่า พนักงาน 50 คนจาก 250 คนประเมินหัวหน้าของพวกเขาว่าสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ น้อยมาก ถ้า 50 คนนี้อยู่ในฝ่ายต่าง ๆ จะมีผลการตีความต่างจากการที่ถ้าหากพนักงาน

งาน 50 คนเหล่านี้อยู่ในแค่หนึ่งหรือสองฝ่าย ถ้าเป็นกรณีหลังการได้ปรึกษาหารือกับคนเพียงสองสามคนอาจจะเพียงพอสำหรับการแก้ปัญหา

(3) คำถามทุกข้อยกเว้นเพียงข้อเดียวถามช่องทางการสื่อสาร / แหล่งข้อมูลที่มีการจัดตั้งขึ้นเป็นทางการ แหล่งข้อมูลที่ไม่เป็นทางการคือ ข่าวลือ (grapevine) จากการตรวจสอบของศาสตราจารย์ Cal Downs พนักงานในบริษัทชอบแหล่งข่าวสารที่เป็นทางการมากกว่าข่าวลือ พวกเขาคิดว่า ถ้าเป็นข้อมูลที่สำคัญหรือจำเป็นแล้ว มันควรจะมาจากช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการมากกว่า

แหล่งข้อมูล

ช่องทางการสื่อสารในองค์กรมีหลายช่องทาง จึงตอบคำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับ (1) ปริมาณข่าวสารที่ท่านได้รับจากแหล่งสารนั้น ๆ (2) ปริมาณข่าวสารที่ท่านต้องการแท้จริงจากแหล่งสารเพื่อให้ทำงานได้

แหล่งสาร	ปริมาณของข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้รับขณะนี้					ปริมาณข้อมูลที่ข้าพเจ้าต้องการจริง ๆ						
	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ
-จากผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง หลาย	(51)	1	2	3	4	5	(52)	1	2	3	4	5
-จากเพื่อนร่วมงานในฝ่าย เดียวกัน	(53)	1	2	3	4	5	(54)	1	2	3	4	5
-จากแต่ละบุคคลในฝ่าย อื่น ๆ ในองค์กรของ ข้าพเจ้า	(55)	1	2	3	4	5	(56)	1	2	3	4	5
-จากหัวหน้างานโดยตรง	(57)	1	2	3	4	5	(58)	1	2	3	4	5
-จากการประชุมในฝ่าย	(59)	1	2	3	4	5	(60)	1	2	3	4	5
-จากผู้บริหารระดับกลาง	(61)	1	2	3	4	5	(62)	1	2	3	4	5

	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ
-จากรายงาน / เสนอข้อมูล อย่างเป็นพิธีการ	(63)	1	2	3	4	5	(64)	1	2	3	4	5
-จากผู้บริหารระดับสูง	(65)	1	2	3	4	5	(66)	1	2	3	4	5
-จาก "ข่าวลือ"	(67)	1	2	3	4	5	(68)	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

หมวดที่ 5 ความทันต่อเวลาของข่าวสาร (Timeliness of information) เราแทบจะไม่ต้องพูดกันเลยว่าความทันต่อเวลาของข่าวสารเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ นั่นคือทุกคนต้องการได้ข้อมูลเมื่อถึงเวลาที่จำเป็นจะต้องได้ ถ้าข่าวสารข้อมูลมาก่อนเวลาที่ต้องการ พนักงานจะรู้สึกว่าคุณข้อมูลระดมใส่มากเกินไป ถ้าข้อมูลมาหลังเวลาที่ต้องการ การกระทำก็จะหย่อนประสิทธิภาพแบบสอบถามชุดที่แนบมานี้แสดงถึงความทันต่อเวลาของข่าวสารของ ข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งสำคัญๆ เป็นที่สังเกตว่า แบบสอบถามที่นำมาแสดงนี้ไม่ได้แสดงถึงชนิดของข้อมูลข่าวสารที่พนักงานต้องการซึ่งเราสามารถเติมเข้าไปได้เองในแบบสอบถาม จากการตรวจสอบที่ผ่านมา เราพบว่าข้อมูลที่มีจะมีการสื่อสารกันซ้ำได้แก่ข้อมูลที่เรียกว่า มีงานตำแหน่งไหนว่างบ้าง (โรงงานเคมี) ราคาเปลี่ยนของตัวโดยสาร (สายการบิน) ตารางเวลาทำงานในช่วงฤดูร้อน (มหาวิทยาลัย) การเปลี่ยนแปลงในการบริหาร (โรงงานผลิต) และการเปลี่ยนแปลงด้านผลประโยชน์ (สาธารณูปโภค) ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าผู้ตรวจสอบสามารถเติมหมวดคำถามได้อีกหลายหมวด

ความทันต่อเวลาของข้อมูลที่ได้รับ

ให้ตอบคำถามว่า ปกติข้อมูลจากแหล่งต่อไปนี้มีลักษณะทันต่อเวลามากน้อยเพียงใด (ได้รับเมื่อท่านต้องการ)

แหล่งข้อมูล	ข้อที่	ไม่ทัน เวลามาก	ไม่ค่อยทัน เวลา	ทันเวลา	ทันเวลา มาก	ทันเวลามาก จริง ๆ
-จากลูกน้อง	(69)	1	2	3	4	5
-จากเพื่อนร่วมงาน	(70)	1	2	3	4	5
-จากหัวหน้างานโดยตรง	(71)	1	2	3	4	5
-จากผู้บริหารระดับกลาง	(72)	1	2	3	4	5
-จากผู้บริหารระดับสูง	(73)	1	2	3	4	5
-จาก "ข่าวลือ"	(74)	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

หมวดที่ 6 สัมพันธภาพต่าง ๆ ของการสื่อสารในองค์กร

เมื่อคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปสื่อสารกัน พวกเขาไม่เพียงแต่แลกเปลี่ยนข้อมูลหากแต่สร้างบำรุงรักษาหรือทำลายความสัมพันธ์ที่อาจจะพึงมีต่อกัน การตรวจสอบการสื่อสารจะถือประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญเช่นกัน คำถามในหมวดที่ 6 จะเป็นสัมพันธภาพระหว่าง 6 คนทำงานกับเพื่อนร่วมงาน กับหัวหน้าโดยตรง และกับผู้บริหารระดับสูงเป็นต้น และสำรวจสัมพันธภาพระหว่างคนทำงานกับคนอื่นในองค์กรโดยทั่วไป จะมีคำถามถึงสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับ

หัวหน้างานโดยตรงมากกว่าคำถามอื่น ๆ เพราะถือเป็นสัมพันธภาพที่สำคัญที่สุด การตรวจสอบถือว่าหัวหน้างานเป็นตัวเชื่อมสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับองค์กรใหญ่ทั้งหมด

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ในแง่ขององค์กร (organizational outcomes)

การสื่อสารในองค์กรพยายามจะสัมฤทธิ์ผลในจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ จุดประสงค์ที่ตั้งไว้คือ ผลลัพธ์ในแง่ขององค์กรซึ่งให้ค่าจำกัดความว่าเป็นความพึงพอใจ (satisfaction) ที่คนมีต่อ องค์กร มีต่องาน และต่อรายได้ คำถามเหล่านี้จะสังเกตได้ว่าไม่ได้ถามถึงระดับของการปฏิบัติ หรือผลผลิต ฉะนั้นผู้ตรวจสอบจะสรุปไม่ได้ว่า ความพึงพอใจในระดับต่ำจะส่งผลให้มีผลผลิต ในระดับต่ำ การวิจัยไม่แสดงผลสรุปเช่นนั้น อย่างไรก็ตาม การไม่พอใจในระดับสูงจะก่อให้เกิด ปัญหา และพนักงานที่ไม่พอใจจะลาออกจากองค์กรไป ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า การทราบถึงระดับ ความพอใจของพนักงานเป็นเรื่องสำคัญ

หมวดที่ 6 สัมพันธภาพของการสื่อสารในองค์กร

ในองค์กรหนึ่ง ๆ พนักงานจะพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับหัวหน้างาน ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน ขอให้พิจารณาสัมพันธภาพของท่านกับบุคคลต่อไปนี้

	ข้อที่	น้อยมาก	น้อย	มีบ้าง	มาก	มากจริง ๆ
ข้าพเจ้าวางใจเพื่อนร่วมงานของ ข้าพเจ้า	(75)	1	2	3	4	5
-เพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้าเข้ากัน ได้ดี	(76)	1	2	3	4	5
สัมพันธภาพระหว่างข้าพเจ้ากับ เพื่อนร่วมงานน่าพึงพอใจ	(77)	1	2	3	4	5
-ข้าพเจ้าวางใจหัวหน้างานของ ข้าพเจ้า	(78)	1	2	3	4	5
-หัวหน้างานของข้าพเจ้าซื่อสัตย์จริง ใจกับฉัน	(79)	1	2	3	4	5
-หัวหน้างานฟังความคิดเห็นของ ข้าพเจ้า	(80)	1	2	3	4	5
-ข้าพเจ้าสามารถแสดงความไม่เห็น ด้วยกับหัวหน้างานของข้าพเจ้าได้	(81)	1	2	3	4	5

	ข้อที่	น้อยมาก	น้อย	มีบ้าง	มาก	มากจริง ๆ
-ข้าพเจ้าสามารถบอกหัวหน้าของข้าพเจ้าได้เมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น	(82)	1	2	3	4	5
-หัวหน้าชมข้าพเจ้าเมื่อข้าพเจ้าทำงานดี	(83)	1	2	3	4	5
-หัวหน้าเป็นมิตรกับลูกน้อง	(84)	1	2	3	4	5
-หัวหน้าเข้าใจความต้องการด้านต่าง ๆ ในการทำงานของข้าพเจ้า	(85)	1	2	3	4	5
-สัมพันธ์ภาพระหว่างข้าพเจ้ากับหัวหน้าเป็นไปอย่างน่าพอใจ	(86)	1	2	3	4	5
-ข้าพเจ้าวางใจผู้บริหารระดับสูง	(87)	1	2	3	4	5
-ผู้บริหารระดับสูงมีความจริงใจในความพยายามที่จะสื่อสารกับพนักงาน	(88)	1	2	3	4	5
-สัมพันธ์ภาพระหว่างข้าพเจ้ากับผู้บริหารระดับสูงน่าพอใจ	(89)	1	2	3	4	5
-องค์กรของข้าพเจ้าสนับสนุนให้มีความแตกต่างในความคิดเห็น	(90)	1	2	3	4	5
-ข้าพเจ้าสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่องานของข้าพเจ้า	(91)	1	2	3	4	5
-ข้าพเจ้ามีสิทธิ์ที่มีเสียงในเรื่องการปฏิบัติงานในฝ่ายของข้าพเจ้า	(92)	1	2	3	4	5
-ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรของข้าพเจ้าบรรลุเป้าหมาย	(93)	1	2	3	4	5

หมวดที่ 7

ผลพวงต่าง ๆ ที่ได้จากองค์กร ผลอย่างหนึ่งที่ได้จากองค์กรคือ ความพึงพอใจ ความพึงพอใจนั้นเกี่ยวข้องกับงาน หัวหน้างาน หรือองค์กรในภาพรวมทั้งหมด โปรดแสดงว่าท่านพึงพอใจมากน้อยเพียงใดกับสิ่งต่อไปนี้

ผลพวงต่าง ๆ	ข้อ ที่	น้อย	น้อย	มี	มาก	มาก	ข้อ ที่	น้อย	น้อย	มี	มาก	มาก
		มาก	มาก	บ้าง	จริงๆ	มาก		มาก	บ้าง	จริงๆ		
-จากงานของข้าพเจ้า	(94)	1	2	3	4	5	()	1	2	3	4	5
-จากรายงานของข้าพเจ้า	(95)	1	2	3	4	5	()	1	2	3	4	5
-จากความก้าวหน้าของ ข้าพเจ้าในองค์กรจนถึง ปัจจุบันนี้	(96)	1	2	3	4	5	()	1	2	3	4	5
โอกาสของข้าพเจ้าที่จะได้ ก้าวหน้าในองค์กร	(97)	1	2	3	4	5	()	1	2	3	4	5
โอกาสของข้าพเจ้าที่จะได้ มีส่วนร่วมในสร้างความ สำเร็จให้เกิดแก่องค์กร	(98)	1	2	3	4	5	()	1	2	3	4	5
-ระบบภายในองค์กรที่จะ ตระหนักและให้ความสำคัญ สำคัญแก่การปฏิบัติงานที่ โดดเด่น	(99)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
-ความห่วงใยขององค์กร ในเรื่องสวัสดิการของ พนักงาน	(100)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
-ความพยายามที่จะสื่อ สารกับพนักงานขององค์ กรของข้าพเจ้า	(101)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
-การทำงานในองค์กร ของข้าพเจ้า	(102)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
-องค์กรของข้าพเจ้าเมื่อ เทียบกับองค์กรอื่นที่ คล้ายกัน	(103)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

ผลพวงต่าง ๆ	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ
-ประสิทธิภาพขององค์กร ของข้าพเจ้าโดยรวมในแง่ การปฏิบัติงาน	(104)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
-คุณภาพโดยรวมของ ผลิตภัณฑ์หรือบริการของ องค์กรของข้าพเจ้า	(105)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
-สัมฤทธิ์ผลขององค์กร ของข้าพเจ้าในแง่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์	(106)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

หมวดที่ 8 ช่องทางการสื่อสาร องค์กรทุกองค์กรจะสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ฉะนั้นผู้ตรวจสอบ
สอบต้องพยายามแจจแจงออกมาให้ได้ว่ามีช่องทางใดบ้าง การที่จะแจจแจงได้นี้ต้องปรึกษากับ
ฝ่ายบริหารขององค์กรที่เราเข้าไปตรวจสอบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมวดที่ 8 ช่องทางการสื่อสาร

	นี่คือปริมาณของข้อมูล ที่ข้าพเจ้าได้รับในขณะนี้					นี่คือปริมาณของข้อมูล ที่ข้าพเจ้าต้องการจริง						
	ข้อที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ	ข้อที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ
-แบบตัวต่อตัว	(107)	1	2	3	4	5	(108)	1	2	3	4	5
-โทรศัพท์	(109)	1	2	3	4	5	(110)	1	2	3	4	5
-บันทึก จดหมาย โน้ตีสตาง ๆ	(111)	1	2	3	4	5	(112)	1	2	3	4	5
-กระดานข่าวสาร (bulletin boards)	(113)	1	2	3	4	5	(114)	1	2	3	4	5
-จดหมายข่าวขององค์ การ	(115)	1	2	3	4	5	(116)	1	2	3	4	5
-จดหมายข่าวของ โรงงาน	(117)	1	2	3	4	5	(118)	1	2	3	4	5
-คู่มือระเบียบการต่างๆ	(119)	1	2	3	4	5	(120)	1	2	3	4	5
-จดหมายส่งถึงบ้าน	(121)	1	2	3	4	5	(122)	1	2	3	4	5
-จดหมายจำหน่ายปิด แสดมปีส่งกลับบริษัท	(123)	1	2	3	4	5	(124)	1	2	3	4	5
-บันทึกรายงานการประชุม คณะกรรมการเรื่อง การสื่อสาร	(125)	1	2	3	4	5	(126)	1	2	3	4	5
-บันทึกรายงานการประชุม คณะกรรมการเรื่อง ความปลอดภัย	(127)	1	2	3	4	5	(128)	1	2	3	4	5
-บันทึกย่อเรื่องกะ (shift) ในการทำงาน	(129)	1	2	3	4	5	(130)	1	2	3	4	5
-การประชุมกับหัวหน้า	(131)	1	2	3	4	5	(132)	1	2	3	4	5
-การประชุมกับผู้บริหาร ฝ่าย	(133)	1	2	3	4	5	(134)	1	2	3	4	5

	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ	ข้อ ที่	น้อย มาก	น้อย	มี บ้าง	มาก	มาก จริงๆ
-การประชุมผู้บริหาร โรงงาน	(135)	1	2	3	4	5	(136)	1	2	3	4	5
-การประชุมเรื่องความ ปลอดภัยในฝ่าย	(137)	1	2	3	4	5	(138)	1	2	3	4	5

การวิเคราะห์และการตีความ

ต่อไปนี้จะเป็นวิธีการวิเคราะห์และตีความคำตอบจากแบบสอบถามที่ได้รับ

การนับความถี่และการหาค่าเฉลี่ย (frequency counts and means)

การนับความถี่และการหาค่าเฉลี่ยจะทำให้ผู้ตรวจสอบทราบว่แต่ละคนตอบคำถามแล้วได้ภาพรวมเป็นอย่างไร สำหรับแต่ละคำถาม การวิเคราะห์เช่นนี้ (spectrum analysis) จะทำให้เรทราบว่ พนักงานมีความเห็นพ้องต้องกันมากน้อยเพียงใดในแง่ความแข็งแกร่งและความอ่อนแอขององค์การ นอกจากนี้ ค่าเฉลี่ยยังทำให้เราสามารถเปรียบเทียบคำตอบจากคำถามระหว่างข้อด้วย การจัดลำดับค่าเฉลี่ยยังสามารถบอกเราได้ว่ สิ่งใดที่พนักงานจัดว่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เหนือองค์การและสิ่งใดที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

คะแนนจากผลต่าง (difference scores)

คำถามตั้งแต่ข้อ 1 ถึง ข้อ 68 มีจุดมุ่งหมายที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณของข่าวสารที่ได้รับเปรียบเทียบกับข่าวสารที่ต้องการ ถ้าเราลบปริมาณข่าวสารที่ได้รับออกจากปริมาณข่าวสารที่ต้องการ ผลต่างที่ได้คือความพอใจของพนักงานต่อข้อคำถามนั้น ๆ

$$\text{ความพอใจ} = \text{ปริมาณที่ต้องการ} - \text{ปริมาณที่ได้รับจริง}$$

ข้อสมมติฐานมีว่ ยังมีช่องว่างระหว่าง "ความต้องการ" กับ "การที่ได้รับจริง" มากเท่าใด แสดงว่มีปัญหามากขึ้นเท่านั้น เพราะฉะนั้นการจัดเรียงลำดับผลต่างของคะแนนทั้งหมดจะแสดงให้เห็นว่ปัญหาสำคัญ ๆ อยู่ที่ไหนบ้าง

การเปรียบเทียบ แบบสำรวจ ICA ก็เช่นเดียวกับแบบสอบถามอื่น ๆ ตรงที่เราสามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์อื่น ๆ ผลที่ได้จะทำให้เราทราบว่า แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันทางด้านไหนและนี่คือประเด็นสำคัญที่ควรทราบ

ผลดีของการใช้แบบสำรวจ ICA

ลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของแบบสำรวจ ICA คือ ความครอบคลุมเนื้อหา (comprehensiveness) ซึ่งเราได้เห็นมาแล้วจากตัวอย่างแบบสอบถาม แบบสำรวจ ICA นี้มีการใช้อย่างกว้างขวางและอย่างได้ผลดีด้วยโดยนักตรวจสอบการสื่อสารหลาย ๆ คนซึ่งต่างคนต่างก็ช่วยดัดแปลงชุดเกลาจนเป็นแบบตรวจสอบที่ดีมากชุดหนึ่ง แบบสำรวจ ICA สามารถใช้ได้กับหลายองค์กร อาทิ ธนาคาร วิทยาลัย และ มหาวิทยาลัย หน่วยงานของทหาร องค์กรของรัฐบาล โรงพยาบาล สภากาชาด โรงงานผลิต สายการบิน องค์กรสาธารณูปโภคต่างๆ องค์กรอาสาสมัคร และร้านค้าปลีก เป็นที่สังเกตว่าแบบสำรวจนี้ใช้กับองค์กรที่มีขนาดต่าง ๆ กัน

ค่าความเที่ยงและความตรง (reliability and validity) ของแบบสำรวจนี้มีการวิจัยกันอย่างกว้างขวาง ศาสตราจารย์ Goldhaber และคนอื่น ๆ ได้ทดสอบแบบสอบถามแต่ละหมวด และได้แสดงค่าความเที่ยงและความตรงไว้ในตารางถัดไป ค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงแสดงระดับของความเหมือนกันในคำตอบของบรรดาผู้ตอบทั้งหลายในเวลาต่าง ๆ กัน ค่าความตรงเป็นตัวกำหนดว่าผู้ตรวจสอบกำลังวัดในสิ่งที่เขาคิดว่าเขาจะวัดใช้หรือไม่ ในกรณีนี้ค่าสัมประสิทธิ์ของความตรงแสดงสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละหมวดกับคะแนนของผลที่องค์กรได้รับ (organization outcomes scale) สำหรับเปอร์เซ็นต์ของอำนาจในการจำแนก (discrimination ability percentages) แสดงถึงจำนวนข้อที่สามารถแยกแยะผู้ตอบคะแนนสูงสุด 17 เปอร์เซ็นต์ออกจากผู้ตอบคะแนนต่ำสุด 17 % ได้

	ความเที่ยง	ความตรง	อำนาจจำแนก
-ปริมาณของข้อมูลที่ได้รับ	.88	.69	100 %
-ปริมาณของข้อมูลที่ต้องการ	.85	.07	100 %
-ปริมาณของข้อมูลที่ส่งออกไป	.83	.56	100 %
-ปริมาณของข้อมูลที่ต้องการจะส่ง	.79	.10	100 %
ปริมาณของข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งข้อ	.70	.63	78 %

	ความเที่ยง	ความตรง	อำนาจจำแนก
-ปริมาณข้อมูลที่ต้องการจากแหล่งข้อ	.76	.06	89 %
-สัมพันธภาพ	.90	.70	ไม่ประยุกต์ในกรณีนี้
-ผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับ	.88	ไม่ประยุกต์ใน กรณีนี้	100 %

จุดอ่อนของแบบสำรวจ ICA

มีจุดอ่อนบางประการในแบบสำรวจ ICA ซึ่งเราจะไม่ลงลึกไปในรายละเอียด (ผู้สนใจดูได้ที่ Cal Downs, Communication Audits, หน้า 109 - 111) อย่างไรก็ตาม พี่จะระลึกไว้ว่า การใช้แบบสำรวจ ICA ควรต้องใช้กับแบบสำรวจอื่นด้วย เช่น การวิเคราะห์เครือข่าย (network)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 6

การวิเคราะห์แบบ ECCO

การวิเคราะห์แบบ ECCO ได้รับการพัฒนาโดยคิธ เดวิส ในปี 1952 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ช่องทางการสื่อสารและรูปแบบเครือข่ายการสื่อสารและวัตถุประสงค์การไหล การบิดเบือน และความซ้ำซากของข่าวสาร ECCO ย่อมาจาก Episodic Communication Channels in Organization

การใช้เครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ ECCO ค่อนข้างง่าย ผู้ตอบแบบ ECCO จะตอบคำถามต่อหน้าผู้วิจัย ปกติการตอบแบบสอบถามนี้จะใช้เวลาประมาณ 3 - 4 นาที และทำที่ทำงานได้ และเมื่อผู้ตอบแบบสอบถามมีคำถาม เขาสามารถถามนักวิจัยได้หลังจากตอบแบบสอบถามแล้ว ก็จะมีการลงรหัส การแสดงตารางและ แสดงผล โดยใช้สถิติที่เหมาะสม จุดเด่นของ ECCO คือ การวิเคราะห์สารซึ่งเป็นรูปธรรมพอควร ไม่ใช่การรับรู้หรือทัศนคติของผู้ตอบ ข้อเสียของการวิเคราะห์แบบ ECCO คือ บางครั้งข้อมูลหรือสารใช้เวลาเดินทางหลายอาทิตย์กว่าจะเดินทางไปห้องปฏิบัติการซึ่งอาจจะมีผลทำให้ผู้ตอบต้องนั่งระลึกถึงข้อเท็จจริงซึ่งอาจจะผิดพลาดตกหล่นหลงลืมได้

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ที่ใช้ ECCO รหัสของท่าน _____

ก่อนที่จะได้รับแบบสอบถามนี้ท่านทราบเกี่ยวกับข้อมูลข้างล่างนี้หรือบางส่วนของมันมาก่อนหรือไม่

สถาบันวิทยบริการ
(ตัวสาร)

ขอให้ขีดถูกหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

_____ ถูกต้อง ข้าพเจ้ารู้เรื่องทั้งหมด

_____ ถูกต้อง ข้าพเจ้ารู้บางส่วนของเรื่องนี้ (ถ้าท่านตอบข้อนี้ ขอให้ระบุว่า ท่านรู้ส่วนไหนบ้าง) _____

_____ ไม่ทราบ ข้าพเจ้าไม่รู้ข้อมูลนี้เลย

ถ้าคำตอบของท่านคือ "ข้าพเจ้ารู้เรื่องทั้งหมด" หรือ "ข้าพเจ้ารู้บางส่วนของเรื่องนี้" โปรดตอบแบบสอบถามส่วนที่เหลือต่อไปถ้าคำตอบของท่านคือ "ข้าพเจ้าไม่รู้ข้อมูลนี้เลย" ขอให้ท่านยุติการตอบแบบสอบถามไว้แค่นี้โปรดคืนแบบสอบถามให้แก่ข้าพเจ้าหรือใส่ ในกล่องแบบสอบถาม ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือ ถ้าท่านทราบข้อมูลที่อยู่ภายในกรอบสี่เหลี่ยมข้างบน แต่สิ่งที่ท่านทราบมาตรงจากนี้ โปรดเขียนสิ่งที่ท่านทราบลงในช่องว่างข้างล่างนี้

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

คำถามข้อ 1 ท่านได้รับข้อมูลในกรอบสี่เหลี่ยมเป็นครั้งแรกจากใคร ขอให้ใส่รหัสของแหล่งสารในช่องนี้ _____ (ดูรหัสในแผ่นรหัสที่แนบมา) ขอให้ท่านทราบว่าโดยการใส่รหัส ท่านจะไม่ต้องระบุว่า ใครเป็นคนให้ข้อมูลท่าน เพราะรหัสนั้นมีคนที่หลายคนเป็นเจ้าของหลายคน

คำถามข้อ 2 ท่านอยู่ที่ไหนเมื่อท่านได้รับข้อมูลในกรอบสี่เหลี่ยมครั้งแรก

- (11) _____ ที่โต๊ะของข้าพเจ้าหรือที่ที่ข้าพเจ้ากำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่
- (12) _____ ที่อื่นในห้องที่ข้าพเจ้าทำงาน
- (13) _____ นอกห้องนี้แต่ในขณะที่ข้าพเจ้าทำงาน
- (14) _____ ห่างจากแผนกของข้าพเจ้า แต่ข้าพเจ้าทำงานอยู่
- (15) _____ ห่างจากแผนกของข้าพเจ้าแต่ข้าพเจ้าไม่ได้ทำงานอยู่ (ช่วงพัก)
- (16) _____ ออกไปนอกสำนักงานและไม่ได้อยู่อยู่ในระหว่างเวลาทำงานให้องค์การ

คำถามข้อ 3 ท่านได้รับข้อมูลในกรอบสี่เหลี่ยมครั้งแรกเมื่อใด จงเขียนหมายเลขล้อมรอบเวลาโดยประมาณ

- วันนี้ เมื่อวานนี้ 3 4 5 6 7 วันมาแล้ว
2 3 4 5 6 สัปดาห์ก่อน

คำถามข้อ 4 ท่านได้รับข้อมูลในกรอบสี่เหลี่ยมครั้งแรกโดยวิธีใด

โปรดกาคำตอบเพียงคำตอบเดียว (เขียน อ่าน)

- โดยวิธีเขียนหรือใช้สายตา

- (20) _____ จดหมายส่วนตัวจากบริษัท
- (21) _____ จดหมาย บันทึกความจำ หรือโปรแกรมให้บริการ
- (22) _____ รายงานประจำปี
- (23) _____ ข่าว
- (24) _____ นิตยสาร
- (25) _____ เทมไป้ - 70
- (26) _____ ภาพยนตร์ของบริษัท
- (27) _____ นสพ หรือ นิตยสารที่วางขายทั่วไป
- (28) _____ บันทึกของบริษัท

โดยวิธีพูดหรือใช้เสียง

- (30) _____คุยกับอีกคนหนึ่ง
- (31) _____คุยกันทางโทรศัพท์
- (32) _____พูดและฟังในกลุ่มคน 2 - 3 คน หรือมากกว่านั้น
- (33) _____เข้าร่วมในการประชุมที่จัดขึ้น
- (34) _____แอบได้ยินสิ่งที่คนอื่นพูด
- (35) _____วิทยุหรือโทรทัศน์

คำถามอื่น ๆ

- (41) _____ ข้าพเจ้าเป็นเจ้าของข้อมูลนี้
- (42) _____ อื่น ๆ โปรดอธิบาย

ขอบคุณมากสำหรับความร่วมมือของท่าน

ตัวอย่างการวิเคราะห์ ECCO สำหรับโบสถ์แห่งหนึ่ง

A. โปรดกาตรงข้อมูลที่ท่านได้รับทราบเมื่อตอนปลายของวันที่ท่านได้รับแบบสอบถาม ECCO นี้ (ถ้าท่านไม่รู้ข้อมูลพวกนี้เลยให้ข้ามไปส่วน B. ถ้าหากข้อมูลที่ท่านได้รับต่างไปจากที่ปรากฏในแบบสอบถาม ให้ข้ามไปส่วน C

- _____ 1. สัมมนาเรื่อง Bert Nash สำหรับพ่อแม่ผู้ปกครอง
- _____ 2. เป็นการสัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะในการเลี้ยงลูก
- _____ 3. มีการจัดสัมมนาเรื่องดังกล่าวที่โบสถ์พลีมัธ
- _____ 4. ในวันจันทร์ตอนค่ำตั้งแต่ 19.00 - 21.00 น.

B. ข้าพเจ้าไม่ทราบข้อมูลเรื่องข้างบนนี้เลย

C. ถ้าข้อมูลที่ท่านได้รับแตกต่างไปจากข้อมูลในข้อ A โปรดเขียนข้อมูลที่แตกต่างลงในเลขที่ตรงกับเลขข้อในข้อ A

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

D. จงกาเครื่องหมายตรงแหล่งข้อมูลที่ท่านได้ทราบเรื่องนี้เป็นครั้งแรก (แหล่งเดียว)

1. _____ ไปสเตอร์ของโบสถ์
2. _____ "The Ply mouth Rock"
3. _____ กระดานข่าวของโบสถ์
4. _____ รายงานประจำปี
5. _____ ประกาศสด ภาวนา
6. _____ การสนทนา "Coffee hour"
7. _____ ตารางข่าวการภาวนาวันอาทิตย์
8. _____ วิทยุ / ทีวีท้องถิ่น
9. _____ การพบปะประจำปี
10. _____ จากปากต่อปาก

11. _____ จดหมายจากโบสถ์
12. _____ "United Church News"
13. _____ กลุ่มสังฆาน์ของโบสถ์
14. _____ จำไม่ได้
15. _____ "Laurence Journal World"
16. _____ อื่น ๆ โปรดระบุ _____

E. โปรดกาตรงช่วงเวลาที่ท่านได้รับข้อมูลเป็นครั้งแรกเพียงข้อเดียว

1. _____ ก่อน 1 มกราคม
2. _____ 1 - 15 มกราคม
3. _____ 16 - 31 มกราคม
4. _____ 1 - 14 กุมภาพันธ์
5. _____ 15 - 28 กุมภาพันธ์
6. _____ หลัง 28 กุมภาพันธ์

ประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบการสื่อสารแสดงว่า ปกติแล้วผู้ตรวจสอบการสื่อสารจะพบว่า ข้อมูลที่ไม่ครบจะเป็นประเด็นสำคัญกว่า ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง

ต่อไปนี้เป็นหลักเกณฑ์ในการเลือกสำเนาใดควรจะใช้ระเบียบวิธีแบบ ECCO

1. เลือกสาร ในขณะที่วิธีอื่นมุ่งจะศึกษา ปฏิบัติการตอบกลับส่วนตัว หรือ ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน ECCO มุ่งจะศึกษาว่า ผู้ตอบแบบสอบถามรู้เรื่องราวเกี่ยวกับสารชิ้นหนึ่งชิ้นใด โดยเฉพาะหรือไม่ ต้องขอเน้นว่า ECCO ไม่ได้ประเมินความพอใจหรือปฏิบัติการตอบกลับต่อสาร แต่มีจุดเน้นอยู่ที่ กระบวนการแจกจ่ายสารโดยเฉพาะเจาะจงชิ้นหนึ่ง โดยที่กระบวนการแพร่กระจายข่าวสารชิ้นหนึ่ง ๆ ก็แตกต่างกันไปเพราะฉะนั้นการออกแบบ ECCO ก็แตกต่างกันไปตามสารแต่ละชิ้น ตัวอย่างเช่น เบลลี (Bailey 1974) ออกแบบ ECCO สำหรับโบสถ์ 15 ชิ้น

การเลือกสารมาทำ ECCO ควรนึกถึงหลักต่อไปนี้ (1) ควรจะเป็นตัวแทนของสารที่แจกจ่ายกันอยู่ในองค์การเป็นปกติ (2) ทุกส่วนของสารที่จะมาวิเคราะห์ควรจะเป็นเรื่องจริงและละเอียดถี่ถ้วน (3) สารนี้ควรจะเรียบง่ายตรงไปตรงมา บางทีประโยคบอกเล่าธรรมดาประโยค

หนึ่งก็ใช้เป็นสารที่จะวิเคราะห์ ECCO ได้ เช่น "นายเมธิ นาคมาก ได้ลาออกจากตำแหน่งจัดการฝ่ายพัฒนาองค์การและจะเข้ารับตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลที่สำนักงานใหญ่"

(4) โดยเหตุที่การวิเคราะห์สาร ECCO จะใช้สำหรับหน่วยงานทั้งองค์การ เพราะฉะนั้น สารที่นำมาใช้ทดสอบควรจะประยุกต์ใช้ได้กับทั้งองค์การ (5) เพื่อจุดประสงค์ในการวัด การกระจายข่าวสารนี้ ไม่เปิดเผยในวงกว้างจนกว่าถึงเวลาที่จะกระจายข่าว (6) เพื่อจะศึกษาเครือข่ายข่าวสารที่จะนำมาออกเป็นชุดติดต่อกันต้องสะท้อนทั้งข่าวสารจากเบื้องบนและเบื้องล่าง ยกตัวอย่างเช่น แซนเดอร์ส (Sanders, 1976) ได้ศึกษาการบริหารงานในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง เธอได้เลือกสารเกี่ยวกับการลาออกของคณบดีคนหนึ่ง หลักเกณฑ์ที่กำหนดเพิ่มขึ้นในการลงทะเบียนโดยฝ่ายทะเบียนกลางของมหาวิทยาลัย และการย้ายของสมาคมศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยไปยังตึกใหม่

2. ระบุช่องทางทั้งหมด ส่วนนี้ของแบบสอบถามต้องเตรียมไว้สำหรับผู้ตอบทั้งองค์การ ช่องทางที่เป็นการสื่อสารด้วยการเขียนมักจะถูกกำหนดได้หมด แต่การสื่อสารด้วยวาจาอาจจะต้องจัดกลุ่ม เช่น "การอภิปรายช่วงพักกาแฟ" หรือ "การสัมภาษณ์" หรือ "การประชุม"

3. จัดแบ่งเวลาที่ได้รับสาร คาบหนที่ได้รับอยู่เสมอคือ ข้อมูลข่าวสารเดินทางเข้ามาในองค์การ เพราะฉะนั้นเราอาจจะแบ่งความแตกต่างของการรับสารเป็นเดือน - สัปดาห์ - วันและต้องจำไว้ด้วยว่า ผู้ตอบแบบสอบถามบางทีจำไม่ได้ว่าเขาได้รับข้อมูลนี้ครั้งแรกเมื่อใด เพราะฉะนั้นคำตอบข้อนี้ จึงต้องหาทางออกให้ผู้ตอบ เมื่อใช้ ECCO เราทราบดีว่าการเดินทางข่าวสารโดยผ่านทางช่องทางที่ไม่เป็นทางการจะเร็วกว่าช่องทางที่เป็นทางการ

4. ให้รายชื่อแหล่งสาร ปกติการถามถึงแหล่งสารจะอยู่ในคำถามว่า "ท่าน ได้รับข้อมูลนี้เป็นครั้งแรกจากใคร โปรดใส่รหัสของแหล่งสารของท่านในช่องนี้ ปกติผู้ตรวจสอบจะกำหนดรหัสไว้ดังนี้เช่น 141116 หมายถึง

1 = ฝ่ายบริหาร; 4 = ระดับ 4, 1 = สายคนงาน

1 = โรงงานเข็มขัด; 16 = โจ สมิทธิ์

การใส่รหัสจะทำให้ผู้ตอบไม่รู้สึกลังเลว่าต้องเอ่ยชื่อผู้ใดอันอาจเป็นความลับ

จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อกับแหล่งสาร เราสามารถกำหนด จุดและลากเส้นปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มทิศทางของการสื่อสาร ชนิดของการสื่อสารที่เริ่มต้นหรือใช้โดยคนบางกลุ่ม และเครือข่ายการสื่อ

สารถ้าเราใช้แบบฟอร์ม ECCO หลายชุด เราสามารถตรวจสอบความคงเส้นคงวาของเครือข่ายจากสารหลาย ๆ ชุดได้

5. ระบุสถานที่ที่ได้รับสาร คำถามที่ระบุสถานที่จำเป็นเมื่อผู้ตรวจสอบต้องการทราบสถานที่ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับข้อมูลเป็นครั้งแรก สถานที่นี้จำเป็นสำหรับวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสาร

การเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ECCO

ปกติแล้วการตอบแบบฟอร์ม ECCO ใช้เวลาประมาณ 3 นาที เพราะฉะนั้นผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบที่ทำงานได้โดยไม่ขัดต่อเวลาทำงาน เพราะฉะนั้นวิธีที่จะแจกแบบสอบถามได้ง่ายที่สุดคือแจกต่อเจ้าตัวโดยตรงหรือส่งทางไปรษณีย์ ถ้าต้องตอบแบบฟอร์ม ECCO หลายฉบับเราอาจจัดให้ผู้ตอบฟอร์มกลุ่มแล้วตอบในห้องประชุม สำหรับแบบ ECCO ที่จะใช้ประโยชน์ได้ ผู้ตอบต้องระบุชื่อตนเองหรือเลขรหัสประจำตัว รหัสประจำตัวมีประโยชน์ตรงที่มันช่วยปกป้องความลับได้และนำข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ง่าย

รูดอล์ฟ (Rudolf, 1972) แนะนำวิธีการ 11 ข้อสำหรับการใช้แบบสอบถาม

1. ถามให้ทักทายผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อแจกแบบสอบถามไปแล้วและขณะกำลังเก็บแบบสอบถาม
2. ใช้เวลาของผู้ตอบให้น้อยที่สุดที่จะน้อยได้
3. แนะนำวิธีตอบแบบสอบถามก่อนแจกแบบสอบถาม
4. พยายามจำชื่อผู้ตอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และพยายามเรียกชื่อเขาบ่อย ๆ เท่าที่โอกาสอำนวย
5. พยายามบอกผู้ตอบว่า การตอบของเขาจะเป็นความลับขั้นสุดยอด
6. บอกผู้ตอบว่า คำตอบของเขามีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของโครงการของเรา
7. ให้ผู้ตอบถามคำถามเกี่ยวกับโครงการตรวจสอบของเราและพยายามตอบให้เกิดความรู้สึกที่ดี
8. ให้เวลาพอสมควรสำหรับการตอบแบบสอบถาม
9. อธิบายให้ผู้ตอบเข้าใจว่า คำตอบที่บอกว่า "ข้าพเจ้าไม่รู้เรื่องนี้เลย" มีความสำคัญพอ ๆ กับ "ข้าพเจ้ารู้เรื่องนี้ทั้งหมด"

10. พยายามให้ผู้ตอบมีความสนใจและมีส่วนร่วมกับเราด้วยการถามข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับช่วงเวลาการสื่อสาร (communication episodes) ที่เขาเขียนตอบมาในรายงาน
11. พยายามดูว่า แบบสอบถามมีปัญหาอะไรบ้างและถ้าแก้ไขทันทีให้รับแก้ไข

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. คัดเลือกแบบสอบถาม ถ้าผู้ตอบไม่ได้ใส่ชื่อ / รหัส แบบสอบถามนั้นก็ใช้ไม่ได้
2. นับจำนวนความถี่ของคำตอบเพื่อที่จะได้คำนวณเป็นร้อยละได้
3. จัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นตัวแปรที่จะศึกษา เช่น ใช้วิธี cross-tabulations สำหรับเปรียบเทียบฝ่าย A กับฝ่าย B ในเรื่องความถี่ในการได้รับข้อมูล
4. โดยเหตุที่ข้อมูลที่เก็บได้จากแบบ ECCO เป็นข้อมูลแบบ nominal ฉะนั้นสถิติที่ใช้คือ นอนพาราเมตริก (non - parametric)
5. เดวิส (Davis) ผู้ที่ได้คิดแบบฟอร์ม ECCO ขึ้นมาได้คิดสูตรสำหรับหาค่าต่อไปนี้
(ก) ปัจจัยการรับสาร (receipt factor) (ข) ปัจจัยความละเอียดถูกต้อง (accuracy factor) (ค) ปัจจัยการเริ่มได้รับสาร (initiation factor) และ (ง) ปัจจัยปฏิสัมพันธ์ (interaction factor)
- ก. ปัจจัยการรับสาร (receipt factor)

$$\text{สูตร } R = MR / SR$$

MR = จำนวนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ

SR = จำนวนของแบบฟอร์ม ECCO ที่ได้รับคืนมา

R = ร้อยละปัจจัยการรับสาร

ตารางต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นว่า การรับสารของกลุ่มต่าง ๆ สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้อย่างไร กลุ่มเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะ

ตารางแสดงการรับสารเปรียบเทียบระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

	สารชิ้นที่ 1			สารชิ้นที่ 2			รวมทั้งสิ้น		
	SR	MR	R %	SR	MR	R %	SR	MR	R %
ฝ่ายผลิต	12	11	92	13	8	62	25	19	76
ฝ่ายบุคคล	10	9	90	10	8	80	20	17	85
ฝ่ายผลิต ก	46	45	98	40	25	62	86	70	81
ฝ่ายผลิต ข	33	30	91	33	15	46	66	45	68
ฝ่ายบริหารระดับสูง	12	12	100	12	10	83	24	22	92
รวมทั้งสิ้น	113	107	95	108	66	61	221	173	

แตกต่างกันไปแง่ของสาร 2 ชิ้นที่ได้รับ แต่กระบวนการประมวลผลต่อข่าวสารแตกต่างกันด้วยความสำคัญของข่าวสารต่อผู้รับสาร (salience) ดูเหมือนจะเป็นตัวแปรหลักที่ทำให้ผลการวิเคราะห์ออกมาเช่นนี้

ข ปัจจัยความละเอียดถูกต้อง (accuracy factor)

$$\text{สูตร } A = AR / MR$$

MR = จำนวนข่าวสารที่ผู้ตอบได้รับ

AR = จำนวนข่าวสารที่ผู้ตอบได้รับละเอียดถูกต้อง

A = ร้อยละของปัจจัยความละเอียดถูกต้อง

ตารางแสดงความละเอียดถูกต้องของการวิจัยสารในฝ่ายต่าง ๆ

	สารชิ้นที่ 1			สารชิ้นที่ 2			รวมทั้งสิ้น		
	MR	AR	A %	MR	AR	A %	MR	AR	A %
ฝ่ายขาย	16	14	88	12	10	83	28	24	86
ฝ่ายบุคคล	18	15	83	18	10	56	36	25	86
ฝ่ายผลิต ก	30	25	83	28	19	68	58	44	76
ฝ่ายผลิต ข	45	36	80	18	9	50	63	45	71
ฝ่ายบริหารระดับสูง	12	11	92	11	6	55	23	17	74
รวมทั้งสิ้น	121	101	84	87	54	62	208	155	

ค. ปัจจัยการเริ่มได้รับสาร (initiation factor)

$$\begin{aligned} \text{สูตร } I &= IR / MR \\ MR &= \text{จำนวนสารที่ได้รับ} \\ IR &= \text{จำนวนสารที่เริ่มมีการส่ง} \\ I &= \text{ร้อยละของการเริ่มส่งสาร} \end{aligned}$$

IR มาจากการนับความถี่ (tally) คำตอบที่มีต่อคำถามว่า "ท่านได้รับรู้ข้อมูลหรือสารนั้นเป็นครั้งแรกจากใคร" ยิ่งค่า I มีค่าสูงมากเท่าใด แสดงว่าคนนั้นหรือกลุ่ม / ฝ่ายนั้นกระตือรือร้นที่จะสื่อสารให้คนอื่นมากขึ้นเท่านั้น

ตารางแสดงกลุ่มคนที่เริ่มส่งข้อมูล

	สารชั้นที่ 1			สารชั้นที่ 2			รวมทั้งสิ้น		
	MR	IR	I %	MR	IR	I %	MR	IR	I %
ประธานบริษัท	4	15	375	3	2	67	7	17	242
ไฟร์แมน ฝ่าย A	9	2	22	9	3	33	18	5	28
ไฟร์แมน ฝ่าย B	19	17	89	25	7	28	44	24	55
ผู้จัดการฝ่ายชาย	50	5	10	40	6	15	90	11	12
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	58	5	8.6	35	9	26	93	14	15
เพื่อนร่วมงานไม่ระบุชื่อ		2							
รวมทั้งสิ้น	140		33	112	27	24	252	71	

จากการดูตารางข้างบนนี้ในช่องขวามือสุดท้าย แสดงว่าประธานบริษัทเป็นผู้เริ่มให้ข้อมูลข่าวสาร และไฟร์แมนฝ่าย B ก็ทำงานแข็งขันในด้านเริ่มให้ข่าวสารเช่นกัน

ง. ปัจจัยปฏิสัมพันธ์ (interaction factor)

$$\begin{aligned} \text{สูตร } INT &= RO / MR \\ MR &= \text{จำนวนสารที่ได้รับในสถานที่หนึ่ง} \\ RO &= \text{จำนวนสารที่ได้รับนอกฝ่ายของตน (หากมาได้โดยระบุ} \\ &\quad \text{ฝ่ายของแหล่งสารและฝ่ายของผู้รับสาร)} \\ INT &= \text{ร้อยละของปัจจัยปฏิสัมพันธ์} \end{aligned}$$

จำนวนของข่าวสารที่ได้รับนอกฝ่ายของตนลบออกจากจำนวนข่าวสารทั้งหมดที่ได้รับจะเท่ากับ
จำนวนข่าวสารที่ได้รับภายในฝ่ายของตน

การไหลของข่าวสารภายในและระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

	ฝ่ายบริหาร		ฝ่ายขาย		ฝ่ายบุคคล		ฝ่ายผลิต A		ฝ่ายผลิต B		รวมทั้งสิ้น	
	ระดับสูง	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %
ภายในฝ่าย	8	89	11	79	0	0	19	63	22	76	60	71
ระหว่างฝ่าย	1	11	3	21	2	100	11	37	7	24	24	29
รวมทั้งสิ้น	9	100	14	100	2	100	30	100	29	100	84	100

อีกวิธีหนึ่งที่จะใช้ข้อมูลข้างบนเหล่านี้ได้คือการพล็อตเส้นเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เราจะตรวจสอบ ตัวอย่างเช่น เราอาจจะดูได้ว่าข้อมูลข่าวสาร 11 ชิ้นที่มาจากนอกฝ่ายผลิต A มาจากแหล่งสาร (ฝ่าย) เดียวหรือจากหลาย ๆ ฝ่าย

6 การลากเส้นเครือข่าย (plot networks) อาจทำได้โดยใช้มือลาก เมื่อข่าวสารเดินทางจากช่องทางหนึ่งไปยังอีกช่องทางหนึ่ง (เมื่อคนเพียงคนเดียวบอกข่าวสารแก่คนอื่นอีกหนึ่งคน) อีกแบบหนึ่งคือ การกำหนดกลุ่ม (cluster) เช่น นาย ข บอกข้อมูลนี้แก่คนอื่นอีก 3 คน และหนึ่งใน 3 คนนี้บอกข้อมูลนี้แก่คนอื่นแต่ถ้าจะลากเส้นเครือข่ายด้วยมือจะเสียเวลามาก ศาสตราจารย์ วอลเตอร์ สจิวต (Walter Stewart) แห่งมหาวิทยาลัย โอไฮโอได้คิดโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับวิเคราะห์ชื่อ ECCO Analysis Program ซึ่งสามารถประมวลข้อมูลในองค์การที่มีพนักงานมากกว่า 100 คนได้

7. ตรวจสอบสื่อที่ใช้ การแจกแจงความถี่จะทำให้เราเห็นภาพว่ามีการใช้สื่ออะไรบ้าง และหลังจากแจกแจงความถี่แล้ว เราสามารถจัดลำดับที่เพื่อดูว่าสื่อชนิดใดมีการใช้กว้างขวาง เราสามารถเปรียบเทียบการใช้สื่อระหว่างฝ่ายด้วย ลองดูตารางต่อไปนี้

การเปรียบเทียบการใช้สื่อในฝ่ายต่าง ๆ

สื่อ	ฝ่ายผู้บริหาร		ฝ่ายบุคคล		ฝ่ายขาย		ฝ่ายผลิต A		ฝ่ายผลิต B		รวมทั้งสิ้น	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
-โทรศัพท์	0	0	1	20	6	29	0		2	.05	9	8
-ปฏิสัมพันธ์แบบไม่ เป็นทางการ	2	17	1	20	8	38	22	69	30	77	63	58
-การประชุมที่จัดขึ้น	10	83	1	20	7	33	4	13	1	25	23	21
-บันทึกช่วยจำ	0	0	1	20	0	0	0		1	25	2	2
-ศูนย์ข่าวสารของ องค์การ	0	0	1	20	0	0	6	18	5	13	12	11
รวมทั้งสิ้น	12	100	5	100	21	100	32	100	39	100	109	100

ในรูปแบบฟอร์ม ECCO เราสามารถศึกษาได้ว่าการใช้สื่อที่สอดคล้องกับสารหรือไม่ นอกจากนี้เรายังสามารถพล็อตช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการในองค์การด้วย

8. ตรวจสอบดูว่าสถานที่ได้เป็นศูนย์กลางของการรับสาร ผู้ตรวจสอบเพียงแค่เรียงตัวเลือก (options) ทั้งหมดแล้วนับความถี่ของแต่ละสถานที่ที่ถูกตรวจสอบ

9. ศึกษาเวลาของการรับสารแต่ละครั้งได้ โดยวิธีแจกความถี่ เราสามารถรู้ได้ว่าข่าวสารหมุนเวียนได้เร็วขนาดไหนและถ้าจะให้ข้อมูลนี้มีประโยชน์ยิ่งขึ้น เราสามารถบอกได้ว่าสื่อใดถูกใช้ ยกตัวอย่างเช่น ผู้ตรวจสอบบางรายค้นพบว่าช่องทางที่ไม่เป็นทางการเร็วกว่าช่องทางที่เป็นทางการ

บทสรุป ECCO ใช้ได้ดีมากสำหรับการวิเคราะห์ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ มาร์ติง (Marting, 1969) ไม่พบความแตกต่างที่สำคัญระหว่างพวกพนักงานธรรมดาและผู้บริหารหรือความแตกต่างในการสื่อสารตามลำดับชั้น นิบเพิน (Knippen, 1970) พบว่าพวกพนักงานในระดับสูงมีข้อมูลมากกว่าพนักงานในระดับล่างในร้านค้าปลีกที่เป็นสาขา ในการตรวจสอบสาขาธนาคารแห่งหนึ่ง ลี (Lee, 1971) พบว่าสื่อที่ไม่เป็นทางการมีข่าวสารที่ไหลจากบนลงล่าง และเดินทางช้ากว่าสื่อที่เป็นทางการ

ประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่งคือ การสกัดกั้นของข่าวสาร เดวิส (Davis, 1964) ค้นพบว่าการเดินทางของข่าวสารจากบนลงล่างมีการถูกสกัดในบางระดับชั้นในกลุ่มผู้บริหารในโรงงานแห่งหนึ่ง ในการตรวจสอบอีกกรณีหนึ่ง คริสตี้และออยสเตอร์ (Christie and Oyster, 1973) พบว่ากลุ่มย่อยที่มีข้อมูลสามารถสกัดกั้นการไหลของข่าวสารได้อย่างไร เดวิส (Davis, 1964) ค้นพบกลุ่มที่ถูกแยกตัวโดดเดี่ยว

การไร้ประสิทธิภาพของการสื่อสารสามารถศึกษาได้จาก ECCO เช่นกัน เบลลี (Bailey, 1974) ค้นพบว่าสาร 2 ชั้นที่มีผู้รับสารน้อยมากเป็นสารที่ส่งผ่านสื่อ ก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสื่อ ก นี้ไม่มีประสิทธิภาพในการแพร่กระจายข่าวสาร

ศาสตราจารย์ดาร์นส์ได้ศึกษาแบบแผนการสื่อสารในหมู่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อดูว่าข่าวสารเดินทางและมีการรับรู้กันอย่างไร เขาค้นพบนักศึกษาสองคนซึ่งทำหน้าที่เป็น liaisons และค้นพบว่าสถานที่ทำงานเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ให้นักศึกษาสองคนนี้เป็น liaisons เมื่อนักศึกษาคณะหนึ่งได้เปลี่ยนสถานที่ทำงานในเวลาต่อมา เธอก็ไม่ได้ทำหน้าที่เป็น liaisons อีกต่อไป แบบฟอร์ม ECCO มีที่ใช้มากที่สุดในการศึกษาบทบาทและเครือข่าย เบลลี (Bailey, 1974) ค้นพบเครือข่ายการสื่อสาร 3 แบบที่ใช้ในโบสถ์แห่งหนึ่ง แซนเดอร์ส (Sanders, 1976) ซึ่งให้เห็นว่าแบบสำรวจ ECCO สามารถชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารที่แบ่งตามหน้าที่และกลุ่มผู้บริหารที่แบ่งตามลำดับชั้น แซนเดอร์สอธิบายให้เห็นว่าผู้บริหารเหล่านี้มีข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ กัน

ประโยชน์ของการใช้แบบฟอร์ม ECCO

ความง่ายของแบบฟอร์มทำให้เครื่องมือที่น่าสนใจ ผู้ตอบไม่ต้องใช้เวลามากในการตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบสามารถตอบได้ที่ทำงานซึ่งหมายความว่า การตรวจสอบการสื่อสารแบบนี้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากสำหรับผู้บริหาร นอกจากนี้ความสั้นของ ECCO ทำให้สามารถแจกแบบสอบถามได้หลายชุดทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสารหลายชิ้นและโดยเหตุที่แบบฟอร์มนี้สั้นจึงทำให้เราสามารถขอความร่วมมือให้พนักงานจำนวนมากเข้าร่วมตอบได้ และยังมีคนตอบมากเท่าใดเราก็จะยิ่งเห็นภาพการไหลของข่าวสารในองค์กรได้ชัดเจนขึ้นเท่านั้น

ข้อจำกัดของการใช้แบบฟอร์ม ECCO

จุดอ่อนที่สุดของแบบฟอร์มนี้คืออัตราการตอบมีน้อยมาก ถึงแม้สอบถามนี้จะง่ายและสั้น แต่ก็มีควมจำนวนมากที่ปฏิเสธที่จะตอบ เหตุผลหนึ่งที่คนปฏิเสธจะตอบคือ การให้ระบุว่าแหล่งข่าวสารเป็นใคร ถึงแม้ว่าข่าวสารนั้นจะเป็นที่เปิดเผยภายในองค์กร ประเด็นมีอยู่ว่าถ้ามีผู้ตอบไม่ถึง 30 เปอร์เซ็นต์ ข้อมูลเหล่านั้นก็ใช้วิเคราะห์ไม่ได้

อีกปัญหาหนึ่งของ ECCO คือความซื่อสัตย์ของคนตอบ บางครั้งคนตอบไม่ได้ยินหรือไม่มีข้อมูลของข่าวสารชิ้นนั้นแต่กลับทำเป็นตอบว่าทราบเพื่อไม่ให้เกิดการ "เสียหน้า" ขึ้นว่า "ตกข่าว" ขององค์กร

ปัญหาอีกอย่างของแบบสำรวจ ECCO คือความทรงจำของคนตอบแซนเดอร์ส์ (Sanders, 1976) ส่งข่าวสารชิ้นหนึ่งจากสำนักงานทรัพย์สินแต่มีคนจำนวนมากจำได้ว่า ข่าวสารชิ้นนั้นมาจากสำนักงานอธิการบดีเป็นต้นซึ่งส่งผลให้คำตอบในแบบสอบถามผิด ผลก็คือ ถ้าเราไม่ตรวจเช็คข้อมูลจะทำให้การวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสารผิดไปด้วย

การเลือกข่าวสารที่จะใส่ในแบบฟอร์ม ECCO ก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ต้องนำมาใคร่ครวญเช่นกัน ปกติเราจะเลือกข่าวสารที่เป็นตัวแทนของข่าวสารต่าง ๆ ที่ส่งกันภายในองค์กรนั้น ข่าวสารอีกชนิดหนึ่งที่เรควรเลือกคือ ข่าวสารที่สำคัญที่สุดในองค์กรนั้นซึ่งบางครั้งปรากฏว่าเป็นข่าวสารที่ส่งให้บุคคลบางคนเพื่อให้เขาปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้นแต่หลักของการตรวจสอบการสื่อสารคือต้องพยายามรวมทุกคนให้มากที่สุดซึ่งข่าวสารดังกล่าวข้างต้นก็ไม่ได้ส่งให้พนักงานทุกคนอยู่แล้ว

ประเด็นสุดท้ายคือ แบบฟอร์ม ECCO ไม่ได้ให้ภาพรวมทั้งองค์กรเหมือนอย่างเครื่องมืออื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว เพราะฉะนั้นแบบฟอร์มนี้จึงเหมาะสำหรับใช้เสริมกับการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ หรือ แบบสอบถามอื่น ๆ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 7

การวิเคราะห์ประสบการณ์สื่อสารครั้งวิกฤต / สำคัญ

ประสบการณ์สื่อสารครั้งวิกฤตหรือประสบการณ์สื่อสารครั้งสำคัญตรงกับภาษาอังกฤษว่า critical communication experience แคล ดาวน์ส์ได้ใช้เทคนิคนี้ในการตรวจสอบการสื่อสารครั้งหนึ่งในองค์กรสาธารณูปโภคของสหรัฐ ปรากฏว่าเมื่อประธานขององค์กรนั้นเห็นคำว่า "วิกฤต" เขาขอร้องให้เปลี่ยนเพราะคำนี้แฝงนัยยะที่เป็นทางลบไว้ ศาสตราจารย์ดาวน์ส์อธิบายว่า คำว่า วิกฤต (critical) ในที่นี้หมายถึง "ฝังใจ" (vital) แต่อย่างไรก็ตามเขาได้เปลี่ยนเป็นประสบการณ์การสื่อสาร (communication experience) โดยให้เป้าหมายของการตรวจสอบเหมือนเดิม คือการค้นหาว่า พฤติกรรมการสื่อสารใดที่สำคัญหรือวิกฤตที่สุดที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว

ผลดีของการใช้วิธีการตรวจสอบประสบการณ์การสื่อสารครั้งสำคัญ วิธีนี้ผู้ตอบบรรยายถึงการสื่อสารที่ตนเองมีประสบการณ์ฝังใจด้วยตนเอง เขาไม่ต้องกรอกแบบสอบถามซึ่งมีรูปแบบที่ไม่ยืดหยุ่นและบางครั้งก็ละเลยรายละเอียดบางอย่างไปแต่วิธีการให้เขียนประสบการณ์สื่อสารครั้งสำคัญบางครั้งก็ล้มเหลวเนื่องจากผู้ตอบไม่ค่อยตอบเพราะไม่อยากเขียนตอบยาว ๆ ประมาณว่ามีผู้ตอบคืนแบบสอบถามมาประมาณ 34 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบบอกว่าได้คำตอบคืนมา 50 เปอร์เซ็นต์จากจำนวนผู้ตอบทั้งหมดก็เพียงพอแก่การวิเคราะห์

ตัวอย่างแบบฟอร์มของประสบการณ์สื่อสารครั้งสำคัญ

จงนึกถึงประสบการณ์สักหนหนึ่งที่การสื่อสารมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ และบรรยายประสบการณ์นั้นให้ละเอียดที่สุดที่จะทำได้ ในขณะที่บรรยายขอให้ตอบคำถามต่อไปนี้ด้วย

1. ท่านกำลังสื่อสารกับใคร (ตำแหน่งอะไร) (ลูกน้อง, เพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชา โดยตรง, ผู้บริหารระดับกลาง, ผู้บริหารระดับสูง)
2. เกิดอะไรขึ้น
3. ทำไมถึงเกิด
4. การสื่อสารนี้มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ
5. ประสบการณ์ครั้งนี้เป็นสิ่งปกติของการสื่อสารในองค์กรนี้ใช่หรือไม่ ขอให้ช่วย

บรรยายประสบการณ์การสื่อสารดังกล่าว และเล่าว่ามีเหตุการณ์ใดที่นำไปสู่การสื่อสารที่ "ฝังใจ" นั้น สิ่งที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ของการกระทำ

ทำนั้น โปรดตอบในช่องว่างข้างล่างนี้

ศาสตราจารย์แคล ดานส์อธิบายว่าข้อ 4 ในแบบฟอร์มข้างบนให้ผู้ตอบตัดสินใจว่า การสื่อสารมีหรือไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าไม่มีคำถามข้อนี้ ผู้ตอบมักจะมองเหตุการณ์ที่นำไปสู่ความล้มเหลว/มีผู้ตรวจสอบบางคนต้องแจกแบบสอบถามให้ 2 ชุดคือชุดที่หนึ่งให้บรรยายการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและอีกชุดหนึ่งให้บรรยายการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างสมดุลย์ให้เกิดขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประสบการณ์การสื่อสารครั้งสำคัญหรือครั้งวิกฤตนี้ไม่จำเป็นต้องให้ตอบเป็นแบบเขียนบรรยาย อาจจะเป็นในรูปแบบการสัมภาษณ์หรือประชุมกลุ่มย่อยแล้วสุ่มกันฟังก็ได้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากประสบการณ์การสื่อสารฝังใจ ถึงแม้เราจะได้แบบสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์การสื่อสารฝังใจนี้คืนไม่ได้มาก แต่ในจำนวนน้อยนั้นถ้ามีคุณภาพก็จะสามารถตรวจสอบการสื่อสารในองค์การได้มาก การที่จะดูแบบสำรวจประสบการณ์การสื่อสารครั้งสำคัญมีแนวทางดังนี้

1. เลือกประสบการณ์ (screen the experiences) ประสบการณ์ที่รายงานมาทุกฉบับให้ว่าจะใช้ได้ทุกฉบับ บางฉบับคำบรรยายก็คลุมเคลือ บางฉบับก็ไม่สมบูรณ์แบบ บางฉบับก็ไม่เข้าเกณฑ์ที่วางไว้ผู้ตรวจสอบต้องวางเกณฑ์ไว้แต่แรกดังนี้

ผู้สังเกตการณ์ คนที่รายงานเป็นคนที่อยู่ในเหตุการณ์จริงหรือไม่ ถ้าไม่ใช่ เหตุการณ์นั้นก็เป็นเรื่องเล่าและใช้ไม่ได้

กรอบระยะเวลา (timeframe) เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นในระยะหกเดือนใช่หรือไม่ ถ้าเหตุการณ์ไม่เกิดขึ้นในหกเดือน ก็ถือว่าเหตุการณ์เก่าเกินไปแล้ว องค์การและบุคคลอาจเปลี่ยน

การประเมินผล ประสบการณ์นี้มีการแบ่งประเภทหรือแปลว่าเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ตรวจสอบต้องดูว่า คนรายงานแสดงความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ

คนเรามีทรรศนะไม่เหมือนกัน ลูกน้องคนหนึ่งอาจจะมองว่าการที่หัวหน้าถามถึงโครงการถือเป็น "ความสนใจอย่างจริงจัง" เป็น "การควบคุมใกล้ชิดเกินไป" (ไม่มีประสิทธิภาพ)

พฤติกรรม พฤติกรรมที่รายงานนั้นมีความละเอียดเพียงพอหรือไม่ เพจ (Page, 1972)

กล่าวว่า ในการศึกษาผู้พิพากษาของเรา เขาถือว่ารายงานต่อไปนี้ไม่ละเอียดพอ

ข้าพเจ้าสังเกตการทำงานของทนายสองคน ข้าพเจ้าคิดว่าคนหนึ่งมีหลักฐานแต่อีกคนหนึ่ง โหม่งน้ำใจเก่งกว่า คนที่มีหลักฐานอ่อนดู่เหมือนจะเข้ากันได้ดีกับพวกลูกขุน และพวก ลูกขุนก็ลงคะแนนให้เขา ถ้าข้าพเจ้าเป็นผู้พิพากษา ข้าพเจ้าจะโหวตให้อีกคนหนึ่ง

จุดเน้น บางทีผู้ตรวจสอบจะระบุไปเลยว่า เหตุการณ์ควรจะเน้นจุดหนึ่งจุดใด เช่นบางครั้งจุด เน้นอาจจะเป็นการสื่อสารกับหัวหน้าแผนก บางครั้งจุดเน้นอาจจะเป็นการสื่อสารระหว่างฝ่ายถ้า รายงานไม่ได้เน้นจุดเหล่านี้ รายงานนั้นก็ใช้ไม่ได้

2. ระบุให้ชัดว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับใคร ตำแหน่งใด ฝ่ายไหนการระบุให้ชัดนี้เพื่อ ประโยชน์ต่อการตีความแนวโน้ม อีกประการหนึ่งการระบุให้ชัดเจนทำให้สามารถตรวจสอบได้กับ แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์อื่น

3. แบ่งกลุ่มคำตอบออกเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ การแบ่ง กลุ่มเช่นนี้ทำให้เราสามารถมองหาแนวโน้มได้ง่าย ลองดูตัวอย่างต่อไปนี้ซึ่งเป็นประโยคที่ผู้ตอบ เขียนมาเอง

สรุปตามประเภท

I. เหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพ

A ข้อมูลเกี่ยวกับงาน

1. หัวหน้างานใช้เวลาในการสอนงานใหม่ให้แก่ลูกน้อง
2. หัวหน้างานให้คำอธิบายที่ละเอียดและเป็นหลัก ๆ
3. พนักงานได้รับคำชมเชย และความผิดก็ได้รับการช่วยเหลือแก้ไขให้ถูกต้อง
4. ใช้สื่อทัศนูปกรณ์ในการอธิบาย
5. เพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลซึ่งช่วยแก้ปัญหา
6. หัวหน้าให้การประเมินผลที่เป็นการวิจารณ์แต่ในทางสร้างสรรค์
7. ได้รับคำชมและคำยกย่องจากหัวหน้า

B. สถานการณ์ส่วนตัว

1. หัวหน้าเข้าใจในสถานการณ์ส่วนตัว
2. หัวหน้างานเข้าใจและช่วยแก้วิธีการเกี่ยวกับปัญหาด้านสุขภาพ
3. หัวหน้างานเข้าใจด้านความเจ็บป่วย ไม่บังคับให้รีบกลับมาทำงาน

C. การย้ายงาน

1. หัวหน้างานช่วยเหลือเมื่อมีการขอร้องที่จะย้ายงาน

II. เหตุการณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ

A. การติดตามงานแย่มาก

1. การขอร้องประเภทต่าง ๆ ต้องขออีกครั้งหนึ่งหลังจาก 3 เดือน ผ่านไป
2. มีการขอร้องให้หัวหน้างานพูดกับคนงานที่มีปัญหาแต่หัวหน้างานไม่เคยทำ
3. มีคำถามที่ถามเกี่ยวกับบริการและเครื่องมือ รอจน 2 เดือนแล้วไม่ได้คำตอบ

B. ปฏิกริยาโต้ตอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ

1. ไม่เคยได้รับคำชมหรือการยกย่องเลย
2. หัวหน้าตำหนิลูกน้องแต่ไม่อธิบายวิธีการให้กระจ่างแจ้ง
3. คำตำหนิจากหัวหน้าเป็นไปในทางที่หยุดความคิดริเริ่มของลูกน้อง
4. คำตำหนิที่หัวหน้าให้กับลูกน้องผิดทั้งกาลและเทศะ

C. การย้ายงานและการเลื่อนตำแหน่ง

1. ได้ขอให้ฝ่ายบุคคลจัดการย้ายงาน 1 เดือนให้หลังมีการขอร้องอีก แต่ไม่มีการดำเนินการใด ๆ ทั้งจากฝ่ายบุคคลและหัวหน้างาน
2. มาตรฐานการทำงานที่วางไว้เป็นอุปสรรคต่อการเลื่อนตำแหน่งและการย้ายงาน
3. งานที่เปิดรับไม่มีการติดต่ออย่างเป็นทางการเหมือนฝ่ายอื่น

D. การใช้ช่องทางไม่เหมาะสม

1. หัวหน้างานฟังแต่คำขูขบขินินทาจากข่าวลือและทำข้อสรุปจากการลือพวกนี้ซึ่งดูไม่เป็นมืออาชีพเลย

E. การปรุมนิเทศและการสอนงานไม่พอเพียง

1. ไม่มีการสอนงานพอเพียงและลูกน้องถูกตำหนิว่าทำงานไม่เป็น

F. ความไม่พอใจโดยรวม

1. ถูกเร่งรัดโดยฝ่ายบริหารให้ทำงานเร็ว ๆ ฝ่ายบริหารไม่สนใจความสุภาพและความถูกต้องที่จะต้องบริการลูกค้า
2. เหตุการณ์ 2 อย่าง : การสำรวจครั้งนี้เป็นเพียงกระจกเงาที่จะสะท้อนความไม่มีประสิทธิภาพของการสื่อสารในสำนักงาน การสำรวจครั้งนี้คลุมเคลือ ไม่ตรงประเด็นและก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

4. แบ่งเหตุการณ์ออกเป็นโครงเรื่อง (themes) หรือประเภท (categories) บางครั้งผู้ตรวจสอบแบ่งประเภทของปัญหาไว้ล่วงหน้า ระบบนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพราะผู้ตรวจสอบ/ผู้ว่าจ้างต้องการการวิเคราะห์อย่างรวดเร็ว ผู้ตอบจะอ่านรายการและระบุว่าจะเขียนเล่าเหตุการณ์ใดเสร็จแล้วเขาจะเขียนเล่าเหตุการณ์นั้นในแบบฟอร์มที่แยกต่างหาก (ทั้งมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ) ถึงแม้ว่าระบบการทำงานแบบนี้จะมีคุณค่า แต่มันก็ล้อมกรอบความคิดของผู้ตอบ วิธีการที่ดีกว่าคือ ผู้ตรวจสอบมาแยกกลุ่มหรือประเภทหลังซึ่งอาจจะได้กลุ่มคำตอบหรือประเภทคำตอบใหม่ ๆ ต่อไปนี้เป็นการจัดแยกประเภทคำตอบไว้ล่วงหน้าสำหรับการตรวจสอบมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

แบบตรวจสอบประสบการณ์ทางการสื่อสาร

ต่อไปนี้เป็นประสบการณ์ด้านการสื่อสารที่พบในองค์การส่วนมากในช่องว่างทางซ้ายมือ ให้ใส่เครื่องหมาย X ลงในข้อซึ่งมีความสำคัญที่สุดต่อท่านในการทำงานในองค์การและเพื่อให้ท่านทำงานได้ง่ายขึ้น ขอให้ท่านเลือกเพียง 5-6 ข้อ ซึ่งมีความสำคัญที่สุดต่อการทำงานของท่านในชีวิตประจำวัน

1. บทบาท

- 1.1 บทบาทของท่านชัดเจนหรือไม่ชัดเจน สับสนหรือไม่สับสน ได้รับข้อมูลถูกต้องหรือไม่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทในองค์การนี้ (job description ชัดเจนหรือไม่)
- 1.2 บทบาทของท่านที่ท่านและคนอื่นคาดหวังกับที่เป็นจริงแตกต่างกันหรือไม่
- 1.3 ท่านได้ทำบทบาทของท่านเพียงพอหรือไม่เพียงพอ (เช่น ได้พบกับอำนาจที่ใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ถูกต้องได้ทำตามระเบียบวิธีการที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง)

2. ความเพียงพอของข้อมูล

- _____ 2.1 การได้รับหรือไม่ได้รับข่าวสาร (เช่น ไม่ได้รับหรือไม่ได้รับคำบอกเล่า)
- _____ 2.2 จำนวนของข่าวสารที่ได้รับเพียงพอหรือไม่เพียงพอ (เช่น การส่งข่าวด้วยวาจาไม่มีพอ หรือมีข่าวสารซ้ำซากเยอะ)
- _____ 2.3 ข่าวสารมาทันเวลาหรือไม่ (ข่าวสารที่ได้รับสายเกินไปที่จะใช้หรือไม่)
- _____ 2.4 ข่าวสารชัดเจนหรือไม่ชัดเจน (มีการเข้าใจผิดหรือเข้าใจถูกต้อง)
- _____ 2.5 ข่าวสารที่ได้มีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์
- _____ 2.6 ข่าวสารที่ได้มีการบิดเบือนหรือไม่

3. การใช้ภาวอย่างเหมาะสม

- _____ 3.1 การใช้คำถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง

4. ปฏิกริยาโต้ตอบ (feedback)

- _____ 4.1 มีปฏิกริยาโต้ตอบหรือไม่ (มีหรือไม่มีการติดตามผล)
- _____ 4.2 ปฏิกริยาโต้ตอบเพียงพอหรือไม่เพียงพอ
- _____ 4.3 ปฏิกริยาโต้ตอบมาทันเวลาหรือไม่
- _____ 4.4 ปฏิกริยาโต้ตอบชัดเจนหรือไม่
- _____ 4.5 ปฏิกริยาโต้ตอบมีประโยชน์หรือไม่
- _____ 4.6 ปฏิกริยาโต้ตอบถูกต้องหรือไม่ (ถูกบิดเบือนหรือไม่)

5. ช่องทาง

- _____ 5.1 ช่องทางสื่อสารที่ต้องการมีหรือไม่
- _____ 5.2 ความถี่ในการใช้ช่องทาง
- _____ 5.3 ความเหมาะสมของช่องทาง (เช่น ใช้ช่องทางผิด)
- _____ 5.4 คุณภาพของช่องทางการสื่อสาร (ช่องทางการสื่อสารมีประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น อินเทอร์เน็ตคอมเสียหรือไม่)

6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา

- _____ 6.1 มีหรือไม่มีส่วนร่วม
- _____ 6.2 การมีส่วนร่วมเพียงพอหรือไม่เพียงพอ
- _____ 6.3 ได้รับการอนุญาตให้มีส่วนร่วมก่อนการตัดสินใจหรือไม่
- _____ 6.4 การมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพหรือไม่ (เช่น การตัดสินใจดีขึ้นและทำให้พนักงานมีขวัญดีขึ้น)

7. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

- _____ 7.1 ชอบหรือไม่ชอบกันและกัน (มีความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ)
- _____ 7.2 ภูมิหลังต่างกันหรือเหมือนกัน (เช่น การรับรู้ต่างกันเพราะวัฒนธรรมต่างกัน)
- _____ 7.3 เจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องมีส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์หรือไม่
- _____ 7.4 ชอบทะเลาะกันเรื่องในหุยมหยมหรือไม่
- _____ 7.5 มีการละกักกันการสื่อสารบน-ล่าง หรือล่าง-บน หรือไม่
- _____ 7.6 มีความร่วมมือซึ่งกันและกันหรือไม่

8. ความสามารถในการสื่อสาร

- _____ 8.1 มีการฟังดีหรือไม่
- _____ 8.2 มีการใช้วงจภาษา แลพอวงจภาษาอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- _____ 8.3 มีการใช้ภาษาเขียนอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- _____ 8.4 มีการอ่านอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (ใช้เวลาในการอ่านเอกสารที่ต้องอ่านไม่พอ)

9. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

- _____ 9.1
- _____ 9.2
- _____ 9.3
- _____ 9.4

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของเหตุการณ์หรือประสบการณ์สื่อสารครั้งฝังใจที่มีผู้ตอบ และศาสตราจารย์ แคล ดาวน์ส์ได้ยกเป็นตัวอย่างไว้ (หมายเลขหน้าข้อได้ใส่ไว้เพื่อจับคู่กับแบบสอบถามหมายเลขเดียวกัน)



การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

(18) (1) มีบริษัทหนึ่งติดต่อขอข้อมูล (2) หัวหน้าของผมรับสาย ซึ่งทางฝ่ายโน้นขอให้โทรกลับ (3) เมื่อผมโทรกลับ อีกฝ่ายไม่อยู่ ผมฝากข้อความไว้ (4) ผมได้คำแนะนำอย่างดีในการทำงาน เพราะเวลาที่ผมได้รับโทรศัพท์ผมสามารถดำเนินเรื่องต่อไปได้อย่างดีและรวดเร็ว ทำให้ผมจึงกล่าวว่ามีประสิทธิภาพ (1) ประหยัดเวลา (2) ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน (3) สร้างความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ (4) ทำให้ผมมีความรู้/ข้อมูลสำหรับการติดตามงานต่อไปในอนาคต

(20) ประมาณหนึ่งเดือนมาแล้ว ผู้บริหารระดับสูงมาเยี่ยมที่ทำงานของเราเพื่อแจ้งให้พวกเราทราบเกี่ยวกับบริษัทและบอกว่าบริษัทกำลังจะเดินไปในทิศทางใด เราได้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งดี และสิ่งไม่ดีที่บริษัทคาดว่าจะได้ประสบในปีหน้า สามารถถามคำถามได้และผู้บริหารก็จะตอบเรา คำถามตอบได้ชัดเจนและให้ความรู้ดีมาก

(23) เมื่อไร - 14 ก.พ. อาหารกลางวัน ไคร - หัวหน้าและผม ทำไม - เราอยู่กับสองคนที่โต๊ะอาหาร เกิดอะไรขึ้น - เรานั่งคุยกันหลายเรื่องไม่มีพิธีต้องอะไร หัวหน้าทำอะไร - พัง, ตอบอย่างจริงจัง เป็นคนเห็นอกเห็นใจคนดีมาก

(24) วันพุธ 13 มกราคม พูดกับหัวหน้าบิลเรื่องที่ผมพบกับบรรดาตัวแทนของเราเกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์ของเรา ตัวแทนของเราหงุดหงิดมากเกี่ยวกับความลับในคู่มือเล่มใหม่ ผมไม่สามารถบอกพวกเขาได้ว่าหัวหน้าผมเสนอว่าอย่างไร ผมบอกความลับบางอย่างของพวกเขาให้ตัวแทนฟัง ผมไม่อยากจะเกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานแบบนี้อีกต่อไปแล้ว มันไม่ได้เกิดความสำเร็จเลย บิลอธิบายเรื่องนี้โดยเรียกผมเข้าไปในออฟฟิศ เขาให้กำลังใจผมและชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญๆ ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

(29) หลังจากช่วงวันหยุดแล้ว พวกคนงานได้สังเกตเห็นว่ามีคน ๆ หนึ่งหยุดในช่วงคริสต์มาสซึ่งเขาไม่ควรหยุด มีคนรายงานหัวหน้าทันที หัวหน้าบอกว่าจะจัดการให้และเขาก็ทำจริง ๆ เขาให้คำตอบพวกเขาภายในสองสามวัน หัวหน้าได้ไปพูดกับฝ่ายบริหารและบอกว่าพวกเขาสงสัยเรื่องนี้ทุกคน หัวหน้าให้คำตอบดีมากเท่าที่ผู้ที่อยู่ในฐานะอย่างเขาจะทำได้ ทุกอย่างทำด้วยความจริงใจและเราก็ดำเนินเรื่องต่อไปถึงผู้บริหารระดับสูงด้วยตัวเราเอง เราทราบหัวหน้าของเราได้ทำดี

อย่างที่สุดแล้ว แต่เป็นทางเราที่ต้องการมากกว่านี้ และหัวหน้าของเขาก็ได้พยายามเต็มที่ในส่วนที่อำนาจและความพยายามของเขาจะทำได้ซึ่งเราก็ต้องขอบคุณเขามากจริง ๆ ไว้ ณ ที่นี้

การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ

(42) ดิฉันได้รับเช็คเงินเดือนซึ่งจ่ายสูงกว่าปกติ ดิฉันถามหัวหน้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ หัวหน้าบอกว่ามีการขึ้นค่าจ้างให้ ดิฉันจะรู้สึกดีใจมากกว่านี้ถ้าหัวหน้าบอกเป็นการส่วนตัวว่า บริษัทชื่นชมที่ดิฉันทำดีและขึ้นเงินเดือนให้ มันจะดีกว่าตอนที่หัวหน้าบอกเวลาได้รับเช็คเงินเดือนแล้ว

(48) ผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มเป็นคนที่ไม่ชอบคนที่มีทัศนคติต่างกัน เพราะฉะนั้นเวลาพวกเขาจะเปลี่ยนวิธีการสิ่งใดก็ยอมเป็นไปไม่ได้ ถ้ามีคนมีความเห็นแตกต่างกัน

คนนั้นจะต้องทนและทนเพื่อให้ผู้ประสานงานคนนั้นยอมรับความคิดหรือมีฉันทันทีต้องให้เบื้องบนสั่งลงมา ถ้าเบื้องบนสั่งลงมา เขาก็จะบ่นมากและทำด้วยความไม่เต็มใจยิ่ง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารเบื้องบนนี้ก็ถือว่าผู้ประสานงานคนนั้นฉลาดเยี่ยมยอดที่สุด

(54) ผมไปพบผู้จัดการเพื่อขอย้ายไปทำงานใหม่เพื่อจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานเต็มเวลา เพราะผมจะแต่งงานเร็ว ๆ นี้ เขาทำให้ผมรู้สึกว่าเขากำลังยุ่ง เมื่อผมต้องการทราบคำตอบที่แน่นอนผมไปพบเขาก็ได้รับคำตอบว่าต้องรองบประมาณไตรมาสหน้า หรือเราต้องรอการจัดตั้งใจจากเบื้องบน ผมเพียงแต่อยากให้เราสนใจเราบ้างและอย่าเบียดเบียนอยู่เรื่อย ๆ ผู้จัดการคนนี้ก็เคยช่วยผมบ้างแต่จริง ๆ แล้วทั้งบริษัทเป็นอย่างนี้คือ ไม่เอาใจใส่พนักงาน ถ้าเอาใจใส่สักหน่อยพนักงานจะมีชีวิตดีกว่านี้และบริษัทจะเจริญก้าวหน้ากว่านี้

(70) หัวหน้าของเราเรียกประชุมเพื่อคุยถึงเรื่องแผนงานใหม่ของเราสำหรับโครงการที่กำลังดำเนินอยู่ และเขาต้องการให้พวกเราแสดงความคิดเห็นเกี่ยวแผนงานของเขา หลังจากพูดกันอยู่นานพวกเราเกือบจะเห็นด้วยเป็นเอกฉันท์ว่าแผนงานใหม่นี้สู้แผนงานเก่าไม่ได้ และโครงการที่กำลังดำเนินอยู่อาจจะต้องแย่งมาใช้แผนงานใหม่ อย่างไรก็ตาม หัวหน้าพูดว่า "ขอบคุณมากสำหรับความเห็นของพวกคุณ ผมคิดว่าจะยังงี้ก็แล้วแต่ ผมจะลองแผนงานใหม่ของผม" พอเขาใช้แผนงานใหม่ของเขา โครงการของเรามีปัญหา มาก และพวกเราท้อใจมาก

การจัดกลุ่มประเภทของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพบางครั้งก็เกิดปัญหาได้เหมือนกัน เช่น บางทีเหตุการณ์หนึ่งอาจจัดได้หลายประเภท วิธีการคือจัดไว้ทั้งสองประเภทนั้น

การตีความผล จริง ๆ แล้วการวิเคราะห์เหตุการณ์วิกฤตนี้ น่าสนใจกว่าการ

อ่านสถิติว่า 55 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานกล่าวว่า เขาไม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเรื่อง X อย่างไรก็ตาม การจัดทำข้อสรุปจากเหตุการณ์วิกฤตหรือฝังใจเป็นสิ่งที่ต้องระวัง ปกติแล้ว มักจะมีอุปสรรค 4 อย่างคือ (1) มีผู้ส่งคำตอบกลับมาน้อยมาก (2) การแบ่งกลุ่มของปัญหาทำได้ยาก (3) การที่จะไม่รู้ว่าเป็นผู้เขียน / ผู้รายงานเป็นไปได้อย่างไร (4) ยากที่จะทำการสรุปโยง (generalization)

ปัญหาที่สำคัญที่สุดจะเป็นปัญหาด้านการสรุปโยง ฉะนั้นปัญหาใดที่ถูกรายงานบ่อยที่สุดก็จะต้องมีการนับความถี่เช่นกัน แต่สิ่งที่ทำให้การตรวจสอบแตกต่างจากงานวิจัยทั่วไปคือ เหตุการณ์เพียงเหตุการณ์เดียวอาจทำให้ได้ภาพบางอย่างขององค์กรนั้น ๆ เช่น ในการวิเคราะห์บริษัทวิศวกรแห่งหนึ่งซึ่งผู้วิเคราะห์ได้วิเคราะห์สามฝ่าย ปรากฏว่ามีหัวหน้าคนหนึ่งรายงานเหตุการณ์ซึ่งแสดงว่า ฝ่าย ค เป็นฝ่ายสุดท้ายเสมอที่จะได้รับการติดต่อสื่อสาร เหตุการณ์นี้ตรงไปอย่างจริงเพราะมันเจาะลึกเข้าไปในปัญหาขององค์กรนั้นว่ามีปัญหาด้านทีมเวิร์ค

กล่าวโดยสรุป การตรวจสอบโดยสำรวจเหตุการณ์วิกฤตหรือสำคัญควรใช้ควบคู่ไปกับแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ภาพกระจ่างชัดขององค์กรนั้นมากขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 8

การตรวจสอบเครือข่ายการสื่อสาร

เมื่อเราศึกษาเครือข่ายการสื่อสาร คำถามที่เราแสวงหาคำตอบคือ

- บทบาทของเครือข่ายมีอิทธิพลหรือกำหนดความพอใจในการสื่อสารหรือไม่? มีอิทธิพลต่อความต้องการในการสื่อสารหรือไม่? มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือไม่?
- ผู้แยกตัว (isolates) มีความต้องการการสื่อสารมากกว่าผู้เป็นศูนย์กลาง (centrals) หรือไม่? มากกว่าผู้ประสานงาน (basons) หรือไม่? มากกว่าสมาชิกกลุ่ม (member groups) หรือไม่? มากกว่าผู้เชื่อมโยง (bridges) หรือไม่?
- ผู้แยกตัวปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้เป็นศูนย์กลางหรือไม่? ดีกว่าผู้ประสานงานหรือไม่? ดีกว่าสมาชิกกลุ่มหรือไม่? ดีกว่าผู้เชื่อมโยงหรือไม่?
- ผู้แยกตัวมีสัมพันธภาพดีกว่าคนอื่นหรือไม่? มีขวัญดีกว่าหรือไม่ มีความพอใจในงานมากกว่าหรือไม่
- ผู้แยกตัวทางการสื่อสารแยกตัวทางกายภาพด้วยหรือไม่? ผู้แยกตัวใกล้ชิดทางกายภาพกับผู้เป็นศูนย์กลางหรือสมาชิกกลุ่ม หรือผู้เชื่อมโยง หรือผู้ประสานงานมากกว่ากัน
- กลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจะใกล้ชิดกันทางกายภาพมากกว่ากลุ่มที่แตกต่างกันหรือไม่

การวิเคราะห์เครือข่าย (network analysis) ผู้ตอบจะระบุว่าตนเองได้สื่อสารกับบุคคลอื่นในฝ่ายของตน (หรือนอกฝ่าย) ในระดับไหน (สำคัญมาก -----> ไม่สำคัญเลย) ต่อจากนั้นเราจะใช้คอมพิวเตอร์คำนวณหาเครือข่ายการสื่อสารที่ปฏิบัติกัน อันได้แก่ ข้อความที่เป็นข่าวลือข้อความทางสังคม และข้อความที่เกี่ยวกับงาน และจะจัดคนต่าง ๆ เข้าไว้ในบทบาทของผู้แยกตัวผู้ประสานงานและสมาชิกกลุ่ม ผู้ที่ตอบแบบสอบถามนี้จะตอบในกลุ่มซึ่งใช้เวลาประมาณ 30 นาที

- สมุห์บัญชีอาวุโส 0013
 - พนักงานพิมพ์ดีด 0014
 - พนักงานชวเลข 0015

ท ล ฯ

- 1 = ไม่สำคัญเลย 2 = สำคัญบ้าง
 3 = สำคัญพอสมควร 4 = สำคัญมาก
 5 = สำคัญมากที่สุด

การวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสารทำให้ตัวแปรที่อยู่นิ่ง (static) กลายเป็นตัวแปรพลวัต การศึกษาของ Jacobson - Seashore - Weiss เริ่มต้นวางระเบียบวิธีให้แก่การวิเคราะห์เครือข่ายซึ่งเดิมเป็นการวิเคราะห์ด้านเดียว (monadic) ซึ่งเน้นหนักคนเดียวแต่ละคนเป็นการวิเคราะห์สองด้าน (dyadic) ซึ่งเน้นหนักสัมพันธ์ภาพการวิเคราะห์เครือข่ายเหมาะสมสำหรับการศึกษาการสื่อสารซึ่งเป็นกระบวนการ และเหมาะสมกับการใช้ทฤษฎีระบบ (systems theory) สำหรับศึกษาการสื่อสารในองค์การ การศึกษาเครือข่ายใช้สำหรับศึกษากลุ่มย่อย ผู้ประสานงาน ฯลฯ ในองค์การต่าง ๆ

กระบวนการในการวิเคราะห์เครือข่าย (network analyses procedures)

ปกติเราวิเคราะห์เครือข่ายเพื่อดูการไหลของการสื่อสารระหว่างบุคคล และดูว่าช่องทางในการสื่อสารหรือโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ (formal / informal organizational structures) สัมพันธ์กันอย่างไร การวิเคราะห์ทำได้โดย

1. ค้นหากลุ่มย่อย (cliques) ในระบบใหญ่ทั้งหมด และศึกษาดูว่ากลุ่มย่อยเหล่านี้มีผลต่อพฤติกรรมสื่อสารอย่างไรในองค์การ
2. ค้นหาบทบาทที่เฉพาะเจาะจง เช่น ผู้ประสานงาน ผู้เชื่อมโยง ผู้แยกตัว (ซึ่งทำให้การวิจัยทางการสื่อสารไปได้ลึกซึ้งกว่าเรื่องผู้นำความคิด)

3 วัดดัชนีต่าง ๆ สำหรับปัจเจกบุคคล กลุ่มย่อยหรือระบบทั้งหมด เช่น การบูรณาการองค์การด้วยการสื่อสาร (communication integration) การเปิดรับของระบบ (system openness)

การวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสารทำให้เราต้องเก็บตัวอย่างอีกวิธีหนึ่ง แทนที่เราจะใช้วิธีสุ่มตัวอย่างการจัดกระจายทั้งองค์การ เราจะเก็บข้อมูลจากทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์การหรือระบบย่อยที่เราเลือกตรวจสอบ (ปกติเราต้องการคำตอบคืน 100% จากผู้ที่เราแจกแบบสอบถามให้ ถ้าเป็นไปได้)

ความแตกต่างระหว่าง weak ties และ strong ties เป็นสิ่งที่เราต้องคำนึงถึง weak ties คือการไหลของข่าวสารที่มีน้อย เช่น ระหว่างคนไม่สนิทสนมกัน strong ties คือการไหลของข่าวสารที่มีจำนวนมากมักพบในคนที่สนิทสนมกัน ในการตรวจสอบการสื่อสารเราพบว่าข่าวสารที่สื่อสารกันใน strong ties มักมีไม่มาก และมักจะมีซ้ำ ๆ กัน เนื่องจากเพื่อนสนิทกันมักจะรู้ข่าวหรือข้อมูลซ้ำซากกันและรู้เรื่องเดียวกันและรู้พอ ๆ กัน ในขณะที่การสื่อสารใน weak ties จะมีสารข้อมูลมาก เพราะต่างฝ่ายต่างมีข้อมูลแปลกใหม่เนื่องจากไม่เคยรับรู้เรื่องราวกันมาก่อนหรือนาน ๆ จะได้สื่อสารกันสักครั้ง

การวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสารมีประเด็นหนึ่งที่เราต้องคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์แบบนี้เป็นงานหนักมาก ในระบบที่มีสมาชิก 100 คน แต่ละคนสามารถพูดคุยกับคนอื่นได้อีก 99 คน เพราะฉะนั้นเราสามารถสร้างเส้นข่ายการสื่อสารได้ 9900 ชุด ลองคำนวณดูว่าถ้าเป็นระบบใหญ่ที่มีคน 250 คน จะมีเส้นข่ายการสื่อสารได้ 39,800 ชุด ถ้ามีสมาชิกในองค์การ 5,000 คน เราจะมีเส้นข่ายการสื่อสารเกือบ 25 ล้านวิธีการที่เราจะจัดการกับเรื่องเหล่านี้คือ เราต้องศึกษาเป็นกลุ่มย่อยหรือระบบย่อย (subsystems or cliques)

การวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสารจะมีการเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต หรือวิธีอื่น ๆ หลังจากเก็บข้อมูลแล้ว เรามักจะระบุกลุ่มย่อย (cliques) ได้โดยใช้เกณฑ์ดูว่าใครสื่อสารกับใครมากที่สุด (วิธีการที่ใช้ เช่น ตารางเมทริกซ์ who-to-whom) เมื่อรู้ว่ากลุ่มย่อยมีอยู่ที่ใดบ้างแล้ว เราอาจเปรียบเทียบกับแผนภูมิองค์การที่เป็นทางการ ปกติแผนภูมิองค์การจะชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการสื่อสารในองค์การนั้น ๆ ควรจะเป็นอย่างไร ในขณะที่ข้อมูลสังคมมิติ (sociometric data) จะแสดงให้เห็นถึงความเป็นจริงของการไหลของข่าวสารในองค์การนั้น จากการศึกษาข้อมูลที่รวบรวมได้เราอาจจะมีคำแนะนำให้มีการเปลี่ยนแผนภูมิองค์การหรือการปรับเปลี่ยน / มอบหมายงานให้แก่บุคคลใหม่ในองค์การ เช่น การวิเคราะห์เครือข่ายอาจแสดงว่า มีผู้แยกตัวซึ่งไม่สื่อสารสัมพันธ์กับใครเลยในองค์การ หรือ

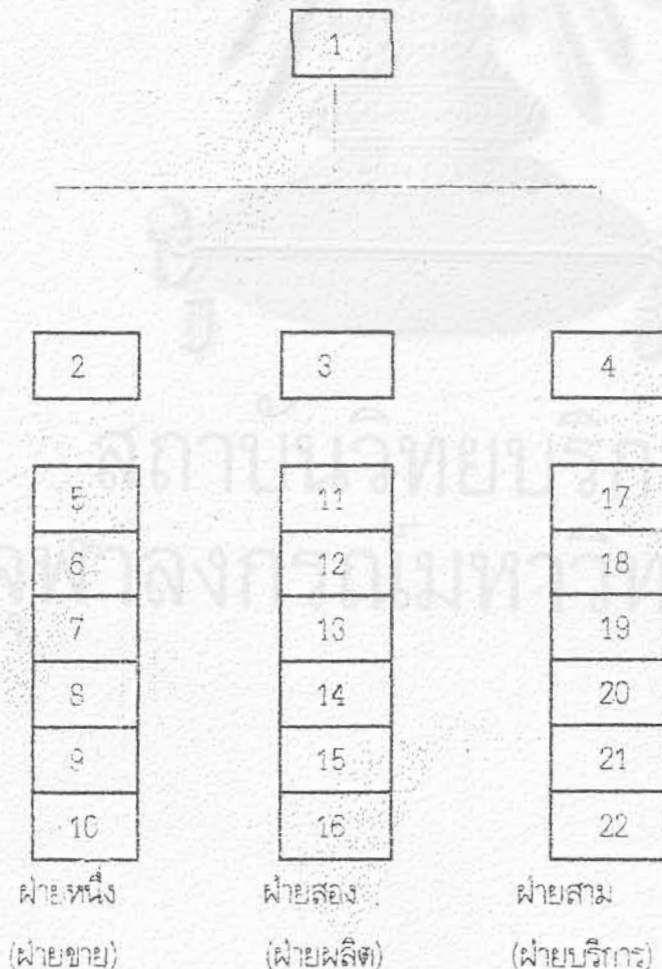
อาจจะแสดงว่ามีกลุ่มย่อยหลายกลุ่มซึ่งไม่มีผู้ประสานงานหรือผู้เชื่อมโยงเพียงพอและเราอาจจะต้องมอบหมายเจ้าหน้าที่หรือสร้างการหน้าที่ตรงนั้นขึ้นมา

ตัวอย่างการวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสารของบริษัท ARC ในอินเดียโดย ดร. อการ์วัลลา โรเจอร์ส (1973) รูปภาพที่ 10.1 แสดงแผนภูมิองค์การอย่างเป็นทางการซึ่งมีคนทำงาน 22 คนในฝ่ายที่ใหญ่ที่สุด 3 ฝ่ายของบริษัท ARC ตัวเลขในช่องสี่เหลี่ยมแทนคนทำงานใน 3 ฝ่ายนั้น คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต และฝ่ายบริหาร บุคคล # 1 คือ กรรมการผู้จัดการของบริษัท หมายเลข 2, 3, 4 คือผู้จัดการแต่ละฝ่าย หมายเลขที่เหลือคือ พนักงานในแต่ละฝ่าย วิธีการนี้เรียกว่าวิธีการ "ครอบคลุม" (holistic or H network analysis)

วิธีการของดร. อการ์วัลลา โรเจอร์สคือ

1. คนทั้ง 22 คนได้รับแบบสอบถามซึ่งมีทั้ง 22 ชื่อ และเขาต้องตอบคำถามว่า พวกเขาสื่อสารกับแต่ละคนบ่อยแค่ไหนเกี่ยวกับเรื่องงาน ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลทางสังคมมิติ

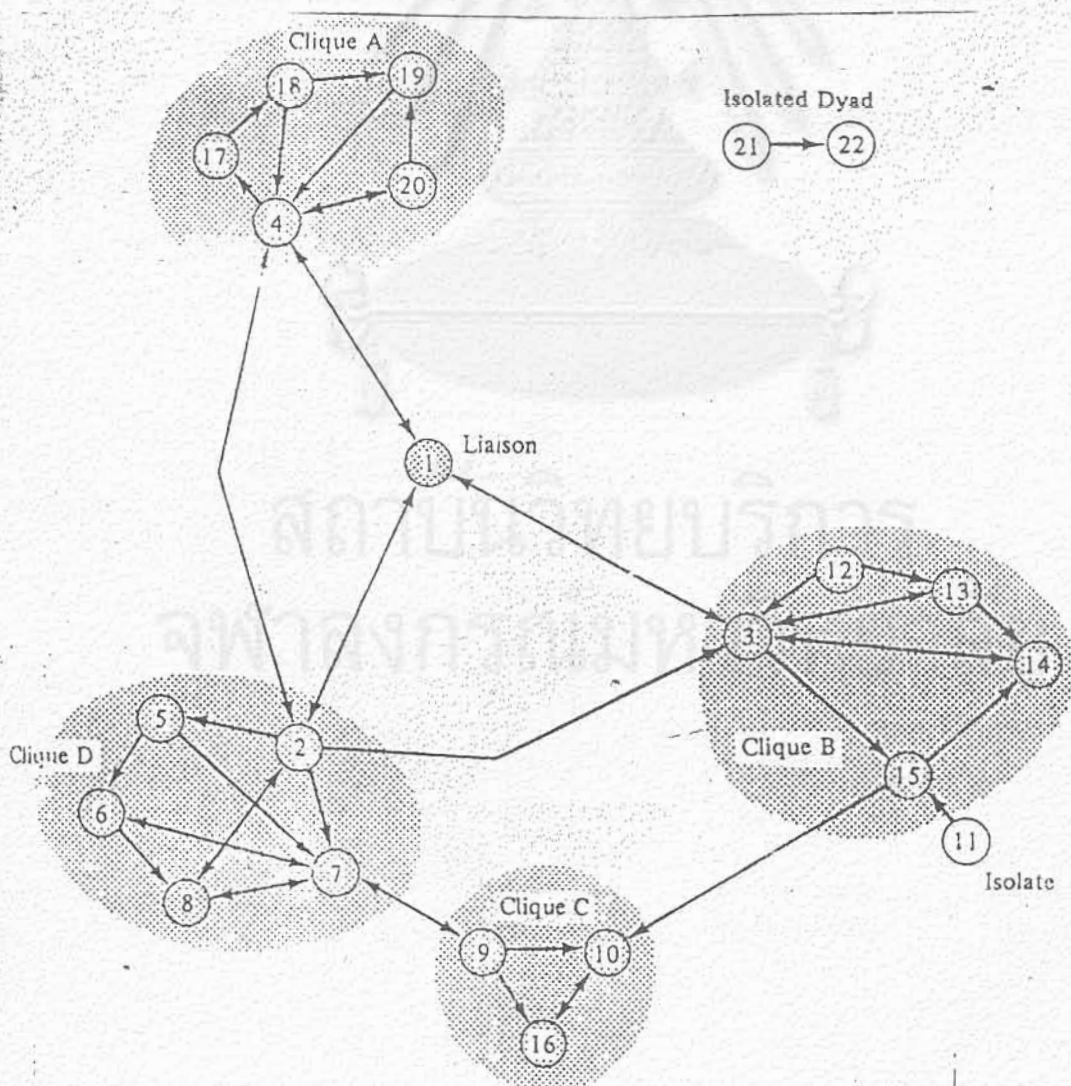
ภาพที่ 10.1 แผนภูมิองค์การของคน 22 คนในบริษัท ARC



ภาพเครือข่ายสังคมมิติ (sociogram) จากข้อมูลอยู่ในภาพที่ 10 - 2 ในภาพเราจะเห็นว่า บุคคล # 1 ตอบว่า เขาติดต่อสื่อสารกับหมายเลข # 2, 3, 4 บ่อยครั้งแต่การสื่อสารของเขากับคนอื่น ๆ ในระดับรอง ๆ ลงไปมีน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย

2. เพื่อจะจัดแยกกลุ่มย่อยของคนทั้ง 22 คน จากคำถามที่เราถามภาพที่ 10.2 จะเห็นกลุ่มย่อยเหล่านั้น เราจะเห็นเส้นทางของลูกศรบางเส้นเป็นลูกศรไป - กลับ แสดงการสื่อสารที่ตอบได้กันและกัน (reciprocal communication) และบางเส้นเป็นลูกศรไปในทางเดียว แสดงการสื่อสารที่เป็นทางเดียวหรือไม่ตอบโต้ (nonreciprocal communication) ข้อที่น่าสังเกตคือ # 5 และ # 8 สื่อสารกับ # 2, # 6, # 7 ถึงแม้ # 5 และ # 8 จะไม่ได้สื่อสารกันโดยตรง เพราะฉะนั้นศาสตราจารย์ริชาร์ด (Richards, 1971) จึงจัด # 5 และ # 8 ไว้ในกลุ่มย่อยเดียวกัน

ภาพที่ 10.2 ภาพสังคมมิติของกลุ่มย่อย 4 กลุ่มในบริษัท ARC แสดงผู้ประสานงาน ผู้แยกตัว และผู้เชื่อมโยง

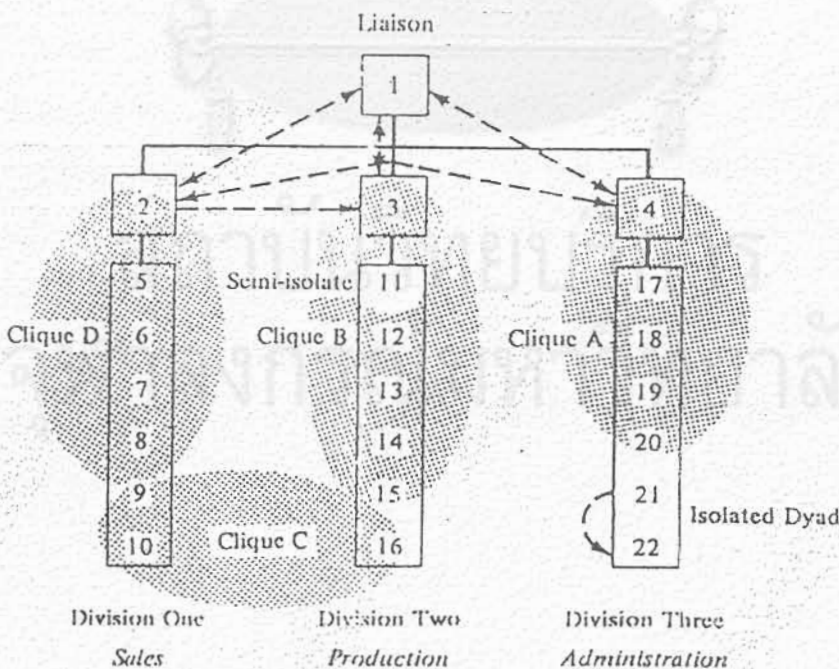


ในภาพจะเห็นว่ามียุทธศาสตร์ย่อย 4 กลุ่มในบริษัท ARC คือกลุ่มย่อย A, B, C, D (ขออนุญาตว่า กลุ่มย่อยว่า หมายถึงระบบย่อยซึ่งทุกหน่วยในระบบต่างมีการสื่อสารกันและกันบ่อยครั้งกว่าโดยเปรียบเทียบกับสมาชิกกลุ่มอื่นในระบบการสื่อสารในองค์กรนั้น ๆ) กลุ่มย่อย A ประกอบด้วยสมาชิก # 4, 17, 18, 19, 20 กลุ่ม B ประกอบด้วยสมาชิก # 3, 12, 13, 14, 15 และต่อ ๆ ไป ข้อสรุปของเราคือ สมาชิกในกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มมีความใกล้ชิดกันกับแผนภูมิองค์กรที่เราจัดเป็นทางการ นั่นคือ ระบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการคล้ายคลึงกัน

บุคคล # 7 ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มเรียกว่า bridge ผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มคือ ผู้ที่เป็นสมาชิกของกลุ่มสื่อสารย่อยกลุ่มหนึ่ง และทำหน้าที่เชื่อมโยงกับอีกกลุ่มหนึ่งด้วยการสื่อสารตอบโต้กันและกัน (communication dyad) เพราะฉะนั้นหมายเลข 7 เป็นสมาชิกกลุ่มย่อย D และสื่อสารกับสมาชิก # 9 ซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่ม C สมาชิก # 11 เป็นผู้แยกตัว (isolate) คือมีการสื่อสารกับคนอื่นน้อยมากในระบบ สมาชิก # 1 เป็นผู้ประสานงาน (liaison) คือ เป็นผู้ติดต่อกับกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปภายในระบบ โดยที่ตัวเองไม่ได้สังกัดกลุ่มย่อยใด ๆ ถ้าผู้ประสานงานคนนี้ได้ถูกขอย้ายไปจากเครือข่าย เครือข่ายนี้จะไม่มีการบูรณาการเช่นนี้

3 การซื้อภาพ กลุ่มย่อยที่ไม่เป็นทางการลงบนแผนภูมิองค์กรแสดงให้เห็นระดับของความ

ภาพ 10.3 โครงสร้างการสื่อสารระหว่างบุคคลซื้อภาพบนการจ้างองค์การอย่างเป็นทางการของบริษัท ARC



สอดคล้องกันของฝ่ายที่เป็นทางการกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ กลุ่มย่อย A ประกอบด้วยคน 5 คน (# 4, 17, 18, 19, 20) ทุกคนเป็นสมาชิกของฝ่ายที่สามสำหรับสมาชิก # 21 และ 22 พวกเขาเป็นคู่ที่แยกตัวออกไป เพราะฉะนั้นในฝ่ายที่สาม สมาชิก 2 คน ไม่ได้สื่อสารกับคนอื่นในฝ่าย โครงสร้างการสื่อสารอย่างเป็นทางการของสองคนนี้ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการ

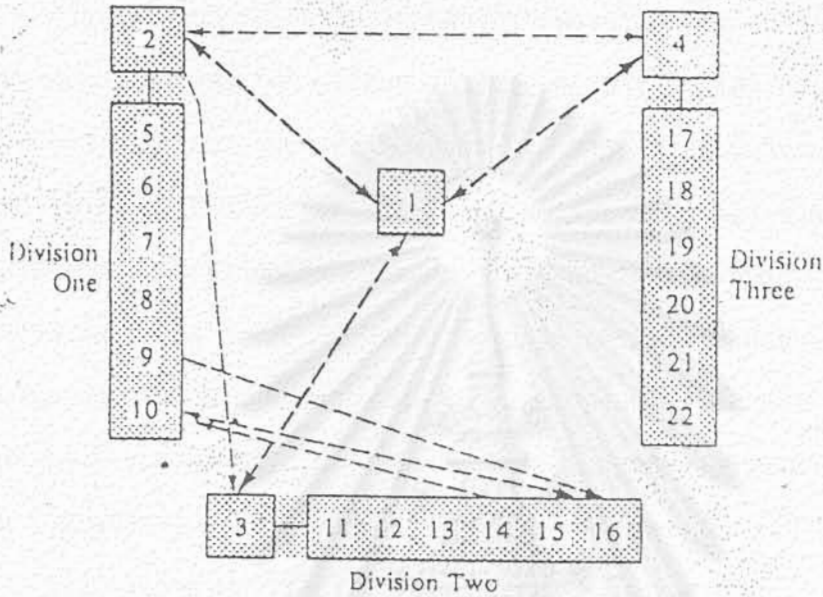
กลุ่มย่อย C มีสมาชิกในฝ่ายที่หนึ่ง (ฝ่ายชาย) และฝ่ายที่สอง (ฝ่ายผลิต) กลุ่มย่อย C ไม่ตรงกับแผนภูมิองค์การที่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ทางการสื่อสารของพวกเขาเป็นจุดอ่อนขององค์การหรือไม่หรือว่าการติดต่อสื่อสารข้ามฝ่ายของพวกเขาส่งผลที่สำคัญต่อบริษัท (การล้มภาวะนี้ที่เจาะลึกหรือการสังเกตจะช่วยในด้านนี้) กลุ่มย่อย D ใกล้เคียงกับโครงสร้างที่เป็นทางการ สมาชิกทั้งหมดอยู่ในฝ่ายเดียวกัน

การวิเคราะห์ที่เรียกว่า H (หรือ "holistic") network analysis ยังสามารถใช้การวิเคราะห์ที่เรียกว่า M ("mechanistic") network analysis มาช่วยได้ด้วย (Lindsey, 1974) การวิเคราะห์แบบ M จะดูระดับของความคล้ายคลึงกันระหว่างโครงสร้างการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เทคนิค M ต่างจากเทคนิค H ตรงที่ว่า เทคนิค H จะจัดกลุ่มย่อยตามรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ ในขณะที่เทคนิค M เริ่มตั้งแต่ฝ่ายหรือหน่วยซึ่งจัดอยู่แล้วในโครงสร้างองค์การ เทคนิค M จะสำรวจการไหลของการสื่อสารภายในและระหว่างฝ่ายที่จัดอย่างเป็นทางการแล้วเพราะฉะนั้น เทคนิค M จะตั้งสมมติฐานว่า โครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการนั้นถูกต้องเพียงพอแล้วและการไหลของข่าวสารก็จะถูกประเมินจากมาตรฐานนี้ เพราะฉะนั้นในขณะที่เทคนิค H พยายามค้นหาผู้ประสานงานซึ่งเชื่อมโยงกลุ่มย่อยต่าง ๆ เทคนิค M แสดงให้เห็นว่า ใครควรจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการเหล่านี้

ภาพที่ 10.4 แสดงถึงวิธีการวิเคราะห์ที่ใช้เทคนิค M โครงสร้างการสื่อสารแบบทางการและไม่เป็นทางการคาบเกี่ยวกันมาก การสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการคล้ายคลึงกันมาก บุคคลหมายเลข 1 ประสาน

ภาพที่ 10.4 การวิเคราะห์แบบ M ของบริษัท ABC



งานทั้งสามฝ่าย เส้นประที่เข้มแสดงรูปแบบการสื่อสารที่สอดคล้องกับโครงสร้างที่เป็นทางการ เส้นประที่จางแสดงแบบการสื่อสารที่ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างที่เป็นทางการ ไม่มีเส้นโยงการสื่อสารภายในฝ่ายเพื่อให้แบบวิเคราะห์นี้ดูง่ายขึ้น

4. การเสนอแนะให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในแผนภูมิองค์การจำเป็นต้องมีการกระทำอย่างรอบคอบ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเหล่านี้จำเป็นต้องรู้จักภูมิทัศน์หรือพื้นที่ขององค์การ หรือที่ศัพท์กร โรเจอร์ส์เรียกว่า "territory" ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มย่อย O รวมบุคคลที่อยู่ทั้งในฝ่ายขายและฝ่ายผลิต พวกเขาทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยง (Fayol's Bridge) ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ๆ สำหรับบริษัทโดยที่ไม่ได้มีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ องค์การอาจจะต้องการพิจารณาแต่งตั้งอย่างเป็นทางการถ้าหน้าที่ของเขาทั้งสองจะดำเนินต่อไปและพวกเขาควรได้รับความดีความชอบ

บทที่ 9

การสัมภาษณ์

การตรวจสอบการสื่อสารในองค์กรอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต แบบ สอบถาม และการสัมภาษณ์ ฯลฯ แต่ก่อนการสำรวจองค์การใช่วิธีการสังเกตเป็นหลัก คือ คว้าหน่วยงานได้ทำอะไรบ้างและจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร การศึกษาจะเน้นในลักษณะการใช้ เวลาในการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้น้อยที่สุด (Time and Motion Studies) ซึ่งผู้สำรวจอาจ ใช้วิธีการสังเกตด้วยตนเองโดยตรงในงานหนึ่ง ๆ หรือวิธีการสังเกตแบบแอบสังเกตการณ์ หรือวิธีการส่งผู้สังเกตหลาย ๆ คนไปยังที่ต่าง ๆ ในเวลาเดียวกัน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ การทำงานของแต่ละหน่วย แต่ปัญหาที่พบมากในการสังเกตคือการสังเกตหนึ่ง ๆ อาจไม่ สามารถสรุปสิ่งที่เป็นตัวแทนการกระทำได้อย่างแท้จริง เพราะขึ้นกับจังหวะและโอกาสที่สอดคล้องกัน รวมทั้งการสังเกตเองมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ที่ถูกสังเกต

จึงมีการพยายามหาวิธีในการสำรวจที่มีระบบและเป็นมาตรฐานที่ในปัจจุบัน แบบสอบถามนับเป็นเครื่องมือที่ใช้มากที่สุด โดยใช้การสัมภาษณ์เป็นวิธีการวิจัยเสริมที่สำคัญ และมักใช้ควบคู่กันเสมอ ๆ สำหรับในการตรวจสอบการสื่อสารในองค์กร การสัมภาษณ์นับ เป็นเครื่องมือที่ควรนำมาใช้ เพราะสามารถให้ข้อมูลเจาะลึกและสามารถความตามรายละเอียดเพิ่มเติมในระหว่างการสื่อสารแบบเห็นค่าต่อกับผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ตรวจสอบยังสามารถสังเกตปฏิกริยาและอวัจนภาษาของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ด้วย

นอกเหนือจากประโยชน์ข้างต้นแล้ว การสัมภาษณ์ยังมีข้อดีอื่น ๆ อีกดังนี้

1. ความสนิทสนมคุ้นเคย ผู้สัมภาษณ์สามารถสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับ บุคลากรและกระบวนการทำงานของบุคลากรโดยตรง หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นการช่วยให้รู้จัก องค์กรในทางที่ไม่สามารถจะทำได้จากสื่อการเขียน การสัมภาษณ์เปิดโอกาสให้สังเกต องค์กรโดยกว้าง
2. การพูดคุยในรายละเอียดได้มากขึ้น บกคิ การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้ากัน ย่อมเปิดโอกาสให้คุยในรายละเอียดได้มากกว่าการเขียน และผู้สัมภาษณ์ยังสามารถความ ถามและซักในประเด็นต่าง ๆ ที่ยังสงสัยหรือกำกวม

3. การได้ข้อมูลที่^{ผู้}ไม่ได้ตั้งใจหรือไม่ได้ครอบคลุมไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์อาจเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ บุคลากร ได้ระบายความรู้สึกและปัญหาบางอย่างที่ไม่มีโอกาสระบายผ่านสื่ออื่น ด้วยเหตุนี้ ผู้ตรวจสอบจึงมักไม่มีสิ่งที่จะถามคำถาม เช่น "คุณมีอะไรจะเสริม นอกเหนือจากสิ่งที่ฉันได้ถามไปแล้วหรือเปล่า?"

4. การเป็นแรงจูงใจให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ บุคลากรชอบที่จะพูดในสิ่งที่ตนเห็นว่ามีค่าสำคัญกับตน การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นจึงเป็นการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าองค์กรให้เกียรติและความสำคัญกับตน การสัมภาษณ์จึงเป็นเสมือนตัวกระตุ้นภายใน (intrinsic motivator)

5. less-time bound : ผู้ตรวจสอบสามารถ เพิ่ม ปรับปรุง หรือเปลี่ยน การสัมภาษณ์ เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดตลอดการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ การสัมภาษณ์ไม่เพียงจับภาพหนึ่งขององค์กร ณ เวลาหนึ่ง แต่สามารถศึกษาในระยะเวลานานขึ้น

ส่วนข้อเสียของการสัมภาษณ์คือ

1. ใช้เวลามาก การสัมภาษณ์ใช้เวลามาก จึงทำให้ใช้ค่าใช้จ่ายสูงกว่าแบบสอบถาม ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการใช้เวลาของผู้สัมภาษณ์ แต่รวมถึงเวลาที่บุคลากรอื่น ๆ ต้องผละจากงาน เพื่อให้สัมภาษณ์และการเสียค่าล่วงเวลาเมื่อมีการสัมภาษณ์หลังเลิกงาน

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ยากที่จะลงรหัสวิเคราะห์และตีความซึ่งทำให้หาความน่าเชื่อถือได้ลำบาก อาทิ จะต้องมึผู้ถอดรหัเกี่ยวกับเรื่องเดียวกันก็คนจึงจะถือว่าเป็นปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่คำตอบที่ได้รับมีความขัดแย้งกัน ซึ่งยากที่จะตัดสินในทันทีว่าคำตอบของใครมีน้ำหนักกว่ากัน

3. การสัมภาษณ์เปิดโอกาสให้คือน้อย เพราะต้องตอบทันที ผู้ให้สัมภาษณ์จึงมักมองหาข้อมูลที่เห็นอยู่รอบตัว ปัญหาที่ยกมาจึงอาจไม่ครอบคลุมและจำกัดอยู่แต่สิ่งที่บุคลากรคิดได้หรือนึกออกเท่านั้น

4. ข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลที่มาจากการรับรู้ของผู้ตอบ ซึ่งความแตกต่างของการรับรู้เป็นปัญหาสำคัญในการที่จะสรุปผล บางครั้งการรับรู้ของผู้ตอบก็ต่างจากการสังเกตและการรับรู้ของผู้ตรวจสอบ

ขั้นตอนต่าง ๆ ก่อนการสัมภาษณ์

1. แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 รอบ

การตรวจสอบการสื่อสารในองค์กรอาจทำเป็นระยะต่าง ๆ เพื่อให้เห็นพัฒนาการหรือปัญหาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นตลอดเวลา แม้กระทั่งในระหว่างการตรวจสอบ ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์ผลโดยใช้การสัมภาษณ์เพียงครั้งเดียวจึงขาดความเที่ยงตรงอยู่มาก นอกจากนี้ยังต้องตระหนักว่าการเข้าไปสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบโดยตัวมันเองก็เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปจึงควรสัมภาษณ์ 2 รอบ

ในการสัมภาษณ์แต่ละรอบ ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมโครงสร้างการสัมภาษณ์ (Interview guide) ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างของการสัมภาษณ์ เช่น บทนำ วัตถุประสงค์ หัวข้อที่จะตรวจสอบ คำถามต่าง ๆ และการเรียงลำดับคำถามอย่างคร่าว ๆ เพื่อใช้ให้เกิดความคงที่ในการสัมภาษณ์บุคลากรจำนวนมาก และการสัมภาษณ์แต่ละรอบก็จะใช้โครงสร้างการสัมภาษณ์ที่ต่างกัน

เป้าหมายของการสัมภาษณ์รอบแรกซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงสำรวจหรือสืบค้น (Exploratory Interview) คือ การทำให้ผู้สัมภาษณ์คุ้นเคยกับองค์กร บุคลากร และกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กรโดยทั่วไป ตลอดจนระบุชนิดของปัญหา และกำหนดคำถามที่ต้องการความถามเพิ่มเติมจากแบบสอบถามและหลังการสัมภาษณ์ เพราะฉะนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรกนี้ยังไม่คมชัดพอที่จะวิเคราะห์องค์กรอย่างถูกต้องจนกว่าจะได้สัมภาษณ์เพื่อติดตามผลอีกครั้ง

สำหรับการสัมภาษณ์ในรอบที่สองซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เพื่อติดตามผล (Follow-up Interview) นั้นเป็นการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรายละเอียดของข้อมูลมากขึ้นจากการสัมภาษณ์ในรอบแรกผู้สัมภาษณ์จะเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นว่าอะไรคือปัญหาบ้าง และปัญหามีลักษณะโดยพื้นฐานอย่างไร จึงสามารถเตรียมคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและเจาะเจาะจงขึ้น รวมทั้งเริ่มเห็นมิติในการวิเคราะห์ปัญหาได้ชัดขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้สัมภาษณ์จะต้องไม่เผยแพร่ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รอบแรกซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคำตอบที่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะให้

กับการสัมภาษณ์ในรอบที่สอง ตัวอย่างของคำถามในรอบที่สองซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์รอบแรก เช่น

"จากการสำรวจของเราพบว่า บุคลากรประเมินความพยายามในการสื่อสารของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สูงนัก ท่านคิดว่าเป็นเพราะเหตุใด"

ประโยชน์ประการที่สองของการสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลนอกเหนือจากการได้ข้อมูลเพิ่มเติมในจุดที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์รอบแรกคือ เป็นการปรับการหาข้อมูลให้รับกับการเปลี่ยนแปลงตามเวลา ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและสามารถเปรียบเทียบปัญหาเดียวกันภายใต้เงื่อนไขเวลาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งช่วยให้การวิเคราะห์ไม่หยุดนิ่งหรือแข็งไว้ผิดความเป็นจริง ข้อมูลจึงดูน่าเชื่อถือและเป็นจริงมากขึ้น

2. ระบุเหตุผลของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบปัญหาขององค์กรหรือการสื่อสารขององค์กรมีขึ้นเพื่อทำให้ฝ่ายบริหารทราบถึงการรับรู้และความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรหรือต่อส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งทราบถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงสามารถรู้ว่า องค์กรดำเนินงานไปด้วยดีอย่างไร และสามารถระบุปัญหาแต่เนิ่น ๆ ก่อนที่จะเกิดผลเสียอย่างมากต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม ก่อนการสัมภาษณ์บุคลากรควรได้รับแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับการตรวจสอบอย่างเป็นทางการ ความจริงใจและเปิดเผยจะช่วยลดความระแวงสงสัยของบุคลากรที่มีต่อการตรวจสอบนั้น ๆ หากการสัมภาษณ์เกิดขึ้นอย่างไม่รู้ตัว บุคลากรย่อมรู้สึกไม่พอใจและรู้สึกว่าองค์กรทำอะไรปิด ๆ บัง ๆ อยู่ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรรู้ว่าบุคลากรเองจะได้รับประโยชน์อย่างไรจากผลการตรวจสอบ ไม่ควรทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการตรวจสอบเพื่อผลประโยชน์ของผู้บริหารฝ่ายเดียว

3. เลือกผู้สัมภาษณ์

ผู้ตรวจสอบอาจเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับบริหารหรืออาจเป็นบุคคลภายนอก เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร ที่ปรึกษาขององค์กร หรือนักวิชาการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร ธรรมชาติของปัญหาที่องค์กรกำลังประสบ งบประมาณ และทรัพยากรด้านบุคคล

ลากรและอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรพิจารณาว่าควรให้ใครเป็นผู้ทำการตรวจสอบ โดยศึกษาข้อดีและข้อเสียของการใช้บุคลากรภายในและการใช้บุคลากรภายนอก ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ หนึ่ง รวมทั้งคำนึงถึงทรัพยากรและข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร นอกจากนี้ อาจพิจารณาถึงหัวข้อต่าง ๆ เหล่านี้ในการเลือกตัวผู้สัมภาษณ์ ด้วย คือ

1. ผู้สัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์หรือไม่ หรือเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการสัมภาษณ์ในลักษณะนี้มาก่อนหรือไม่
2. เป็นผู้ที่บุคลากรวางใจที่จะเปิดเผยข้อมูลให้ฟังหรือไม่ ซึ่งในบางกรณี อาจเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงซึ่งมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันดี หรืออาจเป็นบุคคลภายนอกที่บุคลากรรู้สึกว่าจะไม่มีความสัมพันธ์กับคนในองค์กร ปกติแล้วถ้าเป็นบุคลากรภายใน บุคลากรที่จะทำหน้าที่สัมภาษณ์ควรอยู่นอกสายงานนั้น ๆ
3. เป็นผู้ที่มีจริยธรรมและวางใจได้หรือไม่ ดังปรากฏว่ามีผู้วิจัยบางคน สามารถสรุปผลโดยที่ไม่มีการวิจัยเลย

ในสหรัฐอเมริกา ผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มักเป็นที่ปรึกษาภายในบริษัท เช่น บริษัท IBM บริษัท United Airlines หรือบริษัท Sears Roebuck เป็นต้น ซึ่งงานด้านการเป็นที่ปรึกษาการสื่อสารในองค์กรกำลังกลายเป็นอาชีพที่เติบโตอย่างรวดเร็วในสหรัฐอเมริกา แต่สำหรับประเทศไทยยังมีน้อยมาก ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

4. เลือกผู้ให้สัมภาษณ์

จุดสำคัญของการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์หรือผู้ถูกตรวจสอบ คือเลือกผู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ดีที่สุดซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของการสัมภาษณ์ การเลือกผู้ให้สัมภาษณ์อาจทำได้ 2 ลักษณะเหมือนวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์อื่น ๆ แต่อาจมีลักษณะเฉพาะขององค์กรบางอย่างที่น่าจะนำมาพิจารณาดังนี้

การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแรก คือ การเลือกสุ่ม (random sampling) ซึ่งข้อเด่นของการเลือกแบบนี้ คือ ทุกคนในองค์กรมีสิทธิได้รับเลือกให้แสดงความคิดเห็นเท่า ๆ กัน แต่ก็อาจมีข้อจำกัดคือ ตัวแทนจากบางกลุ่มไม่ได้รับเลือก และในบางกรณีผู้สัมภาษณ์อาจต้องการสัมภาษณ์ผู้นำความคิดหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ด้วย แต่การเลือกสุ่ม

อาจไม่เอื้อให้ ฉะนั้น การเลือกแบบแบ่งชั้น (stratified sampling) จึงอาจเหมาะสมกว่า

สำหรับผู้ที่มาเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ อาจมีประเภทของผู้ให้สัมภาษณ์สองประเภท คือ ผู้ที่เจ้าหน้าที่ในระดับสูงในองค์กรแนะนำเข้ามา เช่น ผู้จัดการอาจแนะนำให้ผู้สัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากนาย ก ข ค และไม่ให้เก็บจากนาย ง จ ช เนื่องจากผู้จัดการเห็นว่านาย ก ข ค เป็นคนที่ไว้ใจได้ และให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ซึ่งหากผู้สัมภาษณ์เชื่อในคำแนะนำนี้ก็เท่ากับผู้สัมภาษณ์กำลังมองปัญหาจากอคติของผู้จัดการมากกว่าการวางตนเป็นกลาง

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกประเภทหนึ่งคือ พวกอาสาสมัคร บุคลากรเหล่านี้มักเป็นผู้ที่ต้องการให้ความร่วมมือและต้องการระบายนปัญหาต่าง ๆ ให้ฝ่ายบริหารรับรู้และแก้ไข ฉะนั้นผู้สัมภาษณ์จึงควรยินดีที่จะให้พวกอาสาสมัครเหล่านี้ได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย แต่ขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์จะต้องพิจารณาว่า ปัญหาที่อาสาสมัครเหล่านี้ระบุเป็นปัญหาของคนโดยทั่วไปหรือเป็นปัญหาเฉพาะบุคคล ซึ่งไม่ได้สะท้อนความคิดเห็นของบุคลากรโดยรวม

องค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่ช่วยในการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ก็คือความสามารถในการเข้าถึงบุคคลนั้น บางคนอาจปฏิเสธเนื่องจากไม่ต้องการผูกมัดตัวเองหรือเนื่องจากไม่มีเวลาให้ บางคนอาจอยู่ในช่วงพักร้อน ลาหยุด หรือเดินทางไปยังต่างจังหวัดและต่างประเทศ เป็นต้น ฉะนั้น ระบบการเลือกจึงต้องยืดหยุ่นพอที่จะแก้ปัญหานี้ได้

กล่าวโดยสรุป ผู้ตรวจสอบจะต้องแน่ใจว่า การเลือกผู้ให้สัมภาษณ์นั้น

1. มีตัวแทนจากทุกหน่วย/ทุกฝ่าย
2. ครอบคลุมผู้นำความคิดและบุคคลสำคัญ
3. เปิดโอกาสให้อาสาสมัคร

5. เลือกประเด็นคำถามรวมทั้งโครงสร้างการสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยทั่วไปถ้าเป็นการสัมภาษณ์ในรอบแรก คำถามมักเป็นคำถามที่ถามทุกแง่มุมขององค์กร เพื่อให้ได้ภาพรวมขององค์กรก่อนที่จะถามเจาะลึกในบางหัวข้อในการสัมภาษณ์เพื่อติดตามผล

ตัวอย่างของหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ เช่น ใครสื่อสารกับใคร อย่างไร ที่บุคลากรได้รับข้อมูลที่ต้องการ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร ความสัมพันธ์ต่าง ๆ

ระหว่างบุคลากรและหน่วยงานเป็นอย่างไร ปฏิบัติงานต่อช่องทางต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอย่าง
ทางแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สะท้อนให้เห็นอะไรบ้าง รวมถึงประเด็นอื่น ๆ เช่น
กระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ระบบการประเมินผลงาน และข้อเสนอ
ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ฯลฯ

หัวข้อต่าง ๆ เหล่านี้อาจแตกต่างกันไปตามประเภทขององค์กร ขนาด
ขององค์กร และเป้าหมายของการสัมภาษณ์ที่แต่ละองค์กรต้องการ

ในการสัมภาษณ์รอบสอง หลังจากรับทราบปัญหาเฉพาะจากการสัมภาษณ์
รอบแรก ผู้สัมภาษณ์อาจเลือกสัมภาษณ์เฉพาะบางประเด็นที่สำคัญหรือสัมพันธ์กับผลที่ได้จาก
การสัมภาษณ์รอบแรกเท่านั้น ฉะนั้น ผู้สัมภาษณ์อาจต้องเข้าใจจุดเน้นที่ต่างกันของการสัม
ภาษณ์ทั้งสอง กล่าวคือ คำถามสำหรับการสัมภาษณ์รอบแรกนั้นควรเน้นการเห็นภาพรวม
ขององค์กร ส่วนคำถามสำหรับการสัมภาษณ์รอบสองควรเน้นให้เห็นภาพขององค์กรเฉพาะ
จุดได้เด่นชัดยิ่งขึ้น

ในการเตรียมคำถามก่อนการตรวจสอบนั้น มีแนวทางที่ผู้ตรวจสอบควร
พิจารณาดังนี้

1. มีการเลือกใช้ประเภทคำถามที่เหมาะสมในการตรวจสอบ ส่วนใหญ่
ควรใช้คำถามเปิด (open question) เป็นหลัก โดยใช้คำถามปิด (closed
question) ในบางโอกาส เช่น เมื่อต้องการคำตอบที่ผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อประโยชน์
ในการสรุปที่แน่ชัด และเพื่อความสะดวกและน่าเชื่อถือในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ คำ
ถามเปิดได้แก่ คำถามที่ลงท้ายด้วย "ทำไม" "อย่างไร" และคำถามที่แสดงความคิดเห็น
ต่าง ๆ ส่วนคำถามปิดได้แก่ คำถามที่ถามด้วยคำว่า "ใคร" "อะไร" "หรือไม่" เมื่อ
ไหร่" "ที่ไหน" เป็นต้น
2. คำถามโดยเฉพาะในการสัมภาษณ์รอบแรก ควรครอบคลุมการสำรวจ
ระดับต่าง ๆ และลักษณะต่าง ๆ ขององค์กรและการสื่อสาร
3. คำถามควรครอบคลุมทั้งอดีต และปัจจุบัน และรวมถึงอนาคต (ถ้าเป็นประโยชน์)
4. คำถามควรนำไปสู่การชี้ให้เห็นตัวอย่างการกระทำหรือพฤติกรรมที่เป็น
รูปธรรม นอกเหนือจากการรับรู้โดยทั่วไป
5. คำถามต้องผ่านการคิดและทบทวนและขัดเกลาอย่างดี เพื่อให้แน่ใจ
ว่าจะได้ข้อมูลตามที่ต้องการ

6. ในการสัมภาษณ์แต่ละรอบ จะต้องมีการถามคำถามพื้นฐานหรือคำถามที่เป็นหัวใจสำคัญต่าง ๆ เหมือน ๆ กัน เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือพอหรือมากพอที่จะสรุปผลที่เป็นภาพรวม

7. แม้ว่าการสัมภาษณ์ทั้งสองรอบต้องการวัดหรือประเมินสิ่งเดียวกัน แต่คำถามทั้งสองรอบควรทำให้ได้ข้อมูลที่ต่างกัน หรือมีความละเอียดลึกซึ้งต่างกัน

สำหรับโครงสร้างของสัมภาษณ์ โดยทั่วไปควรเริ่มจากคำถามกว้างไปสู่คำถามที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้มีการสร้างความสัมพันธ์และความวางใจก่อนจะเข้าสู่คำถามเฉพาะต่อไป โครงสร้างการสัมภาษณ์จะแสดงให้เห็นต่อไปในเรื่องโครงสร้างการสัมภาษณ์

6. เตรียมโครงสร้างการสัมภาษณ์

โครงสร้างการสัมภาษณ์จะเป็นประโยชน์ในแง่ทำให้ผู้ตรวจสอบเห็นภาพรวมของการสัมภาษณ์ทั้งหมด และเพื่อให้ผู้ตรวจสอบเห็นประเด็นต่าง ๆ ที่ตนอาจครอบคลุมได้ในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยทั่วไปโครงสร้างของการสัมภาษณ์เพื่อการตรวจสอบการสื่อสารจะประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : บทนำ

1. การแนะนำตนเอง
2. เป้าหมายทั่วไปของการสัมภาษณ์
3. การให้ความมั่นใจว่าข้อมูลจะเป็นความลับ
4. การแจ้งให้ทราบถึงวิธีเลือกผู้ถูกสัมภาษณ์ (ถ้าไม่ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงได้รับเลือก)
5. ลักษณะรูปแบบของการสัมภาษณ์
6. การนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้

ส่วนที่ 2 : คำถาม

โครงสร้างของคำถามควรมีลักษณะดังนี้

1. เริ่มจากคำถามกว้างและเป็นคำถามผู้ให้สัมภาษณ์มีความมั่นใจที่จะให้ข้อมูลและเป็นคำถามที่ช่วยกระตุ้นความร่วมมือและมีความสำคัญต่อผู้ถูกสัมภาษณ์
2. เริ่มจากคำถามกว้างสู่คำถามที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น

3. เริ่มด้วยคำถามเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ลักษณะงาน เพราะเป็นเรื่องที่คนกลัวพูด ก่อนจะถามเกี่ยวกับเรื่องภายในของคุณ

ส่วนที่ 3 : สรุป/เปิดช่องให้เสริมข้อมูล/และกล่าวขอบคุณ

สำหรับการเริ่มต้นการสัมภาษณ์ คำถามจึงมักมีลักษณะทิศทางดังนี้

คำถามเปิด

คำถามปิด

คำถามทั่วไปกว้าง ๆ

คำถามเฉพาะเจาะจง

คำถามที่เน้นเรื่องงาน

บุคคล

หากมีผู้สัมภาษณ์มากกว่า 1 คน ผู้รับผิดชอบหลักควรจัดการฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์

ให้เข้าใจกระบวนการสัมภาษณ์และคุ้นเคยกับโครงสร้างการสัมภาษณ์ รวมทั้งทำความเข้าใจและความในเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันเสียก่อน

7 เลือกเวลาและสถานที่การสัมภาษณ์

สิ่งแรกที่ผู้ตรวจสอบจะต้องทำก็คือ การจัดทำตารางทั้งหมดอย่างสมบูรณ์ไว้

ล่วงหน้าว่าจะสัมภาษณ์ใคร เวลาใด ที่ไหน นานเท่าใด เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและจัดการได้อย่างถูกต้อง มีการกำหนดวันเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งระยะเวลาของการสัมภาษณ์ ผู้ตรวจสอบจะต้องดูว่าวันใดเป็นวันที่มีงานยุ่งและให้ผู้สัมภาษณ์มีการกิจมากหรือไม่พร้อม ก็ควรหลีกเลี่ยงวันเหล่านั้น ส่วนระยะเวลาอาจต่างกันแล้วแต่บุคคลหรือหน่วยงาน โดยทั่วไปจะกินเวลาประมาณ 1/2 - 1 ชั่วโมง และอาจกินเวลาถึง 2 ชั่วโมงในการสัมภาษณ์กับผู้อยู่ในตำแหน่งสำคัญที่จะให้ข้อมูลได้มากกว่าคนอื่น ๆ แต่ทั้งนี้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องรวมถึงระยะเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ในช่วงต้น และมีช่วงพัก (break) สำหรับปรับตารางได้บ้าง

การจัดตารางต่าง ๆ อาจมอบให้คนกลาง (liaison) เป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้ ส่วนสถานที่ที่ใช้สัมภาษณ์ควรเป็นสถานที่ที่สงบ ปลอดภัยจากการรบกวนของคุณภายนอก ซึ่งอาจเป็นภายในองค์กรหรือนอกองค์กร หรืออย่างน้อยให้ห่างจากโต๊ะทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ แต่โดยทั่วไปผู้สัมภาษณ์อาจต้องการสัมภาษณ์นอกองค์กรหรือนอกเขตทำงาน เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกเป็นส่วนตัว ทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจ คือ ห่างจากที่ทำงานและสภาพแวดล้อมเดิม ออฟฟิศบางแห่งอาจสงบเงียบแต่เป็นกระจกล้อมซึ่งคนผ่านไปมา เห็นได้ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กลัวว่ากำลังมีใครจ้องมองตนอยู่หรือไม่ นอกจากนี้ สถานที่ที่ใช้สัมภาษณ์

ควรทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล้าตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี รวมทั้งควรตั้งอยู่ในที่ที่สะดวกแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะให้ความร่วมมือ

เมื่อกำหนดวัน เวลาและสถานที่ได้แล้วผู้สัมภาษณ์ควรแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้จัดตารางการทำงานของตนได้ถูกต้อง การเรียกบุคคลากรจากงานที่กำลังทำอยู่ เพื่อมาสัมภาษณ์อย่างกะทันหันย่อมทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่พอใจ เป็นการแสดงอำนาจของฝ่ายบริหารรวมทั้งกระทบต่อการทำงานของบุคคลากรด้วย

ส่วนใหญ่แล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจเป็นผู้กำหนดสถานที่และให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นผู้เลือกวัน เวลาภายในขอบเขตที่ผู้สัมภาษณ์กำหนดให้

8. เตรียมวิธีการนำข้อมูลไปใช้

ในขั้นตอนการเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ทั้ง 7 ประการข้างต้นนั้น ผู้สัมภาษณ์อาจสามารถควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จของการสัมภาษณ์มากที่สุด แต่ขั้นตอนสุดท้ายนี้ผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถควบคุมได้ลำพังเพียงคนเดียว เพราะขึ้นกับนโยบายและการตัดสินใจของบุคคลในระดับสูงอื่น ๆ แต่ขณะเดียวกันบุคคลากรจะให้ความ เชื่อถือและศรัทธาแก่การสัมภาษณ์หรือไม่ ขึ้นกับภาพพจน์ของการสัมภาษณ์ในอดีตว่าสามารถนำข้อมูลที่ตนให้ความร่วมมือไปใช้ตามที่แจ้งแก่บุคคลากรหรือไม่ William Glueck กล่าวว่า

"สิ่งที่มีผลกระทบอย่างมากต่อความเที่ยงตรงของการสำรวจองค์กร ก็คือบุคคลากร เชื่อหรือไม่ว่าผู้บังคับบัญชาสนใจที่จะรู้ความจริงอย่างจริงจังและยินดีที่จะติดตามผลตามที่เขาเหล่านั้นแนะนำ... ความล้มเหลวในการรักษาความสัตย์สุจริตทำลายความศรัทธาของบุคคลากรในการสัมภาษณ์อื่น ๆ ที่จะตามมา"

เพราะฉะนั้นผู้ตรวจสอบจึงจะต้องทำการตกลงกับผู้บริหารที่รับผิดชอบกับการตรวจสอบว่าจะนำข้อมูลที่ได้ออกไปอย่างไร เพื่อป้องกันกรณีไม่รักษาความสัตย์สุจริตตามที่ให้ไว้กับบุคคลากรที่ให้สัมภาษณ์ และเป็นการคงรักษาศรัทธาและความ เชื่อถือต่อไป ซึ่งทางเลือกของวิธีการนำข้อมูลไปใช้มีหลายทางด้วยกัน เช่น

1. ผลที่ได้จากการตรวจสอบจะพิมพ์เผยแพร่ให้บุคคลากรรู้หรือไม่
2. ผลที่ได้จากการตรวจสอบจะนำไปใช้อย่างแน่นอนหรือขึ้นกับพิจารณา

ญาณและการตัดสินใจของผู้บริหารว่าจะใช้หรือไม่ใช้

3. จะมีการพิมพ์สรุปผลรายงานในลักษณะใด เช่น แยกทำรายงานทั่วไป เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร และรายงานเฉพาะรายบุคคลเพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบปัญหา นั้น ๆ โดยตรง เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการตกลงกันให้เรียบร้อย เพื่ออธิบายให้แก่บุคลากรที่จะให้สัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์ต่อไป

ระหว่างการสัมภาษณ์

สิ่งที่ผู้สัมภาษณ์จะต้องทำเหมือนการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาและวิจัยอื่น ๆ ก็คือ การรักษาความเป็นกลางและความคงที่ระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผลการสัมภาษณ์เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ โดยใช้คำถามพื้นฐานเหมือนกัน โดยเฉพาะในการสัมภาษณ์รอบแรก ในการตรวจสอบของครั้งนี้ คำถามส่วนใหญ่ที่ใช้เป็นคำถามเปิด แต่ทั้งนี้คำถามนั้นจะต้องไม่กำกวม และไม่เป็นคำถามนำ การตรวจสอบของครั้งจะได้ผลที่ไม่เที่ยงตรงหากผู้สัมภาษณ์เลือกใช้คำถามปิดที่จำกัดคำตอบให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ครอบคลุมทางเลือกทั้งหมด หรือการใช้ภาษาหรือคำที่ไม่สื่อความหมายแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ ไม่มีการความถามเพื่อให้ได้ข้อมูลทีละขั้นยิ่งขึ้น เช่น ถามว่า "คุณคิดว่าบรรยากาศการสื่อสารองค์กรเป็นอย่างไร ดี ปานกลาง หรือไม่ดี" การตีความหมาย คำว่า "ดี" ของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนแตกต่างกัน บางคนอาจมองการที่ผู้บังคับบัญชาเรียกตนเข้าไปพูดคุยด้วยบ่อย ๆ ว่าเป็นการพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่บางคนอาจมองการกระทำเดียวกัน ว่าเป็นการแสดงการใช้อำนาจและไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

การสัมภาษณ์ควรเริ่มต้นด้วยคำถามเปิดกว้าง ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เปิดเผยข้อมูล โดยที่ผู้สัมภาษณ์จะไม่พยายามชี้นำหรือตีกรอบในช่วงต้น การใช้คำถามเปิดจะช่วยชี้ให้เห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีการรับรู้และมององค์กรและสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างไร จัดลำดับความสำคัญอย่างไร ทำให้ผู้สัมภาษณ์เห็นกรอบอ้างอิงและระดับความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรของผู้ถูกสัมภาษณ์

นอกจากเรื่องลักษณะคำถามแล้ว โครงสร้างของการจัดลำดับคำถามก็มีความสำคัญโดยทั่วไปผู้สัมภาษณ์ควรพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และให้เวลากับการสร้างความรู้ความคุ้นเคยและไว้วางใจในช่วงต้นของการสัมภาษณ์ เพราะฉะนั้น จึงต้องพยายามทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกเพลินหรือเต็มใจที่จะพูดคุย โครงสร้างการจัดลำดับคำถามแบบแน่นอนตายตัวที่ปรากฏในโครงร่างการสัมภาษณ์ (Interview Guide) จึงไม่ใช่เรื่องสำคัญ ผู้สัมภาษณ์อาจเปลี่ยนลำดับคำถามตามแต่สถานการณ์และอารมณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ เพียงแต่จะต้องถามให้ครบทุกคำถามเหมือนกันทุกคน ดังนั้น โครงร่างการสัมภาษณ์จึงเป็นคู่มือที่ดี แต่ไม่ควรทำให้โครงร่างนั้นบังคับการสัมภาษณ์ให้ดำเนินตามลำดับนั้นอย่างขาดความยืดหยุ่นเป็นอันขาด สิ่งที่สำคัญมากอีกประการหนึ่งในเรื่องของคำถามก็คือ ผู้สัมภาษณ์จะต้องปรับคำถามให้เข้ากับบุคลาการแต่ละระดับ แต่ละลักษณะงานและแต่ละบุคลิกลักษณะ

นอกจากนี้ โครงร่างการสัมภาษณ์ต้องปรับได้ โดยเฉพาะเมื่อได้รับข้อมูลใหม่เพิ่มเติมระหว่างการสัมภาษณ์ โครงร่างจึงต้องไม่มีลักษณะแน่นอนตายตัว

ในระหว่างการให้สัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรควบคุมตนเองในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการพยายามกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ร่วมมือโดยไม่บีบบังคับ การสร้างบรรยากาศแบบไม่ข่มขู่หรือทำให้เกรงกลัว โดยใช้วิธีตั้งคำถามแบบการสนทนาสบาย ๆ การให้ความสนใจและความถ้อยใจอย่างตั้งใจและจริงใจและการไม่ย่ำยีภาพลบบที่บุคลาการมิได้เอ่ยถึงให้บุคคลตระหนักซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มปัญหาด้านขวัญและกำลังใจของบุคลาการและทำให้เกิดภาพพจน์องค์กรในทางลบมากขึ้น ขณะเดียวกัน ผู้สัมภาษณ์จะต้องสามารถควบคุมสถานการณ์การสัมภาษณ์ให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการระงับอารมณ์และความรู้สึกอย่างรุนแรงของผู้สัมภาษณ์ การกำหนดทิศทางและขอบเขตของการตอบให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งพูดออกนอกเรื่องหรือตอบมากเกินไป ต้องการ รวมถึงการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่าง ๆ เช่น การนั่งเงยบ การร้องไห้ เป็นต้น

ตลอดการสัมภาษณ์ ควรสังเกตปฏิกิริยาต่าง ๆ รวมทั้งสังเกตความขัดแย้งระหว่างวจนและอวจนสารของผู้ถูกสัมภาษณ์ รวมทั้งเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่ไม่ได้วางแผนจะเก็บแต่ได้รับจากการสัมภาษณ์นั้น ๆ

เพื่อเป็นการลดอคติในการรับรู้ข้อมูลและตีความ รวมทั้งเพื่อให้ข้อมูลได้
 อย่างถูกต้องและครบถ้วน ผู้สัมภาษณ์อาจมีการบันทึกเสียงไว้ ซึ่งในเรื่องนี้ผู้สัมภาษณ์จะต้อง
 พิจารณาอย่างรอบคอบมิให้การบันทึกเสียงมีผลกระทบต่อทัศนคติและการตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์
 ฉะนั้นในบางกรณีผู้สัมภาษณ์อาจพิจารณาการบันทึกข้อมูลด้วยวิธีอื่น ๆ เช่น จุดโน้ตระหว่าง
 การสัมภาษณ์และสรุปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟังในตอนท้ายของการสัมภาษณ์ เขียนบทสรุปทันทีที่
 การสัมภาษณ์เสร็จสิ้นหรืออาจมีผู้ช่วยจับบันทึกโน้ตระหว่างที่ตนกำลังสัมภาษณ์ ทั้งนี้คำพูดที่สำคัญ
 ใดๆต่าง ๆ จะต้องลงบันทึกไว้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

โดยทั่วไป หลังการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ควรมีการเขียนสรุปส่งต่อไปน

1. ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์
2. วันที่/สถานที่สัมภาษณ์
3. ตำแหน่ง/แผนกของผู้ถูกสัมภาษณ์
4. คำตอบของคำถามแต่ละข้อ
5. การสังเกตอื่น ๆ ส่วนตัว
6. คำถามหรือสิ่งที่น่าสนใจหรือสัมภาษณ์เพิ่มเติม

การสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์

หลังจากสัมภาษณ์และสรุปการสัมภาษณ์แต่ละรายเสร็จสิ้นแล้ว ควรมีการสัง
 เคราะห์ข้อมูลที่ได้รับอย่างเป็นระบบ โดยอาจปฏิบัติดังนี้

1. จัดเวลาให้ผู้สัมภาษณ์ได้ถกกัน เกี่ยวกับสิ่งที่ค้นพบในองค์กร ซึ่งไม่จำเป็นต้อง
 ต้องรอจนการสัมภาษณ์ทั้งหมดเสร็จสิ้น โดยอาจมีการสรุปผลและคุยกันหลังการสัมภาษณ์ใน
 แต่ละวัน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบการรับรู้ของผู้ตรวจสอบหรือของผู้สัมภาษณ์
 เองก่อนการตีความและสรุปผลอย่างเป็นทางการ

2. ผู้สัมภาษณ์ไม่จำเป็นต้องแยกวิเคราะห์คำตอบทุกข้อ แต่ควรมีการจัดหมวด
 หมู่เนื้อหาของคำตอบที่ได้รับ รวมถึง range ของคำตอบในแต่ละหมวดหมู่ ซึ่งอาจช่วยให้
 สามารถเขียนภาพรวมจากคำตอบต่าง ๆ เหล่านั้น

3. คงความเป็นกลางในการวิเคราะห์เบื้องต้น ณ จุดนี้ หน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ หรือผู้ตรวจสอบคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เท่านั้น ดังนั้นจึงต้องระวังแนวโน้มที่จะ ประเมินหรือหาเหตุผลให้กับพฤติกรรมหรือปัญหาหนึ่ง ๆ

4. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แต่ละรอบแยกออกจากกัน ผลสรุปที่ได้ จากการสัมภาษณ์รอบแรกสามารถนำมาเปรียบเทียบกับผลสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์รอบสอง

5. รู้จักเลือกการตีความเชิงคุณภาพ ผู้ตรวจสอบต้องพิจารณาว่าจำนวนคำตอบที่ได้รับในเชิงปริมาณมีนัยสำคัญที่ควรสรุปและตีความหรือไม่

6. สรุปข้ามคำถาม คำถามต่าง ๆ แม้จะเจาะเฉพาะส่วนหรือ เจาะเฉพาะแผนแต่ ก็มุ่งในการหาคำตอบเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กรทั้งหมด หรือของระบบการสื่อสารทั้งหมด ดังนั้นจึงไม่ควรสนใจเฉพาะคำตอบของคำถามแต่ละข้อเท่านั้น แต่ต้องสำรวจข้อมูลจาก หลาย ๆ มิติ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร

ปัญหาที่พบในการสัมภาษณ์

ปัญหาสำคัญที่สุดคือ ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ความไว้วางใจและเห็นประโยชน์ของการ สัมภาษณ์มากพอที่จะยอมให้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาหรือไม่ ความกลัวผลกระทบที่ ตนจะได้รับ ความเกรงใจผู้บังคับบัญชา ความไม่คุ้นเคยกับผู้สัมภาษณ์ ความระแวงสงสัย อคติต่อการสัมภาษณ์ที่ผ่านมา และอื่น ๆ ล้วนเป็นอุปสรรคสำคัญที่สะกิดกั้นการเปิดเผยข้อมูลอย่างจริงจัง

นอกจากนี้สิ่งที่มีอิทธิพลต่อผลของการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบองค์กรคือ ความ แตกต่างในเรื่องการรับรู้ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานภาพ และฐานะที่ต่างกันทำให้มองเห็นปัญหาต่างกัน ผู้สัมภาษณ์จะพยายามเน้นความสำคัญของปัญหา หนึ่ง ในขณะที่ผู้ถูกสัมภาษณ์พยายามเน้นปัญหาอื่น การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับลักษณะงานและ ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ก่อนการสัมภาษณ์ จึงอาจช่วยเพิ่มความเข้าใจร่วมกันระหว่างคนทั้งสอง ได้ รวมทั้งการความถามและให้บุคลากรตอบอย่างเป็นรูปธรรมที่สุด จะช่วยลดการตีความที่ ผิดพลาดได้

สิ่งที่เป็นปัญหาอีกอย่างหนึ่งก็คือ การไม่สามารถแยกแยะระหว่างความคิดเห็นและข้อเท็จจริง ซึ่งทำให้ผลการตรวจสอบบิดเบือนจากความเป็นจริงไปได้

นอกเหนือจากนี้แล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจพบปัญหาอื่น ๆ ระหว่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ผู้ถูกสัมภาษณ์ขอให้เปิดเผยข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ก่อนหน้านี้ เช่น ถามว่า นาย ก ให้สัมภาษณ์ว่าอย่างไร เป็นต้น ซึ่งในกรณีนี้ไม่ควรเปิดเผยเด็ดขาด ผู้สัมภาษณ์ควรเลี่ยงการตอบคำถามหรือวิจารณ์การสัมภาษณ์ของบุคลากรอื่น ๆ ที่ได้สัมภาษณ์ไปแล้วอย่างสุภาพ โดยอาจจะอธิบายว่า เราไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ จนกว่าการตรวจสอบจะแล้วเสร็จ ซึ่งรวมไปถึงว่า เราจะไม่เปิดเผยข้อมูลของเขาให้คนอื่นรับทราบด้วย สิ่งนี้นอกจากจะไม่ชี้นำคำตอบแล้ว ยังสร้างความมั่นใจแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ในเรื่องความลับและข้อมูลส่วนตัวด้วย นอกจากนี้ควรเลี่ยงการแสดงการสนับสนุน เสริม หรือปฏิบัติอื่นใด ซึ่งแสดงถึงความคิดเห็นและทัศนคติของผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการศึกษา

2. การใช้คำถามเปิดในการสัมภาษณ์เป็นการเปิดช่องว่างให้ผู้ตอบนิยามความหมายและตีความคำถามอย่างอิสระ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง ปัญหาที่อาจตามมาก็คือ

2.1 ผู้ตอบหรือผู้ถูกสัมภาษณ์นิยามหรือเข้าใจความหมายของคำถามผิดหรือไปในทิศทางตรงกันข้าม ในกรณีนี้ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรหยุดผู้ถูกสัมภาษณ์ แต่ควรปล่อยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นสักระยะ เพื่อความมีข้อมูลที่น่าสนใจแฝงอยู่หรือไม่ แม้ว่าจะไม่ใช่ข้อมูลที่ได้อ้างอิงจะเก็บไว้ล่วงหน้า ขณะเดียวกันก็ควรหาจังหวะที่เหมาะสมให้หยุดพูดแล้วตั้งคำถามเดิมใหม่ด้วยการใช้คำที่ชัดเจนขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้คำตอบตรงประเด็นมากขึ้น

2.2 ผู้ถูกสัมภาษณ์อาจขอร้องให้ผู้สัมภาษณ์ช่วยนิยามหรือตีความคำถามหรือยกตัวอย่างให้ดู ในกรณีนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องทำด้วยความระมัดระวัง ไม่ให้ผลกระทบต่อคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งหากกลัวการเกิดปัญหาในข้อ 2.1 อาจให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตีความคำถามให้ดูก่อนที่จะตอบคำถาม หากอยู่ในขอบเขตที่รับได้ ก็สามารถให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบตามความเข้าใจนั้น ๆ หากไม่ก็อาจแก้ปัญหาตามที่เสนอในข้อ 2.1 หรือเปลี่ยนคำถามที่ใช้โดยคงความเป็นคำถามเปิดกว้างไว้

2.3 ผู้ถูกสัมภาษณ์มีโอกาสที่จะใช้เวลาในการตอบนานเกินไป ซึ่งผู้สัมภาษณ์ควรพิจารณาข้อมูลที่ได้รับ และหาจังหวะตั้งคำถามใหม่ ในบางกรณีในคำตอบนั้น ๆ ได้ตอบคำถามหลาย ๆ ข้อ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ได้เตรียมถามไว้ผู้สัมภาษณ์ควรปล่อยให้ผู้สัมภาษณ์พูดไป และเก็บข้อมูลเหล่านั้นไว้ขณะรับฟัง แล้วหาโอกาสเสริมคำถามอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้ออกภายในเวลาที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหา^{นี้} โดยเฉพาะปัญหาในข้อ 2.1 ผู้สัมภาษณ์ควรมีการทดสอบการใช้คำถามต่าง ๆ หรือมีการทำ Pilot study ล่วงหน้าเสียก่อน

3. ผู้สัมภาษณ์แนวโน้มที่จะใส่ทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึก และแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ตลอดการสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ชอบเอนเอียง ชอบประเมินและชอบหาเหตุผลอธิบายสิ่งที่ตนเชื่อ ผู้สัมภาษณ์จึงต้องคอยเตือนตนเองให้วางตัวเป็นกลาง และเน้นบทบาทการเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล

4. ผู้สัมภาษณ์แนวโน้มจะเน้นเฉพาะตัวปัญหา หรือข้อมูลในเชิงลบ เนื่องจากเป้าหมายคือการตรวจสอบเพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้เน้นปัญหาบางอย่างมากเกินไปเกินความเป็นจริง และขาดข้อมูลในเชิงบวก ซึ่งแสดงถึงจุดเด่นหรือจุดแข็งบางอย่างที่องค์กรควรส่งเสริมและคงรักษาเอาไว้

5. ผู้สัมภาษณ์แนวโน้มที่จะเกิดอาการเบื่อ แม้ว่าคำถามจะหลากหลายแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่า ผู้สัมภาษณ์ควรมีโครงสร้างการสัมภาษณ์และมีคำถามพื้นฐานที่ต้องถามทุกคน ความเบื่อทำให้ขาดความสนใจฟัง ขาดการสังเกตและเก็บข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ จึงขาดการความถาม รวมทั้งขาดการให้กำลังใจแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์และต่อผลของการสัมภาษณ์ สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ถูกสัมภาษณ์ควรจากห้องไปด้วยความรู้สึกภูมิใจและรู้สึกว่าผู้สัมภาษณ์ได้รับคุณค่าจากการสัมภาษณ์นั้น ๆ เพื่อประโยชน์ในการสัมภาษณ์รอบสองหรือครั้งต่อ ๆ ไปในอนาคต

ดังนั้น โดยสรุปแล้วในระหว่างการสัมภาษณ์ สิ่ง^{นี้}ที่ผู้สัมภาษณ์ควรกระทำ ก็คือ

1. การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม
2. การตั้งใจฟัง และสังเกตปฏิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์

3. การเลือกคำถามและเรียงคำถามที่เตรียมไว้ตามความเหมาะสม
4. การความถามเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมสมบูรณ์มากขึ้น
5. การให้เกียรติและให้กำลังใจผู้ให้สัมภาษณ์อย่างต่อเนื่อง
6. การควบคุมและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

สรุป

หลักเกณฑ์การสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบองค์กรหรือเพื่อตรวจสอบการสื่อสารขององค์กรมีลักษณะเหมือนการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาและวิจัยอื่น ๆ แต่สิ่งที่ต่างกันมากก็คือผลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ทันที และสามารถนำมาปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมหรืออ้อมหนึ่ง สิ่งที่สัมภาษณ์และรายงานที่สรุปมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรและต่อประสิทธิภาพขององค์กร การสัมภาษณ์จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญและการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จะต้องมีระบบและมีความน่าเชื่อถือที่สุดที่จะนำมาใช้กับองค์กรแต่ละองค์กร

ผู้สัมภาษณ์จึงควรเตรียมพร้อมกับปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ พยายามแสดงความสุภาพแต่ขณะเดียวกันสามารถควบคุมสถานการณ์และเวลาได้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 10

การวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายและการตีความ

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้พบในบทก่อน ๆ เป็นขั้นตอนที่น่าสนใจและเราสามารถวางแผนได้เพื่อให้งานวิจัยได้มาตรฐาน มีกฎที่เราสามารถปฏิบัติเกี่ยวกับการสัมภาษณ์อย่างผู้ตอบ การออกแบบแบบสอบถามและกลยุทธ์ในการสัมภาษณ์ถ้าเราทำตามกฎเกณฑ์เหล่านี้ เราพอจะมั่นใจในการตรวจสอบการสื่อสาร ณ ระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบจะยังไม่ถือว่าสำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้มีการแปลงข้อมูลให้เป็นการตีความที่มีความหมาย อย่างไรก็ตาม ในขณะที่กระบวนการเก็บข้อมูลยังสามารถกำหนดเป็นขั้นตอนวิธีการได้ ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญคนไหนสามารถกำหนดการตีความให้เป็นรูปแบบ การตีความจะขึ้นอยู่กับงานตรวจสอบแต่ละชิ้น อย่างไรก็ตาม ในบทนี้เราจะพูดถึงลักษณะของการตีความ กระบวนการที่ทำให้การตีความง่ายตายขึ้น และบรรยายถึงประเด็นและปัญหาบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นได้

ธรรมชาติของการตีความ

การตีความคือการพยายามทำความเข้าใจถึงสิ่งหนึ่งหรือปรากฏการณ์หนึ่งในวิถีทางแบบหนึ่งโดยเหตุที่ว่าความเข้าใจนั้นจะทำให้กระบวนการตรวจสอบมีคุณค่า วิคและดาฟท์ (Cameron and Whetten, 1983) ได้บรรยายกระบวนการของการตีความไว้ว่า

- 1) การตีความเป็นการพยายามที่จะสร้างบทความหรือต้นฉบับซึ่งฟังดูแปลก เลื่อนราง เต็มไปด้วยข้อความตลกหล่น ข้อความกระจัดกระจาย
- 2) การตีความเป็นการพยายามตีความตัวเอง มันดูสับสนเข้าใจยาก เหมือนแปลไทยเป็นไทย
- 3) การตีความอาศัยความรู้พิเศษ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และ จินตนาการ
- 4) การตีความพยายามค้นหาพฤติกรรม (action) ที่ขาดหายไปซึ่งมีมาก่อนที่จะเกิดการรับรู้ (cognition)
- 5) การตีความเป็นเรื่องกึ่งประวัติศาสตร์ (quasi-historical)

- 6) การตีความพยายามสร้างสภาพแวดล้อมมากกว่าจะค้นพบมัน
- 7) การตีความเป็นเรื่องของความสมเหตุสมผลมากกว่าความถูกต้อง

เราต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่า การตีความไม่ใช่เรื่องที่เป็นวิทยาศาสตร์ที่สามารถมีกฎเกณฑ์เข้ามาจัดระเบียบได้ จากนิยาม 7 ข้อข้างบน แสดงให้เห็นว่าการตีความเป็นเรื่องที่กำหนดแน่นอนไม่ได้ ผู้ตรวจสอบต่างคนก็มีวิธีการตีความของตนเอง ผู้ตรวจสอบซึ่งได้รับการฝึกฝนทางด้านเครือข่ายการสื่อสารอาจมองว่าปัญหามาจากโครงสร้างการสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ ผู้ตรวจสอบซึ่งเชี่ยวชาญทางด้าน การสื่อสารระหว่างบุคคลอาจจะมองว่าปัญหาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตาม สิ่งที่แยกการตีความที่มีคุณภาพออกจากการตีความที่ไม่มีคุณภาพคือ ความสามารถของผู้ตีความตีความที่จะมีความรู้และจินตนาการพอที่มองภาพว่าสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในองค์กรเป็นผลมาจากการสื่อสารและพฤติกรรมแบบใด พูดโดยย่อ กระบวนการตีความต้องการการสร้างคำตอบซึ่งฟังแล้วใช้ปฏิบัติได้ นอกเหนือไปจากการค้นพบปัญหาหรือคำตอบที่ถูกต้องซึ่งมีอยู่ในสภาพการณ์นั้นแล้ว

การสร้างการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (systematic approach) ในการตีความ

พวกเราทุกคนคงเคยชินกับวิธีการคิดอย่างมีระบบของจอห์นดิวิอี ซึ่งมี 5 ขั้นตอนคือ

- 1) กำหนดปัญหา
- 2) วิเคราะห์ปัญหา
- 3) ตั้งเกณฑ์สำหรับทางเลือกปัญหา
- 4) เรียงลำดับทางเลือกปัญหาซึ่งจัดไว้
- 5) เลือกทางเลือกปัญหา

แบบการคิดของดิวิอีมีผลอย่างมากต่อการตัดสินใจโดยกลุ่ม แบบจำลองนี้มีประโยชน์มากที่ผู้คิดตรงที่มั่นใจในการค้นหาปัญหาที่แท้จริงก่อนที่จะเตรียมทางเลือกไว้

แบบจำลองอีกแบบหนึ่งที่ทำให้เราสามารถได้ข้อสรุปเวลามีปัญหาคือ แบบจำลองของดีไวน์ เจมส์ และวาแลนซ์ (DeWine, James and Walance, 1985)

1. กำหนดปัญหา (problem identification) เช่นบรรดาพนักงานกล่าวว่าพวกเขาไม่มีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากร
2. วัตถุประสงค์ (objective) พวกพนักงานควรจะเข้าใจนโยบายที่เกี่ยวข้องกับงานของเขามากขึ้น
3. วิธีการ (method) การเปลี่ยนแปลงสองประการจะแก้ปัญหาคือ
 - (ก) การพัฒนาคู่มือด้านนโยบายและวิธีการทำงาน (ข) การแจกคู่มือแก่พนักงานทั้งหมด
4. ความจริง (reality) ทรัพยากรที่มีจำกัดของฝ่ายบุคคลทำให้การพัฒนาคู่มือเป็นไปได้ยาก เพราะฉะนั้นถ้ามีความคิดอยู่แล้วอาจนำมาดัดแปลงทำคู่มือได้เลย
5. การนำไปปฏิบัติ (implementation) กลุ่มพนักงานซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงานควรจะได้พบกับผู้จัดการฝ่ายบุคคลเพื่อช่วยกันค้นประเด็นปัญหาประเด็นไหนซึ่งควรทำให้กระจ่าง พนักงานเหล่านี้อาจเริ่มทำงานเกี่ยวกับคู่มือนี้ก็ได้
6. การประเมิน (evaluation) เมื่อคำแนะนำจากผู้ตรวจสอบได้รับการนำไปปฏิบัติ เราสามารถประเมินผลได้โดย (ก) การสำรวจ 6 เดือนให้หลัง (ข) การอภิปรายด้านนโยบายเวลาประเมินผลพนักงาน (ค) คำถามเกี่ยวกับนโยบายใหม่ ๆ ในจดหมายข่าวขององค์กร

ศาสตราจารย์ดาร์วินส์ได้พัฒนากระบวนการโดยอาศัยขั้นตอนของดีไวน์และดีไวน์ ทั้งหมดมี 8 ขั้นตอนคือ (1) ลังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด (2) พัฒนาหัวข้อหลักที่จะเน้น (3) ค้นหาและระบุปัญหา (4) กำหนดมาตรฐานขององค์กรสำหรับวัดความสำเร็จ (5) พิจารณาขั้นตอนขององค์กรในการพัฒนา (6) ทำข้อสรุปคร่าว ๆ ไว้ก่อน (7) ทำข้อสรุปขั้นสุดท้าย (8) เสนอข้อเสนอแนะซึ่งคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก

1. ลังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ในขณะที่ดีไวน์และไวน์เริ่มต้นการวิเคราะห์ด้วยการกำหนดปัญหา กระบวนการตีความที่แท้จริงเริ่มต้นด้วยการสำรวจข้อมูลที่รวบรวมมาทั้งหมดและจะมีบางประเด็นของการตรวจสอบที่ทำทนายผู้ตรวจสอบมากกว่าจะแค่เพียงรวบรวมข้อมูลด้วยข้อมูล

เชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ ในบางครั้งกระบวนการการสังเคราะห์ก็ต้องอาศัยความรู้
 ลึกหยั่งรู้ (intuition) พอ ๆ กับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ประสบการณ์จะช่วยให้
 เราขีดเกลากกระบวนการการสังเคราะห์ของเราได้ ต่อไปนี้เป็นคำแนะนำบางอย่างซึ่ง
 อาจจะมีประโยชน์

1.1 ใช้ข้อมูลจากเครื่องมือทุกชนิด ผู้ตรวจสอบการสื่อสารจะไม่ทราบเลยว่า
 ข้อมูลอะไรจะใช้ได้จนกว่าจะมีการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จริง ๆ แล้ว ข้อมูลทั้งหมด
 จะให้สาระสำคัญเกี่ยวกับองค์กร อย่างไรก็ตาม เราก็คงคิดว่า ข้อมูลจำนวนมาก
 เหมือนกันที่จะต้องทิ้งไปเพียงแต่เรายังไม่ทราบว่าล้นไหนเท่านั้น เราจะทราบก็ต่อ
 เมื่อได้สำรวจข้อมูลที่เก็บมาได้อย่างละเอียดก่อนเท่านั้น

จุดอ่อนที่เกิดขึ้นตรงนี้คือ เรามักจะเชื่อถือวิธีการเก็บข้อมูลแบบหนึ่งแบบใดจะ
 แบบจะละเลยวิธีการอื่นไปเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ตรวจสอบมักเชื่อถือแบบสอบถาม
 หรือข้อมูลเชิงปริมาณมากกว่าสิ่งใด ที่ทำของผู้ตรวจสอบมักเป็นว่า 'ถ้าฉัน
 สามารถนับมันได้ ฉันจะรู้สึกปลอดภัย' การใช้แบบสอบถามมีชีวิตที่ดีเพียงวิธีเดียว
 เราควรต้องดูวิธีอื่นที่ให้ผลการสำรวจที่ขัดแย้งกัน

1.2 พยายามปรับความขัดแย้งในข้อมูล การวิจัยให้ลึกลงไปในประเด็นที่ข้อมูล
 มีความขัดแย้งกันจะทำให้ความขัดแย้งในข้อมูลลดและหายไป บางครั้งข้อมูลมี
 ความขัดแย้งกันเป็นเพราะระเบียบวิธี (methodologies) ที่ใช้ต่างกัน

ยกตัวอย่างเช่น ในการตรวจสอบครั้งหนึ่ง เราค้นพบจากแบบสอบถามว่า
 ผู้ได้บังคับบัญชามองผู้บริหารระดับสูงในทางลบ ความไว้วางใจ ความจริงใจ การ
 สนับสนุนให้ลูกน้องแสดงทรรศนะที่แตกต่าง ความห่วงใยในสวัสดิการของพนักงาน
 การบำเหน็จความดีความชอบอยู่ในระดับต่ำ แต่ปรากฏว่า ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
 ไม่ได้สนับสนุนข้อค้นพบนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงว่าถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะ
 ไม่ได้เห็นผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างที่ควรจะเป็น พวกเขา ก็เข้าใจว่า พวกเขาผู้บริหารระดับ
 สูงต้องทำงานภายใต้สถานการณ์บีบคั้นแบบใด ในกรณีเช่นนี้ เราจำเป็นต้องตัดสินใจ
 ว่า การตีความแบบไหนที่จะเข้ากันได้มากกว่ากับองค์กรนี้ ในตัวอย่างเช่นว่านี้ โดย
 เหตุที่ในแบบสอบถามของทุกคนจะปรากฏคำว่า "ผู้บริหารระดับสูง" ฉะนั้นคำตอบที่
 ได้เมื่อมานับจำนวนความถี่และแสดงผลในทางลบ ผลลัพธ์จึงดูเป็นจำนวนมากมาย
 ใหญ่โต ในขณะที่ถ้าเป็นการสัมภาษณ์จะแสดงให้เห็นว่า พวกเขาถูกมองเข้าใจปัญหาที่

ผู้บริหารระดับสูงเผชิญอยู่ ฉะนั้นผู้ตรวจสอบการสื่อสารจะสามารถหาข้อสรุปที่เหมาะสมได้จากการพิจารณาทั้งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

1.3 พยายามขจัด "ผลจากบารมี" (halo effect) บารมีหรือ halo หมายถึงสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญมากจนสามารถทำให้การประเมินที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้นเกิดอคติได้ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อผู้ตรวจสอบทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมมักมีแนวโน้มจะเน้นข้อมูลที่ได้รับมาเป็นการส่วนตัว และทำให้ข้อมูลนั้นสำคัญกว่าข้อมูลอื่น ตัวอย่างประกอบคือ มีผู้ตรวจสอบสองคนซึ่งทำการสัมภาษณ์ร่วมกันและได้ข้อมูลที่ดีมาก เมื่อเขาทั้งสองมาร่วมในการวิเคราะห์ พวกเขาจะยกการสัมภาษณ์นั้นมาบดบังข้อมูลอื่นทั้งหมด และในที่สุดกลายเป็นข้อมูลเดียวที่เขาทั้งสองจะยอมรับ ในที่สุดคนอื่น ๆ ในกลุ่มได้ชี้ให้เห็นอคตินี้ พวกเขาลดความลำเอียงลงแต่ก็ต้องใช้เวลานานที่จะฝึกความมีวินัยในการตรวจสอบ

1.4 ใช้งานตรวจสอบของคนอื่นอย่างระมัดระวัง ปกติหลังจากการตรวจสอบแล้ว ก็จะมีการแบ่งงานกันวิเคราะห์ ยกตัวอย่างเช่น คน 3 คนทำการสัมภาษณ์แล้วตีความสรุปผลทำย่อขึ้นมา ปรากฏว่าเมื่อผู้ตรวจสอบคนอื่นในทีมนำผลสรุปย่อไปอ่าน พวกเขาตีความต่างจากผู้จัดทำได้เขียนไว้ ทำให้ค้นพบว่า การสรุปผลย่อในครั้งแรกนั้นทำหายบางเกินไป ต้องมีการฝึกตีความฝึกเขียนกันใหม่

1.5 พิจารณาข้อมูลทางด้านลบให้สมดุลกับทางด้านบวก จงจำไว้ว่าจุดประสงค์ของการตรวจสอบคือ การประเมินทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มว่าผู้ตรวจสอบจะเน้นตรงส่วนที่เป็นด้านลบ การขุดหาปัญหาดูน่าจะสนุกและน่าท้าทายยิ่งกว่า อย่างไรก็ตาม ข้อมูลทางด้านลบต้องถูกพิจารณาให้สมดุลกับข้อมูลทางด้านบวก จงจำไว้ว่า ถ้าองค์กรไม่มีความคืออยู่บ้างเลยก็จะอยู่ไม่ได้ ในทางกลับกัน การตรวจสอบอีกวิธีหนึ่งคือ การพยายามไม่แสดงจุดด้อยหรือจุดอ่อนขององค์กรนั้น ปกติผู้ตรวจสอบมือใหม่มักจะถูกข่มขู่โดยบรรดาผู้จัดการหรือมีฉะนั้นก็พยายามเอาใจบรรดาผู้จัดการโดยรายงานแต่จุดแข็ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องพยายามขจัดไปเสียให้ได้

2. พัฒนาจุดที่จะเน้น

ปัญหาหนึ่งที่คุณตรวจสอบจะประสบภายหลังการใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลในองค์กรหนึ่ง ๆ คือ ความท่วมท้นของข้อมูล วิธีจะคัดเลือกข้อมูลออกมาใช้คือพยายามตอบคำถามต่อไปนี้

- องค์กรนี้ต้องการอะไร
- ฝ่ายไหน / พื้นที่ไหนที่สำคัญจริง ๆ
- อะไรที่จะวิเคราะห์สมมุติฐานปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
- ในสิ่งที่จะวิเคราะห์ให้ลูกค้า ประเด็นใด / ฝ่ายไหน / พื้นที่ไหน ขององค์กรที่จะทำให้การบริหารงานของฝ่ายจัดการดีขึ้นมากที่สุด

คำตอบที่ได้จากปัญหาเหล่านี้จะสามารถนำเราไปสู่จุดที่เราต้องการจะเน้นได้ มีวิธีการต่าง ๆ ที่เราจะพัฒนาจุดที่จะเน้นได้ดังนี้

2.1 การระดมสมอง ถ้าเรามีทีมผู้ตรวจสอบ เราควรใช้เวลาด้วยกันมาอภิปรายผลที่ได้ แน่แน่นอนว่าจะมีการโต้เถียงกันเกิดขึ้นและจะต้องมีการใช้เวลามาก แต่เวลาพวกนี้จะไม่เสียไปโดยเปล่าประโยชน์ เราจะมีโอกาสได้ขัดเกลาความคิดของเราเอง และมุมมองพิจารณาในทุกสิ่งทุกอย่างจะกระจ่างชัดขึ้น

2.2 ให้เวลาอย่างเร่งร้อน การตีความต้องอาศัยเวลา "พิกัด" เช่นกัน ข้อมูลจะต้องมีการย่อย การบูรณาการ และสิ่งเหล่านี้จะทำเร็วไม่ได้ ถ้ามีการทำงานเป็นทีม การอภิปรายกลุ่มจะเป็นเรื่องสำคัญมาก งานแบบนี้ดูจะคืบหน้าไปได้ช้าแต่กระบวนการเหล่านี้สำคัญทั้งสิ้น

2.3 จงจำไว้ว่าปัญหาทั้งหมดไม่ใช่ปัญหาทางการสื่อสาร จริงอยู่การสื่อสารอาจเป็นกระบวนการที่ใช้แก้ไขปัญหาในองค์กรได้แต่ปัญหาทั้งหมดไม่จำเป็นต้องเป็นปัญหาทางการสื่อสาร ถ้าพนักงานไม่พอใจกับผลกำไรของตน การสื่อสารไม่สามารถช่วยได้

3. ระบุปัญหาหรือจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ในการระบุปัญหาหรือนิยามปัญหา ปกติเราจะพบความผิดพลาดอยู่ 5 ประการคือ (1) ไม่สามารถค้นพบปัญหาที่มีอยู่จริงได้ (2) ไประบุถึงปัญหาที่ไม่มีอยู่จริง (3) ถือเสียว่าทุกปัญหาเป็นปัญหาของการสื่อสาร (4) พยายามแก้ผิดปัญหา (5) เจาะปัญหาไม่ลึกพอที่จะเข้าใจปัญหา

หา ทั้ง 5 ข้อนี้สามารถขยายในรายละเอียดได้ดังนี้คือ

3.1 ค้นหาปัญหาให้กว้างขวาง การตรวจสอบการสื่อสารก็เหมือนกับการจับปลาโดยการเหวี่ยงแหมากกว่าจะใช้เบ็ดเพียงสายเคเบิลตักปลา วิธีการคือ เราต้องพยายามครอบคลุมพื้นที่ให้มากที่สุดเพื่อเก็บรวบรวมปัญหาให้มากที่สุดที่จะทำได้ (เหมือน "จับปลา") นี่เป็นเหตุผลว่าทำไมเราถึงต้องใช้ระเบียบวิธีหรือเครื่องมือมากมาย การ "จับปลา" หรือ "จับปัญหา" ต้องมีการตรวจสอบอย่างกว้างขวาง บางปัญหาจะดูเด่นสะดุดตาแต่อย่าทำให้ความเด่นนั้นบดบังความสนใจของท่านจากปัญหาอื่น ๆ

3.2 พิจารณาดูว่าสิ่งที่สังเกตการณ์ได้มานั้นเป็นปัญหาจริงหรือเปล่า ถ้าเราไม่ทำอย่างนี้ตั้งแต่ต้น เป็นไปได้อย่างมากว่า เราจะแก้ผิดปัญหา ยกตัวอย่างเช่น เราคาดไว้ว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้นถ้าบทบาทในองค์กรไม่ชัดเจน ในองค์กรหนึ่ง เราพบว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นมากในหมู่พนักงานเกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการ เราถามว่าจริง ๆ แล้วความขัดแย้งนี้นำไปสู่ปัญหาทางการสื่อสารหรือไม่ หลังจากอภิปรายกันอยู่นาน เราก็สรุปได้ว่า ความขัดแย้งนี้นำไปสู่ปัญหาการสื่อสารในองค์กร เพราะบุคคลผู้นี้มีอิทธิพลมากและเขาล่วงละเมิดแนวปฏิบัติขององค์กรนั้นหลายประการ ในอีกตัวอย่างหนึ่ง เราพบว่าไม่มีการสื่อสารกันและระหว่างฝ่าย 2 ฝ่ายในแผนกเดียวกัน ข้อสันนิษฐานมีว่า พวกเขาควรจะได้สื่อสารกันแต่โดยแท้ที่จริงแล้ว องค์กรไม่ได้รับผลกระทบอะไรเลยจากการที่ทั้งสองฝ่ายนี้ไม่ได้สื่อสารกัน ดังนั้น เราต้องยอมรับว่า การที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้สื่อสารกันไม่เป็นปัญหาอย่างที่เราคาดไว้ ในทำนองเดียวกันในการวิเคราะห์เครือข่ายดาวนด์กล่าวว่าถ้าเราค้นพบว่ามีคนบางคนเป็น "ผู้แยกตัว" (isolates) มันจะฟังดูว่าคน ๆ นั้นมีปัญหาหรือ "แย่มาก" แต่การณ์มักจะปรากฏว่าคนพวกนี้ไม่ต้องการหรือไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องถูกผนวกเข้าไปในองค์กร ฉะนั้น เขาก็ไม่ก่อปัญหา*

* ผู้เรียนเรียงตำราเล่มนี้มีความเห็นว่า พนักงานบางคนสามารถทำตัวเป็น "ผู้แยกตัว" ได้ในบางปัญหาบางสถานการณ์ แต่ในภาพโดยรวมแล้ว พนักงานทุกคนในองค์กร ต้องไม่เป็นผู้แยกตัว นั่นคือ เขาต้องร่วมงาน ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมตัดสินใจ ร่วมเป้าหมายขององค์กร

3.3 ทดสอบหลาย ๆ วิธีที่จะบรรยายลักษณะของปัญหา คิลแมนน์และมีทรอฟ (Kilmann and Mitroff, 1977) ได้เสนอระเบียบวิธีต่อไปนี้เป็นลำดับการนิยามปัญหา

- ก. คิดค่านิยามปัญหาไว้หลาย ๆ อันตามสถานการณ์ที่มีปัญหา
- ข. อภิปรายนิยามของปัญหาที่แตกต่างเหล่านี้เพื่อจะสำรวจคุณสมบัติฐานสิ่งที่บ่งเป็นนัย และผลลัพธ์ที่เป็นไปได้
- ค. พยายามคิดนิยามของปัญหาที่สามารถครอบคลุมปัญหาทุกปัญหาไว้ โดยเน้นจุดแข็ง / จุดได้เปรียบของแต่ละนิยาม และดูว่านิยามแบบไหนมีจุดอ่อนก็ให้พยายามเขียนใหม่
- ง. ในขณะที่นิยามปัญหา ขอให้เชิญบุคคลที่เผชิญปัญหาเหล่านั้นเข้ามา ร่วมด้วยเพราะเราต้องอาศัยความชำนาญของเขาในการนิยามปัญหาในหลายสถานการณ์ ต้องอาศัยเขาให้ร่วมมือในโปรแกรมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างในองค์กร และเป็นพวกเขาที่จะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ๆ

ระเบียบวิธีเช่นที่กล่าวมาแล้วจะทำให้การวิเคราะห์ปัญหาอันละเอียดอ่อน (sensitive analysis) ในองค์กรประสบความสำเร็จได้ ขั้นตอน ก ช่วยสร้างความรู้เกี่ยวกับองค์กรแทนที่การใช้ความรู้สึกเพียงประการเดียวเป็นตัวตัดสินใจ ยิ่งกว่านั้น ผู้บริหารที่อาจผู้ตรวจสอบมักจะมีตัวปัญหาอยู่แล้วในใจ ในกรณีเช่นนั้น เราต้องการผู้ตรวจสอบที่มีมุมมองต่างจากตัวผู้บริหาร อีกนัยหนึ่ง เรารับรู้ว่าคุณบริหารมีนิยามปัญหาอย่างไร แต่เราอย่าถูกครอบงำโดยผู้บริหาร เป็นที่สังเกตว่า ขั้นตอน ค เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดแต่จะมีประโยชน์มาก ในการตรวจสอบมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ผู้ตรวจสอบ 5 คนใช้เวลาหลายชั่วโมงในการสร้างความกระจ่างให้กันและกัน หากจำกัดความปัญหาที่เหมาะสม กระบวนการนี้ค่อนข้างน่าเบื่อแต่มันให้ผลตอบแทนที่น่าชื่นชมเมื่อการสังเคราะห์ปัญหาเกิดขึ้นได้ในที่สุด

3.4 สำรวจลักษณะของปัญหาให้รอบคอบที่ถ่วงน้ำหนักพยายามเจาะลึกลงไปถึงสาเหตุรากเหง้าของปัญหาให้ได้ ปัญหาทุกปัญหามีปัญหาย่อย รากเหง้าปัญหากิ่งก้านของปัญหาที่แตกแขนงออกไปและสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาหลายปัจจัย เราจำเป็นต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งและร่วมมือกับผู้ประสานงานจากองค์กรเพื่อทดสอบนิยามของปัญหาที่เราตั้งขึ้นมา

การเจาะลึกลักษณะของปัญหา

จุดที่เกิดปัญหายัง
เลื่อนกลางเหมือน
มีหมอกปกคลุม

มีบางสิ่งบางอย่างไม่ถูกต้องเกี่ยวกับ
ความผูกพันที่พนักงานมีต่องานของตน

ประเด็นปัญหา
โดยกว้าง ๆ

การทำงานต้องการการประสานงาน แต่พนักงาน
เหล่านี้ไม่มีทีมเวิร์คเลย

พฤติกรรมที่
แสดงออก

หัวเราะเมื่อ เห็นคนอื่น มีปัญหาและ ปฏิเสธที่จะ ช่วยเหลือ	2 จาก 6 แผนก ไม่ต้องการคบ กับคนอื่น ๆ ใน ฝ่ายของตน	ผู้บริหารไม่ ได้ข้อมูล เพียงพอแก่ พนักงาน	พนักงานฝ่าย ผลิตมองว่า ผู้บริหารละ เลยพนักงาน
--	---	--	--

แรงจูงใจ

ความไม่เห็น ความจำเป็น ที่จะต้องประ สานงานหรือ ถือว่าตนเอง ส่วนหนึ่งของ บริษัท	ความหยิ่ง ในความเป็น มีอาชีพ	แรงกดดันจาก เวลา	รู้สึกขาดแรงจูง ใจเพราะการ เปลี่ยนแปลง ที่จะเอาคนนอก เข้ามาเป็นหัวหน้า แผนกแทนการ เลื่อนขั้นคนใน (ลูกหม้อ) ขึ้นก่อน
--	------------------------------------	---------------------	--

กรณีตัวอย่างที่หยิบยกมาคือ ในการตรวจสอบโรงงานผู้ผลิตแห่งหนึ่ง ผู้ตรวจสอบได้แบบ "บรรยากาศอิมครีမ်" บรรยากาศชนิดนี้เป็น อากาของปัญหาหลายอย่างที่โรงงานประสบอยู่ เช่น นโยบายที่จะเพิ่มผลผลิตอีก 50% เป็นความกดดันของพนักงานฝ่ายผลิต นโยบายการจ้างงานใหม่ และการจัดเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากร ในตอนท้าย ผู้ตรวจสอบสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาลงซึ่งช่วยลด "บรรยากาศอิมครีမ်" นี้ได้

4. ระบุเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กร เมื่อจะวัดประสิทธิผลขององค์กร มีสิ่งที่จะต้องคำนึงดังต่อไปนี้

1. จะใช้มุมมองของใคร
2. กิจกรรมด้านไหน ที่เราจะใช้วัดประสิทธิผล
3. จะใช้การวิเคราะห์ถึงระดับไหน
4. จุดประสงค์ของการวัดประสิทธิผล
5. การวัดครอบคลุมเวลานานเท่าใด
6. ชนิดของข้อมูล (อัตนัยหรือปรนัย) ที่จะใช้วัดประสิทธิผล
7. ในการตัดสินใจมีความมีประสิทธิภาพเราใช้ตัวอ้างอิงอะไรบ้าง

ในการที่จะหาตัวอ้างอิงมาตัดสินประสิทธิผลในองค์กร เราต้องหาตัวอ้างอิงขององค์กรนั้น ๆ เพราะแต่ละองค์กรมีความเป็นเอกภาพของตัวเอง สิ่งหนึ่งที่ต้องระลึกไว้เสมอคือ องค์กรเหมือนลอนามประลองการเมืองซึ่งหลาย ๆ กลุ่มต่างก็พยายามรักษาผลประโยชน์โดยการมีอำนาจเหนือทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรการวัดประสิทธิผลคือการดูความแตกต่างระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการให้เป็นสิ่งที่องค์กรเป็นจริงๆ ในการเปรียบเทียบเช่นที่ว่ามี ผู้ตรวจสอบควรจะใช้วิธีการแบบพรรณนา กระบวนการจะมีสองขั้นคือ (1) การใช้กระบวนการที่ปราศจากอคติในการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่แท้จริงกับเกณฑ์มาตรฐาน (2) การสื่อสารเกณฑ์มาตรฐาน สิ่งที่ได้ และการประเมินผลให้แก่พนักงานได้รับรู้

4.1 การเปรียบเทียบขององค์กร ในรายงานขั้นสุดท้าย ผู้บริหารมักต้องการรู้ว่าองค์กรของตนเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ พวกเขาเชื่อว่า ถ้าองค์กรอื่น ๆ ประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรของตน ก็จะแสดงว่า องค์กรของตนมีปัญหา วิธีการเปรียบเทียบเช่นนี้เรียกว่า การประเมินโดยอ้างอิงปัทสถาน

(norm-referred appraisals) การประเมินโดยการเปรียบเทียบแบบนี้ทำให้เกิดรูปแบบกรอบอ้างอิงสำหรับวัดประสิทธิผล ซึ่งทำให้ธนาคารข้อมูลของ ICA และแบบสอบถามความพึงพอใจในการสื่อสาร (Communication Satisfaction Questionnaires (Com Sat)) ที่เราดูกันแล้วในบทที่ 7 เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มาก อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบควรระวังในการที่จะเปรียบเทียบองค์กรที่ต่างประเภทกัน หรือเปรียบเทียบองค์กรที่ปฏิบัติงานภายใต้สภาวะแวดล้อมต่างกัน

4.2 การเปรียบเทียบหน่วยงานภายในองค์กร ในการตรวจสอบบางครั้งเราพบว่า แผนกหนึ่งมีประสิทธิภาพมากในการสื่อสารมากกว่าอีกแผนกหนึ่งเราก็ต้องหาหนทางในการปรับปรุงแผนกที่สอง ประเด็นคือ สมมติบริษัทหนึ่งมีโรงงานหลายแห่ง ในการตรวจสอบโรงงานหลายแห่งเหล่านี้ ย่อมเกิดการเปรียบเทียบ การเปรียบเทียบจะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับให้ข้อเสนอแนะแก่โรงงานที่ขาดประสิทธิภาพของบริษัทเดียวกัน ในการตรวจสอบ เราจะเปรียบเทียบระหว่างกะทำงาน หน่วยงาน ระดับชั้นของการบริหารและการแข่งขันเงินเดือน นี่คือวิธีการที่จะค้นหาว่าปัญหาอยู่ที่ไหน

4.3 การเปรียบเทียบเป้าประสงค์แถลงไว้ ปกติเป้าหมายของการสื่อสารมักมิได้มีการแถลงไว้เด่นชัดในนโยบายของบริษัทหากแต่เป็นเป้าหมายที่แอบแฝงไว้ เช่น ในบริษัทหนึ่ง มีคำแถลงไว้ในนโยบายของบริษัทว่า "จงสื่อสารอย่างชัดเจนและเหมาะสม" และเมื่อมีการตรวจสอบของบริษัทนั้น ปรากฏว่า คำนิยามดังกล่าว (จงสื่อสารอย่างชัดเจนและเหมาะสม) ถูกจัดให้อันดับท้ายสุดคืออันดับที่ 12 ซึ่งแสดงว่า คนทำงานไม่ได้เอาใจใส่ในคำนิยามนี้เลย

4.4 การเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต คำราเล่มนี่ได้แนะนำให้มีการตรวจสอบการสื่อสารเป็นระยะ ๆ เพราะผู้ตรวจสอบสามารถทำงานครอบคลุมระยะเวลา กว้างขวาง ในการตรวจสอบครั้งหนึ่งปรากฏว่า มีการจัดอันดับบรรยากาศในการทำงาน ไว้ต่ำมากในโรงงานผลิตแห่งหนึ่ง เราค้นพบว่า สาเหตุเป็นเพราะแรงกดดันที่เพิ่มขึ้นว่าจะต้องผลิตให้มากขึ้นโดยที่พนักงานไม่ทราบข้อมูลอะไรเลย ยิ่งกว่านั้น ผู้บริหารก็ยิ่งกดดันเพิ่มมากขึ้นจนไม่มีเวลาที่จะชี้แจงให้ลูกน้องฟัง ฉะนั้นการเปรียบเทียบผลงานในปัจจุบันกับอดีตจึงเป็นถึงจำเป็น การวิเคราะห์แบบ "Change score analysis" ตามระยะเวลาที่ผ่านมาเป็นสิ่งที่มีประโยชน์เพราะช่วยกระตุ้นให้เรามองหาว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นหรือเลวลงมีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไรก็ตาม ในการประเมินเช่น

นี้ ผู้ตรวจสอบจะต้องมองระบบทั้งหมดมากกว่าจะดูเฉพาะความล้มพันธ์แบบเหตุ-ผล และพึงระลึกไว้ว่าในการเปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับอดีตนั้นควรมีการเปรียบเทียบกับผลงานขององค์กรอื่น ๆ ด้วย เพราะการปรับปรุงองค์กรจะได้ผลเต็มที่ก็ต้องคำนึงถึงคู่แข่งอื่น ๆ ด้วย

4.5 ผลลัพธ์ บทที่ 3 กล่าวถึงตัวแปรด้านความพึงพอใจและผลผลิตเพราะทั้งสองตัวแปรนี้เป็นตัวแปรที่วัดความสำเร็จในการสื่อสาร คนมีแนวโน้มที่จะมองการสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพว่าเป็นรากเหง้าของปัญหาด้านขวัญกำลังใจของพนักงานและปัญหาด้านผลผลิต ในสถานการณ์เช่นนี้ คำถามก็คือ 'อะไรจะเป็นผลดีแก่องค์กร' ถ้าอะไรไม่ดีก็เปลี่ยนเสีย คุณจะเห็นคำตอบที่สั้นและตรงไปตรงมา อย่างไรก็ตามเราต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลาว่า มีตัวแปรอื่นนอกเหนือจากตัวแปรด้านการสื่อสารซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อความพอใจของพนักงาน และผลผลิตขององค์กร แม้แต่กระนั้น ผู้ตรวจสอบสามารถมองหาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารในองค์กรกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้

4.6 ลักษณะที่พึงประสงค์ ประสิทธิภาพผลของการสื่อสารมักจะตัดสินใจโดยอาศัยปทัสถานตัวใดตัวหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ในแบบสอบถามที่เรียกว่า (Communication Satisfaction Questionnaire) เรามีการประเมินปัจจัยด้านการสื่อสารแปดตัว และแบบสอบถามนี้ตั้งสมมติฐานว่า พนักงานควรจะพอใจเพื่อนร่วมงานซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้น ในการวัดประสิทธิผล เราก็จะให้พนักงานลำดับปัจจัยที่พอใจสูงสุดไปยังปัจจัยที่พอใจต่ำสุด ในการตรวจสอบครั้งหนึ่ง ศาสตราจารย์ดาร์วินส์ค้นพบว่ามัชฌิมเลขคณิตของปัจจัยทั้งแปดแสดงว่า พนักงานมีความพอใจ อย่างไรก็ตาม คำมัชฌิมเลขคณิตของปัจจัยที่ชื่อว่า "ปฏิกริยาตอบกลับของตัวบุคคล" (Personal Feedback factor) ได้รับการจัดอันดับไว้ต่ำ จริง ๆ แล้วคำมัชฌิมเลขคณิตของปัจจัยตัวนี้อยู่ใกล้จุดกึ่งกลางซึ่งแปลว่า "ไม่ทั้งพอใจและไม่พอใจ" โดยเหตุที่ปฏิกริยาตอบกลับเป็นปัจจัยสำคัญมากตัวหนึ่งในการสื่อสารในองค์กร เราจึงสรุปว่าองค์กรนั้นอาจจะไม่ได้มีประสิทธิภาพอย่างที่เราคิด

การจัดลำดับขั้นนี้สามารถใช้กับเครื่องมือได้ทุกชนิด คำถามทุกคำถามในแบบสอบถาม ICA สามารถจัดลำดับได้ทั้งสิ้นเช่นในการตรวจสอบโรงงานผลิตสารเคมีแห่งหนึ่ง พนักงานได้จัดลำดับว่าความล้มพันธ์ช่วงไหนที่ประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อ

สารของไหนไม่มีประสิทธิภาพจุดที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือจุดแข็งขององค์กร จุดที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดคือที่ที่กำลังมีปัญหา

5. จงพิจารณาลำดับขั้นของการพัฒนาองค์กร ถึงแม้การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรต่าง ๆ จะมีประโยชน์ แต่เราต้องระลึกอยู่เสมอว่า องค์กรแต่ละแห่งต่างมีเอกภาพ มีความเป็นหนึ่งเดียวไม่เหมือนใครฉะนั้น ในการสำรวจปัญหาขององค์กร เราต้องใช้วิธีการแบบปรับเปลี่ยน (contingency approach) ไว้เสมอ สิ่งหนึ่งที่ต้องตรวจสอบต้องสำรวจคือ องค์กรกำลังพัฒนาอยู่ในระดับใด เราต้องระลึกว่า ทางแก้ปัญหาก็จะแตกต่างกันนั้นอาจจะสร้างปัญหาใหม่ได้ในระยะยาว นับเพราะองค์กรไม่เคยหยุดนิ่งกับที่แต่วิวัฒนาการไปเรื่อย ๆ

ยกตัวอย่างในกรณีหนึ่ง การสื่อสารโดยเห็นหน้ามีปฏิสัมพันธ์กัน (interactive patterns) อาจจะเป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายในองค์กรเล็ก ๆ แต่ในองค์กรใหญ่ ๆ ที่มีพนักงานจำนวนมาก องค์กรได้พัฒนาไปไกลเกินกว่าผู้บริหารจะเดินทางทั่วทุกหนแห่งได้ทั่วถึงทุกคน ในอีกกรณีหนึ่ง การตรวจสอบการสื่อสารของบริษัทที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งเปิดเผยว่าบริษัทนี้เป็นบริษัทระบบครอบครัวและกำลังเปลี่ยนไปสู่การใช้มืออาชีพเข้ามาบริหาร ในการตีความปัญหาและทางแก้ของบริษัชนี เราต้องมองบริษัทในแง่ว่าอยู่ในหัวเลี้ยวหัวต่อของการปรับเปลี่ยน ปัญหาทางด้านการสื่อสารเกิดขึ้นเพราะการเปลี่ยนตัวผู้บริหารโดยฉับพลันและบางส่วนถูกย้ายไปที่ทำการใหม่ ในการตีความ เราต้องดูวิวัฒนาการขององค์กรนั้น ๆ ด้วย

6. ลองเขียนบทสรุปคร่าว ๆ ไว้ก่อน

6.1 พิจารณาดูว่าบทสรุปของเรานำไปสู่อะไรบ้าง ยกตัวอย่างเช่น การตรวจสอบการสื่อสารมักจะสรุปด้วยการเสนอให้จัดให้มีการประชุมมากขึ้น วิธีการประชุมเป็นวิธีการที่ดีที่จะเปิดให้มีการสื่อสาร แต่เราในฐานะผู้แนะนำต้องคำนวณเวลาและเงินเดือนของพนักงานที่สูญเสียไปในการประชุมและถามตนเองว่า การประชุมที่เราเสนอให้มีมากขึ้นนี้คุ้มไหมกับต้นทุนของบริษัทเพราะพนักงานเหล่านี้ปกติก็มีการประชุมมากอยู่แล้วและถ้าการประชุมนี้ไม่ได้แก้ปัญหาก็คงอย่าเสนอแนะ ในอีกกรณีหนึ่ง ผู้ตรวจสอบได้เสนอให้มีการระบุลักษณะงาน (job description) อย่างเป็นทางการ ปรากฏว่าผู้บริหารไม่ยอมรับข้อเสนอนี้ เพราะทำให้เกิดระเบียบแบบแผนกฎเกณฑ์ตามมาเป็นจำนวนมาก โดยสรุปคือ บางครั้งวิธีการสื่อสารที่ดีอาจจะไม่เป็นที่ยอมรับ

เมื่อเราพิจารณาปฏิกริยาตอบกลับของพนักงานแรงกดดันและต้นทุน

6.2 ตรวจสอบสมมติฐาน คิสแมนน์สนับสนุนวิธีการที่เรียกว่า การวิเคราะห์สมมติฐาน ถ้าผู้ตรวจสอบเป็นทีมได้ข้อสรุปต่าง ๆ กันสำหรับปัญหาเดียวกัน ควรจะมีการแบ่งกันเป็นทีมและแต่ละทีมวิเคราะห์ข้อสรุปคนละข้อโดยที่แต่ละทีมจะเขียนออกมาว่าข้อสรุป ข้อนั้นมีสมมติฐานอะไรรองรับอยู่ หลังจากนั้นทีมต่าง ๆ ก็มารวมตัวกันอีกครั้งหนึ่งและเรียงลำดับสมมติฐานที่ได้มาทั้งหมดพร้อมทั้งอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และหลังจากนั้นให้สร้างแมทริกซ์ดังนี้

	แน่นอน	ไม่แน่นอน
สำคัญมาก		
สำคัญน้อย		

หลังจากได้แมทริกซ์แล้ว ทีมทำงานควรจะเริ่มตั้งเคราะห์สมมติฐานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

6.3 ใช้ไหวพริบ ไหวพริบไม่ใช่สิ่งที่เราจะมองข้ามบ่อยครั้งที่ไหวพริบก็เหมือนความคิดสร้างสรรค์ การตีความทำให้เราต้องพยายามหาตัวเชื่อมให้ได้จากข้อมูลไปยังบทสรุป

6.4 จงระวังการเชื่อมโยงเหตุ - ผลที่ผิดๆ ในการที่สิ่งหนึ่งเกิดก่อนอีกสิ่งหนึ่งมิได้หมายความว่ามันเป็นสาเหตุของสิ่งนั้นและโดยเหตุที่เรากำลังตรวจสอบการสื่อสาร สิ่งเหล่านี้มิได้หมายความว่า ถ้าปราศจากการสื่อสารแล้ว ที่นั่นจะเกิดปัญหา

6.5 ทำบทสรุปในตอนสุดท้าย บทสรุปควรเป็นข้อความที่พร้อมด้วยเหตุผลอธิบายว่าทำไมผู้ตรวจสอบจึงคิดว่าเป็นเช่นนั้น ๆ และควรจะครอบคลุมเฉพาะประ

เดินสำคัญ ๆ อย่าเขียนทุกอย่างไล่ลงไปแบบสรุป

6.6 ให้ข้อเสนอแนะโดยเอาตัวลูกค้าเป็นหลัก สิ่งที่มีเป็นข้อผิดพลาดของผู้ตรวจสอบคือ มักใช้ค่านิยมของตัวเองในการตัดสินใจขององค์กรของลูกค้า ข้อเสนอแนะต้องพิจารณาข้อเท็จจริงที่ปฏิบัติได้ขององค์กรนั้น ๆ คำถามที่ต้องถามคือข้อเสนอแนะเหล่านี้ปฏิบัติได้หรือไม่ เป็นที่พึงประสงค์หรือไม่ ประหยัดค่าใช้จ่ายหรือไม่ จริง ๆ แล้วคำถามเหล่านี้ผู้ตรวจสอบควรจะได้ถามผู้บริหารในระยะแรก ๆ ของการตรวจสอบเพื่อจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นระยะ ๆ ก่อนที่จะมาถึงบทสรุปสุดท้าย

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 11

การเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์

การเขียนรายงานเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตรวจสอบ หลังจากได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และตีความแล้ว การเขียนรายงานถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นขั้นตอนซึ่งผู้ตรวจสอบต้องรายงานผลการตรวจสอบทั้งหมดที่ผ่านมาให้ห้องคํการได้รับรู้ หากพิจารณาในลักษณะเป็นกระบวนการแล้ว การเขียนรายงานก็คือการแสดงปฏิกิริยาตอบสนองกลับต่อองค์กร ให้ห้องคํการได้รับรู้ว่าองค์กรได้ทำอะไรและอย่างไร สมดังเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ขณะเดียวกัน การเขียนรายงานเพื่อเสนอต่อองค์กรโดยตัวมันเองก็เป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสาร ดังนั้น จึงต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการสื่อสารด้วย

แม้ว่าการเขียนรายงานจะเป็นจุดสุดท้ายของการตรวจสอบ แต่ก็ไม่ใช่ว่าจุดสุดท้ายของความสัมพันธ์ต่าง ๆ ตรงข้าม บ่อยครั้งที่รายงานจะกลายเป็นจุดเริ่มต้นของสัมพันธ์ภาพที่ยาวนานขึ้น โดยเฉพาะเมื่อผู้ตรวจสอบต้องเข้ามาร่วมเสนอและหาทางแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่พบจากการตรวจสอบ และเป็นจุดเริ่มต้นของการตรวจสอบในครั้งต่อ ๆ ไป

ด้วยเหตุนี้ การเขียนรายงานจึงนับว่ามีความสำคัญ ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการตรวจสอบ ต่อประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับและนำไปปฏิบัติหรือแก้ไข ต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบและองค์กร และต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ของผู้ตรวจสอบเอง การเขียนรายงานจึงต้องเป็น "สุดยอดของการสื่อสาร" เกี่ยวกับการสื่อสาร แม้ว่า การตรวจสอบจะมีการวางแผนและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากไม่สามารถจัดทำรายงานเพื่อถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ทำและพบเห็นได้อย่างมีประสิทธิภาพการตรวจสอบนั้นก็ไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลได้

การเขียนรายงาน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียม
2. การสื่อสารหรือนำเสนอ
3. การแจก

การเตรียมรายงาน

การเตรียมรายงานการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กรนั้น มีข้อที่ควรคำนึงถึงหลายประการ แต่เห็นอันใดนั้น สิ่งที่สำคัญคือ ผู้ตรวจสอบจะต้องคำนึงเสมอว่า "การบ่อนข้อมูลกลับสู่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้นอาศัยความไว้วางใจต่อความสามารถขององค์กรในการเสนอข้อมูลในรายงาน" กล่าวคือ ผู้ตรวจสอบจะต้องคำนึงว่าฝ่ายบริหารขององค์กรสามารถที่จะรับรู้ เข้าใจ และตีความข้อมูลในรายงาน ตรงตามเป้าหมายและความต้องการของผู้ตรวจสอบหรือไม่

สิ่งที่ผู้ตรวจสอบควรคำนึงถึงในขั้นนี้ ก็คือ

1) การควบคุม

ผู้ตรวจสอบจะต้องควบคุมให้รายงานอยู่ภายในขอบเขตที่ตั้งไว้ตั้งแต่เริ่มต้น มีการทบทวนความคาดหวังต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารหรือตัวแทนขององค์กรได้เสนอไว้ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ จากการตรวจสอบที่ผู้ตรวจสอบได้สัญญาไว้กับองค์กร อะไรคือจุดขายที่ผู้ตรวจสอบทำให้องค์กรยอมรับให้มีการตรวจสอบขึ้น คำถามนี้เป็นเกณฑ์สำคัญที่จะช่วยตัดสินว่าผู้ตรวจสอบควรบรรจุอะไรบ้างลงในรายงาน ทั้งนี้ รวมถึงข้อกำหนดและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ผู้ตรวจสอบได้ตกลงไว้ในการทำสัญญา (ถ้ามี)

2) การจัดรูปเล่มและเลือกเนื้อหา

ในส่วนของ การเตรียมรายงานฉบับสมบูรณ์นั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงสิ่งที่จะถูกเลือกมาเสนอและวิธีการนำเสนอเป็นอย่างมาก รายงานที่ออกมาจะต้องเป็นเอกสารที่สมบูรณ์ครบถ้วนและดูเป็นมืออาชีพ

ด้านการจัดเนื้อหาในสิ่งที่ควรคำนึงถึงได้แก่

2.1 รายงานจะต้องละเอียดถี่ถ้วน อย่างน้อยก็ควรครอบคลุมสิ่งเหล่านี้

-ระบุเป้าหมาย

ก) ระบุเหตุผลหรือความจำเป็นที่สำคัญที่ต้องทำการตรวจสอบ

ข) บอกข้อจำกัดของการตรวจสอบ

- ค) บัญชีหลังทางประวัติศาสตร์สำหรับการศึกษา
- ทบทวนถึงกระบวนการต่าง ๆ ของการเก็บข้อมูล
 - ก) รวมสำเนาต่าง ๆ ของเอกสารที่ใช้ทั้งหมด
 - ข) อธิบายถึงเทคนิคการสุ่มตัวอย่าง
 - ค) ระบุรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- สรุปข้อมูลดิบที่ได้จากคำถามแต่ละคำถาม
- ก) แยกข้อมูลที่ได้รับแต่ละประเภทเป็นส่วน ๆ ตัวอย่างเช่น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และข้อมูลจากแบบสอบถามควรเขียนแยกออกจากกัน
 - ข) รายงานข้อมูลในลักษณะเชิงอธิบายตามความเป็นจริง โดยไม่พยายามประเมิณ
 - ค) เน้นให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับข้อมูล เช่น ปัญหาการไม่ได้รับการตอบสนองจากบางฝ่ายหรือบางแผนก เป็นต้น
- อธิบายกระบวนการวิเคราะห์
- ก) อธิบายวิธีการควบคุมข้อมูลดิบในเชิงสถิติ
 - ข) สรุปผลการวิเคราะห์
 - ค) แสดงตารางต่าง ๆ เพื่อช่วยอธิบาย
 - ง) ขยายผลการวิเคราะห์โดยการใช้ตัวอย่างหรือรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อทำให้ผลนั้นดูมีความหมายมากขึ้นสำหรับลูกค้าหรือองค์กร
- สรุปจุดแข็งและอุปสรรคต่อการสื่อสาร
- ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบและคุ้มค่าสนใจ

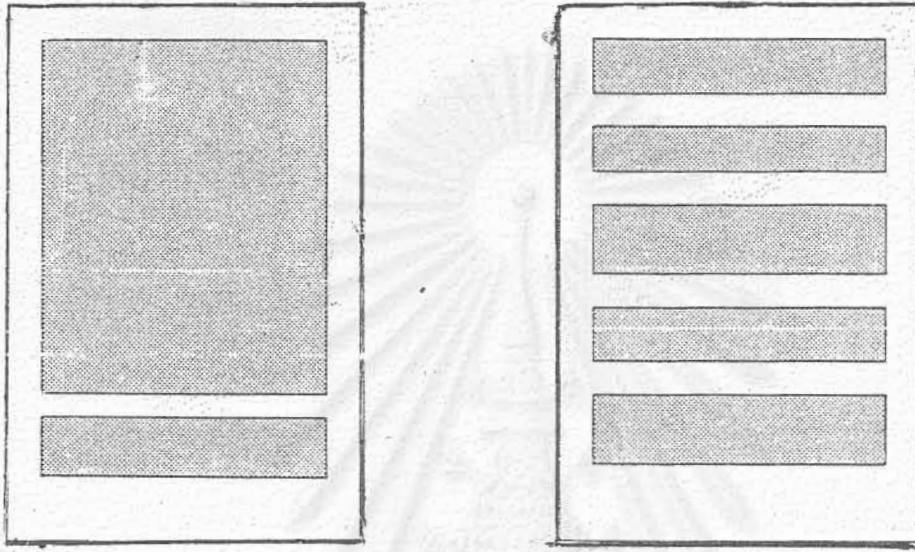
2.2 รายงานจะต้องถูกจัดอย่างเป็นระบบและคุ้มค่าสนใจ

รูปร่างหน้าตาของรายงานมีผลต่อการยอมรับการนำเสนอ เช่น

เกี่ยวกับการสื่อสารจัดการด้านอื่น ๆ รายงานที่จะนำเสนอจะต้องดูเป็นเมื่ออาชีพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้และคุ้มค่าตั้งใจ เช่น

-พิมพ์รายงานโดยอาศัยหลัก " visual effect" ให้มี

ช่องว่างสบายตาและเว้นช่วงคำอย่างเหมาะสม ดังแสดงในภาพเปรียบเทียบข้างล่าง*



-จัดหรือเขียนหัวข้อให้ชัดเจนเพื่อง่ายต่อการอ้างอิงและค้นหาข้อมูล

ควรใช้หน้าใหม่เมื่อเปลี่ยนหัวข้อหลัก โดยทั่วไปควรมี index หรืออะไรก็ได้ที่สามารถช่วยแบ่งแยกข้อมูลส่วนต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน



Paul R. Timm. "Managerial Communication" Englewood Cliffs:

Prentice-Hall, Inc., 1980, หน้า 289.

ให้เป็นข้อมูลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะเมื่อต้องการเน้นข้อมูลหรือสถิติที่สำคัญ

EXHIBIT 7.3 Communication Satisfaction Data Bank Comparison (Standard Deviations Suppressed)

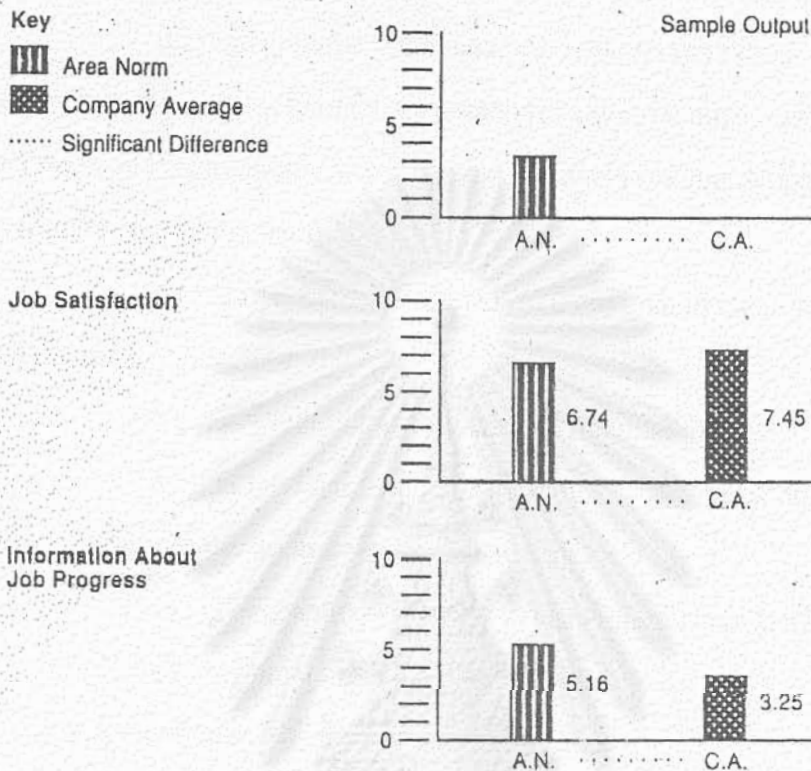


EXHIBIT 9.4 Comparison of Units on Accuracy of Messages

	Message 1			Message 2			Total		
	MR	AR	A%	MR	AR	A%	MR	AR	A%
Sales	16	14	88	12	10	83	28	24	86
Personnel	18	15	83	18	10	56	36	25	88
Production Group A	30	25	83	28	19	68	58	44	76
Production Group B	45	36	80	18	9	50	63	45	71
Top Management	12	11	92	11	6	55	23	17	74
Total	121	101	84	87	54	62	208	155	

2.3 จำกัดจำนวนสิ่งที่จะสรุป

แม้ว่าผู้ตรวจสอบอาจพบข้อมูลมากมายจากการตรวจสอบ แต่ไม่จำเป็นต้องเสนอทุกอย่างที่รู้ ควรเลือกเน้นเฉพาะผลการตรวจสอบที่สำคัญ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะต้องทิ้งข้อมูลที่อยู่นอกกรอบออกไปหมด ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบอาจใช้หลักเกณฑ์ต่อไปนี้ในการเลือกสิ่งที่จะสรุปในรายงาน :

- ก) สิ่งที่จะสรุปนั้นต้องอยู่ภายในเป้าหมายของการตรวจสอบตามที่ได้ตกลงกันไว้ตั้งแต่ต้น
- ข) สิ่งที่จะสรุปนั้นต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร
- ค) เลือกเฉพาะข้อค้นพบที่สำคัญมาก ๆ แม้ว่าข้อมูลในบางหัวข้ออาจมีภัยสำคัญทางสถิติ แต่ก็อาจไม่มีภัยสำคัญสำหรับองค์กรนั้น ๆ
- ง) เน้นเฉพาะปัญหาที่คิดว่าสามารถหรือพอมีทางแก้ไขหรือปรับปรุงได้
- จ) พร้อมทั้งจะจัดลำดับตามความสำคัญ

2.4 ยกตัวอย่างให้เห็น

การสรุปควรมีข้อมูลสนับสนุนและตัวอย่างอธิบาย นอกเหนือจากการแสดงด้วยตัวเลขหรือสถิติต่าง ๆ ควรดึงข้อมูลหรือหลักฐานสนับสนุนจากวิธีการตรวจสอบแต่ละวิธี

2.5 พยายามเสนอทั้งปัญหาและจุดแข็งหรือจุดเด่น

ผู้ตรวจสอบจะต้องพยายามรักษาทบทวน "ความเป็นกลาง" และ "เน้นความเป็นจริง" ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่า โดยทั่วไป การตรวจสอบมีแนวโน้มที่จะเน้นเฉพาะปัญหา ซึ่งผู้ตรวจสอบจะต้องคอยเตือนตนเองในจุดนี้ โดยเฉพาะเลี่ยงการทำให้องค์กรรู้สึกหวั่นและหมดหวังด้วยการเสนอแต่ข้อค้นพบในทางลบ

2.6 เน้นความหลากหลายของคำตอบ

แนวโน้มหนึ่งซึ่งมักจะเกิดขึ้น ก็คือ การคิดว่า "ส่วนใหญ่" คือตัวแทนองค์กร และมองข้าม "ส่วนน้อย" ไป บ่อยครั้งที่เสียงส่วนน้อยที่ได้รับสามารถสะท้อนภาพหรือแสดงความคิดเห็นที่น่ารับฟังและนำไปพิจารณา จึงไม่ควรตัดความเห็นของคนกลุ่มน้อยหรือละเลยที่จะพิจารณาความแตกต่างของบุคคล

ด้วยเหตุที่การแจกแจงความถี่ในแบบสอบถามจึงช่วยชี้แนะความหลากหลายของคำตอบ และแสดงให้เห็นความแตกต่างของแต่ละบุคคล

2.7 คงความลับของผู้ตอบ

การรักษาความลับที่ผู้ตอบจะไม่เปิดเผยชื่อหรือแหล่งที่มาของข้อมูลซึ่งให้ไว้ตั้งแต่ก่อนเริ่มตรวจสอบ ยังคงต้องยึดถือไว้ในรายงานฉบับสมบูรณ์และการนำเสนอ รวมถึงการระมัดระวังในการระบุตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงจนสามารถคาดเดาแหล่งที่มาของข้อมูล โดยเฉพาะเมื่อมีการใช้แบบวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (critical incident) นอกจากนี้ การแสดงตัวเลขหรือสถิติบางอย่างก็ต้องทบทวนอย่างดีไม่ให้ผลกระทบต่อผู้ตอบหรือผู้ให้ข้อมูล

2.8 ระบุข้อจำกัดต่าง ๆ

การตรวจสอบทุกอย่างย่อมมีข้อจำกัดเสมอ ไม่มีการตรวจสอบใดที่สมบูรณ์ครบถ้วน ข้อจำกัดโดยทั่วไปมีผลต่อคำตอบที่ได้รับ ดังนั้น จึงควรมีการระบุข้อจำกัดต่าง ๆ ออกมาอย่างชัดเจน เช่น จำนวนผู้ตอบไม่มากพอที่จะเป็นตัวแทนของกลุ่มหนึ่ง ๆ หรือแผนกหนึ่ง ๆ หรือขาดผู้ตอบที่เป็นภูมิจำกัดสำคัญของการชี้ให้เห็นปัญหาต่าง ๆ อันเนื่องมาจากเหตุสุควิสัยบางประการ อาทิ เจ็บป่วย เดินทางกระชั้นชิด เป็นต้น

ข้อจำกัดเหล่านี้ควรเป็นข้อจำกัดที่ผู้ตรวจสอบไม่สามารถกำหนดวางแผน เตรียมการ หรือควบคุม ซึ่งไม่ใช่ข้อจำกัดที่เกิดจากการขาดการวางแผนของผู้ตรวจสอบเอง

ข้อจำกัดประการหนึ่งที่สำคัญและมีปรากฏเสมอในการตรวจสอบก็คือ ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบส่วนใหญ่มาจากการรับรู้ของผู้ตอบ ซึ่งหมายถึงว่า หากผู้ตรวจสอบไม่มีโอกาสสังเกตความเป็นไปต่าง ๆ ด้วยตนเอง ข้อมูลที่ผู้ตรวจสอบได้รับก็คือสิ่งที่บุคลากรพูดถึงหรือเล่าให้ฟังเกี่ยวกับองค์กรหรือแผนกของตนเอง ซึ่งบ่อยครั้งการรับรู้เหล่านี้ไม่ใช่ความจริง ไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่มาจากการตีความของผู้ตอบเอง

3) การให้ข้อเสนอแนะที่ได้ผ่านการวิเคราะห์และทบทวนมาอย่างดี

เหตุผลหลักของการตรวจสอบก็คือ การส่งเสริมให้องค์กรทำในสิ่งที่ดียอยู่แล้วต่อไป พยายามแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ และเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ดี ด้วยเหตุนี้ข้อเสนอ

แนะนำเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร การให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จึงไม่ควรทำเล่น ๆ หรือขาดหลักการ แต่ควรทำด้วยสำนึกว่าองค์กรกำลังมีปัญหา และความเป็นอยู่ที่ดี รวมทั้งความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรกำลังถูกกระทบกระเทือน

สำหรับหลักการในการเขียนข้อเสนอแนะนั้น ผู้ตรวจสอบควรปฏิบัติ ดังนี้

3.1 พยายามทำให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เป็นการให้คำปรึกษาหารือมากกว่าสั่งการ และเปิดช่องให้มีการอภิปรายหรือพูดคุยกันได้ เมื่อจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ชุคคลที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนร่วมในกระบวนการนั้นจะสามารถร่วมกันแก้ไขได้อย่างเต็มใจ และตรงจุดมากขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ควรคำนึงถึงเรื่องค่าใช้จ่าย ก่อนที่จะให้ข้อเสนอแนะควรนำทางเลือกหลาย ๆ ทางมาเปรียบเทียบและพิจารณา และสิ่งหนึ่งที่เป็นตัวพิจารณาก็คือ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกนั้น ๆ นอกจากนี้ ในการคำนวณเรื่องค่าใช้จ่าย ผู้ตรวจสอบจะต้องระมัดระวังถึงค่าใช้จ่ายทางอ้อมและค่าใช้จ่ายบางอย่างที่อาจไม่เห็นเป็นตัวเลขที่แน่ชัด เช่น การสูญเสียเวลาทำงาน เป็นต้น

3.3 ควรประเมินและเรียงลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะแต่ละข้อ เนื่องจากข้อเสนอแนะแต่ละข้อมีความสำคัญ และความเร่งด่วนต่างกัน การเรียงลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของสิ่งที่องค์กรควรทำ จึงสามารถช่วยองค์กรแก้และกันปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันทางที่และเหมาะสม สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เลือกเฉพาะข้อเสนอแนะที่มีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูงเท่านั้น

3.4 ล้ำรวจและทบทวนค่านิยมและความใหม่เอี่ยมของตัวเอง ผู้ตรวจสอบบางคนให้ข้อเสนอแนะแบบเดียวกันหมดสำหรับแต่ละปัญหาและแต่ละองค์กร ซึ่งส่วนหนึ่งอาจมาจากค่านิยมและอคติที่มีอยู่ในใจ เช่น เชื่อว่าการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นข้อเสนอแนะที่ดีสำหรับทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบควรวางกรอบข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรโดยรวม นอกเสียจากตัวค่านิยมขององค์กรเป็นปัญหาเสียเอง

3.5 ยอมรับว่าไม่มีข้อเสนอแนะใดที่คิดสุดตลอดเวลาหรือสมบูรณ์แบบ ตรงกันข้าม โดยมากการเสนอทางเลือกใหม่อาจนำทั้งผลดีและ "ปัญหาใหม่" ให้แก่องค์กร ทั้งนี้มิได้หมายความว่า ผู้ตรวจสอบไม่ควรเสนออะไรใหม่ ๆ เพียงแต่ควรคาดการณ์เส

เตรียมตัวล่วงหน้าว่ามีโอกาสที่จะพบปัญหาใหม่ ๆ อะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น การเสนอเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อสายบังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ของบุคคลต่าง ๆ ภายในสายบังคับบัญชานั้น ๆ

การสื่อสารและนำเสนอ

หลังจากการเลือกเนื้อหาและรูปแบบต่าง ๆ ที่จะนำเสนอเกี่ยวกับผลของการตรวจสอบแล้ว ก็ถึงขั้นของการนำเนื้อหาเหล่านี้มาถ่ายทอดคำที่แก่บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้เป็นที่ยอมรับและยอมรับ ความน่าเชื่อถือในขั้นนี้จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่นำเสนอ หรือตัวสารเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ภายในกระบวนการสื่อสารด้วย ไม่ว่าจะเป็นการเลือกช่องทางในการนำเสนอและการสร้างความน่าเชื่อถือของตัวผู้นำเสนอเอง หรือการคำนึงถึงบริบทและสภาพแวดล้อมของการนำเสนอ ซึ่งพอจะสรุปประเด็นหลักสำคัญ ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

1. การเลือกปรับให้เหมาะสม

ผู้ตรวจสอบหรือผู้เสนอรายงานอาจเลือกได้ 2 ลักษณะคือ เสนอรายงานต่อหน้ากลุ่มผู้บังคับบัญชา (เช่น ผู้จัดการ) หรือ มกัณเทศ หรือ เลือกเสนอเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ผู้ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบ หรือทั้งสองลักษณะควบคู่กันไป เช่น ทำรายงานทั่วไปสำหรับผู้บริหารและทำรายงานเฉพาะสำหรับผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่าย แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมและนโยบายขององค์กรด้วย ในบางกรณีผู้ตรวจสอบอาจอ่านผลการวิจัยให้ผู้บริหารฟัง มอบรายงานให้กลับไปอ่านอีกครั้ง

2. การเลือกช่องทางในการนำเสนอหลายช่องทาง

โดยทั่วไปมีการรายงานทั้งปากเปล่าและเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากสามารถเสริมกันและกันหรืออีกนัยหนึ่ง แต่ละช่องทางย่อมมีธรรมชาติและจุดแข็งจุดอ่อนต่างกัน เช่น รายงานปากเปล่าช่วยให้สามารถอธิบายรายงานให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ช่วยให้เห็นปฏิริยาตอบสนอง และสามารถเน้นสิ่งที่เห็นว่าสำคัญหรือเป็นประโยชน์ ส่วนการ

เขียนรายงานง่ายต่อการขยายความและเน้นรายละเอียดต่าง ๆ สามารถนำมาอ่านหรือทบทวนใหม่ได้ และเป็นการแสดงความผูกมัด (commitment) ต่อสิ่งที่นำมาเสนอ คนส่วนใหญ่มักนิยมรายงานปากเปล่าก่อนที่จะส่งรายงานเป็นรูปเล่มสมบูรณ์ เพื่อสามารถปรับให้ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรหนึ่ง ๆ มากขึ้น แต่มิได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงผลการตรวจสอบ

3.4 การเลือกแนวทางและรูปแบบในการอภิปรายข้อเสนอแนะที่ เหมาะสม

การอภิปรายเกี่ยวกับข้อเสนอแนะซึ่งผู้ตรวจสอบได้ เสนอมา นับว่า เป็นสิ่งที่มี ความสำคัญมาก เพราะเป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบกันอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งจะ ให้ประโยชน์หลาย ๆ ด้าน เช่น

3.1 การอภิปรายนี้ก่อให้เกิดการสื่อสาร 2 ทางและช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนด้านความคิดและทัศนคติว่า ข้อมูลหรือปัญหาที่พบนี้มีความสำคัญต่อองค์กรจริงหรือไม่ ปัญหาหนึ่งอาจเป็นปัญหาที่องค์กรละเลยและมองข้ามไป แต่มีผลอย่างมากต่อองค์กรโดยที่ฝ่ายบริหารองค์กรไม่เคยรับรู้เลย หรือผู้ตรวจสอบเห็นว่าปัญหาหนึ่งเป็นปัญหาสำคัญ และควรแก้ไข ก่อนอีกปัญหาหนึ่ง แต่ฝ่ายบริหารหรือบุคลากรซึ่งเห็นภาพรวมขององค์กรและรู้อะไรถึงโครงสร้าง และสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่องอาจเห็นไม่ตรงกันก็ได้

3.2 ข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบช่วยกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนและระดมความคิดเห็น ทำให้อาจเกิดทางเลือกใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นไปอีก

3.3 เป็นการถ่วงรอนข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับก่อนที่จะมีการเผยแพร่หรือนำไปใช้ต่อไป ข้อมูลจึงไม่ได้เป็นข้อมูลที่เกิดจากการรับรู้ของผู้ตรวจสอบ โดยไม่ได้รับการรับรองจากบุคคลภายในองค์กร จึงทำให้ข้อมูลเป็นจริง มีน้ำหนักน่าเชื่อถือ และตรงกับความต้องการขององค์กรยิ่งขึ้น

3.4 จากการอภิปราย บุคคลในองค์กรสามารถซักถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจ ทำให้มีความเข้าใจตรงกันมากขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นผลให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคตมากขึ้น

สำหรับแนวทางและรูปแบบการอภิปรายผลและข้อเสนอแนะนั้น มีอย่างน้อย 3 แนวทาง ดังที่กล่าวไปแล้วในบทต้น ๆ คือ

- ก) แบบซื้อขาย (Purchase model)
- ข) แบบรักษา (Medical model)
- ค) แบบกระบวนการ (Process model)

ซึ่งควรเลือกให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากตัวผู้ตรวจสอบเองและลักษณะของกลุ่มที่รับฟัง เช่น สถานภาพและตำแหน่งของผู้ตรวจสอบเป็นที่ยอมรับพอที่จะให้ข้อเสนอแนะแบบรักษา (Medical model)

หรือไม่ หรือ บุคคลที่รับฟังชอบการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มากน้อยเพียงใด หรือชอบการชี้แนะหรือสั่งการให้ทำโดยไม่จำเป็นต้องให้ตัดสินใจ แต่โดยทั่วไปมักนิยมแบบกระบวนการ (Process model) เพราะก่อให้เกิดความร่วมมือและยอมรับมากกว่า โดยเฉพาะหน้าที่หลักของผู้ตรวจสอบ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล สรุปรายงานที่ได้เป็นอย่างดี ประโยชน์และให้ข้อเสนอแนะ

4. การเลือกผู้รายงาน

ทำหน้าที่ผู้ตรวจสอบอาจเป็นผู้นำเสนอรายงานต่าง ๆ เพียงคนเดียว หรือ อาจมอบหมายให้ผู้อื่นแต่ละคนรายงานผลในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่ เพื่อให้สามารถเจาะลึกในส่วนนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5. การปรับให้เข้ากับกลุ่มผู้รับ

ก่อนที่จะนำเสนอ ผู้ตรวจสอบต้องมีการวิเคราะห์กลุ่มผู้รับเสียก่อน องค์ประกอบที่ควรพิจารณา ในการวิเคราะห์กลุ่มผู้รับ ได้แก่ องค์ประกอบด้านประชากรศาสตร์ (demographic) เช่น เพศ วัย ระดับการศึกษา ประสบการณ์ บทบาทและสถานภาพ ฯลฯ และองค์ประกอบด้านจิตวิทยา (psychological) เช่น ระดับความสนใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระดับความเข้าใจ ความต้องการและคาดหวัง รวมถึงทัศนคติและความไม่เอียงต่าง ๆ

หลักของการปรับที่สำคัญประการหนึ่งคือ การคำนึงและเน้นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในใจของผู้รับระหว่างการนำเสนอรายงาน ซึ่งอาจพอที่จะคาดเดาขึ้นตอนต่าง ๆ ได้ เช่น ระยะเวลาเริ่มแรก ผู้รับอาจมีความเครียดในใจ เพราะยังไม่ทราบว่า ผู้ตรวจสอบกำลังจะเสนอข้อมูลอะไร หรือมักกลัวไปล่วงหน้า ขึ้นต่อมาอาจมีการต่อต้านข้อมูลในเชิงลบ ในระยะนี้

การพยายามเอาเหตุผลอธิบายสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (rationalization) การหาแพะรับ
 บาป (scapegoating) หรือการโจมตีผู้ตรวจสอบอาจมีความเป็นไปได้สูง หลังจากผ่านไป
 สักระยะ ผู้รับจะเริ่มรู้สึกผ่อนคลายขึ้น และมีความสนใจมากขึ้น เมื่อพบว่าข้อมูลต่าง ๆ เป็น
 ประโยชน์หรือไม่ได้มุ่งโจมตีหรือลงโทษคนใดคนหนึ่ง สุดท้าย การอภิปรายที่มุ่งให้เกิดผลที่ดี
 จะช่วยทำให้กลุ่มสามารถรวมตัวกันและพร้อมจะวางแผนสิ่งใหม่ ๆ ที่ต้องทำในอนาคต

นอกจากการเข้าใจถึงภาวะอารมณ์และจิตใจของผู้รับระหว่างการนำเสนอ
 แล้ว ผู้ตรวจสอบควรเห็นพฤติกรรมอย่างน้อย 3 ประการ ในการรับเข้าหาผู้รับต่อไปนี้

ก) ให้ความเชื่อมั่น แม้บุคลากรเช่น ผู้จัดการ จะมีความชำนาญมาก
 เพียงใด ก็มีโอกาสที่จะตื่นเต้นและอายเมื่อถึงเวลาที่ถกกันเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ
 ขององค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้ตรวจสอบจึงควรพยายามที่จะสร้างบรรยากาศการนำเสนอที่ทำ
 ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องผ่อนคลาย ขณะเดียวกันไม่เน้นเฉพาะการตำหนิหรือวิเคราะห์ในเชิง
 ลบด้านเดียว ควรให้กำลังใจด้วยการชี้ให้เห็นข้อดีและสิ่งดีงามที่ควรสนับสนุนต่อไปด้วย

ข) ให้โอกาสถาม ส่วนหนึ่งของการเตรียมตัวในการนำเสนอก็คือ
 การเผื่อเวลาให้ผู้เกี่ยวข้องได้ซักถาม ก่อนที่ผู้ตรวจสอบจะผ่านจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง
 จะต้องแน่ใจว่าแต่ละจุดนั้นได้เสนอข้อมูลและตอบคำถามเป็นที่พอใจแล้ว

ค) รับแรงต้านอย่างนุ่มนวล ถึงแม้ว่าโดยทั่วไปคนส่วนใหญ่จะยอมรับ
 และเชื่อในผลของการตรวจสอบ ด้วยความหวังว่าจะได้เรียนรู้บางสิ่งบางอย่างจากผล
 รายงานผลการตรวจสอบนั้น ๆ และพร้อมที่จะฟังอย่างตั้งใจ แต่ก็อาจมีคนบางกลุ่มซึ่งต่อ
 ต้านต่อผลการตรวจสอบ ไม่ว่าจะฟังอย่างตั้งใจ ไม่ว่าจะโดยการแสดงออกอย่างเปิดเผย
 หรือไม่ก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลายคนเชื่อว่าผลการตรวจสอบนี้จะนำการเปลี่ยนแปลง
 มาสู่วิถีในการทำงาน และต่อชีวิตโดยรวม ผู้ตรวจสอบจึงต้องเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับ
 การต่อต้านต่าง ๆ และรับฟังการโต้แย้งต่าง ๆ อย่างจริงจัง สิ่งที่ผู้ตรวจสอบบางคนทำผิด
 พลาดก็คือ การพยายามยืนยันว่าสิ่งที่ตนนำเสนอ นั้นถูกต้อง หรือพยายามพิสูจน์ว่าใครกัน
 แม้จะถูก การต่อต้านอาจปรากฏในรูปแบบความคิดต่าง ๆ เช่น

"ข้อมูลไม่จริง"

"ปัญหานี้ใคร ๆ ก็รู้ แต่ไม่เคยแก้ได้"

"ผม/ดิฉันรู้อยู่แล้ว"

"นี่กำลังโจมตีผม/ดิฉันอยู่"

"ตัวเลขพวกนั้นหมายถึงอะไรกัน"

จากแรงต่อต้านเหล่านี้ ผู้ตรวจสอบจึงควรพิจารณาว่าทำไมคนเหล่านี้จึงได้ต่อต้านเช่นนี้ โดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วย เช่น บุคลากรที่พูดว่า "ผมรู้ข้อมูลอยู่แล้ว" น่าจะเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง บุคคลเหล่านี้ต้องการให้ความคิดเห็นของตนเองได้รับการยอมรับและสนับสนุน ผู้ตรวจสอบจะต้องรู้จักวิธีในการแสดงเหตุผล ซึ่งไม่ทำให้บุคคลเหล่านี้เสียหน้า เป็นต้น ดังนั้น การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ดี การบอกถึงที่มาของข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ (แต่ยังคงรักษาในเรื่องความลับของแหล่งข้อมูล) ก็ดี การเปิดโอกาสให้บางคนได้แสดงผลเพิ่มเติมก็ดี อาจช่วยลดแรงต่อต้านเหล่านั้น ที่สำคัญก็คือ ผู้ตรวจสอบจะต้องคงจุดยืนของการนำเสนอบนฐานของความจริง และไม่ตัดทอนผลการตรวจสอบเพื่อรักษาหน้าให้ใครบางคน

6. การแสดงให้เห็นถึงแบบอย่างของการสื่อสาร

ผู้ตรวจสอบต้องคำนึงถึงเสมอว่า องค์การคาดหวังในความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของผู้ตรวจสอบ ดังนั้น การนำเสนอรายงานของผู้ตรวจสอบ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสาร จึงเป็นสิ่งที่สะท้อนหรือพิสูจน์ให้เห็นว่า ผู้ตรวจสอบนั้น ๆ มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสิทธิภาพจริงหรือไม่ และการนำเสนอนั้นสามารถใช้เป็นแบบอย่างได้หรือไม่

สิ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นความชำนาญในด้านการสื่อสารของผู้ตรวจสอบ หรือพฤติกรรมสื่อสารของผู้ตรวจสอบซึ่งอาจถูกจับตามอง ได้แก่

- การนำเสนอหรือการรายงานต่อหน้ากลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ
- การสื่อสารภายในกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหา
- การสร้าง ETHOS หรือ ความน่าเชื่อถือของผู้พูด
- ประสิทธิภาพการฟัง
- การสร้างมนุษยสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น
- การเลือกใช้คำ/คำพูด และวิธีแสดงผลที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ

ฯลฯ

นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบควรแสดงให้เห็นแบบอย่างของการเรียนรู้ที่ดีในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสาร เช่น การไม่กลัวแรงต่อต้านหรือความเป็นปฏิปักษ์ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของการรับรู้หรือความแตกต่างอื่น ๆ แต่ขณะเดียวกันเต็มใจที่จะรับฟังและพิจารณาสิ่งที่ได้เรียนรู้และวิธีการที่ได้เรียนรู้มา และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขการสรุปต่าง ๆ จากข้อมูลที่ได้รับมาใหม่อย่างเหมาะสมและน่าเชื่อถือ

การแจกรายงาน

บ่อยครั้งที่ผู้ตรวจสอบได้วางแผนและทำการตรวจสอบอย่างดี รวมทั้งจัดทำรายงานที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร แต่เป็นที่น่าเสียดายว่า ผลการตรวจสอบ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการที่สุดนั้นไม่ได้มีการเผยแพร่ไปยังกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เพียงแต่ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องไม่ได้รับข้อมูลเท่านั้น แต่ผู้ตรวจสอบยังขาดการได้รับปฏิกิริยาตอบสนอง เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่เสนอไปว่า มีความถูกต้องและเป็นจริงเพียงใดด้วย ซึ่งอาจทำให้เกิดการต่อต้านผลการตรวจสอบ หรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้วยสาเหตุว่าตนไม่ได้มีส่วนรับฟังข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากนี้ ยังอาจทำให้บุคลากรรู้สึกขาดขวัญและกำลังใจ และรู้สึกว่าตนไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

คำถามสำคัญที่ผู้ตรวจสอบควรถามตัวเองก็คือ

- ควรแจกใครบ้างและเมื่อใด
- รายงานที่จะแจกนั้นควรเป็นรายงานฉบับเดียวกันหรือไม่
- ควรใส่อะไรบ้างในรายงานเหล่านั้น

โดยทั่วไป คำตอบสู่คำถามแรกนั้นสอดคล้องกับเรื่องของการแจกแบบสอบถาม กล่าวคือ เมื่อผู้ตรวจสอบพิจารณาเลือกใครเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม (ดูรายละเอียดในเรื่องแบบสอบถาม) บุคคลเหล่านั้นควรได้รับทราบผลของการตรวจสอบนั้น ๆ ด้วย โดยเฉพาะเมื่อผู้ตรวจสอบได้รับปากหรือสัญญาที่จะเผยแพร่ข้อมูลให้ทราบ แต่สำหรับเวลาในการแจกนั้น อาจไม่จำเป็นต้องแจกพร้อมกัน เนื่องจากผู้ตรวจสอบควรทำรายงานออกเป็นชุดต่าง ๆ โดยอาจพิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ

1) ทำรายงานเสนอผู้บริหารแยกออกจากรายงานอื่น ๆ โดยรายงานที่เสนอแก่ผู้บริหารนั้นจะต้องเป็นรายงานสรุป ซึ่งเสนอผลจากทุกแง่ทุกมุม โดยผู้ตรวจสอบอาจ

แจกให้แก่ฝ่ายบริหารได้อ่านก่อนการนำเสนอรายงาน ซึ่งจากรายงานฉบับสมบูรณ์นี้
ผู้บริหารสามารถแจ้งแก่ผู้ตรวจสอบว่าข้อมูลใดไม่ควรนำไปเผยแพร่แก่บุคลากรทั่วไป

2) ในส่วนของรายงานสำหรับบุคลากรโดยทั่วไป อาจทำรายงานแยกเฉพาะ
สำหรับ

2.1 แต่ละฝ่าย/แต่ละแผนก เช่น รายงานเสนอฝ่ายประชาสัมพันธ์ จะ
ไม่เหมือนกับรายงานของฝ่ายบริการ โดยแต่ละฝ่ายจะได้รับเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคน
เองเท่านั้น

2.2 แต่ละระดับ เช่น ระดับผู้อำนวยการ ระดับหัวหน้าฝ่าย และระดับ
พนักงาน จะได้รับรายงานคนละชุด ถ้าข้อมูลนั้นสะท้อนปัญหาของแต่ละระดับค่อนข้างชัดเจน

2.3 บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคน โดยรายงานนั้นจะเป็นรายงานย่อ ๆ
ซึ่งแสดงภาพรวมของปัญหารวมถึงผลกระทบของปัญหาที่มีต่อกันและกัน ในกรณีนี้ ผู้ตรวจสอบ
ควรจะ

- พิมพ์รายงานให้สั้นและกระชับ อาจมีความยาวเพียง 1-2 หน้า
- เน้นเฉพาะข้อค้นพบกว้าง โดยไม่เน้นรายละเอียด
- ทำรายงานให้อ่านง่าย โดยเฉพาะบุคลากรระดับล่างมักไม่สนใจ
รายงานที่อ่านยากหรือซับซ้อน
- ให้ผู้บริหารได้อ่านอีกครั้งหนึ่งก่อนแจก เพื่อตรวจดูว่ามีข้อมูลที่
ไม่สมควรเผยแพร่ออกไป
- ขอบคุณในความร่วมมือ

สรุป

การทำรายงานและนำเสนอผลการตรวจสอบนับเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการ
เพราะเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการที่จะได้รับจากการตรวจสอบ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นวัตถุประสงค์
ของการจัดให้มีการตรวจสอบขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้ขั้นตอนนี้จะ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการการตรวจสอบ
แต่ไม่ได้หมายถึงว่า บทบาทและความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบจะจบลง ณ จุดนี้ เนื่อง

จากองค์กรยังอาจต้องการคำปรึกษาและแนะนำต่าง ๆ หลังจากได้รับทราบผลการตรวจสอบ และโดยเฉพาอย่างยิ่ง เมื่อองค์กรต้องการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้ตรวจสอบอาจต้องเข้ามามีบทบาทที่สำคัญอีกครั้งหนึ่ง

สำหรับตัวผู้ตรวจสอบเองนั้น การตรวจสอบแต่ละครั้งนับเป็นประสบการณ์และบทเรียนที่สำคัญในการพัฒนาความรู้และทักษะของการตรวจสอบ รวมทั้งการได้นำแนวคิดจากทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างแท้จริง ผู้ตรวจสอบจึงไม่ควรลืมที่จะเรียนรู้สิ่งที่ได้จากการตรวจสอบนั้น ๆ

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



บรรณานุกรม

- เมตตา กฤตวิทย์. "ทิศทางการประเมินผลการสื่อสารในองค์การ (OCE): จากอดีตถึงปัจจุบัน" วารสารนิเทศศาสตร์ ปีที่ 10 ฉบับภาคการศึกษา 2532, หน้า 55-62.
- _____ . หลักการสัมภาษณ์ในวงการบริหาร ธุรกิจ และการสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ สุชีรา ภัทรายุทธวรรตน์. งานวิจัยเรื่อง "ผลของการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า สื่อของหมึกพิมพ์ และการระบุวันส่งกลับที่มีต่อความจริงใจในการตอบแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์และเนื้อหาคำตอบตามการรับรู้ของครุฑมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2533.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, สุชีรา ภัทรายุทธวรรตน์, วิจิตรา ประสาทเวทย์กุล และ อัญญา สุภานุสร. งานวิจัยเรื่อง "ผลของตัวแปรคัดสรรที่มีต่อความจริงใจในการตอบแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ของครุฑมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2536.
- อำนาจวิทย์ ชูวงศ์. "บทที่ 11 การสัมภาษณ์" และ "บทที่ 12 แบบสอบถาม" ใน ระเบียบวิธี การวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แพร์พทยาอินเตอร์เนชั่นแนล, 2519.
- Allen, Myria W., Micheal G. Joy and Hart Seibert, "A Decade of Organizational Communication Research. Journal Articles 1980-1991" in Communication Yearbook Vol. 16 by Stanley A. Deetz. Newbury Park: Sage Publications, 1993, p. 252-330.
- Anderson, Bengt-Erick, and Nilsson, Stig-Goran. "Studies in the Reliability and Validity of the Critical Incident Technique." Journal of Applied Psychology 48(December 1964): 398-403.
- Bailey, Paul. "Communication in the Congregation" Master's thesis Kansas University, 1974.
- Cameron, Kim, and Whetten, David. Organizational Effectiveness. New York: Academic Press, 1983.

- Christie, Timonthy, and Oystar, Ere "A Communication Audit of the Missoula Bank of Montana" Paper presented at the International Communication Association Convention, Montreal, May 1973.
- Davis, Keith "A Method of Studying Communication Patterns" in Organizations Personnel Psychology 6(1953): 301-302.
- Davis, Keith "Management Communication and the Grapevine" In Business and Industrial Communication, by C Redding and G Sanborn, 111-113. New York: Harper and Row, 1964.
- DeWine Sue: James, Anita C; and Walance William. "Validation of Organization Communication Audit Instruments" Paper presented to the International Communication Association, Honolulu, May 1985.
- Downs, Cal W. Communication Audits Boston: Scott, Foresman and Company, 1988.
- Downs, Cal W; Clampitt, Phillip; and Laird, Angcla. "Critique of the ICA Communication Audit" Paper presented to the International Communication Association, Minneapolis, May 1981.
- Downs, Cal W., and Conrad, C. "Effective Subordinancy." Journal of Business Communication 14(1982): 27-38.
- Fivars, Grace. "The Critical Incident Technique, A Bibliography." Unpublished bibliography sponsored by American Institute for Research. Palo Alto, Calif., 1972.
- Goldhaber, Gerald M. Organizational Communication. 3re ed. Dubuque: WCB Publishers, 1983.
- Goldhaber, G., and Krivonos Paul. "The ICA Communication Audit: Process, Status, and Critique." Journal of Business Communication Systems 15 (1978): 41-55.

- Goldhaber, G., and Rogers, Don. Auditing Organizational Communication Systems. Dubuque, Iowa: Kendall-Hunt, 1979.
- Gordon, Thomas, "The Airline Piloy's Job." Journal of Applied Psychology 33 (April 1949): 122-131.
- Greenbaum, Howard; Helwegg, Susan; and Falcione, Raymond. "Evaluation of Communication in Organizations: Rationale, History and Methodologies." Paper presented to the International Communication Association, Dallas, May 1983.
- Greenbaum, Howard H., Susan A. Hellwegg, Joseph W. Walter, and Associates. Organizational Communication: Abstracts, Analysis and Overview. Volume 10. Beverly Hills: Sage Publication, 1985.
- Grunig, J E., "A Structural Reconceptualization of the Organizational Communication Audit," Public Relations Review, Vol 11, Iss.4, 1985, p.52-62.
- Hamilton Seymour. Communication Audit Handbook: Helping Organizations Communicate. London: Longman, 1987.
- Kilmann, Ralph, and Mitroff, Ian, "A New Perspective on the Consulting/ Intervention Process: Problem Defining versus Problem Solving." In Proceedings. Orlando. Fla: Academy of Management, 1977. pp. 148-152.
- Knippen, Jay T "An Episodic Study of Informal Communication in Retail Chain Store" Unpublishad Ph.D. diss, Florida State University, 1970.
- Lee, John W. "Episodic Study of Communication in Geographically Centralized Banking Organization" Unpublished Ph.D. diss, Arizona State University, 1971.

- Mackintosh, H.B. "A Critical Incident Study of Communication Factors Utilized by Prison Guards". Master's Thesis, University of Kansas, 1973.
- Matting, Barbara J. "A Study of Grapevine Communication Patterns in a Manufacturing Organization" Unpublished Ph.D. diss, Arizona State University, 1969.
- Myers, Michele. T. and Gail E. Myers. Managing by Communication: An Organizational Approach. New York: McGraw Hill Book Company, 1982.
- Page, Paul, "Critical Requirements for the Oral Communication of State Trial Judges". Ph.D. diss, University of Kansas, 1973.
- Porter, Thomas. "The ICA Communication Audit: Norms and Instrument Documentation." Unpublished paper, 1979.
- Richards, William D.Jr. "An Improved Conceptually-based Method for Analysis of Communication Structures of Large Complex Organizations," Paper presented at the International Communication Association, Phoenix, 1971.
- Rogers, Everett and Rekha Agarwala Rogers. Communication in Organization. New York: Free Press 1976.
- Rudolph, Evan "An Evaluation of ECCO Analysis as a Communication Audit Methodology" Paper presented at the International Communication Association Convention Atlanta, May 1972.
- Sanders Janet "Utilization of Lines of Communication Within the Administration of the University of Kansas Described by ECCO Analysis" Ph.D. diss, University of Kansas 1976.
- Smith, David. "Communication Research and the Idea of Process." Speech Monographs 39(August 1972): 174-182.

Stewart, Walter T. "ECCO Analysis Program Paper Presented at the International Communication Association Convention, Boston, May, 1982.

Timm, Paul R. Managerial Communication: A Finger on the Pulse. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1980.

Voos, Henry. Organizational Communication: A Bibliography. New York: UMI, 1993.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย