



บทที่ 2

การสื่อสารในองค์การ

ในบทนี้จะอธิบาย ความหมายของการสื่อสาร ความสำคัญของการสื่อสาร ในองค์การ ประเภทและทิศทางการสื่อสารในองค์การ รูปแบบการสื่อสารใน ห้องสมุด ความหมายของขวัญ ความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน ขวัญกับการ สื่อสารในองค์การ และการวัดขวัญ

ความหมายของการสื่อสาร

ความหมายดั้งเดิมของการสื่อสาร คือ การสร้างความเหมือนหรือ การร่วมกัน ซึ่งเป็นความหมายของนักปราชญ์สมัยก่อน ในความหมายของการร่วมกัน นั้น เป็นการร่วมกันโดยใช้สัญลักษณ์ถ่ายทอดระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความคิด ความรู้สึกและคำสิ่งหรือการร้องขออย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อมาสังคมมีความซับซ้อนขึ้น ความรู้ วิทยาการ และเทคโนโลยีก้าวหน้ามากขึ้น ทำให้รูปแบบ สื่อและวิธีการ สื่อสารมีเพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ความหมายของการสื่อสารวิวัฒนาการไป ตามลักษณะงานที่ใช้ ดังนี้

การสื่อสารเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงสิ่งมีชีวิตเข้าด้วยกัน โดยรวมขั้นตอนทั้งหมด ที่ความรู้สึกรับรู้กันกระทบความรู้สึกคนอื่น ในลักษณะการถ่ายทอดข่าวสาร ความคิด อารมณ์ ทักษะ เป็นต้น โดยวิธีการใช้สัญลักษณ์ ได้แก่ คำพูด ภาพ กราฟ เป็นต้น ซึ่ง เป็นการกระทำหรือกระบวนการถ่ายทอดเป็นกระบวนการซึ่งผู้เกี่ยวข้องสร้างและร่วม ข่าวสารกับบุคคลอื่นเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน การสร้างความเข้าใจร่วมกันอาจ เกิดจากกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อเหตุการณ์ที่แตกต่างกันได้ถูกนำมาสัมพันธ์กันอย่าง ใกล้ชิด จิตวิทยาของการสื่อสารต้องให้ความสนใจและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

ระหว่างพฤติกรรมและสภาวะจิตที่แตกต่างกัน นั่นคือ ถ้าผู้พูดเล่าเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และผู้ฟังเข้าใจอย่างที่ต้องการให้ผู้ฟังเข้าใจ นั่นคือ การสื่อสารได้เกิดขึ้นแล้ว (Cherry 1966 : 36 ; Channon และ Weaver 1963 : 95 ; Berelson และ Steiner 1964 : 527 ; Rogers และ Kincaid 1981 : 63 ; Miller 1974 : 5)

การสื่อสารมีความหมายแตกต่างกันไปตามที่แต่ละคนจะเน้นส่วนใดส่วนหนึ่งของกระบวนการสื่อสาร Fiske (1982 : 2 - 3) ได้สรุปกลุ่มสำนักความคิดที่เน้นการสื่อสาร ดังนี้

1. กลุ่มความคิดเน้นกระบวนการ (Process school) กลุ่มสำนักความคิดนี้เห็นว่า การสื่อสารเป็นการถ่ายทอดข่าวสารโดยให้ความสนใจกับผู้รับและผู้ส่งข่าวสารว่า เข้ารหัสและถอดรหัสอย่างไร รวมถึงใช้ช่องทางและสื่อในการสื่อสารอย่างไร จะเน้นที่ความถูกต้องและประสิทธิภาพของการสื่อสาร เป็นกระบวนการที่บุคคลมีผลกระทบต่อพฤติกรรม และความรู้สึกของบุคคลอื่น ถ้าผลกระทบแตกต่างกันหรือมีความเข้าใจเพียงเล็กน้อย จะถือว่าการสื่อสารล้มเหลว และจะหาสาเหตุของความล้มเหลวนั้น ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของการสื่อสาร

2. กลุ่มความคิดเน้นสัญลักษณ์ (Semiotic school) กลุ่มสำนักแนวความคิดนี้เห็นว่า การสื่อสารเป็นการผลิตและแลกเปลี่ยนความหมาย จะให้ความสนใจกับข่าวสาร เนื้อหาสาระว่าปะทะสังสรรค์กับบุคคลอื่นอย่างไร ในการสร้างความหมายให้ความสนใจกับบทบาทเนื้อหาสาระในวัฒนธรรมของมนุษย์ ให้ความสำคัญกับข่าวสารมากกว่าจะสนใจกับความไม่เข้าใจข่าวสารซึ่งอาจมาจากวัฒนธรรมของผู้รับ - ส่งข่าวสาร ที่สื่อความหมายต่างกัน จะให้ความสนใจกับสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้สื่อสารกัน

Ray (1989 : 7 - 9) ได้ให้ลักษณะการสื่อสารในวิชาชีพต่างไปจากการสื่อสารอื่น ดังนี้

- Practical จะเป็นการสื่อสารที่เน้นข้อเท็จจริงและเกิดขึ้นจริงและมีเป้าหมายที่วัดได้ เมื่อใดการสื่อสารสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ เมื่อนั้นจะเกิดความสำเร็จ และจะมีความปลอดภัยเมื่อคำสั่งทั้งที่เป็นคำพูด และลายลักษณ์อักษร

ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

- Audience-Oriented จะเน้นผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารอื่นใด รายงานของผู้บังคับบัญชาจะต้องทราบว่า ผู้บังคับบัญชาต้องการอะไร โดยวิเคราะห์และปรับการสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามที่เขาต้องการ
- Purposeful วัตถุประสงค์ในการสื่อสารมีความสำคัญมากที่สุด สื่อสารให้ตรงกับความสนใจ ซึ่งจะทำให้ผู้รับสารได้รับข่าวสารตามที่เขาต้องการ
- Expedient พิจารณาแยกแยะได้ว่างานใดเป็นภารกิจประจำวันและภารกิจพิเศษที่จะเลือกรูปแบบและวิธีการสื่อสารที่เป็นประโยชน์
- Collaborative ในการทำงานมีความจำเป็นต้องทำงานเป็นกลุ่มเพื่อระดมสมองในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นทักษะความอยู่รอดขององค์กร และจะต้องอาศัยการสื่อสารเป็นหลัก
- Social สถานภาพของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารทำให้มีลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกัน เช่น กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

Ray (1989 : 6 - 7) ยังได้ให้ความหมายของการสื่อสารในวิชาชีพว่า คือ ความหลากหลายของการสื่อสารในการดำเนินธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการและยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เป็นการสื่อสารในกลุ่มคนที่มีความรู้พิเศษ และมีศัพท์เฉพาะ ต้องอาศัยกิจกรรมการพูด ฟัง อ่านและเขียน ในโลกของการทำงานของบุคลากรเฉพาะวิชาชีพจะสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสาขาวิชาของตนมีการเลือกคำ รูปแบบให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เพื่อผู้รับสารจะใช้แก้ปัญหา ซึ่งการสื่อสารของนักวิชาชีพเป็นการสื่อสารที่เน้นเฉพาะในกลุ่มผู้มีวิชาชีพเฉพาะมีภาษาเฉพาะของกลุ่มวิชาชีพของตน ที่จะต้องสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ และต้องเข้าใจภาษาวิชาชีพของผู้อื่นด้วย

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

Rogers และ Rogers (1976 : 7) กล่าวว่า ทุกองค์การมีการสื่อสารในทุกกิจกรรมที่ทุกคนใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า ถ้านำเอากระแสไหลเวียนการสื่อสารออกจากองค์การ เราจะมีองค์การแต่ทำทำงานไม่ได้ ดังนั้น การสื่อสารจึงเปรียบเสมือนเส้นโลหิตเลี้ยงชีวิตขององค์การ

บุคลากรทุกระดับในองค์การจะการใช้การสื่อสารในการปฏิบัติงานมากน้อยต่างกัน Conroy และ Jones (1986 : 29 - 30) กล่าวว่า ทุกคนในองค์การต้องการข่าวสารเพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่มีคุณภาพ ดังนั้น ห้องสมุดจะต้องจัดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อแต่ละคนในองค์การจะได้สื่อสารกันเองและสื่อสารกับบุคคลภายนอกองค์การ เพื่อผลิตผลและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

การสื่อสารภายในองค์การห้องสมุดจะมีการไหลเวียนในทุกระดับ ทุกกลุ่ม และการสื่อสารระหว่างบุคคลในห้องสมุด มีทิศทางแนวดิ่งและแนวตั้ง หรือเป็นไปตามรูปแบบข่ายงานในองค์การ สารสำคัญในการสื่อสาร คือ บุคลากรในห้องสมุดต้องการอะไรและจำเป็นที่จะต้องรับรู้สิ่งใด กล่าวคือ บุคลากรต้องการทราบสิ่งต่าง ๆ ในห้องสมุด ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ อย่างไร นโยบายอะไรบ้างที่มีผลต่อพวกเขา โดยเฉพาะนโยบายใหม่ ๆ นอกจากนี้เขายังต้องการทราบว่างานของพวกเขาเข้ากับแผนการจัดการได้หรือไม่ ที่สำคัญที่สุด คือ การไหลเวียนข่าวสารของบุคลากรในห้องสมุดมี เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในส่วนของผู้บริหารกล่าวกันว่า ผู้บริหารใช้เวลากับการสื่อสารขณะปฏิบัติงานถึงร้อยละ 85 ของการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารต้องการทราบข่าวสารจากบุคลากรทุกระดับ ลักษณะการไหลเวียนข่าวสารจึงมี 2 ประเภท คือการไหลเวียนข่าวสารที่ออกไปจากผู้บริหารและการไหลเวียนข่าวสารที่เข้าสู่ผู้บริหาร สารสำคัญที่ออกไปจากผู้บริหารจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการตัดสินใจ กลยุทธ์และคำสั่ง ในขณะที่ข่าวสารที่ไหลเวียนเข้าสู่ผู้บริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันองค์การมีความซับซ้อนขึ้น กิจกรรมมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้นทำให้ผู้บริหารใช้การสื่อสารมากขึ้น นอกเหนือจากที่เป็นงาน

บริหารสำนักงาน Lewis (1980 : 1) กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์การที่ซับซ้อนทุกวันนี้มีงานที่ต้องเผชิญหลายอย่าง คือ การตั้งเป้าหมาย การจัดองค์การ การจูงใจ ผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการอบรมบุคลากร สิ่งเหล่านี้ทำให้บทบาทของผู้บริหารเพิ่มขึ้นอีก คือ การเป็นผู้ฝึกสอน เป็นครู เป็นผู้ตัดสิน เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นผู้เชี่ยวชาญทั่วไป เป็นผู้ประสานงาน เป็นนักวางแผน เป็นนักจูงใจ โดยอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญ การสื่อสารในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ Conroy และ Jones (1986 : 30) ได้กล่าวถึงเหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์การห้องสมุดมีการสื่อสารกัน ดังนี้

1. เพื่อบอกกล่าว ซึ่งเป็นการสื่อสารทั้งข่าวสารและความเข้าใจไปพร้อมกัน
2. เพื่อรวบรวมข่าวสาร เป็นการรวบรวมข้อมูลนำเข้าจากส่วนอื่น เพื่อช่วยการตัดสินใจและการแก้ปัญหา
3. เพื่อจูงใจ เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือส่งเสริมพฤติกรรมเพื่อการกระทำเฉพาะอย่างที่เหมาะสม
4. เพื่อชักนำ เป็นการขายความคิด ผลผลิตและบริการแก่ผู้อื่น
5. เพื่อสอน/เพื่ออบรม หรือเพื่อสอนการปฏิบัติงานภารกิจและการดำเนินขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
6. เพื่อฝึก/เพื่อช่วยให้เข้าระบบ เป็นการสนับสนุนความเจริญเติบโตและป้องกันการกระทำที่ผิดระเบียบ หรือเพื่อช่วยให้เรียนรู้ว่าจะทำงานแต่ละอย่างให้ได้ได้อย่างไร ช่วยปรับปรุงทัศนคติหรือพฤติกรรม
7. เพื่อให้คำปรึกษา เป็นการช่วยผู้ที่มีปัญหาส่วนตัวที่มีผลกระทบต่อผลผลิต หรือ ขวัญ
8. เพื่อชี้แนะ เพื่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการบอกกล่าวความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับนโยบายที่ปฏิบัติหรือการเมือง
9. เพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นการแนะนำความก้าวหน้าให้กับบุคลากร โดยให้รู้จักการประเมินผลการปฏิบัติงานและการ



กำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง

10. เพื่อสร้างทีมงาน โดยการช่วยกลุ่มทำงานสร้างความสามัคคี สร้างความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

การสื่อสารในห้องสมุดในทัศนะของ Conroy และ Jones ก็คือการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่างบุคลากรกับองค์การ ระหว่างบุคลากรด้วยกันและช่วยเหลือส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานด้วย

Conrad (1985 : 7) ได้แบ่งหน้าที่ของการสื่อสารในองค์การในฐานะที่เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงานของคนในองค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้สมาชิกในองค์การได้ ส่ง - รับ ตีความและปฏิบัติตามคำสั่ง
2. ช่วยให้สมาชิกในองค์การเสริมสร้างผลผลิตของธุรกิจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานอื่นในองค์การด้วยกัน
3. ช่วยจัดการกับสถานการณ์ที่คลุมเครือและไม่แน่นอนให้ชัดเจนขึ้น

หน้าที่ประการที่ 1 และ 2 ตามที่ Conrad ได้แบ่งนั้น เป็นระบบการจัดการในภาวะปกติขององค์การ ประการที่ 3 เป็นภาวะที่องค์การไม่สามารถกำหนดปัญหาได้ เป็นปัญหาที่แต่ละคนมองปัญหาไม่ออก ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การ หรือจากสภาพแวดล้อม หรือที่เกิดขึ้นกับงานโดยตรง ซึ่งต้องอาศัยทักษะในการสื่อสาร เพื่อกำหนดปัญหาที่แท้จริงและหาทางแก้ไข ปัญหาของงาน และบุคลากรในองค์การ

Conroy และ Jones (1986 : Preface) กล่าวว่า เมื่อบุคลากรทุกระดับในห้องสมุดมีความเข้าใจดีว่าข่าวสาร การสื่อสารและการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับอย่างไรและปรับปรุงทักษะการสื่อสารของตนแล้ว ประสิทธิภาพทั้งหมดของห้องสมุดจะเพิ่มขึ้น และบริการที่ดีของเขาเหล่านั้น ในทัศนะของ Conroy และ Jones แล้ว ปัญหาในองค์การส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารทั้งหมดที่เกิดจาก

บุคลากรขาดทักษะการสื่อสาร เขาจึงกล่าวเสริมอีกว่า ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่เป็นจุดเชื่อมโยงต่าง ๆ ถ้าได้บรรจุผู้ที่มีทักษะการสื่อสารทั้งเป็นการสื่อสารในแนวตั้งและในแนวตั้ง หรือผู้ที่ไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะการสื่อสาร หรือผู้ที่ไม่มีความรับผิดชอบในการถ่ายทอดข่าวสารจะเป็นเหตุสำคัญทำให้การสื่อสารภายในห้องสมุดล้มเหลวได้

การสื่อสารมีความสำคัญไม่ว่าจะระดับใดในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จระดับนั้น ๆ ที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ Treece (1989 : 4) กล่าวว่า ความสำเร็จในการประกอบอาชีพใด ตำแหน่งใด หรือองค์การจะเป็นอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร บางที่จะมากกว่าความรู้ความสามารถและทักษะอื่นใด รวมถึงความเป็นผู้ชำนาญเฉพาะอย่างหนึ่งอย่างใดด้วย

การเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารนั้น จะต้องมิตักษะในการพิจารณาความรู้สึกและความต้องการของผู้ที่เราสื่อสารด้วย จึงจะทำให้เข้ากับเขาได้ดี งานนี้จะราบรื่น Baskin และ Aronoff (1980 : 16) กล่าวว่า เราศึกษาการสื่อสารในองค์การก็เพราะว่า ในกระบวนการการสื่อสารนั้น เราสามารถเรียนรู้ความเข้าใจและทำนายพฤติกรรมของบุคคลอื่น ก่อนที่เราจะเกี่ยวข้องกับเขาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในองค์การเฉพาะวิชาชีพที่เกิดจากภารกิจในงานที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้านนั้น การจัดให้มีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้เป็นผู้มีความยืดหยุ่นในงาน มีสัมพันธภาพอันดีกับงาน กับบุคลากรในองค์การและระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม (Person 1983 : 242) เพราะเมื่อแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับกาสื่อสารแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การ ธรรมชาติของข่าวสาร วัตถุประสงค์ โครงสร้างและบรรยากาศขององค์การจะนำมาใช้ร่วมกัน เหล่านี้นำมาซึ่งปัญหาการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล และ/หรือ ความขัดแย้งในองค์การได้

ถ้าพิจารณาองค์การในฐานะที่เป็นระบบแล้วจะมีลักษณะใกล้เคียงกับรูปแบบขององค์การวิชาชีพอย่างเห็นได้ชัด การปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกัน ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญ Farace, Monge และ Russell (1977 : 5) กล่าวว่า เป็นที่แน่ชัดแล้วว่าองค์การที่มีความเจริญเติบโต

โตด้านขนาด ความซับซ้อน ระดับความสามารถของบุคลากรที่สัมพันธ์กับงานที่ซับซ้อน นั้น จะต้องเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขึ้นด้วย องค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้บทบาทความเป็นผู้ประสานงานมีความสำคัญเกิดขึ้น หรือ จะพูดว่าบทบาทการสื่อสาร กลายเป็นสิ่งสำคัญยิ่งขึ้น

Hunt (1989 : 37 - 44) ได้จัดระดับการสื่อสารในองค์การในฐานะที่เป็นระบบไว้ 3 ระดับ คือ

Macro approach เมื่อองค์การอยู่ในสถานะที่เป็น

โครงสร้างใหญ่และมีการสื่อสารกับสังคมภายนอกองค์การ ทำให้ทราบความต้องการของสังคมหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การจะประมวลข่าวสารที่ได้รับเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม การให้บริการกับบุคคลที่มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถสูงภายนอกหน่วยงาน องค์การจะต้องมีศักยภาพเป็นที่พอใจแก่เขาเหล่านั้นด้วยโดยวิธีการสื่อสาร นอกจากนี้จะต้องทราบถึงคู่แข่งด้านการตลาดด้วย โดยทราบได้จากการศึกษาและสนทนากับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

Micro approach เป็นการใช้ข่าวสารในหน่วยย่อยลงมา

กล่าวคือ ในองค์การจะมีกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มเอง วัตถุประสงค์จะสนับสนุนเป้าหมายขององค์การหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการจูงใจและการไม่จูงใจจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากนี้บุคลากรจะต้องเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ กัน ซึ่งจะต้องสร้างพฤติกรรมการสื่อสาร และบรรยากาศการสื่อสารที่ดี อันจะทำให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการปฏิบัติงาน

Individual approach เน้นการใช้ข่าวสารระดับ

ปัจเจกบุคคล งานทุกชนิดต้องอาศัยการสื่อสารของบุคลากร ซึ่งทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสื่อสารกับกลุ่มทำงาน การประชุม คู่มือการทำงาน บันทึกที่ไม่เป็นทางการ การเสนอโครงการ เป็นต้น

Hunt กล่าวเสริมอีกว่า การสื่อสารในองค์การที่เป็นระบบนี้ ผู้ทำการสื่อสารทุกคนจะต้องใช้ความระมัดระวัง เพราะหากเกิดผิดพลาดอย่างใดอย่างหนึ่ง จะทำให้องค์ประกอบอันภายในระบบและภายนอกระบบได้รับความกระทบกระเทือน

ไปด้วย Sager (1982 : 89) กล่าวว่า ในองค์การที่ซับซ้อนมีงานหลายขั้นตอน มีผู้ปฏิบัติงานมากมีความคลุมเครือในงานสูง จะทำให้ข่าวสารที่สำคัญหายไปได้ เนื่องจากมีการกลั่นกรองข่าวสารในแต่ละระดับขึ้น

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การปฏิบัติงานในองค์การจะต้องได้รับการสื่อสารอย่างเพียงพอเพื่อกิจการจะได้ดำเนินไปได้ อันจะต้องเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงจะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานและบริการที่ดีขึ้น นอกจากนี้หากผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาและเพิ่มพูนทักษะการสื่อสารทั้งโดยวาจาและการเขียน และเป็นผู้ที่ได้เรียนรู้ว่าจะใช้ทักษะในการสื่อสารเมื่อใดและอย่างไรแล้ว จะทำให้องค์การก้าวหน้าอย่างรวดเร็วกว่า องค์การที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้และทักษะในการสื่อสาร (Conrad 1985 : 4) ดังนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องมีความรู้ มีความสามารถในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารได้ตามฐานะของตน การสื่อสารนอกจากจะมีผลโดยตรงต่อองค์การตามที่กล่าวมาแล้ว ยังมีผลทางอ้อมซึ่งกระทบกับบุคลากรในองค์การและจะมีผลต่อผลผลิตในองค์การอันหมายถึงความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์การนั่นเอง

โดยธรรมชาติแล้วคนแต่ละคนจะ รับ - ส่งข่าวสารเพื่อประโยชน์ต่อตนเองเป็นสำคัญ อาจจะเป็นข่าวสารที่ทำให้เขาประสบผลสำเร็จในงานและมีความรู้สึกปลอดภัยเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นตามสภาพของตนเองด้วย Jackson (1986 : 217) ได้กล่าวถึงเหตุผลในการสื่อสารของคนเราไว้ ดังนี้

1. เขาจะสื่อสารกับผู้ที่ทำให้งานของเขาบรรลุวัตถุประสงค์และจะไม่สื่อสารกับผู้ที่ทำให้งานของเขาล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์
2. เขาจะสื่อสารกับผู้ที่ทำให้บรรลุความต้องการ จะอยู่ห่างไกลจากผู้ที่บังคับข่มขู่ หรือทำให้เขารู้สึกวิตกกังวล หรือทำให้เขาไม่ได้รับผลตอบแทนที่ดี
3. เขาจะสื่อสารเมื่อเขาต้องการที่จะปรับปรุงสภาพของตนเองให้สูงขึ้น

จะเห็นได้ว่า เหตุผลส่วนหนึ่งของการสื่อสารนั้นก็เพื่อความสำเร็จในงาน และอีกเหตุผลหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรในองค์การจะสื่อสารกับบุคคลที่ทำงานของเขาประสบความสำเร็จ และไม่ทำให้สถานภาพในองค์การของเขาสั่นคลอน แต่ละคนจึงมักจะสื่อสารอย่าง ระมัดระวัง พิจารณาก่อนทำการสื่อสาร ทุกคนต้องทราบว่าใครควรจะสื่อสาร กับใครสาระเกี่ยวกับอะไรและในรูปแบบไหน

สถานภาพของผู้ปฏิบัติงานและสายการบังคับบัญชาเป็นสิ่งที่กำหนดโอกาส เวลา สถานที่และข่าวสารที่จะสื่อสารระหว่างกัน ผู้ที่ทำการสื่อสารต้องมีความระมัด ระวังทุกระดับชั้น อย่างไรก็ตามผู้ใต้บังคับบัญชามักจะระมัดระวังโดยอัตโนมัติอยู่แล้ว เพราะถ้าผิดพลาดจะได้ไม่เสียหายต่อส่วนรวมมากนัก เมื่อเปรียบกับการสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับสูงนั้น ถ้าเกิดผิดพลาดจะมีผลกระทบต่อส่วนรวมมาก กว่า ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสื่อสารด้วยความระมัดระวังเช่นกัน เพราะถ้าผู้บริหาร สื่อสารโดยไม่ระมัดระวังแล้วจะทำให้ขาดการยอมรับนับถือจากผู้ที่สื่อสารด้วย ใน โลกธุรกิจสถานการณืเช่นนี้ เป็นที่รู้กันว่าจะนำไปสู่การนัดหยุดงาน แม้ว่าการนัดหยุด งานจะเกิดขึ้นกับห้องสมุดได้ยากมาก แต่ขวัญของบุคลากรจะต่ำลงได้ (Evans 1976 : 156 - 157)

Wilksell (1967 : 5) กล่าวว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจว่าตนได้ สื่อสารและได้ทราบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานดีแล้ว นับว่าเป็นความเข้าใจที่ผิด เพราะผู้ปฏิบัติงานจะไม่บอกว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีการสื่อสารที่ไม่ดี แต่ผลจะเกิด ขึ้นโดยไม่รู้ตัวจากความล้มเหลวในการสื่อสาร คือ การทำลายขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของงาน วิธีการสื่อสารอย่างหนึ่งที่ใช้แก้ปัญหาขวัญที่ตกต่ำของ บุคลากร คือ การพูดคุยแบบเผชิญหน้า (Face - to - face) กับบุคลากรอย่าง ไม่เป็นทางการ ด้วยความจริงใจและไม่จำกัดสถานที่ เป็นวิธีการที่เรียกว่า การ สร้างความรู้สึกที่ลึกซึ้ง โดยผู้บริหารจะนั่งสนทนากับบุคลากรเพื่อหาข้อเท็จจริงว่า บุคลากรมีความคับข้องใจอย่างไรหรือไม่ (Deepsensing : a pipeline to employee morale 1979 : 142) เพื่อบรรเทาความรู้สึกที่เป็นปัญหาและเป็นการ หาทางแก้ไขปัญหาด้วย

ขวัญของบุคลากรในองค์การจะขึ้นอยู่กับการสื่อสารระหว่างกันในองค์การ ถ้าการสื่อสารดีมีประสิทธิภาพ จะทำให้ขวัญของบุคลากรดี ถ้าการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้ขวัญของบุคลากรเสื่อม การเสริมสร้างขวัญจากการสื่อสารให้มีขวัญดีอยู่เสมอ นั้น จะทำได้โดยการใช้กระบวนการสื่อสารเข้าช่วย โดยบุคลากรแต่ละคนมีทักษะการสื่อสารและสามารถวิเคราะห์ปัญหาจากการสื่อสารได้เพื่อหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน

ประเภทของการสื่อสารในองค์การ

Bavelas (1947 : 16 - 30) ที่ได้ศึกษาการสื่อสารของกลุ่มทำงานในองค์การ พบว่า กลุ่มทำงานมีการสื่อสารกัน 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารอย่างเป็นทางการ มีทิศทางในการสื่อสารในแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงสู่ล่าง การสื่อสารในแนวตั้งจากล่างขึ้นสู่บน และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารแบบสองทาง และตามความพึงพอใจของแต่ละคน

รูปแบบของการสื่อสารในองค์การ จะขึ้นอยู่กับรูปแบบขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์การอย่างเป็นทางการ และองค์การอย่างไม่เป็นทางการ ดังนั้นรูปแบบการสื่อสารจึงประกอบไปด้วยการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

1. การสื่อสารอย่างเป็นทางการ

การสื่อสารในองค์การประเภทนี้ นอกจากจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์การแล้ว ยังขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำด้วย Bavelas (1947 : 16 - 30) ได้แบ่งการสื่อสารประเภทนี้เป็น 5 ลักษณะ ที่เกิดจากการวิจัยของเขา ได้แก่ แบบทุกช่องทาง (All channel) แบบวงล้อ (Wheel) แบบวงกลม (Circle)

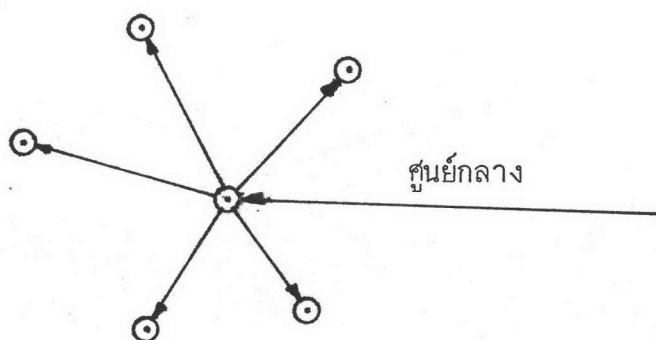
แบบลูกโซ่ (Chain) และแบบตัววาย (Y) และ Bannerjee (1982 : 500 - 503) ได้แบ่งการสื่อสารทั้ง 5 ลักษณะนี้ เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มที่เน้นโครงสร้างและความเป็นระเบียบแบบแผน ประกอบไปด้วย แบบวงล้อ แบบลูกโซ่ และแบบตัววาย

2. กลุ่มที่ไม่เน้นโครงสร้าง มีความเป็นประชาธิปไตยและเน้นการมีส่วนร่วม ได้แก่ แบบวงกลม ซึ่งรวมถึงแบบทุกช่องทางด้วย

แต่ละกลุ่มจะอธิบายรูปแบบรวมกัน ดังนี้

แบบวงล้อ

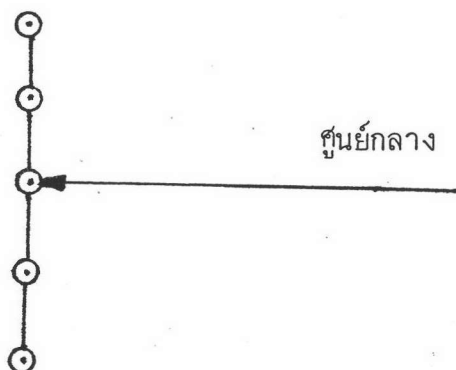


ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบการสื่อสารแบบวงล้อ

(Bannerjee 1982 : 3)

ในภาพแสดงสถานะของตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา 6 ระดับ ผู้มีอำนาจสูงสุดอยู่ศูนย์กลางทำหน้าที่รับและส่งข่าวสารไปยังผู้ปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา 5 ระดับ ซึ่งเหมาะกับองค์การที่เน้นโครงสร้างและผู้บริหารมีลักษณะการบริหารงานแบบอิตตาธิปไตย ผู้มีอำนาจหน้าที่สูงสุดอยู่ศูนย์กลางสั่งการผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ไม่มีการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ

แบบสายโซ่

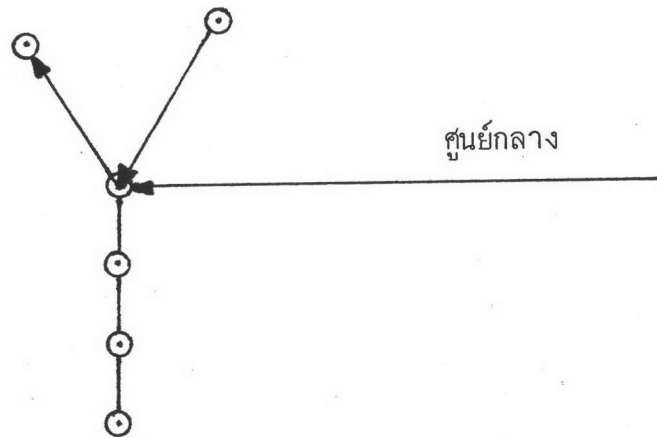


ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบการสื่อสารแบบสายโซ่

(Bannerjee 1982 : 3)

รูปแบบนี้ข่าวสารจะส่งขึ้น - ลงตามสายการบังคับบัญชา ไม่มีการสื่อสารในแนวราบในทุกระดับสายการบังคับบัญชา ไม่มีความยืดหยุ่น บุคคลในตำแหน่งที่ลูกศรชี้จะทำหน้าที่สำคัญในการสื่อสาร จะคอยรับ ตรวจสอบ กลับกรองข่าวสารจากระดับสูงและส่งลงสู่ระดับล่าง และทำหน้าที่ส่งผ่านปฏิกิริยาตอบกลับจากระดับล่างขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูง การสื่อสารรูปแบบนี้จะเหมาะกับองค์การที่เน้นโครงสร้างและความเป็นระเบียบแบบแผน

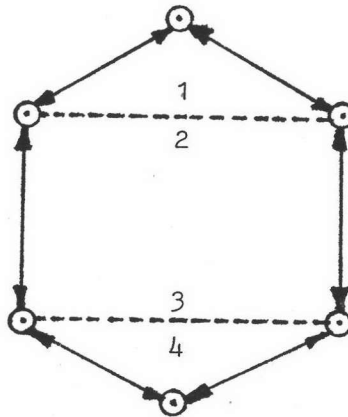
แบบตัววาย



ภาพที่ 3 แสดงรูปแบบการสื่อสารแบบตัววาย
(Bannerjee 1982 : 4)

ผู้ที่เป็นศูนย์กลางจะอยู่ในตำแหน่งระดับสูงตามสายการบังคับบัญชา ในภาพได้กำหนดอยู่ในระดับที่สองจากบนสุด ทำหน้าที่สำคัญในการตรวจสอบและดำเนินการสื่อสารตามสายงาน

แบบวงกลม

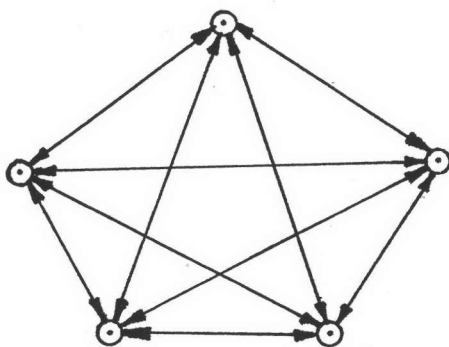


ภาพที่ 4 แสดงรูปแบบการสื่อสารแบบวงกลม
(Bannerjee 1982 : 4)

ข่ายการสื่อสารจะถูกจัดเป็นวงกลม ในภาพแสดงให้เห็นถึงสายการบังคับบัญชา 4 ระดับ แต่ละระดับเชื่อมโยงกับตำแหน่งอื่น ๆ ที่มีการสื่อสารระหว่างกัน ลักษณะการจัดจะเน้นการมีส่วนร่วมและมีความเป็นประชาธิปไตย บุคลากรทุกระดับจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการ

ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างรูปแบบการสื่อสารจะเกิดจากองค์การที่มีความซับซ้อน กระบวนการทำงานหนักเข้าและเป็นไปอย่างระมัดระวัง รูปแบบการสื่อสารแบบวงกลมจะเหมาะกับองค์การประเภทนี้ เพราะจะทำให้การประสานงาน ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม จะส่งเสริมให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม รูปแบบนี้ทำให้งานล่าช้าไม่เหมาะกับความก้าวหน้า และตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง ในรูปแบบวงล้อและสายโซ่จะเหมาะเมื่อต้องการผลงานอย่างรวดเร็ว รูปแบบวงล้อจะเหมาะกับลักษณะการจัดการแบบอัตโนมัติ

แบบทุกช่องทาง



ภาพที่ 5 แสดงรูปแบบการสื่อสารแบบทุกช่องทาง
(Bavelas 1947 : 21)

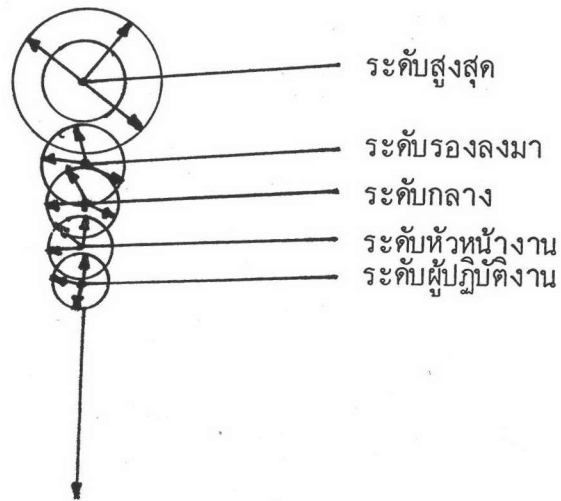
การสื่อสารแบบนี้มีความเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด แต่ค่อนข้างจะชุลมุนเนื่องจากข่าวสารไหลเวียนไปทุกช่องทาง ทุกคนมีความพึงพอใจมาก

1. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

การสื่อสารนี้จะอยู่ในรูปของการสื่อสารแบบเถาองุ่นอาจมีอยู่กับสายการบังคับบัญชาของกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นแกนโครงสร้างของกลุ่มหรือเกิดขึ้นโดยอิสระ และไม่สามารถบังคับให้อยู่ในขอบเขตได้ Bannerjee (1982 : 497 - 500) ได้จัดรูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ดังนี้

- รูปแบบตามสายการบังคับบัญชา
- รูปแบบซุบซิบนินทา
- รูปแบบการลุ่ม
- รูปแบบศูนย์กลางกลุ่ม

รูปแบบตามสายการบังคับบัญชา



ภาพที่ 6 แสดงรูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็น
ทางการตามสายการบังคับบัญชา
(Bannerjee 1982 : 498)

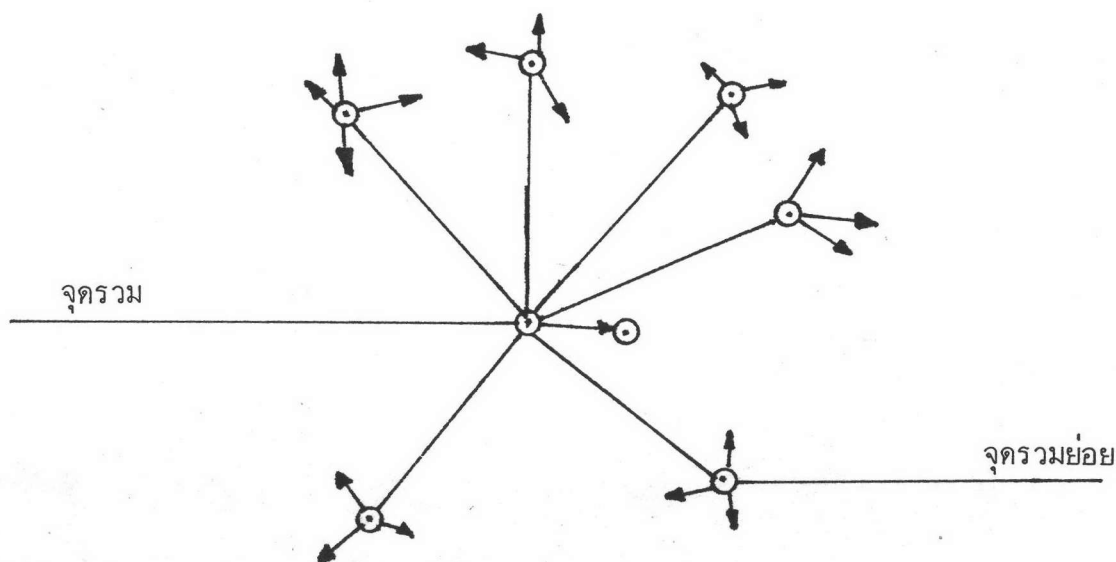
รูปแบบนี้ตามสายการบังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ จะเป็นศูนย์รวมข่าวสารทั้งหมดขององค์การในการแพร่กระจายข่าวสารอย่างไม่เป็นทางการ ดังตัวอย่างที่ปรากฏในที่ทำงาน คือ (ก) การประชุมหลังเลิกงานของกลุ่มที่มีความผูกพันกัน หรือกลุ่มที่ผลประโยชน์ตนถูกครอบงำจากกลุ่มผู้มีอำนาจในหน่วยงาน (ข) การสนทนาหลังเวลาอาหารกลางวันของกลุ่มตามสายการบังคับบัญชา (ค) การจัดกลุ่มทัศนอาทรนอกสำนักงาน และอื่น ๆ

รูปแบบจะเป็นไปในแนวตั้งทุกระดับสายการบังคับบัญชา แต่จะมี 3 หรือ 4 ระดับในแต่ละวงจรจะทำงานเป็นหน่วย ในแต่ละระบบในแต่ละวงจรจะไหลผ่านกระแสการสื่อสารหลักไปตามแนวตั้งสู่ผู้บังคับบัญชาระดับล่าง

แนวตั้งในแต่ละระดับทำงานในฐานะที่เป็นจุดรวมสำหรับการสื่อสารเคลื่อนตัวลงตามแนวตั้ง จุดรวมแต่ละระดับจะมีผู้จัดการ 2 - 3 คน มีส่วนร่วมกับข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ ผู้จัดการที่เป็นจุดรวมจะสื่อสารออกมาแบบสองทางไปยัง

กลุ่มที่อยู่รอบ ๆ

รูปแบบชัชชีบนินทา

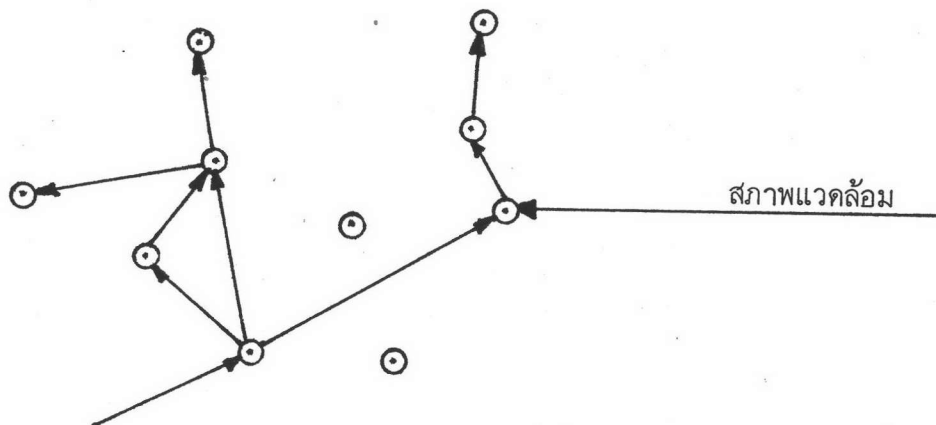


ภาพที่ 7 แสดงรูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็น
ทางการแบบชัชชีบนินทา (Bannerjee 1982 :
498)

รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ให้อิสระกับทุกคน ไม่มีกฎเกณฑ์ใด ๆ ใ้บังคับ ข่าวสารไหลเวียนได้ทั่วไปรอบ ๆ จุดศูนย์กลางแหล่งข่าวสาร การติดต่อกันจะมีมากขึ้นอยู่กับความสามารถผู้ส่งกับความสามารถผู้รับข่าวสาร ต่างจากรูปแบบการสุม (ซึ่งจะกล่าวต่อไป) ตรงที่ว่ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการแบบนี้สามารถมองเห็นเป็นตัวเป็นตนได้ แต่กลุ่มรูปแบบการสุมเป็นการเกิดขึ้นโดยบังเอิญว่าใครจะสื่อสารกับใคร

ในภาพแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของรูปแบบการชัชชีบนินทา จุดรวมศูนย์กลางที่เริ่มแพร่กระจายข่าวสารจะเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง จุดรวมย่อยที่อยู่รอบ ๆ จะทำให้ข่าวสารแพร่กระจายออกไปอีก

รูปแบบการสุม

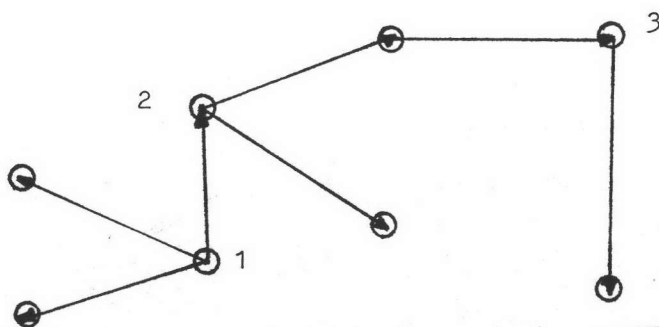


ภาพที่ 8 แสดงข่ายการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ
รูปแบบการสุม (Bannerjee 1982 : 499)

ในรูปแบบนี้จะมีการเลือกสุมซับซ้อนขึ้นโดยรอบในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะเปลี่ยนไปตามโอกาส ธรรมชาติและแหล่งข่าวสาร การสื่อสารเป็นการรวมข่าวสารที่เป็นส่วนที่ทำให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้และองค์การไม่สามารถปฏิบัติงานได้ มีข้อสังเกตว่า (1) ข่าวสารที่ส่งลงมาตามระดับต่าง ๆ กระจายออกไปนอกหน่วยงานได้ (2) จุดที่ถ่ายทอดข่าวสารจะถูกเลือกและสุม และจุดศูนย์กลางข่าวสารจะเปลี่ยนไปตามโอกาส (3) ข่าวสารที่สุมจะได้รับจากสภาพแวดล้อม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารภายในหน่วยงาน (4) ระดับหรือศูนย์กลางข่าวสารที่แน่นอนอาจอยู่ภายนอกข่ายการซับซ้อนขึ้น

รูปแบบศูนย์กลางกลุ่ม

รูปแบบนี้จุดที่เป็นศูนย์กลางทำหน้าที่เป็นแหล่งข่าวสาร และจะอยู่ห่างไกลกัน ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือหน้าที่ในกลุ่ม หรือทำเลที่ตั้งสถานที่ทำงาน แหล่งข่าวสารนี้จะทำหน้าที่เก็บและกระจายข่าวสารในหน่วยงานและแหล่งข่าวสารจะเปลี่ยนไปเมื่อตำแหน่งและผลประโยชน์เปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 9 แสดงข่ายการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ
รูปแบบศูนย์กลางกลุ่ม
(Bannerjee 1982 : 500)

ในภาพกลุ่ม 1, 2, และ 3 ทำหน้าที่ตำแหน่งศูนย์กลางและศูนย์กลางย่อยสำหรับส่งข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์กลางกลุ่มกลุ่มหนึ่งกับสมาชิกในระดับต่าง ๆ มีลักษณะที่เด่นชัดต่างจากรูปแบบการล้อม

ทิศทางการสื่อสารในองค์การ

1. การแบ่งทิศทางการสื่อสารในองค์การ

Lewis (1980 : 60 - 71) ได้จัดลักษณะการสื่อสารในองค์การ เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. การสื่อสารในแนวดิ่ง เป็นการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ส่งคำสั่ง ระเบียบ เป้าหมายและบันทึกข้อความไปยังผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวไม่ต้องการปฏิกิริยาตอบกลับ
2. การสื่อสารในแนวตั้ง เป็นการสื่อสารที่ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิกิริยาตอบกลับ เกี่ยวกับการบริหารไปยังผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ช่องทางนี้เป็นสะพานเสนอความคิดเห็นไปยังผู้บริหาร
3. การสื่อสารในแนวราบ เป็นการสื่อสารในด้านข้างหรือแนวขวาง ขององค์การ หมายถึงการสื่อสารของบุคลากรในระดับเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการประสานงาน การแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข่าวสาร ซ้ำกันและกัน และเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. การสื่อสารแบบเถาอรุ่น เป็นการสื่อสารที่อิงกับโครงสร้างการสื่อสารที่เป็นทางการ หรือที่เรียกว่าการสื่อสารกึ่งทางการ เป็นการสื่อสารที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีทั้งผลดีและผลเสียต่อหน่วยงาน ที่เป็นผลดีเพราะจะช่วยให้เข้าใจทัศนคติผู้ปฏิบัติงานรักษาสภาพอารมณ์และความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานได้ และยังใช้ประโยชน์ในการเผยแพร่ข่าวสารได้ด้วย ส่วนที่มีผลเสีย เพราะจะทำให้เกิดส่วนที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เนื่องจากข่าวลือไม่มีส่วนรับผิดชอบและไม่สามารถควบคุมได้

ดังนั้น ในการสื่อสารในแนวดิ่งและการสื่อสารในแนวตั้ง เป็นการสื่อสารที่เป็นทางการและเป็นการสื่อสารแบบทิศทางเดียว

ในการสื่อสารแบบแนวราบเป็นการสื่อสารที่เป็นได้ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง

ในการสื่อสารแบบเถาองุ่นเป็นการสื่อสารแบบกึ่งทางการและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง

ส่วน Johnson และ Jonhson (1987 : 205 - 208) ได้จัดทิศทางการสื่อสาร ดังนี้

1. การสื่อสารแบบทางเดียว เป็นการสื่อสารที่หัวหน้ากลุ่มออกคำสั่งหรือเตือนให้สมาชิกในกลุ่มทำงาน โดยที่สมาชิกไม่ได้รับการอนุญาตให้สื่อสารใด ๆ ด้วย ประสิทธิภาพของการสื่อสารจึงอยู่ที่การสร้างและการเสนอข่าวสาร
2. การสื่อสารแบบทางเดียวมีปฏิริยาตอบกลับ เป็นการสื่อสารแบบชี้แนะหรือบังคับ อันเป็นการสื่อสารที่หัวหน้ากลุ่มทำงานส่งข่าวสารไปยังสมาชิกกลุ่มและให้มีปฏิริยาตอบกลับว่ามีความเข้าใจข่าวสารอย่างไร สมาชิกกลุ่มจะยอมรับว่า ข่าวสารที่หัวหน้ากลุ่มทำงานส่งมา มีความถูกต้องและจะยอมรับข่าวสารที่ได้รับจากหัวหน้ากลุ่ม การสื่อสารแบบนี้สมาชิกกลุ่มงานจะมีความคับข้องใจมาก การสื่อสารทั้งสองชนิดนี้ จะก่อให้เกิดการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการขึ้น เพื่อความสมบูรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน และจะทำลายประสิทธิภาพของการสื่อสารในระยะยาว
3. การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารในลักษณะนี้ เป็นการสื่อสารที่เป็นกระบวนการโต้ตอบซึ่งกันและกัน โดยที่สมาชิกแต่ละคนเริ่มส่งข่าวสารและพยายามเข้าใจข่าวสารของสมาชิกอื่นด้วย ทั้งหัวหน้ากลุ่มงานและสมาชิกต่างแลกเปลี่ยนความคิดและข่าวสารกันอย่างเสรีในการอภิปรายที่มุ่งหาผลสรุปร่วมกันซึ่งต้องการทักษะในการสื่อสารอย่างมาก สมาชิกที่มีความคิดเห็นเป็นส่วนน้อย จะได้รับการกระตุ้นให้แสดงออก และให้มีส่วนร่วมในเป้าหมายร่วมกัน ความสงสัยหรือการต่อต้านจะได้รับการอภิปรายหรือแก้ไข เป็นการสื่อสารแบบเปิดเผย แบ่งปันการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำซึ่งกันและกัน การสื่อสารแบบนี้จะมีความคับข้องใจของหัวหน้ากลุ่มงานอยู่บ้าง แต่สมาชิกของกลุ่มมีความคับข้องใจน้อยมาก

ในทัศนะของ Jonhson และ Jonhson เมื่อเปรียบกับทัศนะของ Lewis แล้ว การสื่อสารแบบทิศทางเดียว คือ การสื่อสารในแนวตั้ง การสื่อสารแบบทางเดียวและมีปฏิริยาตอบกลับ คือ การสื่อสารในแนวตั้ง

การสื่อสารแบบสองทาง คือ การสื่อสารในแนวราบ แต่ในการสื่อสารแบบสองทางของ Jonhson และ Jonhson มีความหมายครอบคลุมและกว้างกว่าของ Lewis ตรงที่ เป็นการสื่อสารอย่างเสรีของสมาชิกทุกคนไม่เฉพาะสมาชิกในระดับเดียวกันเท่านั้น แต่รวมถึงหัวหน้ากลุ่มงานด้วย

ดังนั้น เมื่อรวมแนวความคิดของ Lewis กับ Jonhson และ Jonhson แล้ว จะแบ่งทิศทางการสื่อสารได้ คือ

1. การสื่อสารแบบทางเดียว เป็นการสื่อสารเกิดขึ้นได้ในแนวตั้ง หรือในแนวตั้ง
2. การสื่อสารแบบสองทาง คือการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่ออภิปรายหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเปิดเผย

ต่อไปนี้จะกล่าวถึงทิศทางในการสื่อสารในรายละเอียดต่อไป

ก. การสื่อสารแบบทางเดียว
- การสื่อสารในแนวตั้ง

Koehler, Anatol และ Applbaum (1981 : 80 - 81) กล่าวว่า การสื่อสารในแนวตั้งไม่เพียงแต่จะเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดคำสั่งมายังผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ปัจจุบันจะถือได้ว่า การสื่อสารในแนวตั้งเป็นส่วนที่รวมทุกกระบวนการในการจัดการ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับข่าวสารจากผู้บริหารงานนี้แล้ว จะปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและมีผลผลิตเพิ่มขึ้น

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาของตน และต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับงานของตนและข่าวสารที่ทันสมัย เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับข่าวสารเพิ่มขึ้น เขาจะแสวงหาข่าวสารเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งเป็นการ

ยืนยันว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงานของเขาตลอดเวลา

ช่องทางการสื่อสารในแนวคิด

ในการเลือกช่องทางที่จะใช้ถ่ายทอดข่าวสาร ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจกับการตอบสนองที่จะได้รับ หรือทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้ได้รับการเปลี่ยนแปลงเวลาที่จะใช้ส่งข่าวสารจะต้องนำมาพิจารณาด้วย เพราะข่าวสารบางอย่างจะเหมาะสมกับเวลาช่วงหนึ่งเท่านั้น หรือเนื้อหาของข่าวสารจะต้องเกี่ยวข้องกับสารที่ส่งไปด้วย เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับรายได้จะแทรกไปกับใบรับเงินเดือน เป็นต้น ในหน่วยงานในระบบราชการไทย จะมีการกำหนดไว้เป็นที่ชัดเจนว่า จะส่งสารใดไปกับช่องทางการสื่อสารใด เช่น สำนักนายกรัฐมนตรี (สวัสดิการสำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี 2526 : 2 - 9) ได้กำหนดว่า คำสั่ง ต้องเป็นบรรดาข้อความที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ปฏิบัติโดยชอบด้วยกฎหมาย และกำหนดให้ใช้กระดาษตราครุฑ และต้องมีรายละเอียดตามแบบที่กำหนด ดังนี้

คำสั่ง	ให้ลงชื่อส่วนราชการหรือตำแหน่งของผู้มีอำนาจที่ออกคำสั่ง
ที่	ให้ลงเลขที่ออกคำสั่ง โดยเริ่มนับแรกจากเลข 1 เรียงลำดับไปจนถึงสิ้นปีปฏิทิน ทับเลขปีพุทธศักราชที่ออกคำสั่ง
เรื่อง	ให้ลงชื่อเรื่องที่ออกคำสั่ง
ข้อความ	ให้อ้างเหตุที่ออกคำสั่งและอ้างถึงอำนาจที่ให้ออกคำสั่ง (ถ้ามี) ไว้ด้วย แล้วจึงลงข้อความที่สั่ง
สั่ง ณ วันที่	ให้ลงเลขของวันที่ ชื่อเต็มของเดือนและตัวเลขของปีพุทธศักราชที่ออกคำสั่ง
ลงชื่อ	ให้ลงลายมือชื่อผู้ออกคำสั่ง และพิมพ์ชื่อเต็มของเจ้าของลายมือชื่อไว้ใต้ลายมือชื่อ
ตำแหน่ง	ให้ลงตำแหน่งของผู้ออกคำสั่ง

Koehler, Anatol และ Applbaum (1981 : 83) ได้จัดช่องทาง การสื่อสารในแนวดิ่ง ดังนี้

ก. ระเบียบและคำสั่ง

ระเบียบและคำสั่งอาจส่งออกไปในรูปวาจาหรือลายลักษณ์อักษร เมื่อ ผู้บริหารต้องการทราบว่า จะทำให้ข่าวสารถูกต้องสมบูรณ์อย่างไรเมื่อเกิดการ ผิดพลาด ขาดตกบกพร่อง หรือไม่กระจ่างชัดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ข. ป้ายภาพและข่าวสาร

ป้ายนี้ส่วนใหญ่จะใช้ประกาศเกียรติคุณ หรือความสำเร็จในหน้าที่การงาน ของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจบุคลากรอื่น หรือใช้เป็นป้ายตารางการ ประชุมแนะนำกิจกรรมพักผ่อนในวันหยุดให้พนักงานได้ทราบ ป้ายนี้สามารถใช้ให้เป็น ประโยชน์ได้โดยให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมด้วยฝ่ายบริหารต่อป้ายนี้ เพื่อประโยชน์ของ การมีส่วนร่วมในการบริหารนั่นเอง โดยปกติป้ายนี้จะไม่มีการสนใจจึงเป็นเครื่องมือ ประกอบข่าวที่สำคัญเท่านั้น

ค. วารสารของหน่วยงาน

วารสารของหน่วยงานจะมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ประเภทนี้

1. สิ่งที่น่าสนใจมากที่สุดในหน่วยงาน คือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานที่ กำลังดำเนินการอยู่ คำกล่าวหรือคำปราศรัยของหัวหน้าหน่วยงาน และเป็นเรื่อง เกี่ยวกับกิจการของฝ่ายบริหาร เนื้อเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของ พนักงาน รวมถึงการแต่งงาน วันเกิด การออกจากงาน วันหยุด กีฬา การตาย รางวัลและกิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษา

2. หนังสือพิมพ์ข่าว ซึ่งเน้นข่าวของหน่วยงาน เขียนในลักษณะ เบา ๆ ทันท่วงทีและมีการโฆษณาขายสินค้าของพนักงาน

3. ในรูปแบบของวารสาร มีบทความของผู้บริหารหรือจากบุคลากร อื่น ไม่มีข่าว หรือไม่มีการกล่าวถึงกิจกรรมประจำวันของพนักงาน เป็นการจัดพิมพ์ เพื่อบุคลากรระดับสูง



ทั้งสามลักษณะนี้ ถ้าข่าวสารมีประเด็นที่ก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์จะไม่นำมาตีพิมพ์ เนื้อหาสาระที่จะสร้างความสนใจได้ ต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน่วยงาน สังคมภายใน และภายนอกหน่วยงาน ความรับผิดชอบและบทบาทในสังคมของหน่วยงาน

ง. จดหมาย ใบแทรกกับใบรับเงินเดือนและบันทึกช่วยจำ

จดหมายและใบแทรกกับใบรับเงินเดือนจะส่งตรงไปให้พนักงาน อาจส่งตรงไปให้ที่บ้าน ซึ่งเป็นทางเดินของข่าวสารที่เป็นส่วนตัวและเป็นบรรยากาศภายในบ้าน จะเป็นโอกาสการวิจารณ์หน่วยงานได้อย่างอิสระหรือแสดงความพึงพอใจได้อย่างเต็มที่ จดหมายนี้จะมีประโยชน์ คือ ความประหยัด รวดเร็วและถึงมือผู้ปฏิบัติงานทุกคน

ใบแทรกกับใบรับเงินเดือนจะไม่ใช้ประจำ แต่จะใช้ในกรณีพิเศษเท่านั้น ในรูปแบบเล็ก ๆ แนบไปกับใบรับเงินเดือน

จ. คู่มือและเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน

คู่มือการปฏิบัติงานให้ข่าวสารที่เป็นที่สนใจกับพนักงาน เป็นข่าวสารที่บริการผลประโยชน์และนโยบายเกี่ยวกับงาน ทำให้เข้าถึงครอบครัวพนักงาน เขาจะเกิดความประทับใจและเข้าใจหน่วยงาน

ในองค์การที่มีความซับซ้อน เอกสารเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจหน่วยงานมากขึ้นและมีประโยชน์ คือ

1. พนักงานทุกคนได้รับข่าวสารเดียวกันในประเด็นที่ไม่เป็นทางการทำให้เข้าถึงกฎ ระเบียบที่เป็นทางการ
2. ประหยัดเวลาโดยไม่มีการประชุม
3. ชัดความผิดพลาดของข่าวสาร

ฉ. จดหมายข่าวและแผ่นปลิว

จดหมายข่าวใช้ส่งข่าวสารได้ทุกรูปแบบ แผ่นปลิวประกอบไปด้วยข่าวสารเกี่ยวกับบริการของหน่วยงาน กลวิธีในการจัดการ ผลตอบแทน กิจกรรมทางสังคม และอื่น ๆ ทำนองเดียวกันนี้

ช. รายงานประจำปี

ไม่เพียงแต่หน่วยงานที่เหนือขึ้นไปเท่านั้นที่ต้องการจะรู้ข่าวสารการปฏิบัติงานในรอบปี พนักงานเองต้องการจะทราบด้วย เพราะเป็นการจัดลำดับเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ได้ดำเนินมา รายได้และผลตอบแทน การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลและการอภิปรายถึงแนวทางและพัฒนาการอย่างใหม่ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของงาน และมีส่วนร่วมในการประสบความสำเร็จในหน่วยงานด้วย ซึ่งจะเป็นการสร้างคามพึงพอใจในงานให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย

ช. สิ่งพิมพ์ของสหภาพแรงงาน

เป็นสื่อสำหรับส่งสารเกี่ยวกับนโยบาย บริการและกิจกรรมที่พนักงานปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่า มีช่องทางในการสื่อสารในแนวดิ่งหลายช่องทาง แต่ Koehler, Anatol และ Applbaum (1981 : 86) กล่าวว่า แม้จะไม่เป็นการยืนยันว่า การสื่อสารในแนวดิ่งมีความล้มเหลวอันเกิดจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นที่ยืนยันว่า ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับข่าวสารตามที่ตนต้องเกี่ยวข้องกับแล้ว ความพึงพอใจและขวัญของเขาจะต่ำลง

ผู้บริหารจะทราบได้ว่า สารที่ส่งลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชานั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปการสื่อสารในแนวดิ่งเท่านั้น ข้อบกพร่องที่มีอยู่เสมอคือการกลั่นกรองข่าวสารในระดับชั้นต่าง ๆ โดยที่มีการเห็นว่าข่าวสารใดมีความสำคัญในทัศนของตน เมื่อการกลั่นกรองข่าวสารหลายชั้นตอนจะก่อให้เกิดการบิดเบือนข่าวสารและทำให้ข่าวสารไม่เพียงพอในที่สุด

วิธีการแก้ปัญหาความล้มเหลวในการสื่อสารในแนวดิ่ง คือ เมื่อมีนโยบายใหม่ ๆ ควรมีการประชุมและการสื่อสารแบบสองทาง และผู้บริหารจะต้องสื่อสารอย่างมีรายละเอียด รัดกุมและให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้การใช้หลักการเปิดเผยระหว่างกัน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเห็นว่าข่าวสารที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา ข่าวสารที่เป็นผลเสียต่อส่วนรวมและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรนำมากล่าว ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพยายามรับรู้และเกี่ยวข้องกับข่าวสารนั้น ๆ ด้วย แม้จะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตน

มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารในแนวคิดประสบความสำเร็จ
ตามลำดับ คือ

1. สื่อสารทั้งโดยวาจาและลายลักษณ์อักษรร่วมกัน
2. สื่อสารโดยวาจา
3. สื่อสารโดยลายลักษณ์อักษร
4. ป้ายข่าวสาร และ
5. การโฆษณา

ข้อเสนอแนะการสื่อสารในแนวคิดสำหรับผู้บริหาร คือ

1. ผู้บริหารจะต้องให้ข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขามีความต้องการ ถ้าเขาไม่ได้รับข่าวสารตามที่เขาต้องการแล้ว เขาจะกล่าวถึงและเสาะหาข่าวสารที่เขาต้องการ
2. ผู้บริหารจะต้องแบ่งปันข่าวสาร เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการสร้างสภาพการณ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่า เป็นผู้ควรได้รับข่าวสาร ไม่ทำให้เขารู้สึกว่าต้องเป็นผู้รับข่าวสาร
3. ผู้บริหารต้องวางแผนเกี่ยวกับนโยบายการสื่อสาร และลำดับขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาสามารถคาดหวังได้ว่า จะได้รับข่าวสารจากผู้บริหารที่มีผลต่อพวกเขา
4. ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อถือระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ส่งข่าวสารและผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้รับข่าวสาร ความน่าเชื่อถือจะนำไปสู่การสื่อสารแบบเปิดเผย ซึ่งจะอำนวยความสะดวกในการตกลงร่วมกันเมื่อมีความต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2513) ได้แนะนำเพิ่มเติมว่า

1. ช่องทางและประเภทของข่าวสารจะต้องรับรู้ได้ตรงกัน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บางครั้งต้องแนะนำช่องทางข่าวสารต่าง ๆ ให้ทราบว่าจะรับข่าวสารอย่างไร

2. ฝ่ายบริหารจะต้องรับรู้ว่า อะไรที่ทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ
3. เส้นทางการสื่อสารต้องสั้นและตรง บางครั้งเส้นทางการสื่อสารส่วนตัวจะดีกว่า เพราะทำได้เร็วไม่ว่าข่าวสารจะเป็นชนิดใดและทำความเข้าใจกับข่าวสารได้ดีกว่า
4. ต้องเป็นการสื่อสารของมนุษย์ ผู้บริหารต้องเน้นความคงที่และกระชับ ซึ่งทราบได้โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสนใจกับปฏิกิริยาตอบกลับในการรับสารของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เหมาะสมกับเวลา
6. แม้จะมีการใช้ง่ายเพิ่มขึ้นกับการสื่อสารก็ควรทำ
7. ส่งข่าวสารมากกว่า 2 ช่องทาง จะได้ผลดีกว่าส่งข่าวสารเพียง 1 ช่องทาง
8. เมื่อมีความกดดันหรือการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ไม่ให้มีภาวะไร้การสื่อสาร

ดังนั้น การสื่อสารในแนวตั้งจึงต้องเลือกช่องทางที่เหมาะสมและมากกว่า 1 ช่องทาง เพื่อประสิทธิผลของการสื่อสาร ข่าวสารต้องเกี่ยวข้อง เป็นประโยชน์ และถึงมือผู้รับข่าวสารตามที่เขาต้องการ การสื่อสารในแนวตั้งนี้ต้องมีความเปิดเผยซึ่งกันและกันทั้งผู้รับและผู้ส่งข่าวสาร

- การสื่อสารในแนวตั้ง

การสื่อสารในทิศทางนี้เป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสียต่อผู้ปฏิบัติ งานข้อดีจะเป็นการลดช่องว่างทางความรู้สึกระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความผูกพันใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น แต่มีข้อเสียที่ในการรายงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะรายงานส่วนที่ดีและไม่กระทบต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน

Katz และ Kahn (1970 : 245) ได้สรุปเนื้อหาสาระที่ผู้บังคับบัญชาจะสื่อสารขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา คือ

1. เป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวเขา การปฏิบัติงานและปัญหาของเขา
2. เป็นเรื่องเกี่ยวกับคนอื่น และปัญหาของคนอื่น
3. เป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
4. เป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและวิธีการที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามความต้องการ

เนื้อหาสาระของการสื่อสารในแนวนี้นี้ จะต้องกระจำจัดและตรงตามความต้องการของตนให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ รวมถึงการให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบแนวความคิดและแนวทางการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งมีประโยชน์ต่อหน่วยงานในการแก้ปัญหาส่วนที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในหน่วยงาน เหล่านี้กระทำได้โดยการหาวิธีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสื่อสารในแนวตั้งมากขึ้น

ช่องทางการสื่อสารในแนวตั้ง

Koehler, Anatol และ Applbaum (1981 : 94 - 95) ได้จัดชนิดของช่องทางการสื่อสารในแนวตั้ง ดังนี้

ก. ระบบการเสนอความคิดเห็น

เป็นวิธีการที่ใช้กระตุ้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกแง่มุม ซึ่งมีประโยชน์ต่อหน่วยงานมาก เป็นโอกาสที่จะช่วยให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และช่วยแก้ไขความคับข้องใจของผู้ปฏิบัติงานได้ วิธีการที่จะส่งเสริมระบบนี้คือมีการให้รางวัลข้อเสนอแนะที่ทำให้หน่วยงานได้รับผลประโยชน์ ในทางปฏิบัติจะมีปัญหาเพราะดูเหมือนฝ่ายบริหารไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีความพร้อม

ข. รายงานและการสนทนาระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
 การสื่อสารในลักษณะ 2 ทิศทาง เป็นเรื่องในอุดมคติของทุกองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่ามีอิสระในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำการสื่อสารใด ๆ นอกจากว่า ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติ มีนโยบายเปิดประตู หรือเป็นผู้กระตุ้นในการแสดงความรู้สึกและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอยู่ออกมา

รายงานอาจมีได้ทั้งโดยวาจาและลายลักษณ์อักษร รายงานที่เสนออย่างเป็นทางการต่อหน้ากลุ่มอาจประกอบไปด้วย แผนภูมิ กราฟและเครื่องโสตทัศนอื่น ๆ หรืออาจเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง รายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ค. การร้องทุกข์

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการกำหนดสิทธิในการร้องเรียน เรื่องราวร้องเรียนอาจเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการแต่งตั้ง ปริมาณงานที่มากเกินไป ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันและอื่น ๆ และถ้าการร้องเรียนได้รับการสนับสนุนจากสหภาพแรงงานจะทำให้เกิดผลกระทบอย่างมากกับตัวผู้ร้องเรียน

ง. การสำรวจทัศนคติและข้อเท็จจริง

เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตอบสนองปัญหาที่เฉพาะเจาะจงของหน่วยงานและการบริหาร อาจเป็นการสำรวจขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ทัศนคติที่มีต่อหน่วยงาน การบริหาร องค์การและความไม่เข้าใจเพื่อนร่วมงาน การบริหารและหน่วยงาน

จ. การโจษจัน

เป็นวิธีการปลดปล่อยอารมณ์และความรู้สึก ทำให้ฝ่ายบริหารต้องสนใจทัศนคติและความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ แม้ฝ่ายบริหารไม่ต้องการให้เกิดการโจษจัน แต่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทางที่ดีจะต้องใช้ประโยชน์จากการโจษจันในองค์การ

การสื่อสารในแนวตั้งจะเป็นข่าวสารที่ดีมากกว่าจะเป็นข่าวสารที่ไม่ดี ความผิดพลาดและความยากลำบากจะไม่ได้รับการเสนอไปยังผู้บังคับบัญชา ข่าวสารที่มีผลในทางที่ไม่ดีทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน เช่น เป็นข่าวสารเกี่ยวกับความไม่มั่นคง ความไม่ก้าวหน้าของตน จะไม่เสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ

ข่าวสารที่ขึ้นสู่ระดับสูงที่ได้รับการบิดเบือน จึงมีสาเหตุมาจาก

1. ความเห็นของผู้เสนอเป็นหลัก
2. ความปลอดภัยของผู้เสนอ
3. ความต้องการที่จะได้รับการแต่งตั้งให้สูงขึ้น

ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นและคำร้องเรียนของผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างสภาพการณ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระในการเสนอความคิดเห็น และมองการสื่อสารในแนวตั้งเป็นสิ่งที่ดี เพื่อรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Francis (1987 : 146 - 155) กล่าวว่า การสื่อสารในแนวตั้งเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้การตัดสินใจมีคุณค่า ผู้บริหารซึ่งเป็นสมองของหน่วยงานต้องเปิดรับข้อมูลจากระดับล่าง เพราะ

1. รวบรวมข่าวสารเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ข้อจำกัดที่หน่วยงานเผชิญอยู่
2. รวบรวมความคิดและความคิดสร้างสรรค์จากทุกคนในหน่วยงาน
3. การสอบทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อนโยบายใหม่ ๆ
4. เปิดโอกาสกับการทำทนาย เพื่อช่วยลดการเสี่ยงกับความไม่พึงพอใจ
5. เพื่อให้เห็นถึงการตอบสนองความต้องการความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อการบังคับบัญชา

ถึงแม้ว่าการสื่อสารในแนวตั้งจะก่อให้เกิดประโยชน์ให้ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ แต่จะต้องระมัดระวังและทำโดยความรอบครอบ Golen, Figgins และ Smeltzer (1984 : 25) กล่าวว่า แม้ว่าการสื่อสารในแนวตั้งจะเป็นเรื่องที่ยากลำบาก แต่เป็นสิ่งที่ดี ถ้าใช้อย่างฉลาดจะส่งเสริมให้มีความเข้าใจระหว่างกัน การสื่อสารจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อ

1. จะต้องเป็นบรรยากาศที่น่าเชื่อถือและซื่อสัตย์ต่อกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้สึกว่า การแสดงออกของเขาจะต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นการเปิดใจ และเขาจะต้องไม่มีความรู้สึกหวาดกลัวเจ็บแค้น

2. การสื่อสารภายในต้องได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหารว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหาร กระแสการไหลเวียนของข่าวสารต้องมียู่ตลอดเวลา

ดังนั้น การสื่อสารในแนวตั้งจะก่อให้เกิดผลดี คือ การมีส่วนร่วมในองค์การ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความไว้วางใจในการสื่อสาร พัฒนาสร้างสรรค์งานที่ปฏิบัติและเป้าหมายขององค์การ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานคลายความทุกข์และปัญหาที่มีอยู่ ข้อเสีย คือ อาจจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัยถ้าผู้บริหารไม่มีความเข้าใจการสื่อสารชนิดนี้ดีพอ นอกจากนี้จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เกิดความคับข้องใจเมื่อข่าวสารที่ตนรายงานขึ้นไปถูกบิดเบือน

ข. การสื่อสารแบบสองทาง

Raines (1953 : 6) กล่าวว่า วิธีการที่จะทำให้ฝ่ายบริหารได้รับการยอมรับนับถือและจงรักภักดีจากผู้ปฏิบัติงาน คือ การใช้การสื่อสารแบบสองทาง ถ้าไม่สามารถสร้างภาวะการสื่อสารแบบสองทางได้เท่ากับว่าได้ดำเนินการอยู่ภายใต้ภาวะความมืดและภายใต้สถานการณ์เสี่ยงเปรียบจากการแข่งขันอย่างมาก

Preston (1979 : 19) กล่าวว่า

การสื่อสารแบบสองทาง คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ เป็นการร่วมมือกันในการสนทนาที่เกี่ยวข้องกับการส่งข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับสาร และผู้รับสารตอบข่าวสารกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารที่เริ่มส่งข่าวสาร เป็นลักษณะโต้ตอบกันโดยตรงและทันทีขณะที่มีการสนทนากัน ซึ่งเรียกว่า ปฏิกริยาตอบกลับ ผู้สนทนาจะมีความสบายขึ้นเมื่อได้มีปฏิกริยาตอบกลับระหว่างสนทนากัน

Jonhson และ Jonhson (1987 : 206) กล่าวว่า

การสื่อสารแบบสองทาง เป็นกระบวนการที่มีการโต้ตอบระหว่างกัน ที่สมาชิกแต่ละคนเริ่มส่งข่าวสารและพยายามที่จะเข้าใจข่าวสารของสมาชิกอื่น หัวหน้ากลุ่มงานและสมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดและข่าวสารกันอย่างเสรี สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในเป้าหมายของงาน กลุ่มที่มีความคิดเห็นกลุ่มน้อยจะได้รับการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น ความไม่เข้าใจระหว่างกันจะถูกอภิปรายและแก้ปัญหาาร่วมกัน เป็นระบบส่งเสริมให้สมาชิกเปิดใจซึ่งกันและกัน

ลักษณะการสื่อสารที่เปิดเผยและเสรีนั้น Eisenberg และ Witten (1987 : 418 - 426) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. การเปิดเผยในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นการเปิดเผยความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานและการแสดงความรู้สึกทางอารมณ์ เพื่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การเปิดเผยข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัว เป็นเรื่องการให้ข้อมูลเพิ่มเติมมากกว่าจะเป็นเรื่องเปิดเผยกันโดยไม่มีขอบเขตจำกัด
3. เป็นเปิดเผยเพื่อขจัดความคลุมเครือ

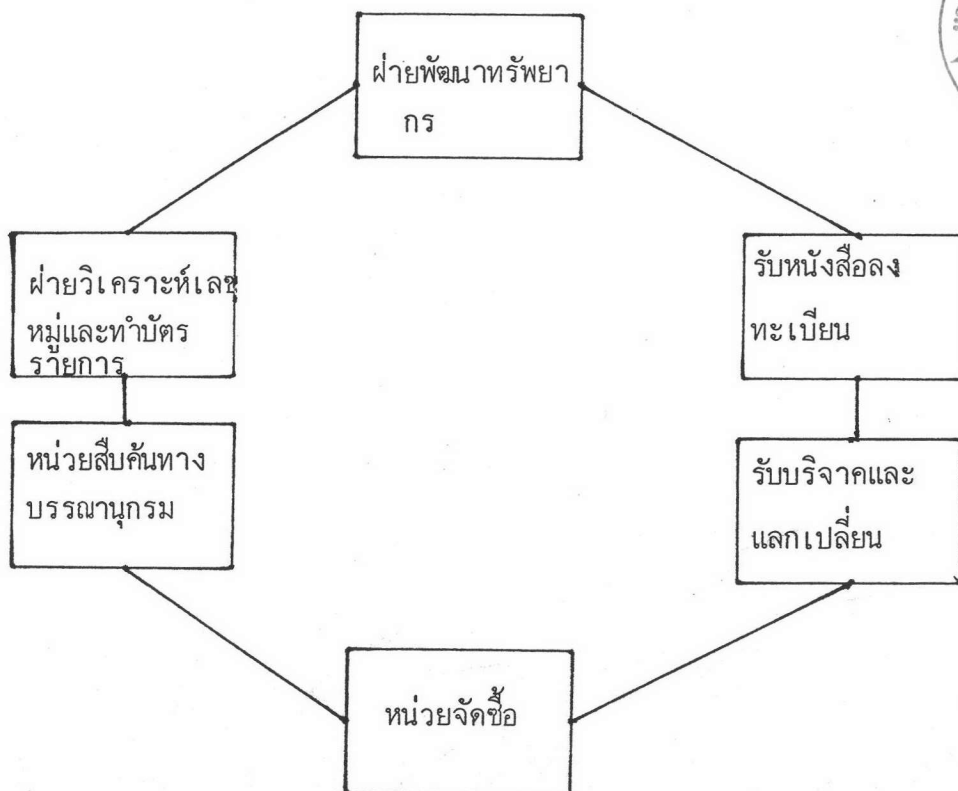
เมื่อเกิดการสื่อสารในองค์การ อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาจะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารระหว่างสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มที่มีอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาในระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีโอกาสพูดมากที่สุด พร้อมกับรับข่าวสารที่มากที่สุด เขามากที่สุด ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาในระดับต่ำลงมาจะไม่ค่อยมีโอกาสสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นมากนัก แม้ในขณะที่มีการประชุมกลุ่ม เขาจะกล่าวการประเมินผลจากกลุ่มที่มีอำนาจ สมาชิกที่ไม่มีอำนาจต้องการความเสี่ยงน้อย จึงพูดอย่างไม่เปิดเผย ในขณะเดียวกันผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในระดับสูงเองบ่อยครั้งมักจะ ไม่เปิดเผยให้เห็นข้อจำกัดหรือความอ่อนแอของตน ซึ่งมีแนวโน้มจะไม่มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยไปด้วย เป็นเหตุให้ไม่ประสบผลสำเร็จในการอภิปรายแก้ปัญหาทางงาน

การจะแก้ปัญหาอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีผลต่อการสื่อสารแบบสองทาง คือ การสร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างกลุ่ม ที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมเท่าเทียมกันของสมาชิกทุกคน และต้องส่งเสริมปทัสถานของกลุ่มที่เกิดความรู้สึกว่า ความคิดและแง่มุมการมองเป็นที่สนใจของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยปราศจากอคติเรื่องระดับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ถ้ากลุ่มต้องการให้การปฏิบัติหน้าที่การงานประสบความสำเร็จ ต้องสร้างบรรยากาศและปทัสถานที่อำนวยความสะดวกต่อการสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคน

การสื่อสารแบบสองทาง จึงเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรทุกระดับชั้นในหน่วยงาน มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติโดยปราศจากอคติ ที่เกิดจากการยอมรับและเปิดใจระหว่างกันของบุคลากรทุกระดับ ทั้งในระดับเดียวกันและต่างระดับ

รูปแบบข่ายการสื่อสารในห้องสมุด ของ Conroy และ Jones

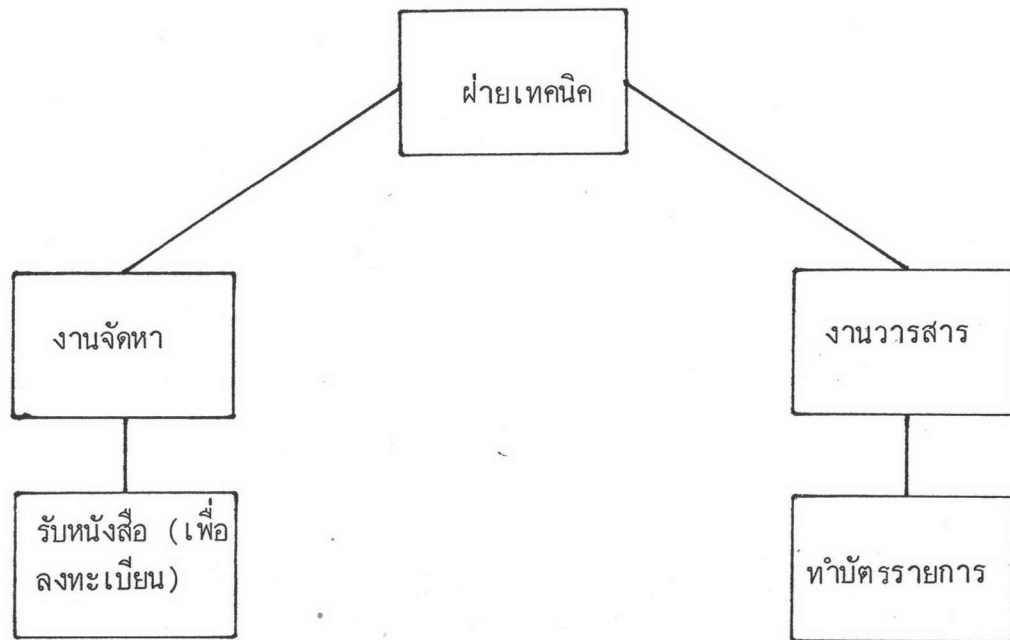
Conroy และ Jones (1986 : 12 - 14) ได้ประยุกต์ข่ายการสื่อสารตามแนวความคิดของ Bavelas โดยใช้หน่วยงานหลักในห้องสมุดเป็นจุดเชื่อมโยงการสื่อสาร ซึ่งมี 5 ลักษณะ คือ แบบวงกลม แบบสายโซ่ แบบวงล้อ แบบตัววาย และแบบเปิด ดังนี้



ภาพที่ 10 แสดงข่ายการสื่อสารในห้องสมุดรูปแบบวงกลม

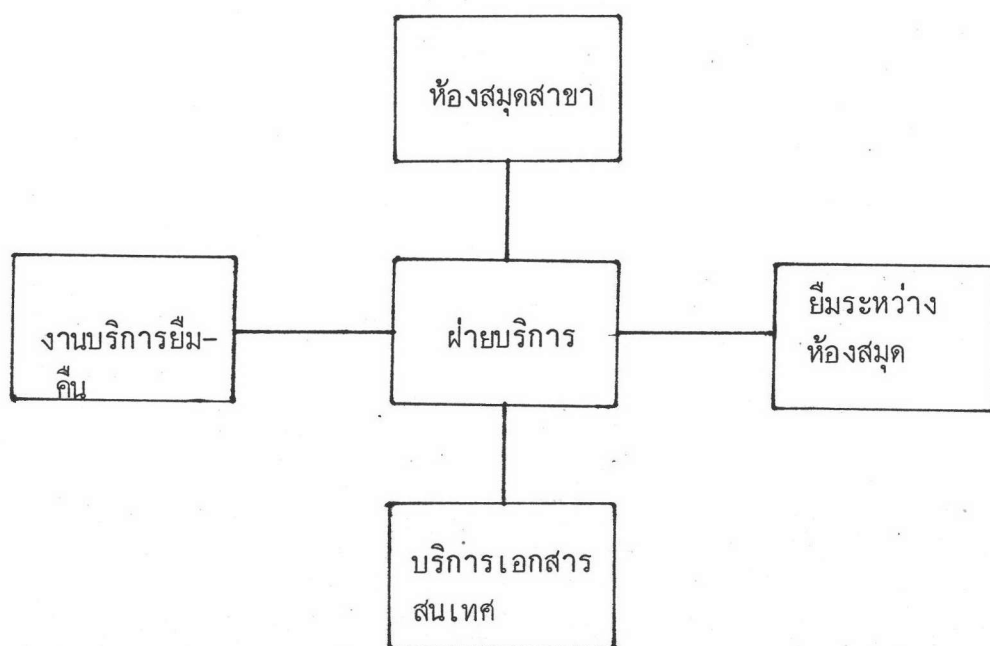
(Conroy และ Jones 1986 : 13)

รูปแบบนี้ทุกหน่วยในวงกลมมีโอกาสสื่อสารและสามารถสื่อสารกับสมาชิกอื่นที่อยู่ด้านข้าง ความเป็นอิสระ ความยืดหยุ่นและความพึงพอใจในงานมีสูง ข่าวสารไหลเวียนมากกว่าจะหยุดชะงัก



ภาพที่ 11 แสดงข่ายการสื่อสารในห้องสมุดรูปแบบสายโซ่
(Conroy และ Jones 1986 : 13)

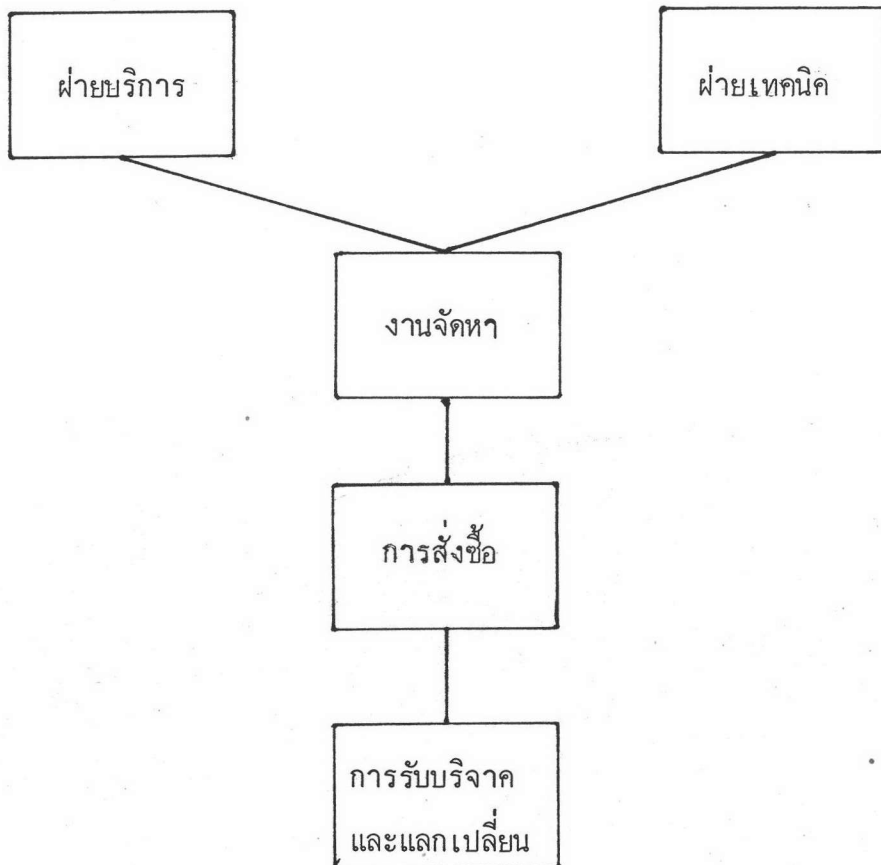
รูปแบบนี้ บุคคล 2 คนที่ปลายโซ่จะสื่อสารได้เฉพาะคนอื่นเพียงคนเดียว บุคคลที่อยู่ตรงกลางจะทำหน้าที่ถ่ายทอดข่าวสารจากปลายสายโซ่กับตำแหน่งส่วนกลาง



ภาพที่ 12 แสดงข่ายการสื่อสารในห้องสมุดรูปแบบวงล้อ

(Conroy และ Jones 1986 : 13)

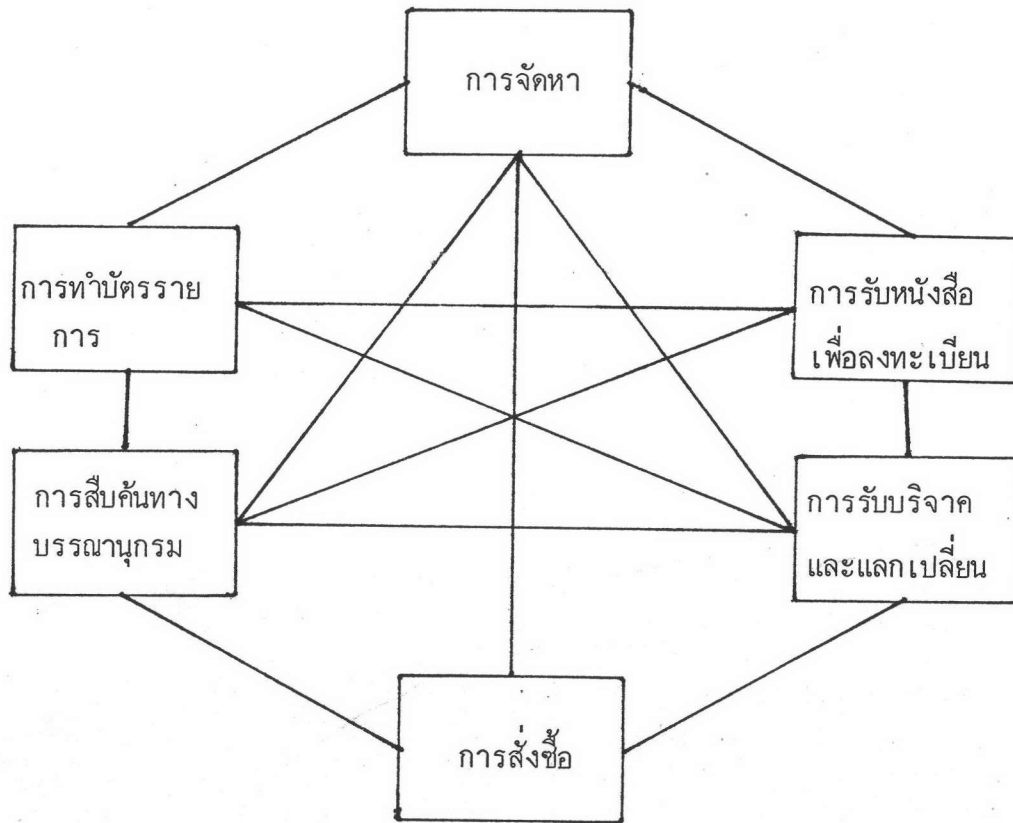
รูปแบบนี้มีการยอมให้ส่วนปลายรอบ ๆ สื่อสารกับตำแหน่งที่เป็นแหล่งข่าวกลาง การสื่อสารแบบสองทางและปฏิกิริยาตอบกลับจะไม่ได้รับการนำมาใช้ เพราะบุคคลที่เป็นแหล่งข่าวกลางจะทำหน้าที่ตัดสินใจทั้งหมดแล้วจึงถ่ายทอดข่าวสารกลับไป



ภาพที่ 13 แสดงข่ายการสื่อสารในห้องสมุดรูปแบบตัววาย

(Conroy และ Jones 1986 : 14)

รูปแบบนี้บุคคลที่อยู่ส่วนกลางมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจอย่างสมบูรณ์
บุคคลที่อยู่ส่วนบน 2 คน จะเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะได้รับข่าวสารก่อนผู้อื่น



ภาพที่ 14 แสดงข่ายการสื่อสารในห้องสมุด

รูปแบบช่องทางการสื่อสารแบบเปิด

(Conroy และ Jones 1986 : 14)

รูปแบบนี้เป็นรูปแบบข่ายงานที่เชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์คล้ายวงกลม ด้วยการเชื่อมต่อกันทุกจุด ทุกคนสามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นได้ รูปแบบนี้มีปฏิริยาตอบกลับสูงมาก ความพึงพอใจและขวัญอยู่ในระดับที่สูงที่สุด

ความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารนี้จะมีผลต่อความถูกต้องของข่าวสาร ความพึงพอใจ การแก้ปัญหา การปรับตัวและความอดทนของกลุ่ม จะขึ้นอยู่กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งของผู้ที่แสดงบทบาทในการสื่อสาร

Conroy และ Jones เห็นว่า เนื่องจากข้อจำกัดของการสื่อสารภายในห้องสมุดไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและงานกับรูปแบบพฤติกรรมสื่อสารไม่สัมพันธ์กัน ทำให้การสื่อสารอย่างง่ายและไม่ซับซ้อนมีโอกาสเกิดขึ้นได้ ขณะที่บุคลากรแต่ละส่วนมีวัตถุประสงค์ของงานที่ซับซ้อนซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากร และขณะเดียวกันงานประจำจะต้องดำเนินตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้

รูปแบบที่ Conroy และ Jones เสนอมานี้ แต่ละรูปแบบไม่สามารถเกิดได้กับทุกฝ่าย และแต่ละฝ่ายที่ติดต่อกันก็ไม่สามารถที่จะทำให้เกิดได้ทุกรูปแบบ นั่นคือ เราไม่สามารถเลือกรูปแบบที่ดีที่สุดได้กับแต่ละฝ่ายและภายในฝ่าย ดังนั้นผลที่เกิดขึ้นกับผลงานและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่กำหนดได้ยากด้วย

ขวัญ

1. ความหมาย

Davis และ Filley (1977 : 234) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญ หมายถึง สภาวะทางจิตใจของแต่ละคนหรือกลุ่ม ที่บ่งบอกถึงปริมาณทัศนคติ และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เขายอมรับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารของเขา สภาพความรู้สึกทางจิตใจนี้มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขขององค์การ สภาวะเบื้องต้นของการมีขวัญดีของบุคลากรในองค์การ คือ ความเชื่อของบุคคลแต่ละกลุ่มที่จะประสานเป้าหมายส่วนตัวของเขาให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ

Davis และ Filley (1977) ได้เน้นความพร้อมของจิตใจที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกยอมรับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในหน่วยงาน และการมีความพร้อมที่จะยอมรับเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของตนเองได้นั้น จะต้องเข้าใจและยอมรับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นในหน่วยงานของตนด้วย เพราะผู้ปฏิบัติงานอื่นย่อมมีเป้าหมายของเขาเอง อย่างไรก็ตาม องค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ และองค์การย่อมมีเป้าหมายขององค์การเอง

ดังนั้น องค์การจึงมีภาระหน้าที่ที่จะต้องประสานพฤติกรรมของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Taylor et al. 1986 : 241)

ดังนั้น ความสำคัญจึงอยู่ที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องประสานผลประโยชน์ระหว่างกัน โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ ถ้าเป้าหมายขององค์การและของบุคลากรต่างกัน จะทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร และถ้าองค์การต้องการความคงอยู่ต่อไปสมาชิกจะต้องปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ องค์การจึงมีหน้าที่ประสานพฤติกรรมของแต่ละคนกับเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานจึงต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เมื่อแต่ละคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ความรู้สึกที่จะสามารถประสานความต้องการของตนเองเข้ากับเป้าหมายขององค์การจึงเกิดขึ้น ดังนั้น การที่ Davis (1962 : 77) กล่าวว่า ขวัญเป็นการกล่าวแทนความรู้สึกทั่วไปของความมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกัน และ ขวัญเป็นผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และขวัญยังเป็นส่วนรวมของทัศนคติ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่ใช่ของใครคนหนึ่ง จึงเป็นคำกล่าวที่เหมาะสมที่สุด

การที่ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันต่อเป้าหมายขององค์การ และสามารถทำงานร่วมกันได้ ถึงแม้จะมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ เข้ามาขัดขวางก็ตาม

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 492) กล่าวว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงาน ที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

Davis (1961 : 416) ได้กล่าวว่า ขวัญดี หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็น สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจและองค์ประกอบอื่น ๆ ในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ขวัญ จึงหมายถึง สภาพความรู้สึกของจิตใจของแต่ละคนที่มีความกระตือรือร้น ความกล้า มีความมั่นใจ ทั้งมีระเบียบวินัย และมีความเต็มใจที่จะ

อดทนต่อความยากลำบาก สภาพความรู้สึกภายในกลุ่มมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความร่วมมือร่วมใจกัน ตั้งอกตั้งใจทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทุกคนเชื่อมั่นในความสำเร็จขององค์การและของแต่ละคน

2. ความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน

Davis (1962 : 77) ได้กล่าวว่า ขวัญเป็นส่วนรวมของทัศนคติและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานรวมกัน ไม่ใช่เป็นของคนใดคนหนึ่งขวัญจึงเป็นส่วนที่ก่อให้เกิดความรู้สึกต่อผู้ปฏิบัติงาน ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นที่สนใจของนักวิชาการจัดการและนักการจัดการเสมอมาตั้งแต่เริ่มทฤษฎีการจัดการ เช่น ในทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะส่งเสริมขวัญที่ประสิทธิภาพของงานกับผลตอบแทนที่เป็นรายได้ ในทฤษฎีการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์จะเน้นขวัญที่เป็นองค์ประกอบของมนุษย์และผลตอบแทนที่เป็นรายได้และที่ไม่เป็นรายได้ ในทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะเน้นขวัญที่เป็นการปะทะสังสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้น Davis และ Filley (1977 : 233) จึงกล่าวว่า สิ่งที่ไม่ควรละเลยในปรัชญาการจัดการ คือ ขวัญในองค์การ และ Schmidtchen (1987 : 123 - 131) ได้เสนอแนะถึงอิสรภาพและการควบคุมในโลกของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องคำนึงถึงตัวอย่างหนึ่ง คือ ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม แม้จะไม่ใช่ที่ยอมรับกันว่า ขวัญจะเกี่ยวข้องกับผลงาน ดังที่ Bennis (1973 : 185) กล่าวว่า ขวัญเป็นความซับซ้อนของตัวแปรต่าง ๆ และไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับผลงาน แต่ Davis (1962 : 18 - 82) เห็นว่า ขวัญและผลงานมีสัดส่วนผกผันกันได้ Carvell (1970 : 95) กล่าวว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี ผลงานและประสิทธิภาพจะเพิ่มมากขึ้นด้วย และเมื่อขวัญเสื่อม ทั้งปริมาณและคุณภาพของผลงานจะต่ำลงด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ Davis และ Filley (1977 : 233 - 234) ยังกล่าวอีกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญดีย่อมมีผลงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญเสื่อม เพราะการมีขวัญดีคือการร่วมมือร่วมใจด้วย

ความเต็มใจ และเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรเกิดประโยชน์มากที่สุด (Davis 1962 : 76)

Flippo (1964 : 416) ได้สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีขวัญจิตที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาน
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ อันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ดังนั้น ขวัญจึงมีผลกระทบต่อกระบวนการการบริหารงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมและเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันเสียสละแรงงาน แรงใจและกำลังความคิดเพื่อหน่วยงาน อันจะก่อให้เกิดคุณภาพและปริมาณของงานในที่สุด

3. ขวัญกับการสื่อสารในองค์การ

Davis และ Filley (1977 : 240) กล่าวว่า ส่วนที่ช่วยในการเสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และรวมถึงการจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ กระบวนการสื่อสารในการจัดการ

กระบวนการสื่อสารในการจัดการก็คือ การสื่อสารในองค์การนั่นเอง ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้งในเรื่อง รูปแบบ และทิศทางของการสื่อสาร ดังนี้

รูปแบบการสื่อสาร ได้แก่

- การสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

ทิศทางการสื่อสาร ได้แก่

- การสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งประกอบไปด้วย
 1. การสื่อสารในแนวตั้ง (จากบนสู่ล่าง)
 2. การสื่อสารในแนวตั้ง (จากล่างสู่บน)
- การสื่อสารแบบสองทาง

กระบวนการสื่อสารในองค์การ ทำให้เกิดผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานต่างกัน คือ

1. ขวัญกับรูปแบบการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารนั้น ทั้งการสื่อสารอย่างเป็นทางการและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานต่างกัน คือ

ก. ขวัญกับการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ในการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นตามโครงสร้างที่ได้กำหนดขึ้น มีการจำกัดการไหลเวียนข่าวสารในแต่ละระดับตามสายการบังคับบัญชา และมักเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะมีผลต่อการป้องกันการกระทำตามอำเภอใจ Conrad (1989 : 126)

กล่าวว่า จะต้องเป็นข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงาน ชัดเจนและถูกต้อง โดยมีรายละเอียดว่าสิ่งใดควรปฏิบัติและสิ่งใดไม่ควรปฏิบัติ จะปฏิบัติงานตามที่ตนได้รับมอบหมายอย่างไร และมีข้อกำหนดผู้รับผิดชอบเอาไว้ด้วย ข่าวสารที่สื่อสารนี้ต้องเป็นข่าวสารที่ออกมาในนามขององค์การ ไม่ใช่เป็นข่าวสารของผู้บังคับบัญชา สารของข่าวสารจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แต่ละคนนำไปประยุกต์ให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ และจะต้องเป็นข่าวสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น สาเหตุที่ต้องเป็นลายลักษณ์อักษรนั้น Conrad (1989 : 126) กล่าวว่า แต่ละคนมีความคิดต่างกัน ทำให้การตีความต่างกัน อาจทำให้เกิดปัญหาและอาจทำให้การสื่อสารล้มเหลว ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวจึงให้ทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้แต่ละคนรับผิดชอบและทำให้มีผลต่ออนาคตด้วย

การสื่อสารในองค์การอย่างเป็นทางการเกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ จะทำให้องค์การเป็นองค์การที่เป็นทางการ หรือ ที่เรียกว่า องค์การรูปนัย นั่นคือ การสื่อสารอย่างเป็นทางการจะทำให้บุคลากรมีขวัญในการปฏิบัติงานดี

นอกจากระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นในองค์การแล้ว ยังต้องอาศัยกฎเกณฑ์และวิธีในการสื่อสารอีกด้วย เพราะจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จากการวิจัยของ Eisenberge, Monge และ Farace (1984 : 261 - 271) แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับว่ามีการสื่อสารที่ไขว้กัน (Across) ที่ผิดไปจากสายการบังคับบัญชา ในการศึกษาครั้งนี้ เขาใช้รูปแบบ Newcomb's coorientation เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ในการปรับตัว เข้าหากันของกฎเกณฑ์การสื่อสารและระดับความพึงพอใจ กับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กฎเกณฑ์การสื่อสารเบื้องต้น ได้แก่ จะติดต่อกับใคร ที่ไหน เมื่อไร และกฎเกณฑ์การสื่อสารขั้นต่อไป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีกฎเกณฑ์ที่ถูกต้องและเหมาะสม จะมีผลเชิงบวกกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชามีกฎเกณฑ์การสื่อสารที่เหมาะสม จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา หมายความว่าถ้าผู้บริหารทราบดีว่าจะสื่อสารด้วยรูปแบบและทิศทางใด จะทำให้บุคลากรมีขวัญในการปฏิบัติงานดีด้วย

การสื่อสารจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ต้องอาศัยบรรยากาศการสื่อสารด้วย Dillard, Wigand และ Boster (1986 : 83 - 101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตัวแปรต้นได้แก่บรรยากาศการสื่อสาร ตัวแปรตาม 2 ตัว ได้แก่ ความพึงพอใจของหัวหน้างานและการสื่อสารในแนวตั้งอย่างเปิดเผย ข้อมูลได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง 103 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด นั่นคือ บรรยากาศในการสื่อสารมีผลต่อความพึงพอใจและความพึงพอใจที่จะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา

บรรยากาศในการสื่อสารจะเกิดความเป็นมิตรซึ่งกันและกัน และจะทำให้การสื่อสารอย่างเปิดเผยเกิดขึ้น การดำเนินตามระเบียบแบบแผนในองค์การก่อให้เกิดความเป็นมิตรต่อกัน เพราะจะช่วยลดความคลุมเครือได้ ซึ่งเป็นลักษณะของการมีขวัญดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ Podsakoff, William และ Todor (1986 : 820 - 831) ได้ศึกษาผลกระทบของการมีระเบียบแบบแผนในองค์การต่อความรู้สึกที่เปลี่ยนแปลงความไม่เป็นที่มิตรต่อกัน จากกลุ่มนักวิชาชีพ 88 คน พบว่า ความเป็นระเบียบแบบแผนในองค์การจะช่วยให้เกิดความเป็นมิตรต่อกันของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มได้ ในกลุ่มนักวิชาชีพจะมีความรู้สึกในแง่ดีต่อองค์การน้อยลง เมื่อพวกเขาเห็นว่าองค์การมีระเบียบแบบแผนน้อยลง และเมื่อพวกเขาเห็นว่าเขามีบทบาทที่คลุมเครือและมีบทบาทที่ขัดแย้งกับสถานภาพของพวกเขา เมื่อเปรียบเทียบกันระหว่างกลุ่มวิชาชีพกับกลุ่มเจ้าหน้าที่แล้ว กลุ่มวิชาชีพจะมององค์การในแง่ดีน้อยกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ เมื่อพวกเขาเห็นว่าองค์การมีระเบียบแบบแผนน้อยลง

การวิจัยของ Podsakoff, William และ Todor เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีการศึกษาเดียวกับ Organ และ Greene (1981) แต่มีขอบเขตของกลุ่มประชากรมากกว่าของ Organ และ Greene กล่าวคือ การวิจัยของ Organ และ Greene กลุ่มประชากรมีเฉพาะนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร แต่ของ Podsakoff และคณะ กลุ่มประชากรประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ด้านยาจากโรงพยาบาล 3 แห่ง จำนวน 104 คน เจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ จำนวน 403 คน และเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐเกี่ยวกับสุขภาพจิต จำนวน 239 คน ซึ่งงานวิจัยทั้งสองชิ้นนี้ได้ข้อสรุปเดียวกัน คือ กลุ่มวิชาชีพจะเห็นว่าความมีระเบียบแบบแผนใน

องค์การมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีข้อสนับสนุนในทางที่ดีของความมีระเบียบแบบแผนในองค์การ แต่มีงานวิจัยที่เห็นว่ามีส่วนทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การ ซึ่งเป็นลักษณะของขวัญเสื่อมของผู้ปฏิบัติงาน คืองานวิจัยของ Kakabadse (1986 : 458 - 471) เห็นว่า องค์การที่มีระเบียบแบบแผนตามองค์การระบบราชการ จะก่อให้เกิดความไม่มีอำนาจและความไม่เป็นมิตรต่อกัน ทั้งนี้เพราะไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และขาดอำนาจในตนเอง วิธีการศึกษาของเขา คือ ศึกษาความสัมพันธ์ภายในองค์การ ในแง่มุมของการบริหารงานแบบรวมอำนาจ ความมีระเบียบแบบแผนและความซับซ้อน กับความรู้สึกที่เปลี่ยนแปลงความไม่เป็นมิตรต่อกัน เขาศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานบริการชุมชน 6 แห่ง ผู้บริหาร ผู้ควบคุมงาน และนักวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้บริการ กลุ่มประชากรได้รับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การและความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การ โครงสร้างที่เป็นการบริหารแบบรวมอำนาจกับความมีระเบียบแบบแผน ที่มีผลต่อความไม่มีอำนาจและความไม่เป็นมิตรต่อกัน ผลการวิจัยพบว่าความไม่พึงพอใจเป็นผลมาจากความไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และไม่มีอำนาจในตนเอง

แม้ว่าความมีระเบียบแบบแผนขององค์การซึ่งรวมถึงการสื่อสารอย่างเป็นทางการจะมีผลเสียต่อองค์การ แต่ความมีระเบียบแบบแผนจะช่วยลดความคลุมเครือ ความขัดแย้ง และการมององค์การในแง่ดี (Michaels et al. : 1988) ซึ่งสร้างความมั่นคงให้กับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานมากกว่าข้อโต้แย้งที่มีอยู่ อันเป็นลักษณะของการมีขวัญดี

ข. ขวัญกับการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นตามธรรมชาติของพฤติกรรมสื่อสารในองค์การ ที่ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารกันตามความพึงพอใจของแต่ละคนเป็นการส่วนตัวและความเกี่ยวข้องกันในงานของแต่ละคนด้วย

Steinmetz (1979 : 258 - 261) เสนอแนะว่า การสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine) เป็นเส้นทางของข่าวลือ (Rumor) และการซุบซิบนินทา (Gossip) ซึ่งก่อให้เกิดการบิดเบือนของข่าวสารหรือการตีความผิดไปจากข้อเท็จจริง ทำให้ขวัญของบุคลากรตกต่ำ และไม่ใช้เส้นทางสื่อสารในการ

จัดการ แต่จะเป็นวิถีทางที่ส่งข่าวสารไปได้รวดเร็ว โดยจะใช้ผนวกกับการสื่อสาร
อย่างเป็นทางการ

ถ้าองค์การมีความน่าเชื่อถือ ข่าวลือจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในองค์การ
ถ้าบุคลากรในองค์การที่เป็นทางการมีความเชื่อถือกัน ข่าวลือจะไม่ก่อให้เกิด
อันตรายต่อองค์การได้ ถ้าบุคลากรในองค์การไม่มีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน
องค์การจะมีข่าวลือมากซึ่งเป็นเครื่องชี้ว่าขวัญและความน่าเชื่อถือตกต่ำ นั่นคือ
เกิดการไม่เปิดเผยระหว่างกลุ่ม อันเป็นลักษณะของขวัญตกต่ำ จะเห็นได้จาก
บุคลากรมีความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน การขาดงาน การลาออกจากงานสูง
และขาดความภูมิใจในงาน อย่างไรก็ตาม การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะทำให้
บุคลากรมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การจะทำให้บุคลากร
มีขวัญดีและมีการผลิตสูง ในขณะที่ผู้ที่มีความรู้สึกไม่เป็นเจ้าขององค์การที่ไม่เป็นทาง
การจะมีขวัญและการผลิตตกต่ำ (Steinmetz 1979 : 261)

การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารเท่านั้น
เพราะเป็นผู้ที่เข้าถึงศูนย์กลางของการส่งข่าวสาร ทำให้เส้นทางของข่าวสารสั้น
จะมีการบิดเบือนข่าวสารน้อยที่สุด ความเข้าใจตรงกันดีขึ้นอันเป็นลักษณะของการมี
ขวัญดี ถ้าให้บุคลากรระดับล่างใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะทำให้เกิดผล
เสียหายได้ เพราะเส้นทางการสื่อสารจะยาว จะยังทำให้มีการบิดเบือนข่าวสาร
มาก ความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ไม่ตรงกันมากขึ้นทำให้เกิดความคลุมเครือและ
แบ่งแยกความรู้สึกระหว่างกันอันเป็นลักษณะของขวัญตกต่ำ จากการวิจัยของ
Shotland (1970) เป็นการทดสอบสมมติฐานของเขาที่ว่า นักศึกษาจะสื่อสารกับ
นักศึกษาคนอื่น อาจารย์และผู้บริหาร โดยช่องทางการสื่อสารที่ยาวที่สุด เป็นการ
ศึกษาที่อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาของ Leavitt (1958) ซึ่งมีสมมติฐานว่า
ผู้บริหารจะสื่อสารกับผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษา โดยช่องทางการสื่อสารอย่าง
ไม่เป็นทางการที่สั้นที่สุด วิธีที่ใช้วัดระยะทางที่ยาวที่สุดในการศึกษาช่องทาง
การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ คือ การใช้วิธีการของ Milgram (1967) ซึ่ง
เรียกว่า "Small World Method" โดยกำหนดกลุ่มประชากรเป็น 2 กลุ่ม
ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร และอาจารย์ กับกลุ่มนักศึกษา การเลือกกลุ่มประชากรเลือก
โดยการสุ่มตัวอย่าง แต่ละคนในแต่ละกลุ่มจะเป็นผู้เริ่มการสื่อสารโดยการเป็นผู้ส่ง

หนังสือ จำนวน 2 เล่ม ไปให้อีกคนหนึ่งในกลุ่มหนึ่ง ซึ่งได้จับคู่โดยวิธีการสุ่ม
 เอาไว้แล้ว ถ้าผู้ส่งไม่รู้จักผู้รับจะอนุญาตให้ส่งไปกับผู้ที่คุ้นเคยกับผู้รับจำนวนของคน
 ที่ฝากส่ง และลักษณะของการฝากส่ง จะเป็นตัวแปรตาม ผลการศึกษา ยืนยันตาม
 สมมติฐาน กล่าวคือนักศึกษามีช่องทางสื่อสารที่ยาวที่สุด และผู้บริหารจะมี
 ช่องทางการสื่อสารที่สั้นที่สุด เพราะผู้บริหารจะทราบและสามารถสื่อสารกับผู้ที่ เป็น
 ศูนย์กลางที่สุดของกลุ่มได้ ในขณะที่นักศึกษาจะติดต่อกับผู้ที่อยู่รอบ ๆ กลุ่มเท่านั้น
 ส่วนงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการใช้ผนวกกับ
 การสื่อสารอย่างเป็นทางการ คือ งานวิจัยของ Al-Khalifa (1990) ซึ่งเป็น
 การวิจัยถึงปัญหาของมหาวิทยาลัยคูเวต ในส่วนที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้ในการ
 บริหารและการจัดการ ตัวแปรในการศึกษาค้างนี้ คือ โครงสร้างการสื่อสารและ
 เชื้อชาติ การวิเคราะห์ค่าทางสถิติพิจารณาจากเชื้อชาติเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
 การจัดการและการสื่อสาร และอิทธิพลขององค์การอุปถัมภ์ที่มีต่องานด้านบริหาร
 การวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยทั้งที่มีเชื้อชาติคูเวตและที่ไม่ใช่
 เชื้อชาติคูเวต เห็นว่าปัญหาการบรรจุอาจารย์เป็นปัญหาหลัก เจ้าหน้าที่กลุ่มใหญ่
 เห็นว่าองค์การอุปถัมภ์ทำให้เกิดการสื่อสารระหว่างคณบดี และอธิการบดี และ
 ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บริหาร ที่เป็นการสื่อสารอย่างไม่เปิดเผยระหว่างกัน องค์การ
 อุปถัมภ์มีผลต่อกิจการนักศึกษาเพียงเล็กน้อย แต่มีผลอย่างมากต่อการสนับสนุนกันในการ
 บริหาร งานวิจัยนี้เสนอแนะว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมมีผลต่อมหาวิทยาลัย ที่
 ทำงานโดยโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ แต่มีผลต่อการพัฒนาเป้าหมายทั้งด้านการ
 ศึกษา และเชื้อชาติ การเปลี่ยนแปลงเกิดจากภายในมหาวิทยาลัยมากกว่าจะเป็น
 ความกดดันจากภายนอก

ทำนองเดียวกับงานวิจัยของ Peter (1988 : 267 - 282) ที่ว่า
 องค์การอุปถัมภ์ไม่สามารถจำแนกการลงมือปฏิบัติได้ นอกจากใช้องค์การอุปถัมภ์ด้วย
 การเน้นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการในแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน
 องค์การหนึ่งจะใช้เพื่อดำเนินงาน ปรัชญาหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ในขณะที่
 อีกองค์การหนึ่งอาจใช้เพื่อเรื่องราวส่วนตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความรู้และปทัสสถาน
 (Norm) ขององค์การนั้น ๆ กล่าวคือ หากคู่สนทนามีระดับการศึกษาสูง สาระใน
 การสื่อสารจะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับคู่สนทนา ถ้าคู่สนทนาที่มีระดับการศึกษาต่ำสาระ

ของการสนทนาจะเป็นเรื่องของบุคคลอื่น ซึ่งงานวิจัยของ Delia, Clark และ Switzer (1979) ได้ศึกษาจากการสังเกตการสนทนายาระหว่างบุคคลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ภายในเวลา 10 นาที และนำมาวิเคราะห์สาระที่สนทนากัน หรือเป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นระหว่างสนทนากัน หรือเป็นสาระอื่น ๆ ผลการศึกษา คือ คู่สนทนาที่มีระดับการศึกษาสูงจะสนทนาเรื่องราวของคู่สนทนา ถ้าคู่สนทนามีระดับการศึกษาต่ำ สาระในการสนทนาจะนอกเหนือเรื่องราวของคู่สนทนา ซึ่งหมายความว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงจะสื่อสารกันในเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับงาน ส่วนผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำจะสนทนากันในเรื่องราวที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

ข่าวลือเกิดขึ้นเมื่อเกิดความไม่แน่นอน มีความวิตกกังวล เกิดความคลุมเครือในการสื่อสารภายในหน่วยงาน ที่ต้องอาศัยการสื่อสารอย่างเป็นทางการเพราะการสื่อสารอย่างเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร จะใช้เพื่อถ่ายทอดข่าวสารที่ถูกต้อง (Steinmetz 1979 : 261) การปราศจากการสื่อสารอย่างเป็นทางการจะทำให้เกิดการสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine) จะเป็นอันตรายต่อขวัญของห้องสมุดและความสัมพันธ์ของบุคลากรทั่วไป (Emery 1971 : 6)

สถานการณ์ที่คลุมเครือที่จะทำให้เกิดข่าวลือขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่สามารถควบคุมและป้องกัน เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานได้ Khan (1987 : 393 - 399) ได้เสนอแนะวิธีการควบคุมและป้องกัน ความเสียหายต่อผลงานและขวัญของบุคลากร ที่เกิดจากสถานการณ์ที่คลุมเครือจากการลดจำนวนบุคลากร เขากล่าวว่า สถานการณ์ลักษณะนี้ สำหรับห้องสมุดแล้วจะมีผลเสียหายต่อการบริการ ผู้ใช้บริการ การจัดการ และบุคลากรของห้องสมุด จะป้องกันและแก้ไขได้โดยการวางแผน การแจ้งข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงให้ทราบถึงแผนงานที่แน่นอน เป็นการสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกันจากการสื่อสารที่ดี เขาได้ยกตัวอย่างองค์การ 3 แห่ง ที่ลงมือปฏิบัติลดจำนวนบุคลากรได้สำเร็จ จากการวางแผนงาน และการสื่อสารที่ดี ได้แก่ Petroleum Incentives Administration; British Columbia Buildings Corporation และ National Library of Canada

นอกจากนี้ยังมีตัวบุคคลที่ยังมีผลต่อการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอีก ได้แก่ ผู้ที่ทำหน้าที่ตัวกลาง (Gatekeeper, Opinion leader, Liaison, และ Cosmopolite) บุคคลเหล่านี้มีผลต่อการสร้างปทัสถาน พฤติกรรม ทศนคติ และค่านิยมให้กับบุคคลอื่นจะเป็นผู้ควบคุมและแพร่กระจายข่าวสารในองค์กร อันมีผลต่อการบิดเบือนข่าวสาร (Bradley และ Baird 1980 : 30 - 31) และ ความเปิดเผยในการสื่อสาร (สมยศ นาวิกาน 2525 : 492)

ตัวกลางเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการกักเก็บและเผยแพร่ข่าวสารให้กับบุคคลอื่นในหน่วยงาน ซึ่งเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นการสื่อสารที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ ส่วนการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะเอื้ออำนวยต่อการสื่อสารที่เป็นทางการ Flavell (1978) กล่าวว่า บรรณารักษ์จะเสาะหาข่าวสารที่ใกล้ตัวที่สุด เช่น จากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ที่นำเชื่อถือ ก่อนที่จะใช้ช่องทาง การสื่อสารที่เป็นทางการ การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้ จะช่วยให้มีการกลั่นกรองข่าวสารได้ดีกว่าการสื่อสารที่เป็นทางการ

บุคคลที่จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็น Gatekeeper ในหน่วยงานต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่มที่มีความสนใจอย่างเดียวกับตน เป็นการยืนยันจากงานวิจัยของ Tachi Okazawa และ Tsuda (1979) ซึ่งเป็นงานวิจัยข่ายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการของนักวิทยาศาสตร์ในประเทศญี่ปุ่น ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกกลุ่มจะสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ที่มีความสนใจอย่างเดียวกับตน

ลักษณะการสื่อสารในหน่วยงานที่เกิดจาก Gatekeeper นี้ จะมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมและความคิด ความรู้สึก ให้กับผู้มีที่ได้รับข่าวสารจากตน Asheim (1984) กล่าวว่า บรรณารักษ์ในฐานะที่เป็น Gatekeeper จะมีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ และป้องกันความคิด อันมีผลต่อการสร้างความคิดและวัฒนธรรมให้กับบุคคลอื่น

Weedman (1989) กล่าวว่า Gatekeeper ที่เป็นผู้ส่งข่าวสารระหว่างบุคคลสองกลุ่มนั้น จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดผลกระทบกับข่าวสารที่มีระหว่างบุคคลทั้งสองกลุ่มนั้นได้โดยวิจัยสนับสนุน ดังนี้ เขาส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ทำหน้าที่เป็น Gatekeeper 3 กลุ่ม ได้แก่ บรรณาธิการ นักแนะนำหนังสือ และนักวิจารณ์วรรณกรรมเด็ก ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารที่เป็นทางการจะทำให้งานในหน้าที่

ดำเนินไปได้ราบรื่น ข่าวสารจากภายนอกจะมาจากการสื่อสารที่เป็นทางการ และ จะแพร่กระจายทั่วไปในสังคมในช่องทางสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ผู้ตอบแบบสอบถามยอมรับว่า เขามีอิทธิพลต่อความคิดของกลุ่มคนที่รับข่าวสารที่ตนเสนอไป

ตัวกลางจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น เมื่อเป็นผู้ที่มีความสามารถทั้ง การสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เพราะจะเป็นผู้ที่มี อิทธิพลทั้งความคิด การปฏิบัติ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมให้กับบุคคลอื่นใน หน่วยงานได้

จะเห็นได้ว่า ทั้งการสื่อสารอย่างเป็นทางการและการสื่อสาร อย่างไม่เป็นทางการมีผลต่อการส่งเสริมขวัญต่างกัน ทั้งมีผลในทางที่ดีและไม่ดี กล่าวคือ ในการสื่อสารอย่างเป็นทางการจะมีผลดีมากกว่าผลเสีย ผลเสียมีเพียง เล็กน้อยที่การมีระเบียบแบบแผนมากจะเกิดความคับข้องใจบ้างแต่ก่อให้เกิดความ มั่นคง และความมั่นใจมากกว่า

ส่วนการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะมีผลเสียมากกว่าผลดี โดยเฉพาะในการสื่อสารแบบเถาองุ่นกับข่าวลือ จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การไม่เห็น ระเบียบแบบแผน จะยิ่งทำลายขวัญของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับบุคคลที่มีบทบาทในการ สื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะมีผลทัศนคติ พฤติกรรม ปทัสถานและค่านิยมใน หน่วยงานบุคคลเหล่านี้จะส่งเสริมขวัญต่อเมื่อได้ดำเนินงานในหน่วยงานที่มีระดับ ความรู้ และความซับซ้อนสูงเท่านั้น

ดังนั้น การสื่อสารอย่างเป็นทางการมีผลที่ดีต่อขวัญของบุคลากรมากกว่า การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

ข. ขวัญกับทิศทางการสื่อสาร

1. ขวัญกับการสื่อสารทางเดียว

ก. การสื่อสารในแนวดิ่ง เป็นการสื่อสารที่เกิดจากการส่งข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผลที่เกิดจากการสื่อสารในลักษณะนี้คือ ข่าวสารจะได้รับความเชื่อถือและเป็นการเสริมกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังที่ Adler (1983 : 28 - 30) ได้สรุปไว้ว่า ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชามีหลายประการ และก่อให้เกิดผลต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น การไม่ให้ความสำคัญกับรูปแบบและวิธีการส่งข่าวสาร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความกระตือรือร้น ไม่มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ การส่งข่าวสารที่ไม่กระจ่างชัด และไม่เพียงพอ จะทำให้ผู้รับสารเกิดความคลุมเครือ ข่าวสารมีมากเกินไป ก่อให้เกิดความคับข้องใจได้ ข่าวสารไม่เหมาะสมกับเวลา จะทำให้เสียความรู้สึกในการปฏิบัติงานได้ ข่าวสารถูกกลั่นกรองและถูกบิดเบือน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารอย่างเปิดเผย ข่าวสารไม่ถูกต้องเพราะมีการส่งกันหลายทอด ซึ่งแก้ไขโดยการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและให้มีการตอบกลับ

ปัญหาในการสื่อสารแนวดิ่งนี้ จะมีวิธีเลี่ยงโดยการใช้นโยบายเปิดประตูของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้มีวาจาสุภาพและมีเหตุผล จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือและมีความพึงพอใจ จากงานวิจัยของ Infante และ Gorden (1987 : 73 - 80) ซึ่งศึกษา ลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีเหตุผลสูง และเป็นผู้ใช้ภาษาก้าวร้าวน้อย เขาได้ทดสอบสมมติฐานที่ว่า การชี้แจงด้วยเหตุผลดีแล้วก่อให้เกิดความต้องการในการสื่อสารในองค์การ จากการสำรวจเรื่อง การสื่อสารแบบสองคนระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานภาครัฐบาลและภาคเอกชน ซึ่งมีกลุ่มประชากร จำนวน 216 คน พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สื่อสารกับผู้บังคับบัญชาที่มีการชี้แจงเหตุผลและใช้คำพูดที่ไม่ก้าวร้าว จะทำให้เกิดการสื่อสารที่เป็นมิตรและเอาใจใส่ต่อกัน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความประทับใจยิ่งขึ้น นอกจากนี้การเป็นผู้มีเหตุผลและใช้คำพูดที่สุภาพของผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจด้วย

ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่จะสร้างความเชื่อถือและความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานและขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา Thomas (1984 : 7 -13) ได้ศึกษาความสามารถในการสื่อสารของผู้จัดการระดับกลางในองค์การว่ามีอะไรบ้าง เนื่องจากเขาเห็นว่าการขาดการสื่อสารเป็นผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่างานของเขาคืออะไรหรือจะทำอย่างไรและจะวัดอย่างไร จะทำให้ขาดความสนใจและขวัญตกต่ำ เขาศึกษาโดยการระบุความสามารถในการสื่อสาร จากการทบทวนวรรณกรรมและคำแนะนำจากนายจ้าง เขาได้พัฒนากิจกรรมที่เห็นว่า ต้องใช้ความสามารถ 500 กิจกรรม และได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง แล้วเลือกสรุปเพียง 115 กิจกรรม ต่อจากนั้นก็ส่งไปให้กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มขึ้นในบริษัทต่าง ๆ ในวงการอุตสาหกรรม ได้รับคำตอบกลับคืนมา 56 บริษัท คือ จากบริษัทผู้ผลิต 46 แห่ง ธนาคารและการเงิน 20 แห่ง บริษัทขายส่งและขายปลีกสินค้าอุตสาหกรรม 10 แห่ง ค่าดัชนีความสามารถในการสื่อสารอยู่บนพื้นฐานของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบกลับมานำมาจับคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามอื่น ความสามารถสูงสุด 20 อย่าง ที่ได้จากการจัดอันดับแบ่งเป็น ความสามารถในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสามารถในการสื่อสารอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือสายการบังคับบัญชา เช่น กลุ่มผู้นำ ผู้แทนสหภาพแรงงาน เป็นต้น ในส่วนของความสามารถในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ทำให้เขาเข้าใจงานที่เขาต้องปฏิบัติ มีความเข้าใจในตัวเขาเอง เพื่อการวินิจฉัยเคราะห์ที่ถูกต้องสำหรับการประเมินผลงาน นั่นคือ มีความสามารถในการใช้เหตุผลด้วย เช่นเดียวกับผลจากการวิจัยของ Infante และ Gorden (1987 : 73 - 80)

ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเป็นความสามารถอีกอย่างหนึ่ง ที่จะสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ Alexander (1989 : 415 - 429) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารของผู้ควบคุมงานกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ นักแนะแนวฟื้นฟูอาชีพ (Occupational rehabilitation counselor) และผู้ควบคุมงาน จำนวน 130 คน ในรัฐเทนเนสซี เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่า เมื่อนักแนะแนวฟื้นฟูอาชีพได้รับข่าวสาร



เกี่ยวกับงานและองค์การและเหตุผลในการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องเชิงบวกกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของเขา แต่ถ้าผู้ควบคุมงานสั่งให้ปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องเชิงลบกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานเป็นส่วนของการมีขวัญดี Freud (1969 : 102 - 106) ได้ศึกษาขวัญ ซึ่งเป็นตัวเชื่อมระหว่างความพึงพอใจภายในกับความพึงพอใจภายนอก เขาสรุปการวิจัยว่า ขวัญเป็นส่วนสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจภายในกับความพึงพอใจภายนอกซึ่งเป็นสิ่งที่ได้มาจากองค์การและเป็นสิ่งที่ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามภายในองค์การ ขวัญจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับความพึงพอใจที่ได้รับมาจากองค์การอันรวมถึงการกำหนดทิศทาง การสื่อสารของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง โดยได้รับจากพฤติกรรมและความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาต่างวัฒนธรรมจะมีวิธีการสื่อสารต่างกันด้วย เช่น ลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวอเมริกันและชาวญี่ปุ่นจะแตกต่างกันตามวัฒนธรรมของแต่ละประเทศด้วย Ruch (1984) ได้อธิบายเปรียบเทียบไว้ ดังนี้ การสื่อสารในแนวราบและแนวตั้ง ในระบบการสื่อสารในองค์การธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาและในญี่ปุ่นต่างได้รับผลกระทบอย่างสูงจากแต่ละวัฒนธรรม ในการดำเนินงานของชาวอเมริกัน การสื่อสารจะมีการถ่ายทอดข่าวสารอย่างรวดเร็วระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน มีการเปิดโอกาสให้เผชิญหน้ากัน ส่วนการดำเนินงานของชาวญี่ปุ่นมีการถ่ายทอดข่าวสารโดยการใส่อารมณ์ส่วนตื้นนั้น ข่าวสารมักไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ไม่เป็นทางการ และมีความตั้งใจจะให้คลุมเครือ บริษัทชาวอเมริกันจะเน้นการสื่อสารในแนวตั้ง ขณะที่บริษัทชาวญี่ปุ่นจะเน้นระบบการสื่อสารในแนวตั้ง มีผลงานวิจัยที่สนับสนุนงานเขียนของ Ruch (1984) คืองานวิจัยของ Hirokawa และ Miyahara (1986 : 250 - 265) โดยได้ศึกษาผู้จัดการชาวอเมริกันและชาวญี่ปุ่นว่าจะสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ที่จะทำให้พวกเขาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้จัดการได้รับการขอร้องให้เขียนปัญหาการร้องขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ในสถานการณ์แรกให้ผู้บังคับบัญชาโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สถานการณ์ที่สองให้ผู้จัดการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นเชื่อว่า

การปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เหมาะสม และการใช้การกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ใช้ในการโน้มน้าวจิตใจ ส่วนผู้จัดการชาวอเมริกัน เชื่อว่าการดำเนินงานโดยใช้นโยบายการให้รางวัล การให้ผลตอบแทน และการลงโทษที่เหมาะสมจะเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารในแนวคิดของชาวอเมริกันจะเน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ เปิดเผยความจริงระหว่างกันและสาระของข่าวสารเป็นเรื่องที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้รับทราบถึงผลตอบแทนตามที่เขาจะได้รับจากการปฏิบัติงานของเขา ส่วนการสื่อสารในแนวคิดของชาวญี่ปุ่นจะเน้นข่าวสารและอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาในการให้มีส่วนร่วม ดังนั้น วัฒนธรรมต่างกันขบวนการสื่อสารจะต่างกันด้วย นั่นคือ ขบวนการสื่อสารของชาวอเมริกันเกิดจากการสื่อสารในแนวคิดเมื่อเป็นการสื่อสารที่เป็นทางการ เปิดเผยและจริงใจต่อกันและเป็น เรื่องที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้รับทราบถึงผลตอบแทนตามที่เขาจะได้รับจากการปฏิบัติงานของเขา ส่วนการสื่อสารในแนวคิดของชาวญี่ปุ่นจะเน้นข่าวสาร อารมณ์ และความต้องการการมีส่วนร่วมของตน ขบวนการสื่อสารของชาวญี่ปุ่นจึงเป็นเรื่องราวของข่าวสารที่ตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ และการมีส่วนร่วมของตน

ส่วนลักษณะการสื่อสารในหน่วยงานของคนไทย จากการวิจัยของ วุฒิชัย จานงค์ (2521) พบว่า มีการสื่อสารทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานแต่จะสื่อสารในนวนอนมากกว่าทิศทางอื่น ดังนั้น ขบวนการสื่อสารในแนวคิดของชาวไทยจะเน้นที่เรื่องราวเกี่ยวกับงานและเรื่องราวส่วนตัว

ขบวนการสื่อสารในแนวคิดจึงเป็นสิ่งที่เกิดจากพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ความสามารถของตนเอง และสิ่งที่กำหนดขึ้นจากองค์การ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ มีความรู้สึกมั่นคงมีส่วนร่วมในการจัดการ มีความพึงพอใจในงานและได้รับเหตุผลจากการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ทำให้มีความเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและเรื่องราวส่วนตัวด้วย

ข. ขบวนการสื่อสารในแนวตั้ง การสื่อสารในแนวตั้งเป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา เป็นการสื่อสารเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้สึกปลอดภัย แต่อย่างไรก็ตามในบางโอกาสอาจจะมีการบิดเบือนหรือกลั่นกรองข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชา ในกรณีที่ต้องทำเพื่อความมั่นคงปลอดภัยของสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

Athanassiades (1971) ได้วิจัยถึงสาเหตุของการบิดเบือนข่าวสารในการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเขาเห็นว่า สาเหตุของการบิดเบือนข่าวสารในแนวตั้งเกิดจาก 1. ความรู้สึกที่ไม่มั่นคงของผู้ใต้บังคับบัญชา 2. มีแรงจูงใจเพื่อสร้างสถานภาพของตนให้สูงขึ้น 3. โครงสร้างอำนาจหน้าที่ในองค์การ โดยวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. อาจารย์ในมหาวิทยาลัย 30 คน 2. ตำรวจจากสถานีตำรวจในเมืองขนาดใหญ่ 30 คน ผลการวิจัยสรุปว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการบิดเบือนการสื่อสารในแนวตั้งของผู้ใต้บังคับบัญชากับระดับความปลอดภัยของเขา และมีความต้องการมีสถานภาพที่สูงขึ้น และมีความสัมพันธ์ระหว่างการบิดเบือนข่าวสารกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่เขาทำอยู่ด้วย ทั้งนี้ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า มีการบิดเบือนข่าวสารเพราะต้องการผลประโยชน์ส่วนตัว และโครงสร้างอำนาจหน้าที่ในองค์การ

การบิดเบือนข่าวสารจะเพิ่มขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัย และเพื่อให้มีสถานภาพที่สูงขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานภาพและอำนาจของตนว่าสามารถสื่อสารได้อย่างมีเหตุผล หรืออารมณ์ หรือแปรเปลี่ยนไปได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ Bradley (1978) ได้ศึกษาผลกระทบที่เป็นตัวแปรต้น คือ อำนาจและสถานภาพที่มีต่อลักษณะของเนื้อหาข่าวสารในทิศทางการสื่อสารที่เป็นแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า อำนาจมีอิทธิพลต่อเนื้อหาของข่าวสารของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าสถานภาพ งานวิจัยที่สนับสนุนคำกล่าวนี้ อีกงานวิจัยหนึ่ง คือ งานวิจัยของ Stark (1986) โดยได้ศึกษาผลกระทบของตำแหน่ง (ซึ่งแบ่งเป็นตำแหน่งช่วยงาน นักวิชาชีพและผู้ควบคุมงาน) ที่มีต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ และที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของรายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ในทิศทางการสื่อสารในแนวตั้ง และยังได้ศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้จากฝ่ายจัดการกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของรายงาน ที่เกี่ยวกับงานในทิศทางการศึกษาสื่อสารในแนวตั้ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การจำนวน 162 คน ได้ตอบแบบสอบถาม Likert Profile of Organizational Characteristics และ the Sending Portion of the Interational Communication Association (ICA) Communication Audit ได้สรุปผลการวิจัยว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของการรายงานที่เกี่ยวกับงานในทิศทางการศึกษาสื่อสารที่เป็นแนวตั้ง และมีความแปรปรวนเพียงเล็กน้อย ทำให้เห็นว่าการรายงานที่เป็นการส่วนตัวจะแตกต่างกับการรายงานในระบบการศึกษาสื่อสารในองค์การ

ในทิศทางการศึกษาสื่อสารแนวตั้งผู้ใต้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ ตำแหน่งและอำนาจจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความปลอดภัยของเขา นอกจากนี้ยังต้องขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาด้วย ถ้าผู้บังคับบัญชามีลักษณะการบริหารงานแบบรวมอำนาจย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะปกปิดการศึกษาสื่อสารและต้องการให้การโน้มน้าวจิตใจอย่างมากเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ

อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ต้องการข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของตน จากทิศทางการศึกษาสื่อสารในแนวตั้งนี้ จะมีการกลั่นกรองข่าวสารด้วยเพื่อความปลอดภัยและสถานภาพที่สูงขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชา Blair, Roberts และ McKechnie (1985 : 59 - 60) เห็นว่า ข่าวสารในแนวตั้งเพื่อการตัดสินใจจะต้องให้ถูกต้องแม่นยำ และสรุปย่อให้สั้นลง ซึ่งจำเป็นต้องมีการบิดเบือนและกลั่นกรอง นอกจากนี้ ความเชื่อถือกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อความถูกต้องของข่าวสารด้วย โดยยืนยันจากงานวิจัยของ O'Reilly (1978) ว่า ความเชื่อถือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญมากกว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ อิทธิพลที่มีผลต่อความถูกต้องของข่าวสารอีกอย่างหนึ่ง ได้แก่ ความต้องการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ข่าวสารต่อผู้บังคับบัญชาในส่วนที่เป็นเรื่องที่ดีเท่านั้น

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาจากทิศทางการสื่อสารในแนวตั้งจะมีการกลั่นกรองและบิดเบือนข่าวสารด้วยเพื่อเหตุผลที่เป็นประโยชน์ต่อตัวผู้บังคับบัญชาที่จะเกิดความรู้สึกปลอดภัย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์การ ซึ่งเป็นลักษณะที่ส่งเสริมการมีขวัญดีของเขาเหล่านั้นในองค์การ

2. ขวัญกับการสื่อสารแบบสองทาง

การสื่อสารแบบสองทางเกิดขึ้นเมื่อมีความเปิดเผยซึ่งกันและกันในการสื่อสารจะมีประโยชน์ต่องานทุกสถานการณ์โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เกิดปัญหาในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่ายและเป็นปัญหาที่ต้องการความเข้าใจที่ดีระหว่างกันหรือที่เรียกกันว่าสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะสร้างสรรค์ผลงานที่ดีได้ Cooper (1992: 739 - 771) ได้ประเมินผลของการสื่อสารแบบทางเดียวกับแบบสองทาง จากการเล่นเกม Pareto-dominant แบบใช้ยุทธวิธีการร่วมมือประสานงาน กับยุทธวิธีการเล่นแบบคนเดี่ยว ปรากฏว่า ในการเล่นเกมแบบใช้ยุทธวิธีการร่วมมือประสานงาน การสื่อสารแบบทางเดียว ช่วยทำให้การเล่นเกมอยู่ในฐานะเสมอฝ่ายตรงข้าม และการสื่อสารแบบสองทางจะไม่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการร่วมมือประสานงานกัน ส่วนการใช้ยุทธวิธีการเล่นแบบคนเดี่ยว การสื่อสารแบบสองทางช่วยให้การเล่นเกมเป็นต่อฝ่ายตรงข้าม ขณะที่การสื่อสารแบบทางเดียวไม่สามารถสร้างสถานการณ์ที่เหนือฝ่ายตรงข้ามได้

การสื่อสารแบบสองทาง นอกจากจะช่วยให้เกิดผลงานที่ดีแล้ว ยังทำให้เกิดการพัฒนาทัศนคติที่ดี มีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีร่วมกันในองค์การ Friedman (1989 : 309 - 315) กล่าวว่า เพื่อไม่ให้เกิดการเข้าใจผิด และทัศนคติในการพัฒนาสุขภาพจิตที่ดี ไม่ทำให้มีทัศนคติในการปรับตัวและดำเนินชีวิตที่ผิดของวัยรุ่น โดยการให้มีการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างบรรยากาศความน่าเชื่อถือต่อกัน จะช่วยลดความเพ้อฝัน และทำให้เกิดข่าวสารที่ถูกต้อง ทำให้เกิดการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องสมบูรณ์ด้วย เนื่องจากองค์การประกอบด้วยพฤติกรรมรวมของบุคลากรทั้งหมด ย่อมต้องการการสื่อสาร

แบบสองทาง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดี ที่ถูกต้องในการปรับตัวของการเป็นอยู่ที่ดีร่วมกัน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารงาน เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเมื่อเกิดปัญหาทุกฝ่ายจะมีความเข้าใจและพร้อมจะหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความยืดหยุ่น และประนีประนอม ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารแบบสองทางเป็นปัจจัยในการแก้ไข ปัญหา โดย Nwanko และ Nzelibe (1990 : 253 - 266) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและการจัดการความขัดแย้งในอาฟริกา ผลการศึกษาพบว่า การใช้ประโยชน์จากการสื่อสารในการเพิ่มผลผลิต และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ต้องใช้การสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม ระหว่างชุมชน และระหว่างชาติ ซึ่งเป็นลักษณะที่ต้องอาศัยการสื่อสารแบบสองทาง นอกจากนี้ ความขัดแย้งยังเกิดขึ้นได้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา Bies Shapiro และ Cummings (1988 : 381 - 399) กล่าวว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิเสธการร้องขออย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาได้ โดย Bies Shapiro และ Cummings ได้ศึกษาวิธีการป้องกันและแก้ไขจากผู้ปฏิบัติงานกว่า 121 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาต้องให้เหตุผลในการปฏิเสธที่เพียงพอและมีความจริงใจในการสื่อสาร

ความจริงใจในการสื่อสาร หรือลักษณะการสื่อสารที่เปิดเผย และมีความเป็นมิตรกัน จะทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ โดย Northcutt (1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบสองทาง และเปิดเผยของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรในหน่วยงานกึ่งทหารและตำรวจ กับเจ้าหน้าที่ตำรวจจากสถานีตำรวจนครบาลขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในงานผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานต่ำ เมื่อมีการสื่อสารแบบเปิดเผยน้อย

การสื่อสารแบบสองทางทางและเปิดเผย มีความสำคัญต่อศักยภาพของกลุ่ม มีผลต่อการประสานงานและการตัดสินใจ เพราะข่าวสารมีความถูกต้อง

อย่างไรก็ตาม การสร้างความเข้าใจกับข่าวสารย่อมมีการโต้ตอบกัน ทำให้ต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น แต่ผลที่ได้รับคือคุณภาพของการสื่อสาร โดย Tesch Lansky และ Lunggren (1972 : 664 - 673) ได้ศึกษาการสื่อสารแบบทางเดียวและแบบสองทาง ที่เกี่ยวกับ 1. ความถี่ของการสื่อสาร 2. ผู้เริ่มต้นสื่อสาร กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 191 คน จาก 24 กลุ่ม พบว่า ในการสื่อสารแบบสองทางจะทำให้ข่าวสารมีความถูกต้อง มีความพึงพอใจและใช้เวลาาก ส่วนการสื่อสารแบบทางเดียว ผลที่ได้รับตรงข้ามกับการสื่อสารแบบสองทาง ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

ลักษณะที่ดีของการสื่อสารแบบสองทางนี้ นอกจากจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานแล้ว ยังสนองความต้องการของมนุษย์ที่จะต้องมีการสื่อสารโดยวาจา หรือสื่อสารกันเป็นการส่วนตัวขณะปฏิบัติงาน มีข้อสนับสนุนจากงานวิจัยของ Kirmeyer (1988 : 175 - 187) และ Fowler และ Shipman (1984 : 822 - 826) ดังนี้

ในงานวิจัยของ Kirmeyer (1988 : 175 - 187) ได้ศึกษาการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ระหว่างผู้ปฏิบัติหน้าที่สื่อสารวิทยุตำรวจกับเพื่อนร่วมงาน และกับผู้บังคับบัญชา โดยสังเกตจากการทำงานตลอดผลัดการทำงาน โดยจะสังเกตอย่างน้อย 1 ลักษณะ และประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างจะได้รับการสังเกต 3 ลักษณะ ในการสื่อสารแต่ละครั้งที่ได้สังเกตจะบันทึกเกี่ยวกับการเกิดการสื่อสาร ระยะเวลา และลักษณะของการสื่อสาร ผลการศึกษาพบว่า แหล่งข่าวสารและทิศทางการสื่อสารจะเปลี่ยนไปอย่างสม่ำเสมอ จะมีการสื่อสารกันอย่างสั้น ๆ เฉลี่ยครึ่งละ 1 นาที สารที่สื่อสารจะเกี่ยวกับงาน ร้อยละ 77 เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 63 การแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับงานไปสู่การแลกเปลี่ยนที่ไม่เกี่ยวกับงาน

ในงานวิจัยของ Fowler และ Shipman (1984 : 822 - 826) ได้ศึกษาการสื่อสารของผู้จัดการห้องข่าวของหนังสือพิมพ์ จำนวน 34 ชื่อ โดยให้ตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถามให้ตอบเกี่ยวกับการว่าจ้าง งานบุคคล การผลิตข่าว การสื่อสารในห้องข่าว และการจัดการ นำข้อมูลมาวิเคราะห์รวมกับการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการข่าวจะใช้

การสื่อสารระหว่างบุคคลในห้องข่าว โดยทั่วไปบรรยากาศในห้องข่าวเป็นบรรยากาศที่ดี ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก นิยมใช้การสื่อสารเพื่อส่วนตัว ร้อยละ 90 ของหนังสือพิมพ์จะประชุมเจ้าหน้าที่ทุกวัน หรือทุกสัปดาห์ บรรยากาศในห้องข่าวทุกคนพูดได้อย่างเป็นอิสระถึงความต้องการของตน ที่เกี่ยวข้องกับกรมมีส่วนร่วมในองค์การ

นอกจากนี้ การสื่อสารแบบสองทางยังเป็นการสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีอีกด้วย จากการวิจัยของ Tjosvold และ McNeely (1988 : 568 - 581) พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายบนพื้นฐานของการแข่งขันและเป็นเป้าหมายอิสระของแต่ละคน จะต่างจากผู้ที่มีเป้าหมายบนพื้นฐานในการประสานงาน โดยผู้ที่มีเป้าหมายบนพื้นฐานในการประสานงาน จะเป็นผู้ที่มีลักษณะการสื่อสารอย่างมีทักษะและเปิดเผย สร้างความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาที่มีความรู้สึกในทางที่ดีเกี่ยวกับประสบการณ์ และความคาดหวังในการทำงานกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จในอนาคต

นั่นคือ การสื่อสารแบบสองทางจะส่งเสริมความพึงพอใจ พัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สนองความต้องการของงานและของบุคคล ช่วยการประสานงาน ทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานทั้งปริมาณและคุณภาพ

ขวัญจากทิศทางการสื่อสารแบบทางเดียวจะใช้ในสถานการณ์การทำงานที่เป็นปกติสนองตอบความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานได้ ในสถานการณ์ที่คลุมเครือที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเข้าใจที่ถูกต้องและเห็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปแล้วการสื่อสารแบบสองทางจะใช้ได้ดีกว่าและในหน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีความสามารถสูงและเฉพาะด้านมากย่อมมีความจำเป็นในการใช้การสื่อสารมากทำให้ความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานดีมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว ดังนั้น การสื่อสารแบบสองทางจะสร้างขวัญได้ดีกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว

4. การวัดขวัญ

Cavell (1970 : 99 - 100) กล่าวว่า "การวัดขวัญเป็นสิ่งที่มิใช่ข้อปฏิบัติเช่นเดียวกับการวัดทัศนคติ เพราะความรู้สึกของผู้ถูกวัดเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ แม้จะมีความคงทนกว่าการเปลี่ยนแปลงของอารมณ์ก็ตาม ปัญหาของความถูกต้องจะเกิดตามมาได้ เช่น ความรู้สึกของการเห็นด้วยกับการไม่เห็นด้วยของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการวัด หรือ การให้ค่าของความรู้สึกของผู้ตอบต่างกัน เป็นต้น"

ดังนั้น ปัญหาจะเกิดขึ้นตามมาทันทีที่เราพูดถึงการวัดขวัญ โดยเฉพาะเรื่องของความเที่ยงตรงของค่าที่ได้รับ

อย่างไรก็ตาม Davis (1962 : 83) เสนอแนะว่า เป็นความจำเป็นของการบริหารที่จะต้องวัดขวัญเพื่อบำรุงรักษาและควบคุมให้อยู่ในสภาพดีตลอดไป เพราะการบำรุงรักษาและควบคุมให้อยู่ในสภาพดีนั้น จะมีผลดีต่อปริมาณและคุณภาพของงานและถ้าขวัญตกต่ำจะทำให้ปริมาณและคุณภาพของงานลดลงด้วย (Davis และ Filley 1977 : 238)

ก. ข้อดีในการวัดขวัญ

ผู้บริหารจะต้องทราบถึงระดับขวัญในหน่วยงานเพื่อจะได้บำรุง ส่งเสริม และควบคุมรักษาให้อยู่ในสภาพที่มีระดับขวัญดีอยู่เสมอ Davis และ Filley (1977 : 238) กล่าวว่า ขวัญนั้นมี 2 ลักษณะ คือ ขวัญดี (High morale) กับ ขวัญเสื่อม (Low morale) ในการวัดและประเมินค่าระดับขวัญนี้ Davis (1962 : 84) เสนอแนะว่า ต้องใช้ผู้มีความรู้ที่เป็นระดับวิชาชีพและผู้บริหารระดับสูง

Davis (1962 : 84 - 86) ได้สรุปประโยชน์ของการวัดขวัญว่า เป็นเครื่องมือวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติ ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและอื่น ๆ ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบอารมณ์ ความรู้สึก ความคับข้องใจของผู้ใต้บังคับ

บัญชา ทำให้เข้าใจความรู้สึกได้ดี ช่วยให้รู้จุดบกพร่องที่ควรอบรมเพิ่มเติม เช่น ความสามารถของผู้บังคับบัญชาคู่มือการปฏิบัติงาน และ Carvell (1970 : 100) ได้กล่าวถึงข้อดีของการวัดขวัญของผู้ปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่ใช้เปิดเผยสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายรำคาญใจ และความคุ่นเคืองใจของผู้ปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดประโยชน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมหรือระบบที่หน่วยงานกำลังดำเนินการอยู่ การสำรวจขวัญของผู้ปฏิบัติงาน นับว่าเป็นสิ่งจำเป็น และมีประโยชน์ต่อองค์การมาก Davis และ Filley (1977 : 239) ได้กล่าวถึงผลการสำรวจขวัญว่าใช้ประโยชน์ได้หลายประการ ทำให้ทราบถึงข้อบกพร่อง ทราบถึงความต้องการในการฝึกอบรม ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบายและขั้นตอนวิธีการทำงานขึ้น และเพื่อเป็นการปรับปรุงสภาพการทำงานในปัจจุบัน

ข. ข้อเสียในการวัดขวัญ

Davis (1962 : 84 - 86) ได้กล่าวถึงจุดอ่อนในการวัดขวัญ ว่า ฝ่ายบริหารเกรงว่า ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นปฏิปักษ์ และสร้างผลกระทบที่ไม่ดีออกมาในภายหลัง ทำให้สิ้นเปลืองทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และเวลาที่ใช้ในการให้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานและมีความผิดพลาดที่เกิดจากความผิด จากการออกแบบการวิจัย และการตีความผลการวิจัย รวมถึงผู้ถูกศึกษาไม่ให้ข้อมูลที่แท้จริง

ความผิดพลาดของการวิจัยมีหลายสาเหตุ ตามที่ Carvell (1970 : 100 - 101) ได้กล่าวถึงข้อเสียของเครื่องมือที่ใช้วัดทางจิตวิทยาว่าเกิดจากประเภทของแบบสอบถามมีผลต่อการตอบของผู้ตอบแบบสอบถามว่าจะให้ข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงตรงหรือไม่ แบบสอบถามแบบเลือกตอบหรือการให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นหรือแบบเติมข้อความแบบปลายเปิดเหล่านี้ผู้ตอบแบบสอบถามต้องมีความซื่อสัตย์และต้องรักษาความลับให้กับผู้ตอบแบบสอบถามด้วย ภาษาที่ใช้ต้องมีความหมายที่ชัดเจน เพราะคำบางคำมีความแตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องอธิบายให้ชัดเจน นอกจากนี้ ช่วงระยะเวลาในการสำรวจจะมีผลต่อการตอบแบบสอบถาม เช่น สอบถามหลังระยะเวลาการรับโอนหรือรางวัลพิเศษอื่นใด กับช่วงระยะเวลาก่อนนั้นจะมีผลต่อความเที่ยงตรงต่างกัน

นอกจากนี้ระยะเวลาที่ใช้ย่อมขึ้นอยู่กับประเภทและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามด้วย และจะใช้เวลาสอบถามในช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานด้วย

ดังนั้น ข้อเสียในการวัดขวัญจะเป็นข้อที่เกิดจากความไม่ไว้วางใจของฝ่ายบริหารและเป็นข้อเสียที่เกิดจากวิธีการดำเนินการศึกษาและเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ทำการศึกษาและผู้ถูกศึกษาซึ่งต้องมีความเที่ยงตรงและซื่อสัตย์ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการศึกษาด้วย

ค. วิธีการวัดขวัญ

Davis (1962 : 87 - 92) ได้อธิบายวิธีการวัดขวัญไว้ ดังนี้ Continuous คือ การติดต่อกันแบบเผชิญหน้า Regular คือ การตีความจากข้อมูลที่มีอยู่ เช่น การขาดงาน เป็นต้น Periodic คือ การสำรวจขวัญ

Davis และ Filley (1977 : 238 - 239) ได้อธิบายถึงวิธีการวัดขวัญ ว่า มีอยู่ 2 วิธีคือ วิธีการวัดโดยตรง และวิธีการวัดโดยทางอ้อม

วิธีการวัดโดยตรง หมายถึง การสำรวจทัศนคติ การสัมภาษณ์ และการสังเกต การสำรวจทัศนคติใช้กลวิธีทั้งปริมาณ และคุณภาพในการประมาณค่า ว่าแต่ละคนมีความรู้สึกเกี่ยวกับตัวประกอบของขวัญแต่ละตัวอย่างไร บางครั้งใช้คำถามแบบเลือกตอบ คำถามปลายเปิด หรือการจัดลำดับคำตอบ เป็นต้น

วิธีการวัดโดยทางอ้อม วิธีนี้แม้จะเป็นวิธีที่ไม่ละเอียดนักแต่สามารถทำได้ โดยการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม หรือการสังเกต เพื่อให้ทราบได้ว่าขวัญดี หรือ ขวัญเสื่อม ผลที่ตามมาจะเห็นได้จากการมีบัตรสนเท่ห์ การลาออกของพนักงาน การเกิดอุบัติเหตุในขณะที่ปฏิบัติงาน การขาดงาน การหนีงาน หรือการร้องทุกข์ เป็นต้น เป็นสถานการณ์ที่บอกให้ทราบได้ถึงสภาพขวัญว่าได้เปลี่ยนไปจากสภาพปกติ

วิธีการวัดโดยตรงจะเป็นวิธีที่วัดเฉพาะตัวประกอบขวัญตัวใดตัวหนึ่ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขส่วนนั้น ส่วนวิธีการวัดโดยทางอ้อมเป็นการประเมินค่าระดับขวัญโดยส่วนรวมของทุกตัวประกอบว่าดีหรือเสื่อมเพื่อเห็นภาพรวม และมีสัญญาณที่เห็นได้จาก

การมีขวัญหรือขวัญเสื่อมจากพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงาน ทั้งสองวิธีการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีเดียวกัน

Davis (1962 : 87 - 92) ได้อธิบายวิธีการวัดขวัญไว้ว่า เป็นวิธีการใช้เครื่องมือที่เฉพาะเจาะจงเป็นที่ยอมรับทั้งฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน เป็นการสำรวจโดยวิธีการสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม ซึ่งมี 3 ประเภท คือ

- Objective surveys เป็นการหาคำตอบจากแบบสอบถามคำถามและคำตอบสร้างขึ้นเพื่อนายจ้าง วิธีการที่ใช้มีหลายวิธีโดยอาจใช้วิธีแบบเลือกตอบ หรือตอบคำถามแบบ ถูก - ผิด หรือ ใช่ - ไม่ใช่

- Descriptive surveys วิธีนี้คำตอบข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบโดยอิสระหรือเรียกว่า เป็นคำถามแบบปลายเปิด ให้คะแนนตามมาตราส่วนที่สร้างขึ้น หรือ ตีความโดยไม่ต้องอาศัยวิธีการทางคณิตศาสตร์ ทำให้ตีความได้กว้างขวางและแปรเปลี่ยนได้หลายลักษณะ ซึ่งต้องระมัดระวังในการตีความ ผู้ศึกษาต้องได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีในการสัมภาษณ์และตีความ

- Projective surveys วิธีนี้เป็นวิธีที่พัฒนาโดยนักจิตบำบัดและนักจิตวิทยาเพื่อใช้ในการศึกษาสุขภาพจิต และปัญหาบุคคลหรือกลุ่ม ด้วยการให้ตัวอย่างที่เป็นนามธรรมที่ไม่สมบูรณ์ แล้วให้ผู้ถูกศึกษาให้ความหมายที่สมบูรณ์ วิธีการให้ตัวอย่างเพื่อการกระตุ้นอาจให้โดยภาพหรือเสียง การศึกษาด้วยวิธีนี้มีประโยชน์คือ สามารถเปิดเผยสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ได้ ด้วยการตีความคำตอบจากผู้ที่ได้รับการอบรมมาดีแล้ว ตัวอย่างวิธีที่ใช้ที่รู้จักกันดี คือ Rochach และ Thematic Appreception Test (TAT) เป็นต้น

ทั้งวิธีการของ Davis และ Filley (1977) กับวิธีการของ Davis (1962) มีแง่มุมที่ต่างกัน คือ วิธีการของ Davis และ Filley (1977) เป็นภาพรวมของวิธีการวัดขวัญด้วยวิธีการต่าง ๆ ส่วนวิธีการของ Davis (1962) เป็นวิธีวัดขวัญที่นักจิตบำบัดและนักจิตวิทยาใช้

ง. ตัวประกอบในการวัดขวัญ

ถึงแม้ว่า บุคคลในหน่วยงานมีความสามัคคีกันดีมิได้ หมายความว่า จะมิขวัญดี เพราะบุคคลในหน่วยงานนั้นอาจขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการวัดระดับขวัญจึงต้องใช้ตัวประกอบ ตัวประกอบในการวัดขวัญเป็นส่วนรวมของความรู้สึกต่าง ๆ Bennis (1973 : 185) กล่าวว่า ขวัญเป็นความซับซ้อนของตัวแปร Davis (1962 : 78) เพิ่มเติมว่า ตัวประกอบขวัญเหล่านี้จะใช้วิธีการศึกษาโดยการสังเกต สัมภาษณ์และสัมภาษณ์เพื่อประเมินคุณภาพขวัญในหน่วยงาน นอกจากนี้ Davis ยังได้เสนอตัวประกอบที่ใช้วัดขวัญ ดังนี้

ความพึงพอใจในการให้คำแนะนำในที่กันใจ ผู้ควบคุมงานเป็นตัวเชื่อมระหว่างหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน คำแนะนำของเขาจะมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานมาก

ความพึงพอใจในงาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการที่ได้ปฏิบัติงานที่ตนชอบ ซึ่งเป็นโอกาสที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถและการเจริญเติบโตด้วยตัวของเขาเอง

ความสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี เป็นธรรมชาติของมนุษย์เมื่อเขารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี จะทำให้เขามีความพึงพอใจยิ่งขึ้น

มีความพึงพอใจในวัตถุประสงค์และประสิทธิผลขององค์การในฐานะที่เป็นระบบ ผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ที่มีวัตถุประสงค์ที่นำเชื่อถือและต้องการจะให้องค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์นั้น เขาจะมีความพึงพอใจเมื่อการทำงานประสบความสำเร็จ

ความพึงพอใจกับผลตอบแทน เมื่อได้รับผลตอบแทนตามความสามารถของตน เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น

สุขภาพร่างกายและจิตใจโดยทั่วไป สุขภาพจิตมีผลโดยตรงต่อระดับขวัญ สุขภาพร่างกายจะเกี่ยวข้องกับสุขภาพจิตด้วย

จะเห็นได้ว่า ตัวประกอบในการวัดขวัญของ Davis (1962 : 78) นั้นครอบคลุมสภาพความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อบรรยากาศในที่ทำงาน ซึ่งเป็นการระบุตัวแปรที่เป็นลักษณะที่ตรงกับตัวแปรต่าง ๆ ผู้วัดจะมุ่งเข้าสู่ตัวแปรนั้น ๆ โดย

ตรง อาจทำให้เกิดความไม่ชัดเจนของสิ่งที่วัด กล่าวคือ หากจะวัดความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา โดยวัดเฉพาะ "ความพึงพอใจในการให้คำแนะนำที่ทันใจ" แล้วจะยังไม่ครอบคลุมความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชาทั้งหมดได้

ณัฐพล ชันชไชย (2517 : 451 - 452) ได้สร้างแบบวัดขวัญขึ้น และได้นำไปทดลองใช้วัดกับข้าราชการในโครงการผลิตข้าว ได้เสนอตัวประกอบในการวัดขวัญ ซึ่งทำให้ครอบคลุมตัวประกอบในการวัดขวัญได้อย่างรอบครอบมากขึ้น ตัวประกอบเหล่านั้น ได้แก่

สภาพการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในค่าตอบแทน

ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

มีการสื่อสารอย่างเพียงพอ

สถานภาพและการยอมรับนับถือ

ความมั่นคงปลอดภัย

การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

โอกาสก้าวหน้า

ความสามารถของผู้ร่วมงาน

ความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่ม

ความพึงพอใจในการร่วมกันทำงาน เป็นกลุ่ม

ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลภายในหน่วยงาน

สภาพความพึงพอใจหน่วยงาน

ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด

สภาพความพอใจในงาน

ความเหมาะสมของปริมาณในหน้าที่ความรับผิดชอบ

ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน

สวัสดิการของหน่วยงาน

จะเห็นได้ว่า ตัวประกอบในการวัดขวัญจะแตกต่างกันไปตามความเห็น
ของนักวิชาการแต่ละท่าน อย่างไรก็ตามในแต่ละความเห็นจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึก
ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสภาพของตนเอง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและหน่วยงาน

3.2 ตัวประกอบในการวัดขวัญจากการสื่อสาร

จากงานวิจัยที่ได้กล่าวถึงทำให้เห็นว่า ประเภทและ
ทิศทางการสื่อสาร มีผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานต่างกัน อันทำให้ตัวประกอบในการ
วัดขวัญจากการสื่อสาร ต่างจากตัวประกอบในการวัดขวัญทั่วไปด้วย