

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในส่วนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ออกเป็น
- ตอนที่ 1 ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวกับการสื่อสาร การสื่อสารในองค์การ รูปแบบการสื่อสาร
  - ตอนที่ 2 ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
  - ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน

### ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวกับการสื่อสาร การสื่อสารในองค์การ รูปแบบการสื่อสาร

#### การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตมนุษย์ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ข่าวสาร และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจ จูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน การที่จะบรรลุสิ่งเหล่านี้ได้ก็ต้องอาศัยการสื่อสาร ( เสถียร เชนประทับ, 2528 : 27 )

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการส่งและรับสัญลักษณ์ ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยที่บุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์ในชีวิตเดียวกัน ( เบียด จอห์น อี Baird John E., 1977 : 6 )

การสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารเพื่อความรู้ ความเข้าใจร่วมกัน เพราะการสื่อสารระหว่างมนุษย์ มิใช่การส่งสารเพื่อก่อให้เกิดผลตามเจตนารมณ์ของผู้ส่งสารตามความหมายที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปเท่านั้น แต่หมายถึง การรับสาร การป้อนกลับ ( Feedback ) ปฏิกริยาระหว่างกัน ( Interaction ) ระหว่างผู้ส่งสารทั้งสองฝ่าย นำไปสู่ความรู้ความเข้าใจในความหมาย ( Meaning ) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง การสื่อสารจึงเป็นกระบวนการสองวิถี ( Two - way ) อยู่ในตัวของมันเอง เสมือนหนึ่งวงจรความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นมาเพื่อแลกเปลี่ยนความหมายอยู่ในสมองของบุคคลที่สื่อสารกัน ( สมควร กวียะ , 2536 : 1 )

โรเจอร์ส (Rogers , 1973 : 43 ) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในเชิงปฏิบัติว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการที่ความคิด หรือข่าวสารถูกส่งจากแหล่งสารไปยังผู้รับสารด้วยเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมบางประการของผู้รับสาร วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสื่อสารก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้รับสาร

### ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญในชีวิตมนุษย์ นอกเหนือจากปัจจัยที่เป็น สิ่งจำเป็นอันได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ การที่จะให้ได้มาซึ่งปัจจัยสี่นั้น ย่อมต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ของตน และการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม การสื่อสารเป็นพื้นฐานของการติดต่อของมนุษย์ ยิ่งสังคมมีความสลับซับซ้อน และประกอบไปด้วยผู้คนจำนวนมากเท่าใด การสื่อสารก็ยิ่งมีความสำคัญมากเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และสังคมที่นำมาซึ่งความสับสน ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจแก่สมาชิกของสังคม ย่อมต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ( ประมะ สตะเวทิน , 2526 : 1 - 7 )

การสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ 5 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อความเป็นสังคม การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ทำให้มนุษย์รวมกันเป็นสังคม เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เพื่อสร้างกฎเกณฑ์ของสังคม และพฤติกรรมของสมาชิกของสังคม อันจะทำให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข
2. ความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน ตลอดเวลาตั้งแต่เราตื่นนอน เราทำการสื่อสารเป็นประจำ ทั้งในฐานะผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ทั้งในการทำงาน การสมาคมติดต่อกับบุคคลอื่น และการพักผ่อน
3. ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ เช่น ใช้ในการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ลูกค้า และบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ใช้ในการโฆษณา ชักจูงใจผู้บริโภค และใช้การสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ในการบริหารงาน และปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
4. ความสำคัญต่อการปกครอง ในการดำเนินการปกครองนั้น รัฐบาลจะต้องเผยแพร่ข่าวสารให้ประชาชนทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และได้รับความร่วมมือจากประชาชน รวมทั้งตรวจสอบประชามติเพื่อให้ทราบความรู้สึกนึกคิดของประชาชน

5. ความสำคัญต่อการเมืองระหว่างประเทศ สังคมโลกปัจจุบันเป็นสิ่งคระหว่างประเทศ แต่ละประเทศจำเป็นต้องหาการสนับสนุนทางด้านการเมืองจากประเทศอื่น ซึ่งทำให้จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือ

### วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

เดวิด เค เบอร์โล ( David K. Berlo ,1960 : 11 - 12 อ้างถึงใน ประมะ สตะเวทิน 2538 : 33-34 ) ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์พื้นฐานของคนเราในการทำการสื่อสารนั้น ก็เพื่อที่จะเป็นหน่วยที่มีอิทธิพล หรือเพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งต่อผู้อื่น ต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวเรา และต่อตัวเอง ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. วัตถุประสงค์ที่แสดงความต้องการ โดยใช้ความต้องการของผู้ส่งสารและความต้องการของผู้รับสารเป็นเกณฑ์ว่า ในการสื่อสารนั้นผู้ส่งสาร และผู้รับสารมีความต้องการอะไร ผู้รับสารอาจมีปฏิกิริยาต่อสารต่างไปจากความตั้งใจของผู้ส่งสารต้องการ ซึ่งทำให้ผลของการสื่อสารไม่บรรลุเป้าหมายตามความตั้งใจของผู้ส่งสาร ทำให้เกิดความล้มเหลวของการสื่อสาร ( Communication breakdown )

วัตถุประสงค์ที่แสดงความต้องการของผู้ส่งสาร ได้แก่

- เพื่อแจ้งให้ทราบ
- เพื่อสอนหรือให้การศึกษา
- เพื่อสร้างความพอใจหรือให้ความบันเทิง
- เพื่อเสนอหรือชักจูงใจ

วัตถุประสงค์ที่แสดงความต้องการของผู้รับสาร ได้แก่

- เพื่อทราบ
- เพื่อเรียนรู้
- เพื่อหาความพอใจ
- เพื่อกระทำหรือตัดสินใจ

2. วัตถุประสงค์ที่แสดงผล พิจารณาดูจากว่าผู้ส่งสารและผู้รับสารมีวัตถุประสงค์ที่จะให้เกิดผลอย่างไร การสื่อสารนั้นก่อให้เกิดผลโดยตรงหรือโดยอ้อมแก่ผู้รับสาร ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

- วัตถุประสงค์ที่เกิดผลทันที คือ วัตถุประสงค์ที่สามารถก่อให้เกิดผลต่อผู้รับสารตามที่ผู้ส่งสารต้องการ สร้างความพอใจแก่ผู้ส่งสารและผู้รับสารในทันทีทันใด

- วัตถุประสงค์ที่ใช้เป็นเครื่องมือ คือ วัตถุประสงค์ที่ไม่หวังให้สารก่อให้เกิดผลในทันทีในตัวสารเอง หากแต่สารนั้นถูกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อนำไปสู่การกระทำอย่างอื่นต่อไป

### องค์ประกอบของการสื่อสาร

อริสโตเติล (Aristotle) ถือได้ว่าเป็นบุคคลแรก ที่ได้ระบุถึงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการสื่อสารของมนุษย์ โดยได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ “วาทศาสตร์” ระบุองค์ประกอบไว้ 4 ส่วน คือ ผู้พูด ผู้ฟัง สาร และโอกาส เขาได้เน้นว่า ผู้ฟังและโอกาส เป็นปัจจัยสำคัญที่บังคับให้ผู้พูดส่งสารออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งผู้พูดเองคิดว่าเหมาะสมหรือสอดคล้องตามกันมากที่สุด (สวนิต ยมาภัย , 2519 : 30)

เบอร์โล (Berlo อ้างถึงใน บุญเลิศ ศุภดิลก , 2523 : 11) ได้สร้างแบบจำลองซึ่งแสดงให้เห็นองค์ประกอบต่างๆ ของการสื่อสารไว้อย่างชัดเจน องค์ประกอบสี่อย่าง คือ ผู้ส่งสาร (Source) สาร (Message) ช่องทาง (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) มักนิยมเรียกว่า S-M-C-R โดยปัจจัยย่อยต่างๆ ขององค์ประกอบนี้ จะช่วยให้การสื่อสารได้ผลสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น แบบจำลองของเบอร์โล (Berlo) อาจแสดงได้ดังนี้

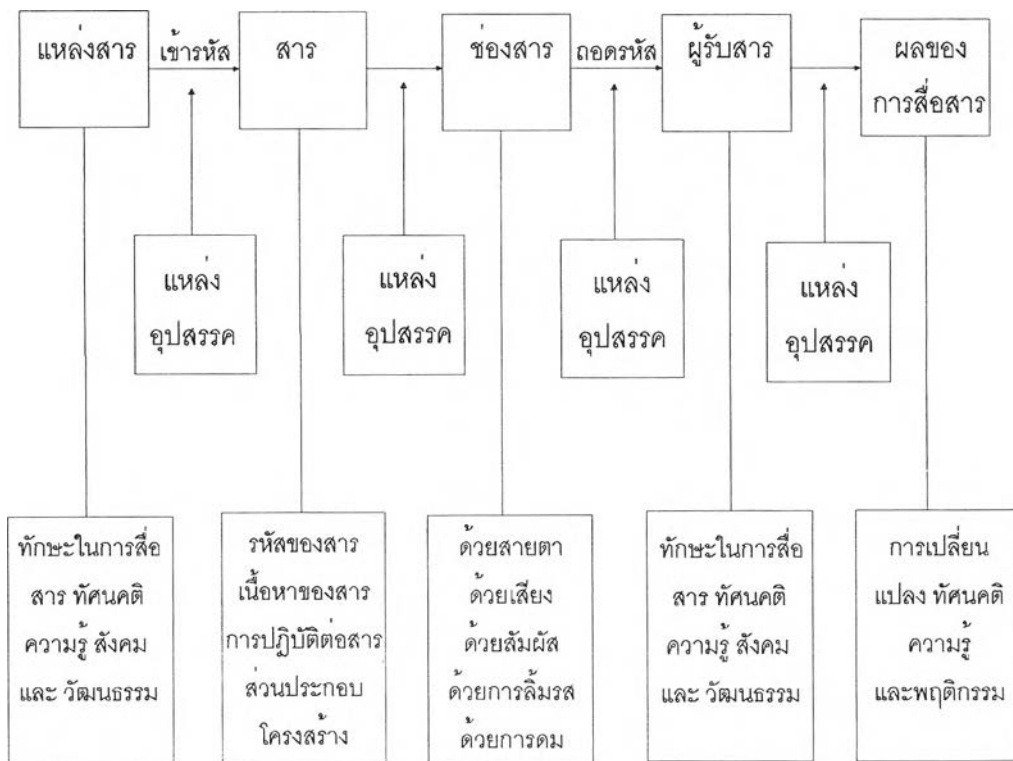


<b>S</b>	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>R</b>
<b><u>SOURCE</u></b>	<b><u>MESSAGE</u></b>	<b><u>CHANNEL</u></b>	<b><u>RECEIVER</u></b>
COMM. SKILLS	ELEMENTS	SEEING	COMM.SKILLS
ATTITUDES	STRUCTURE	HEARING	ATTITUDE
KNOWLEDGE	CONTENT	TOUCHING	KNOWLEDGE
SOCIAL SYSTEM	TREATMENT	SMELLING	SOCIAL SYSTEM
CULTURE	CODE	TASTING	CULTURE

แผนภูมิที่ 1 แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล ( Berlo )

ต่อมาโรเจอร์ส (Rogers อ้างถึงใน บุญเลิศ ศุภดิถก ,2523 : 12 ) ได้ขยายแบบจำลองของเบอร์โล (Berlo) โดยเพิ่มองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผลของการสื่อสาร (Effect) เช่นเดียวกับ ลาสเวลล์ (Lasswell) แบบจำลองของโรเจอร์ส (Rogers) เรียกโดยย่อว่า S-M-C-R-E ดังนั้นนิยามการสื่อสารตามแนวคิดของโรเจอร์ส (Rogers) และลาสเวลล์ (Lasswell) จึงมีองค์ประกอบเหมือนกันทุกประการ แต่ยังรวมปฏิกริยาโต้ตอบ (Feedback) เข้าไว้ ขณะเดียวกันก็ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของปัจจัยสิ่งแวดล้อม (Environment) หรือสถานการณ์ (Situation) ซึ่งการสื่อสารเกิดขึ้นด้วย แบบจำลองของโรเจอร์ส (Rogers) อาจแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

### ปฏิกริยาโต้ตอบ



แผนภูมิที่ 2 แบบจำลองการสื่อสารของโรเจอร์ส (Rogers)

ผลของการสื่อสาร (Effect) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือข้อแตกต่าง (Change or discrepancy) ซึ่งเกิดขึ้นกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอันเนื่องมาจากข่าวสารที่ได้รับในระดับบุคคลซึ่งเป็นระดับจุลภาค(Micro-individual level) นั้น ผลของการสื่อสารมักจะปรากฏในรูปของการเปลี่ยนแปลง ระดับความรู้ ทักษะคติ และพฤติกรรมของคน ( บุญเลิศ ศุภดิติก ,2523 : 12 )

ส่วนปฏิกริยาโต้ตอบ ( Feedback ) หมายถึง วิธีการหรือกิริยาที่ฝ่ายผู้รับสารให้หรือแสดงออกมาให้ผู้ส่งสารได้รับทราบ ทั้งนี้เนื่องจากผล(Consequence) ของข่าวสาร ปฏิกริยาโต้ตอบ นับว่าเป็นกลไกสำคัญ ที่ทำให้ผู้ส่งสารสามารถหยั่งรู้ว่าข่าวสารที่ส่งออกไปนั้น ได้รับผลตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด และยังทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุม ( Control or cybernetic mechanism ) ของกระบวนการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง feedback ที่เป็นผลเสีย หรือเชิงลบ มีบทบาทสำคัญมาก เพราะจะคอยแจ้งให้ผู้ส่งสารทราบว่า การสื่อสารผิดพลาด ล้มเหลว หรือบกพร่องแค่ไหนเพียงไร เพื่อจะได้หาทางปรับปรุง และแก้ไขให้ดีขึ้น ส่วน feedback ที่เป็นผลดีหรือเชิงบวก ไม่เกี่ยวข้องเท่าไร ( บุญเลิศ ศุภดิติก , 2523 : 18 )

**เสถียร เขยประทับ ( 2522 : 50 )** ได้อธิบายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสื่อสารไว้ดังนี้

1. แหล่งสารหรือผู้ส่งสาร ( Source ) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการจะทำการสื่อสารความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสารและวัตถุประสงค์ของตน โดยการพูดเขียน หรือแสดงกิริยาท่าทางให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นทราบ

ปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ที่กำหนดประสิทธิผลมากน้อยของผู้ส่งสาร ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคติ ความรู้ ระบบสังคม วัฒนธรรม ปัจจัยเหล่านี้จะพบมากในสื่อบุคคล เพื่อใช้ในการโน้มน้าวใจผู้รับสาร

2. สาร (Message) คือ ผลผลิตของผู้ส่งสารที่ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการข่าวสาร และวัตถุประสงค์ของคนที่ปรากฏออกมาในรูปของรหัส (Code) เช่น คำพูดที่เราพูด สิ่งที่เราเขียน กิริยาท่าทาง ข่าว ข้อความ สัญลักษณ์ ( Signal )

ปัจจัยที่สำคัญของสารประกอบด้วยรหัส เนื้อหา การจัดเสนอ ทั้ง 3 ประการ นั้น จะประกอบด้วย ส่วนประกอบ และโครงสร้าง

3. ช่องสาร หรือสื่อ (Channel) คือ วิธีการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ข่าวสารที่เข้ารหัส (Encode) แล้วผ่านไปยังผู้รับสาร การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยช่องทางไปสู่ประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การลิ้มรส วิธีปฏิบัติเพื่อให้ใช้ช่องสารได้ เช่น การบันทึกข้อความ คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อความหมายจะมีประสิทธิภาพ ควรใช้ช่องทางหลายๆ ช่องทางเพื่อกระตุ้นประสาทรับรู้

4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับสารของผู้ส่งสาร ผู้รับสารอาจเป็นคน ๆ เดียว หรือหลายคน เป็นสถาบัน องค์กร การ บริษัท

ปัจจัยที่สำคัญของผู้รับสาร ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคิด ความรู้ ระบบสังคม วัฒนธรรม

5. ผลของการสื่อสาร (Effect) คือ ผลที่เกิดจากการสื่อสาร อาจเป็นได้ทั้งผลในทางลบจนถึงผลในทางบวก อาจมีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้ ทักษะคิด หรือพฤติกรรมในตัวผู้รับสาร ได้ และผลการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้น ย่อมต้องการให้เกิดความเข้าใจ การตอบสนอง ที่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการส่ง

6. ปฏิกริยาตอบสนอง (Feedback) คือ ปฏิกริยาของผู้รับสารที่แสดงตอบต่อสารของแหล่งสารในกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง (Two - way Communication) จะมีลักษณะตอบโต้กัน ดังนั้น บุคคลหรือองค์กรจึงเป็นทั้งแหล่งสาร และผู้รับสารในเวลาเดียวกัน การสื่อสารกลับ ทำให้ผู้ส่งสารทราบผลของการสื่อสารว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และสามารถควบคุมพฤติกรรมสื่อสารในเวลาต่อมาของผู้ส่งสาร

### การสื่อสารในองค์กร

กริช สิบสนธิ (2526 : 17) ได้กล่าวว่าองค์กรโดยทั่วไป หมายถึง ที่รวมของคนที่อยู่มากกว่าสองคนขึ้นไป มีการสื่อสารกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่ และรับผิดชอบ องค์กรทุกองค์กรต่างมีลักษณะ กฎเกณฑ์ ส่วนประกอบหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแตกต่างกันไป และต่างมีลักษณะเฉพาะของตนเอง



**นิพนธ์ ศศิธร** (2520 : 12) กล่าวว่า องค์การจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ มีวัตถุประสงค์เป็นจุดร่วมเป็นแนวทาง มีคณะบุคคลไม่ใช่คนเดียว มารวมกัน โดยแบ่งงานกันทำ และมีระบบความสัมพันธ์ สำหรับหน้าที่ที่แบ่งไว้รวมกันเป็นความสำเร็จขององค์การโดยตรง

จึงสรุปได้ว่า องค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แน่นอน โดยมีบุคคลในองค์การทุกระดับอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจร่วมกัน

### ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

**กรีซ สิบสนธิ์** (2526 : 17) ได้สรุปว่า การสื่อสารภายในองค์การ คือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์การและสังคม ซึ่งสามารถที่จะแปรปรวนไปได้ตามสถานการณ์

**สมยศ นาวิการ** (2520 : 2) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารองค์การว่าเป็นการแสดงออก และการแปลความหมายของข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ หรือบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การ

**วิจิตร ศรีสอ้าน** (2512) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้ข่าวสารข้อเท็จจริง ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี
2. เพื่อช่วยสร้างทัศนคติ ให้แรงจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในหน่วยงานดีขึ้น หน่วยงานที่มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มักจะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนต้องมีส่วนร่วมในหน่วยงาน

**เรดดิ้ง และ แซนบอน** ( Redding and Sanbom ,1973 : 13 ) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร เป็นการส่งและการรับข่าวสารภายในองค์กรที่สลับซับซ้อน การสื่อสารภายในองค์กรเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมถึงระบบการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งในด้านการติดต่อจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง หรือระหว่างหน่วยงาน หรือบุคลากรในระดับเดียวกัน ศึกษาถึงมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร ระหว่างบุคคลระดับผู้บริหารกับบุคลากร ฯลฯ ศึกษาถึงทักษะในการสื่อสารทั้งด้านการพูด การฟัง การเขียน เพื่อนำมาวิเคราะห์โครงสร้างการสื่อสารในหน่วยงานต่าง ๆ

**ฮิวส์แมน** ( Huseman ,1973 : 14 ) และนักนิเทศศาสตร์อื่น ๆ เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กรขึ้นกับรูปแบบของการจัดองค์กร แรงผลักดันให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และความสามารถ ความชำนาญในการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การเขียน การสัมภาษณ์ การอภิปราย นอกจากนี้ ยังมีนักทฤษฎีการสื่อสารอีกหลายท่าน ที่เน้นช่องทางในการสื่อสาร เช่น การเขียนรายงาน การเขียนจดหมายติดต่อโต้ตอบ บันทึก วารสารภายใน จุลสาร จดหมายข่าว ฯลฯ

**บาส และ ไรเทอร์แลนด์** ( Bass and Ryterland ,1979 : 149 ) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้ และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Idea) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude)

### รูปแบบการสื่อสาร

ลักษณะหรือประเภทของการติดต่อสื่อสารในองค์กร สามารถจำแนกรูปแบบออกได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าต้องการมุ่งพิจารณาในประเด็นใด โดยส่วนใหญ่แล้วจะจำแนกการสื่อสารภายในองค์กรออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามลักษณะการใช้
3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร
4. จำแนกช่องทางเดินของข่าวสาร

## ทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การสื่อสารทางเดียว ( One - way Communication ) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้ จะเป็นไปในรูปของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารระดับสูงในองค์การสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจจะผ่านสื่อมวลชนในการเสนอข่าวสารหรือรายงานข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบทางเดียวก็มีข้อได้เปรียบ คือ รวดเร็ว เมื่อคนหลายคนร่วมกันคิดว่าจะตกลงกันได้ ต้องใช้เวลานานมาก แต่ถ้าคนเดียวเสนอความคิด ความคิดนั้นจะเกิดขึ้นได้รวดเร็วกว่า การสื่อสารแบบทางเดียวนี้ เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อความมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง แต่การสื่อสารแบบนี้จะทำให้ขวัญและกำลังใจอีกฝ่ายหนึ่งถูกกระทบกระเทือน

2. การสื่อสารสองทาง ( Two - way Communication ) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทางนี้ ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร ( feedback ) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้อง ในขณะเดียวกัน การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดี ป้องกันการตีความหมายผิด ประการสำคัญ คือ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญ และการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือการปรึกษาหารือ

การสื่อสารสองทางในองค์การนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นบุคคลที่กระตือรือร้น ( Active ) ในการแสวงหาและรับฟัง รวมทั้งกระจายข่าวสารไปยังตรงข้าม ไม่ควรนิ่งเฉย ( Passive ) รอให้ข่าวสารมาถึงตัวเองตลอดเวลา(บุญเลิศ ศุภดิติก ,2523 : 25 )

ฮาร์โรลด์ เจ ลิฟวิท ( Harold J. Leavitt , 1964 : 143 - 144 ) ได้กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

1. การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. การสื่อสารสองทาง สามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสาร มากกว่าการสื่อสารทางเดียว
4. การสื่อสารทางเดียว จะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทาง ที่มีมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

นอกจากนี้ ลิฟวิท (Leavitt) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หากองค์กรมีความต้องการความเร็วและความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการติดต่อสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า ภายในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานย่อมต้องใช้การสื่อสารทั้งสองแบบควบคู่กันไป

### **ลักษณะการใช้** แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ ( Formal Communication ) คือ เมื่อสารถูกส่งต่อไปในองค์กรตามลำดับชั้น หรือตามลักษณะหน้าที่ของภารกิจ สารนั้นก็จะไหลผ่านไป ตามสายใยความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ จะถูกส่งขึ้นบนหรือลงล่าง ที่เป็นไปตามการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจ สารจะถูกส่งข้ามหน่วยงานก็ต่อเมื่อกำหนดไว้โดยหน้าที่การปฏิบัติ จะสังเกตได้ว่าความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์กร จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของสาร นอกจากนี้ การสื่อสารแบบเป็นทางการมักจะเน้นสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าคำพูด

การสื่อสารที่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้โดยชัดเจน ( สมพงษ์ เกษมสิน : 258 อ้างถึงใน ไชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ , 2537 : 14 - 15) การสื่อสารของระบบราชการจะมีระเบียบแบบและต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารแบบนี้มีลักษณะสำคัญบางประการ ได้แก่

1. เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
2. เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่

2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ( Informal Communication ) หมายถึง การสื่อสารในลักษณะที่ฝ่ายต่างๆ กระทำกันเองเป็นการส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด และมักจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่งอำนาจ หน้าที่ ลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบนี้ คือ ความรวดเร็วในการสื่อสารจะมีมาก แต่ก็มีข้อเสียคือ ข่าวสารข้อมูลต่างๆ อาจจะผิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย ดังนั้น ในการบริหารองค์การ ควรจะเริ่มต้นด้วยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในระยะแรกก่อน แล้วจึงตามด้วยการสื่อสารแบบเป็นทางการในภายหลัง หรือใช้ควบคู่กันไป จะได้ทั้งความเร็วและความถูกต้อง

เดวิส และ โอ คอนเนอร์ ( Davis and O'Connor อ้างถึงใน ชาลินี นานา , 2539 : 54 ) ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการไว้ดังนี้

1. ส่วนใหญ่ผ่านความเกี่ยวพันระหว่างกันทางวาจา
2. เป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์การและตำแหน่ง
3. ส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว
4. มีลักษณะสายใยการสื่อสารที่เป็นลูกโซ่ เป็นการถ่ายทอดข่าวสารแก่บุคคลมากกว่าหนึ่งคน
5. มีโอกาสในความถูกต้องของข่าวสารน้อย
6. มีอิทธิพลทั้งทางด้านบวก และด้านลบต่อองค์การ

สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในหน่วยงาน อาจครอบคลุมถึงการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร บันทึก คำสั่ง ทางวาจา หรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การประชุม สัมมนา การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั่วไป การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จดหมายข่าวในหน่วยงาน ดังนั้น การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีส่วนช่วยให้องค์การ มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ (กริช สืบสนธิ์, 2523 : 27 )

## สัญลักษณ์ที่ใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน (Verbal and Written Communication) การสื่อสารระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521 : 197)

- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การสื่อสารจะได้ผลถ้าเขาเข้าใจว่าสิ่งที่เราพูดหรือเขียนหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมายเป็นการแสดงภูมิปัญญาของผู้ส่งสาร
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะกับเวลาและโอกาส การสื่อสารจะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่ง ถ้าหากเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะกับเวลาและโอกาส
- ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้นำมีความคิด แต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การจะเป็นผู้นำ จะประสบความสำเร็จได้ยาก

### การสื่อสารด้วยถ้อยคำและการเขียน

<u>ถ้อยคำ</u>	<u>การเขียน</u>
การพบปะเป็นรายบุคคล	คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร
การพบปะเป็นกลุ่ม	หนังสือเวียน
การประชุม	วารสาร
การประชุมคณะกรรมการ	บันทึก

2. การสื่อสารโดยไม่ใช่ถ้อยคำ (Nonverbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยท่าทางและการเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละบุคคลก็มีความหมายเฉพาะของตนเอง เมื่อเวลาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง เป็นต้น หากพิจารณาให้ดีแล้วมีความสำคัญและประโยชน์ไม่น้อยเนื่องจาก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521 : 198)

- อารมณ์ และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออกโดยไม่ใช้ถ้อยคำได้ถูกต้อง  
แน่นอน และชัดเจนกว่าการใช้ถ้อยคำ
- ลักษณะท่าทางบางอย่าง เป็นเครื่องชี้เพื่อการเสนอแนะและให้คำแนะนำ  
ได้เป็นอย่างดี
- คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด

### ช่องทางเดินของสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หรือเรียกอีก  
อย่างว่า การสื่อสารตามแนวตั้ง เป็นลักษณะการสื่อสารในองค์การแบบคลาสสิก คือ ข่าวสาร  
จะถูกส่งออกจากเบื้องบนขององค์การลงไป คือ จากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา  
เรื่อยไปจนถึงระดับต่ำสุดในองค์การ โดยมีจุดประสงค์โดยทั่วไปดังนี้ คือ  
( วุฒิชัย จำนงค์ , 2520 : 116 - 118 )

- เพื่อให้แนวปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน
- เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานของ  
องค์การ
- เพื่อให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลสำคัญของงาน
- เพื่อบอกผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา
- เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยให้เขาซึ่งในเป้าหมาย

การสื่อสารจากบนลงล่างเป็นการสื่อสารแบบทางการที่ใช้กันมากในองค์การ และมี  
ประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้การสื่อสารชนิดนี้มีข้อควรระวัง คือ ( เสนาะ ดิยาวี , 2527 : 434 )

1. องค์การที่ใช้การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากเกินไป จะทำให้ขาดความ  
เป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ห่างเหิน และเกิดช่องว่างในการสื่อสารได้
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลมากเกินไป ทำให้เกิดปัญหาในการจดจำข้อมูล  
และนอกจากนี้ การออกหนังสือมากเกินไปก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จนเห็น  
ว่าข้อมูลเหล่านั้น ไม่มีความสำคัญ

3. ระยะเวลาในการส่งข้อมูลไม่เหมาะสม ทำให้ข้อมูลตกหล่นและไม่ทั่วถึง
4. ข้อมูลผิดพลาดเกิดจากการกลั่นกรองจากบุคคลหลายระดับ

ประเภทของข้อมูลที่ผู้บริหารติดต่อกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานขององค์การแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ ( เสนาะ ดีเยาว์ , 2537 : 430 - 431 )

1. ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ซึ่งจะระบุให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า จะต้องทำงานอะไร ทำอย่างไร และอะไรคือผลงานที่ควรได้รับการดำเนินงาน โดยรูปแบบของการสื่อสารอาจเป็นคำสั่ง คำอธิบาย หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน ซึ่งจะระบุให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า งานของแต่ละคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานอื่น และตำแหน่งอื่นอย่างไร ทำไมจึงต้องทำงานนั้น งานที่ทำจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างไร เพื่อให้ผู้ทำงานตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำนั้น

3. ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย และแนวปฏิบัติขององค์การ โดยแจ้งให้พนักงานทราบเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับเวลาทำงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ประโยชน์และบริการ การลาป่วยลาภัก สุขภาพและความปลอดภัย สภาพการทำงาน การผลิตและการตั้งราคาขาย รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับกฎเกณฑ์หรือระเบียบวินัยต่าง ๆ ขององค์การ ข้อกฎหมาย และแนวปฏิบัติที่พนักงานควรปฏิบัติตัว ทั้งในขณะที่ทำงานและนอกเวลาทำงาน

4. ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงาน ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ ก) พนักงานปฏิบัติงานได้ผลอย่างไร ข) พนักงานควรปรับปรุงตัวเองอย่างไร และ ค) องค์การจะสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นได้อย่างไร การบอกให้พนักงานรู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่นั้น มีความสำคัญที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคน

5. ข้อมูลเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสำนึกในองค์การ ซึ่งนับว่าเป็นพลังอย่างหนึ่งขององค์การ โดยการสร้างความรู้สึก ความจงรักภักดีต่อองค์การ สามารถทำได้โดยชี้แจงให้พนักงานเข้าใจภารกิจและวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์การ สร้างให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียง และการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ความเจริญต่อสังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่ โดยองค์การ



จะต้องใช้การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรก่อน แล้วบุคคลในองค์กรก็จะเผยแพร่ชื่อเสียงต่อภายนอกในขั้นต่อไป นอกจากนี้ การสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะพัฒนาตนเองโดยเฉพาะทางด้านความรู้ความสามารถเฉพาะตัว และการประสานงานกันโดยการจัดประชุมสัมมนาและการเผยแพร่ข่าวสาร

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ( Upward Communication ) หรือการสื่อสารแนวตั้ง เป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสารจากผู้มีตำแหน่งต่ำกว่า เสนอไปตามสายงานจนถึงผู้บังคับบัญชา โดยมากมักอยู่ในรูปของการประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนา

กรีซ สิบสนธิ์ (2526 : 82) ได้กล่าวว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบนนี้ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับตำแหน่ง หรือส่วนต่าง ๆ ที่ต้องทำงานประสานกัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขวัญในการทำงานและทัศนคติของบุคลากร สารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญแก่ผู้บริหาร เพราะจะช่วยให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้ และความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด ในบางครั้งการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะมีการกรอข่าว หรือบิดเบือนข่าวสารเฉพาะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้บริหารทราบเท่านั้น

ข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติงานส่งให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารแยกเป็น 4 ประเภท คือ ( เสนาะ ดิยาวี , 2537 : 434 - 437 )

1. การแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับช้ญชาดำเนินการ คือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และแผนการปฏิบัติงานในอนาคต
2. อธิบายถึงปัญหาการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจแก้ไข โดยหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับช้ญชาหรือผู้บริหาร
3. ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงหน่วยงาน หรือองค์กรโดยส่วนรวมให้ดีขึ้น
4. การเปิดถึงความคิด หรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ให้ผู้บังคับช้ญชาหรือผู้บริหารทราบ

การสื่อสารในแนวตั้ง จะให้ทั้งข้อมูลในทางบวกและในทางลบแก่ผู้บริหาร หากเป็นข้อมูลในทางบวกผู้บริหารก็นำไปตัดสินใจได้ แต่ถ้าเป็นข้อมูลในทางลบผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในแนวตั้ง มีข้อควรพิจารณา 2 ข้อ คือ หลักของการสื่อสารในแนวตั้ง และวิธีการที่ทำให้ได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหาร

หลักของการสื่อสารในแนวตั้ง ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

1. จะต้องมีการกำหนดแผนงานการสื่อสารในแนวตั้งไว้ล่วงหน้า การกำหนดแผนของการสื่อสารในแนวตั้ง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญและจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือในการส่งข้อมูล
2. แผนงานเกี่ยวกับการสื่อสารในแนวตั้ง จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจรับข้อมูล และตอบสนองโดยการดำเนินการทันที เป็นการให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งข้อมูลให้ทุกครั้งตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
3. ผู้บริหารจะต้องกำหนดช่องทางการสื่อสาร ที่ผู้ปฏิบัติงานจะติดต่อกับผู้บริหารไว้แน่นอน โดยอาศัยวิธีการตามปกติ เพราะหากกำหนดให้แตกต่างจากปกติ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่กล้าติดต่อด้วย นอกจากนี้ จะทำให้รู้ว่าเมื่อมีปัญหาที่จะปรึกษาควรติดต่อใคร
4. จะต้องยอมรับความคิดเห็นจากบุคคลในระดับล่าง ซึ่งอาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องเตรียมพร้อมที่จะรับฟัง โดยถือว่าข้อคิดและความเห็นทุกอย่างเป็นประโยชน์ เพื่อทราบถึงปัญหาที่แท้จริงจากข้อมูลที่ส่งขึ้นมาจากระดับล่าง
5. จะต้องรับฟังข้อมูลอย่างมีเป้าหมาย โดยปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และพิจารณา ค้นหาให้พบว่าเป้าหมายนั้น คืออะไร
6. จะต้องดำเนินการทันทีต่อปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ถ้าไม่อาจดำเนินการตามที่ผู้ปฏิบัติงานร้องขอ ก็ต้องแจ้งและอธิบายเหตุผลให้ทราบว่าเพราะเหตุใด มิฉะนั้นจะไม่มีใครส่งข้อมูลขึ้นมาอีกเลย

7. จะต้องปรับปรุงส่งเสริมให้มีการส่งข้อมูล จากผู้ปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา โดยการใช้ช่องทางและวิธีการสื่อสารหลาย ๆ วิธี ซึ่งตามปกติวิธีที่ใช้ได้ผลมากที่สุด คือ การสื่อสารด้วยวาจาและพบหน้ากัน แต่ก็ควรส่งเสริมให้ใช้วิธีการอย่างอื่นด้วย เช่น การร้องทุกข์ การสำรวจทัศนคติ การให้คำปรึกษาแนะนำการรับประทานอาหารร่วมกัน และได้รับความคิดเห็น เป็นต้น

วิธีการที่ทำให้ได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้คนในองค์กรการติดต่อสัมพันธ์กัน คือ แรงจูงใจในตัวบุคคลนั่นเอง การที่คนติดต่อกันต่างก็มีเป้าหมายของตนเอง สนองความต้องการของตนเอง และปรับปรุงสถานที่ทำงานของตนให้น่าอยู่ ดังนั้น สิ่งที่เป็นพื้นฐานของบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรก็คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดความไว้วางใจ ผู้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเสรี และตรงไปตรงมา ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็รับฟังข้อมูล และแปลความหมายได้อย่างถูกต้อง แต่บรรยากาศของความไว้วางใจไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ ถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาของเขาคอยแต่จะตำหนิติเตียนอย่างเดียว หรือเมื่อเสนอความคิดเห็นขึ้นมาสู่ผู้บริหาร ก็จะถูกผู้บังคับบัญชาโดยตรงหมายหัว จะทำให้การส่งเสริมให้พนักงานร้องเรียน หรือรายงานความขัดข้องใจไปยังฝ่ายบริหาร ไม่ได้รับการตอบสนอง

ผลดีของการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน การสื่อสารในแนวตั้งเป็นชายของการสื่อสารที่ทำให้ผู้บริหารรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ มีทัศนคติกว้างไกล และสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการบริหารอย่างมาก ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประการ คือ

1. ข้อมูลที่ส่งมาจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลที่มีคุณค่าจะช่วยให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานนั้น นำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์
2. การสื่อสารในแนวตั้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ทัศนคติ แนวความคิด หรือพฤติกรรมตอบสนองที่มีต่อคำสั่ง หรือนโยบายขององค์กร
3. การสื่อสารในแนวตั้ง ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชารู้ปัญหาที่แท้จริง เพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์มากที่สุด

4. การสื่อสารในแนวตั้ง จะปลุกฝังและสร้างสรรค์ให้คนเกิดความรู้สึกจงรักภักดี และรู้สึกในด้านดีต่อองค์กร เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานถามคำถาม ให้ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

5. การสื่อสารในแนวตั้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ความหมายในคำสั่ง หรือแนวนโยบายต่าง ๆ ที่ส่งไปยังผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด โดย พิจารณาจากปฏิกริยาตอบสนอง จากข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ

6. การสื่อสารในแนวตั้ง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเผชิญปัญหา และสามารถแก้ปัญหา ที่เกิดจากงานได้อย่างมั่นคง

ผลเสียของการสื่อสารในแนวตั้ง ซึ่งพบอยู่เสมอ ๆ ในการสื่อสาร คือ สถานะภาพ ของผู้บริหารกับของพนักงานแตกต่างกันมาก และไม่มีความคุ้นเคยเพียงพอเหมือนกับเพื่อนร่วม งาน ซึ่งอาจนำมาสรุปปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวตั้ง ดังนี้ คือ

1. พนักงานมักจะมีแนวโน้มที่จะเปิดเผยความรู้สึกกับหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร เนื่องจากมีความรู้สึกว่าถ้าพูดความจริง หรือแสดงความรู้สึกที่จริงอาจเกิดผลเสียในตอนหลังได้ ทางที่ดีไม่ควรพูดหรือแสดงความคิดเห็นออกมาจะดีกว่า ด้วยเหตุผลที่ว่า จะไม่ถูกเพ่งเล็งว่าเป็น คนเจ้าปัญหา

2. พนักงานมีความรู้สึกว่า ผู้บริหารไม่สนใจปัญหาของพวกเขาอย่างแท้จริง เพราะอยู่คนละฐานะกัน และไม่อาจตอบสนองข้อเรียกร้องหรือสิ่งที่พนักงานเสนอขึ้นมาได้

3. การขาดสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานส่งข่าวสาร เนื่องจากขาดสิ่งตอบแทน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมให้แก่ผู้ที่รายงานสาร จึงไม่รู้สึกกระตือรือร้นที่จะส่งข้อมูลข่าวสาร

4. พนักงานมีความรู้สึกว่า พวกเขา กับผู้บริหารเข้ากันไม่ได้ และผู้บริหารไม่ค่อยจะมีเวลาหรือยุ่งอยู่กับงานประจำมากเกินไป จนไม่มีเวลาที่จะรับฟังปัญหาของพนักงาน และมีความรู้สึกว่าผู้บริหารคอยแต่จะจับผิด เร่งการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแต่ อย่างเดียว จึงยากที่จะมองปัญหาในแนวเดียวกันได้

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารตามแนวดิ่ง มีตัวแปรที่กำหนดบทบาทระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร คือ ตำแหน่ง (Status) และอำนาจ (Power) กล่าวคือ ตำแหน่ง หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดจากตำแหน่ง หน้าที่การงาน รวมทั้งการให้รางวัล หรือลงโทษ ส่วนอำนาจ หมายถึงความสัมพันธ์ที่เกิดจากความสามารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัวในการควบคุม หรืออิทธิพลต่อคนอื่น และเหตุการณ์นั้น ในบางหน่วยงาน บุคคลที่ไม่มีตำแหน่งเหนือกว่าในฐานะผู้บังคับบัญชา อาจสามารถสร้างอำนาจบุคลิกลักษณะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ อย่างไม่เป็นทางการในฐานะผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวให้ผู้รับสาร หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งได้มากกว่าบุคคลที่มีฐานะตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีอำนาจสั่งการ แต่ไม่มีศักยภาพจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้

3. การสื่อสารในแนวนอน ( Horizontal Communication ) หมายถึง การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์การ ตามปกติเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน และมีหน้าที่การงานในลักษณะเดียวกัน การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารนี้ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่ต้องมีสิ่งจูงใจ (เสนาะ ดิยาวี , 2537: 442 )

#### วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในแนวนอน

1. การประชุมกรรมการ
2. แลกเปลี่ยนความเห็นกันระหว่างหยุดพักงาน
3. การคุยกันทางโทรศัพท์
4. บันทึกข้อความ
5. กิจกรรมทางสังคม เช่น การเล่นกีฬา ไปเที่ยว
6. วงจรการควบคุมคุณภาพ คือ การที่พนักงานรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ อย่างเป็นอิสระ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นโดยไม่ขัดกับนโยบายขององค์การ

เนื่องจากการสื่อสารในแนวนอน เป็นกิจกรรมทางการสื่อสารที่เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้ดีขึ้น แต่ก็มีผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวดิ่งและแนวตั้ง ปัญหาและอุปสรรคที่ควรระวังมี 3 ประการ คือ



1. การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากการสื่อสารในแนวนอน มีลักษณะค่อนข้างจะเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ คือ มักจะเป็นเรื่องส่วนตัวไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การสื่อสารดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์

2. ผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวตั้ง เมื่อพนักงานในระดับเดียวกันติดต่อกันเอง แม้จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงโดยรวดเร็วโดยไม่จำเป็นต้องรายงานให้หัวหน้างานสั่ง บางครั้งการประสานงานกันเอง อาจเกิดการผิดพลาดขึ้นได้ ทำให้งานไม่เป็นแบบอย่างเดียวกัน ต่างจากการเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อวินิจฉัยและสั่งการ

3. ก่อให้เกิดการแข่งขันกัน กิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนมักจะนำไปสู่การแข่งขันซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลของการแข่งขันจะกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทต่าง ๆ ของการสื่อสารภายในองค์กร จุดหลักมีเพียง 2 ประเภท คือ การสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารสองทาง นอกนั้นเป็นการแบ่งรายละเอียดย่อยที่มีเกณฑ์การพิจารณาจากตำแหน่ง รูปแบบและวิธีการ กล่าวคือ การสื่อสารทางเดียว ก็คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารสองทาง คือ ทั้งการสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทั้งนี้การสื่อสารจากบนลงล่าง หรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน อาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการก็ได้ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ และเวลา ในขณะที่เดียวกันระหว่างการสื่อสารอาจใช้วิธีการสื่อสารทั้งถ้อยคำ และไม่ใช้ถ้อยคำควบคู่กันไปก็ได้

ในทางปฏิบัติสมาชิกในองค์กรทุก ๆ องค์กร จะใช้การสื่อสารลักษณะผสมผสานทุก ๆ ประเภท ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดหมายเดียวกัน นั่นคือ ประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร ไม่ว่าจะการสื่อสารในองค์กรจะเป็นลักษณะใด การจัดโครงสร้างของการติดต่อสื่อสารที่กระทำอย่างรอบคอบ ก็มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้

## หลักสำคัญ 7 ประการในการสื่อสาร

วิจิตร อวระกุล ( 2522 : 102 ) และไชยยศ เรืองสุวรรณ ( 2522 : 28 - 29 ) เสนอความเห็นไว้ว่า การสื่อสารจะมีประสิทธิผล ต้องมีองค์ประกอบหรือมีหลักที่สำคัญดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ ( Credibility ) ของข่าวสาร และวิธีการส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสารจะต้องมีความเชื่อมั่นในผู้ส่งข่าวสาร
2. ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ( Context ) ความสำคัญของเรื่องนี้ อยู่ที่ท่าทาง คำพูด ภาษาที่เหมาะสม นอกเหนือไปจากสังคม วัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ
3. เนื้อหาสาระ ( Content ) ข่าวสารที่ดี จะต้องมีความหมายต่อผู้รับข่าวสาร มีลักษณะน่าสนใจ และเป็นเรื่องเป็นราวที่อาจจะให้ทั้งความพึงพอใจหรือไม่พอใจ พร้อมทั้งมีการชี้แจงและแนะนำให้มีการตัดสินใจด้วย
4. ความต่อเนื่อง ( Continuity and Consistency ) ต้องมีกรรมวิธีที่สม่ำเสมอ ต่อเนื่องหรือทำบ่อย มีการย้ำหรือซ้ำเพื่อเตือนความจำและต้องมีความเที่ยงตรงและแน่นอน
5. ช่องทางสื่อสาร ( Channel ) ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดี จะต้องส่งให้ถูกช่องทาง ซึ่งควรเลือกช่องทางที่ได้ผลรวดเร็วที่สุด
6. ความสามารถของผู้รับข่าวสาร ( Capability of audience ) ต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับข่าวสาร สะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจให้มากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานที่ โอกาสอำนวยนิสัย ความรู้พื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจ เป็นต้น
7. ความแจ่มชัดของข่าวสาร ( Clarity ) ข่าวสารควรจัดทำขึ้นด้วยถ้อยคำ และภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ ศัพท์ที่ยาก หรือข้อความที่มีความหมายคลุมเครือหลายแง่ไม่ควรใช้เพราะยิ่งการเดินทางของข่าวสารมีระยะทางยาว จะทำให้ข่าวสารมีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย

## ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

### ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ( Job Satisfaction )

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ กัน ดังนี้

**คาร์เตอร์ วี กู๊ด ( Carter V. Good , 1973 : 320 )** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า เป็นคุณภาพ สภาพ หรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา

**ไคท์ เดวิส ( Keith Davis ,1967 : 51 )** กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความพอใจหรือไม่พอใจของคนงานที่มีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของคนงานที่มีต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ

**จอร์จ สเตราท์ และเลียวนาร์ด อาร์ เซเลส (George Strauss and Leonard R. Sayless , 1960 : 119 - 121 )** กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุ และทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ คำนิยามนี้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน

**ฟิลลิป บี แอปเปิลไวท์ ( Phillip B. Applewhite , 1965 : 8 )** กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงานมีความหมายกว้าง ซึ่งรวมถึงความพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้

**โยเดอร์ ( Yoder ,1958 : 6 )** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะมีความสุขที่พอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทน ทั้งด้านวัตถุและทางด้านจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้



ดีเลีย ( D'Elia , 1979 : 283 - 302 ) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของงานในด้านความพอใจหรือเป็นสภาพจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่องานว่าชอบงานนั้นมากน้อยเพียงใด

แนนซี ซี มอร์ส ( Nancy C. Morse , 1957 : 27 ) ได้ให้ความหมายของความพอใจในเชิงจิตวิทยาว่า ความพอใจในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมาก จะทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเมื่อเกิดความต้องการมาก จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง จะทำให้บุคคลสามารถปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้

### ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจของบุคคลนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งผู้ร่วมงานของเฮิร์ซเบิร์ก ( Herzberg อ้างถึงใน จอห์นสัน สมประสงค์ , 2518 : 109 ) ได้สรุปไว้ดังนี้

ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่

1. การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น
2. การเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. การเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น

ส่วนความไม่พึงพอใจในงานจะนำไปสู่

1. การลดความสนใจในงานให้น้อยลง
2. จะสร้างความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น
3. จะทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง
4. จะเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น

เดวิส ( Davis : 1951 , 522 ) กล่าวถึงความสำคัญของความพอใจในงาน และกำลังขวัญของคนทำงานที่มีต่อการปฏิบัติงานและองค์การไว้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้ต่อองค์การ
3. เสริมสร้างวินัยที่ดีอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและคำสั่ง
4. ทำให้เป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจดีต่อองค์การยิ่งขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์การของตนเอง

จากความหมายและความสำคัญดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยในการทำงาน ความต้องการ และทัศนคติ เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งความหมายของความพึงพอใจในการทำงานอาจสรุปได้ว่า หมายถึง การที่ปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะงาน ค่าจ้าง ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความเหมาะสมในปริมาณงาน มิตรภาพ ความร่วมมือ และปัจจัยอื่น ๆ ได้ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติในทางบวกต่อการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกตั้งใจ เต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากมายเพียงใด แต่ในทางตรงกันข้าม หากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ตอบสนองความต้องการดังกล่าว ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติในทางลบ และเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นได้

### ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยหรือองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง และกำหนดขึ้นให้เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารหน่วยงาน และการบริหารงานบุคคลสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยในการปฏิบัติงานยังสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจ ให้บุคคลในหน่วยงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้อีกด้วย

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน พอสรุปได้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 275 - 276) กล่าวถึง ความต้องการของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

1. ความมั่นคงในการทำงาน หมายความว่า ในการปฏิบัติงานนั้น จะต้อง มีหลักประกันว่า ตราบใดที่ตนได้ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ และผลงานเข้าขั้นมาตรฐาน ของงานแก่องค์กร ก็สามารถปฏิบัติงานได้ตลอดไป
2. ความพอใจในการทำงาน คือ ได้ทำงานที่ตนพอใจ ย่อมได้ผลงานที่ดีกว่า
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จะทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ ลุล่วงไปได้ด้วยดี
4. การได้รับการยกย่องนับถือ ทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่ง กิจการงานของตน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา ควรยกย่องชมเชย สนับสนุน เพื่อเสริมสร้างกำลังใจ สร้างขวัญในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล
5. การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ทั้งในการประสานน้ำใจของคน ในองค์กรให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน และการ ปฏิบัติงาน
6. การได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม อัตราเงินเดือนเป็นค่าตอบแทนโดยตรง และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น การกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน อย่างยุติธรรม จึงมีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน
7. ความเสมอภาค หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานของคน ภายใต้อำนาจ ไม่มีการแบ่งผิวพรรณ เชื้อชาติ เล่นพรรคเล่นพวก หรือลำเอียงในการปกครอง บังคับบัญชา

8. ความมุ่งมั่นและแนบเนียน การมีปียวาจาเป็นที่รักใคร่แก่คนทั่วไป และผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรพึงระวังในการสอน แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเมื่อทำงานผิดพลาด ควรชี้แจงอย่างสุภาพน้อมนวล

9. การยอมรับนับถือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ย่อมต้องการการยอมรับนับถือในฐานะที่เป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และองค์การนั้น ๆ

10. ความพอใจในสภาพการทำงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สภาวะแวดล้อม และสภาพการทำงานที่ดี ควรประกอบด้วยเครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

นางน้อย แพเพอร์ ( 2525 : 260 ) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคคล ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้า
3. ความน่าสนใจของงาน
4. ความน่าดึงดูดใจจากหัวหน้างาน
5. องค์การและฝ่ายบริหาร
6. เนื้อหาเฉพาะของงาน
7. การบังคับบัญชา
8. ค่าจ้าง
9. ความหมายทางสังคมของงาน
10. สภาพการทำงาน
11. การสื่อสาร
12. ชั่วโมงการทำงาน
13. ความยากง่ายของงาน
14. ผลได้ต่าง ๆ จากการทำงาน

กิเซลลี และ บราวน์ ( Ghiselli & Brown , 1965 : 430 - 433 ) ได้กล่าวว่า ปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. ระดับอาชีพ หมายถึง อาชีพที่อยู่ในความนิยม อาชีพที่มีสถานภาพสูงเป็นที่นับถือของคนทั่วไป
2. สภาพการทำงานต่าง ๆ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือสภาพการทำงาน ที่ให้ความสะดวกกับการทำงาน
3. ระดับอายุ หมายถึง อายุของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน
4. รายได้ หมายถึง จำนวนรายได้ประจำ และรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครอง หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความเป็นอยู่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

วอน ฮอลเลอร์ บี กิลเมอร์ ( Von Haller B. Gilmer , 1971 : 252 - 253 ) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถ ย่อมทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน และผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงาน และการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบัน

4. ค่าจ้าง คนงานชายเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าคนงานหญิง
5. ลักษณะของงานที่ทำ ถ้าบุคคลได้ทำงานตรงตามความต้องการ และความรู้ความสามารถก็จะเกิดความพอใจ
6. การนิเทศงาน การนิเทศงานที่ไม่ดี เป็นสาเหตุทำให้บุคคลไม่พอใจในงานได้
7. ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็ จะเกิดความพอใจในงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง กระบวนการวิธิการทำงาน และบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะสำเร็จได้ เพราะมีกระบวนการวิธิการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผล ต้องมีการสื่อสารเป็นตัวเชื่อม
9. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน มีการวิจัยหลายเรื่องพบว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย
10. สิ่งตอบแทน หรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ และที่อยู่อาศัย

**เชสเตอร์ ไอ เบอ์นาร์ต** (Chester I. Bernard 1968 : 142 - 149) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ

1. วัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ ลักษณะทางกายภาพในการปฏิบัติงาน
2. โอกาส ได้แก่ โอกาสที่จะมีอำนาจ มีชื่อเสียง
3. สภาพวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ที่ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น
4. ความภูมิใจในงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่มีความสุขในงานที่ทำ
5. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีมิตรภายในหน่วยงาน
6. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงานที่เหมาะสมกับทัศนคติของ

ผู้ปฏิบัติงาน

7. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ในการแสดงความคิดเห็น
8. สภาพการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่

คล่องตัว

เดวิส ราฟ ซี ( Davis Ralph C. ,1951 : 553 ) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นหลักสำคัญ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เป็นเสมือนสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลมากกว่าต้องการปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การ ของพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน

5. สภาพของการปฏิบัติงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรวมทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

องค์ประกอบทั้งหมดนี้ มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมาก กล่าวคือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งนับว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การนั้น ๆ เป็นอย่างยิ่ง และหากมีการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์การแล้วปัญหาและอุปสรรคอันเนื่องมาจากความไม่พึงพอใจในการทำงาน ย่อมลดน้อยลงอย่างแน่นอน

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เกิดความพึงพอใจในการทำงานและร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องหาวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น ให้ประพฤติปฏิบัติตาม แต่พฤติกรรมดังกล่าว เกิดจากแรงจูงใจอันมาจากความต้องการของมนุษย์ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นนั่นเอง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานนี้ มีอยู่หลายทฤษฎี แต่ทฤษฎีที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

### ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Maslow 's Need Hierarchy)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow , 1954 : 80 -91) ได้วางหลักไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานจะถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายใน ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรม พฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว จะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไป ก็จะตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป



ลำดับความต้องการของมนุษย์ มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับชั้น จากต่ำไปหาสูง ดังนี้ คือ

1. **ความต้องการทางด้านร่างกาย ( Physiological Needs )** เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

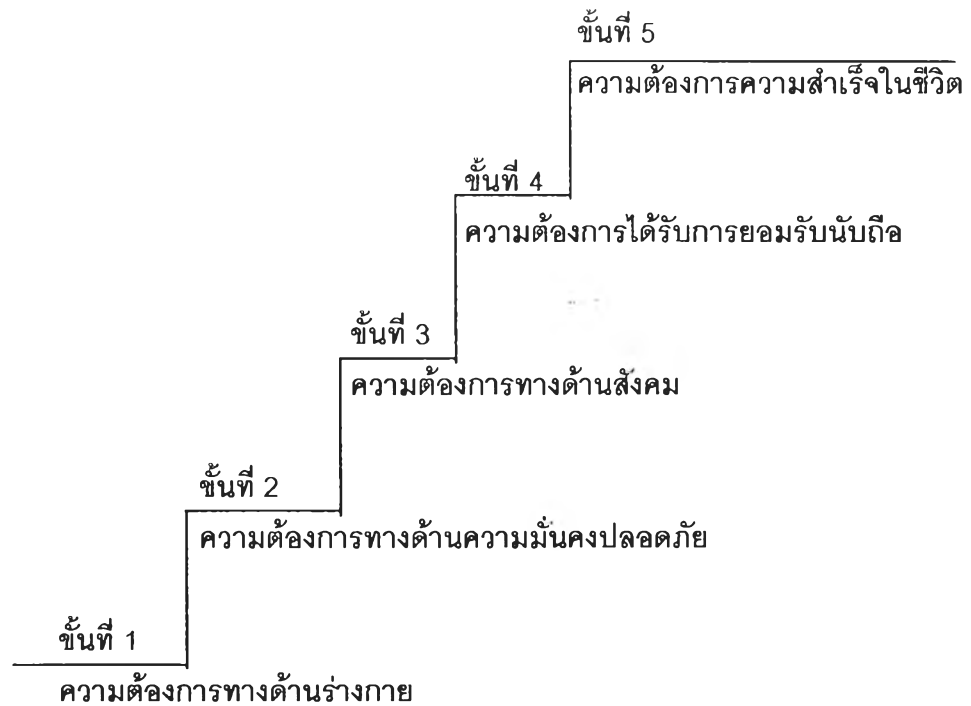
2. **ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security or Safety Needs )** เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. **ความต้องการทางด้านสังคม ( Social or Belongingness Needs )** เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน คนรอบข้าง

4. **ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ( Esteem Needs )** โดยทุกคนในสังคมมีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประเภท คือ

- ความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเก่งกล้าสามารถ และ ความมีอิสระเสรี
- ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือ และเห็นความสำคัญ

5. **ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization)** เป็นความต้องการของบุคคลถึงความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ ความต้องการนี้ จะเกิดขึ้นหลังความต้องการต่าง ๆ ที่ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นระดับความต้องการสูงสุด เป็นความต้องการบรรลุความหวังของตน และการได้ใช้ความสามารถทำในสิ่งที่ตนคิดริเริ่มอย่างเต็มที่



แผนภูมิที่ 3 ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ( Maslow )

## ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก ( Herzberg's Two Factor Theory )

เฮอริชเบอร์ก ( Herzberg , 1959 : 185 - 224 ) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก ( Herzberg ) ซึ่งได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าวคือ

**ปัจจัยจูงใจ** ( motivational factor ) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ซึ่งได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ( achievement ) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ ( recognition ) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้ อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( the work itself ) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ ( responsibility ) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

**ปัจจัยค้ำจุน** (maintenance factor) หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับกลุ่มบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยนี้จะเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน (salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) นอกจากนี้จะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (skill) วิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (interpersonal relations superior, subordinate, peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็น กิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือ เครื่องมือต่าง ๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision - technics) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

### ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960) ได้สรุปสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคน ซึ่งข้อสมมติฐานทั้งสอง คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยเปรียบเทียบ ลักษณะของคนที่แตกต่างกัน ดังนี้

ทฤษฎี X แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนว่า จะมีลักษณะดังนี้คือ

1. ลักษณะของคนโดยทั่วไป จะไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยง หรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส

2. เมื่อบุคคลไม่ชอบงาน วิธีการที่จะให้บุคคลในองค์กรสามารถปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงต้องมีการบังคับ ควบคุม กำกับ หรือ ช่มชู้ โดยใช้การลงโทษต่าง ๆ

3. บุคคลโดยทั่วไป มักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยตัวผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อที่จะได้หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่าง ๆ คนโดยทั่วไป จะไม่มีความกระตือรือร้นหรือใฝ่สูง และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น

**ทฤษฎี Y** หลังจากทิววิชาการความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ได้รับการศึกษาและค้นคว้าอย่างกว้างขวาง มีผลให้เกิดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้สรุปไว้ในทฤษฎี Y ของตนเองว่า

1. คนโดยทั่วไปมิใช่จะรังเกียจหรือไม่ชอบทำงานเสมอไป คนอาจถือว่าเป็นสิ่งที่สนุกสนาน หรือให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย งานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลวย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม และการจัดการอย่างเหมาะสม ก็จะเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้
2. การออกคำสั่ง การควบคุม การป้อนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย มิใช่เป็นวิธีเดียวที่จะทำให้คนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน คนเราจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การก็ต่อเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น
3. ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนยินดีผูกมัดตนเองต่องานขององค์การ ย่อมมีผลทำให้งานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงาน
4. ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้ว คนงานจะยอมรับงานดังกล่าว และอยากที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย
5. ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้ว จะเห็นได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดี คือ มีความคิดความอ่านที่ดี มีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างดี

### ความเกี่ยวพันระหว่างทฤษฎีของมาสโลว์ แมคเกรเกอร์ และเฮร์ซเบิร์ก

( Maslow McGregor and Herzberg )

จากแนวคิดของทฤษฎีทั้งสามนี้ อาจกล่าวได้ว่า ความต้องการระดับต่ำทั้ง 3 ประเภทของมาสโลว์ ( Maslow ) คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการทางด้านสังคมนั้น อาจเปรียบเทียบได้กับบทบาทของปัจจัยค่าจ้างหรือสิ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานตามทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก ( Herzberg ) ในทางตรงกันข้าม ความต้องการในระดับสูงของมาสโลว์ ( Maslow ) คือ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความต้องการความสำเร็จในชีวิต อาจเปรียบเทียบได้กับปัจจัยจูงใจหรือสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ตามทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก ( Herzberg )

สำหรับทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ( McGregor ) อาจเปรียบได้กับความต้องการระดับสูงของ มาสโลว์ ( Maslow ) และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของ เฮร์ซเบิร์ก ( Herzberg ) ส่วนทฤษฎี X ก็เปรียบได้กับความต้องการระดับต่ำของ มาสโลว์ ( Maslow ) และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานทำงานของเฮร์ซเบิร์ก ( Herzberg )

จากแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังได้กล่าวแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า การจูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา จะต้องรู้ความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นอันดับแรก แล้วจึงค่อยจัดสิ่งสนองความต้องการนั้น ๆ และในการสนองตอบความต้องการที่จำเป็นที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้กลวิธี ตลอดจนทักษะในการบริหารต่างๆ เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำ ทักษะในการปกครองบังคับบัญชา ทักษะในการบำรุงขวัญ ทักษะในการทำงานเป็นกลุ่ม ทักษะในการสื่อความหมาย ทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### รูปแบบการสื่อสารและปัจจัยทางประชากรกับความพึงพอใจในการทำงาน

เก็จวลี จิตวัฒน์วิไล ( 2530 : 108 - 109 ) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

- หากข้าราชการมีการสื่อสารสองทางมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง
- หากข้าราชการมีการสื่อสารสองทางมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหาร เงินเดือน รายรับและสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความไม่พึงพอใจในการทำงาน
- หากข้าราชการมีการสื่อสารไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง
- หากข้าราชการมีการสื่อสารไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหาร เงินเดือน รายรับ และสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นดัชนีที่บ่งชี้ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

บุญณิกา วงศ์วานิช ( 2533 : 84 - 88 ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร สถานภาพสังคมกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร ในเขตจังหวัดนครราชสีมา พบว่า

- รูปแบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร
- พัฒนาการเพศชายและเพศหญิง มีรูปแบบการสื่อสารสองทางและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่มีรูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการแตกต่างกัน
- พัฒนาการที่มีช่วงอายุต่างกัน มีรูปแบบการสื่อสารสองทางไม่แตกต่างกัน แต่มีรูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการแตกต่างกัน ผู้ที่มีอายุมากมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า



- พัฒนาการที่มีระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับ ( ซี ) เงินเดือนต่างกัน จะมีรูปแบบการสื่อสารสองทาง และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการไม่แตกต่างกัน
- พัฒนาการที่มีอายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับ ( ซี ) ต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน
- พัฒนาการที่มีเงินเดือนมากจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพัฒนาการที่มีเงินเดือนน้อยกว่า

**เยาวลักษณ์ เลหาจินดา ( 2518 : 165 )** ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาพความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไป หรือลาออกของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ ผลการศึกษาพบว่า มีความพึงพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมปานกลาง มีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และนโยบายการบริหารต่ำสุด

**ปราศรัย สังฆะทรัพย์ ( 2520 : 69 )** ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรในกองกำลังพลและในสถานีตำรวจนครบาล พบว่า ข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรในกองกำลังพล และในสถานีตำรวจนครบาล มีความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการอยู่ระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของรองสารวัตรค่อนข้างสูง คือเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจค่อนข้างต่ำ คือ เงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของรองสารวัตรค่อนข้างสูง คือลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลค่อนข้างต่ำ คือ เงินเดือน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

**ฐิติลักษณ์ จิระพันธ์ ( 2528 )** ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไฟฟ้านครหลวง ศึกษาเฉพาะกรณีงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ พบว่า พนักงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยเลือกสิ่งจูงใจที่เป็นเงินว่าเป็นสิ่งจูงใจหลักที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน และต้องการให้มีการปรับปรุงในเรื่องรายได้และสวัสดิการด้วย

**สุภรณ์ ศรีพหล** ( 2519 : 30 - 33 ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร โดยทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) มาดัดแปลงใช้ในการวิจัยนี้ ผลการวิจัยพบว่าเมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยแต่ละกลุ่มปรากฏว่าในกลุ่มปัจจัยค่าจ้าง เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคงได้เป็นอันดับหนึ่ง และอันดับสุดท้ายได้แก่สภาพการทำงาน ส่วนในปัจจัยจูงใจอันดับหนึ่ง ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การยกย่องยอมรับนับถือ

**ปราณี อารยศาสตร์** ( 2519 ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคพบว่า ผู้บริหารเหล่านี้ จะมีความพึงพอใจในความมั่นคงในงาน เป็นอันดับสูงสุด และรองลงมาได้แก่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ตามลำดับ และจะมีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน สภาพการทำงานในระดับน้อย

**อมร วิชัยดิษฐ์** ( 2522 : 3 ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้ พบว่า ปลัดอำเภอมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ความร่วมมือ ประสานงานจากเพื่อนและประชาชนในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้า และความมั่นคงในทางราชการ มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนั้นอยู่ในระดับสูง

**สมศรี ศานติเกษม** ( 2529 : 73 ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี พบว่า ตัวแปรเรื่องระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน เพศ และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับระยะเวลาของการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน

**สากล จริยวิทยานนท์ (2522 : 12 - 13)** ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า อาจารย์มีความพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะในอาชีพการสอนและการวิจัย และในด้านตัวแปรเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ

**โสภณ หาสิตะพันธุ์ (2528 : 126)** ได้ทำการศึกษาเรื่องสถานภาพและความพอใจในการทำงานของข้าราชการสายบริการ และสายธุรการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ฯ พบว่า ข้าราชการเหล่านี้ จะมีความพึงพอใจองค์ประกอบนามัย จำแนกตามเพศ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเพศชายจะมีความพอใจสูงกว่าเพศหญิง

**มยุรี รังษีสสมบัติ (2530)** ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน ศึกษากรณีการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า แบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังหรือต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

**วิทยา ปิ่นทอง (2529 : 4)** ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาประชาชนติ สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า

- มีความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อถือ และความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชากับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
- มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชา ระดับผู้อำนวยการกองกับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีความคิดริเริ่มของหัวหน้าฝ่ายกับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
- มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
- มีความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

จิตรา จิตรานุกูล (2524 : 82 - 83) ได้ศึกษาถึงการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีครูสภา พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่ใช้ อำนาจในการให้รางวัล จะเกิดความดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความพึงพอใจที่จะติดต่อสื่อสารด้วย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการบีบบังคับ ก็จะทำให้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารลดลง

อัครฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2537) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึง พอใจในการทำงานของพนักงานขนส่งมวลชนกรุงเทพ ได้สรุปผลการวิจัยไว้ดังนี้

- ด้านความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร พนักงานส่วนใหญ่พอใจใน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่พอใจด้านการ บังคับบัญชามากที่สุด
- พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร และมีความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
  - องค์ประกอบทางสังคมด้านอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาของ การทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร
  - องค์ประกอบทางสังคมด้านการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางลบกับความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - ความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน
  - ความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กรเป็นตัวแปร ที่สามารถอธิบาย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

ระวิทย์ บุญสินสุข (2524 : 133) ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อดำเนินงานภายใน ของบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่า ทิศทางการสื่อสารในองค์กรที่ก่อให้เกิด ประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง ซึ่งเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่าง ๆ อย่างเปิดเผยเสรี โดยส่งเสริมการสื่อสารจากล่างขึ้นบน สำหรับวิธีการสื่อสาร หน่วยงานควรมีเครื่องมือสื่อสารเพื่อ ช่วยในการประชาสัมพันธ์ ส่วนการส่งงานควรใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษรควบคู่กันไป

**ทิวาพร เลิศสมบุญ** ( 2532 : 1 - 2 ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณี : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่า ในเรื่องการสั่งงาน โดยปกติทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะชอบใช้วิธีการสั่งงานแบบลายลักษณ์อักษรเป็นทางการที่สุด เพราะเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ มีหลักฐานชัดเจนในความรับผิดชอบและการปฏิบัติงาน ในกรณีที่หัวหน้าสั่งงานไม่ชัดเจน และลูกน้องไม่เข้าใจ เขาก็จะเข้าพบและและถามจากหัวหน้าโดยตรง

**อติเกียรติ ทองเพิ่ม** ( 2539 : 133 - 134 ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการวิชาการ และธุรการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่า ข้าราชการสายบริการวิชาการและธุรการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกๆ ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานอยู่ในอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าจ้างและสวัสดิการจะอยู่ในอันดับสุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ สถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการทำงานและหน่วยงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีความแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

**มารยาท ปานุราช** ( 2539 : 74 - 78 ) ได้ทำการศึกษาในเรื่อง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนลักษณะทางประชากรในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนอัตราเงินเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

## งานวิจัยจากต่างประเทศ

**เบียด เบิร์ก , วอลค็อก อินดิทซ์ จอร์ชโอปูลอส และซีซอร์ว่ จาบลิน วิลลิส** ( Baird Burke , Wolcox Indix Georgopoulos and Seashore Jablin Willits อ้างถึงใน ทิชาพร เลิศสมบุญ , 2532 : 34 ) ได้พบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา

**เอฟ ซี แมน และ เจ เดนท์** ( F . C . Mann and J. Dent อ้างถึงใน ทิชาพร เลิศสมบุญ , 2532 : 34 ) ได้ศึกษาถึงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาของบริษัทไฟฟ้า ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนปรึกษาหารือถึงปัญหาส่วนตัว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ให้โอกาสปรึกษาปัญหาส่วนตัว

**โรเบิร์ต และ โอ เรลลี** ( Robert and O'Reilly , 1974 : 325 อ้างถึงใน ชาลิน นานา , 2539 : 48 ) พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับ ปริมาณของการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสาร และความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการติดต่อสื่อสารด้วย กล่าวคือ บุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งสารไปยังบุคคลอื่น

**พิฟเนอร์ และเฟลส์** ( Pfifner และ Fels , 1964 : 149 ) กล่าวว่า ว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งหัวหน้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสไต่ถาม แสดงความคิดเห็นเป็นการโต้ตอบ และแสดงการยอมรับในคำสั่ง ซึ่งในขั้นแรก จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับแสดงความคิดเห็นได้ โดยไม่ต้องกังวลว่า ตนเองจะถูกลงโทษ การกระทำเช่นนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบหัวหน้าประเพณีนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าผู้ที่อยู่ในหน่วยงานซึ่งไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย

ฮันท์ (Hunt อ้างถึงใน ชุตินธร สุตานนท์) พบว่า สาเหตุประการหนึ่งของความไม่พอใจในการทำงาน มักจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในเรื่องของการไม่ได้ข่าวสารอย่างเพียงพอ บุคลากรที่ได้รับข่าวสาร อย่างเพียงพอกับการปฏิบัติงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

วีไอโอ (Wiiio , 1978 : 5 - 6 ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร พบว่า บุคคลในองค์กร มีความพึงพอใจในการที่จะปรับปรุง การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรงที่มีต่อตนเองมากที่สุด การสื่อสารจากหัวหน้าในหน่วยงานของตน และการสื่อสารจากบุคลากรอื่นที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน เป็นอันดับรองลงมา และมีความพึงพอใจที่จะให้มีการปรับปรุงการสื่อสารของพวกเขา ที่มีต่อบุคคลอื่น ๆ นอกจากนี้พบว่า แหล่งสารที่บุคคลได้รับข่าวสารมากที่สุด และมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ แหล่งสารจากเพื่อนร่วมงาน สำหรับแหล่งสารที่ได้รับข่าวสารน้อยที่สุด และมีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ แหล่งสารจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรง

โทมัส เจ เซอร์จิอิวานนิ (Thomas J. Sergiovanni ,1973) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า

- การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน
- ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับนับถือในระดับสูง และมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในเรื่องความไม่ยุติธรรม และฐานะของอาชีพมากที่สุด
- เพศ ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนที่สอน ไม่มีผลทำให้องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจแตกต่างกัน

**ราดา** ( Rada ,1975 : 3455 ) ได้ศึกษาในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น นอกจากประสบการณ์ในการสอนแล้ว ระดับตำแหน่งหน้าที่ ก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้วย

**เมลทเซอร์** ( Meltzer , 1981 : 237 อ้างถึงใน ศานิต ศรีรัตต์ , 2535 : 35 ) กล่าวไว้ว่า บุคคลเมื่อมีอายุมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น อาจเป็นเพราะว่าเมื่ออายุมากขึ้น ความคาดหวังเรื่องต่าง ๆ จะลดน้อยลง และมีประสบการณ์มากขึ้น ซึ่งทำให้ปรับตัวต่อสภาพการทำงานได้ดีขึ้น ตรงกันข้ามกับคนที่มีอายุน้อยซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่า ทั้งนี้เนื่องจากยังมีความคาดหวังสูงและปรับตัวไม่เหมาะสม

**ราชแมน** ( Rachman ,1964 : 10 ) ได้ศึกษาในเรื่องระยะเวลาของการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ระยะเวลาของการทำงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลนั้น

**ซาลซ์ ดี ชูครีย์ และเจย์ แอล โอติส** ( Saleh D. Shoukry and Jay L.Otis. , 1964 ) ได้ทำการศึกษาพบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อยในลักษณะของงานอย่างเดียวกัน และความพึงพอใจในการทำงานจะสูงขึ้นตามอายุของบุคคลที่เพิ่มขึ้น