

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ, ทฤษฎีองค์การ, ทฤษฎีแนวความคิด เกี่ยวกับการสื่อสาร, ประเภทของการสื่อสาร, ประเภทของการสื่อสารในองค์การ

ตอนที่ 2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การ เช่น ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอร์ก, ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์, ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ของเอลตัน เมโย, ทฤษฎี x และทฤษฎี y ของดักลาส แมคเกรเกอร์, ทฤษฎีความคาดหวังของเคิร์ท เลวิน และ เอ็ดเวิร์ด โทลแมน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

ตอนที่ 5 รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1

##### แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

นิพนธ์ ศศิธร (2520 : 12) กล่าวว่า องค์การจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ มีวัตถุประสงค์เป็นจุดรวมเป็นแนวมุ่ง มีคณะบุคคลไม่ใช่คนเดียวมารวมกันโดยแบ่งงานกันทำ และมีระบบความสัมพันธ์สำหรับหน้าที่ที่แบ่งไว้รวมกันเป็นความสำเร็จ ขององค์การโดยตรง

กริช สีสันธิ (2526 : 7) องค์การโดยทั่วไปหมายถึงที่รวมของคนที่อยู่มากกว่า 2 คนขึ้นไป มีการสื่อสารมีจุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่และรับผิดชอบ องค์การทุกองค์การต่างมีลักษณะกฎเกณฑ์ส่วนประกอบหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแตกต่างกันไป และต่างมีลักษณะเฉพาะของตนเอง

แคทซ์ และ คานัน (Katz and Kahn. 1978 : 20) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระบบนี้ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และผลผลิต (Output)

เอเวอเรท เอ็ม โรเจอร์ และ เรคา อากาวารา โรเจอร์ (Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers) (1975 : 9) ให้ความหมายคำว่าองค์การว่า หมายถึง ระบบที่มั่นคงของบุคคลซึ่งทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้โดยผ่านระดับชั้นการบังคับบัญชา และการแบ่งงานกันทำ

สรุปได้ว่า องค์การเป็นรูปแบบของการรวมบุคคล เป็นกลุ่มโดยมีความสัมพันธ์ ในการที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีการแบ่งสับปันส่วนงานและหน้าที่ให้สมาชิกให้องค์การ มีโครงสร้างขององค์การในลักษณะของการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้

## ทฤษฎีองค์การ แบ่งตามแนวคิดได้ดังนี้

### 1. แนวความคิดแบบคลาสสิก

แนวความคิดนี้จัดให้มืองค์การในระบบการแบ่งแยกสายงานของการทำงานตามอำนาจหน้าที่และการควบคุมการทำงาน มีการจัดมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรทุก ๆ คน ทุก ๆ หน่วยงาน พร้อมกำหนดความรับผิดชอบขอบเขตของการทำงาน ฯลฯ กลุ่มแนวคิดนี้จึงเป็นการควบคุมการทำงาน ด้วยหลักการ ระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการจัดแบ่งสายการทำงานเป็นไปตามลำดับสายงานตายตัว ไม่คำนึงถึงทัศนคติ และความรู้สึกของพนักงาน

แนวคิดนี้ ฝ่ายบริหารถือว่าบุคลากรจะต้องอุทิศตัวให้กับการทำงานอย่างสุดกำลัง ให้ความสำคัญกับมนุษยชนค่อนข้างน้อย ถ้าได้รับค่าจ้างแรงงานเป็นที่พึงพอใจ คนงานต้องการเงินเปรียบเสมือนพระเจ้าที่จะบันดาลทุกสิ่งให้แก่คนที่ทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการจัดระบบการตอบแทนพิเศษและมีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเปรียบเทียบระหว่างเวลาที่ใช้ในการทำงานกับผลผลิตที่ได้รับ ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าอื่น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ

สูงสุดของการทำงาน (กรีซ สืบสนธิ : การสื่อสารในองค์กร, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526 )  
หน้า 20 – 25

แนวความคิดแบบคลาสสิก เน้นในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร หลักการต่าง ๆ ที่คิดค้นขึ้นมานั้นก็เพื่อประกันว่าหน้าที่การงานต่าง ๆ ในองค์กร จะได้รับการปฏิบัติจัดทำอย่างเหมาะสมนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นในเรื่องของวิธีการทำงานของคนงานหรืองานนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นในเรื่องของวิธีการทำงานของคนงานหรืองานของฝ่ายจัดการก็ตาม ทั้งนี้พวกที่มีแนวความคิดแบบคลาสสิกจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับเรื่องโครงสร้างขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรแบบเป็นทางการ (Formal Organization) จนทำให้มองข้ามความสำคัญของคนไป โดยพิจารณาว่าคนเป็นเศรษฐกิจอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องการสิ่งตอบแทนหรือค่าจ้างเป็นเครื่องจูงใจในการทำงานเท่านั้น ส่วนความเป็นผู้นำในองค์กรก็จะปรากฏชัดในองค์กรแบบเป็นทางการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กร ด้วยเหตุนี้พวกที่มีแนวความคิดแบบคลาสสิก คือ ไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสื่อความเข้าใจมากนัก

ในทัศนะของพวกที่มีแนวความคิดแบบคลาสสิกนั้น การสื่อความเข้าใจเป็นเครื่องมือที่ไม่มีบทบาทมากนัก เพราะเป็นเพียงเครื่องมือที่แสดงเจตนาของฝ่ายจัดการเท่านั้น กล่าวคือ การสื่อความเข้าใจเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดคำสั่งจากข้างบนไปยังข้างล่าง หรือระดับปฏิบัติการ และเป็นเครื่องมือที่จะให้ความมั่นใจแก่ระดับบนว่าคำสั่งต่าง ๆ เหล่านั้นได้รับการปฏิบัติเท่านั้น การสื่อความเข้าใจเป็นเครื่องมือในการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การศึกษาเรื่องการสื่อความเข้าใจในแนวความคิดแบบนี้จึงมุ่งที่การสื่อความเข้าใจแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นตามลำดับชั้น การบังคับบัญชา (Hierarchical), ยอมรับการติดต่อสื่อสารแบบแนวตั้ง (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ (2526 : 100—101)

## 2. แนวความคิดแบบ นิโอ - คลาสสิก

พวกที่มีแนวความคิดแบบนิโอ - คลาสสิก ได้ศึกษาองค์กรไปตามแนวทางที่พวกคลาสสิกวางไว้ เป็นต้นว่า ยังคงยึดมั่นอยู่ในเป้าหมายขององค์กรที่จะให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order), เสถียรภาพ (Stability) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวอาจต่างกับพวกที่มีแนวความคิดแบบคลาสสิก กล่าวคือ พวกที่มีแนวความคิดแบบคลาสสิก ต้องการให้เกิดผลระยะเวลาอันสั้นโดยเร็ว แต่พวกที่มีแนวความคิดแบบ นิโอ - คลาสสิก ยืดเวลาของการบรรลุออกไป คือ บรรลุผลในระยะยาว ทั้งนี้เพราะพวกแนวความคิดแบบนิโอ

คลาสสิกได้ให้ความสนใจในเรื่องของ “คน” มากขึ้น เพราะเล็งเห็นว่าคนและพฤติกรรมของคน โดยเฉพาะกลุ่มแบบรูปนัย (Informal Group) มีอิทธิพลต่อองค์การแบบรูปนัย และต่อความสำเร็จของงาน

แนวความคิดแบบ นิโอ – คลาสสิก เกิดจากผลงานของนักวิชาการและนักบริหารหลายคน เป็นต้นว่า Chester I Barnard ขณะนั้นเป็นประธานบริษัท New Jersey Bell Telephone Company ซึ่งได้เขียนหนังสือ ชื่อ The Functions of the Executive ในปี 1938 อีกคนหนึ่ง คือ Elton Mayo เป็นศาสตราจารย์ทางการวิจัยของอุตสาหกรรมของบัณฑิตวิทยาลัยทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด Mayo ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองในโรงงานฮอว์ธอร์น ของบริษัท Western Electric Company รัฐชิคาโก สหรัฐอเมริกา การทดลองนี้อาจกล่าวได้ว่า เป็นหัวข้อที่ทำให้คนทั่วไปหันมาสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การมากขึ้น จนกระทั่ง Mayo ได้รับสมญานามว่า “บิดาของสำนักมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายคนที่สนใจศึกษาพฤติกรรม มนุษย์ในองค์การ เช่น Douglas McGregor เป็นต้น

พวกที่มีแนวความคิดแบบนิโอคลาสสิก เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันของคนงานว่าเป็นปัจจัยในการกำหนดอัตราการผลิต และได้ให้ความสนใจในเรื่องขวัญ (Morale) และความพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) โดยเห็นว่าคนมิใช่ที่จะต้องตอบสนองต่อการจูงใจด้วยเงินเท่านั้น แต่คนเป็นบุคคลทางสังคม (Social Man) ซึ่งจะตอบสนองต่ออิทธิพลของกลุ่มและความเอาใจใส่ และสนใจจากนายจ้างด้วย

กล่าวโดยทั่วไป พวกสำนัก นิโอ – คลาสสิก ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อความเข้าใจมากกว่าพวกคลาสสิก จุดสนใจของพวก นิโอ – คลาสสิก จึงเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา, ระหว่าง บุคคลกับบุคคล, ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และเรื่องการสื่อความเข้าใจแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) รวมทั้งเรื่องข่าวลือ (Remors) บ่อยครั้งที่การสื่อสารตามช่องทางที่เป็นทางการ มักจะถูกขัดขวางโดยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและข่าวลือ ทั้งนี้ เพราะการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว ตลอดทั้งองค์การทั้งแนวตั้งและแนวนอน

### 3. แนวความคิดแบบระบบ

แนวความคิดแบบระบบ ที่นำไปใช้ในการศึกษา และอธิบายระบบต่าง ๆ รวมทั้งองค์การนั้นมีแนวความคิดที่สำคัญที่ควรเข้าใจ คือ

### 3.1 ระบบย่อยหรือส่วนประกอบต่าง ๆ

(Subsystem or Components)

ระบบจะประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ หรือส่วนประกอบต่าง ๆ อย่างน้อย 2 อย่างขึ้นไป และระบบย่อยหรือส่วนประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อกันหรือเกี่ยวข้องกัน

### 3.2 ส่วนรวมหรือภาพรวม

(Wholism, Synergism, Organicism หรือ Gestalt)

แนวคิดนี้ ส่วนประกอบต่าง ๆ หรือระบบย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน จะรวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้น แนวคิดนี้จึงมิใช่มุ่งศึกษาระบบย่อย ๆ ระบบใดระบบหนึ่งเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับภาพรวม

### 3.3 ระบบเปิดและระบบปิด

(Open System and Closed System)

ระบบ คือ ชุดของหน่วยต่าง ๆ ที่มีโครงสร้างในระดับหนึ่ง และแยกออกมาต่างหากจากสิ่งแวดล้อม โดยเส้นแสดงขอบเขต ดังเมื่อพูดถึง ระบบปิด (Closed System) หมายถึง ระบบที่แยกตัวออกจากสิ่งแวดล้อมโดยสมบูรณ์ ไม่มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและพลังงานกับภายนอกโดยเด็ดขาด ส่วน ระบบเปิด หมายถึง ระบบที่มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารอย่างต่อเนื่องกับสิ่งแวดล้อม โดยนำข่าวสารข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมไปเปลี่ยนสภาพ หรือผ่านกระบวนการปฏิบัติจัดทำข่าวสารข้อมูล แล้วส่งผลนั้นกลับมายังสิ่งแวดล้อม

### 3.4 รูปแบบจำลองของสิ่งนำเข้า – กระบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งนำออก

(Input Transformation)

ด้วยแนวคิดแบบระบบเปิดที่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กันระหว่างองค์การ และสิ่งแวดล้อมภายนอก จึงทำให้มีการสร้างรูปแบบจำลองที่ใช้อธิบายแนวความคิดดังกล่าวว่าระบบรับสิ่งนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อมแล้วผ่านเข้าไปในระบบเพื่อทำการเปลี่ยนแปลง (Transmission) สิ่งนำเข้าเหล่านั้นให้กลายเป็นสิ่งนำออก (Outputs) เพื่อส่งกลับไปยังสิ่งแวดล้อมต่อไป

การศึกษาองค์การในทัศนะของระบบเปิดก็เช่นกันได้มีการแสดงให้เห็นว่าองค์การที่เป็นระบบนั้นประกอบไปด้วยสิ่งนำเข้า (Inputs) เช่น คน วัสดุ เงิน ความต้องการของลูกค้า ฯลฯ กระบวนการ (Process) หรือ Transmission ซึ่งได้แก่กระบวนการผลิตกระบวนการ

บริหาร หรือกระบวนการจัดการ, สิ่งนำออก (Outputs) ซึ่งได้แก่ สินค้าและบริการ การป้อนกลับ (Feedback) และสิ่งแวดล้อมภายนอก

### 3.5 เส้นแสดงขอบเขตของระบบ (System Boundary)

ระบบใดระบบหนึ่งย่อมมีขอบเขตตนเองแยกออกมาจากสิ่งแวดล้อม ในระบบทางกายภาพและชีวภาพย่อมง่ายที่จะแสดงให้เห็นขอบเขตแต่ในระบบสังคมและระบบองค์การนั้นทำยากกว่า

### 3.6 การป้อนกลับ (Feedback)

ในระบบเปิด กลไกการป้อนกลับ (Feedback Mechanism) เป็นสิ่งสำคัญ ข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิต (Outputs) หรือกระบวนการการผลิต (Process) ของระบบจะถูกป้อนกลับมายังระบบในรูปของสิ่งนำเข้า (Inputs) ข่าวสารข้อมูลป้อนกลับอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเปลี่ยนรูปหรือตัวผลผลิต ซึ่งทำให้องค์การมีลักษณะการดำเนินการแบบระบบที่ปรับตัวได้

ข่าวสารข้อมูลป้อนกลับอาจอยู่ในเชิงบวก (Positive) หรือเชิงลบ (Negative) แนวความคิดเกี่ยวกับระบบที่มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเป็นกลไกในการควบคุมการทำงานของระบบนี้

ดังนั้น แนวความคิดแบบระบบตามทัศนะของ Cybernetic ให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับในเชิงลบ (Negative Feedback) เป็นอย่างมาก เพราะด้วยข้อมูลป้อนกลับจะชี้ให้เห็นว่า องค์การหรือระบบนั้น ๆ ได้เบี่ยงเบนไปแค่ไหน และควรมีการปรับปรุง หรือปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร

### 3.7 ระดับชั้น (Hierarchy)

แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับระบบนั้นจะพิจารณาถึงระดับชั้นของความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่าง ๆ ด้วย กล่าวคือ ในระบบหนึ่ง ๆ (System) จะประกอบด้วยระบบย่อย ๆ (Subsystem) ในขณะเดียวกันระบบ (System) หลาย ๆ ระบบก็เป็นส่วนประกอบของระบบที่ใหญ่กว่าขึ้นไปอีก (Suprasystem)

### สรุปทัศนคติของแนวคิดทั้งสามแบบที่มีต่อการสื่อสาร คือ

- พวกที่มีแนวความคิดแบบคลาสสิกจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารทางตั้ง (Vertical Communication) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารจากข้างบนลงไปข้างล่าง
- พวกที่มีแนวความคิดแบบ นิโอ - คลาสสิก จะเน้นการสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) ในระหว่างผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
- พวกที่มีแนวความคิดแบบระบบ เน้นว่า การสื่อสารทุกรูปแบบมีความสำคัญรูปแบบหนึ่งอาจจะสำคัญกว่าอีกรูปแบบหนึ่ง ทั้งนี้ แล้วแต่เป้าหมายและกาลละ ดังนั้น แนวความคิดแบบระบบจึงให้ความสำคัญแก่การสื่อสารทั้งภายในองค์การและการสื่อสารที่มีต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (เสาวลักษณ์, 2526 : 89 – 119)

### ทฤษฎีแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นสิ่งที่มนุษย์รู้จักและคุ้นเคยมาตั้งแต่เกิด การสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยมนุษย์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข่าวสาร และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ช่วยขยายข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และช่วยให้เกิดการเรียนรู้พร้อมกับการสืบทอดมรดกทางสังคม การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับชีวิตประจำวันของมนุษย์ทุก ๆ คน และเป็นกิจกรรมที่มนุษย์จะต้องเผชิญอยู่ทุกวัน (การสื่อสารในองค์การ : กริช สืบสนธิ์ สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : 2526)

การสื่อสาร คือ ความพยายามของคนเราที่ต้องการแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสื่อสารครอบคลุมกระบวนการรับและส่งข้อมูลข่าวสารอย่างมีจุดประสงค์ ได้แก่ ความต้องการให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร การโน้มน้าวใจของผู้ส่งสารให้ผู้รับสามารถเป็นพวกเดียวกัน และกระทำตามกับผู้ส่งสารต้องการ การสนับสนุนในสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการ ความสำคัญของการสื่อสารได้มีผู้กล่าวไว้มากมายหลายประการดังนี้

การสื่อสารเป็นเสมือนเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงองค์การ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ เรามักจะกล่าวกันเสมอ ๆ ว่า การสื่อสารที่ดีเป็นผลสำคัญและเป็นสาเหตุหลักของความล้มเหลวขององค์การ ถ้าการสื่อสารในองค์การล้มเหลวก็จะนำองค์การไปสู่ความหายนะในที่สุด ดังนั้น การสื่อสารจึงไม่ได้เป็นเพียงการส่งข่าวสารเพื่อให้ข้อมูลเท่านั้นแต่หมายถึงการ

สื่อสารที่สามารถเข้าถึงผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจก่อให้เกิดความเข้าใจในสารอย่างถ่องแท้และมีความน่าเชื่อถือ จุดหมายปลายทางคือ การเปลี่ยนแปลงหรือมีการกระทำที่ผู้ส่งสารปรารถนา

การสื่อสารในองค์การเป็นการส่งและรับข่าวสารภายในองค์การ ครอบคลุมถึงระบบสื่อสารภายในองค์การทั้งในด้านการติดต่อจากเบื้องบน สู่อีกระดับหรือระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรในระดับเดียวกัน การสื่อสารจากล่างขึ้นสู่ผู้บริหารเบื้องบน การสื่อสารสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร การสื่อสารสามารถเพิ่มผลผลิตหรือทักษะการทำงานได้เช่นกัน ฯลฯ ส่วนวิธีการสื่อสารประกอบด้วย การพูด การฟัง การเขียน การใช้สื่อประกอบด้วย เช่น สื่อบุคคล สื่อมวลชน และสื่อเฉพาะกลุ่ม และสื่อเฉพาะกิจ ซึ่งการเลือกใช้สื่อและวิธีสื่อสารต้องเลือกอย่างเหมาะสมกับผู้รับ

การสื่อสารเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปโดยราบรื่นและเกิดการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ

การสื่อสารจึงเกี่ยวข้องกับองค์การในแง่ต่าง ๆ หลายด้านด้วยกันทั้งในด้านข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการถ่ายทอดความรู้ด้านเทคโนโลยีแก่พนักงานเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความเจริญก้าวหน้า การควบคุมบังคับบัญชา และการประสานงานตลอดจนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคี ซึ่งเป็นวิธีที่จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นได้

### ประเภทของการสื่อสาร

#### 1: การสื่อสารทางเดียว

(One - way Communication)

หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปยังผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารระดับสูงในองค์การสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจผ่านสื่อมวลชนในการเสนอข่าวหรือรายงานขององค์การต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น



## 2. การสื่อสารสองทาง

### (Two - way Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถตอบสนองต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจแจ่มแจ้งทั่วถึงและลึกซึ้ง การสื่อสารสองทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกัน การบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ จะเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดีความไปคนละทิศคนละทาง ประการสำคัญการสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญและกำลังใจและการมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารสองทาง จะออกมาในลักษณะการประชุมหารือ

### การเปรียบเทียบการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง

- การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
- การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารทางเดียวมีความถูกต้องน้อยกว่าแต่มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทาง

หากองค์กรมีความต้องการอาจจะใช้สื่อทางเดียวควบคู่กับการสื่อสารสองทาง ทั้งนี้หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจมีแนวโน้มใช้สื่อสารทางเดียวมากกว่าหน่วยงานเอกชน อาจเป็นเพราะกฎระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบเป็นตัวบังคับ จึงพอสรุปได้ว่าภายในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานย่อมต้องใช้การสื่อสารทั้งสองแบบควบคู่กันไป

## 3. การสื่อสารแบบเป็นทางการ

### (Formal Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ดำเนินถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่ง “เป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ชัดเจน” อาจเป็นการสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษร เช่น ใบประกาศแจ้งนโยบายหรือผลความก้าวหน้าขององค์กร บันทึกรายงานต่าง ๆ หรืออาจจะเป็น การสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษรแต่อาศัยการพูดจา เช่น การสั่งงานโดยตรง คำแนะนำผ่านตามสายบังคับบัญชา

#### 4. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

หมายถึง การสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นไปตามแบบแผนขององค์การ เป็นลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นไปตามแบบแผนขององค์การ เป็นลักษณะการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่งหน้าที่ ส่วนใหญ่จะใช้คำพูด เช่น การสนทนา ลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบนี้คือความเร็วในการสื่อสารจะมีมาก รวมถึงข่าวลือต่าง ๆ (Rumour) แต่มีข้อเสียตรงที่ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ อาจผิดไปจากความจริงได้ง่าย อย่างไรก็ตามสื่อสารไม่เป็นทางการหรือปากต่อปาก “ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนลดความตึงเครียดของสมาชิกภายในองค์การ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกันการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือต่าง ๆ ก็อาจ ทำลายขวัญของสมาชิกในองค์การได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะมีกลยุทธ์และวิธีการอย่างไรที่จะนำประโยชน์ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ให้เกิดผลดีกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เช่น ให้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงาน ในแง่นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์การอาจครอบคลุมถึงการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร บันทึกคำสั่งทางวาจา หรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีส่วนช่วยทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

#### 5. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน (Verbal and Written Communication)

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้านนี้ต่อไป

- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามตรรกศาสตร์
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมายการสื่อสารจะได้ผล ถ้าเขาเข้าใจว่าสิ่งที่เขาพูดหรือเขียนหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมายเป็นการแสดงภูมิความรู้ ภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวสาร
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส การสื่อสารเป็นอุปสรรคอย่างยิ่ง ถ้าหากเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสมกับเวลาและโอกาส

- ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มากถ้าหากผู้นำมีความคิด แต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การจะเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ยาก

### ตัวอย่างการสื่อสารด้วยถ้อยคำและการเขียน

ถ้อยคำ	การเขียน
การพบปะเป็นรายบุคคล	คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร
การพบปะเป็นรายกลุ่ม	หนังสือเวียน
การประชุม	วารสาร
การประชุมคณะกรรมการ	บันทึก

#### 6. การสื่อสารจากบนลงล่าง

##### (Downward Communication)

เป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง ลงมาตามสายบังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้มักออกมาในรูปของ “คำสั่ง” การแจ้งนโยบาย ชี้แจงวิธีปฏิบัติ คำเตือน คำยืนยันและชักจูงความเข้าใจ” การสื่อสารแบบนี้อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารและตีความหมายของข่าวสาร โดยสรุปทิศทางการไหลของข่าวสารแบบนี้ต้องอาศัยโครงสร้างขององค์การ เป็นหลักที่แสดงความสัมพันธ์ในการกระจายข่าวสาร ส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าทางวาจารวมทั้งมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแทรกอยู่ด้วย “การสื่อสารจากบนลงล่างจะเน้นการทำงานเป็นหลักโดยมุ่งที่ประสิทธิภาพของงาน อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบนี้ใช้ว่าจะราบรื่นเสมอไป อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารและการตีความหมายของข่าวสารได้”

#### 7. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน

##### (Upward Communication)

หมายถึง “การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่าไปยังระดับสูงกว่า” การติดต่อแบบนี้มักออกมาในรูปของ “ความเห็น รายงานการปฏิบัติ คำร้องทุกข์ ข่าวลือ ข้อซักถามเมื่อสงสัย” การสื่อสารประเภทนี้มีผลถึงการเสริมสร้างขวัญในการทำงานและทัศนคติของบุคลากร ข่าวสารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญแก่ผู้บริหารเพราะจะช่วยชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด

## 8. การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันทั้งในสายงานเดียวกันและข้ามสายงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูลเป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการที่เน้นวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจาเป็นหลัก เพื่อเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นสำคัญ

## การสื่อสารในองค์การ (Organizational Communication)

การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน ซึ่งช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือตรวจสอบความเข้าใจและผลงาน ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยเฉพาะองค์การที่มีขนาดใหญ่และมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นตอนความห่างเหินระหว่างผู้บริหารกับพนักงานค่อนข้างจะมีมาก เพราะมีระบบขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย และเมื่อเกิดห่างเหินขึ้นก็อาจก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างพนักงานระดับล่างระดับกลาง กับผู้บริหารระดับสูงได้ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีในการสร้างสรรค์ความเจริญให้กับองค์การ การให้ข่าวสารที่เพียงพอแก่บุคลากรจะช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น ช่วยลดช่องว่างต่าง ๆ ทำให้บุคลากร คลายความสงสัย ไม่หวาดระแวงและเข้าใจผิดแต่จะเกิดความมั่นใจในการทำงาน ทำให้สถิติการลาหรือการออกจากงานลดลง

กิจกรรมทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นงานด้านพื้นฐานขององค์การทุกประเภท เป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาและองค์ประกอบที่สำคัญทางการบริหาร จึงเป็นความจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อกิจกรรมทางการติดต่อสื่อสารและต้องศึกษาว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้การใช้เวลาและทรัพยากรในเรื่องการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงให้ดีขึ้นให้คู่กับการสิ้นเปลืองดังกล่าว เพราะการขาดประสิทธิภาพในการใช้เวลาทางการบริหารให้กับกิจกรรมทางการสื่อสารในองค์การนั้นย่อมก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย บทบาทของการสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การดำเนินการไปอย่างราบรื่นและช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร (เสนาะ ดิเียว, การสื่อสารในองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538)

การสื่อสารในองค์การประเภทการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่มีบทบาทในการสร้างความเป็นสัมพันธอันดีระหว่างกัน นับเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานที่มีประสิทธิภาพความเข้าใจกัน เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจ และการปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

จากความสำเร็จของการสื่อสารดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการสื่อสารต่าง ๆ ในทุกรูปแบบมีส่วนที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวให้แก่องค์การได้และในกิจกรรมขององค์การแต่ละวัน จะเต็มไปด้วยการติดต่อสื่อสารในทุกระดับทั่วทั้งองค์การ ซึ่งการบริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ต้องอาศัยระบบการสื่อสารที่ดี ที่สามารถลดช่องว่าง สร้างความเข้าใจ และความสัมพันธอันดีกับบุคลากรในองค์การเพราะการรับรู้ การส่งข่าว และการแปลความหมายข่าวสารจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง

### ประเภทของการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การสามารถแบ่งออกได้ในหลายลักษณะด้วยกัน ถ้าแบ่งตามองค์ประกอบของบุคคลก็สามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การสื่อสารระหว่างบุคคล นับเป็นการติดต่อสื่อสารหน่วยที่เล็กที่สุดขององค์การ เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คน ในการแก้ปัญหาประสานงานกัน
2. การสื่อสารเป็นกลุ่ม เป็นการสื่อสารของบุคคลตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมากสำหรับองค์การ การสื่อสารในลักษณะนี้ได้แก่ การประชุมวางแผน การระดมความคิด เป็นต้น
3. การสื่อสารในระบบสายบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชานี้เป็นระบบการสื่อสารที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การ เป็นระบบการสื่อสารจากข้างบนลงล่าง ซึ่งในบางครั้งการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้อาจก่อให้เกิดความเข้าใจ ผิดหรือข้อมูลข่าวสารบิดเบือนได้ เพราะการตีความและการส่งต่อข่าวสารที่แตกต่างกัน รวมทั้งอาจเกิดการตกหล่นของข่าวสารทำให้ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเกิดการผิดพลาดและก่อให้เกิดการเข้าใจผิดในที่สุด

นอกจากนี้การสื่อสารยังสามารถแบ่งออกตามลักษณะของการสื่อสารได้ 2 ลักษณะใหญ่ คือ

1. การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการสื่อสารที่มีระบบแบบแผน ข้อกำหนด วางไว้โดยชัดแจ้ง เช่น การติดต่อสื่อสารในทางราชการ การแจ้งนโยบาย การรายงาน หรือคำแนะนำไปตามสายการบังคับบัญชา

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการสื่อสารที่ไม่ได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ หรือไม่มีระเบียบแบบแผนกำหนดแต่อย่างใด ส่วนใหญ่จะคำนึงถึงความคุ้นเคยส่วนตัว การติดต่อก็มักเป็นรูปบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์การ เป็นส่วนใหญ่

ถ้าแบ่งตามช่องทางเดินของการสื่อความหมาย (Channel Of Communication) การติดต่อสื่อสารบุคคลในองค์การสามารถจำแนกช่องทางการติดต่อสื่อสารได้ 3 ระดับ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ส่งจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นโอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา เช่น การเสนอรายงาน, คำขออนุมัติ, คำชี้แจง, รายงานการปฏิบัติงาน, ข้อเสนอแนะ ฯลฯ

2. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายบังคับบัญชาจากบนลงมายังฐานข้างล่าง เช่น การสั่งงาน คำอนุมัติ ระเบียบข้อบังคับ นโยบาย ฯลฯ ส่วนเครื่องมือที่ใช้เป็นอุปกรณ์สื่อสารจากบนลงมาล่าง ได้แก่ โปสเตอร์ คำสั่ง ประกาศ แผ่นป้าย จดหมาย เอกสาร วารสารขององค์การ เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) หรือในบางครั้งเรียก Across Communication เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ใช้กับคนระดับเดียวกันหรือมีสถานภาพพอ ๆ กัน ได้แก่ การปรึกษาหารือ ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารสองทาง (Two – Way Communication)

บาร์นาต (Barnard) ได้ให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก เพราะถือว่า การติดต่อสื่อสารเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร (Communication is the Function of the Executive) ในองค์การ ถ้าหากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีก็ย่อมมีผลการวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดไปได้ เพราะขาดข่าวสารข้อมูลที่สมบูรณ์และเที่ยงตรง

ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารทั้งภายนอกและภายในที่ดีและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ที่มีสายงานซับซ้อนและมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานรวมกันเป็น

จำนวนมาก เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีที่จะช่วยเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ของบุคลากรในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศภายในองค์กรมีสภาพคล่องตัวสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ถ้าองค์กรใดมีสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไปสู่บรรยากาศของความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทำให้เกิดความไม่พอใจ โดยเฉพาะระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งหากปล่อยในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดคุกกรุ่นอยู่ต่อไป โดยไม่หาทางแก้ไขก็จะก่อให้เกิดการสื่อสารที่เป็นผลในทางลบมีบรรยากาศไม่เอายากทำงาน จนในที่สุดอาจมีการแสดงออกในด้านการกระทำ เช่น มีการนัดหยุดงาน การลงชื่อขับไล่ผู้บริหาร เป็นต้น

การสื่อสารในองค์กรนั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ อาทิ การเผยแพร่ข่าวสารที่เพียงพอ การติดต่อได้กลับ การใช้สื่อในการสื่อสาร ความชำนาญในการสื่อสาร การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการสื่อสาร ทศนคติและความรู้สึก ความคิดเห็นของบุคลากรและบุคคลทั่วไป ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคมย่อมมีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร

ในเรื่องของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พบว่าการสื่อสารมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำ ความเข้าใจ หมายถึง พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับตัวเขาเอง ก็จะทำให้เขาสามารถปฏิบัติหน้าที่และวางแผนสำหรับตนเองให้เหมาะสม ถ้าพนักงานขาดข้อมูลข่าวสาร ก็จะทำให้ขาดแนวคิดในการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์กร

การบอกกล่าวให้พนักงานรู้ถึงโอกาสที่จะปรับตัวพัฒนาความรู้ความสามารถ การเตรียมตัวที่จะก้าวหน้าในการทำงานก็มีความสำคัญ เช่น ผู้บริหารให้ข้อมูลว่าองค์กรจะทำงานอย่างไรต่อไป มีแผนที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง อย่างไร คำอธิบายต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดกำลังใจในการทำงาน “โดยหลักทั่ว ๆ ไปแล้ว ผู้บริหาร ควรทำการสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับพนักงานของตนซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งที่เกิดจากการต่อต้านหรือความเข้าใจผิด ๆ” การสื่อสารสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงในระดับตัวบุคคล เช่น การให้ข่าวสาร การติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เช่น สร้างบรรยากาศที่มีความเข้าใจกันโดยใช้การสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อลดความขัดแย้ง และยังมีส่วนช่วยคนให้รู้จักปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด

สรุปได้ว่า การสื่อสารย่อมเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพของผู้บริหาร ในอันที่จะเชื่อมโยงความคิด ความสามารถของสมาชิกในองค์การให้ก้าวไปพร้อมกันอย่างมีระบบในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์การ และความพึงพอใจของสมาชิกเป็นสำคัญ

ในทางปฏิบัติ องค์การจะใช้สื่อสารแบบผสมผสานทุก ๆ ประเภท ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดหมายเดียวกัน นั่นคือประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ ไม่ว่าการสื่อสารในองค์การจะเป็นลักษณะใด การจัดโครงสร้างของการติดต่อสื่อสารที่กระทำรอบรอบ ก็มีสวนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้กล่าวคือ ไม่ว่าจะสื่อสารทางเดียวหรือการสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติการแต่ฝ่ายเดียวกับการสื่อสารสองทิศทางคือรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและคุณลักษณะของผู้บริหารด้วย โดยเฉพาะสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมในการสื่อสาร

บรรยากาศในการสื่อสารในองค์การ คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน บรรยากาศในการติดต่อสื่อสารในองค์การ ประกอบด้วย การประเมินและปฏิกิริยาต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์การเกี่ยวกับส่วนต่าง ๆ ดังนั้นบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นผลมาจากกรณีสมาชิกขององค์การรับรู้ (ทัศนคติ และความคาดหวังหรือความพึงพอใจ) ต่อคุณลักษณะขององค์การ เช่น นโยบาย การส่งข่าวสาร ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอย่างไร โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นสมาชิกขององค์การเห็นว่าองค์การไว้ใจพวกเขาและยอมให้พวกเขามีความเป็นอิสระสนับสนุน และให้พวกเขารับผิดชอบการปฏิบัติงานของเขา ส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ถูกต้อง และเพียงพอ รับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา ปรีกษาหรือกับสมาชิกขององค์การและให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการทำงานที่ท้าทายแค่ไหน (สมยศ นาวิกาน : การติดต่อสื่อสารขององค์การ, คณะพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2527) หน้า 100

บรรยากาศในการสื่อสารสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากรมีสภาพความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันมีความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจกันและกันสูง ย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีผลงานดีขึ้น โดยที่บุคลากรไม่เบื่อง่ายในการมาทำงาน เพื่อนร่วมงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (กรีช สิบสนธิ : การสื่อสารในองค์การจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526) หน้า 39 – 44



## ตอนที่ 2

### 1. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

เป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในองค์กรหรือไม่ ถ้าข่าวสารสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในองค์กรย่อมเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารในองค์กรนับว่าสำคัญนอกจากสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ถ้าพนักงานในองค์กรขาดข้อมูลข่าวสาร พนักงานจะขาดความคิดในการปฏิบัติงานและในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าในองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาข่าวสารที่อยู่ในสภาพแวดล้อม ขององค์กรเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีการรับส่งข่าวสารระหว่างกันและองค์กรดำรงอยู่ (Hunt, Gary T., Communication Skills in Organization Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall P. 39)

วินเซนต์ โนแลนด์ (กรีซ สืบสนธิ, 2533 : 31) กล่าวไว้ว่าในการติดต่อสื่อสาร สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างอารมณ์และความรู้สึกความพึงพอใจให้มีความสุข ข่าวสารที่เกี่ยวข้องและส่งออกป็นั้นก็จะไหลไปอย่างราบรื่นในทางตรงกันข้าม ถ้าความสัมพันธ์ไม่ดี เพราะขาดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารก็จะหยุดชะงัก และถูกสะกັดกัน

จอห์น ดับเบิลยู อีแวนส์ (John W. Evans) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร คือ ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้นผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

ดาวส์ และ ลาลิเมอร์ (Downs and Larimer) ได้สำรวจพบว่า หัวข้อเรื่องที่ศึกษาอยู่ในหลักสูตรเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร มีประมาณ 21 เรื่อง เช่น การสื่อสารจากผู้บริหารไปยังบุคลากร การสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดองค์กร การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มย่อย ความเป็นผู้นำ เทคนิคการวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร การจูงใจ การสัมมนา ความขัดแย้งภายในองค์กร การพัฒนาองค์กร การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การพูดในที่สาธารณะ การเขียน การฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญในการรับรู้ การสังเกต (กรีซ สืบสนธิ : การสื่อสารในองค์กร, 2526)

## 2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผล ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ : จิตวิทยาอุตสาหกรรม ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ : 2539 หน้า 130)

สมิธ แฮรี่ เคร (Smith Harry Clay) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นการบ่งถึงระดับความพอใจในการทำงาน เป็นการบ่งถึงระดับความพึงพอใจมากน้อยของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องาน นับว่าตอบสนองความต้องการของเขาได้มากน้อยเพียงใด และกล่าวอีกว่า เป็นความรู้สึกที่มีต่องานทั้งในร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม (Smith, Harry clay Psychology of Industrial Behavior (New York : Me Graw – Hill, Inc., 1973), P. 114 – 135

จ้านง สมประสงค์ ได้สรุปความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่ การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพื่อความกระตือรือร้นในการทำงานให้มากขึ้นและเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ การลดความสนใจในงาน ให้น้อยลงสร้าง ความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง และเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น (จ้านง สมประสงค์ : การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ, งานแปลของสำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ อันดับที่ 35 (กรุงเทพ ฯ โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2518, หน้า 109)

แอปเปิลไวท์ (Applewhite, 1965 : 8) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความสุขสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และทัศนคติที่ดีต่องาน ความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ และความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน (Applewhite, P.B Organizational Behavior New York, Prentice Hall Inc.)

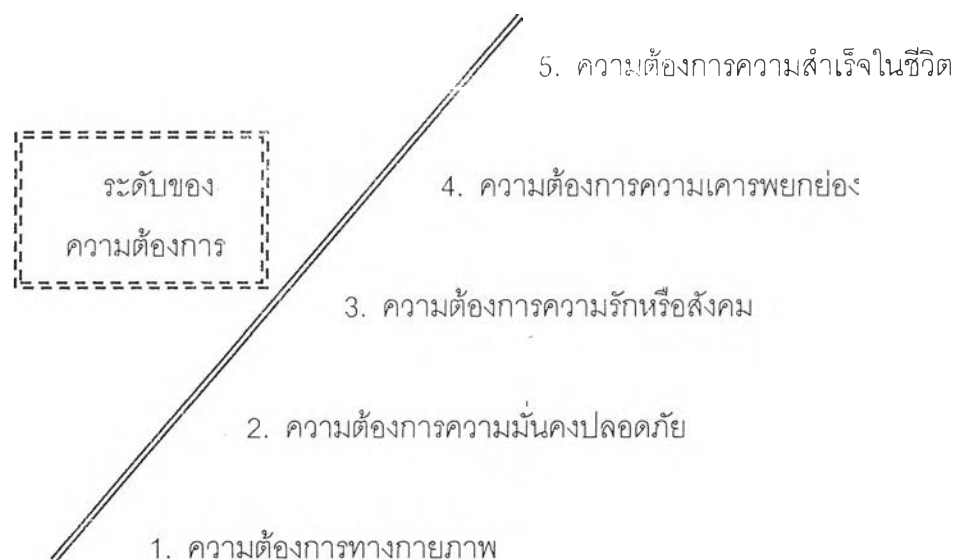
### ตอนที่ 3

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

#### 1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ ของอับราฮัม มาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

มาสโลว์ (Maslow, 1943 : 370 – 398) มีความเชื่อพื้นฐานอยู่ว่า มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ และถูกจูงใจให้กระทำการ เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ความต้องการในลำดับขั้นดังในแผนภาพต่อไปนี้

#### ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)



##### 1.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs)

เป็นความต้องการระดับต่ำสุด อาทิ ปัจจัยสี่ อาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่ อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ และสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ที่ทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ ความต้องการเหล่านี้ เป็นความต้องการพื้นฐานที่คนจะถูกจูงใจให้ทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อที่จะให้ได้สิ่งจำเป็นเหล่านี้ แต่เมื่อได้มาแล้ว ความต้องการเหล่านี้ก็ยุติที่จะเป็นตัวจูงใจหลัก (Prime Motivator) อีกต่อไป

## 1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety – Security Needs)

ประกอบด้วยความต้องการความปลอดภัย ประการหนึ่งที่จะได้รับการคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมายถึง ความต้องการมีความมั่นคงในงาน และมีบำเหน็จบำนาญ เมื่อความต้องการระดับต่ำสุดส่วนมากได้รับการตอบสนองแล้ว คนจะถูกชักจูงให้กระทำเพื่อให้มีการตอบสนองแก่ความต้องการระดับนี้

## 1.3 ความต้องการความรักหรือความต้องการทางสังคม (Love or Social Needs)

หมายถึง ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นชอบตน เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อผู้อื่น และเป็นสมาชิกของกลุ่มสมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ ยอมรับ

## 1.4 ความต้องการความเคารพยกย่อง (Esteem Needs)

หมายรวมถึง ความต้องการให้เกิดความเคารพตนเอง (Self – Respect) ความรู้สึกต่อตนเองเป็นผู้ประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับเช่นนั้นจากผู้อื่น ความต้องการสถานภาพ (Status) และความมีชื่อเสียงเกียรติยศ (Prestige) เป็นส่วนสำคัญของความต้องการความเคารพยกย่องการที่มีความต้องการนี้ได้รับการตอบสนองจะนำมาซึ่งความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง ในความสามารถและรู้สึกว่าคุณค่าเป็นผู้ที่มีประโยชน์ และมีความสำคัญในสังคม

## 1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Needs)

เป็นความต้องการการระดับสูงสุด ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลผู้นั้นได้ใช้ความสามารถของตนในทุกด้านได้และเป็นทุกอย่างที่ตัวเองอยากจะเป็น ซึ่งแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน สุดแต่ความสามารถ และความต้องการของเขา

แม้ว่าข้อสันนิษฐานเบื้องต้นของมาสโลว์ (Maslow) จะมีอยู่ว่า เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปจึงจะเป็นปัจจัยที่สร้างความรู้สึกก็ตาม มาสโลว์ (Maslow) ยอมรับว่า ลำดับที่คนจะเสาะแสวงที่จะตอบสนองความต้องการของตนอาจเปลี่ยนแปลงไปจากลำดับของมาสโลว์ (Maslow) ได้ เขายอมรับว่าความต้องการระดับต่าง ๆ ที่เขาได้จัดไว้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีส่วนที่ซ้ำซ้อนกันอยู่ (Overlap) ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่าความต้องการในระดับสูงอาจเป็นปัจจัยที่สร้างการจูงใจก่อนที่ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนอง (Gary Dessler, 1976 : 208 – 209)

## 2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two – Factors Theory)

เฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg, 1959 : 157) ได้ศึกษาถึงมูลเหตุในการสร้างพลังจูงใจในการทำงานสองลักษณะแล้ว ตั้งทฤษฎีว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factors Theory Motivation) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

### 2.1 ปัจจัยจูงใจ ( Motivational)

เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความชอบและรักงาน ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ

2.1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับอาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่งให้เห็นการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

2.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

2.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหญ่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

## 2.2 ปัจจัยค่าจุน (Hygiene Factor)

หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มี หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ จะนำไปสู่ความไม่ชอบงานชั้น ปัจจัยค่าจุนมีดังนี้

2.2.1 เงินเดือน (Salary) เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

2.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Inter – Personal Relations Superior, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.2.4 สถานภาพทางอาชีพ (Status) อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม เกียรติ และศักดิ์ศรี

2.2.5 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.2.6 สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจงานในที่แห่งใหม่

2.2.8 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ (Supervision – Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยค่าจุนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้ความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอริชเบอร์เกอร์ คือ ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยค่าจุน นั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยค่าจุนอยู่ แต่ถ้ามีอยู่

ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ ปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยกระตุ้น หรือจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น ข้อสมมติฐานที่สำคัญของเฮอริชเบอร์กก็คือ ความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากลักษณะแนวความคิดของมาสโลว์ (Maslow) และ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) จะเห็นได้ว่า มีลักษณะคล้ายคลึงกันเมื่อนำมาเปรียบเทียบกัน จะเห็นได้ว่า เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้ละระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) 5 อย่าง มาเป็นระดับที่แตกต่างกันเพียง 2 ระดับ ในการวิเคราะห์เท่านั้น ปัจจัยค้ำจุน หรือ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจจะคล้ายกับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ (Maslow) สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจเท่านั้น แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความพึงพอใจในแง่ของการจูงใจเลย ปัจจัยค้ำจุนภายในสถานที่ทำงานจะเป็นรากฐานที่จำเป็นของปัจจัยจูงใจเพราะว่าสิ่งเหล่านี้จะนำแรงจูงใจไปสู่ “จุดศูนย์” โดยการป้องกันพฤติกรรมที่ให้น้ำร้าย สำหรับปัจจัยจูงใจหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจคล้ายกับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ (Maslow) สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยทางด้านเนื้อหาของงานตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) งานที่มีความท้าทาย การยกย่องในการปฏิบัติงานได้ดี และโอกาสของความก้าวหน้า ความเจริญเติบโต และการพัฒนาส่วนบุคคลเท่านั้น ที่ก่อให้เกิดสถานการณ์การจูงใจพฤติกรรม

### 3. ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์

เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederic W. Taylor, 1911 : 22, 30 – 31) กล่าวว่า ในด้านการจูงใจมนุษย์นั้น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญ คือ เขามองว่ารายได้หรือเงินเดือนนั้น จะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์ทำงานนั่นเอง โดยที่เขาตั้งเงื่อนไขต่อการได้รับรายได้ของมนุษย์ โดยเอาจำนวนชิ้นของงานที่มนุษย์ได้รับมอบหมายให้กระทำ เป็นตัวชี้ให้เห็นรายได้ที่มนุษย์จะได้รับต่อการทำงาน (คิดรายได้ตามจำนวนชิ้นของงาน) เขาจึงพยายามคิดค้นวิธีที่จะทำให้การทำงานของมนุษย์นั้นประหยัดเวลา และทรัพยากรให้ได้มากที่สุด เพื่อเอามาเป็นแม่แบบให้มนุษย์ (คนงาน) ปฏิบัติตาม เพื่อที่จะได้จำนวนชิ้นของงานให้มากที่สุด อันจะเป็นผลต่อการมีรายได้มากตามมา และวิธีการคิดหาแม่แบบดังกล่าวก็คือ การศึกษาความสัมพันธ์ของเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) และวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (One Best Way) แต่สิ่งที่

เขาพลาดไปก็คือ เขาเชื่อมั่นถึงว่าจริง ๆ แล้วมนุษย์มิใช่มีความต้องการทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว และเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้ว มนุษย์จะไม่สนใจปัจจัยทางเศรษฐกิจเลยก็ได้



#### 4. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ของเอลตัน เมโย (Elton Mayo)

จากการทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Studies นั้นทำให้เมโยทราบว่า มนุษย์ต้องการการยอมรับ การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ฉะนั้น กลุ่มจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคล มาตรฐานของแต่ละบุคคล จะมีกลุ่มเป็นตัวชี้้นำทางอ้อม แต่ละคนต้องการการยอมรับถึงความสำคัญของตน ซึ่งผลการทดลอง เมื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางกายภาพเช่น แสงสว่าง ความชื้น อุณหภูมิในห้องทดลองนั้น มิได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของการปฏิบัติงานของบุคคลก็ยิ่งเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจากจุดนี้ทำให้เข้าใจได้ว่า บุคคลที่ถูกคัดเลือกมาทดลองจะมีความรู้สึก ว่า พวกเขาได้รับเกียรติ และกำลังถูกมองอยู่ จึงตั้งใจทำงานเป็นพิเศษไม่ว่าปัจจัยทางกายภาพจะเป็นเช่นไรก็ตาม (Elton Mayo, 1945 : 68 – 70)

#### 5. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1965 : 125) เขามองมนุษย์ออกเป็น 2 แบบ คือ แบบทฤษฎี x นั้นหมายความว่า มนุษย์ในสายตาของทฤษฎีนี้ค่อนข้างจะติดลบ ต้องควบคุมกันอยู่เสมอ จะปล่อยให้ทำอะไรตามลำพังมิได้ ส่วนทฤษฎี y นั้นมองมนุษย์ในแง่ดีว่า มนุษย์มีศักยภาพที่สามารถพัฒนาตนเองได้โดยไม่ต้องมาคอยควบคุม ซึ่งจากจุดนี้ทำให้มนุษย์มีโอกาสได้แสดงความสามารถ ความคิดริเริ่มต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ และทฤษฎีนี้เองที่จะเป็นปัจจัยจูงใจตัวหนึ่งต่อการเต็มใจในการปฏิบัติงานของมนุษย์

#### 6. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของเคิร์ท เลวินและเอ็ดเวิร์ดโทลแมน (Kurt Lewin and Edward Tolman, 1960)

เขาเสนอว่า การตัดสินใจในการเลือกสิ่งต่าง ๆ ของบุคคลนั้น จะพิจารณา ดูว่า รางวัลที่ได้จากการตัดสินใจนั้นมีคุณค่า หรือมีความสำคัญต่อตนมากน้อยเพียงไร และมีทางเป็นไปได้หรือไม่ในการให้ได้มาซึ่งรางวัลนั้น ดังนั้น การวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์จึงต้องวิเคราะห์ในเชิงคุณค่าของรางวัล เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งที่บุคคลต้องการ การที่บุคคลจะ



ทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้นแค่นั้น จึงขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ ระดับความเข้มข้นของความต้องการรางวัลนั้น และความคาดหวังของบุคคลนั่นเอง ที่จะมองว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงไรที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการในสิ่งนั้น ถ้าเห็นว่ารางวัลที่จะได้จากความพยายามนั้นมีคุณค่ากับตนมาก และเป็นไปได้สูง บุคคลนั้นก็ทุ่มเทความสามารถให้มากขึ้น แต่ถ้าคิดว่าความเป็นไปได้มีน้อยก็จะไม่พยายามเพราะคิดว่าเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า

#### ตอนที่ 4

### แนวความคิดการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

ดร. เพนส์ (Dr. Pendlse) ให้ความหมายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ว่ากระบวนการใด ๆ ที่ จะลดบทบาทของรัฐหรือกิจการภาครัฐบาลที่มีต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจและในบางกรณีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจอาจมีขอบเขตครอบคลุมถึงการปลดเปลื้องภาระโดยการขายทรัพย์สินหรือหุ้น ส่วนของกิจการที่รัฐบาลเป็นเจ้าของหรือดำเนินการอยู่ (Dr. Pendlse "The Role of Donor agencies in Privatization Process " A Paper for conference on Privatization Policies, methods and Procedures, Manila : Asian Development Bank, Philippines, 1985, PP. 3-6)

แมรี เอม เซอร์รี่ (Mary M. Shirley) มีความเห็นว่าการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หมายถึง การแปรรูปทางการบริหารของกิจการภาครัฐวิสาหกิจ โดยการให้สัมปทาน หรือ การทำสัญญาว่าจ้าง หรือการจ้างให้ภาคเอกชนจัดทำบริการบางอย่างโดยมีสัญญาว่าจ้าง และอาจขยายความถึงการขายสภาพการเป็นเจ้าของกิจการ หรือ เลิกล้มกิจการแล้วขายทรัพย์สินไป การขายสภาพการเป็นเจ้าของกรณีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นการขายหุ้นให้แก่เอกชน โดยรัฐซึ่งเป็นเจ้าของเดิมยังคงไว้ซึ่งหุ้นส่วนมากอยู่ ซึ่งต่างกับการขายสภาพการเป็นเจ้าของ (Mary M. Shirley, "Divestiture of State – Owned Enterprises in Developing Countries". A Paper Presented to the ICPE – EDI IEMA – RVB International Seminar on Public Enterprise Management, (Ljuble Jana Yukoslavion, 1985), PP. 1 – 2)

เอกสารศึกษาของธนาคารโลก กำหนดกรอบแนวความคิดการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้ว่า เป็นการปลดเปลื้องหรือโอนความรับผิดชอบของรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐบาลไปให้องค์การเอกชนดำเนินการ ซึ่งมีขอบเขตไปถึงการอนุญาตให้องค์การที่รับมอบอำนาจสามารถออกไป

อนุญาตกำหนดกฎเกณฑ์หรือให้คำแนะนำแก่สมาชิก ของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาล ต้องการลดขั้นตอนกระบวนการของระบบราชการ

(Dennis A. Rondinelli and John R. Nellis, "Decentralization in Developing Countries A Review of Recent Experience", world Bank Staff Working Paper. No. 581 (Washington D.C. : The World Bank, 1984), P. 23

จากแนวคิดของ Dr. Pendse, Mary M. Shirley และเอกสารศึกษาของธนาคารโลก อ้างอิงจาก (วิชัย ผลมูล) การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในฐานะเป็นเครื่องมือประการหนึ่งในการแก้ปัญหา รัฐวิสาหกิจ ภาคนิพนธ์ คณะศิลปศาสตร์, สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก) 2531

## ตอนที่ 5

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมศรี ศานติเกษม (2529) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี พบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และระดับตำแหน่งของบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน แต่เพศและอายุไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนความสัมพันธ์ในทางลบที่เกิดขึ้นกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงานคือ ระยะเวลาของการทำงาน

ชนินาถ เจริญผล (2538) ทำวิจัยเรื่อง "การศึกษารูปแบบการสื่อสารการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย รัฐวิสาหกิจที่กำลังจะแปรรูป การวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบการสื่อสารในองค์กรเป็นการสื่อสารสองทาง พนักงานส่วนใหญ่รับรู้เรื่องการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมากที่สุด, พนักงานส่วนใหญ่พอใจในความสำเร็จของงาน, พนักงานชายมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กร แตกต่างกับพนักงานหญิง

อัครฤทธิ์ อภัยรัตน์ (2537) ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ การวิจัยครั้งนี้พบว่า

- พนักงานส่วนใหญ่พอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามากที่สุด
- พนักงานส่วนใหญ่พอใจด้านการบังคับบัญชามากที่สุด
- พนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การและพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง
- องค์ประกอบ ทางสังคมด้านอายุ, ระดับการศึกษา และระยะเวลาของการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ
- องค์ประกอบทางสังคมด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2527) ทำวิจัยเรื่อง หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะสังคมเศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจและสัมฤทธิ์ผลทางงาน : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การวิจัยครั้งนี้พบว่า

1. ภูมิลำเนา มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของงานกล่าวคือสัมฤทธิ์ผลของงานสูงกว่า หัวหน้าภาควิชา ที่มีภูมิลำเนาไม่ใช่ภาคกลาง
2. ระดับ (ซี) และอัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์แบบผกผัน กับความพึงพอใจในงาน
3. ความพึงพอใจในงานไม่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2537) ทำวิจัยเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.) การวิจัยครั้งนี้พบว่า สำนักงานควรให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสาร ในทุกระดับ ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ควรมีการปรับปรุงในเรื่องของการกระจายข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกันในแต่ละกอง การจัดเก็บเอกสารของสำนักงาน การใช้สื่อหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ

บุญณิกา วงศ์วานิช (2533) ทำวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารสถานภาพสังคม กับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในเขตจังหวัดนครราชสีมา" การวิจัยครั้งนี้พบว่า

- รูปแบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร
- พัฒนาการเพศชายและเพศหญิง มีรูปแบบการสื่อสารสองทางและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่มีรูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการแตกต่างกัน
- พัฒนาการที่มีช่วงอายุต่างกัน มีรูปแบบการสื่อสารสองทางไม่แตกต่างกัน แต่มีรูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการแตกต่างกัน ผู้ที่มีอายุมากมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า
- พัฒนาการที่มีระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งระดับ (ซี) เงินเดือนต่างกัน มีรูปแบบการสื่อสารสองทางและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการไม่แตกต่างกัน
- พัฒนาการที่มีอายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งระดับ (ซี) ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน
- พัฒนาการที่มีเงินเดือนต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผู้ที่มีเงินเดือนมาก มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

โอภาส บุตรภาค (2533) ทำวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารบุคคลภายในกลุ่มกับความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษากรมชลประทาน" การวิจัยครั้งนี้พบว่า

- ความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานจะไม่แตกต่างกันในบุคคลที่มีปัจจัยประชากร และปัจจัยสถานะบุคคลในองค์การที่ต่างกัน บุคคลที่มีตำแหน่งและอาวุโสจะลดความไว้วางใจในการกล่าวเรื่องส่วนตัวของตนแก่เพื่อนร่วมงาน
- การที่บุคคลแสดงรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันมีผลกับความพึงพอใจในการทำงานที่ต่างกัน
- บุคคลที่มีปัจจัยประชากรแตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน โดยพบว่าเพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าเพศหญิง บุคคลที่มีการศึกษาระดับปวช. ปวส. จะพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มปริญญาตรีและกลุ่มอื่น ๆ, บุคคลที่มีภาวะรับผิดชอบทางครอบครัว, บุคคลที่มีอายุการทำงานมานาน มีรายได้ค่อนข้างสูงจะพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มอื่น

เก็จวลี จิตวัฒนวิไล (2530) ทำวิจัยเรื่อง "รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์" การวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังนี้ คือ

- หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง

- หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมากก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหารเงินเดือน รายรับ และสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นดัชนีบ่งชี้ความพึงพอใจในการทำงาน

மாகาเร็ด เค เดวิด (Margaret K. Davis) (1978) ทำการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้นผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้น ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจ

โรเบิร์ต และ โอ ไรลีย์ (Robert and O' Rielly) (1974) ทำวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับปริมาณของการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสารและความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการติดต่อสื่อสารด้วย คือ บุคคลมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งสารไปยังบุคคลอื่น

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการสื่อสารในองค์การมีผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ รวมทั้งบรรยากาศของการสื่อสารที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกันไป โดยผู้วิจัยจะนำทฤษฎีแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการวางกรอบความคิดการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยคิดว่า รูปแบบการสื่อสารในองค์การของ กฟผ. และ กฟภ. จะแตกต่างกัน โดยเฉพาะช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากทั้งสององค์การมีวัฒนธรรมขององค์การที่แตกต่างกัน ลักษณะงาน ตลอดจนโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน ตลอดจนนโยบายการบริหารที่ต่างกัน จึงน่าจะเป็นไปได้ว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การของ กฟผ. และ กฟภ. ย่อมจะแตกต่างกัน และจากการสื่อสารในองค์การที่แตกต่างกันนี้ ถ้าจะเปรียบเทียบกันแล้วจะเห็นได้ว่า มีความแตกต่างกันในด้านใด ตลอดจนรูปแบบการสื่อสารจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างไร