

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวมทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเสนอเป็นกรอบแนวความคิด หลักการ และเหตุผล สำหรับการทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย)” โดยแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร
- ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
- ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- ผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

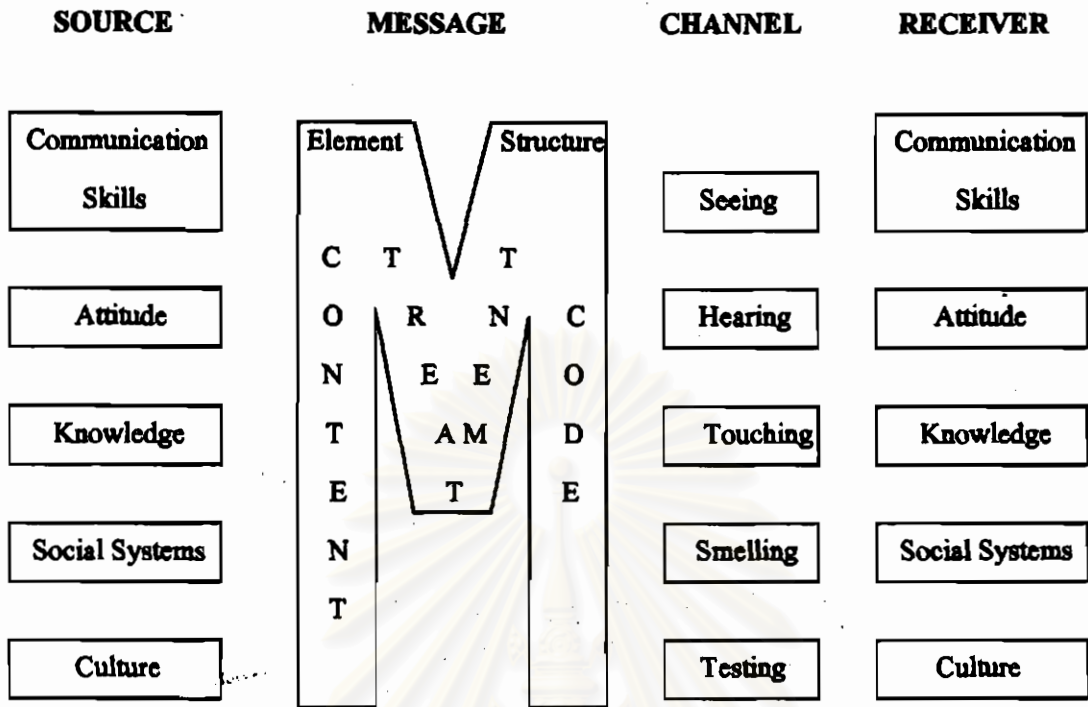
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นสิ่งที่มีมนุษย์รู้จักและคุ้นเคยมาตั้งแต่เกิด การสื่อสารเป็นเครื่องช่วยมนุษย์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข่าวสาร และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ช่วยขยายข้อมูลประกอบการตัดสินใจและช่วยให้เกิดการเรียนรู้พร้อมกับตีบทอดมรดกทางสังคม การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตประจำวันของมนุษย์ทุกคน และเป็นกิจกรรมที่มีมนุษย์ต้องเผชิญอยู่ทุกวัน (กริช ตีปสนธิ 2526 : 1)

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัย หรือองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่สมัย อริสโตเติล (Aristotle) ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคคลแรกที่ได้ระบุถึงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการสื่อสารของมนุษย์ โดย อริสโตเติล ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ “วาทศาสตร์” ระบุองค์ประกอบไว้ 4 ส่วน คือ ผู้พูด ผู้ฟัง สาร และโอกาส อริสโตเติล ได้เน้นว่า ผู้ฟัง และโอกาสเป็นปัจจัยสำคัญที่บังคับให้ผู้พูดส่งสารออกมา ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งผู้พูดเองคิดว่าเหมาะสมหรือสอดคล้องตามกันอย่างที่สุด (สวนิต หมาย 2519 : 30)

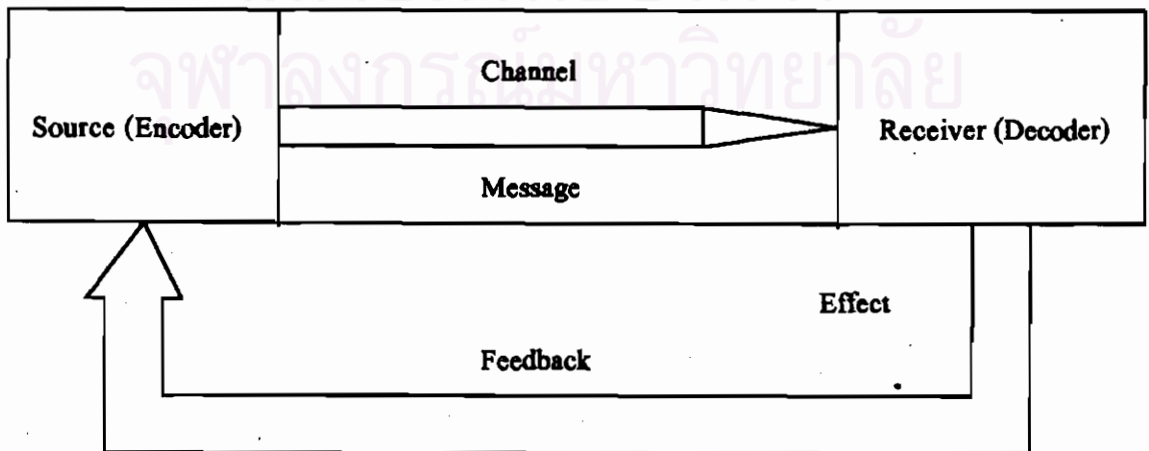
เบอร์โร (Berlo) (บุญเลิศ ศุกคิดถ 2523 : 11) ได้สร้างแบบจำลองซึ่งแสดงให้เห็นองค์ประกอบต่างๆ ของการสื่อสาร ไว้อย่างชัดเจน องค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการสื่อสารตามแนวคิดของเบอร์โร มี 4 องค์ประกอบ คือ ผู้ส่งสาร (source) สาร (message) ช่อง (channel) และผู้รับสาร (receiver) นิยมเรียกกันแพร่หลายทั่วไปตามอักษรย่อว่า S - M - C - R โดยปัจจัยย่อยต่างๆ ขององค์ประกอบทั้ง 4 อย่างต่างก็มีส่วนช่วยให้การสื่อสารได้ผลสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น แบบจำลองของเบอร์โร อาจแสดงได้ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ต่อมาโรเจอร์ (Rogers) (บุญเลิศ สุกคิดก 2523 : 12) ได้ขยายแบบจำลองของเบอร์โตเพิ่มเติม องค์ประกอบที่สำคัญคือ ผลของการสื่อสาร (effect) แบบจำลองของโรเจอร์ส เรียกโดยย่อว่า S - M - C - R - E แบบจำลองนี้ชี้ให้เห็นความสำคัญของปัจจัยสิ่งแวดล้อม (environment) หรือ สถานการณ์ (situation) ซึ่งการสื่อสารเกิดขึ้นด้วย แบบจำลองของโรเจอร์ส แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

Environment of Situation in Which Communication Takes Place



ผลของการสื่อสาร (effect) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือข้อแตกต่าง (change or discrepancy) ซึ่งเกิดขึ้นกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล อันเนื่องมาจากข่าวสารที่ได้รับในระดับบุคคล ซึ่งเป็นระดับจุลภาพ (micro individual level) นั้น ผลของการสื่อสารมักจะปรากฏในรูปของการเปลี่ยนแปลงระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของคน (บุญเลิศ ศุกคิดถ 2523 : 12)

ส่วนปฏิกริยาโต้ตอบ (feedback) หมายถึง วิธีการ หรือกริยาที่ฝ่ายผู้รับสารใช้ หรือ แสดงออกมาให้ผู้ส่งสารได้รับทราบ ทั้งนี้ เนื่องจากผล (consequence) ของข่าวสาร feedback นับว่าเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้ส่งสารสามารถหยั่งทราบ ว่า ข่าวสารที่ส่งออกไปนั้น ได้รับผลตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด และยังทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุม (control or cybernatic mechanism) ของกระบวนการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง feedback ที่เป็นผลเสีย หรือเชิงลบ มีบทบาทสำคัญมาก เพราะจะคอยแจ้งให้ผู้ส่งสารทราบว่าการสื่อสารผิดพลาด ล้มเหลว หรือบกพร่องแค่ไหน เพื่อจะได้หาทางปรับปรุง และแก้ไขให้ดีขึ้น ส่วน feedback ที่เป็นผลดีหรือเชิงบวก ไม่เกี่ยวข้องเท่าไร (บุญเลิศ ศุกคิดถ 2523 : 18)

ความหมายของ “การสื่อสารในองค์การ”

บุคคลแรกที่ให้ความสนใจและคำนึงถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในรูปขององค์การ คือ Chester I. Barnard เขาเห็นว่า การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในองค์การให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และอาจช่วยให้สามารถปฏิบัติการให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้ (Chester I. Barnard 1968 : 142-149)

ถ้าหรับ กริช สืบสนธิ มีทัศนะในเรื่องนี้ว่า การสื่อสารในองค์การ คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (กริช สืบสนธิ 2537 : 64)

Bass and Ryterland ได้ให้ความหมายของ “การสื่อสารในองค์การ” ว่า เป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด ความรู้สึกและทัศนคติ (Bass and Ryterland 149)

สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์การไว้ว่า การติดต่อสื่อสารขององค์การ เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่างๆ หรือบุคคลในตำแหน่งต่างๆที่อยู่ภายในองค์การ (สมยศ นาวิการ 2527 : 4)

Dubrin ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารในองค์การ ทั้งนี้เพราะว่าข่าวสารทั้งหมดภายในองค์การ จะถูกส่งจากบุคคลหนึ่งหรือหลายๆบุคคลไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรือคนหลายๆกลุ่ม (Andrew J. Dubrin 1984 : 280)

ดังนั้น การสื่อสารในองค์การ จึงหมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้องค์การและสมาชิกในองค์การต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

แนวความคิดของ Dave Francis (1987) เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ คือ การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญมาก การสื่อสารเปรียบเหมือนสายเลือดในองค์การ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีความจำเป็นอย่างมากต่อองค์การ ดังคำกล่าวที่ว่า "องค์การ" หมายถึง การรวบรวมทรัพยากรภายในซึ่งถูกทำให้มีชีวิตชีวายิ่งขึ้นด้วยการสื่อสาร

นอกจากนี้ Dave Francis ยังได้กล่าวไว้อีกว่า องค์การบางแห่งประสบความสำเร็จมากกว่าองค์การอื่นๆ เพราะพนักงานร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ความสามัคคีของเจ้าหน้าที่ เพื่อรวบรวมความพยายามให้เป็นหนึ่งเดียว องค์การที่เข้มแข็งและมีการตัดสินใจอย่างฉลาด ถึงเหล่านี้ คือ วัตถุประสงค์ 4 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้

แผนภูมิ : โครงสร้างวัตถุประสงค์พื้นฐาน 4 ประการ ของ Dave Francis

(1) การติดต่อสื่อสารเพื่อ ให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	(2) การติดต่อสื่อสารเพื่อ ก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน
(3) การติดต่อสื่อสารเพื่อ คงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ	(4) การติดต่อสื่อสารเพื่อ การตัดสินใจที่ถูกต้อง

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในองค์การ จุดประสงค์หลักที่สำคัญของแนวความคิดนี้คือ ผู้บริหารต้องหาปัจจัยที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์การแล้วพยายามสื่อสารไปยังพนักงานให้รับรู้ แนวความคิดนี้มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ

1.1 ความเอาใจใส่และความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการเอาใจใส่และติดตามโลกภายนอกอย่างใกล้ชิด ทุกองค์การมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบองค์การนั้นๆ ซึ่งการสื่อสารในที่นี้หมายถึง การแสวงหาโอกาส การระงับอุปสรรคต่างๆ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การ หากองค์การใดไม่มีการสื่อสารกับโลกภายนอก องค์การนั้นจะมีลักษณะเหมือนถูกตัดขาดออกไป ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็น ที่จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา จุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์ประกอบข้อนี้ คือ ให้องค์การพยายามสร้างระบบเปิด ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา พนักงานทุกคนจึงควรติดตามเหตุการณ์ภายนอกขององค์การอย่างใกล้ชิด

ทางด้านของผู้บริหารระดับสูง การหมั่นศึกษาสภาพแวดล้อม จะช่วยให้องค์การเผชิญกับโลกของการแข่งขันในอนาคตได้ ในด้านของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และช่างก็เช่นกันต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวของเทคนิคใหม่ๆ แนวความคิดใหม่ๆ และการพัฒนาต่างๆอยู่เสมอ

การคิดต่อสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะมีลักษณะของการสื่อสาร 2 ทาง คือ องค์กรจำเป็นต้องมีปฏิริยานและอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อว่าองค์กรจะ
ได้ใช้ประโยชน์จากเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยของสภาพแวดล้อมนั้นๆ

ความบกพร่องขององค์ประกอบในข้อนี้ จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของ
องค์กรเอง กล่าวคือ ทำให้้องค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของ
สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้

1.2 เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการชี้แจงเป้าหมายที่เด่นชัดแก่
ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารอาวุโสต้องการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทราบถึงลักษณะของ
องค์กรและนิยามให้ได้ว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องมีการชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายใน
อนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่บนพื้นฐานของหลักการและช่วยให้้องค์การ
ดำเนินต่อไปได้

องค์ประกอบสำคัญของการก่อให้เกิดเป้าหมายในอนาคต ได้แก่ การคลอ
แรงกระตุ้น การมองการณ์ไกล ความเข้าใจอย่างชัดเจน และการใช้วิจารณ์อย่างที่ดี หากไร้ซึ่งสิ่ง
เหล่านี้แล้ว พนักงานในองค์กรจะขาดการริเริ่มที่เพียงพอ อู่ไปอย่างไร้จุดหมาย และไม่มีแรงจูงใจ
ในการทำงาน เป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นขององค์กร

เป้าหมายในอนาคตขององค์กรจะชี้ให้เห็นทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และจะมี
คุณค่าในการกำหนดนโยบายขององค์กร เป้าหมายอาจสามารถอธิบายให้ทราบได้โดยคำพูด แต่
สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เป้าหมายควรได้รับการกำหนดร่วมกัน จากผู้บริหารในทุกๆส่วนขององค์กร

ความบกพร่องขององค์ประกอบในข้อนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรในด้าน
ของการขาดเป้าหมายที่ไปในทิศทางเดียวกันของพนักงาน

1.3 การบริหารแบบงูใจ ผู้บริหารจะต้องสามารถงูใจให้พนักงานทำตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสาร และมีทักษะในการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันทำงาน เพื่อแปลงเป้าหมายที่วางไว้ให้เกิดขึ้นจริง การงูใจจะสร้างทัศนคติ เปลี่ยน พฤติกรรม ยกระดับมาตรฐานและสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในการก่อให้เกิดความรู้สึถึงถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

ในเรื่องการสร้างแรงงูใจให้คนในองค์กรนี้ นักจิตวิทยาได้มีการสร้างเทคนิค เพื่อใช้สำหรับการงูใจไว้หลายเทคนิค ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างทักษะการบริหารที่ แท้จริง อย่างไรก็ตาม เทคนิคการงูใจจะไร้ผล หากไม่มีการกระตุ้นทางพฤติกรรม การใช้เรื่องเล่า นิทานหรือคำานจะมีประสิทธิผลในการงูใจมากกว่าการใช้คำพูดธรรมดา ผู้บริหารที่ต้องการ บริหารแบบงูใจ จะใช้เครื่องมือทุกอย่างเพื่อช่วยในการจัดการของเขา

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์กร คือ การบริหาร ของผู้บริหารจะไม่งูใจผู้ได้บังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน พลังงานและความ พยายามต้องถูกรวบรวมให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ที่เกี่ยวข้องคือ

2.1 กลไกในการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ต้องมีกลไกเพียงพอนในการ ประสานและรวบรวมความพยายามขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์การจะประกอบ ด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องถูกรวบรวมความพยายามเข้า ด้วยกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุถึงประโยชน์ขององค์การ กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นจะ ต้องถูกนำมาใช้ เพื่อรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์การ

ระดับความจำเป็นของการรวมความพยายามนี้ จะแบ่งตามขนาดขององค์การและ ชนิดของงานที่องค์กรนั้นๆทำ องค์กรเล็กๆจะถูกควบคุมและบริหารได้โดยผู้บริหารคนเดียว ขณะที่องค์กรใหญ่จำเป็นต้องใช้รูปแบบของการรวบรวมที่ละเอียดลออยิ่งขึ้น ซึ่งค่อนข้างจะ ซับซ้อนเพราะในองค์กรที่มีการทำงานแบบประจำซ้ำซาก องค์กรที่บริหารงานแบบมืออาชีพ องค์กรที่แบ่งแยกเป็นหน่วยงานย่อยๆ และองค์กรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มากเหล่านี้ จะมีความ ต้องการที่แตกต่างกันไป มีกลไกที่แตกต่างกันหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการรวม

ความพยายามเข้าด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การบังคับบัญชาโดยตรง จนถึงการบริหารแบบจับช้อน องค์การใดหากขาดซึ่งกลไกที่มีประสิทธิผล ในการก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกันแล้ว องค์การนั้นจะไร้ประสิทธิภาพ เกิดการสูญเปล่า ผลการดำเนินงานไม่ดี ปรับตัวได้ช้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และต้องล้มเลิกไปในที่สุด

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์การ คือ ความพยายามของพนักงานที่จะไม่ถูกรวบรวมเข้าด้วยกัน

2.2 โครงสร้างผังสำนักงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การวางผังองค์การสามารถช่วยให้การสื่อสารดำเนินไปด้วยดี การวางผังสำนักงานจะส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการติดต่อสื่อสาร ในเวลาที่จัดทำผังสำนักงาน ผลกระทบก็คือ จะก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของพนักงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจะกระทบกระเทือนไปทั่วองค์การ การวางผังสำนักงานจึงควรมีส่วนช่วยการทำงาน of พนักงานแต่ละคนให้ราบรื่น รวมทั้งควรมีส่วนช่วยให้หน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ติดต่อกันได้อย่างสะดวกอีกด้วย ในองค์การหนึ่งๆ ปัญหาในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันถือเป็นเรื่องปกติ แต่การจัดผังสำนักงานและการรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัย จะช่วยลดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการจัดผังสำนักงานได้

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ คือ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านผังสำนักงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสาร

2.3 การตั้งการจากเบื้องบน พนักงานควรได้รับข่าวสารข้อมูลที่เขาควรรู้เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น องค์การต่างๆ จะมีโครงสร้างขององค์การเป็นลำดับขั้น และอำนาจสั่งการจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจะมีพวกผู้บริหารระดับอาวุโสเท่านั้นที่สามารถมองเป็นภาพรวมขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การควบคุม ตลอดจนการสั่งการจะมาจากบุคคลกลุ่มนี้ และยังเป็นพลังสำคัญขององค์การอีกด้วย

การสื่อสารจากเมืองบนจะช่วยให้องค์การถูกควบคุมโดยแผนปฏิบัติงาน ข้อบังคับของนโยบายบริษัท การไหลของข้อมูลข่าวสารจากเมืองบนอาจทำได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง คือ ตามสายการบังคับบัญชา การแจ้งผ่านตัวแทนพนักงาน การแจ้งผ่านสื่อมวลชน และใช้ผ่านทาง การอบรมหรือการสั่งสอน

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในด้านการสื่อสารจากเมืองบนที่ไร้ประสิทธิภาพ

3. การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ การให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อองค์การ มิใช่การต่อต้านองค์การ เมืองค์ประกอบข้อ 3 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ

3.1 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความไว้วางใจ หมายถึง การที่พนักงานรู้ว่าพวกเขาสามารถให้ความเชื่อซึ่งกันและกันได้ หากไว้ซึ่งถึงเหล่านี้แล้ว สิ่งทีแต่ละคนพูดจะไม่มีใครเชื่อ ซึ่งจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ และอาจสร้างได้โดยการพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนรักษาความรู้สึกที่ดีต่อกันไว้ การมุ่งความสนใจในตัวเองมากเกินไป อาจก่อให้เกิดผลทางลบต่อองค์การ อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจนี้ผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับตัวเขาได้ โดยการประพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น

ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารจะมีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารคนนั้นมีถึงเหล่านี้หรือไม่ คือ ความซื่อตรง ความสม่ำเสมอ การไม่เป็นคนที่พ้อฝันมากเกินไป และการเป็นคนที่พูดอะไรแล้วทำตามถึงที่พูดอย่างถูกต้องเป็นธรรมดา ซึ่งหากปฏิบัติตามหลักการเหล่านี้แล้ว จะสามารถสร้างความไว้วางใจในตัวเขาได้ ในทางตรงข้ามหากผู้บริหารก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจในตัวขึ้นแล้ว จะเป็นการยากมากที่จะสร้างความไว้วางใจขึ้นมาใหม่

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในแง่ของความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ



3.2 การปฏิบัติต่อกันกับเพื่อนต่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี อย่าให้มีการเลือกที่รักมักที่ชังต่อคนกลุ่มต่างๆ พนักงานทั่วไปมักถูกโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติต่อคนกลุ่มต่างๆ ในแง่ลบ การมีอคติเช่นนี้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการติดต่อสื่อสาร องค์การจะมีความสมบูรณ์เมื่อคนภายในองค์การมีการปฏิบัติต่อกันอย่างสุจริต โดยปกติอคติมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้าน สีผิว เพศ ศาสนา และชั้นทางสังคม

อคติจะเป็นสิ่งที่ทำลายองค์การ เพราะจะทำให้สังคมในองค์การห่างเหินกัน และลดความเห็นใจระหว่างพนักงานลง อคติมักได้รับแรงกระตุ้นมาจากความก้าวร้าวและความเกลียดชัง จึงมีผลกระทบในทางทำลายองค์การ เมื่อกลุ่มผู้ถูกกระทำมีการร้องเรียนต่อผู้บริหาร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์การเสียเวลา ผลประโยชน์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ถูกแบ่งแยกเป็นกลุ่มๆ โดยชั้นทางสังคมจะมีปัญหานี้มาก

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านนี้ทำให้พนักงานมีอคติต่อกัน

3.3 การร่วมมือร่วมใจ ให้พนักงานมีการทำงานประสานกันด้วยดี การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นมากในทุกหน่วยงานขององค์การ เพราะจะกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน พนักงานร่วมกันแสดงความคิดเห็น ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมกันพัฒนาแผนงานและสร้างจุดเด่นให้้องค์การร่วมกันด้วย

แต่ทุกคนในทีมงานจะทำงานต่างหน้าที่กันไป แต่พวกเขาจะมีความเคารพซึ่งกันและกัน และพนักงานที่ทำงานร่วมกันเหล่านี้จะได้รับการประสานงานโดยผู้บริหาร ที่มีทักษะในการประสานงาน

ทีมงานต้องหลีกเลี่ยงกิจกรรมต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา เพราะความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในแง่ลบ จะทำลายการทำงานเป็นทีม โดยการทำให้พนักงานไม่ให้ความร่วมมือกันและปิดกั้นตัวเอง

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการ ไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมที่สนับสนุนซึ่งกันและกันได้

4. **การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง** เป็นการใช้ความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้าง และแปลข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

4.1 **การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน** เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความเคลื่อนไหวต่างๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งสามารถทำได้โดยการติดต่อกับพนักงานทุกคน ข้อมูลต้องถูกรวบรวมและนำเสนอเพื่อการพิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ ความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ โดยปกติมักจะมาจากพนักงานเบื้องล่าง

ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับล่างด้วยเหตุผล 5 ประการ คือ

1. เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดดี จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคขององค์การ
2. เพื่อหาประโยชน์จากแนวคิดใหม่ๆของพนักงาน
3. เพื่อให้รู้ถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่างๆในองค์การ
4. เพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่ทำมาจากภายนอก
5. เพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจต่อข้อมูลสะท้อนกลับจากสิ่งต่างๆรอบตัว

หลักการข้างต้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเบื้องล่างมี 3 วิธี คือ

1. โดยการส่งผ่านข้อมูลตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา
2. โดยการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับพนักงานคนอื่นๆ
3. โดยการสำรวจ

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีข้อมูลย้อนกลับจากพนักงาน ไปยังผู้บริหาร

4.2 **การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ** พยายามลดต้นทุนและความยุ่งยากซับซ้อนของการติดต่อสื่อสาร วิธีการในการทำการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารสามารถถูกทำให้ด้าช้าและลดความมีประสิทธิภาพลงได้ เมื่อมีการติดต่อสื่อสารที่มากมายเกินความจำเป็นเกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารที่วกวนและสูญเปล่า จะก่อให้เกิดการเฉื่อยฉวนและสร้างความอึดอัดให้กับพนักงานในองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาทางในการขจัดความด้าช้า และสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการติดต่อ

สื่อสารนี้ให้ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากที่มีการแก้ไขแล้วโอกาสที่ความล่าช้าและสูญเปล่านี้จะเกิดขึ้นมีง่ายมาก

องค์การแต่ละแบบจะมีปัญหาในเรื่องดังกล่าวแตกต่างกันไป ในโครงสร้างองค์การแบบง่ายที่พนักงานรายงานต่อหัวหน้าโดยตรง มักจะไม่มีระเบียบวิธีการในการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ แต่ขณะเดียวกันในองค์การที่มีขนาดใหญ่ จะมีกฎระเบียบต่างๆ มากเกินไป ซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสารไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ทั้งที่จุดผลที่เกิดขึ้น คือ องค์การดังกล่าวจะขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความยากลำบากในการบริหาร มีองค์การขนาดใหญ่จำนวนมากที่มีการแยกหน่วยงานภายในออกเป็นส่วนๆ เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร แต่ก็ยังไม่สำเร็จ โดยดูเหมือนว่าปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารยังเป็นอุปสรรคสำคัญขององค์การดังกล่าวอยู่

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในองค์การควรจะสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในด้านการพูด การเขียน ของพนักงานแต่ละคนถือเป็นพื้นฐานหลักของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นแต่จะมีเหตุการณ์สุดวิสัยเกิดขึ้น

ทักษะในการติดต่อสื่อสารจะรวมถึง การรับรู้ที่ถูกต้อง การแสดงกิริยาตอบรับ การรู้จักฟังผู้อื่น การมีความเป็นผู้นำ การมีเหตุผล การรู้จักแก้ปัญหา และทำการตัดสินใจ การรู้จักให้คำปรึกษา การรู้จักวิธีติดต่อกับพนักงานที่เฉื่อยชา การมีความสามารถในการฝึกอบรม การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีทักษะในการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจา

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในเรื่องของการขาดทักษะในการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ (Dave Francis 1987)

การแบ่งประเภทต่างๆของการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การสามารถจำแนกออกได้เป็นหลายประเภท สำหรับในงานวิจัยครั้งนี้ จะแบ่งประเภทของการสื่อสารภายในองค์การออกเป็น 4 ประเภท ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามลักษณะของการใช้
3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร
4. จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร (สามารถ คำหอม 2531 : 27-31)

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งสู่ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรืออุปถัมภ์ของผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่างๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารขององค์การต่างๆ เป็นต้น

ข. การสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่างๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ตีความหมายไปคนละทิศละทาง ประการสำคัญ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญและการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน จะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือ

Leavitt กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียวกับแบบสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

1. การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
4. แม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารแบบสองทาง ที่มักมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า (Harold J. Leavitt 1964 : 143)

ในขณะที่เดียวกัน Leavitt พบว่า “การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียว มีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกหงุดหงิดมากกว่า (frustrate) ผู้บังคับบัญชาที่ให้มีการสื่อสารสองทาง อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสนุกสนานกับงาน นอกจากนี้ Leavitt ยังได้เสนอด้วยว่า “หากองค์การมีความต้องการความรวดเร็ว และความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า (Harold J. Leavitt 19643 : 143)

2. อำนาจตามประเภทของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

ก. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดวางไว้โดยชัดเจน มีลักษณะที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน อาจจะเป็นการสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษร เช่น ในประกาศนียบัตรหรือผลความก้าวหน้าขององค์การ บันทึกต่างๆหรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร เช่น การตั้งงานโดยตรง หรือใช้โทรศัพท์ตั้งงาน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ที่เห็นได้ชัดคือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่ ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารแบบทางการ มีดังนี้

1. การนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่าน ไปตามสายการบังคับบัญชา
2. การนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงานและการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่นๆ
3. การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่

ข. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ มีทั้งจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอน และข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้ (สมยศ นาวิกาน 2527 : 39)

เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์การเสียเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นวิธีสำคัญประการหนึ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับองค์การอุปนัย หรือองค์การที่ไม่มีรูปแบบ

3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารแบบวจนะ (Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารทั่วๆ ไปที่อาศัยคำ (Words) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้รับข่าวสารตรงตามที่ผู้ให้ข่าวสารต้องการ

ดังนั้น การสื่อสารแบบวจนะจึงเป็นการใช้ข้อความวาจา หรือลายลักษณ์อักษรที่มีลักษณะสามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม

ข. การสื่อสารแบบอวจนะ (Non-Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์นอกเหนือไปจากคำ หรือเลขจำนวน หรือเครื่องหมายการเน้น ซึ่งโดยธรรมชาติได้สร้างให้มนุษย์มีอารมณ์ต่างๆ และแสดงออกโดยใช้ท่าทางและการปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเรารู้ในสถานการณ์ใด การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูดเป็นการใช้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น ท่าทางที่แสดงออกเป็นธรรมชาติและเป็นลักษณะสากล ที่ทุกคนควมด้เข้าใจได้ เช่น อากาารต้นศีรษะแสดงการปฏิเสธ หรือพยักหน้าแสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย ร้องไห้แสดงว่าเศร้าโศก เป็นต้น ซึ่งยังมีความหมายพิเศษสำหรับบางคน ขึ้นอยู่กับการรับและความเข้าใจของแต่ละคน

การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ มีลักษณะเป็นสากลที่ยอมรับกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภาษาใบ้ ซึ่งเป็นการใช้กิริยาท่าทางต่างๆ แสดงถึงความต้องการของมนุษย์ แต่ท่าทางเป็นเพียงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำลักษณะหนึ่งเท่านั้น ยังมีการสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในลักษณะอื่นๆ อีก ดังนี้

1. เวลา (Time) การที่ผู้ส่งสารใช้เวลาในการสื่อสารอย่างไร ก็เป็นสัญลักษณ์ที่สื่อความหมายหรือตีความออกเป็นสารได้ ด้วยการพูด การกระทำที่ใช้เวลานานอาจหมายถึงความพอใจในสิ่งนั้น เช่น ประมุขของประเทศใดให้เวลาการเข้าพบแก่ผู้นำของประเทศอื่นมาก ก็จะแสดงถึงความสำคัญหรือการต้อนรับที่เป็นพิเศษนอกเหนือจากพิธีการพูดทั่วไป ในทางธุรกิจก็เช่นกัน หากผู้ส่งสารใช้เวลาในการติดต่อกันอย่างไร ก็จะมี ความหมายตามจังหวะเวลานั้นๆ ด้วย

2. วัตถุ (Object) การใช้วัตถุ หรือภาชนะ แม้กระทั่งเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายล้วนให้ความหมายในการสื่อสารได้ทั้งสิ้น วัตถุจึงเป็นสารอย่างหนึ่ง ซึ่งแม้ว่าจะไม่มีถ้อยคำที่เป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน ก็เป็นสัญลักษณ์ที่ให้ความหมายได้ เช่น การแต่งชุดดำเป็นการไว้อาลัย การใช้เครื่องประดับแสดงฐานะทางเศรษฐกิจ การใช้เครื่องแต่งกายแสดงรสนิยม การนำผ้าพันแผลมาผูกแขนเพื่อสื่อความหมายว่าเป็นฝ่ายยึดอำนาจหรือกระทำรัฐประหาร เป็นต้น

3. สถานที่ตั้ง/ระยะห่าง (Space) เป็นสิ่งที่ให้ความหมายในลักษณะของข่าวสารอย่างหนึ่งด้วย ขนาดของห้องทำงาน ที่ตั้งของโต๊ะทำงาน ระยะห่างที่คนยืนสนทนากัน ลักษณะของการนั่งการยืนในภาพถ่าย ตำแหน่งที่นั่งที่ยืนล้วนสื่อความหมายแทบทั้งสิ้น

4. สัญญา (Signal) เป็นสัญลักษณ์ที่มีความเคลื่อนไหวซึ่งมนุษย์ทำขึ้นและใช้ให้สื่อความหมาย เป็นที่เข้าใจกันได้โดยลักษณะต่างๆกัน ทั้งที่ต้องการให้เกิดความหมายเป็นสากล และมีความหมายเฉพาะในหมู่เหล่าของคน โดยเฉพาะตกลงกัน ทั้งนี้รวมถึงการใช้แสง สี เสียง เข้ามาประกอบด้วย เช่น สัญญาคว้นไฟ สัญญามือ สัญญาธง สัญญาชนกหวีด สัญญาเสียงกลอง เสียงหวูด พลุสัญญาณ และสัญลักษณ์อื่นใดที่มนุษย์คิดค้นขึ้น และนำมาใช้ให้เกิดความหมายระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารได้ เช่น ชศ ดาวต่างๆ ที่ติดบนบ่า ฯลฯ โดยที่ไม่ได้ใช้ข้อความหรือถ้อยคำทั้งภาษาพูดหรือภาษาเขียน

4. จำแนกตามช่องทางเดินของสาร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ก. การสื่อสารตามแนวตั้ง (Vertical Dimension or Hierarchy Effects) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง “การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า (สมยศ นาวิการ 2527 : 21) เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การชักจูงความเข้าใจ หรือการให้ข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะใช้ในช่องทางการส่งสาร ดังต่อไปนี้

- การตั้งงานตามลำดับชั้น (Chain of Command)
- โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ (Posters & Bulletin Boards)
- วารสารของบริษัท (Company Periodicals)
- จดหมายถึงพนักงานโดยตรง (Letters to Employees)
- คู่มือพนักงาน (Employee Handbooks)
- ที่เก็บข่าวสาร (Information Racks)
- รายงานประจำปี (Annual Reports)
- ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง (Loudspeaker System)
- ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน (Pay Inserts)
- สหภาพแรงงาน (Labour Union)
- การประชุมกลุ่ม (Group Meeting) (สมิต ธรรมกร 2527 : 32-33)

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (*Upward Communication*) หมายถึง “การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา) (สมยศ นาวิการ 2527 : 21) เป็นลักษณะกลับกันกับแบบแรก คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับการสื่อสารแบบนี้ ข่าวสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น ช่องทางที่จะสื่อสารจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)
- การร้องทุกข์ (Grievance Procedure)
- การเรียกร้อง (Complaint System)
- การปรึกษาหารือ (Counseling)
- การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก (Exit Interview)
- สหภาพแรงงาน (Labour Union) (สมิต ธีชอุกร 2527 : 32-33)

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารตามแนวคิดนี้มีตัวแปรที่กำหนดบทบาทระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร คือ ตำแหน่ง (Status) และอำนาจ (Power) กล่าวคือ “ตำแหน่ง” หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดจากตำแหน่ง หน้าที่การงาน รวมทั้งการให้รางวัล หรือลงโทษ ส่วน “อำนาจ” หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดจากความสามารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัวในการควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อคนอื่นและเหตุการณ์ (Porter and Robert : p.1571) นั้น ในบางหน่วยงาน หรือบางกรณีบุคคลที่ไม่มีตำแหน่งเหนือกว่าในฐานะผู้บังคับบัญชา อาจสามารถสร้างอำนาจบุคลิกลักษณะสูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ อย่างไม่เป็นทางการ ในฐานะผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวให้ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามคำสั่งได้มากกว่าบุคคลที่มีฐานะตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีอำนาจสั่งการ แต่ไม่มีศักยภาพสูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้

ข. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน หรือแนวทะแยง (*Horizontal Communication or Lateral Communication*) หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสาร ระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกัน หรือใกล้เคียงกันในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันระหว่างผู้ร่วมงาน

หรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่องค์การเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน โดยทั่วไปจะมีการสื่อสารในลักษณะดังต่อไปนี้

- การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)
- หนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ (Circulat-Notes-Letters-Memo)
- การร่วมมือ (Co-operation)
- การประสานงาน (Co-ordination)

กล่าวโดยสรุป การข้ามกประเภทต่างๆของการสื่อสารภายในองค์การ จุดหลักมีเพียง 2 ประเภท คือ การสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารสองทาง นอกนั้นเป็นการแบ่งรายละเอียดย่อย ที่มีเกณฑ์การพิจารณาจากตำแหน่งรูปแบบและวิธีการ กล่าวคือ การสื่อสารทางเดียว คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารสองทาง คือ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทั้งนี้การสื่อสารจากบนลงล่าง หรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และเวลา ในขณะที่เดียวกันระหว่างการสื่อสารอาจใช้วิธีการสื่อสารทั้งวงจรรหรือวงจรรวมควบคู่กัน ไปก็ได้

ในทางปฏิบัติสมาชิกภายในองค์การทุกๆองค์การ จะใช้การสื่อสารลักษณะผสมผสานทุกๆประเภท ทั้งนี้ เพื่อให้ความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานอันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือ ประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการติดต่อสื่อสาร

ปัจจัยที่จะทำให้ข่าวสารมีผลต่อผู้รับสาร มีดังนี้

1. ผู้รับสารจะตีความหมายของสารที่ขัดแย้งกับตนเองน้อยที่สุด
2. ผู้รับสารมักจะเปิดรับข่าวสารที่สอดคล้องกับทัศนคติและความเชื่อของตน
3. ข่าวสารที่ขัดแย้งกับความเชื่อของผู้รับสารจะถูกต่อต้านมากกว่าข่าวสารที่สอดคล้องกับความเชื่อของเขา
4. ข่าวสารที่ตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้รับสาร จะถูกยอมรับง่ายกว่าข่าวสารที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้
5. ข่าวสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จ ถ้าผู้รับสารเห็นว่าข่าวสารสามารถปฏิบัติได้และสามารถช่วยเขาเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมของเขาให้ดีขึ้น (Porter & Robert : p.1566)

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงปัจจัยขององค์ประกอบของผู้รับสารด้วย ทั้งนี้ เพราะผู้บังคับบัญชา แต่ละคนมีสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการรับรู้ต่างกัน มีสถานภาพทางตำแหน่ง การศึกษา สภาพแวดล้อมต่างๆแตกต่างกัน ที่จะส่งผลถึงการตีความหรือความเข้าใจในการสั่งงานของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร 3 กรณีคือ

1. การคัดเนื้อข่าวสารที่ไม่ถูกต้อง (Omission) จะพบมากในการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เช่น อาจจะบอกแต่สิ่งที่ดี สิ่งที่ไม่ดีก็ปิดเงียบไว้ เรียกว่า "Half Truth"
2. การบิดเบือนข่าวสาร (Distortion) หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงความหมายหรือเนื้อหาของข่าวสารที่ถ่ายทอดกันไป จนผิดจากความเป็นจริง
3. ข่าวสารมากเกินไป (Overload) ทำให้เกิดความสับสน และยากที่จะแยกแยะว่าข่าวไหนมีประโยชน์อย่างแท้จริง บางครั้งข่าวสารมากเกินไปคนก็เลอะไม่สนใจ

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

คำว่า “อำนาจ” คนโดยทั่วไป แม้กระทั่งนักวิชาการมักจะใช้และให้ความหมายกว้างๆ แตกต่างกันไป คำว่า “อำนาจ” (power) และ “อำนาจหน้าที่” (authority) บางครั้งมีความหมายใกล้เคียงกันมาก จะผิดแยกไปบ้างในบางกรณีเท่านั้น (อรุณ รักธรรม, 56)

Thomas C. Clary และ Robert A. Luke, Jr. (1975 : 41) กล่าวว่า “อำนาจ” หมายถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นตามความต้องการของบุคคลฝ่ายแรก ดังนั้นการเป็นผู้มีอำนาจก็คือ ผู้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ในด้านการกระทำสิ่งต่างๆ ซึ่งปกติบุคคลเหล่านั้นจะไม่ทำ

ตามทัศนะของ Robert Peabody (1969 : 115) เห็นว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิ่งที่มีรากฐานจากตำแหน่งอย่างเป็นทางการตามกฎหมาย และการบังคับ ซึ่งมีอยู่ในหน่วยงานนั้น

อำนาจหน้าที่เป็นเรื่องของอำนาจภายนอกภายนอกมนุษย์ เป็นอำนาจการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งของบุคคลนั้นๆ อำนาจชนิดนี้ G.C. Homans (1974 : 41) เรียกว่าเป็นอำนาจภายนอก (External Exchange) ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่จำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในทุกๆทาง ไม่ว่าจะผ่านทางใด เพื่อสร้างหน้าที่ตามศีลธรรมให้กับผู้อื่น ซึ่งความสามารถในการกระตุ้นผู้อื่นให้เกิดความรู้สึกว่า ตนมีความรับผิดชอบผูกพันอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางศีลธรรมเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่ก็สามารถจะทำได้ และนี่ก็เป็นหนึ่งในหลายๆรูปแบบของการสร้างอำนาจหน้าที่เหนือบุคคลอื่น (G.C. Homans, 1974 : 91)

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า อำนาจหน้าที่ โดยปกติหมายถึง อำนาจตามระเบียบแบบแผน (formal authority) เช่น ในเรื่องของชั้น ตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมยศ นาวิกาน และคณะ (2520 : 48-49) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ จะมีอยู่ในทุกองค์กร อำนาจหน้าที่จะเป็นสิทธิในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง และเป็นอำนาจที่ถูกตั้งตามสถาบัน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ได้รับการอนุมัติอย่างเป็นทางการโดยองค์กร อำนาจหน้าที่ในองค์กรมักจะทำให้สิทธิแก่บุคคลหนึ่งที่จะออกคำสั่งไปยังบุคคลอื่น อำนาจหน้าที่จะมีอยู่จริงเมื่อผู้บริหารมีสิทธิที่จะทำการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ดังนั้น การใช้คำว่า อำนาจ และอำนาจหน้าที่ นั้นเป็นเรื่องสำคัญมาก ควรจะใช้ให้ถูกต้องในความหมายนั้นๆ เพราะคำว่าอำนาจมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหาร และพัฒนาองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization) เพราะถือว่าระบบราชการ (Bureaucracy) นั้น จะแก้ปัญหาอะไรไม่ได้ โดยการใช้อำนาจหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นเรื่องของระเบียบวินัย การบังคับตามกฎหมายและคำสั่ง เป็นการควบคุมความคิดริเริ่มของมนุษย์ และจะแก้ปัญหาอะไรไม่ได้ โดยเฉพาะเป็นเครื่องสร้างความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การมากกว่าเป็นผลดี (อรรถ วัชรธรรม, หน้า 75)

อย่างไรก็ตาม อำนาจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับและมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำมาก ทั้งนี้ก็เพราะอำนาจเป็นสิ่งที่ผู้นำมีอยู่ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อำนาจที่ผู้นำมีอยู่มีหลายประเภท และแต่ละประเภทก็มีฐานของอำนาจแตกต่างกันไป

French และ Raven (1974 : 248-251) ได้จำแนกฐานของอำนาจออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้คือ

1. อำนาจตามทบัญญัติ (Legitimate Power) ซึ่งเป็นอำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม โดยปกติฐานของอำนาจชนิดนี้ได้มาจากวัฒนธรรม หรือองค์การกำเนิดขึ้นมา ภายในองค์การมักจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาลำดับชั้นต่ำกว่าจะต้องยอมรับในอำนาจ และอิทธิพลของผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาลำดับชั้นที่สูงกว่า

2. อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ได้มาจากการเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจได้ และเป็นผู้ที่มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น

3. อำนาจในการอ้างอิง (Referent Power) ฐานของอำนาจชนิดนี้ เกิดจากบุคคลนั้นเป็นที่พอใจ หรือเป็นที่รักใคร่ชอบพอ เคารพนับถือของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นรู้สึกประทับใจต่อบุคคลนั้น และเกิดความศรัทธาอย่างเอาอย่างหรือเลียนแบบ

4. อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) ฐานของอำนาจชนิดนี้ ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นสามารถที่จะให้ผลตอบแทน หรือรางวัลแก่บุคคลอื่นหรือไม่

5. อำนาจในการบีบบังคับ (Coercive Power) ฐานของอำนาจชนิดนี้ตรงกันข้ามกับฐานของอำนาจในการให้รางวัล คือเป็นอำนาจที่สามารถจะลงโทษผู้อื่นได้

จะเห็นว่าผู้บังคับบัญชาอาจจะมีอำนาจที่มาจากแหล่งต่างๆ ได้หลายแหล่งในคนๆ เดียวกัน โดยอาจจะมีอำนาจทั้ง 5 ชนิดนี้ได้ แล้วแต่ว่าระดับของอำนาจแต่ละชนิดจะมีแค่ไหน และการที่บุคคลหนึ่งใช้อำนาจชนิดใดชนิดหนึ่งสูงเกินไป ก็อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ใช้อำนาจนั้นได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจในการบีบบังคับมาก จะทำให้ความพึงพอใจของผู้ใช้อำนาจลดลง และเกิดการต่อต้านอำนาจชนิดนี้สูงขึ้น หรือในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการให้รางวัลและให้ผลตอบแทนมาก ก็อาจเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้อำนาจนั้นมากขึ้น และการต่อต้านการใช้อำนาจชนิดนี้จะลดต่ำลง (French and Raven, p.611-612)

ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจไปในทางที่ไม่เหมาะสมแล้วก็จะทำให้การให้ความร่วมมือต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงก็ได้ และจะมีผลสะท้อนทำให้การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ฉะนั้น การที่องค์กรหรือหน่วยงานใดๆ ก็ตาม จะสามารถดำเนินกิจการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีนั้น ควรจะต้องคำนึงถึงอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่จะส่งผลกระทบ ไปยังพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ ซึ่งพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารในที่นี้ หมายถึง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction) และความถี่หรือความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร (Communication Frequency)

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

นักทฤษฎีการสื่อสารในองค์การได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction) แตกต่างกันไปดังนี้

จอห์น ดับเบิลยู อีแวน (John W. Evan 1962 : 772-782) กล่าวถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารว่า คือความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่างๆที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานต่างๆให้สำเร็จลุล่วงไป

ดับเบิลยู ชาร์ลส เรดดิ้ง (W. Charles Redding 1972 : 429) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่บุคลากรภายในองค์การนั้นๆ มีต่อข่าวสารต่างๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวม เป็นระดับความพึงพอใจที่พิจารณาจากข่าวสารที่มีอยู่นั้นว่า สามารถตอบสนองความต้องการข่าวสารของบุคลากรภายในองค์การนั้นหรือไม่ อย่างไร และข่าวสารนั้นมาจากใคร มีวิธีการรับและเผยแพร่ข่าวสารอย่างไรบ้าง

สำหรับสมยศ นาวิกาน (2527 : 103) ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ไว้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่คุณคได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่คุณคต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใดๆ (การแสดงออกหรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่าการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

สรุปว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องของทัศนะของบุคลากรแต่ละคนในองค์การที่มีต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงข่าวสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร บรรยากาศในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการติดต่อ

ระหว่างบุคลากรในองค์การด้วยกันเอง ถ้าการติดต่อสื่อสารในองค์การสอดคล้องกับความต้องการ และความรู้สึก ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้น

ในเรื่องข่าวสารที่อยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น มักจะเป็นข่าวสารในเรื่องต่อไปนี (G.M. Goldhaber 1979 : 110)

1. ข่าวสารการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับการทำงาน การบริการ ผลของการบริการ และกิจกรรมต่างๆ เป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข่าวสารทะนุบำรุง ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การควบคุมงาน เป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และราบรื่นตามกฎเกณฑ์ที่องค์การได้วางไว้

3. ข่าวสารมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ข่าวสารการประชุม ข่าวการสัมมนา บุคคลดีเด่น ข่าวการแข่งขันกีฬา ข่าวสังคมโดยทั่วไป เป็นข่าวที่จำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสร้างขวัญในการทำงานให้เกิดขึ้น

4. ข่าวสารนวัตกรรม ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดนโยบาย แผนการทำงาน โครงการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นข่าวสารที่บุคลากรควรจะได้รับทราบและแสดงความคิดเห็น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ ว่าข่าวสารที่ได้รับสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์การหรือไม่ ถ้าข่าวสารที่บุคลากรในองค์การได้รับสอดคล้องกับความต้องการ ก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่สอดคล้องกับความต้องการนั้นจะเป็นข่าวสารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ บุคลากรจะต้องได้รับข่าวสารต่างๆ เหล่านี้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายของบุคลากรโดยข่าวสารต่างๆ ที่อยู่ในองค์การจะ

ห้องกระจายหรือหมุนเวียนอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กร ในรูปของการบอกกล่าว การสั่งการ และชี้แนะ (L. Thayer 1968 : 191-193)

นอกจากข่าวสารที่ได้รับจะสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กรแล้ว เรื่องของระยะทางของการติดต่อสื่อสาร (Communication Distance) และทิศทางของการติดต่อสื่อสาร (Communication Direction) ก็เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารด้วย โดย Osmo A. Wiio (1987 : 7) และ Osmo A. Wiio and other (1980 : 95) ได้เสนอแบบจำลองดังต่อไปนี้

แบบจำลองความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับระยะทางและทิศทางของการติดต่อสื่อสาร
(The Distance-Direct Model of Organization-Communication)

ระยะทาง ของการติดต่อสื่อสาร	ไกล	- +	-- --
	ใกล้	+ +	+ -
		ผู้ส่งสาร	ผู้รับสาร
		ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร	

ระยะทางของการติดต่อสื่อสาร วัดได้จาก ความใกล้-ความไกล

ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร วัดได้จาก ผู้ส่งสาร-ผู้รับสาร

ผู้ส่งสาร - ข่าวสารจะกระจายจากบุคลากรขององค์กร

ผู้รับสาร - ข่าวสารจะกระจายมายังบุคลากรขององค์กร

โดยมีคำอธิบายว่า

1. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และระยะทางของการส่งสารใกล้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีมาก (+ +)
2. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และระยะทางของการรับสารใกล้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะลดลง (+ -)
3. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และระยะทางของการส่งสารไกล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีอยู่บ้าง (- +)
4. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และระยะทางของการรับสารไกล ความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีมากที่สุด (- -)

นอกจากนั้น Osmo A. Wiio (1987 : 7) และ Osmo A. Wiio and other (1980 : 95) ได้เสนอความคิดในเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของเงื่อนไขต่างๆ (Contingencies) ที่แตกต่างกันและเงื่อนไขต่างๆที่แตกต่างกันดังกล่าวนั้น เป็นเงื่อนไขที่เข้ากันได้หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารของบุคคลากรภายในองค์กรนั้นๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 เงื่อนไข คือ

1. ผู้ส่งสาร ส่งสารไปยังผู้รับสารใกล้ตัว (Near-Sender Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสารส่งสาร ไปยังผู้รับสารที่อยู่ภายในหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมคุ้นเคยที่สุด เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆและหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้ส่งสารจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด

2. ผู้รับสาร รับสารจากแหล่งสารใกล้ตัว (Near-Receiver Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้รับสารรับสารจากแหล่งที่อยู่ภายในหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมคุ้นเคยที่สุด เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆและหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้รับสารจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารอยู่บ้าง แต่ก็ยังมีความพึงพอใจน้อยกว่าเงื่อนไขที่ 1

3. ผู้ส่งสาร ส่งสาร ไปยังผู้รับสาร ไกลตัว (Far-Sender Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสาร ส่งสาร ไปยังผู้รับสารที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของคน เช่น เพื่อนนอกหน่วยงาน สมาชิกอื่นๆ และหัวหน้าหน่วยงานอื่นๆ เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้ส่งสารจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร แต่ยังไม่มากนัก

4. ผู้รับสารจากแหล่งสารไกลตัว (Far-Receiver Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้รับสารรับสารจากแหล่งสารที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของคน เช่น เพื่อนนอกหน่วยงาน บุคลากรอื่นๆ และหัวหน้าหน่วยงานอื่นๆ เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้รับสารจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด

จากแนวความคิดดังกล่าว เงื่อนไขที่บุคลากรมีทิศทางของการเป็นผู้ส่งสาร ส่งสาร ไปในระนาบทางไกล เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมคุ้นเคยที่สุด เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ และหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง ก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ขณะเดียวกันความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร จะเกิดขึ้นได้ในเงื่อนไขที่บุคลากรมีทิศทางเป็นผู้รับสาร รับสารจากระนาบทางที่ไกล เช่น เพื่อนอกหน่วยงาน บุคลากรอื่นๆ และหัวหน้าอื่นๆ

จึงอาจกล่าวได้ว่า บุคคลจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับสารจากแหล่งสารที่อยู่ภายในหน่วยงานของคน เช่น เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง และจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับสารจากแหล่งที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของคน เช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรง (Yate M., Goldhaber G., Dennis H., and Richetto G. 1976 : 89) และโดยเฉพาะผู้เป็นหัวหน้าควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ถาม แสดงความคิดเห็นเป็นการตอบโต้ได้ การทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในที่สุด (Pfeffer and Fels 1964 : 149) ขณะเดียวกันความถี่ของการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานในองค์การด้วย (Homan 1950 : 247 และ Blau 1954 : 337-348)

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งนักวิชาการทางการสื่อสารในองค์การหลายท่านได้ให้แนวความคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

เทเยอร์ (Thayer 1968 : 196) กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ ประกอบด้วยมิติหลายชนิด โดยได้เสนอดัชนีชี้นำลักษณะของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ว่าต้องประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. การอธิบายนโยบายขององค์การให้พนักงานรับรู้
2. มีการแจ้งล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้พนักงานทราบ
3. เสรีภาพในการเสนอแนะของพนักงาน
4. การยอมรับและแสดงออกถึงความประทับใจในผลการปฏิบัติหน้าที่
5. ความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวกับพนักงานโดยตรง

Downs and Hazen (อ้างใน จวิต เกื้อกูลวงศ์ 2530 : 423-424) ได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) เรียกชื่อย่อว่า CSS เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1. ภาพรวมขององค์การ โดยทั่วไป เป็นคำถามที่สะท้อนถึงข่าวสารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่างๆ ทั้งหมดขององค์การ
2. ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผลส่วนตัว งาน และวิธีที่เขาถูกยอมรับโดยองค์การ
3. การประสานหล่อหลอมทางองค์การ เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคล กับข่าวสารข้อมูลที่เขาได้รับเกี่ยวกับองค์การและสิ่งแวดล้อมด้านงานปัจจุบัน
4. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา

5. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นการสะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับองค์กร และส่วนตัว หรือขีดขั้นที่การติดต่อสื่อสารสูงใจ และกระตุ้นพนักงานให้ประสบกับเป้าหมาย

6. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน

7. คุณภาพของสื่อ องค์กรประกอบนี้สะท้อนถึงขีดขั้นที่ว่า พนักงานรับรู้รูปแบบหลักของการติดต่อสื่อสาร (บันทึกข้อความ, สิ่งตีพิมพ์) เป็นผู้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การติดต่อสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นการเน้นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้ได้บังคับบัญชา

นอกจากนั้น นักวิชาการสื่อสารยังได้สร้างแนวคำถามเพื่อวัดปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กร ประกอบไปด้วยลักษณะที่แตกต่างกันไป 6 ประการดังต่อไปนี้ (Wiiio : 1978, Downs and Hazen : 1977, Beckstorm : 1980 อ้างใน สมยศ นาวิกาน 2527 : 103-104)

1. ความพึงพอใจงานของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย เงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่งและด้วงานความพึงพอใจในด้านต่างๆของงานที่จะมีส่วนช่วยสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

2. ความพึงพอใจในความเพียงพอของข่าวสาร ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยระดับของความพึงพอใจ ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารงานในอนาคตและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ได้รับ จึงมีความสำคัญต่อแนวความคิดของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์กร

3. ความพึงพอใจความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวนี้ ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ เช่น สถานที่ของการติดต่อสื่อสารควรจะถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น การบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมุ่งหมายของการปรับปรุงให้ดีขึ้น และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจ ประเภทของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร การได้รับการบอกกล่าวเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ การติดต่อสื่อสารขององค์กร

4. ความพึงพอใจความมีประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสารต่างๆ ปัจจัยดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย วิธีการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การ เช่น หนังสือพิมพ์ บันทึกรวบรวมเอกสารและเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่นๆ ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับมุมมองของบุคคลว่าสื่อกลางขององค์การถูกใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

5. ความพึงพอใจคุณภาพของสื่อกลาง ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษรใช้ยี่ห้อยี่ห้อไหน คุณค่าของข่าวสารที่ได้รับ และการมาถึงของข่าวสารอย่างทันที่ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลต่อการสื่อสารในองค์การ

6. ความพึงพอใจวิธีการติดต่อสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการอภิปรายและการได้รับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยเหล่านี้แสดงความหมายว่า ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารในองค์การเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น จะเกี่ยวข้องกับปริมาณของข่าวสาร ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร คุณภาพของสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารองค์การกับพนักงานในองค์การ

อย่างไรก็ตาม เมื่อก้าวถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ช่อมดองนิกถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารจะได้รับ ดังนั้น จึงต้องมีการพิจารณาตัวผู้รับสารที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การ กริช สิบสนธิ (2525 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า “เมื่อใดก็ตามที่ผู้ส่งสารมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเอง จึงเตือนตนเองไว้เสมอว่า อาจจะประสบความล้มเหลว ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเอง มักจะตัดสินจากการที่ตนได้ติดต่อสื่อสารไปตามธรรมเนียม ความรู้สึก ทศนคติ และตัดสินด้วยตนเองว่าได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ การที่จะบอกข่าวสารที่ส่งไปนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจเพียงใด น่าจะกำหนดโดยผู้รับสาร” ทั้งนี้ เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีภูมิหลังส่วนตัว วิชาชีพและตำแหน่งในองค์การที่ต่างกันไป จึงมีจุดในการพิจารณาและตีความหมายที่ต่างกันไปนอกไปในขณะที่มีการส่งและรับสาร (Guetzkow 1965 : 555)

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายและความคิดเห็นต่าง ๆ กัน ดังนี้

Carter V. Good ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่างๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน (Carter V. Good 1973 : 320)

Micheal Beer ได้อธิบายเรื่องความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ทัศนคติของคนที่มีต่อหน่วยงาน งาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Micheal Beer 1964 : 34-44)

Harry Clay Smith กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการบ่งถึงระดับความพึงพอใจมากน้อย ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานนั้นว่าตอบสนองความต้องการของเขาได้เพียงใด และกล่าวอีกว่าเป็นความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม (Harry Clay Smith 1964 : 114-135)

George Strauss and Leonard R. Sayless ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ คำนิยามนี้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน (George Strauss and Leonard R. Sayless 1960 : 119-121)

Milton L. Blum and James C. Naylor กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่างๆ ซึ่งได้ผลมาจากการงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน เป็นต้น (Milton L. Blum and James C. Naylor 1968 : 364)

Phillip B. Applewhite กล่าวว่า ความพอใจเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกร่วมกันของบุคคลในการทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน มีความหมายกว้างรวมถึงความพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้ (Phillip B. Applewhite 1965 : 8)

Von Haller B. Gilmer ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตต่างๆที่ได้รับมา (Von Haller B. Gilmer 1966 : 80)

Paul F. Secord and Carl W. Backman ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคคลในองค์การที่แตกต่างกัน บางคนอาจพอใจเมื่อทำงานได้ผลสำเร็จ บางคนพอใจในลักษณะงาน บางคนพอใจในสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงาน (Paul F. Secord and Carl W. Backman 1964 : 391)

C. N. Green ได้สรุปว่า บุคคลเมื่อมีความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดความตั้งใจในการทำงาน และเต็มใจที่จะอุทิศเวลา แรงกาย ความคิด เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน (C. N. Green 1972 : 31-41)

Wendell French ได้ให้ความเห็นว่า สภาพของงานที่ดี เช่น มีการแบ่งงานหรือการบริหารงานที่ดี สามารถทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เพราะลักษณะของงานที่ดี จะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ (Wendell French 1964 : 28-29)

จ่านงค์ สมประสงค์ ได้สรุปความสำคัญของความพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในงานจะนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง และเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น (จ่านงค์ สมประสงค์ 2518 : 109)

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สิ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายอย่าง ที่จะป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจขึ้น ทั้งในด้านนโยบาย แผนงาน แนวทางในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน รวมไปถึงผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าจะมองในแง่ของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจแล้ว จะต้องคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐานในด้านความต้องการต่างๆของมนุษย์ด้วย ซึ่งในเรื่องนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมาประกอบการอธิบาย ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Human Motivation)

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (A.H. Maslow 1954 : 80-92) หรือที่เรียกกันว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) นับได้ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีถึงนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะ **ไม่เป็น**สิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไปอีก ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

มาสโลว์ ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความ ต้องการอย่างมีระเบียบ ซึ่งลำดับขั้นของความ ต้องการนี้ แบ่งออกได้เป็น 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย ชารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ความต้องการนี้หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะไม่เกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป และในสังคมปัจจุบันนี้มนุษย์ก็จำเป็นต้องพึ่งพาหรือทำงานให้กับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพื่อที่จะหาทางตอบสนองความต้องการทางร่างกายของคน

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยทางร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ โรคร้าย หรือจากภัยต่างๆ และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเป็นเจ้าของ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการนี้มีความสำคัญมากในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการได้รับความยกย่องนับถือ ซึ่งจะเกี่ยวกับความต้องการมีชื่อเสียง การมีสถานภาพทางสังคมที่ดี การมีความรู้ดีกว่าคนเป็นบุคคลสำคัญ ได้รับความสนใจเอาใจใส่และได้รับการระลึกถึงจากบุคคลอื่นและความต้องการมีอิสระ ซึ่งเป็นความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ต้องการการสนับสนุน เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ต้องการความเป็นอิสระและมีเสรีภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self Actualization or Self Realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่อยากจะทำอะไรให้สำเร็จตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งที่ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกและอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง



แบบจำลองลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ในทัศนะของมาสโลว์

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความต้องการทางด้านร่างกายจะมาเป็นอันดับแรก เป็นความต้องการที่มีความรุนแรงมากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของชีวิต ซึ่งเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความพอใจ ความต้องการระดับอื่นก็จะเริ่มมีความสำคัญ และความต้องการเหล่านี้ก็จะพุ่งใจและครอบงำพฤติกรรมของคน เมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองความพอใจตามสมควรแล้ว ความต้องการอื่นๆก็จะเกิดขึ้นมาทันทีตามลำดับของความ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮร์ซเบอร์ก และคณะ (Herzberg 1966 : 7-11) ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม ในเมืองพิตส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อหาคำตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกชอบหรือไม่ชอบงาน” ผลอดจนหาเหตุผลซึ่งเฮร์ซเบอร์กและคณะ ได้สรุปว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบและไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลมากยิ่งขึ้นมี 5 ประการ คือ

1. **ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)** หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. **การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)** หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้ อาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. **ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself)** หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทาสให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบ ได้โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้ คือ

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งให้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน และหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

4. สถานะ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

9. เทคนิคของผู้นิเทศก์ (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้นิเทศก์ในการดำเนินงานและการบริหารงาน

ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจจะเกิดขึ้นได้ จะต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของงาน และลักษณะงานซึ่งอาจทำได้โดยการกำจัดความเบื่อหน่ายและความจำซากของงาน การพัฒนางานใหม่ให้มีความท้าทาย การเพิ่มโอกาสของความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความเจริญเติบโต และการพัฒนาส่วนบุคคล

ทฤษฎี X - ทฤษฎี Y (Theory X - Theory Y)

ดักลาส เอ็ม แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor, 1960 : 33-57) ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ตั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายถึงลักษณะการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 ทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้มีอยู่ว่ามนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุมาจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้น เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มนุษย์โดยเฉลี่ยชอบให้มีผู้คอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

แบบที่ 2 ทฤษฎี Y ปัจจุบันนี้มนุษย์ไม่ได้ทำงานเพียงเพื่อให้ได้เงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็สิ่งจูงใจให้พอใจในการทำงาน ซึ่ง ดักลาส เอ็ม แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor) ได้ตั้งสมมติฐานโดยสรุปไว้ว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ รับผิดชอบควบคุมตนเอง จึงเป็นวิถีทางทำให้งานสำเร็จและเป็นผลทำให้รู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากมีการจัดการงานอย่างเหมาะสมแล้ว คนก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

ความเชื่อถือเกี่ยวกับเนื้อหาของทฤษฎี X นั้นกำลังจะสูญไปจากสังคมปัจจุบัน เพราะการบริหารงานตามแนวทฤษฎี X ไม่มีส่วนช่วยส่งเสริมบุคคลให้มีความพึงพอใจในการทำงาน ดักลาส เอ็ม แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor) จึงได้ตั้งทฤษฎีใหม่ คือ ทฤษฎี Y โดยได้นำแนวคิดของ มาสโลว์ และนำเอาทฤษฎีการจูงใจของ เฮอรัชเชอร์ริก มาสนับสนุนทฤษฎี Y ทฤษฎี Y นี้เชื่อว่าคนโดยทั่วไปแล้วไม่ใช่คนเกียจคร้าน ไร้วางใจไม่ได้ คนเราสามารถตั้งการและความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี Y นี้ จะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด หากแต่จะพยายามส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเองมากขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตอบสนองความต้องการความมีชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิตของเขาได้

องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อผู้บริหารได้ทราบความต้องการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ปัจจัยหรือองค์ประกอบในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและกำหนดขึ้นให้เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารหน่วยงาน และการบริหารงานบุคคลสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบในการปฏิบัติงานยังสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจหรือต่อใจให้บุคคลในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ด้วย

Von Haller B. Gilmer ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐาน ความรู้น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่ามีไม่สำคัญมากนัก และความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนี้จะเพิ่มมากขึ้นตามอายุของผู้ปฏิบัติงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงมากกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่องานที่ทำ ชื่อเสียงและการค่านิงานของหน่วยงาน
4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญมากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานของรัฐ
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ การนิเทศที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้เบื่องานและลาออกจากงาน
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก
หน่วยงานมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการ
ทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ก่อเกิด (Benefits) เช่น เงิน ปานหนึ่ง การบริการ
และการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย วันหยุด วันพักผ่อนต่างๆ (Von Haller B. Gilmer 1967
: 380-384)

องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล ทำให้
บุคคลประพฤติปฏิบัติหรือแสดงออกซึ่งความพึงพอใจ คล้ายกับที่ Charles R. Milton ได้กล่าวถึง
องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า

1. ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจของงาน ความแปลกของงาน
โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ

2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเท่าเทียม
กันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน

3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotion) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อน
ตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่อง
ชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง ปานหนึ่ง ปานอายุ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย

7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางบริหารของผู้มีเทศก์

8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เช่น การชกชองนับถือ การช่วยเหลือและความมีไมตรีที่คิดต่อกัน

9. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลถูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารงาน (Charles R. Milton 1981 : 123-128)

นอกจากองค์ประกอบต่างๆแล้ว ยังมีสิ่งจูงใจหรือเครื่องล่อใจอื่นๆอีกหลายอย่างที่ทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น สภาพของที่ทำงานที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตดีมีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงาน ความเข้ากันได้และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการจัดหน่วยงานและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อกันทั่วไปว่า สิ่งจูงใจในการทำงานก็คือ เงิน แต่จากการศึกษาวิจัยพบว่า เงินอย่างเดียวไม่ใช่ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

Chester I. Barnard ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทนที่ให้แกผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ

2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ (Personal Non-Material Opportunity) หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว หรือโอกาสที่จะได้ตำแหน่งดีๆ

3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกรักพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะนิสัยในการทำงาน และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าคุณเป็นบุคคลที่สำคัญของหน่วยงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร (The Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมกลืนช่วยร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน (Chester I. Barnard, 1953 : 142-149)

ในเรื่องของสิ่งจูงใจ สมพงษ์ เกษมสิน ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ ยังจำแนกออกเป็น 2 ชนิด คือ

1.1 **สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive)** ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้น ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่าเงินคืองานดี

1.2 **สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive)** ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น รักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมากได้แก่ประโยชน์ที่ออกต่าง ๆ

2. **สิ่งจูงใจที่ไม่มีเงิน (Non Financial Incentive)** สิ่งจูงใจประเภทนี้ ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน 2516 : 432)

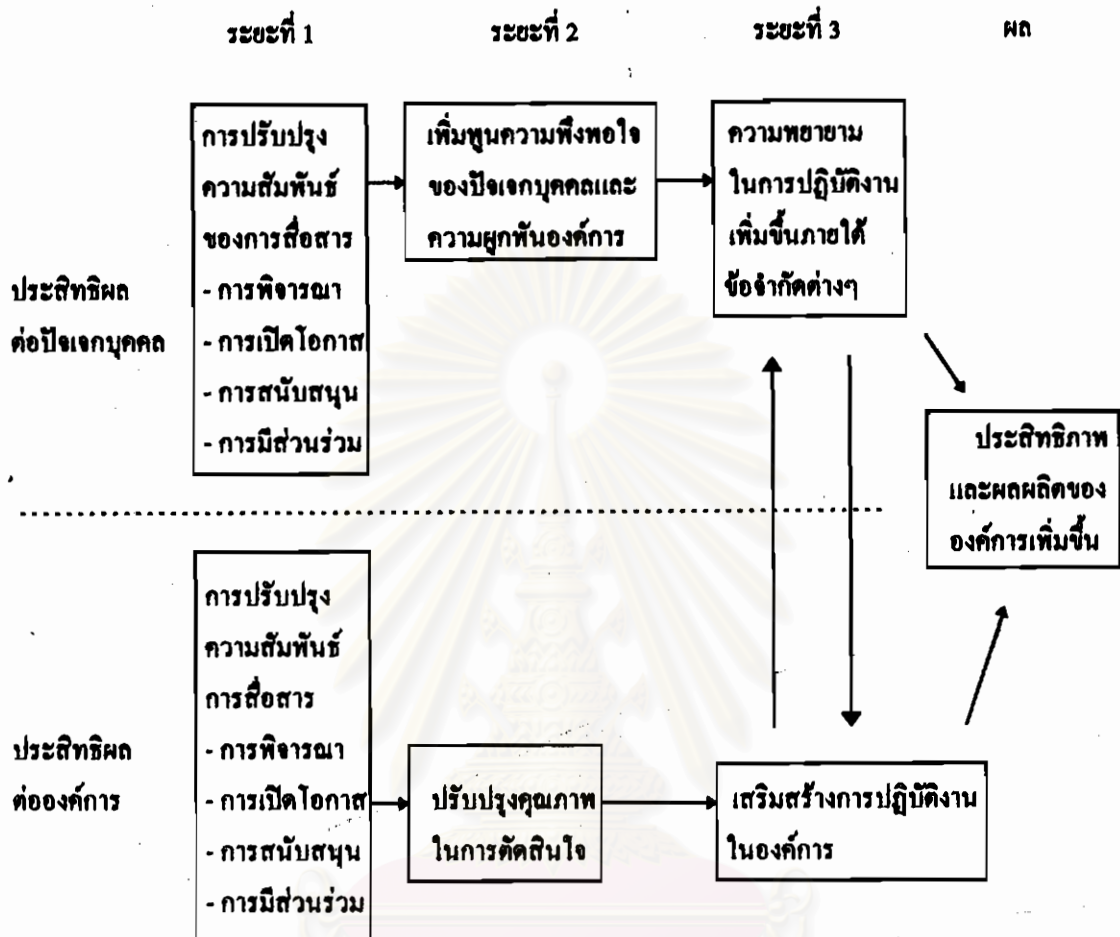
ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับงาน และองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องการติดต่อสื่อสารในองค์การ มีนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Charles Conrad ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน (ปัจเจกบุคคล) และขององค์การ ในเชิงทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



จากแผนภูมิอธิบายได้ว่า พฤติกรรมสื่อสารของบุคคลมีผลต่อระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร โดยแบ่งความสัมพันธ์ออกเป็น 3 ระยะเหมือนกัน โดยผลต่อระดับปัจเจกบุคคล เริ่มจากระยะที่ 1 มีการปรับปรุงความสัมพันธ์ของการสื่อสาร ระยะที่ 2 เป็นการเพิ่มพูนความพึงพอใจ และระยะที่ 3 ความพยายามในการปฏิบัติงาน และผลสุดท้ายจะเกิดประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น ส่วนผลต่อองค์กร เริ่มจากการปรับปรุงความสัมพันธ์ของการสื่อสารเช่นเดียวกัน แต่ระยะที่ 2 เป็นการปรับปรุงการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการเสริมสร้างการปฏิบัติงานในองค์กร และผลสุดท้ายก็จะเกิดประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น จากแผนภูมิจะเป็นได้ว่า พฤติกรรมสื่อสารของบุคคล มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กรด้วย (Charles Conrad 1972 : 116)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมศรี ศานติเกษม ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (สมศรี ศานติเกษม 2529 : 73)

ทิชาพร เลิศสมบุรณ์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่า พนักงานสามารถรับทราบข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานและการเปลี่ยนแปลงต่างๆจากเอกสารหรือหนังสือเวียน ส่วนการติดต่อสื่อสารในการสั่งงานแบบเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการ จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชามากที่สุด (ทิชาพร เลิศสมบุรณ์ 2532 : 1)

บุษณิกา วงศ์วานิช ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร สถานภาพทางสังคม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในเขตจังหวัดนครราชสีมา พบว่า รูปแบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (บุษณิกา วงศ์วานิช 2533 : 1)

ระวิทย์ บุญสินสุข ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้เสนอแนะว่าทิศทางการสื่อสารในองค์การที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง คือ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนะต่างๆอย่างเปิดเผยเสรี ส่งเสริมการสื่อสารจากล่างขึ้นบน สำหรับวิธีการสื่อสาร หน่วยงานควรมีเครื่องมือสื่อสารเพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ ส่วนการสั่งงานควรรใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษรควบคู่กันไป (ระวิทย์ บุญสินสุข 2534 : 135)

เก็จวดี จิตวิณนวิไล ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า รูปแบบการสื่อสารทั้งการสื่อสารสองทาง และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก โดยเฉพาะในด้านของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้ทำงานมีความพึงพอใจกับการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการศึกษา แต่สถานภาพส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ อาชวราชการ ตำแหน่ง ๓๓๓งานระดับและเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (เก็จวดี จิตวิณนวิไล 2530 : 1-3)

F. C. Mann and J. Dent ได้ศึกษาถึงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัท ไฟฟ้าที่มีต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า “ผู้บังคับบัญชาที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนปรึกษาหารือถึงปัญหาส่วนตัว จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ให้โอกาสปรึกษาปัญหาส่วนตัว (อ้างใน B. Von Haller Gilmer 1971 : 430)

Davis พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่างๆที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่างๆที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนปฏิบัติงานต่างๆให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้น ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร จึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงานด้วย (Davis 1974 : 483)

สำหรับนักวิจัยในกลุ่มของ Gaird Burke and Wolcox Indik Georgopoulos and Seashore Jablin Willits ได้พบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากต่างชั้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารต่อผู้บังคับบัญชา (อ้างใน Michael J. Glauser 1984 : 614)

จากการค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ทราบถึง
ลักษณะ รูปแบบ และความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ว่าเป็นกระบวนการสำคัญ
ในการที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามเป้าหมาย และตามแผนงานที่ได้วางไว้ รวม
ทั้งเป็นกระบวนการในการสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรภายในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน และถึง
สำคัญที่สุดที่องค์การและบุคลากรทุกคนได้รับการติดต่อสื่อสารภายในองค์การคือ ความเข้าใจและ
ความร่วมมือกันในการที่จะจรรโลงให้องค์การเจริญก้าวหน้าต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย