

## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานในบริษัทอังกฤษ ฝรั่งเศสและเยอรมัน โดยผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาของบทนี้ออกเป็น 10 ส่วน คือ

ทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่

1. ทฤษฎีองค์การ
2. แนวความคิดในเรื่องรูปแบบการสื่อสารในองค์การ
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในองค์การ
4. แนวความคิดเรื่องบรรยากาศการสื่อสารในองค์การ
5. แนวความคิดเรื่องความสัมพันธ์ในการสื่อสาร
6. ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
7. ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
8. ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งผูกพันต่อองค์การ
9. แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารต่างวัฒนธรรม
10. ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการสื่อสาร และการทำงานของชาวอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศส

#### ทฤษฎีองค์การ

#### ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การนี้ นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาว่า บริษัทอังกฤษ บริษัทเยอรมัน และบริษัทฝรั่งเศส มีโครงสร้างขององค์การและรูปแบบการสื่อสารที่เน้นหนักไปทางทฤษฎีใด

#### 1. ทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิก

เป็นทฤษฎีองค์การในยุคแรกๆ ซึ่งเป็นยุคของสังคมอุตสาหกรรม จึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีระบบการแบ่งแยกสายงานตามอำนาจหน้าที่และการควบคุมการทำงาน มีการจัดมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรทุกคน ทุกหน่วยงานพร้อมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตการทำงาน ดังนั้นลักษณะการจัดองค์การของกลุ่มแนวความคิดนี้จึงเป็นการควบคุมการทำงานด้วยหลักการระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการจัดแบ่งสายการทำงานเป็นไปตามลำดับสายงานตายตัว ไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึก และทัศนคติของบุคลากร

แนวความคิดนี้ ฝ่ายบริหารถือว่าบุคลากรจะต้องอุทิศตัวให้กับการทำงานอย่างสุดกำลัง ให้ความสำคัญกับมนุษย์ค่อนข้างน้อย ถ้าได้รับค่าแรงงานเป็นที่พึงพอใจ คนงานต้องการเงิน เงินเปรียบเสมือนพระเจ้าที่จะบันดาลทุกสิ่งให้แก่คนที่ทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการจัดระบบการตอบแทนพิเศษและมีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเปรียบเทียบระหว่างเวลาที่ใช้ในการทำงานกับผลผลิตที่ได้รับ ตลอดจนการศึกษาอื่นๆซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงาน (กริช สืบสนธิ, 2526)

นักทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิก ที่เป็นที่รู้จักท่านหนึ่ง คือ Max Weber ได้เสนอโครงสร้างองค์การที่มีชื่อเสียงมาก คือ ระบบราชการ ซึ่ง Jerald Greenberg (1997) ได้กล่าวสรุปลักษณะขององค์การแบบราชการ ไว้ดังนี้ คือ

1. มีกฎระเบียบที่เป็นทางการ และเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้ควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
2. บริหารงานด้วยความยุติธรรม เสมอภาค ไม่มีการลำเอียงและการประเมินผลงานจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. มีการทำงานตามความถนัด โดยบุคคลที่จะทำงานในหน้าที่นั้น ๆ ก็เป็นผู้ที่มีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ
4. มีการแบ่งโครงสร้างงานเป็นลำดับชั้น โดยมีการบ่งบอกที่ชัดเจนว่าใครอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของใคร
5. การตัดสินใจในการบริหารกระทำ โดยบุคคลที่มีอำนาจสูงสุดในสายงานการบังคับบัญชานั้น และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จะเห็นว่าแนวความคิดนี้ มีการจัดองค์การแบบเป็นทางการ จนมองข้ามความสำคัญของคนไป โดยพิจารณาว่าคนเป็นเศรษฐกิจทรัพย์อย่างหนึ่ง ซึ่งต้องการสิ่งตอบแทนหรือค่าจ้างเป็นเครื่องตอบแทนหรือจูงใจในการทำงานเท่านั้น ในทัศนะพวกที่มีแนวความคิดแบบนี้จะเห็นว่าการสื่อความเข้าใจเป็นเครื่องมือที่ไม่มีบทบาทมากนัก เพราะเป็นเครื่องมือที่แสดงเจตนาของฝ่ายจัดการเท่านั้น กล่าวคือ การสื่อความเข้าใจเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดคำสั่งจากข้างบนไปยังข้างล่าง หรือระดับปฏิบัติการและเป็นเครื่องมือที่จะให้ความมั่นใจแก่ระดับบนว่าคำสั่งต่าง ๆ เหล่านั้นได้รับการปฏิบัติเท่านั้น การสื่อความเข้าใจเป็นเครื่องมือในการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การศึกษาเรื่องการสื่อความเข้าใจในแนวความคิดแบบนี้ จึงมุ่งที่การสื่อความเข้าใจแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นตามลำดับชั้น การบังคับบัญชายอมรับการสื่อสารแบบแนวตั้ง (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท, 2526 )

## 2. ทฤษฎีหรือแนวความคิดที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์

ทฤษฎีหรือแนวความคิดนี้วางรากฐานอยู่บนการคำนึงถึงลักษณะของมนุษย์และสังคม พร้อมกับการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มผู้ทำงาน โดยดูบทบาทของบุคลากรในองค์การ ให้ความสำคัญระหว่างบทบาทและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในหน่วยงาน ศึกษาถึงทัศนคติต่อองค์การ ต่อการทำงาน ชวัญในการทำงาน คำนึงถึงความต้องการทางสังคมและทางจิตวิทยาที่คนงานมีอยู่ กลุ่มที่จับตัวรวมกันอย่างไม่เป็นทางการภายในองค์การ แนวความคิดหรือทฤษฎีนี้พยายามเน้นหนักที่บุคลากรแต่ละคน โดยอาศัยหลักการทางวิชาจิตวิทยาและสังคมวิทยา พยายามที่จะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการว่าจะสามารถช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ลักษณะทั่วไปของการบริหารแบบนี้ คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานมากขึ้น สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง มีความคุ้นเคยสนิทสนมกันเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน สร้างขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีองค์การเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ได้วางรากฐานการจัดการองค์การแบบไม่เป็นทางการ เน้นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งอาจเอื้ออำนวยให้เกิดการประสานงานที่ดี เป็นการย้ำความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการติดต่อสื่อสารมากกว่าการติดต่อสื่อสารตามตำแหน่งและการแบ่งสายงาน

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีทางการสื่อสารเหล่านี้ คือ (Infante A. Dominic, Rancer S. Andrew and Womack F. Deanna, 1993)

### 1. Uncertainty Reduction Theory

เนื่องจากการสื่อสารสองทาง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่ช่วยลดความไม่แน่ใจ โดยมีการโต้ตอบกลับไปกลับมา จึงสามารถตรวจสอบปฏิกิริยาตอบกลับ (feed back) ของอีกฝ่ายได้ ว่าผู้รับสารเข้าใจข่าวสารที่ส่งไปหรือไม่ หรือว่าข้อมูลที่ได้รับมาถูกต้องหรือไม่ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ ก็คือ Interactive Strategies ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์การสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ข้อมูล โดยการซักถามเมื่อสงสัย หรือชี้แจงข้อมูลต่างๆ เพื่อลดความไม่แน่ใจ

### 2. The Social Exchange Approach

มนุษย์ติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคมเพื่อเป้าหมาย 2 ประการ ดังนี้ คือ

I เพิ่มผลดีทางการสื่อสารที่จะได้รับ เช่นมนุษยสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคม รางวัลบางอย่างที่ต้องการ เช่น เงิน ความรัก การมีเพื่อน

II การลดผลเสียทางการสื่อสาร เช่นความเข้าใจผิดที่เกิดจากการสื่อสาร

### 3. The Theory of Independent-Mindedness

การสื่อสารในองค์การที่มีคุณภาพนั้นมืองค์ประกอบ ดังนี้ คือพนักงานจะชอบผู้บังคับบัญชาที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และเมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติเช่นนี้ จะทำให้ปฏิบัติงานได้ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการสื่อสารจากล่างขึ้นบน

นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่อายุ อาวุโสในการทำงาน ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ลักษณะที่ตั้งของหน่วยงาน ความมีอิสระในการพบปะกับบุคลากรอื่นๆ และอาศัยความเป็นคนช่างพูดช่างคุย (กริช สิบสนธิ, 2526)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการจัดองค์การทุกองค์การ เนื่องจากว่าองค์การคือการทำกิจกรรมร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และกิจกรรมที่ทำจะประสบความสำเร็จได้นั้น คนควรจะต้องมีความเข้าใจคน

### 3. ทฤษฎีหรือแนวความคิดที่เน้นหนักระบบสังคม

ทฤษฎีนี้เน้นว่าองค์การประกอบด้วยระบบกลุ่มย่อย ๆ ภายในองค์การ กลุ่มย่อยเหล่านี้เป็นกลุ่มสังคมมนุษย์ มิใช่เป็นเพียงการรวมกลุ่มอันเกิดจากลักษณะการจัดองค์การเท่านั้น แนวความคิดนี้จึงมุ่งศึกษาวิเคราะห์ถึงหน่วยงานย่อยภายในองค์การ ศึกษาถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เน้นหนักการศึกษาที่กระบวนการภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มย่อยเหล่านี้ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ นอกจากนี้พยายามที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาวะแวดล้อมอีกด้วย

เมื่อวิเคราะห์ลักษณะการจัดองค์การจากระบบสังคมจะพบว่าได้นำเอาข้อบกพร่องของการจัดรูปแบบขององค์การในทฤษฎีของนักทฤษฎีคลาสสิก และนักทฤษฎีเน้นหนักลักษณะมนุษย์สัมพันธ์มาแก้ไขโดยเห็นว่ามีความสำคัญและควรปรับปรุง สรุปลักษณะได้ว่าการจัดองค์การควรมองให้กว้างโดยการยอมรับความสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องเช่นเดียวกับระบบสังคมซึ่งมีองค์ประกอบมากมาย

### ลักษณะองค์การในระบบสังคม

- 1 องค์การไม่ว่าจะเป็นบริษัท หรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ข้อมประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน
- 2 ระบบองค์การมีลักษณะเปิด และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มีการทำงานที่มีผลผลิต มีการปฏิบัติการ การตอบโต้ และมีขอบเขตในการทำงาน

- 3 ระบบองค์การเป็นการใช้ความพยายามที่จะถ่วงดุลระหว่างหน่วยย่อยโดยใช้การสื่อสารตอบโต้วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ทั้งผลดีและผลเสีย มีการใช้ระบบประนีประนอมระหว่างหน่วยงานระหว่างผู้บริหารกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ
- 4 องค์การมีจุดประสงค์หลัก หน้าที่และวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจมีความขัดแย้งได้ อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์สำคัญของนักบริหารระบบนี้ คือพยายามที่จะแสวงหาความสมดุลระหว่างระบบย่อยภายในองค์การ

เมื่อเราศึกษาองค์การในแง่ระบบ เราจำเป็นต้องเข้าใจการจัดองค์การในระบบเปิดและการจัดองค์การในระบบปิด องค์การที่มีระบบเปิด คือมีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความยืดหยุ่นและปรับตัวเองตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา คุณสมบัติเหล่านี้ตรงกันข้ามกับองค์การที่มีระบบปิด คือมักจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ ยึดระเบียบตายตัว และมักจะเจียบสงบ ซึ่งองค์การตามระบบนี้ควรเป็นระบบเปิด เพราะองค์การได้รับพลังผลักดันจากภายในและภายนอก ได้แก่สิ่งแวดล้อมต่างๆ เช่น บุคลากร สภาพแรงงาน ข่าวสาร เป็นต้น ขณะเดียวกันองค์การก็จะส่งผลจากการทำงานไปสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ผลผลิต การทำงาน ค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับในเรื่องของการสื่อสารกับองค์การ โดยเฉพาะในองค์การที่มีระบบเปิด คือเปิดรับข่าวสารจากภายนอกองค์การและรับฟังข่าวสารภายในจากบุคลากร ตามลักษณะธรรมชาติของระบบการทำงานภายในองค์การ ระเบียบ คำสั่ง การสนทนา หรือการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆจะต้องได้รับปฏิกิริยาสะท้อนกลับมายังผู้ส่งสาร จะเป็นการรับทราบ หรือการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม การคัดค้าน เป็นต้น การส่งสารสะท้อนโต้กลับมา จะเป็นจุดสำคัญในระบบเปิดขององค์การ คือ เปิดให้ทุกฝ่ายได้สื่อสารกัน การตอบโต้สะท้อนกลับจะกลายเป็นข่าวสารที่ถูกเพิ่มเติมเข้าไปให้เกิดการเคลื่อนไหวในการสื่อสารอีกครั้งหนึ่ง ลักษณะเด่นอีกข้อหนึ่ง คือเกิดการเคลื่อนไหว พัฒนาการและการถ่วงดุลในตัวเอง

การจัดองค์การ ภายใต้ระบบสังคม ทุก ๆ หน่วยขององค์การต่างก็มีส่วนสำคัญในการสร้างผลผลิต หน่วยงานย่อยทุกหน่วยมีความสำคัญ มีความสัมพันธ์กัน หากหน่วยงานใดเกิดปัญหาที่ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งหมด (กรีซ สิบสนธิ์, 2526 )

## การสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์การและในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน การสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคนและทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (เสนาะ ตีเขารว, 2538)

การสื่อสารในองค์การ คือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับภายในองค์การซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ขององค์การและสังคม ซึ่งสามารถแปรปรวนแปรไปได้ตามสภาวะการณ์ (กรีซ สิบสนธิ, 2526)

การสื่อสารในองค์การ คือการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นจำนวนมากที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ระบบการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับ การส่งและการแปลความหมายข่าวสารท่ามกลางบุคคลเป็นจำนวนมากในขณะเดียวกันที่มีแบบของความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงพวกเขาแตกต่างกัน ที่การตัดสินใจ การคิดและพฤติกรรมถูกควบคุมโดยนโยบาย ข้อบังคับ กฎที่มีแบบของการติดต่อสื่อสาร การบริหาร และความเป็นผู้นำแตกต่างกัน ที่ถูกจูงใจด้วยเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ที่รับรู้บรรยากาศแตกต่างกัน ที่มีระดับความพึงพอใจและความเพียงพอข้อมูลที่แตกต่างกัน ที่พอใจและใช้รูปแบบและวิธีการสื่อสารที่แตกต่างกัน ความเกี่ยวเนื่องระหว่างปัจจัยเหล่านี้ คือ ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2527)

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปแล้ว การสื่อสารในองค์การคือผลของความพยายามของคนในองค์การที่มีความแตกต่างกัน ที่จะสื่อสารกันในรูปแบบต่างๆภายในโครงสร้างองค์การหรือต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้การทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมายเป็นไปด้วยดี อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

## วัตถุประสงค์ในการสื่อสารในองค์การ

Derek Torrington and Jane Weightman (1994) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์การไว้ดังนี้ คือ

1. เพื่อให้พนักงานทราบและเกิดการยอมรับและเกิดการปฏิบัติไปในทางเดียวกันในกฎต่างๆขององค์การ
2. เพื่อให้ทราบและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่องค์การต้องการ
3. เพื่อรักษาคติพจน์ในการทำงานและพัฒนาความยึดมั่นต่อองค์การและสมาชิกขององค์การ
4. เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อมูลต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน เช่น สิ่งที่ควรกระทำ มาตรฐานคุณภาพ เป็นต้น

## แนวความคิดเรื่องรูปแบบการสื่อสารในองค์การ

ลักษณะหรือประเภทของการติดต่อสื่อสารในองค์การสามารถจำแนกรูปแบบ ออกได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าต้องการมุ่งพิจารณาในประเด็นใด โดยส่วนใหญ่แล้ว จะจำแนกการสื่อสารภายในองค์การ ออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามประเภทของการใช้
3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้
4. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร

### 1. จำแนกตามช่องทางการติดต่อสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

#### 1. การสื่อสารทางเดียว (One Way Communication)

หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงในองค์การสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจจะผ่านสื่อมวลชนในการเสนอข่าวสาร หรือรายงานขององค์การต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบทางเดี่ยวยังมีข้อได้เปรียบ คือมีความรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เพราะเมื่อมีคนหลายคนร่วมกันคิด กว่าจะตกลงได้ก็ใช้ระยะเวลาานาน การสื่อสารแบบทางเดี่ยวนี้นี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อสารมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง แต่การสื่อสารแบบนี้จะทำให้ขวัญ และกำลังใจอีกฝ่ายหนึ่งถูกกระทบกระเทือน เป็นเสมือนว่าผู้สื่อสารนั้นควบคุม บงการในส่วนที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่มีความรู้ ความสามารถ การที่อีกฝ่ายยอมรับก็ต่อเมื่อเขาเห็นว่าบุคคลนั้นมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีข้อมูลมากกว่า

#### 1. การสื่อสารสองทาง (Two Way Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง (Response) และมีการย้อนกลับ(feedback) มายังผู้ส่งสาร หรืออีกนัยหนึ่งการสื่อสารสองทาง คือ กระบวนการสื่อสารที่คำนึงถึงปฏิกิริยาโต้ตอบ ซึ่งก็คือ ข่าวสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารใช้ติดต่อระหว่างกัน บุคคลที่กำลังส่งสารกันนั้น ต่างก็แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบกับสาร แทนที่จะเป็นเพียงผู้รับอย่างเดียว ซึ่งในองค์การนั้นควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับแสดงความคิดเห็นได้ ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบหัวหน้างาน และยังเป็นการลดช่องว่างทางการสื่อสาร และป้องกันการตีความหมายผิดด้วย เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญและมีส่วนร่วมในงานมากกว่า อยู่ในหน่วยงานที่ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้

บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือการปรึกษาหารือ

สารที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำการสื่อสารกัน มี 3 ลักษณะ ดังนี้ คือ (กรีซ สิบสนธ์, 2526)

- 1.Task Message คือการสื่อสารกัน เพื่อความสำเร็จของงาน
- 2.Maintenance Message คือการสื่อสารกันเพื่อให้งานสำเร็จและดำรงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการสื่อสารแบบเห็นหน้ากันนี้ ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- 3.Human Message คือการสื่อสารกันในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติหรือวัฒนธรรมของพนักงาน

Harold J. Leavitt (1964) ได้กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารสองทาง ปรากฏผลการทดสอบว่า

- การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
- การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารทางเดียวมีความถูกต้องน้อย แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทางที่มักมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

ผลการวิจัยของ Barrett, G.V. และ Franke, R.H. ได้ยืนยันถึงความรวดเร็วของการสื่อสารทางเดียวมีมากกว่าการสื่อสารสองทาง ทั้งนี้ ศึกษาจากผู้บังคับบัญชา 313 คน จาก 7 ประเทศ ที่มีลักษณะงานแบบเดียวกัน พบว่าผู้บังคับบัญชาใช้เวลาเพียง 6 นาทีในการสื่อสารทางเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้สำเร็จ (Barnard M. Bass and Edward C. Ryteland, Op.cit ) ในขณะที่การสื่อสารสองทางต้องใช้เวลาถึง 10 นาทีที่จะให้งานสำเร็จ ในขณะเดียวกัน Leavitt พบว่าการที่ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารทางเดียวมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกหดหู่มากกว่าผู้บังคับบัญชาที่ให้มีการสื่อสารสองทาง อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสนุกสนานกับงาน (Harold J. Leavitt :1964)

การสื่อสารแบบสองทางจะช่วยแก้ปัญหาทางการบริหารได้ดีกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว เพราะช่วยลดช่องว่างระหว่างผลงานที่ต้องการกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง การใช้การสื่อสารแบบนี้เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือ และประสานความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้สื่อสารกับอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความถูกต้องแม่นยำมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว ถึงแม้ว่าการสื่อสารแบบสองทางจะช้ากว่า แต่ก็มีโอกาสถูกต้องและทำให้ผู้รับสารเกิดความมั่นใจได้มากกว่า



แม้ว่าจะเสียเวลามากในการหาข้อสรุปที่เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ แต่การที่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ก็จะมีคามผิดพลาดเกิดขึ้นได้น้อยมาก เพราะช่วยกันมองปัญหาได้กว้างขวางละเอียดลึกซึ้งมากกว่า รวมทั้งยังช่วยลดการต่อต้านได้ด้วย เพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้คนมีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อองค์กร และก่อให้เกิดบรรยากาศความร่วมมืออย่างดียิ่ง

แต่บางครั้งการสื่อสารสองทางก็มีข้อจำกัดอยู่บ้าง เช่นในยามเร่งด่วนการใช้การสื่อสารสองทางจะเสียเวลามาก นอกจากนี้ ถ้าผู้ให้การสื่อสารขาดความสามารถในการอธิบายสิ่งต่างๆ ก็ควรใช้การสื่อสารทางเดียวจะดีกว่า (Harold J. Leavitt, 1964 )

โดยสรุปแล้ว เราจะใช้การสื่อสารทางเดียว ในกรณีที่เป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย เมื่ออยู่ในสถานการณ์เร่งด่วน ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างเร่งด่วน และเหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อสารมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง และใช้การสื่อสารสองทาง ในกรณีที่เรื่องที่จะสื่อสารเป็นเรื่องยาก ซับซ้อน เมื่อต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดขั้นตอนของเรื่องที่จะปฏิบัติ เมื่อต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน และเพื่อช่วยลดหย่อนโอกาสที่ผู้รับข่าวสารจะติดตามเรื่องที่สื่อสารไม่ทัน

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารทั้ง 2 แบบมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป ไม่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นในการติดต่อสื่อสารในองค์กรอาจใช้การสื่อสารทางเดียวควบคู่กับการสื่อสารสองทาง ซึ่งผู้บริหารควรพิจารณาว่าโอกาสใดควรใช้การสื่อสารแบบใด เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

ระบบการสื่อสารที่ดีควรมีการสื่อสารที่ต่อเนื่องและเป็นที่กระจ่าง ตรงกันรวมทั้งเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกัน ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องทำหน้าที่ประสานงานให้ข่าวสารระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงานด้วยการรับข่าวสารให้ถูกต้องเหมาะสม ต้องทำการชี้แจงนโยบายของบริษัทให้พนักงานทราบ และในทำนองเดียวกันข่าวสารจากทางด้านพนักงานเกี่ยวกับความต้องการ ความเห็น ความรู้สึกนึกคิดต่อหน่วยงาน องค์กร ฝ่ายจัดการควรที่จะทราบ เพื่อให้ทั้งฝ่ายจัดการและพนักงานได้ล่วงรู้ในความรู้สึกของกันและกัน

ผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานเป็นช่องทางในการสื่อสารที่สำคัญเพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน เป็นบุคคลที่เหมาะสมที่จะสื่อสารกับพนักงานอย่างได้ผล เนื่องจากความคุ้นเคยสนิทสนมและความไว้วางใจกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็นแหล่งข่าวสารที่พนักงานจะรับคำสั่งไปปฏิบัติ รับข่าวสารต่างๆขณะเดียวกันก็สามารถให้ข่าวสารในด้านความนึกคิด และอารมณ์ของพนักงานที่มีความอัดอั้นตันใจ มีความไม่พอใจสิ่งใด ก็สามารถระบายความรู้สึกโดยตรงกับหัวหน้าได้ นอกจากนี้ หัวหน้างานยังเป็นแหล่งข่าวสารที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องด้วย เพราะการผ่านของข่าวสารที่เกี่ยวกับคำสั่งหรือนโยบายมักมาจากเบื้องบน ซึ่งมีการถ่ายทอดข่าวสารจากผู้บริหารมา

ยังหัวหน้างานที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ เพื่อให้ถ่ายทอดสู่พนักงานในสังกัดต่อไป ทำให้การผ่านของข่าวสารนั้นมีลำดับขั้นตอนน้อยกว่า ทำให้การบิดเบือนของข่าวสารน้อยลง ตามที่ Patricia D. Witherspoon (1997) กล่าวไว้ว่า ถ้าข่าวสารยิ่งผ่านขั้นตอนทางการสื่อสารมาก ก็ยิ่งมีการบิดเบือนของข่าวสารมาก

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารพึงระลึกเสมอในการสื่อสารในองค์การ คือ พนักงานย่อมมีความสนใจต่อกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งหากพนักงานไม่ได้รับข่าวโดยตรง อาจนำไปสู่การเกิดข่าวลือ (Grapevine) อันจะนำไปสู่ความเข้าใจผิด ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อจิตใจและสมรรถภาพการทำงานของพนักงาน

## 2. จำแนกตามลักษณะการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

### 1. การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication)

หมายถึงการที่สารถูกส่งต่อไปในองค์การตามลำดับชั้นหรือตามลักษณะหน้าที่ของภารกิจ สารนั้นก็จะไหลผ่านไปตามสายใยความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ อาจถูกส่งขึ้นบนหรือลงล่าง ที่เป็นไปตามการมอบหมายอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ สารจะถูกส่งข้ามหน่วยงานก็ต่อเมื่อกำหนดไว้โดยหน้าที่การปฏิบัติ จะสังเกตได้ว่าความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์การจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของสาร นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการมักเน้นการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าคำพูด เช่น ประกาศแจ้งนโยบาย หรือผลความก้าวหน้าขององค์การ หรือเป็นการอาศัยการพูดจา เช่น การสั่งงานโดยตรง เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมักพบในระบบราชการ ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นแบบแผนและเป็นลายลักษณ์อักษร

ลักษณะของการสื่อสารแบบเป็นทางการมีดังนี้ คือ

1. เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
2. เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้บังคับบัญชา
3. เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่

### 2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal or Personal Communication)

หมายถึง การที่พนักงานติดต่อกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีลักษณะทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอน และข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางการไหลของข่าวสารจึงไม่อาจคะเนได้ (สมยศ นาวิการ, 2527 )

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอ ค้นเคยเป็นการส่วนตัว ส่วนใหญ่เป็นการ

ติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับองค์การเป็นส่วนใหญ่

ลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีดังนี้ คือ

- ส่วนใหญ่ผ่านความเกี่ยวพันระหว่างกันทางวาจา
- เป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์การและตำแหน่ง
- ส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว
- มีลักษณะสายใยการสื่อสารที่เป็นลูกโซ่ เป็นการถ่ายทอดข่าวสารแก่บุคคลมากกว่าหนึ่งคน
- มีโอกาสในความถูกต้องของข่าวสารน้อย
- มีอิทธิพลทั้งทางด้านบวกและด้านลบต่อองค์การ

การสื่อสารแบบนี้มีหน้าที่สำคัญ คือเป็นการรักษาความสัมพันธ์ทางด้านสังคมระหว่างพนักงาน ซึ่งบางครั้งอาจเกี่ยวกับงานด้วย การไหลของข่าวสารจะไปตามช่องทางที่ไม่เป็นทางการ และไปได้รวดเร็วกว่าช่องทางที่เป็นทางการ ดังนั้นจึงควรมีการให้ความสนใจในเครือข่ายของการสื่อสารแบบนี้ เพราะเป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก ซึ่งเกิดจากความใกล้ชิด รู้จักกันดีในรูปแบบการซุบซิบนินทา นับว่าเป็นช่องทางกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นเครื่องมือวัดขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี การซุบซิบนินทาทำให้เกิดข่าวลือ และมีอยู่บ่อยๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจและการแก้ไข โดยการให้ข่าวสารที่ถูกต้อง และอธิบายถึงข้อเท็จจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ

3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ แบ่งเป็น 2 แบบคือ

1. การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำหรือแบบวัจนะ (Verbal Communication) หมายถึงการสื่อสารต่างๆไปที่อาศัยคำ หรือเลขจำนวน หรือการเน้น เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้รับข่าวสารตรงตามที่ผู้ให้ข่าวสารต้องการ ซึ่งผู้บริหารควรมีความสามารถดังนี้ คือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521)

- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การสื่อสารได้ผลถ้าเข้าใจว่าสิ่งที่เราพูดหรือเขียนหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมาย เป็นการแสดงภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวสาร
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส การสื่อสารเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งถ้าหากเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสมกับเวลาและโอกาส

- ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้นำมีความคิดแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยาก

### ตัวอย่างการสื่อสารด้วยถ้อยคำและการเขียน

ถ้อยคำ	การเขียน
การพบปะรายบุคคล	คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร
การพบปะเป็นกลุ่ม	หนังสือเวียน
การประชุม	วารสาร
การประชุมคณะกรรมการ	บันทึก

## 2 การสื่อสารแบบไม่ใช่คำพูด (Nonverbal Communication)

เป็นการสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์นอกเหนือไปจากคำหรือเลขจำนวนหรือเครื่องหมายการเน้นโดยใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละคนให้ความหมายเฉพาะของตนเอง เมื่อเวลาแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเราอยู่ในสถานการณ์ใด การสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดเป็นการใช้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น

การสื่อสารโดยไม่ใช่ถ้อยคำมีลักษณะเป็นสากล เป็นที่ยอมรับ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ภาษาใบ้ ซึ่งเป็นการใช้ท่าทางต่าง ๆ แสดงถึงความต้องการของมนุษย์แต่ท่าทางเป็นเพียงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารที่ไม่ใช่ถ้อยคำลักษณะหนึ่งเท่านั้น ยังมีการสื่อสารที่ไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในลักษณะอื่น ๆ อีกดังนี้ คือ

1. เวลา การที่ผู้ส่งสารใช้เวลาในการสื่อสารอย่างไร ก็เป็นสัญลักษณ์ที่สื่อความหมายออกไปได้ด้วยการพูดการกระทำที่ใช้เวลานานอาจหมายถึงความพอใจในสิ่งนั้น
2. วัตถุ การใช้วัตถุหรือภาชนะหรือเครื่องแต่งกายล้วนให้ความหมายได้ทั้งสิ้น เช่นการแต่งชุดดำเป็นการไว้อาลัย
3. สถานที่ตั้ง หรือระยะห่าง เป็นสิ่งที่ให้ความหมายในลักษณะของข่าวสารอย่างหนึ่งด้วย เช่นขนาดของห้องทำงาน ที่ตั้งของโต๊ะทำงาน ระยะห่างที่คนยืนสนทนากัน เป็นต้น
4. สัญญาณ เป็นสัญลักษณ์ที่มีความเคลื่อนไหวซึ่งมนุษย์ทำขึ้นและใช้ให้สื่อความหมาย เป็นที่เข้าใจได้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ทั้งที่ต้องการให้เกิดความหมายเป็นสากลและมีความหมายเฉพาะในหมู่เหล่าของตน โดยเฉพาะตามที่ตกลงกัน ทั้งนี้รวมทั้งการใช้แสง สี สัญญาณต่าง ๆ เป็นต้น

#### 4. การจำแนกตามช่องทางเดินของสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

##### 1. การสื่อสารตามแนวตั้ง (Vertical Dimension or Hierarchy Effects ) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการสื่อสารในองค์การแบบคลาสสิก เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ตามสายการบังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้มักจะเป็นไปในรูปการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน การชักจูงความเข้าใจ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ (วุฒิชัย จานงค์, 1977 )

- เพื่อให้แนวปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน
- เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การ
- เพื่อให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลสำคัญ
- เพื่อบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา
- เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยทำให้เกิดการซาบซึ้งในเป้าหมาย

โดยทั่วไปช่องทางในการสื่อสารมีดังต่อไปนี้

1. การสั่งงานตามลำดับชั้น
2. โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ
3. วารสารของบริษัท
4. จดหมายถึงพนักงานโดยตรง
5. คู่มือพนักงาน
6. ที่เสียบข่าวสาร
7. รายงานประจำปี
8. ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง
9. ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน
10. สหภาพแรงงาน
11. การประชุมกลุ่ม

(2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หรือการสื่อสารในแนวตั้ง หมายถึงการส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า ไปยังระดับสูงกว่า คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสารย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับ การสื่อสารแบบนี้มักเป็นในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น

ช่องทางการสื่อสารจะมีลักษณะดังนี้ (สมิต สัชฌกร, 2527) คือ

1. การประชุมกลุ่ม
2. การร้องทุกข์
3. การเรียกร้อง

4. การปรึกษาหารือ
5. การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก
6. สหภาพแรงงาน

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารตามแนวดิ่งมีตัวแปรที่กำหนดบทบาทระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร คือ ตำแหน่งและอำนาจ ตำแหน่ง คือความสัมพันธ์ที่เกิดจากตำแหน่ง การงาน รวมทั้งการให้รางวัล หรือลงโทษ ส่วนอำนาจหมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดจากความสามารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัวในการควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และเหตุการณ์นั้น ในบางหน่วยงานหรือบางกรณีที่ไม่มีตำแหน่งเหนือกว่าในฐานะผู้บังคับบัญชา อาจสามารถสร้างอำนาจบุคลิกลักษณะ จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆอย่างไม่เป็นทางการในฐานะผู้บังคับบัญชาและสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งได้มากกว่าบุคคลที่มีฐานะตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีอำนาจสั่งการ แต่ไม่มีศักยภาพจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้

## 2. การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

คือการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์การ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาเดียวกันและมีหน้าที่การทำงานในลักษณะเดียวกัน เป็นการสื่อสารเพื่อขอคำแนะนำและข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็นกัน เพื่อแก้ปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงาน เพื่อลดข้อขัดแย้งจากความคิดเห็นที่แตกต่าง และเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

วิธีการสื่อสารในแนวนอน มีดังนี้ คือ

1. การประชุมกรรมการ
2. แลกเปลี่ยนความเห็นกันระหว่างหยุดพักงาน
3. การคุยกันทางโทรศัพท์
4. บันทึกรับข้อความ
5. กิจกรรมทางสังคม
6. หนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ
7. การร่วมมือและการประสานงาน
8. วงจรการควบคุมคุณภาพ

### 3. การสื่อสารแบบข้ามสายงาน (Cross Channel Communication)

หรือเรียกอีกอย่างว่า การสื่อสารในแนวไขว้ ในองค์กรส่วนใหญ่พนักงานต่างมีความจำเป็นที่ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงานหรือคนละหน้าที่ การสื่อสารในแนวไขว้เป็นการลดขั้นตอน ซึ่งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีคือ ทำให้การสื่อสารรวดเร็วเพราะเป็นการส่งเสริมการสื่อสารในแนวตั้งและแนวดิ่งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ผลเสียคือ ทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองลงไปไม่มีความแน่นอน และรู้สึกวิตกว่าข้อมูลต่างๆถูกเสนอข้ามหัวไปโดยไม่มีการเสนอแนะ

โดยทั่วไปในองค์กรส่วนใหญ่มักมีการใช้การสื่อสารในลักษณะผสมผสานกัน เพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสาร อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานที่น่าพอใจ

#### แนวความคิดเรื่องความเป็นผู้นำในองค์กร

ความเป็นผู้นำ คือการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำ

#### ความเป็นผู้นำและการบริหาร (สมยศ นาวิการ, 2540)

ผู้บริหาร คือผู้ที่ถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ พวกเขาจะมีอำนาจตามกฎหมายที่ยอมให้พวกเขาให้รางวัลและลงโทษกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลจะอยู่บนรากฐานของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่ได้มาจากตำแหน่งของพวกเขา ในทางกลับกันผู้นำอาจจะถูกแต่งตั้งหรือปรากฏขึ้นมาภายในกลุ่มก็ได้ ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการนอกเหนือไปจากการกระทำที่กำหนดไว้โดยอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการได้

ตามความเห็นของเฟรด อี. ฟีดเลอร์ ผู้นำคือ บุคคลภายในกลุ่มที่ได้ถูกมอบหมายงานของการสั่งการและการประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน แต่ผู้บริหารคือบุคคลที่สวมบทบาทแต่งตั้งภายในโครงสร้างที่เป็นทางการ แม้ว่าบทบาทนี้จะให้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ พวกเขาอาจจะเป็นผู้บริหารที่ขาดความสามารถของการเป็นผู้นำอย่างสิ้นเชิงก็ได้ ผู้บริหารเหล่านี้จะมีความสำเร็จอย่างจำกัดภายในองค์กร ดังนั้น ความเป็นผู้นำทางการบริหาร คือการมีทักษะทั้งทางการบริหาร และความเป็นผู้นำ

อย่างไรก็ตามการบริหารจะมีขอบเขตกว้างกว่าการเป็นผู้นำมาก และมุ่งประเด็นที่เป็นพฤติกรรม ดังนั้นการมีเพียงทักษะทางการบริหารจะไม่เพียงพอต่อผู้บริหารที่จะบรรลุความสำเร็จภายในโลกของธุรกิจปัจจุบันอีกต่อไปแล้ว ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องมีความเข้าใจพื้นฐานความแตกต่างระหว่างการบริหารและการเป็นผู้นำ และกิจกรรมทั้งสองอย่างนี้จะถูกรวมเข้าด้วยกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร

### หน้าที่ของผู้บริหาร (Nelville Bain, 1995)

ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งมีทั้งหมด 5 หน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน คือการวางแผนในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการและทางเลือกต่างๆ ในอนาคต และจะมีการวางแผนเป้าหมายในอนาคตไว้ รวมไปถึงการวัดไว้ว่าสามารถวัดความสำเร็จนั้นได้อย่างไร
2. การทำงานประมาณ คือ เป็นงานส่วนหนึ่งของการวางแผนเช่นกัน แต่อยู่ในส่วนที่ต่างกัน ซึ่งในบางหน่วยงานจะมีการทำงานประมาณและงบการเงินประจำปี ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลักขององค์กร ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าหน้าที่นี้จะมีความสัมพันธ์ต่อการวางกลยุทธ์
3. การจัดการองค์กร คือการจัดโครงสร้างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางแผนไว้
4. การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งในส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญมาก ต้องมีการคิดอย่างรอบคอบเพื่อให้พนักงานทำงานได้ตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งการสื่อสารก็เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจในนี้ได้ ดังนั้นการสื่อสารในองค์กรจึงต้องมีความชัดเจนและมีส่วนเกี่ยวข้องต่อแผนทางธุรกิจและไปได้ดีต่อเป้าหมายที่วางไว้
5. การควบคุม คือการควบคุมดูแลให้องค์กรทำงานได้ตามที่วางแผนเอาไว้

### แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

Monir H. Tayeb (1996) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งจำแนกได้เป็น 4 ชนิด ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำที่เป็นศูนย์รวมอำนาจ มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ
  - มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย
  - เป็นผู้ตัดสินใจเองในทุกเรื่องแล้วจึงส่งผลไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
  - มีการใช้การข่มขู่เมื่อจำเป็น
  - ไม่เชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวมอำนาจอยู่บ้าง แต่มีลักษณะของการโน้มน้าวใจที่ดี มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ
  - ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
  - เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสตัดสินใจแต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบของผู้นำ
  - มีการให้รางวัลและลงโทษเพื่อกระตุ้นพนักงาน
  - มีการตัดสินใจในสิ่งสำคัญ เบื้องต้นก่อนแล้วจึงส่งผ่านความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป



3. เป็นผู้ที่มีการศึกษาหรือและเป็นประชาธิปไตย มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ
  - มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
  - ก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไร จะมีการขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาอีกครั้งหนึ่งก่อนตัดสินใจขั้นสุดท้าย
  - มีการสื่อสารและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกว้างขวาง
  
4. เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม มีลักษณะดังต่อไปนี้
  - มีความเชื่อมั่นและมั่นใจอย่างเต็มเปี่ยมในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
  - มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
  - มีการเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรับฟังความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจ โดยในการตัดสินใจจะถือว่าเสียงส่วนใหญ่เป็นมติ

ซึ่งผู้นำแบบต่างๆ เหล่านี้ ก็มีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ปรัชญาส่วนบุคคลและ โครงสร้างองค์การ เป็นต้น

#### ลักษณะโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การในที่นี้ คือ แบบแผนพฤติกรรมที่ตั้งขึ้นเพื่อการทำงานต่างๆ ภายในองค์การ เช่น การมอบหมายงาน การร่วมมือกัน ซึ่ง นักวิจัย Aston ได้กล่าวถึงมิติต่างๆ ขององค์การดังนี้คือ

1. โครงสร้างแบบรวมศูนย์อำนาจ คือมีการตัดสินใจในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเล็กๆ เท่านั้นหรืออาจมีการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้จัดการหรือพนักงานที่มีส่วนกระทบต่อการตัดสินใจนั้น
2. โครงสร้างแบบมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คือมีการแบ่งสายงานการทำงานเฉพาะด้าน เช่น สายงานการตลาด ซึ่งเชี่ยวชาญด้านการตลาด ก็จะดูแลแต่ด้านนั้น
3. โครงสร้างแบบเป็นทางการ คือมีการเขียนกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อไว้ใช้เป็นกฎเกณฑ์สำหรับพนักงาน
4. โครงสร้างแบบมาตรฐาน คือ เป็นองค์การที่มีระบบระเบียบที่เป็นมาตรฐานที่ปฏิบัติซ้ำๆ จนกลายเป็นกฎระเบียบขององค์การ

## แนวความคิดเรื่องบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร (Organization Communications Climate)

บรรยากาศ คือ คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในองค์กรประกอบด้วย การประเมินและปฏิบัติต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์กรเกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกันสามส่วน ดังนี้

ส่วน ก.	ส่วน ข.	ส่วน ค.
การรับรู้ต่อ	การหามาได้ของข่าวสาร	โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นอย่างไร
ทัศนคติต่อ	สถานะของการทำงาน	ความไว้วางใจ
ความคาดหวังต่อ	การบังคับบัญชา	ความสนับสนุนและความรับผิดชอบ ข่าวสาร
ความพึงพอใจต่อ	การจ่ายผลตอบแทน ความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์กร	จากเบื้องบนสู่เบื้องล่างอย่างถูกต้องและ เปิดเผยข่าวสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนที่ เชื่อถือได้ และตรงไปตรงมา การมีส่วนร่วม ร่วมในการตัดสินใจ การมุ่งเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่สูง และงานท้าทาย

ดังนั้น บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นผลมาจากการที่สมาชิกขององค์กรรับรู้ (ทัศนคติและความคาดหวังหรือความพึงพอใจ) ต่อคุณลักษณะขององค์กร เช่น นโยบาย การส่งข่าวสาร งาน ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรไว้วางใจเขา และยอมให้พวกเขามีความเป็นอิสระ สนับสนุน และให้พวกเขารับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขา ส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ถูกต้องและเพียงพอ รับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา ปรีกษาหรือกับสมาชิกขององค์กร และให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการทำงานที่ท้าทาย แคโชน (สมยศ นาวิการ, 2527)

บรรยากาศในการสื่อสารสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อ บุคลากรมีสภาพความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความซื่ออกเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นอย่างดี มีความไว้นื้อเชื่อใจกันและกันสูงย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีผลงานดีขึ้น โดยที่บุคลากรไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (กรีซ สิบสนธิ์, 2526 )

Goldhaber (1979) ได้อธิบายถึงบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์การว่าประกอบด้วย ปัจจัย 5 อย่าง คือ

1. บรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Supportiveness) คือพนักงานรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาช่วยให้พวกเขาสร้าง รักษาคุณค่า และความสำเร็จในตัวเองไว้ได้ ซึ่งทำได้โดย
  - 1.1 การอธิบาย การไต่ถาม เพื่อขอข้อมูลในเรื่องต่างๆ
  - 1.2 การทำความเข้าใจและช่วยพนักงานหาทางแก้ไขปัญหา
  - 1.3 ซื่อสัตย์และเปิดเผยต่อกันและกัน
  - 1.4 ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องความเชื่อใจและความเคารพ
  - 1.5 พยายามทำความเข้าใจ รับฟัง และแบ่งปันปัญหาร่วมกัน
  - 1.6 ยินดีรับฟังปัญหาและพฤติกรรมใหม่และพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้
2. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันตัดสินใจ
3. ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งสาร
4. มีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและการฟัง
5. มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้คนภายในองค์การทราบ

ผู้บริหารที่มีความชำนาญ มักจะเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์การ โดยการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ย่อมจะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเปิดเผยความรู้สึก ความคิดเห็น อันจะนำไปสู่ความเข้าใจซึ่งกันและกัน มองเห็นปัญหาร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดบรรยากาศในการสื่อสารที่จะเอื้ออำนวยในการช่วยแก้ปัญหาอื่น ๆ ในองค์การอีกด้วย

พนักงานควรจะรับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับระบบทั้งหมดขององค์การ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ วางแนวทางสำหรับตนเองให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หลักและโครงสร้างขององค์การ ถ้าหากพนักงานขาดข้อมูลข่าวสารก็จะขาดแนวความคิดในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์การ และเนื่องจากพนักงานทั่วไปต้องการความก้าวหน้า จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในองค์การนั้น

นอกจากนี้ บรรยากาศในการสื่อสารในองค์การยังประกอบด้วย พฤติกรรมของคนที่รับรู้เหตุการณ์ การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และโอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะกระทบต่อพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการสร้างงาน ความสำเร็จของงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานที่จะทำให้งานก้าวหน้า บรรยากาศในการสื่อสารขององค์การมีความสำคัญกว่าความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเสียอีก เพราะถ้าบรรยากาศไม่ดี คนก็ไม่อยากแสดงความรู้ความสามารถของตน

ดังนั้น ทั้งบรรยากาศในองค์การและบรรยากาศการสื่อสารในองค์การจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนโดยส่วนรวม (สุพรรณิ ภรณ์เกียรติคุณ, 2533 )

บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะทำให้คนมีความรู้สึกและมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์การ ความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของแต่ละคนที่ก่อให้เกิดทัศนคติ การคาดหวังและความพอใจหรือไม่พอใจของคน ส่วนที่สองคือสภาพแวดล้อมที่พวกเขาเห็น ความรู้สึกของคนจะเกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องของสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือเงินเดือน ความเจริญก้าวหน้าในงาน เพื่อนร่วมงาน ข่าวสารที่ได้รับและนโยบายขององค์การ ส่วนที่สามคือผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การ การแสดงออกเหล่านี้ก็คือ ความไว้วางใจต่อกันทั้งต่อฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงานและองค์การ การเสี่ยงภัย ความรับผิดชอบต่องาน การเปิดเผยข้อมูล ความตั้งใจ ความเชื่อถือ การแจ้งข่าวสาร การตัดสินใจ และการอุทิศตนเองให้กับงานขององค์การ

#### แนวความคิดเรื่องความสัมพันธ์ในการสื่อสาร (Communications Relationship)

การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นภายใต้ความสัมพันธ์แบบใดแบบหนึ่ง และปฏิสัมพันธ์แต่ละครั้งมีผลต่อความสัมพันธ์ โดยอาจทำให้ความสัมพันธ์กระชับขึ้น คงความสัมพันธ์เดิม หรือทำให้ความสัมพันธ์แยกลง นอกจากนี้ ลักษณะความสัมพันธ์ยังมีผลต่อการตอบสนองต่อสารที่ได้รับหากมีความสัมพันธ์ที่ดี บุคคลก็จะตอบสนองในทางที่ดีด้วย ดังนั้น โดยทั่วไปความสัมพันธ์ในเชิงลบ จึงสะกิดกั้นการสื่อสาร ด้วยเหตุนี้ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดสิ่งหนึ่งคือ ควรมีการตรวจสอบ โดยทั่วไป เราจะพบความสัมพันธ์ต่อไปนี้ในองค์การ (อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท และ เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2538 )

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้ผู้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความไว้วางใจหรือเชื่อใจระหว่างบุคคล (trust) ซึ่ง Klaus และ Bass (1982) พบว่ามีอิทธิพลต่อคุณภาพ ระดับ เนื้อหา และทิศทางการสื่อสารและระดับความเชื่อใจที่บุคคลหนึ่งมีต่อบุคคลหนึ่ง เป็นตัวชี้ประสิทธิภาพการสื่อสารที่สำคัญอย่างหนึ่ง
2. ลักษณะและทิศทางแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสาร เช่น ถ้ามีการสื่อสารจากล่างขึ้นไปบน (Upward) น้อย ก็อาจแสดงว่าลูกน้องมองหัวหน้างานนั้นเป็นคนไม่เปิดกว้าง เป็นต้น
3. สไตล์การสื่อสารของหัวหน้างาน และการตอบสนองของลูกน้องต่อสไตล์การสื่อสารของหัวหน้างาน รวมทั้งการตีความเหมาะสมของการใช้สไตล์การสื่อสารของบุคคลจากการรับรู้ของบุคคลอื่น

## แนวความคิดเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสาร

นักทฤษฎีทางการสื่อสารที่มีชื่อเสียงได้ให้นิยามคำว่า "ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communications Satisfaction)" ไว้หลายท่านด้วยกัน โดยแต่ละท่านให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป เช่น Redding (อ้างถึง ในสมศรี คานติเกษม, 2529) ได้ให้นิยามว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ มีต่อข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารที่มีอยู่นั้นว่า สามารถที่จะตอบสนองความต้องการข่าวสารของบุคลากรภายในองค์กรนั้นหรือไม่ อย่างไร และข่าวสารนั้นมาจากใคร มีวิธีการรับและเผยแพร่ข่าวสารนั้นอย่างไร

David K. Berlo (1960) ได้กล่าวเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรว่า มักจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวกับการผลิตเพื่อให้ภารกิจลุล่วง ข่าวสารนวัตกรรมเพื่อเปิดแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และข่าวสารคงสภาพเพื่อรักษาระบบและวิธีการทำงาน

สำหรับ Evans, John W (1962) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร คือความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จไปได้

Thayer L. (1968) ได้กล่าวถึงข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่า จะต้องกระจายหรือหมุนเวียนอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในรูปของการบอกกล่าว การสั่งการ และการชี้แนะ โดยความพึงพอใจในเรื่องของข่าวสารที่บุคลากรภายในองค์กรได้รับจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บุคลากรจะต้องได้รับข่าวสารที่สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายของตัวบุคลากรเอง

สมยศ นาวิการ (2527) เห็นว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มาเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออก หรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่า การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

Down and Hazen (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) ได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร (Communications Satisfaction Survey) เรียกชื่อย่อว่า CSS เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์กรซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1. ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป (General Organization Perspective) เป็นคำถามที่สะท้อนถึงข่าวสารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่างทั้งหมดขององค์กร

2. ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (Personal Feedback) องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผลส่วนตัวของงานและวิธีที่เขาถูกยอมรับโดยองค์การ
3. การประสาน หล่อหลอมทางองค์การ (Organization Integration) เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคล กับข่าวสารข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับองค์การและสิ่งแวดล้อมด้านงาน
4. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Relation with Supervisor) หมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา
5. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (Communications Climate) เป็นการสะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับองค์การ และส่วนตัวหรือขีดขั้นที่การติดต่อสื่อสารจริงจังและกระตุ้นพนักงานที่บรรลุกับเป้าหมาย
6. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Informal Communication) เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน
7. คุณภาพของสื่อ (Media Quality) องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงขีดขั้นที่ว่า พนักงานรับรู้รูปแบบหลักของการสื่อสาร (บันทึกข้อความ สิ่งตีพิมพ์) ว่าเป็นผู้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
8. การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Subordinate) เป็นการเน้นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับว่า สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์การหรือไม่ ถ้าข่าวสารที่บุคลากรได้รับสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรขององค์การ ก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่มีอยู่ภายในองค์การจึงนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรแล้ว ยังเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ถ้าบุคลากรขององค์การขาดข้อมูลข่าวสาร บุคลากรจะขาดแนวความคิดในการปฏิบัติงานและในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์การด้วยเหตุนี้ องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาข่าวสารที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้บุคลากรขององค์การมีการรับและส่งข่าวสารระหว่างกันและเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการสื่อสาร ซึ่งมีหลายประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. องค์การ คือภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป เป็นสิ่งสะท้อนถึงข่าวสารที่เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์การ
2. ข่าวสาร คือความพึงพอใจในความเพียงพอของข่าวสาร คือข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ
3. ระยะเวลาและทิศทางการสื่อสาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 เดือนไซ คือ

- ผู้ส่งสารส่งสารไปยังผู้รับสารไกลตัว เป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารที่อยู่ในหน่วยงานของตน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสารพอใจที่สุด
  - ผู้รับสารรับสารจากแหล่งสารไกลตัวเป็นเงื่อนไขที่ผู้รับสารรับสารจากแหล่งที่อยู่ภายในหน่วยงานของตน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ผู้รับสารพอใจที่สุด
  - ผู้ส่งสารส่งสารไปยังผู้รับสารไกลตัว เป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสารส่งสารไปยังผู้รับสารไกลตัว ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสารจะมีความพึงพอใจไม่มากนัก
  - ผู้รับสารรับสารจากแหล่งสารไกลตัว เป็นเงื่อนไขที่ผู้รับสารรับสารจากแหล่งที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ผู้รับสารไม่พึงพอใจมากนัก
4. สื่อกลาง คือคุณภาพของสื่อว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน และวิธีการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การ เช่นบันทึก แดงการณณ์ นั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน

#### ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร

- ความแตกต่างทางเพศ
- ความแตกต่างทางด้านอายุ
- ความแตกต่างด้านระดับการศึกษา
- ความแตกต่างด้านสถานภาพหรือระดับตำแหน่งในองค์การ
- ความแตกต่างของระยะเวลาในการทำงานในองค์การ

#### ประเภทของข่าวสารในองค์การ มีดังนี้คือ (G.m. Goldhaber, 1979)

1. ข่าวสารการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับการทำงาน การบริการเป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคคลกรในการปฏิบัติงาน
2. ข่าวสารทนุบำรุง ได้แก่ข่าวสารที่เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ เป็นข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ข่าวสารมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ข่าวสารการประชุม ข่าวการสัมภาษณ์ เป็นข่าวที่จำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกรและสร้างขวัญในการทำงาน
4. ข่าวสารนวัตกรรม ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นสิ่งที่บุคคลกรควรรับทราบ

#### การพัฒนาการสื่อสารในองค์การ

วิธีการพัฒนาการสื่อสารในองค์การนั้น สามารถทำได้โดยการกระตุ้นการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Dean R. Spitzer, 1995)

การกระตุ้นการสื่อสารนั้นมีความสำคัญมาก และจะทำให้เกิดผลดีทั้งต่อระบบการสื่อสารที่ได้รับการสื่อสารวมไปถึงการกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานและความพึงพอใจในการสื่อสาร ซึ่งมี หลักใหญ่ๆ 3 หลัก คือ

1. การสื่อสารอย่างเปิดเผย เพราะการขาดข้อมูลจะเป็นต้นเหตุให้คนเกิดความกังวลใจ ซึ่งเมื่อเกิดความกังวลใจที่ได้รับข้อมูลไม่เพียงพอแล้ว ก็จะพยายามแสวงหาข่าวสารจากแหล่งอื่น ซึ่งเป็นที่มาของข่าวลือ ซึ่งสามารถทำได้ดังต่อไปนี้
  - การแบ่งสรรข้อมูลทุกอย่าง องค์การส่วนใหญ่มักไม่ค่อยให้ข้อมูลกับพนักงาน ซึ่งจริงๆ แล้วพนักงานมีความต้องการที่จะรู้ทุกอย่างเช่น กลยุทธ์ กำไร หรือขาดทุน เป็นต้น ซึ่งองค์การควรมีการตั้งเป็นกฎคร่าวๆ ไว้สำหรับพิจารณาในการให้ข้อมูลว่าข้อมูลใดให้ได้หรือไม่
  - การสื่อสารบ่อยๆ มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยบ่อยๆ ควรมีการตั้งเกณฑ์ในการสื่อสารในองค์การว่าจะมีความถี่มากน้อยเท่าใด พนักงานควรได้รับสรุปย่อทางด้านภารกิจ เพื่อให้เกิดการรับทราบข่าวสารขององค์การ
  - มีการสื่อสารอย่างทันทีทันใดในสิ่งเร่งด่วน เมื่อมีสิ่งสำคัญเกิดขึ้น ควรมีการแจ้งให้พนักงานทราบในที่
  - การปรึกษาหารือกับพนักงานในทุกเรื่องแม้ในเรื่องที่ปรึกษาไม่ได้ ควรมีการปรึกษาทุกเรื่องกับพนักงานแม้ในเรื่องที่ปรึกษาไม่ได้ เพราะการที่พนักงานไม่ทราบสิ่งเหล่านี้ จะทำให้เกิดความกลัวขึ้นภายในองค์การ
  - มีการสื่อสารแม้ในข่าวสารที่เป็นความลับ เพราะข่าวสารที่เป็นความลับจะเป็นที่มาของความไม่เชื่อใจกันในองค์การ
  - มีการปรึกษา วิเคราะห์ในเรื่องความล้มเหลว หรือความผิดพลาดขององค์การ ซึ่งพนักงานย่อมจะมีความรู้สึกดีที่ได้รับรู้ความเป็นไป ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพื่อจะได้ร่วมกันแก้ไข
  - ควรมีการยอมรับฟังและรับผิดชอบซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดความผิดพลาดในองค์กรควรมีการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และร่วมกันแก้ไข เพราะไม่มีองค์กรใดเลยที่ไม่เคยผิดพลาด ซึ่งเมื่อมีการยอมรับความผิดพลาดแล้วจะทำให้เกิดแก้ไขและเกิดความน่าเชื่อถือในเวลาต่อมา

## 2. การสื่อสารอย่างมีพลัง

การสื่อสารที่ดีต้องสามารถกระตุ้นให้พนักงานสนใจได้ในข้อมูลนั้น และทำให้พนักงานสามารถกระทำตามข้อมูลที่ได้รับได้ ซึ่งมีหลักดังต่อไปนี้ คือ

- การใช้ถ้อยคำที่มีพลัง สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน เข้าใจได้ทันที
- การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่ทำให้เห็นภาพได้ สามารถคิดล่วงหน้าไปได้ว่าควรทำอย่างไร หรือมีใช้สัญลักษณ์เพื่อทำเป็น check list ว่าทุกคนได้ทำตามสิ่งที่บริษัทได้ตั้งไว้หรือไม่ หรืออาจใช้บอร์ดหรือวีดีโอเทปเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจและมองเห็นภาพความเป็นไปขององค์การ
- มีการอธิบายถึงสาเหตุ คือพนักงานไม่ได้ต้องการทราบเพียงว่า เกิดอะไรขึ้น แต่พวกเขายังต้องการทราบว่าทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น เพื่อให้เป็นเครื่องมือกระตุ้นความพึงพอใจในการสื่อสาร และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่อไป



- มีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว เพราะในการสื่อสารบางเรื่องควรมีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ไม่เช่นนั้นพนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่ดี รู้สึกว่าตนเองไม่น่าเชื่อถือ
- มีการสื่อสารไปในทางบวก โดยส่วนใหญ่ การสื่อสารในองค์การมักก่อให้เกิดผลในทางลบ ประกอบกับทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การแล้ว ย่อมทำให้เกิดความเบื่อหน่าย เฉื่อยชา ดังนั้น ผู้นำควรมีการกระตุ้น โดยการให้ข่าวดีกับพนักงานบ้าง เพื่อให้เกิดบรรยากาศการสื่อสารที่ดีซึ่งจะทำให้เกิดความตื่นเต้น ตีใจ และก่อให้เกิดผลที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
- มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา แม้ว่าความเชื่อใจจะเป็นส่วนสำคัญของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แต่จากการวิจัยพบว่า มีพนักงานจำนวนมากที่ไม่เชื่อใจในผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นจึงมีความสำคัญที่องค์การจะต้องมีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความเชื่อใจ
- มีการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานเข้าใจในสิ่งที่ต้องการขององค์การ ให้รู้ว่ามีบริษัทเน้น ย้ำในเรื่องนี้ เช่นถ้าบริษัทต้องการให้พนักงานตระหนักถึงความปลอดภัย ก็ควรมีการพูดคุยในเรื่องนี้เสมอ ๆ

3. การสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งในข้อนี้ แนะนำว่าควรมีการสื่อสารแบบสองทาง ควรมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าสามารถสร้างการสื่อสารสองทางได้ ก็จะก่อให้เกิดบรรยากาศการสื่อสารที่ดีได้

### **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน**

ประโยชน์ของการตรวจสอบความพึงพอใจในงาน มีดังนี้ คือ (Charles R. Milton, Human Behavior in Organizations, 1981)

1. เพื่อให้เข้าใจแหล่งที่มาของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน
2. เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเรียนรู้ว่าส่วนใดในการปฏิบัติงานที่พนักงานมีความพึงพอใจและส่วนใดที่ไม่พึงพอใจ
4. เพื่อเรียนรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม ที่มาของการลาออกและการขาดงาน

งานนั้นมีส่วนสร้างความพอใจอยู่ 2 ทางคือ

1. ความพอใจในขณะทำงาน
2. ความพอใจที่พลอยได้จากงาน

**ความพอใจในขณะทำงาน** คือความพอใจเมื่อทำงานได้ผลดี มีโอกาสก้าวหน้าหรือความพอใจที่มีเพื่อนร่วมงาน มีการสังสรรค์กัน และมีคนนับถือยกย่องในหมู่คนทำงาน

ความพอใจที่พลอยได้จากงาน ได้แก่ค่าจ้าง การพักร้อน เงินบำเหน็จบำนาญ การประกันชีวิตที่นายจ้างหรือทางองค์การออกให้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มักจะได้รับภายหลังที่ได้ทำงานผ่านไป

แล้วเมื่อเปรียบเทียบความพอใจแบบนี้กับความต้องการของมนุษย์แล้ว จะเห็นได้ว่าความพอใจที่พลอยได้จากงาน มีส่วนสนองความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัยให้แก่มนุษย์ ส่วนความพอใจในขณะทำงานนั้น มีส่วนสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป (เสถียร เหลืองอร่าม, 2519)

มอร์ส (Morse อ้างในอัสวฤทธิ อุทัยรัตน์, 2537) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของการทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมาก จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นก็ลดน้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

Strauss, G. and Sayles, Leonard R. ( 1960) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

ทฤษฎีที่สามารถนำมาเชื่อมโยงเข้ากับการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ "ทฤษฎีของ Abraham H.Maslow" ซึ่งได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ดังนี้คือ (Maslow A.H., 1970 )

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs ) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ คือปัจจัยสี่ โดยองค์การจ่ายค่าจ้างสำหรับพนักงานเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน เพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งในที่นี้รวมไปถึงความต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ชวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (Belongingness and Love needs) เป็นความต้องการในการมีส่วนร่วมทางสังคม ต้องการการยอมรับ ความเป็นมิตร จากบุคคลอื่นในสังคม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) รวมไปถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เกียรติและศักดิ์ศรี การมีตำแหน่งสูงในองค์การ และเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป
5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Needs for self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิต ซึ่งเป็นความคาดหวังภายในของคนทั่วไป

ต่อมา Clayton P. Alderfer ปรับปรุงแนวความคิดจากทฤษฎีของมาสโลว์ จากความต้องการ 5 ระดับ มาเป็นความต้องการ 3 ระดับ เรียกว่า ทฤษฎี E.R.G. หรือเรียกว่า Alderfer's Modification ซึ่งเสนอว่า คนเรามีความต้องการหลัก 3 ประการ คือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs : E) เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับด้านร่างกาย และด้านวัตถุในทางที่จะทำให้เกิดความ เป็นอยู่ที่ดีสุขสบายและปลอดภัย
2. ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ที่บุคคลเกี่ยวข้องด้วย
3. ความต้องการทางด้านความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs : G) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการที่บุคคลได้สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำหรับตัวเอง และสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้าเติบโตยิ่งขึ้นไป

นอกจากนี้ ยังมีผู้ศึกษาในเรื่องความต้องการของมนุษย์ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานได้ คือ Frederick Herzberg (1959) และเพื่อนร่วมงานของเขา ได้ศึกษา เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องานของวิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน สรุปได้ว่า ความพอใจและความไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ได้มีเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองปัจจัย คือ

1. ปัจจัยจูงใจ คือปัจจัยที่ทำให้คนชอบและรักงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มี 5 ประการดังนี้ คือ
  1. ความสำเร็จในการทำงาน คือการที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง
  2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
  3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังผู้เดียว
  4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้น จากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
  5. ความก้าวหน้า หมายถึงการได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยคำจูนหรือปัจจัยอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะคำจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การก็จะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยคำจูนมีดังนี้ คือ

1. เงินเดือน เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต คือการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน หมายถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือว่าจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
4. สถานะทางอาชีพ หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือ ของสังคม มีเกียรติ
5. นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
6. สภาพการทำงาน คือ สภาพทางกายภาพของงานรวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่
8. ความมั่นคงในงาน หมายถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานหรือความยั่งยืนของอาชีพ
9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมทางการบริหาร

Davis, Ralph C. (1951) ซึ่งเป็นทั้งนักวิชาการและนักบริหารได้ถือเอาความพอใจในงานเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของขวัญ (Moral) กล่าวคือ เป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัยบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ โดยได้เปรียบเทียบว่ากำลังขวัญในการทำงานนั้นอาจเปรียบคล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะกำลังขวัญอาจเป็นได้ทั้งในความหมายที่สูง และเช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกาย ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพอยู่เสมอฉันใดก็ฉันนั้น ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จำต้องหมั่นตรวจตรากำลังขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การเสมอด้วย องค์ประกอบที่สำคัญของกำลังขวัญคือ

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพอใจย่อมได้ผลมากกว่าที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความขยัน มั่นใจ และมีกำลังขวัญที่ดี
5. สภาพของการปฏิบัติงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในที่นี้รวมถึงสภาพทางการและจิตใจ

รายงานสรุปของ Guildford, John S. and David E. Gray (1970) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผลจากการที่บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็คือผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การที่จะเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตนั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคงของงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดี สภาพการทำงานและสวัสดิการ

จำนงค์ สมประสงค์ (2518) ได้สรุปความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานให้มากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การลดความสนใจในงาน สร้างความท้อแท้ในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง และเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้สำเร็จ การที่บุคลากรในองค์การจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสิ่งจูงใจที่เป็นองค์ประกอบที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น หากองค์ประกอบนั้นมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารบุคคลที่ดี และให้ความสนใจในรูปแบบการสื่อสารในองค์การนั้น ย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการทำงาน คือการสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันกับงาน อยากทำงานโดยทุ่มเท และเสียสละเพื่อองค์การและหน่วยงาน

Applewhite, Phillip B. (1965) กล่าวว่าความพอใจเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความหมายกว้าง รวมถึงความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้

นอกจากนั้น ยังมี Von Haller B. Gilmer (1971) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยจะเพิ่มขึ้นตามอายุของผู้ปฏิบัติงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสนำหน้าจากความสามารถในการทำงาน
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ความพอใจต่องานที่ทำ ชื่อเสียง
4. ค่าจ้าง
5. ลักษณะงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
6. การนิเทศงาน การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ
7. ลักษณะทางสังคม
8. การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
9. สภาพการทำงาน
10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูล เช่น เงิน บำเหน็จ การบริการและการรักษาพยาบาล

ในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกทฤษฎีของเฮริชเบริก เป็นแนวทางในการวิจัยเพราะเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย โดยได้ดัดแปลงมาใช้เพื่อครอบคลุมและเหมาะสม โดยเลือกศึกษา 7 ปัจจัย คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าในงาน รายได้และสวัสดิการ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชาและความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา

#### ทฤษฎี แนวความคิดที่เกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organisation Commitment)

Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. (1983) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม พบว่าความหมายของความผูกพันต่อองค์การมีผู้ให้คำนิยามไว้ 2 แนวทาง คือ

แนวทางที่หนึ่ง ความผูกพันต่อองค์การเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลที่เป็นผลมาจากการกระทำในอดีต ถ้าบุคคลลงทุนลงแรงในองค์การ มีผลงานและไม่สามารถที่จะนำกลับคืนมาได้ บุคคลนั้นจะมีความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งและได้เสนอทฤษฎีกล่าวได้

กล่าวเสียอธิบายว่า การที่บุคคลเข้าทำงานในองค์กร จะต้องลงทุนลงแรงในหลายด้าน เช่น เวลา ความรู้สึกต่าง ๆ เงิน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสูญเปล่าไปเมื่อออกจากองค์กร หรือไม่มีสิ่งใดมาทดแทนการลงทุนในองค์กรเดิมได้ ตราบใดที่บุคคลยังยอมทุ่มเททุนเหล่านี้ เรียกว่าบุคคลนั้นมีความผูกพันต่อองค์กรและเป็นความผูกพันแบบต่อเนื่อง

แนวทางที่สอง ความผูกพันต่อองค์กรในเชิงทัศนคติและความรู้สึกที่มีต่อองค์กร เป็นการหล่อหลอมความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งเรียกว่าความผูกพันเชิงความรู้สึก อันเป็นภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และเป้าหมายขององค์กรตลอดจนปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งค่านิยมในแนวทางนี้ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ทั้งในเชิงทฤษฎีและการวิจัยก็คือ ค่านิยมของ Mowday, Richard M., Lyman W. Porter and Richard M. Steers. (1982) ซึ่งกล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อันเข้มแข็งของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับขององค์กร และความเกี่ยวข้องกันกับองค์กร ประกอบไปด้วยคุณลักษณะของทัศนคติสามประการคือ

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานในองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

#### องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

จากการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้เรื่องนี้ ได้พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีหลายมิติ หรือหลายแง่มุม จึงประกอบด้วย

1. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความปรารถนาที่จะอยู่และทุ่มเทให้องค์กรต่อไป
2. ความผูกพันเชิงค่านิยม (Value Commitment) หมายถึง ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ตลอดจนเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้องค์กร

ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Greenberg, Jerald, 1997)

- ทำให้มีการขาดงานลดลง และไม่ค่อยลาออกจากงาน
- พนักงานที่มีความภักดีต่อองค์กรจะมีการปฏิบัติงานที่ดี มีความเสียสละเพื่อองค์กร
- ทุกคนทำงานด้วยความเต็มใจ ทำให้มีความสุขในการทำงาน
- เป็นตัวเชื่อมความต้องการของสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- ใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์กรได้ตัวหนึ่ง
- ความผูกพันต่อองค์กรสามารถนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต

### แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Steers, 1988)

ความผูกพันของพนักงานเกิดขึ้นจากกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความผูกพันได้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารพยายามเชื่อมโยงผลประโยชน์ของบุคคลให้เข้ากับผลประโยชน์ขององค์กร
2. มีการจัดสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน
3. การจัดโครงสร้างของงานให้เหมาะสม โดยพนักงานสามารถรับรู้ถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของพวกเขาได้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
4. การพยายามให้พนักงานเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้ โดยองค์กรให้การสนับสนุนและก่อให้เกิดความเชื่อถือและพอใจร่วมกัน

แนวความคิดการบริหารองค์การต่างวัฒนธรรม (Patricia D. Witherspoon, 1997)

แนวความคิดนี้ได้ถูกคิดค้นโดย Manuel Ramirez III ซึ่งพบลักษณะ 5 ประการที่ผู้บริหาร

องค์การต่างวัฒนธรรมควรใช้มากกว่าการใช้แค่ความรู้หรือประสบการณ์ใน 1 วัฒนธรรมเท่านั้น คือ การบริหารองค์การต่างวัฒนธรรม

1. ผู้บริหารในองค์การแบบนี้ต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น และมีการเข้าถึงกลุ่มที่มีความต่างวัฒนธรรม
2. มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีการซักถามเพื่อขอความเห็น หรือมีการพูดคุยเพื่อทราบความรู้สึก และมีการสื่อสารกับทุกคนในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน
3. พยายามลดความขัดแย้งในตัวบุคคล คือ พยายามหาหนทางประนีประนอม และลดความขัดแย้งให้ได้มากที่สุด
4. มีการเรียนรู้ทางสังคม มีการยอมรับในสิ่งที่ทำให้สมาชิกเป็นเช่นนั้น มีการยอมรับตัวตนจริงๆ ของสมาชิกในวัฒนธรรม
5. มีการจัดการกับความตึงเครียด ที่เกิดขึ้นในองค์การได้

ดังนั้น โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารในองค์การต่างวัฒนธรรม นั้นต้องอาศัยการพยายามการสื่อสารต่างวัฒนธรรมเป็นอย่างมาก เพื่อให้สื่อสารได้กับทุกกลุ่ม มีการกระตุ้นให้ทุกกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็น และมีความเข้าใจต่อความคิดเห็นซึ่งอาจมีความแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม และผู้บริหารต้องมีการเห็นคุณค่าของความหลากหลายในองค์การว่าเป็นความท้าทายที่สามารถจัดการได้



การสื่อสารต่างวัฒนธรรม (Steven A. Beebe Susan J. Beebe and Mark V. Redmond, 1996 )

วัฒนธรรม คือระบบการเรียนรู้ในเรื่องพฤติกรรม ทักษะคติ ความเชื่อ คุณค่า ค่านิยมที่คนในสังคมนั้น ๆ เชื้อถือและยอมรับ

ปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารต่างวัฒนธรรม มีดังนี้ คือ

1. Cultural elements สิ่งที่ยังบอกถึงวัฒนธรรม คือสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น

- สถาบันทางสังคม
- ระบบความเชื่อที่ยึดถือตัวบุคคลหรือจักรวาล
- รสนิยมทางสุนทรีย์ เช่นดนตรี การเต้นรำ ภาพยนตร์ ศิลปะ
- ภาษา การนิยมใช้ วจนภาษาหรือวจนภาษามากกว่ากันในการสนทนาในแต่ละวัฒนธรรม
- เป็นวัฒนธรรมที่เน้นในเรื่องความคิด (Idea) หรือสิ่งของ (Material)

ค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Values) ซึ่งค่านิยมทางวัฒนธรรมของแต่ละวัฒนธรรม เราสามารถดูได้จากการประพุดติ ปฏิบัติของคนในสังคมนั้น ๆ ซึ่งค่านิยมมีดังต่อไปนี้

### 1. Masculine versus Feminine Perspectives

ค่านิยมนี้ไม่ใช่ค่านิยมที่นิยมเพศใดเพศหนึ่ง แต่เป็นค่านิยมที่เกิดขึ้นเมื่อมีการติดต่อกับผู้อื่น โดย Masculine Culture คือค่านิยมที่เน้นในเรื่องความสำเร็จ ความเป็นรัฐบุรุษและความร่ำรวยในเรื่องทรัพย์สินเงินทอง

ส่วน Feminine Culture คือ ค่านิยมที่เน้นในเรื่อง การให้คุณค่าในเรื่องความสัมพันธ์ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการเน้นที่คุณภาพชีวิต

### 2. Tolerance of uncertainty versus avoidance of uncertainty

วัฒนธรรมบางอย่างจะมีความอดทนต่อความคลุมเครือทางการสื่อสารได้ดีกว่าอีกวัฒนธรรม ซึ่งต้องการความแน่ใจเพื่อความมั่นคงและปลอดภัย และวัฒนธรรมนี้จะมีการสร้างกฎระเบียบในการประพุดติและการดำเนินชีวิต เราเรียกวัฒนธรรมนี้ว่า Avoidance of uncertainty ในขณะที่วัฒนธรรม Tolerance of uncertainty จะมีความอดทนต่อความคลุมเครือได้มากกว่า ทำให้ไม่ค่อยมีแบบแผนเข้มงวดมากนักต่อผู้อื่น

### 3. Concentrated versus Decentralized power

บางวัฒนธรรมนิยมการมีศูนย์รวมอำนาจเหนือผู้อื่น แต่บางวัฒนธรรมจะเน้นที่การกระจายอำนาจและความเท่าเทียมกัน

#### 4 Individualism and Collectivism

ในสังคมแบบ Individualism จะเน้นที่การทำให้บรรลุเป้าหมาย หรือสำเร็จเพื่อความต้องการส่วนบุคคล และคนแต่ละคนไม่ยึดติดกับกลุ่ม มีอิสระในชีวิตของตนเอง รับผิดชอบดูแลในเรื่องที่เกี่ยวกับตนเองและครอบครัวหรือบุคคลที่ตนสนใจเท่านั้น ในขณะที่ สังคม Collectivism จะเน้นที่การ ทำให้บรรลุเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของหมู่คณะ เพื่อสังคม ทุกคนจะมีความผูกพันยึดติดกับกลุ่ม และการจะทำอะไรจะต้องได้รับความเห็นชอบจากสังคมก่อน มีความภักดีต่อกลุ่ม

#### 5. Low context versus High Context culture

Low context culture จะเน้นที่การสื่อสารด้วยวัจนภาษามากกว่า เพื่อสื่อความหมาย ถ้าหากไม่เข้าใจกันก็จะมีคำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

High context culture จะเน้นที่การสื่อสารโดยใช้อวัจนภาษา คือดูบริบทแวดล้อมเพื่อตีความหมาย ใช้การสื่อสารแบบวัจนภาษาน้อย

#### อุปสรรคในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

- การที่คิดว่าวัฒนธรรมของตนเองดีกว่าของอีกฝ่าย ซึ่งถ้ามีสิ่งนี้เกิดขึ้นแล้วยากที่จะติดต่อสื่อสารได้เป็นผลสำเร็จ
- การใช้ภาษาที่แตกต่างกัน
- การที่มีอคติหรือความคิดเดิมว่าชนชาตินี้จะเป็นเช่นนี้ทั้งหมด (Stereotyping) คือเป็นการคิดรวมไปเลยว่าถ้าเป็นคนชนชาตินี้จะต้องเป็นแบบนี้ โดยมองข้ามว่าเป็นตัวบุคคลในแต่ละบุคคลไป ส่วนอคตินั้น คือการคิดไปล่วงหน้าว่าคนนี้เป็นเช่นนี้ ก่อนที่จะได้ทำความรู้จัก อันจะนำมาซึ่งความไม่ชอบกันก่อนการสนทนา หรืออาจเป็นการกีดกันทางชั้นวรรณะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร

#### วิธีการแก้ไขปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

การสื่อสารต่างวัฒนธรรมเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากสาเหตุของความแตกต่างเหล่านี้เอง เป็นการเปิดโอกาสให้คนต่างวัฒนธรรมได้มีโอกาสรู้จักกันมากขึ้น เมื่อคนยิ่งต่างวัฒนธรรมกันมากเท่าไรมาสื่อสารกันก็ยิ่งเกิดปัญหามากขึ้นเท่านั้น

#### วิธีการแก้ไขปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม มีดังนี้ คือ

- การเสาะหาข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้น ๆ ที่เราจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลเรื่อง ค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อ เพราะความเชื่อต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความคิดของคน
- การพยายามทำความเข้าใจผู้อื่น เมื่อเรามีการติดต่อกับผู้อื่นเราจะใช้แค่ความคิดของเราคนเดียวไม่ได้ ควรมีการตอบโต้กับผู้อื่นเพื่อเช็คว่าสิ่งที่เราเข้าใจว่าถูกต้องหรือไม่
- ถามคำถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลนั้น ๆ และชนชาตินั้น ๆ หรือเพื่อทดสอบความเข้าใจของเราว่าไม่ผิดพลาด

- การตระหนักถึงความต่างทางวัฒนธรรมและยอมรับความต่างนั้นให้ได้เมื่อมีการสนทนากับคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากเรา รวมไปถึงการพยายามเข้าใจถึงกรอบอ้างอิง การมองโลก การให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ ในวัฒนธรรมนั้นๆ
- พัฒนาตนเองให้ความยืดหยุ่น มีการเรียนรู้ว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เรียนรู้สไตล์การสื่อสารของอีกวัฒนธรรมแล้วพยายามปรับการสื่อสารของเราให้เข้ากับของเขาให้ได้
- การอดทนกับความคลุมเครือ เราควรมีความยืดหยุ่นแล้ว และต้องเตือนตัวเองด้วยว่าเมื่อสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรมแล้วย่อมมีความคลุมเครือแน่นอน

### วัฒนธรรมของประเทศอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศส

จากการศึกษาของ Geert Hofstede ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากในเรื่องการสื่อสารต่างวัฒนธรรม ได้ค้นพบแนวความคิด Four Dimensions of Cultural Differences วัฒนธรรม 4 มิติ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีคุณค่ามากในการศึกษาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม และช่วยในการอธิบายมุมมองความแตกต่างของวัฒนธรรม โดยมีการศึกษากับองค์การข้ามชาติ ซึ่งได้ค้นพบมิติของวัฒนธรรมของแต่ละชาติ ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้เป็น 4 ลักษณะ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. Power Distance คือระยะห่างระหว่างอำนาจภายในองค์การ ซึ่งแสดงว่าทุกคนมีอำนาจไม่เท่ากัน ในประเทศที่มีลำดับชั้นหรือชนชั้นมาก มักจะมีระดับของpower distance สูง
2. Uncertainty Avoidance คือ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่ใจ คือการรู้จักใช้คำพูดชักถาม เมื่อไม่เข้าใจ เพื่อไม่ให้เกิดความคลุมเครือ ซึ่งถ้าประเทศที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ชอบความคลุมเครือ มักจะสื่อสารโดยใช้วงเล็บ เพื่อให้เกิดความชัดเจน และสามารถนำมาอ้างอิงได้
3. Individualism คือการที่คนในวัฒนธรรมนั้น จะคำนึงถึงตัวเอง และครอบครัว เท่านั้น ซึ่งตรงข้ามกับอีกวัฒนธรรมหนึ่ง คือ Collectivism ที่มีความรับผิดชอบต่อหมู่คณะ จะทำอะไรต้องคำนึงถึงหมู่คณะ ได้รับความเห็นชอบจากหมู่คณะ
4. Masculinity and Femininity คือวัฒนธรรม Masculinity จะเน้นค่านิยมในเรื่องความสำเร็จ ค่านิยมทางวัตถุ แต่ Femininity จะเน้นค่านิยมด้านคุณภาพชีวิต ความสัมพันธ์กับผู้อื่น

จากประเภทของวัฒนธรรมดังนี้ ผู้วิจัยจะนำมิติต่างๆ มาใช้ในการแยกประเภทของวัฒนธรรมทั้ง 3 ประเทศจึงต้องการจัดประเภทของวัฒนธรรมต่างๆ ให้เข้าอยู่ใน 4 ประเภทนี้ เพื่อให้ง่ายต่อการมองลักษณะของวัฒนธรรมประเทศอังกฤษ

### บ้านอังกฤษแบบดั้งเดิม (Tradittonal British House) (Ganon, Martin J.,1994)

#### Power distance

ประเทศอังกฤษจะมีระยะห่างระหว่างอำนาจและขั้นตอนทางการบริหารมาก เพราะเป็นประเทศที่มีความเป็นพิธีรีตองมาก มีการแบ่งชนชั้นวรรณะมากแม้จะไม่เด่นชัด อย่างในประเทศอินเดียก็ตาม โดยในการแบ่งจะเป็นการดูจากชนชั้น ฐานะ การศึกษา อาชีพ เป็นต้น และเนื่องจาก

ความมีพิธีรีตองเช่นนี้จึงทำให้มีการบริหารองค์การแบบระบบราชการ ที่มีลำดับตำแหน่งมาก มีการสื่อสารแบบทางการ และมีกฎระเบียบมากมายในองค์การ

#### Uncertainty Avoidance

ประเทศอังกฤษมักใช้การสื่อสารแบบอวัจนภาษามาก เพราะนิยมความสุภาพ มีความเป็นทางการมาก ดังนั้นในการสื่อสารกับผู้อื่นจึงมักไม่ค่อยซักถามเมื่อไม่เข้าใจ และไม่สื่อสารโดยตรงๆ เพราะคิดว่าถ้าดูจากกิริยาท่าทางแล้ว คงสามารถเข้าใจได้ ถ้าหากไปซักถามจะเป็นการไม่สุภาพ ดังนั้นในเรื่องนี้ ประเทศอังกฤษจะมีระดับค่อนข้างต่ำ

#### Individualism

ประเทศอังกฤษนั้นมีความเป็นIndividualism สูง แต่ในระดับค่อนข้างต่ำถ้าเทียบกับประเทศอื่นที่อยู่ในค่านิยมเดียวกัน เพราะค่านิยมถึงพิธีรีตองและความเห็นชอบของกลุ่มมาก ทำอะไรต้องดูความถูกต้องของกฎระเบียบทางสังคม และประเพณี

#### Masculinity

ประเทศอังกฤษมีความเป็นMasculinity อยู่ในระดับปานกลาง เพราะแม้ว่าจะมีความนิยมในเรื่องฐานะ แต่ก็ยังคงต้องดูที่ชนชั้นที่เท่าเทียมกัน และในการคบกันก็นิยมศึกษากันเป็นเวลานาน

### ประเทศเยอรมัน เยอรมัน ซิมโฟนี

#### Power distance

ประเทศเยอรมันมีความแตกต่างในเรื่องลำดับชั้น น้อย เพราะจะเน้นค่านิยมในเรื่องความสามัคคี และความเป็นหนึ่งเดียวเป็นหลัก ในการทำงาน เหมือนการเล่นดนตรีซิมโฟนีของเยอรมันที่ต้องใช้ความสามัคคีและการทำตามกฎ กติกาในการร่วมบรรเลง ดังนั้นความแตกต่างในเรื่องอำนาจจึงน้อย เพราะมุ่งที่ความสามัคคีเพื่อให้งานสำเร็จ แต่ในเรื่องของการตัดสินใจนั้น ไม่ค่อยมีการกระจายอำนาจมากนัก และการตัดสินใจจะเป็นไปอย่างช้าๆภายใต้พื้นฐานของข้อมูลที่มีความละเอียด

#### Uncertainty Avoidance

ประเทศเยอรมัน เน้นในเรื่องการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงไปตรงมาและเน้นในเรื่องกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังนั้นค่านิยมในเรื่องนี้จึงมีสูง ต้องการให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันก่อนการทำงาน เพราะเน้นในเรื่องความถูกต้องตามกฎระเบียบ

#### Individualism

ประเทศเยอรมัน มีความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก เน้นความเป็นส่วนตัว และพื้นที่ที่เป็นส่วนตัว (Compartmentalisation) ที่ไม่ชอบให้ใครลุกล้ำ ถ้าไม่อนุญาต

#### Masculinity

ประเทศเยอรมัน มีความเป็นMasculinity สูง เพราะเน้นในเรื่องความสำเร็จและรายละเอียดของงาน งานต้องที่มีคุณภาพ และสำเร็จได้ตามเวลา และตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ประเทศฝรั่งเศส ไนน์ฝรั่งเศส

### Power distance

ประเทศฝรั่งเศสมี เรื่องของPower distance อยู่ในระดับสูง มีการแบ่งชนชั้นอย่างเห็นได้ชัด แต่ทุกคนก็ไม่รู้สึกด้อยกว่าใคร เพราะทุกคนรู้ตำแหน่ง หน้าที่ของตนเองในสังคม เปรียบเสมือนไวนท์ที่มีป้ายติดว่าอยู่ในระดับใด และบอกถึงคุณสมบัติของแต่ละอย่างและคนฝรั่งเศสยังเป็นชาติที่มีความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของตนเอง ตี้อร์น ชอบความหรูหรา สวยงาม

### Uncertainty Avoidance

ประเทศฝรั่งเศส มีการสื่อสารโดยใช้วัจนภาษา ค่อนข้างมากแต่ไม่มากเท่ากับประเทศอังกฤษ เพราะถ้าเป็นเรื่องกฎระเบียบมักสื่อสารโดยใช้วัจนภาษามากกว่า เพื่อให้เกิดความแน่นอน และเน้นความมีพิธีรีตองและความสุภาพในการสื่อสาร ต้องการความสุนทรีย์ภาพ ความสวยงาม ในสิ่งแวดล้อมทางสิ่งแวดล้อมทางการสื่อสาร ไม่ค่อยนิยมถามอย่างตรงไปตรงมา เพราะคิดว่าเป็นการไม่สุภาพ

### Individualism

ประเทศฝรั่งเศสมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ทำอะไรตามใจตนเอง ความสะดวกของตนเอง แต่ก็ให้ความสำคัญกับคนในครอบครัว ส่วนคนอื่นนั้นไม่ค่อยสนใจมากนัก

### Masculinity

ประเทศฝรั่งเศส มีความเป็นFeminity เพราะค่อนข้างเน้นเรื่องความสัมพันธ์ สุนทรีย์ในชีวิต คุณภาพชีวิต ความมั่นคงปลอดภัย ความสมบูรณ์แบบค่อนข้างมากกว่าความสำเร็จในการทำงาน

จากการกล่าวถึงวัฒนธรรมทั้งสามชาตินี้ จะเห็นว่าทั้งสามประเทศมีสัญลักษณ์หรือการเปรียบเทียบที่ต่างกัน แม้ว่าทั้งสามประเทศอยู่ในทวีปเดียวกัน แต่ก็ยังมีเรื่องของความแตกต่างกันอยู่บ้าง เพราะวัฒนธรรมทั้งสามประเทศมีต้นกำเนิดต่างกัน มีค่านิยม วัฒนธรรม ประชาชน ประวัติศาสตร์ เป็นต้น ต่างกัน ทำให้ทั้งสามประเทศมีการแสดงออกทางความคิดและการกระทำที่แตกต่างกัน

## รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Robert, Karlene H. and O'Rielly, Charles A. June (1974) พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับ ปริมาณของการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจของข่าวสาร และความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการติดต่อสื่อสารด้วย คือ บุคคลที่จะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งสารไปยังบุคคลอื่น

Davis Margaret K. (1974) พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้นความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร จึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงานด้วย

Goldhaber G., Yates, M.Porter T., Lesniak R. (1978) ได้สรุปความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า บุคลากรจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือไม่นั้น ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ปริมาณของข่าวสารที่ได้รับมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญ

Kahn, Robert L., Wolfe, Donald M., Quinn, Rober P., Smock and J. Diedrick. (1964) ได้สรุปการค้นพบที่น่าสนใจว่ายังมีปริมาณการติดต่อสื่อสารมากเพียงใด โอกาสที่จะมีความคลุมเครือก็มีมากขึ้นเพียงนั้น และความเข้าใจกันก็จะน้อยลงด้วย แสดงให้เห็นว่า ปริมาณของการติดต่อสื่อสารที่มีมากเกินไป ก็ได้หมายความว่า จะสร้างความเข้าใจกันเสมอไป

Osmo A.Wiio ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร โดยข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และทิศทางของการติดต่อสื่อสารว่า บุคลากรภายในองค์การมีความพึงพอใจที่จะให้มีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรงที่มีต่อตนมากที่สุด การติดต่อสื่อสารจากหัวหน้าหน่วยงานโดยตรงของตน และการติดต่อสื่อสารจากบุคลากรอื่น ๆ ภายนอกหน่วยงานที่มีต่อตนเป็นอันดับรองลงมาตามลำดับ และมีความพึงพอใจที่จะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารจากตนที่มีต่อบุคคลอื่น และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรด้วยกันน้อยที่สุด ทำให้เห็นชัดว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเองที่มีต่อบุคลากรอื่น และมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของบุคลากร เกี่ยวข้องกับทิศทางของการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในทิศทางการเป็นผู้รับสารจากบุคลากรอื่น

นอกจากนี้ Wiio, Osmo A. (1978) ยังพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของบุคลากรเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การ เช่น ข่าวสารที่บุคลากรได้รับ ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน ข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

จากการศึกษาของ Baire Burke and Wolcox Indik Georgopoulos and Seashore Jablin Willits (อ้างใน Michael J. Glauser, 1984) พบว่าการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาของทิชาพร เลิศสมบุรณ์ (2532) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่า พนักงานจะเปิดรับแหล่งข่าวสารใดเป็นอันดับแรกนั้น ก่อนหรือหลังนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหาของข่าวสาร เช่นจะรับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานในกรณีที่เป็นเรื่องใกล้ตัว แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบริษัทจะหาแหล่งข่าวที่เป็นทางการกว่านี้ เช่นหัวหน้างาน บอร์ดประกาศ เป็นต้น และการติดต่อสื่อสารในการสั่งงานแบบเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการ จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

จากการศึกษาของโชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2537) ทำวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน การวิจัยครั้งนี้พบว่า สำนักงานควรให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสาร ในทุกระดับ ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ควรมีการปรับปรุงในเรื่องของการกระจายข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกันในแต่ละกอง การจัดเก็บเอกสารของสำนักงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

จากการศึกษาของชนินาถ เจริญผล (2538) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการทำเรื่องแห่งประเทศไทย : รัฐวิสาหกิจที่กำลังจะแปรรูป การวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบการสื่อสารในองค์การเป็นการสื่อสารสองทาง พนักงานส่วนใหญ่รับรู้เรื่องการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นมากที่สุด พนักงานส่วนใหญ่พอใจในความสำเร็จของงาน พนักงานชายมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การแตกต่างจากพนักงานหญิง

จากการศึกษาของชาลิน นานา (2539) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ เปรียบเทียบระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน พบว่าบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันมีความดีในการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ค่อนข้างแตกต่างกัน บริษัทอเมริกันมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมและสัมมนามากกว่าบริษัทญี่ปุ่น ในขณะที่ทั้งบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันมีการประชุมร่วมกันภายในหน่วยงานในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน รูปแบบการสื่อสารสองทาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสารภายในของพนักงานไทยทั้งในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการมีความสัมพันธ์ทั้งในเชิงบวกและในเชิงลบกับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน ทิศทางการสื่อสาร โดยรวมแล้วมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยทั้งสองบริษัท บรรยากาศการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ

พึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยทั้งสองบริษัท ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้งสองบริษัท รูปแบบการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานทั้งสองบริษัทมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาของกรซวัล หอมไกรลาศ (2540) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม พบว่ารูปแบบการสื่อสารทั้งแบบทางการและการสื่อสารแบบสองทางมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาของพิมพ์พันธ์ ศรีพิพิธ (2540) ที่ศึกษาเรื่องการสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น พบว่า พนักงานได้รับข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับบริษัทจากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด แหล่งข่าวสารที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง คือหนังสือเวียน วิธีการที่หัวหน้าใช้สั่งงานมากที่สุด คือ การเรียกประชุม แต่พนักงานจะชอบให้หัวหน้าสั่งงานโดยการเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัวมากที่สุด การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการสื่อสารโดยตรงและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้วย

จากการศึกษาของวัชร วัชรเสถียร (2540) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหมายถึงว่าเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตั้งใจทำงาน ก็จะได้รับความสำเร็จ มีรายได้ มีชื่อเสียง ก่อให้เกิดความภูมิใจและผูกพันต่อองค์กรตามลำดับ

จากการศึกษาของ วิญญู สุทธิวิเศษ (2540) ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจ ขวัญ กำลังใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าเพศอายุ และระยะเวลาในการทำงานที่ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร แต่ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากการศึกษาของ ณัฏฐวุฒิ นิตธิฎ (2540) ทำการวิจัยในเรื่อง รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานในองค์กรด้านไฟฟ้าในช่วงการแปรรูป



รัฐวิสาหกิจ พบว่า รูปแบบการสื่อสารของสองหน่วยงานในช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแตกต่างกัน แต่พบว่าบรรยากาศการสื่อสารของทั้งสองหน่วยงานไม่แตกต่างกัน และพนักงานของทั้งสองหน่วยมีความเข้าใจในเรื่องการแปรรูปอยู่ในระดับปานกลาง และทั้งสองหน่วยงานมีความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาของ สุธน จุฑาทิพย์ (2515) ทำการวิจัยในเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็น 1 ใน 18 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยผลศึกษาแสดงว่า นักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล มีความพึงพอใจในการทำงานบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถจากหน่วยงาน ความพึงพอใจในงานที่ทำความพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน และในความเป็นมิตรของบุคคลต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

อมร วิชัยดิษฐ์ (2519) ศึกษาเรื่อง ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของปลัดอำเภอในภาคใต้ พบว่า ปลัดอำเภอในภาคใต้ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ความร่วมมือประสานงานจากเพื่อนร่วมงาน และประชาชนในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าและความมั่นคงในทางราชการ และความภาคภูมิใจในที่ได้งานในหน่วยงานนั้นอยู่ในระดับสูง ส่วนความรู้สึกพอใจต่อสถานการณ์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ อยู่ในระดับกลาง

เก็จวลี จิตวัฒนวิไล (2530) ทำการวิจัยเรื่อง "รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานดังนี้คือ

1. หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง
2. หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหาร เงินเดือน/รายรับ และสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นดัชนีบ่งชี้ความพึงพอใจในการทำงาน

จากการวิจัยของ Mulder, Mauk (1960) พบว่าความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลนั้น เป็นผลมาจากการที่ตำแหน่งของบุคคลนั้นทำให้เขาได้รับความพึงพอใจจากการได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอ และได้รับความพึงพอใจจากการสื่อสารนั้น

และจากการวิจัยของ Gary T. Hunt (1980) พบว่า สาเหตุประการหนึ่งของความไม่พึงพอใจในการทำงาน มักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารในเรื่องของการไม่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอ บุคลากรที่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอกับการปฏิบัติงาน จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในแต่ละองค์การ และทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างราบรื่น รวมทั้งบรรยากาศของการสื่อสารที่แตกต่างกันก็น่าจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับที่แตกต่างกันไป โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว มาเป็นแนวทางในการวางกรอบความคิด สำหรับงานวิจัยครั้งนี้

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยคิดว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสจะมีความแตกต่างกัน แม้ว่าทั้งสามชาติจะอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกันก็ตาม แต่ก็มีความแตกต่างกันในเรื่องความคิด ค่านิยม ทศนคติ ประวัติศาสตร์ ระบบเศรษฐกิจ การศึกษา สภาพทางภูมิศาสตร์อันเป็นผลให้มโนนโยบายในการบริหารองค์การที่แตกต่างกันออกไปนั้น ทำให้เชื่อว่ารูปแบบการสื่อสารภายในนโยบายการบริหารองค์การของทั้งสามประเทศดังกล่าว มีความแตกต่างกันอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยที่ทำงานอยู่ในทั้งสามบริษัทมีความแตกต่างกัน

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังสนใจเปรียบเทียบรูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในลักษณะต่างกันของทั้งสามกลุ่มบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศส ว่ามีความแตกต่างกันในด้านใด และความแตกต่างนั้นมีปัจจัยใดที่ทำให้เป็นเช่นนั้น และรูปแบบการสื่อสาร และบรรยากาศการสื่อสารของกลุ่มบริษัทใดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทย และความพึงพอใจในการสื่อสารดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยหรือไม่ อย่างไร อันจะส่งผลต่อการมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่อไป