# บทที่ 2
# ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการเปรียบเทียบการสื่อสารภายในองค์การระหว่างบริษัทอเมริกันและบริษัทญี่ปุ่นโดยมุ่งศึกษาถึง รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารภายในองค์การ ตลอดจนเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจในการสื่อสาร และการทำงานของพนักงานไทยในกลุ่มบริษัทของทั้งสองประเทศ โดยผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาของบทนี้ออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. ทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศในการสื่อสาร
2. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน
3. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการสื่อสารและการทำงานแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน
4. รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัย

### *ทฤษฎีการจัดการองค์การ*

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์การต่อไปนี้ ยกมาเพื่อศึกษาเปรียบเทียบว่าระหว่างบริษัทอเมริกันและบริษัทญี่ปุ่น ว่ามีโครงสร้างขององค์การและรูปแบบการสื่อสารที่เน้นหนักไปในทางทฤษฎีใดและทฤษฎีใดที่เหมาะสม และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสาร และการงานของพนักงานไทยในบริษัทดังกล่าว

#### 1. ทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิค

เป็นทฤษฎีองค์การในยุคแรก ๆ ซึ่งเป็นยุคของสังคมอุตสาหกรรม จึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ และเวลาอย่างมีแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิค จึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการ ความมีรูปแบบ ทั้งนี้เพื่อให้ผลผลิตสูงและรวดเร็ว ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ค่อนข้างน้อย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมของการทำงาน ความรู้สึกของมนุษย์ใน

เชิงจิตวิทยา และมนุษยวิทยา ทุกอย่างเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ตามกรอบ และโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ค่อนข้างน้อย[1]

การจัดองค์การในทฤษฎีนี้ มีระบบการแบ่งแยกสายการทำงานตามอำนาจหน้าที่และมีการควบคุมการทำงานอย่างรัดกุม มีการจัดมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรทุกคน ในทุกหน่วยงาน พร้อมกำหนดความรับผิดชอบ ขอบเขตของการทำงาน และมีการควบคุมงานด้วยหลักการ ระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการจัดแบ่งสายงานและความรับผิดชอบที่ค่อนข้างตายตัว[2] โดยมุ่งเน้นความมีรูปแบบ (Formal Organization) ดังนี้[3]

1. มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. มีการกำหนดในเรื่องหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละบุคคล
3. มีการกำหนดอำนาจในการบังคับบัญชา ลดหลั่นกันเป็นลำดับ และเป็นระเบียบที่แน่นอน
4. มีการกำหนดความสัมพันธ์ และการติดต่อของหน่วยงาน และของบุคคลอย่างเป็นระเบียบ
5. มีแผนภูมิองค์การ แสดงการจัดแบ่งหน้าที่ และความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การตามทฤษฎีนี้คือ

1. เพื่อให้มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานในองค์การอย่างแน่นอน
2. เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายในการดำเนินกิจกรรม และการปฏิบัติงานที่มีระบบ
3. เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ
4. เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสาร และประสานงานอย่างมีระบบ
5. เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของสายงาน และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

ตามแนวคิดของทฤษฎีคลาสสิค ถือว่าบุคลากรจะต้องอุทิศตัวเองให้กับงานอย่างสุดกำลัง และในขณะเดียวกันก็ได้รับค่าตอบแทนที่สูงตามความสำเร็จของงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการจัดระบบการตอบแทนพิเศษและมีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเปรียบเทียบระหว่างเวลาที่ใช้ไปในการทำงานกับผลผลิตที่ได้รับ (Time and Motion Study) ตลอดจนการศึกษาอื่นๆ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงาน[4]

---

[1] ผศ. ดร. พยอม วงศ์สารศรี, "องค์การและการจัดการ," คณะวิทยาการจัดการ, วิทยาลัยครูสวนดุสิต, หน้า 16.

[2] กริช สืบสนธิ์, "การสื่อสารในองค์การ," จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2526), หน้า 20 - 25.

[3] ผศ. ดร. พยอม วงศ์สารศรี, "องค์การและการจัดการ," คณะวิทยาการจัดการ, วิทยาลัยครูสวนดุสิต, หน้า 11 - 13.

[4] กริช สืบสนธิ์, "การสื่อสารในองค์การ," จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2526), หน้า 20 - 25.

Max Weber ได้เสนอรูปแบบของการจัดองค์การที่เรียกว่า ระบบราชการ (Bureacracy) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. ยึดถือกฎระเบียบเป็นหลักในการทำงาน
2. ฝึกฝนความชำนิชำนาญ มีการกำหนดตัวผู้บังคับบัญชา และวัตถุประสงค์ที่แน่นอน
3. ใช้กฎเกณฑ์ของการทำงานตามยศตามชั้นลดหลั่นลงไป โดยมีหลายชั้นหลายระดับ
4. กฎที่ใช้เป็นทั้งระเบียบข้อบังคับและเป็นทั้งหลักการดำเนินงาน
5. แบ่งแยกบุคลากรฝ่ายบริหารจากฝ่ายผลิต
6. แบ่งแยกอุปกรณ์ ทรัพย์สินสิ่งของส่วนบุคคลจากวัสดุอุปกรณ์ขององค์การ
7. แหล่งทรัพยากรการทำงานเป็นอิสระจากการควบคุมภายนอก
8. โครงสร้างขององค์การ ซึ่งไม่มีผู้บริหารคนใดสามารถที่จะผูกขาดตำแหน่งตลอดไป
9. วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ และนโยบายต่าง ๆ ถูกเขียนขึ้นเป็นหลักฐาน

การจัดองค์การตามทฤษฎีคลาสสิคนี้ ทำให้หลายองค์การมีการขยายหน่วยงานออกไป ตามลักษณะเฉพาะของการทำงาน ซึ่งในระยะยาวอาจทำให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสาร เนื่องจากจะต้องใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ อธิบายลักษณะของหน่วยงาน และสร้างความคุ้นเคยเพื่อจะประสานงานกันได้อย่างราบรื่น และเมื่อไม่มีการฝึกคนเก่า แต่มีการรับบุคลากร เพิ่มเข้ามาเพื่อดำรงตำแหน่งต่างๆ ผลอาจกระทบถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเดิมได้

## 2. ทฤษฎีองค์การที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์[5]

ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การโดยคำนึงถึงลักษณะของมนุษย์และสังคม พร้อมกับการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มผู้ร่วมงาน โดยดูบทบาทของบุคลากรในองค์การ ดูความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในหน่วยงาน ศึกษาถึงทัศนคติต่อองค์การ ต่อการทำงาน ขวัญในการทำงาน คำนึงถึงความต้องการทางสังคมและทางจิตวิทยาที่คนงานมีอยู่ โดยเน้นหนักที่บุคลากรแต่ละคน โดยอาศัยหลักจิตวิทยาและสังคมวิทยา พยายามชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการว่าจะสามารถช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ลักษณะทั่ว ๆ ไปของทฤษฎีนี้ คือ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การมากขึ้น สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง มีความคุ้นเคยสนิทสนมกันเป็นอย่างดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน มีการจัดกิจกรรมร่วมกันบ่อยครั้ง นักบริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

---

[5] กวิช สืบสนธิ์, "การสื่อสารในองค์การ," จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2526), หน้า 25 - 31

อย่างไรก็ดี ทฤษฎีนี้มีลักษณะองค์การแบบไม่เป็นทางการ และเน้นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งอาจเอื้ออำนวยให้เกิดการประสานงานที่ดี เป็นการย้ำความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการติดต่อสื่อสารมากกว่าการติดต่อสื่อสารตามตำแหน่งและการแบ่งสายงาน

ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับ ลักษณะความเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการพบว่าองค์ประกอบสำคัญในการเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ อายุ อาวุโสในการทำงาน ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ลักษณะที่ตั้งของหน่วยงาน ความมีอิสระในการพบปะกับบุคลากรอื่นๆ มีอัธยาสัยดี[6] (Davis 1972) ลักษณะความเป็นผู้นำใน ทฤษฎีนี้ถูกสร้างขึ้นมาเนื่องจากเห็นว่าทฤฎีแบบคลาสสิคนั้นมีระบบที่เป็นทางการมากเกินไป

บุคคลที่บุกเบิกแนวความคิดนี้คือ Gantt และ Munsterberg ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลที่ว่าการจัดการเป็นการใช้บุคคลอื่น ทำงานให้แก่องค์การ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาเรื่องราวของคนและปฏิกิริยาของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นจุดสำคัญ โดยให้ความสนใจกับ การจูงใจ (Motivations) แรงผลักดันของบุคคล (Individual Drives) กลุ่มสัมพันธ์ (Group Relations) การเป็นผู้นำ (Leaderships) และกลุ่มพลวัต (Group Dynamics) เป็นต้น[7]

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการจัดองค์การทุกองค์การ เนื่องจากว่าองค์การคือการที่บุคคลมารวมตัวเป็นกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และกิจกรรมที่ทำจะประสบความสำเร็จได้นั้น คนควรจะมีความเข้าใจคน (People should understand people)

## *ทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ*

ผู้วิจัยได้ยกทฤษฎีการสื่อสารและการไหลของข่าวสารภายในองค์การทั้ง 3 ทฤษฎีมา เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ ลักษณะการสื่อสารและการไหลของข่าวสารภายในบริษัทอเมริกันและบริษัทญี่ปุ่นว่าเป็นไปตามทฤษฎีใด แต่ละทฤษฎีมีประสิทธิภาพอย่างไร และทฤษฎีใดมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานของพนักงานไทย

---

[6] K. Davis, "Human Behavior at Work, " New York : McGraw-Hill (1972)

[7] ผศ. ดร. พยอม วงศ์สารศรี, "องค์การและการจัดการ," คณะวิทยาการจัดการ, วิทยาลัยครูสวนดุสิต, หน้า 39.

จากทฤษฎีของ Douglas McGregor[8] ได้เสนอข้อคิดของเขา โดยต้องการเน้นว่าผู้บริหารอาจมองคนงานได้ 2 แง่ คือ หนึ่งมองอย่างทฤษฎี X และสองมองอย่างทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎีทั้งสองสามารถนำมาใช้ได้ดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและสภาพแวดล้อมขององค์การ และที่สำคัญคือพฤติกรรมและค่านิยมในการทำงานของพนักงานในองค์การนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร

1. **ทฤษฎี X**

เป็นการอธิบายเกี่ยวกับ พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การโดย Douglas McGregor ว่าด้วยการไหลของข่าวสารต่าง ๆ ที่ส่งมาจาฝ่ายบริหารระดับสูง ผ่านมาตามลำดับจนถึงตำแหน่งต่ำสุดขององค์กร การตัดสินใจต่าง ๆ จะตกอยู่ในมือของผู้บริหารเพียงไม่กี่คน การสื่อสารจากบุคลากรระดับล่างกลับไปสู่ผู้บริหารมีความจำกัด การสื่อสารส่วนบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยและมักไม่ไว้เนื้อเชื่อใจ การสื่อสารลงสู่เบื้องล่างจากฝ่ายบริหารมักเป็นการบอกกล่าว หรือประกาศเพื่อทราบถึงการตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเมื่อการสื่อสารสะท้อนกลับมีข้อจำกัด การตัดสินใจของฝ่ายบริหารมักจะขาดข้อมูลที่ถูกต้อง และขาดความเข้าใจที่ดีต่อกันของทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากร ทำให้ผลงานมักขาดประสิทธิภาพ การบริหารงานตามทฤษฎีโดยหลักการที่คล้ายคลึงกับทฤษฎีคลาสสิค ซึ่ง McGregor เห็นว่าควรนำความต้องการส่วนบุคคลมาพิจารณาด้วย เพื่อหาวิธีโน้มน้าวใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ แนวความคิดนี้จึงได้นำไปสู่ทฤษฎี Y[9]

ทฤษฎี X เป็นการสรุปแนวทัศนคติของผู้บริหารแบบเก่าที่มีต่อพนักงานว่า[10]

1. พนักงานนั้นไม่ชอบทำงาน และกลัวเหนื่อย แต่ต้องทำงานด้วยความจำเป็น ดังนั้นจึงพยายามที่จะหลบเลี่ยงงานถ้ามีโอกาส องค์การจึงออกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เข้มงวดและอย่างเป็นระบบ

2. ถ้าต้องการให้งานดำเนินไปได้ จะต้องมีสิ่งจูงใจเป็นรางวัล มีการตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ รวมทั้งมีกฎลงโทษ เมื่อพนักงานไม่ทำงาน หรือทำผิดกฎขององค์การ

---

[8] McGregor Douglas, "The Human Side of Enterprises," Massachusetts Institute of Technology ; New York : McGraw-Hill Book Company Inc., (1960)

[9] กวิช สืบสนธิ์, "การสื่อสารในองค์การ, " จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2526), หน้า 49 - 50.

[10] McGregor Douglas, "The Human Side of Enterprises, " Massachusetts Institute of Technology ; New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1960

3. การที่จะให้พนักงานทั่วไปทำงานจะต้องมีการออกกฎเชิงบังคับ (จึงจะทำงานไปได้ราบรื่น) แต่กระนั้นพนักงานก็อาจมีการปัดความรับผิดชอบ จึงต้องมีระเบียบแบบแผนที่รัดกุมและเป็นทางการ เนื่องจากพนักงานต้องความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงาน

ทัศนคติ แบบทฤษฎี X นี้อาจนำไปใช้ได้กับบางองค์การ แต่อาจจะไม่เหมาะสมที่จะใช้ปฏิบัติต่อพนักงานอีกหลาย ๆ องค์การ ดังนั้น McGregor จึงได้เสนอแนวคิดใหม่ โดยเรียกว่า "ทฤษฎี Y"

## 2. ทฤษฎี Y

ในทฤษฎี Y ข่าวสารต่าง ๆ ถูกส่งจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน และการสื่อสารในระดับเดียวกันก็จะเกิดขึ้น การตัดสินใจจะถูกกระจายไปยังทุกจุดภายในองค์การ เปิดโอกาสในบุคลากรได้แสดงออก ได้สื่อสาร และเมื่อเกิดการสื่อสารมากขึ้นจึงนำไปสู่การให้ความไว้วางใจต่อกัน มีความเพียงพอในข่าวสารที่ได้รับ ทั้งบุคลากรยังสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมมือในทำงาน เพื่อนำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ เป็นการใช้ระบบเปิด (Open System) ในการบริหารองค์การ

ผู้บังคับบัญชาตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมและการใช้แนวทางที่เหมาะสมนั้น พนักงานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งเป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้น จะต้องเข้ากันได้กับความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงาน แต่ละคนด้วย จากงานวิจัยส่วนมากได้ชี้ให้เห็นว่าการใช้แนวทางของทฤษฎี Y นั้นในระยะยาวแล้วจะก่อให้เกิดความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานได้มากกว่า[11]

โดยทฤษฎี Y มีแนวคิดต่อพนักงานที่แตกต่างจากทฤษฎี X ดังนี้

1. พนักงานควรมีสิ่งจูงใจให้เกิดความอยากที่จะทำงาน และความกลัวเหนื่อยก็ไม่ใช่สาเหตุของการไม่ทำงาน

2. อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องบังคับขู่เข็ญเพื่อให้พนักงานทำงาน เนื่องจากพนักงานล้วนมีความรู้สึกรับผิดชอบ ที่จะควบคุมตัวเองและทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนอยู่แล้ว จึงอยู่ที่ว่าเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของบริษัทนั้นตรงกันหรือไม่ และความตั้งใจทำงานจึงเป็นผลจากแรงบันดาลใจ

---

[11] สมยศ นาวีการ และ ผุสดี รุมาคม, "องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม," สำนักพิมพ์ดวงกมล (2520), หน้า 352

3. คนทั่วไป ไม่ชอบที่จะ "ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบ" แต่ชอบที่จะแสวงหาความรับผิดชอบตามความพอใจมากกว่า (ดังนั้นการที่คิดว่า พนักงานชอบปัดความรับผิดชอบ จึงไม่น่าจะถูกต้อง)

4. คนส่วนมากมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ ซึ่งมิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น

5. บางองค์การใช้ความสามารถของพนักงานได้ไม่เต็มที่ส่วนใหญ่จำกัดอยู่เพียงฝ่ายบริหารเท่านั้นที่มีบทบาทในการองค์การอย่างแท้จริง [12]

## 3. ทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z เป็นการผสมผสานแนวทางการสื่อสารของทั้งทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน โดย Rosenfeld และ Smith[13] เชื่อว่าหัวใจของทฤษฎี Z คือ "บุคลากร" ซึ่ง Rosenfeld และ Smith กล่าวว่าบุคลากรเป็นผู้ที่มีวิวัฒนาการและต้องการความก้าวหน้า แนวคิดของทฤษฎีนี้จึงเน้นไปที่ความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล มากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงควรมีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากร มิใช่แก้ไขพฤติกรรมเหล่านั้นโดยการลงโทษ ทฤษฎีนี้ได้แบ่งพฤติกรรมของคนในองค์การออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. คนประเภทเจ้าระเบียบ มักต้องการความปลอดภัย ไม่สนใจความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คิดว่ากำไรและผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ไม่ดี ชอบต่อต้านความเปลี่ยนแปลงและตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูง

2. คนประเภทมีอำนาจ มักจะไม่ต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น และมักจะไม่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นด้วยเช่นกัน คนประเภทนี้ส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคง และค่อนข้างเห็นแก่ตัว

3. คนประเภทชอบยึดติดกับกลุ่ม มักจะแสวงหากลุ่มและต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นพวกที่ปฏิบัติตามหรือยอมอนุโลมตามกลุ่มอยู่เสมอ

---

[12] วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, "บริหารงานแบบญี่ปุ่น," สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, (2538), หน้า 124 - 125.

[13] Rosenfeld, J. M. and M. J. Smith. "The Emergence of Management Theory Z", Personnel Journal (1965), pp. 489 - 94, อ้างใน Phillip V. Lewis. "Organizational Communication, The Essence of Effective Management", Second Edition, Oklahoma State University, Grid Publishing Inc., Columbus, Ohio p. 287 - 88.

4. คนประเภทชอบอิสระ มักจะไม่หวาดกลัวกับสิ่งต่าง ๆ และชอบทำงานคนเดียว เป็นคนมีเหตุมีผล มักจะปฏิเสธที่จะทำงานตามกฎเกณฑ์หรือหลักการต่าง ๆ และไม่ยึดติดกับกลุ่ม

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในการแยกแยะบุคลากรประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ ให้ได้ในแต่ละมุมมองซึ่งทุก ๆ คนในองค์การล้วนแต่มีความแตกต่าง (heterogeneous group) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X และ Y ซึ่งจัดทุกคนในองค์การให้อยู่ในเพียงกลุ่มเดียว โดยคาดว่าคนเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมที่เหมือนกันทั้งหมด (homogeneous group)

Morse และ Lorsch[14] ได้โต้แย้งว่า ไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถนำมาใช้บริหารภายในองค์การได้ดีที่สุด ทฤษฎีจะนำมาใช้ได้เหมาะสมนั้น ควรจะพิจารณาถึงธรรมชาติของงาน และความต้องการของบุคลากรที่ประกอบหน้าที่นั้น โดยผู้บริหารต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ โดยองค์การต้องพิจารณามอบหมายหน้าที่อย่างเหมาะสมกับบุคลากร ศึกษาข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดเป้าหมายของงานนั้นอย่างชัดเจน

การทำงานแบบองค์การในทฤษฎี Z มีลักษณะผสมระหว่างทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้คือ

1. จ้างงานแบบระยะยาว แต่ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคม ที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจ

2. การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง ไม่ช้าเหมือนในทฤษฎี Y หรือเร็วเหมือนในทฤษฎี X

3. แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน โดยไม่ต้องย้ายไปทำงานที่ไม่ถนัดดังในทฤษฎี Y หรือ ทำแต่งานที่ถนัดดังในทฤษฎี X แต่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีประสบการณ์ในสายใดสายหนึ่ง แต่หลากหลายหน้าที่

4. กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trusts) ขึ้นในองค์การ

5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คน ที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินในที่สุด

6. การคำนึงถึงผลประโยชน์เป็นแบบส่วนร่วม แต่ได้เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเน้นการประสานงานกันในฐานะเดียวกัน

---

[14] Morse, John J. and Jay L. Lorsch. "Beyond Theory Y" Harvard Business Review (May-June 1970), pp. 61-68, อ้างใน เรื่องเดียวกัน p. 288.

จึงสรุปได้ว่า องค์การแบบทฤษฎี Z มีลักษณะเป็น การรวมกลุ่มกันของคนที่มีความเท่าเทียมกัน และทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ทฤษฎี Z มีรากฐานอยู่บนสมมติฐานที่ว่า นวกรรมกับการจูงใจในการทำงานนั้น ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ และสิ่งหนึ่งไม่สามารถคงอยู่ได้โดยไม่มีอีกสิ่งหนึ่ง โดยแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของ J. M. Colin[15] ได้พูดถึงการโต้ตอบ แลกเปลี่ยนและการออกความคิดเห็นและแนวคิดต่างๆ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ รู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับของสังคม

เมื่อองค์การต่าง ๆ มีขนาดที่ใหญ่โตและซับซ้อนขึ้น ทำให้การควบคุมในด้านต่างๆ ขององค์การเป็นไปได้อย่างลำบาก ผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจและยอมรับในพฤติกรรมที่แตกต่างของบุคลากร และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ไม่ควรละเลยในการจัดระบบการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงแก้ไขการติดต่อสื่อสารภายในองค์การต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

[15] Collin, J. M. "After X and Y Comes Z" , Personnel Journal (January 1971), 50:56-59, อ้างใน เรื่องเดียวกัน , p. 288.

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## *รูปแบบการสื่อสาร*

ลักษณะหรือประเภทของการติดต่อสื่อสารในองค์การสามารถจำแนกรูปแบบออกได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าต้องการมุ่งพิจารณาในประเด็นใด โดยส่วนใหญ่แล้วจะจำแนกการสื่อสารภายในองค์การออกเป็น 4 ลักษณะคือ

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

**ช่องทางของการติดต่อสื่อสาร** แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

1. **<u>การสื่อสารทางเดียว</u>** (One Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงในองค์การสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจจะผ่านสื่อมวลชนในการเสนอข่าวสาร หรือรายงานขององค์การต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

2. **<u>การสื่อสารสองทาง</u>** (Two Way Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง (Response) และมีการย้อนกลับ (Feedback) มายังผู้ส่งสาร หรืออีกนัยหนึ่ง การสื่อสารสองทาง คือ กระบวนการสื่อสารที่คำนึงถึงปฏิกิริยาโต้ตอบ (Feedback) ซึ่งก็คือ ข่าวสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารใช้ติดต่อระหว่างกัน บุคคลที่กำลังส่งสารกันนั้น ต่างก็แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ (Interact) กับสาร แทนที่จะเป็นเพียงผู้รับอย่างเดียว[16]

หากพิจารณารูปแบบการสื่อสารในองค์การ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสไต่ถาม แสดงความคิดเห็น เป็นการโต้ตอบและแสดงการยอมรับในคำสั่ง ซึ่งในขั้นแรก จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับแสดงความคิดเห็นได้ โดยไม่ต้องกังวลว่าตนเองจะถูกลงโทษ การทำเช่นนี้ จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบหัวหน้างานประเภทนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหาร

---

[16] เสถียร เหลืองอร่าม, วิทยาการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรเพชรเกษม, (2525), หน้า 221.

ด้วย[17] อาจกล่าวได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีโอกาสในการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้ที่อยู่ในหน่วยงาน ซึ่งไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย

การสื่อสารสองทางในองค์การนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรเป็นบุคคลที่กระตือรือล้น (Active) ในการแสวงหาและรับฟัง รวมทั้งกระจายข่าวสารไปยังตรงข้าม ไม่ควรนิ่งเฉย (Passive) รอให้ข่าวสารมาถึงตัวเองตลอดเวลา[18]

Harold J. Leavitt[19] ได้กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารทางเดียวกับสองทาง ปรากฏผลการทดสอบว่า

- การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
- การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารทางเดียวมีความถูกต้องน้อย แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทางที่มักมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

นอกจากนี้ Leavitt ยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่า "หากองค์การมีความต้องการความรวดเร็วและความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการติดต่อสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า

ผลจากการวิจัยของ Barrett, G.V. และ Frank, R.H.[20] ได้ยืนยันถึงความเร็วของการสื่อสารทางเดียวมีมากกว่าการสื่อสารสองทาง "ศึกษาจากผู้บังคับบัญชา 313 คน จาก 7 ประเทศ ที่มีลักษณะงานเดียวกัน พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้เวลา 6 นาที ในการสื่อสารทางเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่การสื่อสารสองทางต้องใช้เวลา 10 นาที ที่จะให้งานสำเร็จ" นอกจากนี้ยังพบว่า "การสื่อสารสองทางจะทำให้ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับฟังความถูกต้องร้อยละ 80 เมื่อเปรียบเทียบกับการสื่อสารทางเดียว"

---

[17] Pfifner, John M. and Fels, Marshall, "The Supervision of Personnel : Human Relations in the Management of Men," (New York : Prentice Hall Inc., 1964), p. 149.

[18] บุญเลิศ ศุภดิลก, "การสื่อสารโครงสร้างและหน้าที่ในสังคม, " วารสารศาสตร์และสื่อมวลชน, เจริญวิทย์การพิมพ์, (2525), หน้า 25.

[19] Harole J. Leavitt, "Managerial Psychology," 2nd Ed. Chicago : The University of Chicago Press, (1964) pp. 143-144.

[20] อ้างใน ชนินาถ เจริญผล "การศึกษารูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย : รัฐวิสาหกิจที่กำลังจะแปรรูป, " วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, ภาควิชาประชาสัมพันธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2538)

**ประเภทของการใช้** แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

1. **<u>การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ</u>** (Formal Communication) คือเมื่อสารถูกส่งต่อไปในองค์การตามลำดับขั้นหรือตามลักษณะหน้าที่ของภารกิจ สารนั้นก็จะไหลผ่านไปตามสายใยความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ จะถูกส่งขึ้นบนหรือลงล่าง ที่เป็นไปตามการมอบหมายอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ สารจะถูกส่งข้ามหน่วยงานก็ต่อเมื่อกำหนดไว้โดยหน้าที่การปฏิบัติ จะสังเกตได้ว่าความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์การจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของสาร นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการมักจะเน้นสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าคำพูด

การสื่อสารที่เป็นทางการเป็น "การสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้โดยชัดเจน"[21] เช่น การสื่อสารของระบบราชการจะมีระเบียบแบบแผนและต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารแบบนี้มีลักษณะสำคัญบางประการได้แก่

1. เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
2. เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะรายงาน และการสนองตอบของผู้บังคับบัญชา
3. เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่

2. **<u>การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ</u>** (Informal or Personal Communication) หมายถึงการที่พนักงานติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีลักษณะทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอน และข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจจะคาดคะเนได้

การสื่อสารในลักษณะที่พนักงานต่าง ๆ กระทำกันเองเป็นการส่วนตัวจะเกิดขึ้นภายนอกช่องทางของการติดต่อสื่อสารที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด และมีหน้าที่สำคัญคือการรักษาความสัมพันธ์ทางด้านสังคม ซึ่งบางครั้งก็อาจจะเกี่ยวข้องกับงานด้วย คุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ ข่าวสารผ่านไปตามช่องทางที่ไม่เป็นทางการได้

---

[21] สมพงศ์ เกษมสิน, "การบริหาร," หน้า 258. อ้างอิงใน โชติรส ทิมพัฒนพงษ์, "การสื่อสารภายในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.), วิทยานิพนธ์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2537) หน้า 14 -15.

รวดเร็วกว่าช่องทางที่เป็นทางการมาก โดย Davis และ O'Connor ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการไว้ดังนี้

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

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ รูปแบบการสื่อสาร ซึ่งควรให้ความสนใจในเครือข่ายของการสื่อสารในองค์การ เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปราศจากระเบียบแบบแผนขององค์การ เป็นลักษณะการสื่อสารซึ่งเกิดจากความใกล้ชิด รู้จักกันดีในรูปแบบซุบซิบนินทา นับว่าเป็นช่องทางกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นเครื่องมือวัดขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี การซุบซิบนินทาทำให้เกิดข่าวลือ และมีอยู่บ่อย ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจและการแก้ไข โดยการให้ข่าวสารที่ถูกต้องกระจ่างแจ้ง และอธิบายถึงข้อเท็จจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ[22]

อรุณ รักธรรม[23] กล่าวไว้ในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ของการบริหารองค์การว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในระบบแบบไม่เป็นทางการนี้ มิใช่เป็นการติดต่อเพียงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเท่านั้น แต่ยังรวมถึง ความชอบพอ และความเชื่อถือในกลุ่มสมาชิกซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน ความสามัคคี ความเชื่อมั่นในหมู่สมาชิก การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความรัก และความเข้าใจกัน กล่าวคือ ระบบที่ไม่เป็นทางการ จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่อพนักงานได้อย่างดี เพราะบรรดาพนักงานจะรู้สึกมีความมั่นคง ให้การยอมรับ เข้าใจและมีความสัมพันธ์ระหว่างหมู่สมาชิก และผู้เข้าร่วมการตัดสินใจของกลุ่ม

และจากผลการวิจัยของ ลิขิต สุทธะพินธุ[24] พบว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บังคับหมวดกับกำลังพลเมื่อจำแนกตามลักษณะที่ใช้คือ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ และะการติดต่อสื่อ

---

[22] บุณณิกา วงศ์วานิช, "ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบการสื่อสาร สถานภาพสังคม กับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในเขตจังหวัดนครราชสีมา," วิทยานิพนธ์, ภาควิชาการประชาสัมพันธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2533) หน้า 2533.

[23] อรุณ รักธรรม, "ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ," ไทยวัฒนพานิช, (2525) หน้า 116.

[24] ลิขิต สุทธะพินธุ, "บทบาทของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยที่ปฏิบัติภารกิจที่เสี่ยงต่ออันตรายและตั้งอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร : การศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยกำลังกับหมวดตระเวณชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวณชายแดนเขต 2," วิทยานิพนธ์ นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2524)

สารอย่างไม่เป็นทางการ ในหน่วยกำลังระดับหมวด มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และกลุ่มที่มีระดับขวัญสูงปานกลางและต่ำ จะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะที่ใช้กันในการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 แบบ จึงนับว่าการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะหากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ย่อมอยู่ในระดับต่ำ หรือไม่มีความขัดแย้งเลย อันจะสามารถขจัดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

**สัญลักษณ์ที่ใช้** แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

1. <u>การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน</u> (Verbal and Written Communication) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้[25]

- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การสื่อสารจะได้ผลถ้าเข้าใจว่าสิ่งที่เราพูดหรือเขียนหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมาย เป็นการแสดงภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวสาร
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส การสื่อสารเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งถ้าหากเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสมกับเวลาและโอกาส
- ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้นำมีความคิดแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จเป็นไปได้ยาก

ตัวอย่างการสื่อสารด้วยถ้อยคำและการเขียน

| ถ้อยคำ | การเขียน |
|---|---|
| การพบปะเป็นรายบุคคล | คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร |
| การพบปะเป็นกลุ่ม | หนังสือเวียน |
| การประชุม | วารสาร |
| การประชุมคณะกรรมการ | บันทึก |

[25] เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, "พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา," กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช (2521) หน้า 197.

2. **<u>การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด</u>** (Non-verbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละคนมีความหมายเฉพาะของตนเอง เมื่อเวลาแสดงพฤติกรรมต่างๆ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง เป็นต้น หากพิจารณาให้ดีความสำคัญและประโยชน์ไม่น้อยเนื่องจาก[26]

- อารมณ์ และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออกโดยไม่ใช้ถ้อยคำได้ถูกต้องแน่นอน และชัดเจนกว่าการใช้ถ้วยคำ
- ลักษณะท่าทางบางอย่างเป็นเครื่องชี้เพื่อการเสนอแนะและให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี
- คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด

**ทิศทางการสื่อสาร** แบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

1. **<u>การสื่อสารจากบนลงล่าง</u>** (Downward Communication) หรือเรียกอีกอย่างว่าการสื่อสารแนวดิ่ง เป็นลักษณะ การสื่อสารในองค์การแบบคลาสสิค คือ ข่าวสารหลายจะถูกส่งออกจากเบื้องสูงขององค์การลงไป คือ จากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เรื่อยไปจนถึงระดับต่ำสุดในองค์การ โดย มีจุดประสงค์โดยทั่วไปดังนี้คือ[27]

- เพื่อให้แนวปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน
- เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การ
- เพื่อให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลสำคัญ (Rationale) ของงาน
- เพื่อบอกผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา
- เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยให้ซาบซึ้งในเป้าหมาย

การสื่อสารจากบนลงล่างเป็นการสื่อสารแบบทางการที่ใช้กันมากในองค์การ และมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้การสื่อสารชนิดนี้มีข้อควรระวังคือ[28]

---

[26] เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, "พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา," กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวิฒนาพานิช (2521) หน้า 198.

[27] ดร. วุฒิชัย จำนงค์, "แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ," คณะบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, รวมสาส์น, (1977), หน้า 116 - 118.

[28] เสนาะ ติเยาว์, "การสื่อสารในองค์การ," คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2537) หน้า 434.

1. องค์การที่ใช้การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากเกินไปจะทำให้ขาดความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ห่างเหินและเกิดช่องว่างในการสื่อสารได้

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลมากเกินไปทำให้เกิดปัญหาในการจดจำข้อมูล และนอกจากนี้การออกหนังสือมากเกินไปก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จนเห็นว่าข้อมูลเหล่านั้นไม่มีความสำคัญ

3. ระยะเวลาในการส่งข้อมูลไม่เหมาะสมทำให้ข้อมูลตกหล่นและไม่ทั่วถึง

4. ข้อมูลผิดพลาดเกิดจากการกลั่นกรองจากบุคคลหลายระดับ

ประเภทของข้อมูลที่ผู้บริหารติดต่อกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานขององค์การแบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ[29]

1. ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ซึ่งจะระบุให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าจะต้องทำงานอะไร ทำอย่างไร และอะไรคือผลงานที่ควรได้รับจากการทำงาน โดยรูปแบบของการสื่อสารอาจเป็นคำสั่ง คำอธิบาย หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน ซึ่งจะระบุให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่างานของแต่ละคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานอื่น และตำแหน่งอื่นอย่างไร ทำไมจึงต้องทำงานนั้น งานที่ทำจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างไร เพื่อให้ผู้ทำงานตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำนั้น

3. ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การ โดยแจ้งให้พนักงานทราบเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับเวลาทำงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ประโยชน์และบริการ การลาป่วยลากิจ สุขภาพและความปลอดภัย สภาพการทำงาน การผลิตและการตั้งราคาขาย รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับกฎเกณฑ์หรือระเบียบวินัยต่าง ๆ ขององค์การ ข้อกฎหมายและแนวปฏิบัติที่พนักงานควรปฏิบัติตัว ทั้งในขณะทำงานและนอกเวลาทำงาน

4. ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงาน ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ ก) พนักงานปฏิบัติงานได้ผลอย่างไร ข) พนักงานควรปรับปรุงตัวเองอย่างไร และ ค) องค์การจะสามารถช่วยให้พนักงาน

---

[29] เสนาะ ติเยาว์, "การสื่อสารในองค์การ," คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2537) หน้า 430 - 431.

ปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นอย่างไร การบอกให้พนักงานรู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่นั้นมีความสำคัญที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคน

5. ข้อมูลเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสำนึกในองค์การ ซึ่งนับว่าเป็นพลังอย่างหนึ่งขององค์การ โดยการสร้างความรู้สึก ความจงรักภักดีต่อองค์การ สามารถทำได้โดยชี้แจงให้พนักงานเข้าใจภารกิจและวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์การ สร้างให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ความเจริญต่อสังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่ โดยองค์การจะต้องใช้การประชาสัมพันธ์ภายในองค์การก่อนแล้วบุคคลในองค์การก็จะเผยแพร่ชื่อเสียงต่อภายนอกในขั้นต่อไป นอกจากนั้นการสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะพัฒนาตนเองโดยเฉพาะทางด้านความรู้ความสามารถเฉพาะตัว และการประสานงานกันโดยการจัดประชุมสัมมนาและการเผยแพร่ข่าวสาร

2. <u>การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน</u> (Upward Communication) หรือการสื่อสารแนวตั้ง หมายถึงการส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า ไปยังระดับสูงกว่า พนักงานทุกคนในองค์การยกเว้นระดับสูงจะต้องติดต่อสื่อสารขึ้นไปข้างบน เช่น ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะมีเหตุผลที่ดีที่ จะขอข้อมูลหรือให้ข้อมูลกับบุคคลบางคนที่ระดับสูงกว่า หรือการขอหรือการแสดงความคิดเห็นไปยังบุคคลระดับสูงกว่า

ข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติงานส่งให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารแยกเป็น 4 ประเภท คือ[30]

1. การแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ คือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และแผนการปฏิบัติงานในอนาคต

2. อธิบายถึงปัญหาการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจแก้ไข โดยหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร

3. ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงหน่วยงาน หรือองค์การโดยส่วนรวมให้ดีขึ้น

4. การเปิดถึงความคิดและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทราบ

การสื่อสารในแนวตั้งจะให้ทั้ง ข้อมูลในทางบวกและในทางลบแก่ผู้บริหาร หากเป็นข้อมูลในทางบวกผู้บริหารก็นำไปตัดสินใจได้แต่ถ้าเป็นข้อมูลในทางลบผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม

---

[30] เสนาะ ติเยาว์, "การสื่อสารในองค์การ," คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2537) หน้า 434 - 437.

การสื่อสารในแนวตั้งมีข้อควรพิจารณา 2 ข้อ คือ หลักของการสื่อสารในแนวตั้ง กับ วิธีการที่ทำให้ได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหาร

หลักของการสื่อสารในแนวตั้ง ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

1. จะต้องมีการกำหนดแผนงานการสื่อสารในแนวตั้งไว้ล่วงหน้า การกำหนดแผนของการสื่อสารในแนวตั้งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญ และจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือในการส่งข้อมูล

2. แผนงานเกี่ยวกับการสื่อสารในแนวตั้ง จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจรับข้อมูล และตอบสนองโดยการดำเนินการทันที เป็นการให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งข้อมูลให้ทุกครั้งตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารจะต้องกำหนดช่องทางการสื่อสารที่ผู้ปฏิบัติงานจะติดต่อกับผู้บริหารไว้แน่นอน โดยอาศัยวิธีการตามปกติ เพราะหากกำหนดให้แตกต่างจากปกติ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่กล้าติดต่อด้วย นอกจากนี้จะทำให้รู้ว่าเมื่อมีปัญหาที่จะปรึกษาควรติดต่อใคร

4. จะต้องยอมรับความคิดเห็นจากบุคคลในระดับล่าง ซึ่งอาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องเตรียมพร้อมที่จะรับฟังโดยถือว่าข้อคิดและความเห็นทุกอย่างเป็นประโยชน์ เพื่อทราบถึงปัญหาที่แท้จริงจากข้อมูลที่ส่งขึ้นมาจากระดับล่าง

5. จะต้องรับฟังข้อมูลอย่างมีเป้าหมาย โดยปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และพิจารณาและค้นหาให้พบว่าเป้าหมายนั้นคืออะไร

6. เมื่อได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการทันทีต่อปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ถ้าไม่อาจดำเนินการตามที่ผู้ปฏิบัติงานร้องขอ ก็ต้องแจ้งและอธิบายเหตุผลให้ทราบว่า เพราะเหตุใด มิฉะนั้นจะไม่มีใครส่งข้อมูลขึ้นมาอีกเลย

7. จะต้องปรับปรุงส่งเสริมให้มีการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา โดยการใช้ช่องทางและวิธีการสื่อสารหลาย ๆ วิธี ซึ่งตามปกติวิธีที่ใช้ได้ผลมากที่สุดคือ การสื่อสารด้วยวาจาและพบหน้ากัน แต่ก็ควรส่งเสริมให้ใช้วิธีการอย่างอื่นด้วยเช่น การร้องทุกข์ การสำรวจทัศนคติ การให้คำปรึกษาแนะนำ การรับประทานอาหารร่วมกัน และตู้รับความคิดเห็น เป็นต้น

วิธีการที่ทำให้ได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้คนในองค์การติดต่อสัมพันธ์กันคือแรงจูงใจในตัวบุคคลนั่นเอง การที่คนติดต่อกันต่างก็มีเป้าหมายของตนเอง สนองความต้องการของตนเอง และปรับปรุงสถานที่ทำงานของตนให้น่าอยู่ ดังนั้นสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบรรยากาศการสื่อสารในองค์การก็คือความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเสรีและตรงไปตรงมา ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็รับฟังข้อมูลและแปลความหมายได้อย่างถูกต้อง แต่บรรยากาศของความไว้วางใจไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ ถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่า ผู้บังคับบัญชาของเขาคอยแต่จะตำหนิติเตียนอย่างเดียว หรือเมื่อเสนอความเห็นขึ้นมาสู่ผู้บริหารก็จะถูกผู้บังคับบัญชาโดยตรงหมายหัว จะทำให้การส่งเสริมให้พนักงานร้องเรียน หรือรายงานความขัดข้องใจไปยังฝ่ายบริหารไม่ได้รับการตอบสนอง

ผลดีของการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน การสื่อสารในแนวตั้งเป็นข่ายการสื่อสารที่ทำให้ผู้บริหารรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ มีทัศนคติกว้างไกลและนำไปใช้ เป็นประโยชน์ในการบริหารอย่างมาก ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประการคือ

1. ข้อมูลที่ส่งมาจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลที่มีคุณค่าจะช่วยให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานนั้นนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์

2. การสื่อสารในแนวตั้งทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ทัศนคติแนวความคิด หรือพฤติกรรมตอบสนองที่มีต่อคำสั่งหรือนโยบายขององค์การ

3. การสื่อสารในแนวตั้ง ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชารู้ปัญหาที่แท้จริง เพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์มากที่สุด

4. การสื่อสารในแนวตั้งจะปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้คนเกิดความรู้สึกจงรักภักดี และรู้สึกในด้านดีต่อองค์การ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานถามคำถามให้ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

5. การสื่อสารในแนวตั้งทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายในคำสั่งหรือแนวนโยบายต่าง ๆ ที่ส่งไปยังผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองจากข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ

6. การสื่อสารในแนวตั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเผชิญปัญหา และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากงานได้อย่างมั่นคง

ผลเสียของการสื่อสารในแนวตั้ง ซึ่งพบอยู่เสมอๆ ในการสื่อสารคือ สถานะภาพของผู้บริหารกับของพนักงานแตกต่างกันมาก และไม่มีความคุ้นเคยเพียงพอเหมือนกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจนำมาสรุปปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวตั้งดังนี้คือ

1. พนักงานมักจะมีแนวโน้มที่จะไม่เปิดเผยความรู้สึกกับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เนื่องจากมีความรู้สึกว่าถ้าพูดความจริง หรือแสดงความรู้สึกที่จริงอาจเกิดผลเสียในตอนหลัง ทางที่ดีไม่ควรพูดหรือแสดงความคิดเห็นออกมาจะดีกว่า ด้วยเหตุผลที่ว่าจะไม่ถูกเพ่งเล็งว่าเป็นคนเจ้าปัญหา

2. พนักงานมีความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่สนใจปัญหาของพวกเขาอย่างแท้จริง เพราะอยู่คนละฐานะกัน และไม่อาจตอบสนองข้อเรียกร้องหรือสิ่งที่พนักงานเสนอขึ้นมาได้

3. การขาดสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานส่งข่าวสาร เนื่องจากขาดสิ่งตอบแทนไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมให้แก่ผู้ที่รายงานสาร จึงไม่รู้สึกกระตือรือร้นที่จะส่งข้อมูลข่าวสาร

4. พนักงานมีความรู้สึกว่าพวกเขากับผู้บริหารเข้ากันไม่ได้ และผู้บริหารไม่ค่อยจะมีเวลาหรือยุ่งอยู่กับงานประจำมากเกินไป จนไม่มีเวลาที่จะรับฟังปัญหาของพนักงาน และมีความรู้สึกว่าผู้บริหารคอยแต่จะจับผิด เร่งการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแต่อย่างเดียว จึงยากที่จะมองปัญหาในแนวเดียวกันได้

ข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารในแนวตั้งที่สำคัญ คือ ควรนำเอาข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ตัดสินใจในการบริหารงานขององค์การ ข้อมูลเหล่านี้จะชี้ให้เห็นถึงแนวคิด ทัศนคติและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน โดยแยกออกเป็น 3 หัวข้อคือ

1. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน สิ่งที่แสดงความรู้สึกเกี่ยวกับงาน คือ

1.1 ความพอใจของพนักงานที่มีต่อค่าจ้างและเงินเดือนที่ได้จากการทำงาน เปรียบเทียบกับงานอื่น ๆ ภายในองค์การ งานที่มีลักษณะอย่างเดียวในองค์การอื่น และสังคมเดียวกันที่องค์การตั้งอยู่

1.2 ความรู้สึกต่อระยะเวลาการทำงานในแต่ละวัน และความเหมาะสมของการกำหนดระยะเวลาทำงานในแต่ละกะ

1.3 ปริมาณงานที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น และงานอื่นในองค์การ

1.4 สภาพและจำนวนเครื่องจักรเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานเหมาะสมเพียงพอหรือไม่

1.5 มาตราฐานในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นที่ยอมรับมากน้อยเพียงใด

1.6 หัวหน้างานเอาใจใส่ดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎและระเบียบที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

1.7 ความรู้สึกต่อนโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์การได้รับการพิจารณาด้วยความเป็นธรรมหรือไม่

1.8 ความรู้สึกต่อการไล่พนักงานออกหรือให้พนักงานออกจากงานมีเหตุผลยุติธรรมเพียงใด

1.9 องค์การมีความจริงใจที่จะปรึกษาหารือเรื่องนโยบาย แผนงานและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่องานที่พนักงานทำอยู่อย่างไร

1.10 ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ช่วยเหลือและแก้ปัญหาส่วนตัวของพนักงานและครอบครัวซึ่งปัญหาเหล่านั้นกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

2.1 ประสิทธิภาพในการทำงานของ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงานและองค์การ

2.2 ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพนักงานเป็นการส่วนตัว

2.3 ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานเกี่ยวกับความสนใจเอาใจใส่สอนงาน และควบคุมการปฏิบัติของบรรดาพนักงาน

2.4 พนักงานมีความรู้สึกเกี่ยวกับการที่องค์การจะอบรมพัฒนาให้พวกเขามีความเจริญก้าวหน้าในการงานมากน้อยเพียงใด

2.5 ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกต่อต้านแนวความคิดใหม่ ๆ ที่บรรดาพนักงานนำมาใช้ในงาน โดยที่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชายังไม่ได้ประเมินแนวความคิดนั้นหรือไม่

2.6 การร้องทุกข์ของบรรดาพนักงานได้รับการจัดการแก้ไขโดยทันทีหรือไม่

2.7 พนักงานมีความรู้สึกว่าผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหา และความต้องการของบรรดาพนักงานมากน้อยเพียงใด

2.8 พนักงานสามารถเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงานเพียงใด

3. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ

3.1 การกระทำขององค์การสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

3.2 สถานะการเงินขององค์การมีความมั่นคงเพียงใด

3.3 ผู้บริหารองค์การสามารถดำรงสภาพการแข่งขันได้เข้มแข็งเพียงใด

3.4 ชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างไรในทัศนะของสังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่

3.5 ครอบครัวของพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน และโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานอย่างไร

3.6 ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กระทบต่อองค์การ เพื่อว่าเขาจะได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

3.7 องค์การจ่ายค่าตอบแทนให้กับการทำงานคุ้มกับที่พนักงานอุทิศตนเองให้กับงานหรือไม่

3.8 พนักงานรู้และยอมรับแนวปฏิบัติของฝ่ายบุคคลเกี่ยวกับการลาป่วย การลากิจ การลาเพื่อพักผ่อนและเรื่องอื่น ๆ มากน้อยเพียงใด

3.9 พนักงานมีความเห็นเกี่ยวกับโครงการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย การประกันและบำเหน็จบำนาญที่องค์การจัดให้เพียงพอและยุติธรรมหรือไม่

3.10 อุปกรณ์ที่ใช้ทางด้านการศึกษาอบรมให้แก่พนักงานมีเพียงพอหรือไม่

3.11 พนักงานเข้าใจรายงานประจำปีขององค์การเพียงใด

3.12 พนักงานมีความรู้สึกเกี่ยวกับราคา และคุณภาพของอาหารที่ขายให้พนักงานมีความยุติธรรม และเหมาะสมหรือไม่

3. <u>การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน</u> (Horizontal Communication)

คือการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์กร ตามปกติเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน และมีหน้าที่การงานในลักษณะเดียวกัน การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารนี้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่ต้องมีสิ่งจูงใจ[31]

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารตามแนวนอน

---

[31] เสนาะ ติเยาว์, "การสื่อสารในองค์การ," คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2537) หน้า 442.

1. การประสานงานกัน เนื่องจากงานต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องกัน และไม่มีใครที่จะทำงานเสร็จสมบูรณ์โดยไม่มีความสัมพันธ์กับงานอื่น หรือบุคคลอื่น

2. เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยแผนงานที่ดีย่อมเกิดจากความคิดเห็นของคนหลายคน และจากข้อมูลหลาย ๆ แห่ง การแลกเปลี่ยนข้อมูลจะทำให้กิจกรรมของหน่วยงานเรียบร้อยสมบูรณ์

3. เพื่อแก้ปัญหา เนื่องจากการปฏิบัติงานทุกอย่าง ย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอมากหรือน้อย แล้วแต่สถานการณ์และลักษณะงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันก็จะใช้การสื่อสารในแนวนอนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

4. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแผนงาน แนวปฏิบัติใด ๆ ในหน่วยงาน บรรดาผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการพบปะหารือกัน เพื่อความเข้าใจร่วมกันและให้เป็นไปในแนวเดียวกัน

5. เพื่อลดข้อขัดแย้งจากความคิดเห็นที่แตกต่าง ดังนั้นบรรดาสมาชิกจะต้องพบกันเพื่อต่อรอง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน

6. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งไม่เพียงแต่ในเวลาปฏิบัติงานเท่านั้น เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์ให้ดีขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน

วิธีการสื่อสารในแนวนอน

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

เนื่องจากการสื่อสารในแนวนอนเป็นกิจกรรมทางการสื่อสาร ที่เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้ดีขึ้น แต่ก็มีผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวดิ่งและในแนวตั้ง ปัญหาและอุปสรรคที่ควรระวังมี 3 ประการ คือ

1. การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากการสื่อสารในแนวนอนมีลักษณะค่อนข้างจะเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ คือ มักจะเป็นเรื่องส่วนตัวไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การสื่อสารดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์

2. ผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวตั้ง เมื่อพนักงานในระดับเดียวกันติดต่อกันเอง แม้จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงโดยรวดเร็วโดยไม่จำเป็นต้องรายงานให้หัวหน้างานสั่ง บางครั้งการประสานงานกันเองอาจเกิดการผิดพลาดขึ้นได้ ทำให้งานไม่เป็นแบบอย่างเดียวกัน ต่างจากการเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อวินิจฉัยและสั่งการ

3. ก่อให้เกิดการแข่งขันกัน กิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนมักจะนำไปสู่การแข่งขันซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลของการแข่งขันจะกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้

4. <u>การสื่อสารแบบข้ามสายงาน</u> (Cross-Channel Communication)[32]

หรือเรียกอีกอย่างว่าการสื่อสารในแนวไขว้ ในองค์การส่วนใหญ่พนักงานต่างมีความจำเป็นที่จะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงานหรือคนละหน้าที่ ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงานนี้ อาจเป็นการข้ามหน่วยงานกันจากหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง หรือเป็นการข้ามสายงานจากบุคคลระดับผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

การสื่อสารในแนวไขว้จึงมีลักษณะเหมือนกับการลดขั้นตอนซึ่งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ผลดี คือ ทำให้การสื่อสารรวดเร็วเพราะเป็นการส่งเสริมการสื่อสารในแนวดิ่งและแนวตั้งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ผลเสียก็คือทำให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปไม่มีความแน่นอน และรู้สึกวิตกกังวลว่าข้อมูลต่าง ๆ ถูกเสนอข้ามหัวโดยที่ไม่มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็น การสื่อสารข้ามสายงานที่เหมาะสมจึงควรใช้สำหรับพนักงานในระดับล่างของสายงาน เพราะหากต้องติดต่อผู้บังคับบัญชาแล้วส่งต่อไปตามสายงานจะทำให้เสียเวลามาก ทั้งนี้ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวไขว้คือ

1. หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การมักจะมีความเห็นเข้าข้างตนเอง โดยถือว่างานของตนสำคัญกว่างานอื่น ๆ ใจแคบที่จะยอมรับบทบาทของผู้ที่ทำการสื่อสาร โดยหาว่าเป็นการก้าวก่ายหน้าที่

2. มักจะเกิดการเข้าใจผิดว่าผู้ที่มาติดต่อนั้นมาสั่งงานจึงไม่ยอมกระทำตาม เพราะคิดว่าหัวหน้าในสายงานเท่านั้นถึงจะสั่งการได้ ซึ่งทำให้งานบางอย่างล่าช้าโดยไม่จำเป็น

3. ปัญหาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้ที่ไปติดต่อ ซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะตัวบุคคล

ในทางปฏิบัติองค์การส่วนใหญ่จะใช้การสื่อสารที่กล่าวมาแล้ว ในลักษณะที่ผสมผสานกันทุก ๆ ประเภท ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสาร ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่น่าพอใจ

---

[32] เสนาะ ติเยาว์, "การสื่อสารในองค์การ," คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2537) หน้า 442.

T 170298 36

***บรรยากาศในการสื่อสารในองค์การ (Organizational Communication Climate)***

บรรยากาศ คือ คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในองค์การประกอบขึ้นด้วยการประเมินและปฏิกิริยาต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การ บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์การเกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ที่ขึ้นอยู่ระหว่างกันสามส่วนดังนี้

| ส่วน ก | ส่วน ข | ส่วน ค |
|---|---|---|
| การรับรู้ต่อ<br>ทัศนคติต่อ<br>ความคาดหวังต่อ<br>ความพึงพอใจต่อ | การหามาได้ของข่าวสาร<br>สภาวะของการทำงาน<br>การบังคับบัญชา<br>การจ่ายผลตอบแทน<br>ความก้าวหน้า<br>เพื่อนร่วมงาน<br>นโยบายขององค์การ | โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นอย่างไร:<br>ความไว้วางใจ<br>ความสนับสนุนและความรับผิดชอบข่าวสาร<br>จากเบื้องบนสู่เบื้องล่างอย่างถูกต้องและเปิดเผยข่าวสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนที่เชื่อถือได้ และตรงไปตรงมา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมุ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูงและงานที่ท้าทาย |

ดังนั้นบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นผลมาจากการที่สมาชิกขององค์การรับรู้ (ทัศนคติและความคาดหวังหรือความพึงพอใจ) ต่อคุณลักษณะขององค์การ เช่น นโยบาย การส่งข่าวสาร งาน ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างไร โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้สมาชิกขององค์การเห็นว่าองค์การไว้วางใจพวกเขา และยอมให้พวกเขามีความเป็นอิสระ สนับสนุน และให้พวกเขารับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขา ส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ถูกต้องและเพียงพอ รับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา ปรึกษาหารือกับสมาชิกขององค์การ และให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการทำงานที่ท้าทายแค่ไหน[33]

บรรยากาศในการสื่อสารสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากรมีสภาพความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าอกเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดี มีความไว้เนื้อเชื่อใจกันและกันสูงย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความพึงพอในการทำงานมากขึ้น มีผลงานดีขึ้น โดยที่บุคลากรไม่เบื่อหน่ายในการมาทำงาน เพื่อนร่วมงาน หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย[34]

---

[33] สมยศ นาวีการ, "การติดต่อสื่อสารขององค์การ", คณะพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2527), หน้า 100.

[34] กวิช สืบสนธิ์, "การสื่อสารในองค์การ," จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2526), หน้า 39-44.

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

พนักงานควรจะรู้รายละเอียดเกี่ยวกับระบบทั้งหมดขององค์การ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ วางแนวทางสำหรับตนเองให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หลักและโครงสร้างขององค์การ ถ้าหากพนักงานขาดข้อมูลข่าวสารก็จะขาดแนวความคิดในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์การ และเนื่องจากพนักงานทั่วไปต้องการความก้าวหน้า จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในองค์การนั้น

นอกจากนี้บรรยากาศในการสื่อสารในองค์การยังประกอบด้วย พฤติกรรมของคน การรับรู้เหตุการณ์ การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และโอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะกระทบต่อพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการสร้างงาน ความสำเร็จของงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานที่จะทำให้งานก้าวหน้า บรรยากาศในการสื่อสารขององค์การมีความสำคัญกว่าความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเสียอีกเพราะถ้าบรรยากาศไม่ดี คนก็ไม่อยากแสดงความรู้ความสามารถของตน ดังนั้น ทั้งบรรยากาศในองค์การและบรรยากาศการสื่อสารในองค์การจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนโดยส่วนรวม[35]

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

---

[35] สุพรรณี กรัณย์กิตติคุณ,"ความสัมพันธ์ของลักษณะงานที่ปฏิบัติกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การของการประปานครหลวง," วิทยานิพนธ์, นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2533) หน้า 18.

***ความสัมพันธ์ในการสื่อสาร (Communication Relationships)***

การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นภายใต้ความสัมพันธ์แบบใดแบบหนึ่ง และปฏิสัมพันธ์แต่ละครั้งมีผลต่อความสัมพันธ์ โดยอาจทำให้ความสัมพันธ์กระชับขึ้น คงความสัมพันธ์เดิม หรือทำให้ความสัมพันธ์แย่ลง นอกจากนี้ ลักษณะความสัมพันธ์ยังมีผลต่อการตอบสนองต่อสารที่ได้รับหากมีความสัมพันธ์ที่ดี บุคคลก็จะตอบสนองในทางที่ดีด้วย ดังนั้น โดยทั่วไปความสัมพันธ์ในเชิงลบ จึงสะกัดกั้นการสื่อสาร ด้วยเหตุนี้ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดสิ่งหนึ่งที่ควรมีการตรวจสอบ โดยทั่วไป เราจะพบความสัมพันธ์ต่อไปนี้ในองค์การ[36]

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างบุคคล (trust) ซึ่ง Klauss และ Bass (1982) พบว่ามีอิทธิพลต่อคุณภาพ ระดับ เนื้อหา และทิศทางการสื่อสารและระดับความเชื่อใจที่บุคคลหนึ่งมีต่อบุคคลหนึ่ง เป็นตัวชี้ประสิทธิภาพการสื่อสารที่สำคัญอย่างหนึ่ง

2. ลักษณะและทิศทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสาร เช่น ถ้ามีการสื่อสารจากล่างขึ้นไปบน (upward) น้อย ก็อาจแสดงว่าลูกน้องมองหัวหน้างานนั้นเป็นคนไม่เปิดกว้าง เป็นต้น

3. สไตล์การสื่อสารของหัวหน้างาน และการตอบสนองของลูกน้องต่อสไตล์การสื่อสารของหัวหน้างาน รวมทั้งการตีความเหมาะสมของการใช้สไตล์การสื่อสารของบุคคล จากการรับรู้ของบุคคลอื่น

***ความพึงพอใจในการสื่อสาร***

นักทฤษฎีทางการสื่อสารที่มีชื่อเสียงได้ให้นิยามคำว่า "ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction)" ไว้หลายท่านด้วยกัน โดยแต่ละท่านให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป อาทิ Redding[37] ได้ให้คำนิยามว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่บุคคลากรในองค์การนั้น ๆ มีต่อข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารที่มีอยู่นั้นว่า สามารถที่จะตอบสนองความต้องการข่าวสารของบุคลากรภายในองค์การนั้นหรือไม่ อย่างไร และข่าวสารนั้นมาจากใคร มีวิธีการรับและเผยแพร่ข่าวสารนั้นอย่างไรบ้าง

---

[36] ร.ศ.ด.ร. อรวรรณ ปิลันธน์โอวาท และ ร.ศ. เมตตา วิวัฒนานุกูล, "การตรวจสอบการสื่อสารในองค์กร", จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538, หน้า 64 - 65.

[37] อ้างใน สมศรี ศานติเกษม, "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี," วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, ภาควิชาประชาสัมพันธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2529) หน้า 8.

David Berlo[38] ได้กล่าวเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การว่า มักจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวกับการผลิตเพื่อให้ภาระกิจลุล่วง ข่าวสารนวกรรมเพื่อเปิดแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และข่าวสารคงสภาพเพื่อรักษาระบบและวิธีการทำงาน

สำหรับ John W. Evans[39] กล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร คือ ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

Thayer L.[40] ได้กล่าวถึงข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การว่า จะต้องกระจายหรือหมุนเวียนอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การในรูปของการบอกกล่าว การสั่งการ และการชี้แนะ โดยความพึงพอใจในเรื่องของข่าวสารที่บุคลากรภายในองค์การได้รับจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บุคลากรจะต้องได้รับข่าวสารที่สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายของตัวบุคลากรเอง

สมยศ นาวีการ[41] เห็นว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออก หรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่า การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

Downs and Hazen[42] ได้สร้างมาตราวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) เรียกชื่อย่อว่า CSS เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสาร ขององค์การซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1. ภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป (General Organizational Perspective) เป็นคำถามที่สะท้อนถึงข่าวสารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่างทั้งหมดขององค์การ

---

[38] David K. Berlo, "The Process of Communiation," New York : Holt, Rinehart & Winston, 1960 P. 54.

[39] Evans, John W., "Alienation and Learning in a Hospital Setting," American Sociology Review, 27:6,pp 772.

[40] L.Thayer , "Communication and Communication System," Homewood, I11 : Richard D. Irwin, pp. 191-193.

[41] สมยศ นาวีการ, "การติดต่อสื่อสารขององค์การ," กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, (2527) หน้า 103.

[42] อ้างใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, "การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัยและการปฏิบัติ," มปท.(2530) หน้า 423 - 424.

2. ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (Personal Feedback) องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผลส่วนตัว งานและวิธีที่เขาถูกยอมรับโดยองค์การ

3. การประสาน หล่อหลอมทางองค์การ (Organizational Integration) เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคล กับข่าวสารข้อมูลที่เขาได้รับเกี่ยวกับองค์การและสิ่งแวดล้อมด้านงาน

4. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Relation with Supervisor) ซึ่งหมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา

5. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (Communication Climate) เป็นการสะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับองค์การ และส่วนตัวหรือขีดขั้นที่การติดต่อสื่อสารจูงใจ และกระตุ้นพนักงานให้บรรลุกับเป้าหมาย

6. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Informal Communication) เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน

7. คุณภาพของสื่อ (Media Quality) องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงขีดขั้นที่ว่า พนักงานรับรู้รูปแบบหลักของการติดต่อสื่อสาร (บันทึกข้อความ, สิ่งตีพิมพ์) ว่าเป็นผู้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Subordinate) เป็นการเน้นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงนำมาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับว่า สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์การหรือไม่ ถ้าข่าวสารที่บุคลากรได้รับสอดคล้องกับความต้องการบุคลากรขององค์การ ก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่มีอยู่ภายในองค์การจึงนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรแล้ว ยังเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ถ้าบุคลากรขององค์การขาดข้อมูลข่าวสาร บุคลากรจะขาดแนวความคิดในการปฏิบัติงานและในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์การ ด้วยเหตุนี้ องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาข่าวสารที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้บุคลากรขององค์การมีการรับและส่งข่าวสารระหว่างกันและเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้[43]

### *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน*

ทฤษฎีที่สามารถนำมาเชื่อมโยงเข้ากับการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ "ทฤษฎีของ Abraham H. Maslow" ซึ่งได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ดังต่อไปนี้[44]

---

[43] Hunt, Gary T., "Communication Skills in Organization," Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, P. 39.

[44] Maslow A.H., "Motivation and Personality," New York : Harper & Brothers, (1954), p. 80-82.

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ คือปัจจัยสี่ โดยองค์การจ่ายค่าจ้างสำหรับพนักงานเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน เพื่อแลวงหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งในที่นี้รวมไปถึงความต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน และขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (Belongingness and Love Needs) เป็นความต้องการในการมีส่วนร่วมทางสังคม ต้องการการยอมรับ ความเป็นมิตร จากบุคคลอื่น ๆ ในสังคม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เกียรติและศักดิ์ศรี การมีตำแหน่งสูงในองค์การ และเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Need for Self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิต ซึ่งเป็นความคาดหวังภายในของคนทั่วไป

นอกจากนี้ Herzber, Mausner and Snyderman ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้[45]

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความพอใจในงานที่บรรลุผลสำเร็จ หรือความปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้น

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง งานที่ได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ลักษณะของงาน (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง งานที่ทำไม่มีการตรวจสอบควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นงานที่มีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

Chester I. Barnard[46] ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจ ที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ สิ่งของ เงิน สิ่งตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ

---

[45] Herberg, Frederick, mausner, Barnard & Synderman, "The Motivation to Work," New York : John Wiley

[46] Barnard, Chester I., "The Functions of the Executive," Massachusettes : Harvard University Press, (1968).

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personnel Non-material Opportunities) หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนต หรือโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดีๆ

3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปราถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมที่ทำงานที่ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจ ที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes)

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลากรแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกว่า ตนเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร (The Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกัน รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนิทสนมกลมเกลียว ร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน

ศาสตราจารย์ Ralph C. Davis[47] ซึ่งเป็นทั้งนักวิชาการและนักบริหารได้ถือเอา ความพอใจในงานเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของขวัญ (Moral) กล่าวคือ เป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัยบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ โดยได้เปรียบเทียบว่ากำลังขวัญในการทำงานนั้นอาจเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะกำลังขวัญอาจเป็นได้ทั้งในความหมายที่สูง และเช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกาย ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพอยู่เสมอฉันใดก็ฉันนั้น ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จำต้องหมั่นตรวจตรากำลังขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การเสมอด้วย องค์ประกอบที่สำคัญของกำลังขวัญคือ

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลมากกว่าที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

---

[47] Davis, Ralph C., "Fundamentals to Top Management," New York : Harper & Brownters Co., (1951), P. 553.

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ

4. การให้บำเน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือล้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจ และมีกำลังขวัญที่ดี

5. สภาพของการปฏิบัติงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในที่นี้รวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจ

รายงานสรุปของ John S. Guilford and David E. Gray[48] ได้ชี้ให้เห็นว่า ผลจากการที่บุคคลมีความพอใจในการปฏิบัติงาน ก็คือผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การที่จะเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อผลผลิตจะเพิ่มขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคงของงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดี สภาพการทำงานและสวัสดิการ

จำนงค์ สมประสงค์[49] ได้สรุปความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานให้มากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง และเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ การที่บุคลากรในองค์การจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสิ่งจูงใจที่เป็นองค์ประกอบที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น หากองค์การนั้นมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารบุคคลที่ดี และให้ความสนใจในรูปแบบการสื่อสารในองค์การนั้น ย่อมเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการทำงาน คือการสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากทำงานโดยทุ่มเท และเสียสละเพื่อองค์การและหน่วยงาน

Phillip B. Applewhite กล่าวว่าความพอใจเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงานมีความหมายกว้าง รวมถึงความพอใจในสภาพแวด

---

[48] Guildford, John S., and David E. Gray, "Motivation and Modern Management," California : Addison Wealey Publishing Company, (1970), P. 171.

[49] จำนงค์ สมประสงค์, "การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ," งานแปลของสำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ ฉบับที่ 35, โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, (2518) หน้า 109.

ล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้[50]

***แนวคิดการเปรียบเทียบรูปแบบการสื่อสารระหว่างอเมริกันและญี่ปุ่น***

ปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ คือแนวทางการบริหารองค์การและบุคลากรในองค์การนั้น โดยองค์การมักจะกำหนดเป็นนโยบายอันประกอบด้วย[51]

1. นโยบายธุรกิจ หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจ
2. นโยบายสาธารณะที่เป็นอยู่ของรัฐบาลที่มีอยู่แล้วในสังคมนั้น

ส่วนเรื่องการบริหารงานบุคคลนั้น พบว่าทั้งญี่ปุ่นและอเมริกัน มีวิธีการ แนวคิดที่แตกต่างกัน โดยสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างได้ดังนี้

| ระบบ | ญี่ปุ่น | อเมริกา |
|---|---|---|
| ◆ ระยะเวลาการจ้างงาน | ◆ ตลอดชีพ | ◆ ระยะยาว |
| ◆ การตัดสินใจ | ◆ กลุ่ม | ◆ อิสระ |
| ◆ ความรับผิดชอบ | ◆ ร่วมกัน | ◆ เฉพาะตัว |
| ◆ การควบคุม | ◆ ช้า | ◆ เร็ว |
| ◆ กระบวนการประเมินผล | ◆ ไม่เป็นทางการ | ◆ เป็นทางการ ชัดเจน |
| ◆ เส้นทางอาชีพ | ◆ มีเส้นทางจำกัด | ◆ มีเส้นทางกว้าง |
| ◆ การคำนึงถึงคน | ◆ ผนวกชีวิตงานและครอบครัว | ◆ เฉพาะงาน |

จากความแตกต่างของกระบวนการบริหารงานบุคคลของทั้งสองประเทศข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานว่ารูปแบบการสื่อสารภายในองค์การของทั้งสองประเทศมีความแตกต่างกัน

---

[50] Applewhite, Phillip B., "Organizational Behavior," Englewood Cliffs : Prentice-Hall, (1965), p. 8.

[51] ธงชัย สันติวงษ์, "กลยุทธการจัดการ," (กรุงเทพมหานคร : รุ่งแสงการพิมพ์, 2533), หน้า 95 - 97., อ้างใน สัดดา จารึกลลิตย์วงศ์, "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติ ศึกษาเฉพาะกรณีบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา," วิทยานิพนธ์หลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2535), หน้า 10-11.

Dr. Muneo Jay Yoshikawa ได้เปรียบเทียบแนวคิดระหว่างคนอเมริกันและคนญี่ปุ่นไว้ ดังนี้

| วัฒนธรรมของคนญี่ปุ่น | วัฒนธรรมของคนอเมริกัน |
|---|---|
| 1. ทุกสิ่งมีลักษณะรวมกันเป็นหนึ่งเดียว โดยแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งบุคคลต่างๆ ทั่วไป ล้วนมีความสัมพันธ์กันทั้งสิ้น | 1. ทุกสิ่งสามารถแยกออกเป็นส่วนย่อยๆ แต่ละคนมีความเป็นเอกเทศ ไม่ขึ้นอยู่กับใครและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ |
| 2. มีความคิดที่ตั้งอยู่บนรากฐานของอารมณ์และความรู้สึก | 2. มีความคิดที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความมีเหตุมีผล |
| 3. ให้ความสำคัญน้อยต่อการสื่อสารแบบวัจนภาษา | 3. ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการสื่อสารแบบวัจนภาษา |
| 4. มีแนวคิดของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ที่หลอมรวมเข้าด้วยกันเป็นวงกลม | 4. มีแนวคิดของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นเส้นตรง |
| 5. มีกระบวนความคิดที่ข้ามขั้นตอน บนข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ความประทับใจ และความรู้สึก | 5. มีกระบวนความคิดและทำงานเป็นขั้นเป็นตอน แบ่งแยกเป็นส่วน ๆ ไป |

และ Dr. Muneo Jay Yoshikawa ได้สรุปรูปแบบการสื่อสารของคนอเมริกันและคนญี่ปุ่นไว้ดังนี้

| วัฒนธรรมของคนญี่ปุ่น | วัฒนธรรมของคนอเมริกัน |
|---|---|
| 1. มีลักษณะที่อะลุ้มอะหล่วย และมักจะไม่สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการสื่อสารไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ตั้งอยู่บนความเห็นพ้องของกลุ่ม | 1. มีการสื่อสารที่ชัดเจนเปิดเผยและตรงไปตรงมา เป็นขั้นเป็นตอน และมักไม่คำนึงถึงความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นระหว่างการสื่อสาร และมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง |
| 2. เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เนื้อหาของสารมีความชัดเจน มีการวิเคราะห์โครงสร้างของเนื้อหาแล้วจึงสื่อออกมาในรูปของความเป็นเหตุเป็นผล โดยเน้นไปที่ความคิดของตัวผู้ส่งสาร | 2. เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เนื้อหาของสารมีความชัดเจน มีการวิเคราะห์โครงสร้างของเนื้อหาแล้วจึงสื่อออกมาในรูปของความเป็นเหตุเป็นผล โดยเน้นไปที่ความคิดของตัวผู้ส่งสาร |
| 3. ไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบวัจนภาษามากนัก คือให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าคำพูด | 3. ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบวัจนภาษาอย่างมาก โดยถ้าผู้ใดไม่พูดหรือแสดงออกหมายถึงว่าผู้นั้นได้ทิ้งสิทธิของตน |
| 4. ชอบสื่อสารผ่านบุคคลอื่น และไม่พูดตรงเกินไป | 4. ชอบวิธีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Face-to-face) อย่างตรงไปตรงมา |
| 5. มักจะไม่สรุปสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน มักจะใช้คำว่าอาจจะ หรือเมื่อพูดคำว่าใช่อาจจะหมายถึงใช่หรือไม่ใช่ก็ได้ | 5. มักจะสรุปสิ่งต่าง ๆ ลงไปอย่างชัดเจน เช่น ขาวหรือดำ ถูกหรือผิด ใช่หรือไม่ใช่ |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ David Li[52] ได้สรุปความแตกต่างระหว่างวิธีการบริหารงานของชาวตะวันออก และชาวตะวันตก ไว้ดังนี้

| การบริหารแบบชาวตะวันออก | การบริหารแบบชาวตะวันตก |
|---|---|
| • ให้ความสำคัญต่อระบบอาวุโสเป็นอย่างมาก (Seniority) | • มีความตรงไปตรงมา และกล้าเผชิญหน้าซึ่งกันและกันมากกว่า |
| • มักจะทำงานร่วมกัน / ชอบทำงานมากกว่า 1 คนขึ้นไป | • มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง และมักจะไม่นิยมการทำงานเป็นกลุ่ม |
| • มีการว่างจ้างตลอดชีพ จึงมักจะไม่นิยมการว่าจ้างชั่วคราว หรือปลดพนักงาน | • ส่งเสริมการให้อำนาจแก่พนักงาน ตามสายงาน |
| • เน้นความซื่อสัตย์ ต่อองค์การ (Loyalty) | • เน้การใช้ข้อมูลจากตัวเลข และปฏิเสธความเชื่อจากสันชาตญาณ |
| • มักจะไม่ส่งเสริมเพศหญิงในการทำงานเท่าที่ควร | • ให้ความสำคัญต่องานมากกว่าบุคคล |
| • มักจะเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ | • มีความยืดหยุ่นและสร้างสรร |
| • ให้ความสำคัญต่อผลกำไรระยะยาว | • ให้ความสำคัญต่อผลกำไรระยะสั้น |

[52] David Li, "Asia's Managers Mus Meet Change," Asian Business, January 1996., Creating The Future, Arthur Andersen Report on East Meets West, Survey of Management Culture, Styles and Practices in Asia and the West, P. 2.

## รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### *งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน*

Robert และ O'Reilly[53] พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับ ปริมาณของการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสาร และความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการติดต่อสื่อสารด้วย กล่าวคือ บุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งสารไปยังบุคคลอื่น

Margaret K. Davis[54] พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน หาทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้นความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงานด้วย

Yates G. Goldharber and others[55] ได้สรุปความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร กับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า บุคลากรจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือไม่นั้น ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ปริมาณของข่าวสารที่ได้รับมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่อย่างสำคัญ

Robert Kahhn and others[56] ได้สรุปการค้นพบที่น่าสนใจว่ายิ่งมีปริมาณการติดต่อสื่อสารมากเพียงใด โอกาสที่จะมีความคลุมเครือก็มีมากขึ้นเพียงนั้น และความเข้าอกเข้าใจกันก็จะน้อยลงด้วย แสดงให้เห็นว่า ปริมาณของการติดต่อสื่อสารที่มีมากเกินไป ก็มิได้หมายความว่า จะสร้างความเข้าใจกันเสมอไป

---

[53] Roberts, karlene H., and O'Rielly, Charles A. "Measuring Organizational Communication," Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 3 (June 1974) P. 325.

[54] Davis, Margaret K., "Intrarole Conflict and Job Satisfaction on Psychiatric Units," Nursing Research,P. 483.

[55] Goldharber, G., Yates, M., Porter, T., Lesniak R., "Organisational Communication : 1978," Human Communication Research, (1978), 5(1), pp. 76-96.

[56] Kahn, Robert L., Wolfe, Donald M., Quinn, Robert P., and Smock, J. Diedrick., "Organizational Stress : Studies in Role Conflictt and Ambiguity," New York : John Wiley and Sons, (1964) P. 208.

Osmo A. Wiio[57] ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร โดยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และทิศทางของการติดต่อสื่อสารว่า บุคลากรภายในองค์การ มีความพึงพอใจที่จะให้มีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรงที่มีต่อตนมากที่สุด การติดต่อสื่อสารจากหัวหน้าหน่วยงานโดยตรงของตน และการติดต่อสื่อสารจากบุคลากรอื่นภายนอกหน่วยงานที่มีต่อตนเป็นอันดับรองลงมาตามลำดับ และมีความพึงพอใจที่จะให้มีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารจากตนที่มีต่อบุคคลอื่น ๆ และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรด้วยกันน้อยที่สุด ทำให้เห็นได้ชัดว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเองที่มีต่อบุคลากรอื่น และมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของบุคลากรอื่นที่มีต่อตน การศึกษานี้ Wiio ได้ข้อสรุปอีกประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของบุคลากร เกี่ยวข้องกับทิศทางของการติดต่อสื่อสารของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรมีความพึงพอใจในทิศทางการเป็นผู้ส่งสารไปยังบุคลากรอื่น และมีความไม่พึงพอใจในทิศทางการเป็นผู้รับสารจากบุคลากรอื่น นอกจากนี้ Wiio ยังได้พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของบุคลากรเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การ เช่น ข่าวสารที่บุคลากรได้รับ ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน ข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

จากการศึกษาของ สุธน จุฑาทิพย์[58] ในเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล พบว่า ความพอใจในงานเป็น 1 ใน 18 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยผลศึกษาแสดงว่า นักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล มีความพอใจในการทำงานบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถจากหน่วยงาน ความพอใจในงานที่ทำความพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน และในความเป็นมิตรของบุคคลต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

อมร วิชัยดิษฐ์[59] ศึกษาเรื่อง ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของปลัดอำเภอในภาคใต้ พบว่า ปลัดอำเภอในภาคใต้มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ความร่วมมือประสานงานจากเพื่อนร่วมงาน และประชาชนในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าและความมั่นคงในทางราชการ และมีความภาคภูมิใจที่ได้งาน

---

[57] Wiio, Osmo A., "Organizational Communication Studies : The LTTT and OCD Procedures," Paper Presented at the Annual Meeting in Chicago, Chicago, Memograph, (1978), P. 5-6.

[58] สุธน จุฑาทิพย์, "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ : ศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล," วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, (2515)

[59] อมร วิชัยดิษฐ์, "ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้," วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2519)

ในหน่วยงานนั้นอยู่ในระดับสูง ส่วนความรู้สึกพึงพอใจต่อออสถานการ์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ อยู่ในระดับกลาง

เก็จวลี จิตวัฒนวิไล[60] ทำการวิจัยเรื่อง "รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์ กับ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์" การวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์ กับ ความพึงพอใจและไม่พึงพอในใส การปฏิบัติงานดังนี้คือ

1. หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง

2. หากข้าราชการ มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหาร เงินเดือน/รายรับ และสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นดัชนีบ่งชี้ความพึงพอใจในการทำงาน

จากการวิจัยของ Mauk Mulder[61] พบว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลนั้น เป็นผลมาจากการที่ตำแหน่งของบุคคลนั้นทำให้เขาได้รับความพึงพอใจจากการได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอ และได้รับความพึงพอใจจากการติดต่อสื่อสารนั้น

และจากการวิจัยของ Gary Hunt[62] พบว่า สาเหตุประการหนึ่งของความไม่พึงพอใจในการทำงาน มักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารในเรื่องของการไม่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอ บุคลากรที่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอกับการปฏิบัติงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในแต่ละองค์การ และทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างราบรื่น รวมทั้งบรรยากาศของการสื่อสารที่แตกต่างกันก็น่าจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานใน

---

[60] เก็จวลี จิตวัฒนวิไลม "รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์," (วิทยานิพนธ์ปริญญาวารศาสตร์มหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530) หน้า 108 - 109.

[61] Mulder, Mauk, "The Power Variable in Communication Experiments," Human Relations 13:3 (August 1960) P. 241-257.

[62] Hunt, Gary T., "Communication Skills in the Organization," Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.,(1980) P.45.

ระดับที่แตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว มาเป็นแนวทางในการวางกรอบความคิดสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยคิดว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การของบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันจะมีความแตกต่างกัน เนื่องจากทั้งสองชาติมีวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตและการทำงานที่แตกต่าง อันเป็นผลให้มีนโยบายในการบริหารองค์การที่แตกต่างกันออกไปนั้น ทำให้เชื่อว่ารูปแบบการสื่อสารภายใต้นโยบายการบริหารองค์การของทั้งสองประเทศดังกล่าว จะเป็นผลให้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การของทั้งสองประเทศแตกต่างกันด้วย

นอกจากนั้นผู้วิจัยยังสนใจเปรียบเทียบรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การในลักษณะต่าง ๆ ของทั้งกลุ่มบริษัทญี่ปุ่นและกลุ่มบริษัทอเมริกัน ว่าจะมีความแตกต่างกันในด้านใด และรูปแบบการสื่อสารของกลุ่มบริษัทใดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทย และความพึงพอใจในการสื่อสารดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยหรือไม่ อย่างไร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย