

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปริมาณข้อมูลข่าวสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทโทรคมนาคมที่มีสำนักงานสาขาในต่างจังหวัด” ได้นำแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้จากการสำรวจทบทวนวรรณกรรม ศึกษาจากข้อเขียนต่างๆ และจากการศึกษาผลงานการวิจัยที่มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้แล้ว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ
2. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
3. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

1.1 ความหมายของ “ การสื่อสารในองค์การ ”

บุคคลแรกๆ ที่ให้ความสนใจและคำนึงถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในรูปขององค์การ คือ Chester I. Barnard เขาเห็นว่าการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในองค์การให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และอาจช่วยให้สามารถปฏิบัติการสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้ (Barnard, 1968 :142-149)

สำหรับ กริช สิบสนธิ มีทัศนะในเรื่องนี้ว่า การสื่อสารในองค์การ คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม

บรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราว และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (กริช สืบสนธิ์ 2537 : 64)

Bass and Ryterland ได้ให้ความหมายของ "การสื่อสารในองค์การ" ว่า เป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจกรรมสามารถดำเนินไปได้ และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด ความรู้สึกและทัศนคติ (Bass and Ryterband, 1979 : 149)

สมยศ นาวิกการ ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์การไว้ว่า การติดต่อสื่อสารขององค์การ เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่างๆหรือบุคคลในตำแหน่งต่างๆที่อยู่ภายในองค์การ (สมยศ นาวิกการ 2527 : 4)

Andrew ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารในองค์การ ทั้งนี้เพราะว่าข่าวสารทั้งหมดภายในองค์การ จะถูกส่งจากบุคคลหนึ่งหรือหลายๆ บุคคลไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรือคนหลายๆ กลุ่ม (Andrew ,1984 : 280)

ดังนั้น การสื่อสารในองค์การ จึงหมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้องค์การและสมาชิกในองค์การต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

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

นอกจากนี้ Dave Francis ยังได้กล่าวไว้อีกว่า องค์การบางแห่งประสบความสำเร็จมากกว่าองค์การอื่นๆ เพราะพนักงานร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ความสามัคคีของเจ้าหน้าที่ เพื่อรวบรวมความพยายามให้เป็นหนึ่งเดียว องค์การที่เข้มแข็งและมีการตัดสินใจอย่าง

ฉลาด สิ่งเหล่านี้ คือ วัตถุประสงค์ 4 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้

แผนภูมิ : โครงสร้างวัตถุประสงค์พื้นฐาน 4 ประการ ของ Dave Francis

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

1.การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในองค์การ จุดประสงค์หลักที่สำคัญของแนวความคิดนี้คือ ผู้บริหารต้องหาปัจจัยที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์การแล้วพยายามสื่อสารไปยังพนักงานให้รับรู้ แนวความคิดนี้มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ

1.1 ความเอาใจใส่และความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเอาใจใส่และติดตามโลกภายนอกอย่างใกล้ชิด ทุกองค์การมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบองค์การนั้นๆ ซึ่งการสื่อสารในที่นี้หมายถึง การแสวงหาโอกาส การระงับอุปสรรคต่างๆและการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การ หากองค์การใดไม่มีการสื่อสารกับโลกภายนอก องค์การนั้นจะมีลักษณะเหมือนถูกตัดขาดออกไป ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็น ที่จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา จุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์ประกอบข้อนี้ คือ ให้องค์การพยายามสร้างระบบเปิด ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา พนักงานทุกคนจึงควรติดตามเหตุการณ์ภายนอกองค์การอย่างใกล้ชิด

ทางด้านของผู้บริหารระดับสูง การหมั่นศึกษาสภาพแวดล้อม จะช่วยให้องค์การเผชิญกับโลกของการแข่งขันขันในอนาคตได้ ในด้านของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และช่างก็เช่นกัน

ต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวของเทคนิคใหม่ๆ แนวความคิดใหม่ๆ และการพัฒนาต่างๆ อยู่เสมอ

การติดต่อสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะมีลักษณะของการสื่อสาร 2 ทาง คือ องค์กรจำเป็นต้องมีปฏิริยาและอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อว่าองค์กรจะได้ใช้ประโยชน์จากเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยของสภาพแวดล้อมนั้น ๆ

หากขาดองค์ประกอบในข้อนี้ จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรเอง กล่าวคือ ทำให้องค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

1.2 เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการชี้แจงเป้าหมายที่เด่นชัดแก่ผู้ได้ บังคับบัญชา ผู้บริหารอาวุโสต้องมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทราบถึงลักษณะขององค์กร และนิยามให้ได้ว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องมีการชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตของ องค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่บนพื้นฐานของหลักการและช่วยให้องค์กรดำเนินต่อไปได้

องค์ประกอบสำคัญของการก่อให้เกิดเป้าหมายในอนาคต ได้แก่ การตั้งใจ แรงกระตุ้น การมองการณ์ไกล ความเข้าใจอย่างชัดเจน และการใช้วิจารณ์ญาณที่ดี หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้ว พนักงานในองค์กรจะขาดการชี้หน้าที่เพียงพอ อยู่ไปอย่างไร้จุดหมาย และไม่มีแรงจูงใจในการ ทำงาน เป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นขององค์กร

เป้าหมายในอนาคตขององค์กรจะชี้ให้เห็นทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และจะมีคุณค่าใน การกำหนดนโยบายขององค์กร เป้าหมายอาจสามารถอธิบายให้ทราบได้โดยคำพูด แต่สิ่งที่ สำคัญที่สุด คือ เป้าหมายควรได้รับการกำหนดร่วมกัน จากผู้บริหารในทุกๆ ส่วนขององค์กร

หากขาดองค์ประกอบในข้อนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรในด้านของการขาดเป้าหมายที่ไปในทิศทางเดียวกันของพนักงาน

1.3 การบริหารแบบจูงใจ ผู้บริหารจะต้องสามารถจูงใจให้พนักงานทำตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสาร และมีทักษะในการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาาร่วมกัน ทำงาน เพื่อแปลงเป้าหมายที่วางไว้ให้เกิดขึ้นจริง การจูงใจจะสร้างทัศนคติ เปลี่ยนพฤติกรรม ยก

ระดับมาตรฐานและสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในการก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

ในเรื่องการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรนี้ นักจิตวิทยาได้มีการสร้างเทคนิค เพื่อใช้สำหรับการจูงใจไว้หลายเทคนิค ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างทักษะการบริหารที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม เทคนิคการจูงใจจะไร้ผล หากไม่มีการกระตุ้นทางพฤติกรรม การใช้เรื่องเล่านิทานหรือตำนานจะมีประสิทธิผลในการจูงใจมากกว่าการใช้คำพูดธรรมดา ผู้บริหารที่ต้องการบริหารแบบจูงใจ จะใช้เครื่องมือทุกอย่างเพื่อช่วยในการจัดการของเขา

หากขาดองค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์กร คือ การบริหารของผู้บริหารจะไม่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2.การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน พลังงานและความพยายามต้องถูกรวบรวมให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ที่เกี่ยวข้อง คือ

2.1 กลไกในการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ต้องมีกลไกเพียงพอในการประสานและรวบรวมความพยายามขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องถูกรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุถึงประโยชน์ขององค์กร กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นจะต้องถูกนำมาใช้ เพื่อรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์กร ระดับความจำเป็นของการรวมความพยายามนี้ จะแบ่งตามขนาดขององค์กรและชนิดของงานที่องค์กรนั้นๆ ทำ องค์กรเล็กๆ อาจถูกควบคุมและบริหารได้โดยผู้บริหารคนเดียว ขณะที่องค์กรใหญ่จำเป็นต้องใช้รูปแบบของการรวบรวมที่ละเอียดลออยิ่งขึ้น ซึ่งค่อนข้างจะซับซ้อนเพราะในองค์กรที่มีการทำงานแบบประจำซ้ำซาก องค์กรที่บริหารงานแบบมืออาชีพ องค์กรที่แบ่งแยกเป็นหน่วยงานย่อยๆ และองค์กรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มากเหล่านี้ จะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป มีกลไกที่แตกต่างกันหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การบังคับบัญชาโดยตรง จนถึงการบริหารแบบซับซ้อน องค์กรใดหากขาดซึ่งกลไกที่มีประสิทธิผล ในการก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกันแล้ว องค์กรนั้นจะไร้ประสิทธิภาพ เกิดการสูญเปล่า ผลการดำเนินงานไม่ดี ปรับตัวได้ช้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์จะต้องล้มเลิกไปในที่สุด

หากขาดองค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์การ คือ ความพยายามของพนักงานที่จะไม่ถูกรวบรวมเข้าด้วยกัน

2.2 โครงสร้างผังสำนักงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การวางผังองค์การสามารถช่วยให้การสื่อสารดำเนินไปด้วยดี การวางผังสำนักงานจะส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการติดต่อสื่อสาร ในการจัดทำผังสำนักงาน จะเกิดผลกระทบคือ จะก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของพนักงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจะกระทบกระเทือนไปทั่วองค์การ การวางผังสำนักงานจึงควรมีส่วนช่วยการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้ราบรื่น รวมทั้งควรมีส่วนช่วยให้หน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ติดต่อกันได้สะดวกอีกด้วย ในองค์การหนึ่งๆปัญหาในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันถือเป็นเรื่องปกติ แต่การจัดผังสำนักงานและการรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัย จะช่วยลดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการจัดผังสำนักงานได้

หากขาดองค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านผังสำนักงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสาร

2.3 การสั่งการจากเบื้องบน พนักงานควรได้รับข่าวสารข้อมูลที่เขาควรรู้เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น องค์การต่างๆจะมีโครงสร้างขององค์การเป็นลำดับขั้น และอำนาจสั่งการจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจะมีพวกผู้บริหารระดับอาวุโสเท่านั้นที่สามารถมองเป็นภาพรวมขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การควบคุม ตลอดจนการสั่งการจะมาจากบุคคลกลุ่มนี้ และยังเป็นพลังสำคัญขององค์การอีกด้วย

การสื่อสารจากเบื้องบนจะช่วยให้องค์การถูกควบคุมโดยแผนปฏิบัติงาน ข้อบังคับของนโยบายบริษัท การไหลของข้อมูลข่าวสารจากเบื้องบนอาจทำได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง คือ ตามสายการบังคับบัญชา การแจ้งผ่านตัวแทนพนักงาน การแจ้งผ่านสื่อมวลชน และใช้ผ่านทางกรอบรมและสิ่งอื่น

หากขาดองค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในด้านการสื่อสารจากเบื้องบนที่ไร้ประสิทธิภาพ

3. การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ การให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อองค์การ มิใช่การต่อต้านองค์การ มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ

3.1 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความไว้วางใจ หมายถึง การที่พนักงานรู้ว่าพวกเขาสามารถให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกันได้ หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้ว สิ่งของแต่ละคนพูดจะไม่มีใครเชื่อ ซึ่งจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ และอาจสร้างได้ โดยการพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนรักษาความรู้สึกที่ดีต่อกันไว้ การมุ่งความสนใจในตัวเองมากเกินไป อาจก่อให้เกิดผลทางลบต่อองค์การ อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจนี้ผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับตัวเขาได้ โดยการประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น

ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารจะมีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารคนนั้นมีสิ่งเหล่านี้หรือไม่ คือ ความซื่อตรง ความสม่ำเสมอ การไม่เป็นคนเพื่อผีมากเกินไป และการเป็นคนที่ไม่พูดอะไรแล้วทำตามสิ่งที่พูดอย่างถูกต้องเป็นธรรม ซึ่งหากปฏิบัติตามหลักการเหล่านี้แล้ว จะสามารถสร้างความไว้วางใจในตัวเขาได้ ในทางตรงข้ามหากผู้บริหารก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจในตัวขึ้นแล้ว จะเป็นการยากมากที่จะสร้างความไว้วางใจขึ้นมาใหม่

หากขาดองค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในแง่ของความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ

3.2 การปฏิบัติต่อกันกับเพื่อนต่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี อย่าให้มีการเลือกที่รักมักที่ชังต่อคนกลุ่มต่างๆ พนักงานทั่วไปมักถูกโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติต่อคนกลุ่มต่างๆในแง่ลบ การมีอคติเช่นนี้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการติดต่อสื่อสาร องค์การจะมีความสมบูรณ์เมื่อคนภายในองค์การมีการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม โดยปกติอคติมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้านสีผิว เพศ ศาสนา และชั้นทางสังคม

อคติจะเป็นสิ่งที่ทำลายองค์การ เพราะจะทำให้สังคมในองค์การห่างเหินกัน และลดความเห็นใจระหว่างพนักงานลง อคติมักได้รับแรงกระตุ้นมาจากความก้าวร้าวและความเกลียดชัง จึงมีผลกระทบในทางทำลายองค์การ เมื่อกลุ่มผู้ถูกกระทำมีการร้องเรียนต่อผู้บริหาร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์การเสียเวลา ผลประโยชน์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ถูกแบ่งแยกเป็นกลุ่มๆโดยชั้นทางสังคมจะมีปัญหานี้มาก

หากขาดองค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านที่ทำให้พนักงานมีอคติต่อกัน

3.3 การร่วมมือร่วมใจ ให้พนักงานมีการทำงานประสานกันด้วยดี การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นมากในทุกหน่วยงานขององค์การ เพราะจะกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมกันพัฒนาแผนงานและสร้างจุดเด่นให้องค์การร่วมกันด้วย

แต่ทุกคนในทีมงานจะทำงานต่างหน้าที่กันไป แต่พวกเขาจะมีความเคารพซึ่งกันและกัน และพนักงานที่ทำงานร่วมกันเหล่านี้จะได้รับการประสานงานโดยผู้บริหาร ที่มีทักษะในการประสานงาน

ทีมงานต้องหลีกเลี่ยงกิจกรรมต่างๆที่อาจก่อให้เกิดปัญหา เพราะความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แน่นแฟ้น จะทำลายการทำงานเป็นทีม โดยการทำให้พนักงานไม่ให้ความร่วมมือกันและปิดกั้นตัวเอง

หากขาดองค์ประกอบข้อนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมที่สนับสนุนซึ่งกันและกันได้

4.การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นการให้ความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้าง และแปลข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

4.1 การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งสามารถทำได้โดยการติดต่อกับพนักงานทุกคน ข้อมูลต้องถูกรวบรวมและนำเสนอเพื่อการพิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ ความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ โดยปกติมักจะมาจากพนักงานเบื้องล่าง

ผู้บริหารจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับล่างด้วยเหตุผล 5 ประการ คือ

1. เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดดี จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคขององค์การ
2. เพื่อหาประโยชน์จากแนวคิดใหม่ๆของพนักงาน
3. เพื่อให้รู้ถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่างๆในองค์การ
4. เพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่ทำหายจากภายนอก
5. เพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจต่อข้อมูลสะท้อนกลับจากสิ่งต่างๆ รอบตัว

หลักการข้างต้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเบื้องล่างมี 3 วิธี คือ

1. โดยการส่งผ่านข้อมูลตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา
2. โดยการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับพนักงานคนอื่นๆ
3. โดยการสำรวจ

หากขาดองค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานไปยังผู้บริหาร

4.2 การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามลดต้นทุนและความยุ่งยากซับซ้อนของการติดต่อสื่อสาร วิธีการในการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารจะถูกทำให้ล่าช้าและลดความมีประสิทธิภาพลงได้ เมื่อมีการติดต่อสื่อสารที่มากมายเกินความจำเป็นเกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารที่วุ่นวายและสูญเปล่า จะก่อให้เกิดการเสียเวลาและสร้างความอึดอัดให้กับพนักงานในองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาทางในการขจัดความล่าช้า และสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารให้ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากที่มีการแก้ไขแล้ว โอกาสที่ความล่าช้าและสูญเปล่านั้นจะเกิดขึ้นมีง่ายมาก

องค์การแต่ละแบบจะมีปัญหาในเรื่องดังกล่าวแตกต่างกันไป ในโครงสร้างองค์การแบบง่ายที่พนักงานรายงานต่อหัวหน้าโดยตรง มักจะไม่มีระเบียบวิธีการในการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ แต่ขณะเดียวกันในองค์การที่มีขนาดใหญ่ จะมีกฎระเบียบต่างๆ มากเกินไป ซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสารไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ท้ายที่สุดผลที่เกิดขึ้น คือ องค์การดังกล่าวจะขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความยากลำบากในการบริหาร มีองค์การขนาดใหญ่จำนวนมากที่มีการแยกหน่วยงานภายในออกเป็นส่วนๆ เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารแต่ก็ยังไม่สำเร็จ โดยดูเหมือนว่าปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารยังเป็นอุปสรรคสำคัญขององค์การดังกล่าวอยู่

หากขาดองค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในองค์การควรจะสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในด้านการพูด การเขียน ของพนักงานแต่ละคนถือเป็นพื้น

ฐานหลักของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิผล ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นแต่ถ้าจะมีเหตุการณ์สุดวิสัยเกิดขึ้น

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

หากขาดองค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์การในเรื่องของการขาดทักษะในการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ (Francis, 1987)

1.3 การแบ่งประเภทต่างๆของการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท สำหรับในงานวิจัยครั้งนี้ จะแบ่งประเภทของการสื่อสารภายในองค์การออกเป็น 4 ประเภท ตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

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

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ

ก. การสื่อสารทางเดียว (One - Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งสู่ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปแบบของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่าง ๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารขององค์การต่าง ๆ เป็นต้น

ข. การสื่อสารสองทาง (Two - Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสาร และผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่างๆ นับเป็นการช่วยลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดีความหมายไปคนละทิศละทาง ประการสำคัญ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญและการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน จะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือ

Harold กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียวกับแบบสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

1. การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
4. แม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารแบบสองทาง ที่มีมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

(Harold, Leavitt J., 1964 : 143)

2. จำแนกตามประเภทของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

ก. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง มีลักษณะที่ต้องคำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน อาจจะเป็นการสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษร เช่น ในประกาศแจ้งนโยบายหรือผลความก้าวหน้าขององค์การ บันทึกต่างๆหรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร เช่น การสั่งงานโดยตรง หรือใช้โทรศัพท์สั่งงาน ตัวอย่างการติดต่อสื่อสารแบบนี้ที่เห็นได้ชัด คือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่ ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารแบบทางการ มีดังนี้

1. การนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปทางสายการบังคับบัญชา
2. การนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่

ข. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ มีทั้งจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอน และข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้ (สมยศ นาวิกการ, 2527 : 39) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์การเสียเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นวิธีสำคัญประการหนึ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับองค์การอุปนัย หรือองค์การที่ไม่มีรูปแบบ

3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารแบบวจนะ (Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารทั่วไปที่อาศัยคำ (Words) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้รับข่าวสารตรงตามให้ผู้ให้ข่าวสารต้องการ

ดังนั้น การสื่อสารแบบวจนะจึงเป็นการใช้ถ้อยคำวาจา หรือลายลักษณ์อักษรที่มีลักษณะสามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม

ข. การสื่อสารแบบวจนะภาษา (Non-Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์นอกเหนือไปจากคำ หรือเลขจำนวน หรือเครื่องหมายการเน้น ซึ่งโดยธรรมชาติได้สร้างให้มนุษย์มีอารมณ์ต่างๆ และแสดงออกโดยใช้ท่าทางและการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเราอยู่ในสถานการณ์ใด การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูดเป็นการใช้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น ท่าทางที่แสดงออกเป็นธรรมชาติและเป็นลักษณะสากล ที่ทุกคนดูแล้ว

เข้าใจได้ เช่น อาการคันศีรษะแสดงการปฏิเสธ หรือพยักหน้าแสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย ร้องไห้แสดงว่าเศร้าโศก เป็นต้น ซึ่งยังมีความหมายพิเศษสำหรับบางคน ขึ้นอยู่กับการรับและความเข้าใจของแต่ละคน

การสื่อสารโดยไม่ใช่ด้วยคำ มีลักษณะเป็นสากลที่ยอมรับกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภาษาใบ้ ซึ่งเป็นการใช้กิริยาท่าทางต่างๆ แสดงถึงความต้องการของมนุษย์ แต่ท่าทางเป็นเพียงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารที่ไม่ใช่ด้วยคำลักษณะหนึ่งเท่านั้น ยังมีการสื่อสารที่ไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในลักษณะอื่นๆ อีก ดังนี้

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

2. วัตถุ (Object) การใช้วัตถุ หรือภาษาณะ แม้กระทั่งเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายส่วนให้ความหมายในการสื่อสารได้ทั้งสิ้น วัตถุจึงเป็นสารอย่างหนึ่ง ซึ่งแม้ว่าจะไม่มีด้วยคำที่เป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน ก็เป็นสัญลักษณ์ที่ให้ความหมายได้ เช่น การแต่งชุดดำเป็นการไว้ทุกข์ การใช้เครื่องประดับแสดงฐานะทางเศรษฐกิจ การใช้เครื่องแต่งกายแสดงรสนิยม การนำผ้าพันแผลมาผูกแขนเพื่อสื่อความหมายว่าเป็นฝ่ายยึดอำนาจหรือกระทำรัฐประหาร เป็นต้น

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

4. สัญญาณ (Signal) เป็นสัญลักษณ์ที่มีความเคลื่อนไหวซึ่งมนุษย์ทำขึ้นและใช้ให้สื่อความหมาย เป็นที่เข้าใจกันได้ลักษณะต่างๆกัน ทั้งที่ต้องการให้เกิดความหมายเป็นสากลและมีความหมายเฉพาะในหมู่เหล่าของตน โดยเฉพาะตกลงกัน ทั้งนี้รวมถึงการใช้แสง สี เสียง เข้ามาประกอบด้วย เช่น สัญญาณควันทันไฟ สัญญาณมือ สัญญาณธง สัญญาณนกหวีด สัญญาณเสียงกลอง เสียงหวูด พลุสัญญาณ และสัญลักษณ์อื่นใดที่มนุษย์คิดค้นขึ้น และนำมาใช้ให้เกิด

ความหมายระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารได้ เช่น ยศ 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 นาวิกาน 2527 : 21) เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปยังสายการบังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การชักชวนความเข้าใจ หรือการให้ข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะใช้ในช่องทางการส่งสารดังต่อไปนี้”

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

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา) (สมยศ นาวิกาน 2527 : 21) เป็นลักษณะกลับกันกับแบบแรก คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับ การสื่อสารแบบนี้ ข่าวสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน

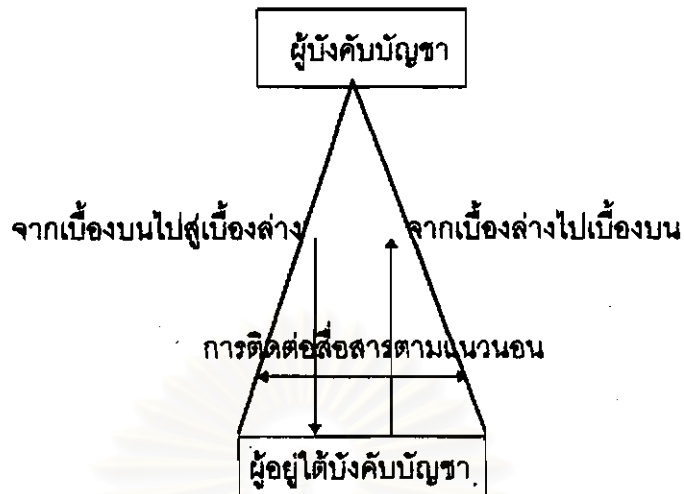
อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น ช่องทางที่จะสื่อสารจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

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

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารตามแนวดิ่งมีตัวแปรที่กำหนดบทบาทระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร 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 อาจสามารถสร้างอำนาจบุคลิกลักษณะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆอย่างไม่เป็นทางการในฐานะผู้บังคับบัญชาและสามารถโน้มน้าวให้ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามคำสั่งได้มากกว่าบุคคลที่มีฐานะตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีอำนาจสั่งการ แต่ไม่มีศักยภาพจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้

ข. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน หรือแนวทะแยง (Horizontal Communication or Lateral Communication) หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสาร ระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกัน หรือใกล้เคียงกันในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่องค์การเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน โดยทั่วไปจะมีการสื่อสารในลักษณะดังต่อไปนี้

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



แผนภาพที่ 1 แสดงแบบของการติดต่อสื่อสาร ทั้ง 3 แบบ

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทต่างๆของการสื่อสารภายในองค์การ จุดหลักมีเพียง 2 ประเภท คือ การสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารสองทาง นอกนั้นเป็นการแบ่งรายละเอียดย่อย ที่มีเกณฑ์การพิจารณาจากตำแหน่งรูปแบบและวิธีการ กล่าวคือ การสื่อสารทางเดียว คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารสองทาง คือการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทั้งนี้ การสื่อสารจากบนลงล่าง หรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และเวลา ในขณะเดียวกันระหว่างการสื่อสาร อาจใช้วิธีการสื่อสารทั้งวงจระหรือวงจระควบคู่กันไปก็ได้

ในทางปฏิบัติสมาชิกภายในองค์การทุกๆองค์การ จะใช้การสื่อสารลักษณะผสมผสาน ทุกๆประเภท ทั้งนี้ เพื่อให้ความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานอันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือ ประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ

1.4 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดทิศทางการข่าวสารในองค์การ

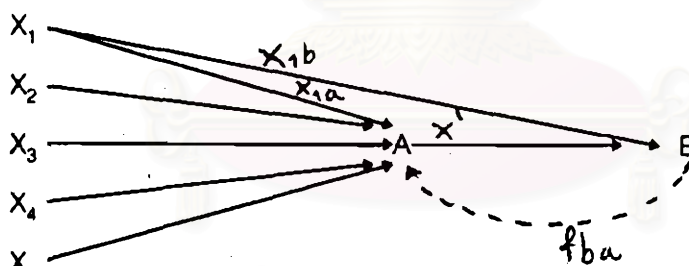
เนื่องจากโครงสร้างขององค์การต่างๆ จะมีลักษณะการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนตัวแทน (Agent) ที่เป็นผู้ตัดสินใจว่า ข่าวสารหรืองานชิ้นไหนจะสั่งการให้ผู้อยู่ใต้บังคับ

บัญชาคนโดยปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะแจ้งข่าวสารนั้นมากน้อยแค่ไหนหรือจะเว้นไม่บอกรายละเอียดและไม่ให้คำปรึกษาแนะนำก็สามารทำได้ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้คัดเลือกข่าวสารคัดเลือกสื่อในการถ่ายทอดหรือสั่งการ เปิดหรือปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ติดต่อสื่อสารก็ได้และยังเป็นผู้ประเมินผลงานความดีความชอบหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลหรือลงโทษนั้น อาจจะหยิบยกมาพิจารณาหรือละเว้นก็สามารถกระทำได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงมีลักษณะเปรียบเสมือนผู้แทนหรือนายทวาร (Gate-Keeper) ที่คอยกั้นกรองข่าวสารหรือความดี ความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

Allen ได้อาศัยแบบจำลองของ Westley และ MacLean ที่ใช้ทฤษฎีการสื่อสารสองขั้นตอน (Two - Step Flow of Communication) โดยที่สื่อมวลชนเป็นผู้กำหนดวาระหรือหัวข้อต่างๆ ให้ ประชาชนได้รับทราบ ทั้งนี้ Allen ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายผู้บังคับบัญชาเหมือนสื่อมวลชนหรือนายทวารที่คอยกั้นกรองเนื้อหาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังแบบจำลองที่ 1 และแบบจำลองที่ 2

รูปที่ 1

แสดงผู้บังคับบัญชาเป็นต้นกำเนิดของข่าวสารในองค์การ



ที่มา : Richard K. Allen, Organizational Management Through Communication,

หน้า 83.

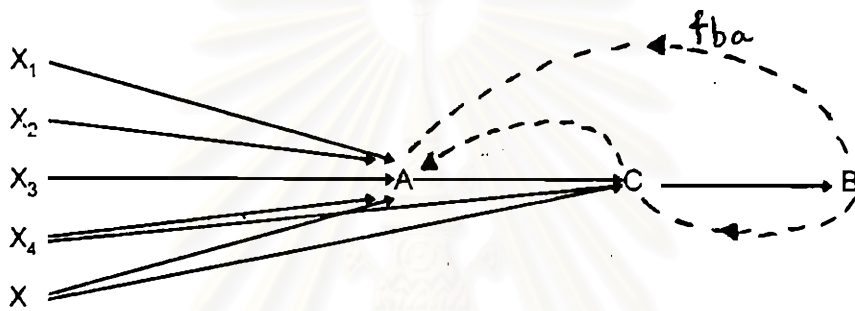
- หมายเหตุ : A หมายถึง ผู้บังคับบัญชา
 B หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา
 X_i หมายถึง เหตุการณ์หรือเนื้อหาสาร คำสั่งต่างๆ

จากรูปที่ 1 ผู้บังคับบัญชา (A) จะเป็นผู้กั้นกรองเนื้อหาสาระหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เข้ามา นับตั้งแต่นโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน การพิจารณาความดีความชอบหรือการลงโทษ

(X_1) ขององค์กร ในการชี้แจงหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (B) ปฏิบัติตามมีลักษณะการรับสารจากบนลงล่าง ทั้งนี้ข่าวสารต่างๆ เหล่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะได้ด้วยตนเอง (X_1, b) เนื่องจากเข้าร่วมประชุมหรือผ่านสื่อมวลชนอีกทีหนึ่ง การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการต่างๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เข้าใจ จึงซักถามผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นลักษณะการสื่อสารสองทางหรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน หรือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้วก็จะรายงานผลการปฏิบัติซึ่งอาจจะใช้การบันทึก หรือบอกกล่าวเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (fba)

รูปที่ 2

แสดงกระบวนการส่งข่าวของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับที่เป็นต้นกำเนิดของข่าวสารในองค์กร



ที่มา : Richard K. Allen, Organizational Management Through Communication,

หน้า 85.

- หมายเหตุ :
- A หมายถึง หัวหน้าฝ่าย
 - C หมายถึง หัวหน้างาน
 - B หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - X_1 หมายถึง เหตุการณ์หรือเนื้อหาสาร คำสั่งต่างๆ

ในกรณีรูปที่ 2 ก็มีลักษณะแนวความคิดคล้ายรูปที่ 1 เพียงแต่เพิ่มผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับเท่านั้นเอง

การที่ผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนนายทวารที่คอยกั้นกรองข่าวสารต่างๆ ความดีความชอบและการลงโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงทำให้ต้องพิจารณาถึงความถูกต้องของสารและการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (Allen, 1977 อ้างถึงใน พิรณูช ทรงจักรแก้ว , 2537 : 40 -41)

1.5 อุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางการติดต่อสื่อสาร (Barriers to Communication)

อุปสรรคแห่งการติดต่อสื่อสารที่สำคัญมีดังนี้คือ

- อุปสรรคทางด้านกลไก หรืออุปสรรคแห่งช่องทางการสื่อสาร ที่เกิดขึ้นได้เสมอ เช่น วิทยุมีเสียงคลื่นรบกวน ตัวอักษรพิมพ์ไม่ชัด หน้าหนังสือฉีกขาดสูญหาย เป็นต้น
- อุปสรรคทางด้านภาษา หมายถึงการใช้ภาษาในข่าวสารทำให้เข้าใจได้ยากหรือไม่เข้าใจในคำพูดภาษาที่ใช้ หรือเข้าใจความหมายผิดไป

นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคที่ทำให้การติดต่อสื่อสารด้อยประสิทธิภาพหรือล้มเหลวได้แก่

- ภูมิหลังที่แตกต่างกันของผู้สื่อสาร
- ความแตกต่างกันด้านการศึกษาของผู้ส่งสารและผู้รับสารที่มีระดับภูมิความรู้ต่างกัน
- ความสนใจในข่าวสารแตกต่างกัน
- ความแตกต่างกันของระดับสมอง
- ความแตกต่างของระดับภาษาและการใช้ภาษา
- การขาดความเชื่อถือร่วมกันของผู้สื่อสาร
- ความแตกต่างกันในปัจจัยต่างๆ เช่น วัย เพศ เผ่าพันธุ์ และชนชั้น
- ความเครียดทางด้านร่างกายและจิตใจในขณะที่ทำการสื่อสาร
- สภาพแวดล้อมในช่วงเวลาที่ทำการสื่อสาร
- การขาดประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกัน
- การขาดโอกาสที่จะตอบโต้ซักถาม
- ผู้ส่งสารขาดทักษะในการสื่อสาร
- ผู้รับสารขาดทักษะในการรับสาร
- สารที่ปราศจากสาระ

และยังมีอีกหลายประการ เช่น อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากช่องทางในการสื่อสารหรือสื่อและเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ไปแล้วไม่ถึงผู้รับรวมทั้งข่าวสารต่างๆที่ผิดพลาด คลาดเคลื่อน ถูกบิดเบือน ตัดทอนไป เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อน มีช่วงของการถ่ายทอดข่าวสารกว้างใหญ่ ห่างไกล

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึงว่า การติดต่อสื่อสารที่ทั้งผู้ส่ง (Sender) และผู้รับมีความเข้าใจตรงกันหรือเหมือนกัน และนั่นหมายความว่าข่าวสาร (Message) ที่ผู้ส่งไปนั้นจะต้องเป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้งชัดซึ่งเป็นอย่างดีแก่ผู้รับ แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้ว การติดต่อสื่อสารของมนุษย์นั้นต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ และปัญหาใหญ่ของการปฏิบัติงานในองค์การในทุกวันนี้ คือการขาดประสิทธิภาพทางการสื่อสาร

2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

นักทฤษฎีการสื่อสารในองค์การได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction) แตกต่างกันไปดังนี้

Evan, John W., (1962 : 772-782) กล่าวถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารว่า คือ ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่างๆที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป

Redding, Charles W., (1973 : 429) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่บุคคลากรภายในองค์การนั้นมีต่อข่าวสารต่างๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวม เป็นระดับความพึงพอใจที่พิจารณาจากข่าวสารที่มีอยู่นั้นว่า สามารถตอบสนองความต้องการข่าวสารของบุคคลากรภายในองค์การนั้นได้หรือไม่ อย่างไร และข่าวสารนั้นมาจากใคร มีวิธีการรับและเผยแพร่ข่าวสารอย่างไรบ้าง

สมยศ นาวิการ (2527 : 103) ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใดๆ (การแสดงออกหรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่าการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

สรุปว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องของทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนในองค์การที่มีการติดต่อสื่อสารในองค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงเนื้อหาข่าข่าข่าวสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร บรรยากาศในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์การด้วยกันเอง ถ้าการติดต่อสื่อสารในองค์การสอดคล้องกับความต้องการและความรู้สึก ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้น

ในเรื่องข่าวสารที่อยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น มักจะเป็นข่าวสารในเรื่องต่อไปนี้ (Goldhaber , 1979 : 110)

1.ข่าวสารการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับการทำงาน การบริการ ผลของการบริการ และกิจกรรมต่างๆเป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.ข่าวสารทะเบียน ได้แก่ ข่าวสารเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การควบคุมงาน เป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นตามกฎเกณฑ์ที่องค์การได้วางไว้

3.ข่าวสารมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ข่าวสารการประชุม ข่าวการสัมภาษณ์ บุคคลดีเด่น ข่าวการแข่งขันกีฬา ข่าวสังคมโดยทั่วไป เป็นข่าวที่จำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสร้างขวัญในการทำงานให้เกิดขึ้น

4.ข่าวสารนวัตกรรม ได้แก่ ข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆเป็นข่าวสารที่บุคลากรควรจะได้รับทราบและแสดงความคิดเห็น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในแง่ของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับนั้น จะพิจารณาว่าข่าวสารที่ได้รับสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์การหรือไม่ ถ้าข่าวสารที่บุคลากรในองค์การได้รับสอดคล้องกับความต้องการก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่สอดคล้องกับความต้องการนั้นจะเป็นข่าวสารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ บุคลากรจะต้องได้รับข่าวสารต่างๆ เหล่านี้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน การวางแผน การ

ตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายของบุคลากรโดยข่าวสารต่างๆที่มีอยู่ในองค์การจะต้องกระจายหรือหมุนเวียนอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การ ในรูปของการบอกกล่าว การสั่งการและชี้แนะ (Thayer , 1968 : 191-193)

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

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

ระยะทางของการติดต่อสื่อสาร	ไกล	- +	- -
	ใกล้	+ +	+ -
		ผู้ส่งสาร	ผู้รับสาร

ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร

ระยะทางของการติดต่อสื่อสาร วัดได้จาก ความใกล้-ความไกล
 ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร วัดได้จาก ผู้ส่งสาร-ผู้รับสาร
 ผู้ส่งสาร-ข่าวสารจะกระจายจากบุคลากรขององค์การ
 ผู้รับสาร-ข่าวสารจะกระจายมายังบุคลากรขององค์การ

โดยมีคำอธิบายว่า

1. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และระยะทางของการส่งสารใกล้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีมาก (+ +)

2. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และระยะทางของการส่งสารใกล้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะลดลง (+ -)
3. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และระยะทางของการส่งสารไกล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีอยู่บ้าง (- +)
4. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และระยะทางของการส่งสารไกล ความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีมากที่สุด (- -)

นอกจากนั้น Osmo A. Wiio (1987 : 7) และ Osmo A. Wiio and other (1980 : 95) ได้เสนอแนวคิดในเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของเงื่อนไขต่างๆ (Contingencies) ที่แตกต่างกัน และเงื่อนไขต่างๆที่แตกต่างกันดังกล่าวนั้น เป็นเงื่อนไขที่เข้ากันได้หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารของบุคคลากรภายในองค์การนั้น ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 เงื่อนไข คือ

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

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

3. ผู้ส่งสาร ส่งสารไปยังผู้รับสารไกลตัว (Far - Sender Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสาร ส่งสารไปยังผู้รับสารที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนนอกหน่วยงาน สมาชิกอื่นๆ และหัวหน้าหน่วยงานอื่นๆ เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้ส่งสารจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร แต่ยังไม่มากนัก

4. ผู้รับสารรับสารจากแหล่งสารไกลตัว (Far - Receiver Contingency) เป็นเงื่อนไขที่

ผู้รับสารรับสารจากแหล่งสารที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนนอกหน่วยงาน บุคลากรอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ เจื่อนไรของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้รับสารจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด

จากแนวความคิดดังกล่าว เจื่อนไรที่บุคลากรมีทิศทางของการเป็นผู้ส่งสาร ส่งสารไปในระยะทางไกล เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมคุ้นเคยที่สุด เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ขณะเดียวกันความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร จะเกิดขึ้นได้ในเจื่อนไรที่บุคลากรมีทิศทางเป็นผู้รับสาร รับสารจากระยะทางที่ไกล เช่น เพื่อนนอกหน่วยงาน บุคลากรอื่น ๆ และหัวหน้าอื่น ๆ

จึงอาจกล่าวได้ว่า บุคคลจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับสารจากแหล่งสารที่อยู่ภายในหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง และจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับสารจากแหล่งที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน เช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรง (Yate M., Goldbaber G., Dennis H., and Richetto G., 1976 : 89) และโดยเฉพาะผู้เป็นหัวหน้าควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ถาม แสดงความคิดเห็นเป็นการตอบโต้ได้ การทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในที่สุด (Pfifner and Fels 1964 : 149) ขณะเดียวกันความถี่ของการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานในองค์การด้วย (Homan 1950 : 247 และ Blau 1954 : 337-348)

2.2 องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งนักวิชาการทางการสื่อสารในองค์การหลายท่านได้ให้แนวคิดที่แตกต่างกันดังนี้

Thayer (1968 : 196) กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ ประกอบด้วยมิติหลายชนิด โดยได้เสนอดัชนีชี้นำลักษณะของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ว่าต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การอธิบายนโยบายขององค์การให้พนักงานรับรู้
2. มีการแจ้งล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้พนักงานทราบ

3. เสรีภาพในการเสนอแนะของพนักงาน
4. การยอมรับและแสดงออกถึงความประทับใจในผลการปฏิบัติหน้าที่
5. ความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวกับพนักงานโดยตรง

Downs and Hazer (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์ 2530 : 423-424) ได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) เรียกชื่อย่อว่า CSS เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1. ภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป เป็นคำถามที่สะท้อนถึงข่าวสารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่างๆทั้งหมดขององค์การ
2. ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิผลส่วนตัว งานและวิธีที่เขาถูกยอมรับโดยองค์การ
3. การประสานหล่อมหลอมทางองค์การ เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคลกับข่าวสารข้อมูลที่เขาได้รับเกี่ยวกับองค์การและสิ่งแวดล้อมด้านงานปัจจุบัน
4. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา
5. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร เป็นการสะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับองค์การและส่วนตัว หรือขีดขั้นที่การติดต่อสื่อสารจริงจัง และกระตุ้นพนักงานให้ประสบกับเป้าหมาย
6. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน
7. คุณภาพของสื่อ องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงขีดขั้นที่ว่า พนักงานรับรู้รูปแบบหลักของการติดต่อสื่อสาร (บันทึกข้อความ, สิ่งตีพิมพ์) เป็นผู้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
8. การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเน้นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนั้น นักวิชาการสื่อสารยังได้สร้างแนวคำถามเพื่อวัดปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กร ประกอบไปด้วยลักษณะที่แตกต่างกันไป 6 ประการ ดังต่อไปนี้ (Wiio : 1978, Downs and Hazen : 1977, Beckstom : 1980 อ้างในสมยศ นาวิการ 2527 :103-104)

1. ความพึงพอใจในงานของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย เงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง และตัวงานความพึงพอใจในด้านต่างๆของงานที่จะมีส่วนช่วยสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

2. ความพึงพอใจในความเพียงพอของข่าวสาร ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยระดับของความพึงพอใจ ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารงานในอนาคตและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ได้รับ จึงมีความสำคัญต่อแนวความคิดของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การ

3. ความพึงพอใจในความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ เช่น สถานที่ของการติดต่อสื่อสารควรจะถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น การบอกกล่าว การเปลี่ยนแปลงเพื่อความมุ่งหมายของการปรับปรุงให้ดีขึ้น และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจ ประเภทของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร การได้รับการบอกกล่าวเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ การติดต่อสื่อสารขององค์การ

4. ความพึงพอใจในควมมีประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสารต่างๆ ปัจจัยดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย วิธีการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การ เช่น หนังสือพิมพ์ บันทึกลงการณ และเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่นๆ ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการมองของบุคคลว่าสื่อกลางขององค์การถูกใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

5. ความพึงพอใจในคุณภาพของสื่อกลาง ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษรใช้ด้วยคำดีแค้ไหน คุณค่าของข่าวสารที่ได้รับ และการมาถึงของข่าวสารอย่างทันท่วงที ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลต่อการสื่อสารในองค์การ

6. ความพึงพอใจวิธีการติดต่อสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการอภิปรายและการได้รับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยเหล่านี้แสดงความหมายว่า ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารในองค์การเกี่ยวกับความพึงพอใจความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น จะเกี่ยวข้องกับปริมาณของข่าวสาร ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร คุณภาพของสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารองค์การกับพนักงานในองค์การ

อย่างไรก็ตาม เมื่อก้าวถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ย่อมต้องนึกถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารจะได้รับ ดังนั้น จึงต้องมีการพิจารณาตัวผู้รับสารที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การ กริช สืบสนธิ (2525 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า " เมื่อใดก็ตามที่ผู้ส่งสารมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเอง จึงเตือนตนเองไว้เสมอว่า อาจประสบความล้มเหลว ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเอง มักจะตัดลินจากการที่ตนได้ติดต่อสื่อสารไปตามธรรมเนียม ความรู้สึก ทศนคติ และตัดสินใจด้วยตนเองว่า ได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ การที่จะบอกข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจเพียงใด น่าจะกำหนดโดยผู้รับสาร " ทั้งนี้ เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีภูมิหลังส่วนตัว วิชาชีพและตำแหน่งในองค์การที่แตกต่างกัน จึงมีจุดในการพิจารณาและตีความหมายที่แตกต่างกันออกไปในขณะที่มีการส่งและรับสาร (Guetzknow, 1965 : 555)

3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายและความคิดเห็นต่าง ๆ กัน ดังนี้

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

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

Smith, Harry C. กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการบ่งถึงระดับความพึงพอใจ มากน้อย ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานนั้นว่าตอบสนองความต้องการของเขาได้เพียงใด และกล่าวอีก ว่าเป็นความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม (Smith, Harry C., 1964 : 114 -135)

George Strauss and Leonard R. Sayless ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้าน จิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ คำนิยามนี้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความพอใจกับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน (Strauss, George and Sayless, Leonard R., 1960 : 119 -121)

Blum, Milton L. and Naylor, James C.กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่างๆซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการ ทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน เป็นต้น (Blum, Milton L. and Naylor, James C.,1968 : 364)

Applewhite, Phillip B. กล่าวว่า ความพอใจเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัว ของบุคคลในการทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน มีความหมายกว้างรวมถึงความพอใจ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้ (Applewhite, Phillip B. 1965 : 8)

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

Paul F. Secord and Carl W. Backman ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เกิดจากความต้องการของบุคคลในองค์การที่แตกต่างกัน บางคนพอใจเมื่อทำงานได้ผลสำเร็จ

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 จะก่อให้เกิดสภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ (Wendell French 1964 ; 28-29)

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

3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

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

3.2.1 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Human Motivation)

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

1.มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการ มีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเรามีสิ่งนั้นอยู่แล้วยัง หรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2.ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไปอีก ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3.ความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความ ต้องการอย่างมีระเบียบ ซึ่งลำดับขั้นของความ ต้องการนี้ แบ่งออกได้เป็น 5 ขั้น คือ

1.ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ความต้องการนี้หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะไม่เกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป และในสังคมปัจจุบันนี้มนุษย์ก็จำเป็นที่จะต้องพึ่งพาหรือทำงานให้กับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพื่อที่จะหาทางตอบสนองความต้องการทางร่างกายของตน

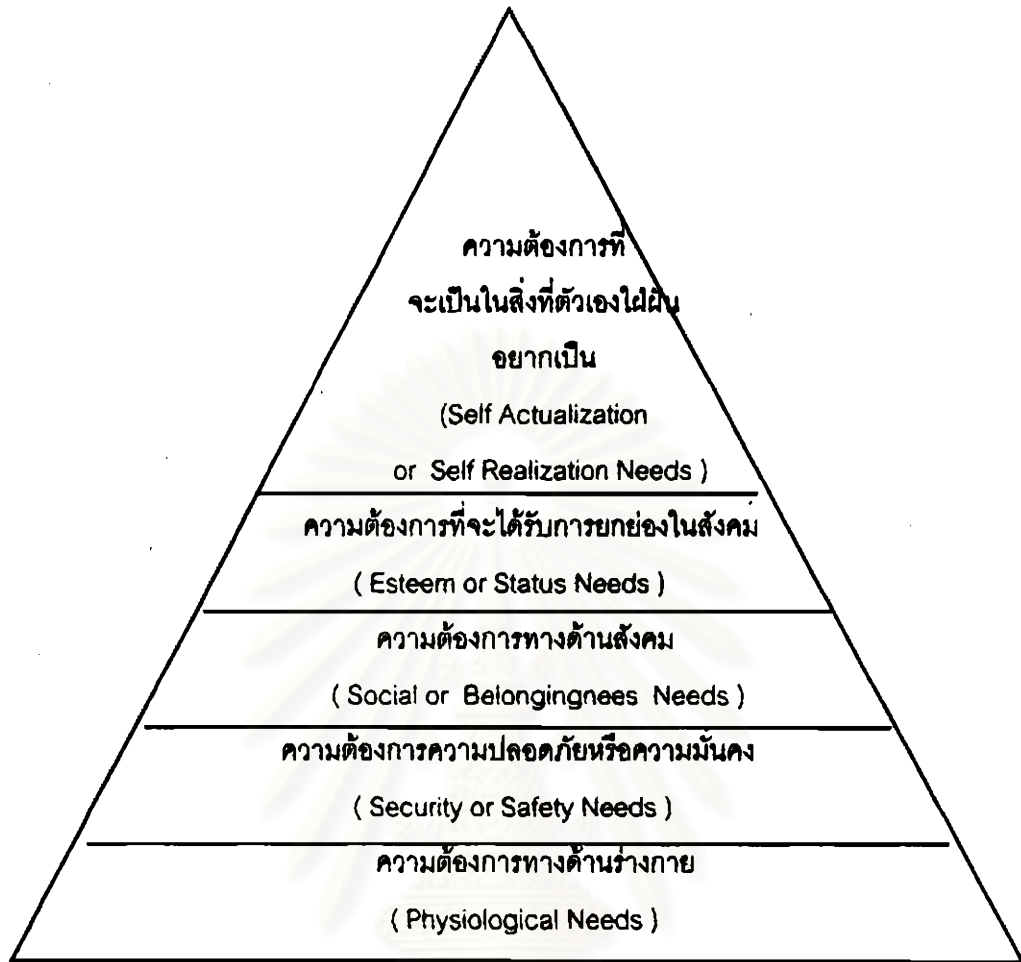
2.ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยทางร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ โรคภัย หรือจากภัยต่างๆ และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพ

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

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

5.ความต้องการที่จะได้เป็นในสิ่งที่ตัวเองใฝ่ฝันอยากเป็น (Self Actualization or Self Realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่อยากจะทำอะไรให้สำเร็จตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองของความ ต้องการทั้งสี่ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกและอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง

สถาบันวิทย์บริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แบบจำลองลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ในทัศนะของมาสโลว์

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความต้องการทางด้านร่างกายจะมาเป็นอันดับแรก เป็นความต้องการที่มีความรุนแรงมากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของชีวิต ซึ่งเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความพอใจ ความต้องการระดับอื่นก็จะเริ่มมีความสำคัญและความต้องการเหล่านี้ก็จะจูงใจและครอบงำพฤติกรรมของคน เมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองความพอใจตามสมควรแล้ว ความต้องการอื่นๆ ก็จะเกิดขึ้นมาทันทีตามลำดับของความ

3.2.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮอริชเบอร์ก และคณะ (Herzberg 1966 : 7-11) ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม ในเมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อหาคำตอบว่า "อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกชอบหรือไม่ชอบงาน" ตลอดจนหาเหตุผลซึ่งเฮอริชเบอร์กและคณะ ได้สรุปว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบและไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลมากยิ่งขึ้นมี 5 ประการ

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

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

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

4. **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนชั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้ก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งให้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน และหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior , Subordinate , Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 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. เทคนิคของผู้เฝ้าตรวจ (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้เฝ้าตรวจในการดำเนินงานและการบริหารงาน

ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าการรู้งานจะเกิดขึ้นได้ จะต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของงานและลักษณะงานซึ่งอาจทำได้โดยการกำจัดความเบื่อหน่ายและความซ้ำซากของงาน การพัฒนางานใหม่ให้มีความท้าทาย การเพิ่มโอกาสของความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความเจริญเติบโตและการพัฒนาส่วนบุคคล

4.3 องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อ ผู้บริหารได้ทราบความต้องการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ปัจจัยหรือองค์ประกอบในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและกำหนดขึ้นให้เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารหน่วยงาน และการบริหารงานบุคคลสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบในการปฏิบัติงานยังสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจหรือล่อใจให้บุคคลในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ด้วย

Von Haller B. Gilmer ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐาน ความรู้น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนักและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนี้จะเพิ่มมากขึ้นตามอายุของผู้ปฏิบัติงาน

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสนำหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงมากกว่าผู้หญิง

3.สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อ
งานที่ทำ ชื่อเสียง และการดำเนินงานของหน่วยงาน

4.ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าคนงานหญิงและผู้ใช้
ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญมากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานของรัฐ

5.ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) มีความสัมพันธ์กับความรู้ความ
สามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึง
พอใจในการทำงาน

6.การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความ
รู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ การนิเทศที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เบื่องานและลาออกจกงาน

7.ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่น
ได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

8.การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วย
งานมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง

9.สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน มี
งานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10.สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เช่น เงิน บำเหน็จ การบริการ และ
การรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย วันหยุด วันพักผ่อนต่างๆ (Von Haller B. Gilmer 1967
: 380-384)

องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล ทำให้บุคคล
ประพฤติปฏิบัติหรือแสดงออกซึ่งความพึงพอใจ คล้ายกับที่ Charles R. Milton ได้กล่าวถึงองค์
ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า

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

2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน

3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotion) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด ฯลฯ

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

7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางบริหารของผู้นิเทศก์

8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เช่น การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือ และความมีไมตรีที่ดีต่อกัน

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

นอกจากองค์ประกอบต่างๆแล้ว ยังมีสิ่งจูงใจหรือเครื่องล่อใจอื่นๆอีกหลายอย่างที่ทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น สภาพของที่ทำงานที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตดีมีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการ

ดำเนินงานของหน่วยงาน ความเข้ากันได้และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการจัดหน่วยงานและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อกันทั่วไปว่า สิ่งจูงใจในการทำงานก็คือเงิน แต่จากการศึกษาวิจัยพบว่า เงินอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

Chester I. Barnard ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ

2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ (Personal Non-Material Opportunity) หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว หรือโอกาสที่จะได้ตำแหน่งดี ๆ

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

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะนิสัยในการทำงานและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมใน

งานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าคุณเป็นบุคคลที่สำคัญของหน่วยงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกันอันดีมิตร (The Condition of Communication) หมายถึง ความพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ร่วมกันอันดีมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียวร่วมมือกันดีในการทำงาน (Chester I. Barnard, 1953 : 142-149)

ในเรื่องของสิ่งจูงใจ สมองซ์ เกษมสิน ได้มีแนวคิดสอดคล้องกับ Barnard โดยได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

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

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direction Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้น ในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่าเงินดี งานดี

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirection Incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น รักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมากได้แก่ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

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

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับงาน และองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน

4.แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

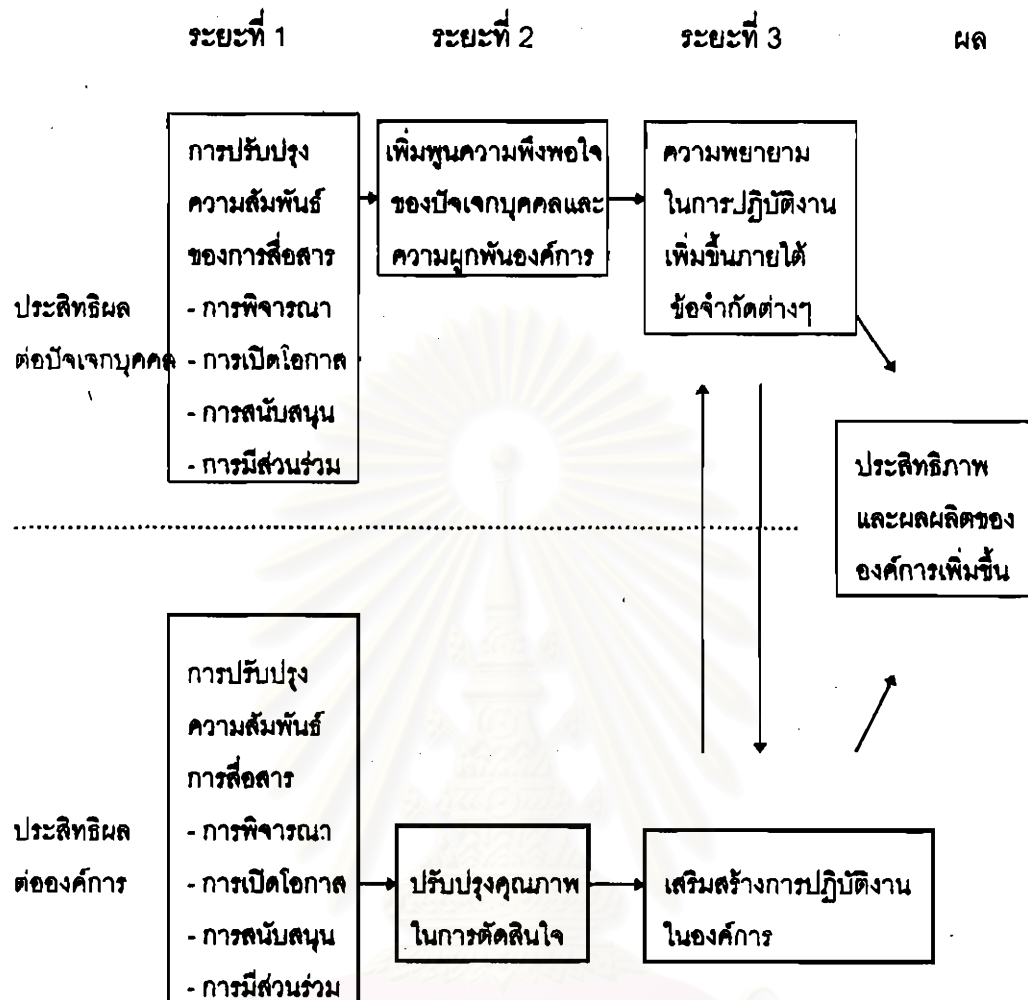
ในเรื่องการติดต่อสื่อสารในองค์การ มีผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

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



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



จากแผนภูมิดังกล่าวได้ว่า พฤติกรรมสื่อสารของบุคคลมีผลต่อระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร โดยแบ่งความสัมพันธ์ออกเป็น 3 ระยะเหมือนกัน โดยผลต่อระดับปัจเจกบุคคล เริ่มจากระยะที่ 1 มีการปรับปรุงความสัมพันธ์ของการสื่อสาร ระยะที่ 2 เป็นการเพิ่มพูนความพึงพอใจ และระยะที่ 3 ความพยายามในการปฏิบัติงาน และผลสุดท้ายจะเกิด ประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น ส่วนผลต่อองค์กร เริ่มจากการปรับปรุงความสัมพันธ์ของการสื่อสาร เช่นเดียวกัน แต่ระยะที่ 2 เป็นการปรับปรุงการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการเสริมสร้างการปฏิบัติงานในองค์กร (ระยะที่ 3) และผลสุดท้ายก็จะเกิดประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น จากแผนภูมิจะเป็นได้ว่า พฤติกรรมสื่อสารของบุคคล มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กรด้วย (Charles Conrad 1972 : 116)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระวิทย์ บุญสินสุข ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้เสนอแนะว่าทิศทางการสื่อสารในองค์การที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง คือ เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่างๆอย่างเปิดเผยเสรี ส่งเสริมการสื่อสารจากล่างขึ้นบน สำหรับวิธีการสื่อสาร หน่วยงานควรมีเครื่องมือสื่อสารเพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ ส่วนการสั่งงานควรใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษรควบคู่กันไป (ระวิทย์ บุญสินสุข 2534 : 135)

F. C. Mann and J. Dent ได้ศึกษาถึงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาของบริษัทไฟฟ้าที่มีต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า "ผู้บังคับบัญชาที่ให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนปรึกษาหารือถึงปัญหาส่วนตัว จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่ไม่ให้โอกาสปรึกษาปัญหาส่วนตัว" (อ้างใน B. Von Haller Gilmer 1971: 430)

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

สำหรับนักวิจัยในกลุ่มของ Gaird Burke and Wolcox Indik Georgopoulos and Seashore Jablin Willits ได้พบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา (อ้างใน Michael J. Glauser 1984 : 614)

สมศรี ศานติเกษม (2528 : 73) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

อัศวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2537) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พบว่า

1. องค์ประกอบทางสังคมด้านอายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
2. องค์ประกอบทางสังคมด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ด้านทางลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ชนินาด เจริญผล (2538 : 130) ได้ทำการศึกษาวิจัย พบว่า องค์ประกอบทางสังคมด้านอายุ และระยะเวลาการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

โอภาส บุตรภาส (2533) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม กับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการกรมชลประทาน ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประชากร ปัจจัยสถานะบุคคลในองค์การ กับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าบุคคลที่มีปัจจัยประชากรแตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน และพบว่าเพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าเพศหญิง บุคคลที่มีการศึกษาระดับ ปวช.-ปวส. จะพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มปริญญาตรีและกลุ่มอื่น บุคคลที่มีอายุสูงจะพึงพอใจมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย บุคคลที่มีการรับผิดชอบทางครอบครัวจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีการรับผิดชอบทางครอบครัว ส่วนบุคคลที่มีปัจจัยทางสถานะองค์การที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในองค์การต่างกันด้วย กล่าวคือบุคคลที่มีอายุการทำงานมานาน มีรายได้ค่อนข้างสูงจะพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มอื่น ส่วนตำแหน่งหน้าที่และการ

เข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาที่แตกต่างกันของบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

บุญณิกา วงศ์วานิช (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร สถานภาพสังคม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในเขตจังหวัดนครราชสีมา พบว่า รูปแบบการสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร จึงควรส่งเสริมให้พัฒนากรมีรูปแบบการสื่อสารสองทางให้มากยิ่งขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการได้รับข้อมูลในการปฏิบัติงานของพัฒนากร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ส่วนปัจจัยสถานภาพสังคม เรื่องอายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับ(ซี) ไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร พัฒนาการส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพอๆกัน แต่ปัจจัยสถานภาพสังคม เรื่องเงินเดือนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร ผู้ที่มีเงินเดือนน้อยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าผู้ที่มีเงินเดือนมากกว่า

แก้วลี จิตวัฒน์วิไล (2530) ได้ศึกษารูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ก. และ สาย ข. ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า รูปแบบของการสื่อสารทั้งการสื่อสารสองทางและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมาก โดยเฉพาะในด้านของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้ทำงานมีความพึงพอใจกับการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว

วิญลี สุทธิวิเศษ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจ ขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน และพบว่า เพศ , อายุ และระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร แต่ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร

อัจฉราลักษณ์ วงศ์ระนะมาศ ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อการบริหารในสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ศึกษาเฉพาะกรณี : การสื่อสารสองทางกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า พนักงานมีการติดต่อสื่อสารสองทางในปริมาณน้อย แต่มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก และปริมาณการสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการ

ทำงานของพนักงาน รวมทั้ง ผู้ที่มีการสื่อสารสองทางที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน (2540 : 323 -330)

ดารีกา จารุวัฒนกิจ ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย) พบว่า ปัจจัยที่จะทำให้ชาวสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ก็คือ ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และพบว่า พนักงานในองค์การมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างานมากที่สุด โดยพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การได้รับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน (2539 : 136 -140)

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ล้วนสอดคล้องเป็นในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือ พบว่า ผู้ทำงานส่วนใหญ่พึงพอใจกับการสื่อสารสองทางมากกว่าการสื่อสารทางเดียว และลักษณะทางประชากรที่ต่างกันส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารต่างกัน และที่สำคัญคือ ความพึงพอใจในการสื่อสารมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งข้อค้นพบเหล่านี้นับว่าสอดคล้องกับทฤษฎีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย