

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวมทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเสนอเป็นกรอบแนวความคิด หลักการ และเหตุผล สำหรับทำวิจัยเรื่องนี้ คือ

- แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร
- แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
- ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร
- ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
- ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการสื่อสารและการทำงานแบบญี่ปุ่น
- ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

แนวความคิดของ Dave Francis เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร คือ การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญมาก การสื่อสารเปรียบเหมือนสายเลือดในองค์กร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีความจำเป็นมากต่อองค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า “องค์กร” หมายถึง การรวบรวมทรัพยากรภายในซึ่งถูกทำให้มีชีวิตชีวายิ่งขึ้นด้วยการสื่อสาร

นอกจากนี้ Dave Francis ยังได้กล่าวไว้อีกว่า องค์กรบางแห่งประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่น ๆ นั้นเป็นเพราะพนักงานร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ความสามัคคีของเจ้าหน้าที่เพื่อรวบรวมความพยายามให้เป็นหนึ่งเดียว องค์กรที่เข้มแข็งและมีการตัดสินใจอย่างฉลาด สิ่งเหล่านี้คือ วัตถุประสงค์ 4 ประการที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ : โครงสร้างวัตถุประสงค์พื้นฐาน 4 ประการของ Dave Francis

(1) การติดต่อสื่อสารเพื่อ ให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	(2) การติดต่อสื่อสารเพื่อ ก่อให้เกิดการรวบรวม ความพยายามเข้าด้วยกัน
(3) การติดต่อสื่อสาร เพื่อการตัดสินใจ ที่ถูกต้อง	(4) การติดต่อสื่อสารเพื่อ คงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ ขององค์การ

1. **การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน** การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางในองค์การ จุดประสงค์หลักที่สำคัญของแนวความคิดนี้คือผู้บริหารต้องหาปัจจัยที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์การแล้วพยายามสื่อสารไปยังพนักงานให้รับรู้ แนวความคิดนี้มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ

1.1 ความเอาใจใส่และความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการเอาใจใส่และติดตามโลกภายนอกอย่างใกล้ชิด ทุกองค์การมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบองค์การนั้น ๆ ซึ่งการสื่อสารในที่นี้หมายถึง การแสวงหาโอกาสการระงับอุปสรรคต่าง ๆ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การ หากองค์การใดไม่มีการสื่อสารกับโลกภายนอก องค์การนั้นจะมีลักษณะเหมือนถูกตัดขาดออกไป ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็น ที่จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา จุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์ประกอบข้อนี้คือ ให้องค์การพยายามสร้างระบบเปิด ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาพนักงานทุกคนจึงควรติดตามเหตุการณ์ภายนอกขององค์การอย่างใกล้ชิด

ทางด้านของผู้บริหารระดับสูง การหมั่นศึกษาสภาพแวดล้อมจะช่วยให้องค์การเผชิญกับโลกของการแข่งขันในอนาคตได้ ในด้านของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและช่างก็เช่นกัน ต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวของเทคนิคใหม่ ๆ แนวความคิดใหม่ ๆ และการพัฒนาต่าง ๆ อยู่เสมอ

การติดต่อสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การจะมีลักษณะของการสื่อสาร 2 ทางคือ องค์การจำเป็นต้องมีปฏิริยาและอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อว่าองค์การจะได้ใช้ประโยชน์จากเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยของสภาพแวดล้อมนั้น ๆ

ความบกพร่องขององค์ประกอบในข้อนี้จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การเอง กล่าวคือ ทำให้องค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้

1.2 เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการชี้แจงเป้าหมายที่เด่นชัดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารอาวุโสต้องมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์การทราบถึงลักษณะขององค์การ และนิยามให้ได้ว่าองค์การกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องมีการชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่บนพื้นฐานของหลักการ และช่วยให้องค์การดำเนินต่อไปได้

องค์ประกอบสำคัญของการก่อให้เกิดเป้าหมายในอนาคต ได้แก่การตั้งใจแรงกระตือรือร้น การมองการณ์ไกล ความเข้าใจอย่างชัดเจน และการใช้วิจารณ์ญาณที่ดี หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้ พนักงานในองค์การจะขาดการชี้นำที่เพียงพอ อยู่ไปอย่างไร้จุดหมาย และไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นขององค์การ

เป้าหมายในอนาคตขององค์การจะชี้ให้เห็นทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ และจะมีคุณค่าในการกำหนดนโยบายขององค์การ เป้าหมายอาจสามารถอธิบายให้ทราบได้โดยคำพูด แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือเป้าหมายควรได้รับการกำหนดร่วมกัน จากผู้บริหารในทุก ๆ ส่วนขององค์การ

ความบกพร่องขององค์ประกอบในข้อนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในด้านของการขาดเป้าหมายที่ไปในทิศทางเดียวกันของพนักงาน

1.3 การบริหารแบบจูงใจ ผู้บริหารจะต้องสามารถจูงใจให้พนักงานทำงาน ตามแผนที่ได้วางไว้ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารและมีทักษะในการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกันทำงาน เพื่อแปลงเป้าหมายที่วางไว้ให้เกิดขึ้นจริง การจูงใจจะสร้างทัศนคติ เปลี่ยน

พฤติกรรม ยกกระดับมาตรฐานและสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในการก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

ในเรื่องการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรนี้ นักจิตวิทยาได้มีการสร้างเทคนิค เพื่อใช้สำหรับการจูงใจไว้หลายเทคนิค ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างทักษะการบริหารที่แท้จริง อย่างไรก็ตามเทคนิคการจูงใจจะไร้ผลหากไม่มีการกระตุ้นในทางพฤติกรรม การใช้เรื่องเล่านิทานหรือตำนานจะมีประสิทธิผลในการจูงใจมากกว่าการใช้คำพูด ธรรมชาติผู้บริหารที่ต้องการบริหารแบบจูงใจจะใช้เครื่องมือทุก ๆ อย่างเพื่อช่วยในการจัดการของเขา

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์การ คือ การบริหาร ของผู้บริหารจะไม่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน พลังงานและความพยายามต้องถูกรวบรวมให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ที่เกี่ยวข้อง คือ

2.1 กลไกในการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ต้องมีกลไกเพียงพอในการประสานและรวบรวมความพยายามขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์การจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องถูกรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุถึงประโยชน์ขององค์การ กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นจะต้องถูกนำมาใช้เพื่อการรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งในเดียวของพนักงานในองค์การ

ระดับความจำเป็นของการรวมความพยายามนี้ จะแบ่งตามขนาดขององค์การและชนิดของงานที่องค์การนั้น ๆ ทำ องค์การเล็ก ๆ อาจถูกควบคุมและบริหารได้โดยผู้บริหารคนเดียว ขณะที่องค์การใหญ่จำเป็นต้องใช้รูปแบบของการรวบรวมที่ละเอียดละออยิ่งขึ้น ซึ่งค่อนข้างจะซับซ้อนเพราะในองค์การที่มีการทำงานแบบประจำซ้ำซาก องค์การที่บริหารงานแบบมีอาชีพ องค์การที่แบ่งแยกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ และองค์การที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มากเหล่านี้ จะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป มีกลไกที่แตกต่างกันหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกันแล้ว องค์การนั้นจะไร้ประสิทธิภาพ เกิดการสูญเปล่า ผลการดำเนินงานไม่ดี ปรับตัวได้ช้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และต้องล้มเลิกไปในที่สุด

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์การคือ ความพยายามของพนักงานจะไม่ถูกรวมเข้าด้วยกัน

2.2 โครงสร้างผังสำนักงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การวางผังองค์การสามารถช่วยให้การสื่อสารดำเนินไปด้วยดี การวางผังสำนักงานจะส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการติดต่อสื่อสารในเวลาที่ทำผังสำนักงาน ผลกระทบก็คือ จะก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของพนักงานทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและจะกระทบกระเทือนไปทั่วองค์การ การวางผังสำนักงานจึงควรมีส่วนช่วยการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้ราบรื่น รวมทั้งควรมีส่วนช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องติดต่อกันได้อย่างสะดวกอีกด้วย ในองค์การหนึ่ง ๆ ปัญหาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันถือเป็นเรื่องปกติ แต่การจัดผังสำนักงานและการรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัยจะช่วยลดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการจัดผังสำนักงานได้

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้คือ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านผังสำนักงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสาร

2.3 การสั่งการจากเบื้องบน พนักงานควรได้รับข่าวสารข้อมูลที่เขาควรรู้เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น องค์การต่าง ๆ ทั้งหมดจะมีโครงสร้างขององค์การเป็นลำดับขั้นและอำนาจสั่งการจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจะมีพวกผู้บริหารระดับอาวุโสเท่านั้น ที่สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การควบคุม ตลอดจนการสั่งการจะมาจากบุคคลกลุ่มนี้ และยังเป็นพลังสำคัญขององค์การอีกด้วย

การสื่อสารจากเบื้องบนจะช่วยให้องค์การถูกควบคุมโดยแผนปฏิบัติงาน ข้อบังคับของนโยบายบริษัท การไหลของข้อมูลข่าวสารจากเบื้องบนอาจทำได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งคือ ตามสายการบังคับบัญชา การแจ้งผ่านตัวแทนพนักงาน การแจ้งผ่านสื่อมวลชน และใช้ผ่านทางกรอบมหรือการสั่งสอน

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในด้านการสื่อสารจากเบื้องบนที่ไร้ประสิทธิภาพ

3. การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ การให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อองค์การ มิใช่การต่อต้านองค์การ มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้องคือ

3.1 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความไว้วางใจ หมายถึง การที่พนักงานรู้ว่าพวกเขาสามารถให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกันได้ หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้ว สิ่งของแต่ละคนพูดจะไม่มีใครเชื่อ ซึ่งจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ และอาจสร้างได้โดยการพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนรักษาความรู้สึกที่ดีต่อกันไว้ การมุ่งความสนใจในตัวเองมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลทางลบต่อองค์การ อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจนี้ผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับตัวเขาได้ โดยการประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น

ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารจะมีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารคนนั้นมีสิ่งเหล่านี้ หรือไม่ คือ ความซื่อตรง ความสม่ำเสมอ การไม่เป็นคนเพื่อผืนเกินไป และการเป็นคนที่พูดอะไรแล้วทำตามสิ่งที่พูดอย่างถูกต้องเป็นธรรมดา ซึ่งหากปฏิบัติตามหลักการเหล่านี้แล้วจะสามารถสร้างความไว้วางใจในตัวเขาได้ ในทางตรงข้ามหากผู้บริหารก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจในตัวขึ้นแล้วจะเป็นการยากมากที่จะสร้างความไว้วางใจขึ้นมาใหม่

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคในแง่ของความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ

3.2 การปฏิบัติต่อกันกับเพื่อนต่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี อย่าให้มีการเลือกที่รักมักที่ชังต่อคนกลุ่มต่าง ๆ พนักงานทั่วไปมักถูกโน้มน้าให้มีการปฏิบัติต่อคนกลุ่มต่าง ๆ ในแง่ลบ การมีอคติเช่นนี้จะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการติดต่อสื่อสาร องค์การจะมีความสมบูรณ์เมื่อคนภายในองค์การมีการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม โดยปกติอคติมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้านสีผิว เพศ ศาสนา และชั้นทางสังคม

อคติจะเป็นสิ่งที่ทำลายองค์การ เพราะจะทำให้สังคมในองค์การห่างเหินกันและลดความเห็นใจระหว่างพนักงานลง อคติมักได้รับแรงกระตุ้นมาจากความก้าวร้าวและความเกลียดชัง จึงมีผลกระทบในทางทำลายองค์การ เมื่อกลุ่มผู้ถูกกระทำมีการร้องเรียนต่อผู้บริหาร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์การเสียเวลา ผลประโยชน์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ถูกแบ่งแยกเป็นกลุ่ม ๆ โดยชั้นทางสังคมจะมี ปัญหานี้มาก

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านนี้ ทำให้พนักงานมีอคติต่อกัน

3.3 การร่วมมือร่วมใจกัน ให้พนักงานมีการทำงานประสานกันด้วยดี การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นมากในทุกหน่วยงานขององค์การ เพราะจะกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน พนักงานร่วมกันแสดงความคิดเห็น ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน พัฒนาแผนงานและสร้างจุดเด่นให้องค์การร่วมกันด้วย

แต่ทุกคนในทีมงานจะทำงานต่างหน้าที่กันไป แต่พวกเขาจะมีความเคารพซึ่งกันและกัน และพนักงานที่ทำงานร่วมกันเหล่านี้จะได้รับการประสานงานโดยผู้บริหารที่มีทักษะในการประสานงาน

ทีมงานต้องหลีกเลี่ยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา เพราะความสัมพันธ์ระหว่างกันในแง่ลบจะทำลายการทำงานเป็นทีม โดยการทำให้พนักงานไม่ให้ความร่วมมือกัน และปิดกั้นตัวเอง

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมที่สนับสนุนซึ่งกันและกันได้

4. การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นการให้ความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้าง และแปลข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการคือ

4.1 การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งสามารถทำได้โดยการติดต่อกับพนักงานทุกคน ข้อมูลต้องถูกรวบรวมและนำเสนอเพื่อการพิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ โดยปกติมักจะมีมาจากพนักงานเบื้องล่าง

ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับล่างด้วยเหตุผล 5 ประการคือ

1. เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดดี จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคขององค์การ
2. เพื่อหาประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ ของพนักงาน
3. เพื่อให้รู้ถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ
4. เพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ทำให้ออกห่างจากภายนอก
5. เพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจต่อข้อมูลสะท้อนกลับจากสิ่งต่าง ๆ รอบตัว

หลักการข้างต้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเบื้องล่างมี 3 วิธีคือ

1. โดยการส่งผ่านข้อมูลตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา
2. โดยการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับพนักงานคนอื่น ๆ
3. โดยการสำรวจ

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานไปยังผู้บริหาร

4.2 การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุนและความยุ่งยากซับซ้อนของการติดต่อสื่อสาร วิธีการในการทำการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารสามารถถูกทำให้ล่าช้าและลดความมีประสิทธิภาพได้ เมื่อมีการติดต่อสื่อสารที่มากมายเกินความจำเป็นเกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารที่วกวนและสูญเปล่า จะก่อให้เกิดความเสียเวลาและสร้างความอึดอัดให้กับพนักงานในองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาทางในการขจัดความล่าช้าและสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารนี้ให้ได้ แต่อย่างไรก็ตามภายหลังที่มีการแก้ไขแล้วโอกาสที่ความล่าช้าและสูญเปล่านี้อาจจะเกิดขึ้นได้ง่ายมาก

องค์การแต่ละแบบจะมีปัญหาในเรื่องดังกล่าวแตกต่างกันไป ในโครงสร้างองค์การแบบง่ายที่พนักงานรายงานต่อหัวหน้าโดยตรง มักจะไม่มีระเบียบวิธีการในการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ แต่ขณะเดียวกันในองค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีกฎระเบียบต่าง ๆ มากเกินไป ซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสารไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ท้ายที่สุดผลที่เกิดขึ้นคือองค์การดังกล่าวจะขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความยากลำบากในการบริหาร มีองค์การขนาดใหญ่จำนวนมากที่มีการแยกหน่วยงานภายนอกเป็นส่วน ๆ เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารแต่ก็ยังไม่สำเร็จ โดยดูเหมือนว่าปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารยังเป็นอุปสรรคสำคัญขององค์การดังกล่าวอยู่

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในองค์การควรจะสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในด้านการพูด การเขียน ของพนักงานแต่ละคนถือเป็นพื้นฐานหลักของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงาน



แต่ละคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นแต่ว่าจะมีเหตุการณ์สุดวิสัยเกิดขึ้น

ทักษะในการติดต่อสื่อสารจะรวมถึงการรับรู้ที่ถูกต้อง การแสดงกิริยาตอบรับ การรู้จักฟังผู้อื่น การมีความเป็นผู้นำ การมีเหตุผล การรู้จักแก้ปัญหา และทำการตัดสินใจ การรู้จักให้คำปรึกษา การรู้จักวิธีติดต่อกับพนักงานที่เฉื่อยชา การมีความสามารถในการฝึกอบรม การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีทักษะในการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจา

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์การในเรื่องของการขาดทักษะในการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ<sup>1</sup>

### การแบ่งประเภทต่าง ๆ ของการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นักวิชาการต่าง ๆ ใช้เป็นหลักในการจำแนก ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้จำแนกอาจจะแตกต่างกันไปดังเช่น

จำนงค์ สมประสงค์ ได้ชี้ถึงหลักการปกครองของหัวหน้างานว่า

การศึกษาด้านการสื่อสารข้อความจำแนกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้คือ จำแนกประเภทตามเทคนิคที่เกี่ยวข้อง หรือจำแนกประเภทตามบุคคลที่ทำหน้าที่สื่อสารข้อความหรือจำแนกตามสาระสำคัญของการสื่อสารข้อความ เป็นต้น

สำหรับในที่นี้จะจำแนกประเภทของการสื่อสารข้อความตามฐานะตำแหน่งหน้าที่เป็นเกณฑ์ เพราะต้องการเน้นถึงบทบาทสำคัญของตำแหน่งหัวหน้างานในการสื่อสารข้อความเกี่ยวกับบุคคลในความปกครองของตน เมื่อเป็นเช่นนี้เราจะพบว่า การติดต่อสื่อสารข้อความอาจจำแนกได้เป็น 3 ประการคือ ประการแรกคือ มีการสื่อสารข้อความเพื่อให้เกิดมีการปฏิบัติ (ตามคำสั่งหรือตามคำบัญชางาน) หรือที่เรียกว่า "to Produce Action" ประการที่สอง คือ มีการสื่อสารข้อความเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ทราบ (โดยการรายงาน บันทึกเสนอสนทนากัน) หรือที่เรียกว่า "To Inform" และประการที่สาม มีการสื่อสารข้อความ เพื่อส่งความลับหรือข้อมูลข่าวสารความจริง โดยให้บุคคล

<sup>1</sup> Dave Francis, Unblocking Organization-Communication (England : Gower Publishing company Limited), 1987.

มีการเปลี่ยนแปลงตามที่ประสงค์เท่าที่จะกระทำได้ (โดยวิธีการสัมภาษณ์) หรือที่เรียกว่า "To Elicit Information"<sup>2</sup>

อย่างไรก็ตาม ประเภทของการสื่อสารในองค์การสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามลักษณะของการใช้
3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร
4. จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร<sup>3</sup>

การสื่อสารแต่ละประเภท สามารถจำแนกด้วยแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) คือ การสื่อสารที่ผู้สื่อสาร หรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสาร หรือคำสั่งสู่ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับการสื่อสารได้เป็นฝ่ายให้การสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิบัติการของผู้รับสาร ทำให้ปริมาณของ ข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) ที่จะไปถึงบุคคลผู้เริ่มการสื่อสารมีน้อยหรือไม่มีเลย หรือ มีฉะนั้นผู้ให้การสื่อสารก็ไม่สนใจกับปฏิบัติการสะท้อนกลับนั้น ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่าง ๆ หรือสื่อมวลชน เสนอข่าวสารสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารขององค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบทางเดียวก็มีข้อได้เปรียบคือมีความรวดเร็ว ซึ่งเป็นความจริงที่ไม่ต้องพิสูจน์ก็เห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อคนหลายคนร่วมกันคิดว่าจะตกลงกันได้ต้องใช้เวลานาน แต่ถ้าคนเดียวเสนอความคิด ความคิดนั้นจะเกิดขึ้นได้รวดเร็วกว่า แม้ว่าคนหลายคน

<sup>2</sup>จ่านงค์ สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (กรุงเทพมหานคร: มิตรเจริญการพิมพ์, 2518), หน้า 163.

<sup>3</sup>สามารถ คำหอม, "การสื่อสารเพื่อการบริหาร: กรณีความคิดเห็นของข้าราชการระดับบริหารและระดับปฏิบัติการกองการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย" (สารนิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531), หน้า 27-31.

ต่างก็มีความคิดตรงกัน แต่ก่อนที่ฝ่ายหนึ่งจะรู้หรือเข้าใจว่าอีกฝ่ายหนึ่งก็เห็นตรงกับตนก็ต้องเสียเวลาโต้ตอบอธิบาย ถ้าทัศนคติไม่ตรงกันก็ต้องเสียเวลามากยิ่งขึ้น กว่าจะได้ข้อสรุป

การสื่อสารแบบทางเดียวนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อความมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง แต่การสื่อสารแบบนี้จะทำให้ขวัญและกำลังใจอีกฝ่ายหนึ่งถูกกระทบกระเทือน เป็นเสมือนว่าผู้สื่อสารนั้นควบคุมบงการในส่วนของอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีความรู้ความสามารถ การที่อีกฝ่ายยอมรับก็ต่อเมื่อเขาเห็นว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีข้อมูลมากกว่า

ข. การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) คือการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการบริหาร เปรียบเสมือน หัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ นับเป็นการ ลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดี ป้องกันการตีความหมายไปคนละทิศละทาง ประการสำคัญ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญและการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือ

Leavitt กล่าวถึง การทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียว กับแบบสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

1. การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
4. แม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็เป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทาง ที่มีมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, 2nd Ed. (Chicago : the University of Chicago Press, 1964), p.143.

ผลการวิจัยของ Barrett, G.V. และ Franke, R.H. ได้ยืนยันถึงความรวดเร็วของการสื่อสารทางเดียวมีมากกว่าการสื่อสารสองทาง ทั้งนี้ศึกษาจากผู้บังคับบัญชา 313 คน จาก 7 ประเทศ ที่มีลักษณะงานแบบเดียวกัน พบว่าผู้บังคับบัญชาใช้เวลาเพียง 6 นาที ในการสื่อสารทางเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานสำเร็จ ในขณะที่การสื่อสารสองทางต้องใช้เวลาถึง 10 นาที ที่จะให้ งานสำเร็จ<sup>5</sup>

ในขณะเดียวกัน Levitt พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียวมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกหงุดหงิดมากกว่า (Frustrate) ผู้บังคับบัญชาที่ให้มีการสื่อสารสองทางอื่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสนุกสนานกับงาน<sup>6</sup>

นอกจากนี้ Leavitt ยังได้เสนอด้วยว่า หากองค์การมีความต้องการความรวดเร็วและความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า<sup>7</sup>

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

<sup>5</sup> Barnard M. Bass and Edward C. Rytterland, Op.cit., footnote 1, p.177-178.

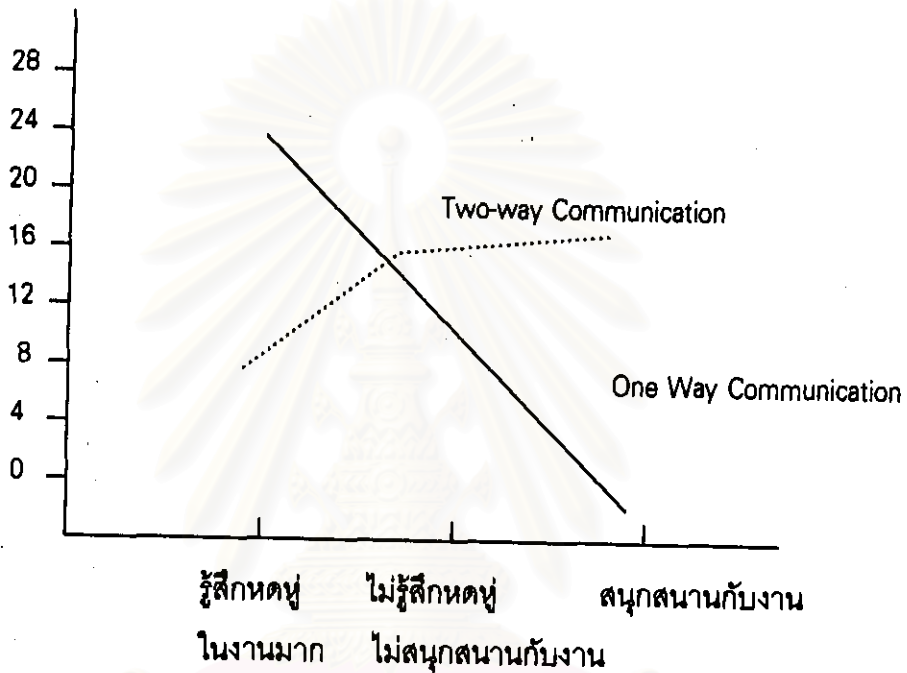
<sup>6</sup> Harold J. Leavitt, Managerial Psychology.

<sup>7</sup> เพิ่งอ้าง.

## รูปที่ 1

แสดงประสิทธิภาพของการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง  
ที่มีต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา



ที่มา : H.J. Leavitt, Managerial Psychology, หน้า 301

แม้ในระดับผู้บริหารก็พบว่า ผู้บริหารระดับกลางถึงร้อยละ 73 ที่รู้สึกหดหู่มากในการสื่อสารทางเดียวของผู้บริหารระดับสูง แต่มีผู้บริหารเพียงร้อยละ 17 เท่านั้นที่รู้สึกหดหู่มากเมื่อมีการสื่อสารสองทางของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารที่เหลืออีกร้อยละ 10 ไม่มีความรู้สึกแตกต่างระหว่างการสื่อสารทางเดียวหรือการสื่อสารสองทาง<sup>8</sup>

Barrett, G.V. และ Franke, R.H. พบว่า การสื่อสารสองทางจะทำให้ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับฟังมีความถูกต้องถึงร้อยละ 80 เมื่อเปรียบเทียบกับ การสื่อสารทางเดียว<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Bernard M. Bass and Edward C. Ryterland, Op.cit., footnote 1, p. 79.

<sup>9</sup> เพิ่งอ้าง

การสื่อสารแบบสองทางจะช่วยแก้ปัญหาทางการบริหารได้ดีกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว เพราะช่วยลดช่องว่างระหว่างผลงานที่ต้องการกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง การใช้การสื่อสารแบบสองทางเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือ และประสานความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้สื่อสารกับอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว ถึงแม้ว่าการสื่อสารสองทางจะช้ากว่า แต่มีโอกาสถูกต้องและทำให้ผู้รับสารเกิดความมั่นใจได้มากกว่า แม้ว่าจะเสียเวลามากในการหาข้อสรุปที่เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ แต่การที่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ความผิดพลาดก็มักจะไม่เกิดขึ้นหรือมีอยู่น้อยมาก เพราะช่วยกันมองปัญหาได้กว้างขวางละเอียดลึกซึ้งดังภาษิตที่ว่า “สองหัวดีกว่าหัวเดียว” รวมทั้งยังเป็นการช่วยลดการต่อต้านโดยเฉพาะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะการบริหารโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมจะสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อองค์กร และก่อให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมืออย่างดียิ่ง

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบสองทางก็มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาดังที่กล่าวไปแล้ว นอกจากนี้ การสื่อสารแบบสองทางยังมีข้อจำกัดอีกหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของบุคคล คนบางคนไม่ยอมรับและไม่เคยคิดมาก่อนว่า ในโลกนี้มีการสื่อสารสองทางมักจะเบื่อหน่าย เห็นว่าเป็นเรื่องที่ชักช้า ทำให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ และบางครั้งก็อ้างว่าต้องรีบเร่ง เพราะเวลาไม่พอ หรือมีเวลาจำกัด จึงหันไปใช้วิธีสั่งการเป็นส่วนใหญ่

นอกจากนี้ยังมีเรื่องสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ไม่อำนวยมาเป็นอุปสรรคในการสื่อสารสองทางอีกด้วย เช่น เวลาหน้าสิ่วหน้าขวานต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง มีเสียงอีกที่กเวลาพูดกัน

ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งของการสื่อสารสองทาง คือ ผู้ให้การสื่อสารขาดความสามารถในการอธิบายสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจจึงต้องเลือกการสั่งโดยตรง

แม้ว่าการสื่อสารสองทางจะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง แต่ถึงอย่างไรในระบบการสื่อสารที่ดีก็ควรเป็นการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเป็นการสื่อสารสองทาง การสื่อสาร ได้ตอบกันเป็นหัวใจของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างและตรงกัน รวมทั้งเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน เพราะความจำเป็นในการสื่อสารกับผู้อื่นมิใช่เพียงเพื่อการสังคมติดต่อกันเท่านั้น แต่มีผลในงานอุตสาหกรรม ในธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย

### โอกาสที่จะให้การสื่อสารแบบทางเดียว

1. เมื่อเรื่องที่ต้องการสื่อสารนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย
2. เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่รีบด่วน จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว
3. เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อสารมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ

สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

### โอกาสที่จะให้การสื่อสารแบบสองทาง

1. เมื่อเรื่องราวที่จะสื่อสารเป็นเรื่องใหม่ยาก หรือสลับซับซ้อน
2. เมื่อต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดขั้นตอนของเรื่องที่จะต้องปฏิบัติ
3. เมื่อต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อช่วยลดหย่อนโอกาสหรือผู้รับข่าวสารจะติดตามเรื่องที่สื่อสารไม่ทัน

จะเห็นได้ว่าการสื่อสารทั้ง 2 แบบ (การสื่อสารแบบทางเดียวและแบบสองทาง) มีข้อดีข้อเสียในแต่ละแบบ ไม่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ต่างก็มีข้อดีข้อเสีย ผ่งอยู่ด้วยกัน ดังนั้นในสภาวะการติดต่อสื่อสารในองค์การอาจจะให้การสื่อสารทางเดียวควบคู่กับการสื่อสารสองทาง ซึ่งผู้บริหารควรพิจารณาว่าโอกาสใดควรให้การสื่อสารแบบไหน เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

สำหรับในสภาวะปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะขององค์กรสมัยใหม่มีโครงสร้างการบริหารงานที่สลับซับซ้อนมากขึ้น ระบบการสื่อสารที่ดีก็ควรเป็นการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเป็นທີ່กระจ่างและตรงกัน รวมทั้งเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ประสานงานให้ข่าวสารระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงานด้วยการรับข่าวสารให้ถูกต้องเหมาะสม ต้องทำการชี้แจงนโยบายของบริษัทให้พนักงานทราบ และในทำนองเดียวกัน ข่าวสารจากทางด้านพนักงานเกี่ยวกับความต้องการ ความเห็น ความรู้สึกนึกคิดต่อหน่วยงาน องค์กร ฝ่ายจัดการควรที่จะทราบ เพื่อให้ทั้งฝ่ายจัดการและพนักงานได้ล่วงรู้ในความรู้สึกของกันและกัน

ผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานเป็นช่องทางในการสื่อสารที่สำคัญเพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกับพนักงาน เป็นบุคคลที่เหมาะสมที่จะสื่อสารกับพนักงานได้อย่างได้ผล เนื่องจากความคุ้นเคยสนิทสนมและไว้วางใจกัน

ผู้บริหารเป็นแหล่งข่าวสารที่พนักงานจะรับคำสั่งไปปฏิบัติงาน รับข่าวสารต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็สามารถจะให้ข่าวสารทั้งในด้านความนึกคิดและอารมณ์พนักงานที่มีความอัดอั้นตันใจ

มีความขี้ใจอย่างไร หรือไม่พอใจสิ่งใด ก็ระบายความรู้สึกหัวหน้าโดยตรง หากเป็นผู้ที่พนักงานไว้วางใจและยึดเป็นที่พึ่งทางความคิด

สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรพึงระลึกไว้เสมอคือ พนักงานย่อมมีความสนใจกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน การเปลี่ยนนโยบาย ความเจริญก้าวหน้าของบริษัท ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีความสนใจต่อความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้า ของพนักงานทั่ว ๆ ไป การรับพนักงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความก้าวหน้าของตนเอง

หากพนักงานไม่ได้รับข่าวนี้โดยตรง แต่ได้รับฟังจากปากหนึ่งไปสู่อีกปากหนึ่ง ในที่สุด 'ข่าวล่ำ' ก็จะกลายเป็น 'ข่าวลือ' ที่ผิดเพี้ยนไปจากความจริง จนทำให้ข่าวเล็ก อาจกลายเป็นข่าวใหญ่โต สร้างความเข้าใจผิด ซึ่งอาจจะมีผลกระทบกระเทือนจิตใจพนักงาน เป็นผลให้สมรรถภาพการทำงานลดลง ซึ่งการสื่อสารแบบสองทางจะช่วยป้องกันปัญหาในด้านนี้ได้

หลายครั้งที่เราจะพบว่า ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ เป็นผลเนื่องมาจากสาเหตุเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่มีความสำคัญ เพราะเกิดความเข้าใจผิด ดังนั้น จึงควรให้ความสนใจปัญหาด้านการสื่อสารอยู่เสมอ โดยยึดหลักการว่า 'การสื่อสารที่ดีย่อมนำมาซึ่งความสามัคคีและความร่วมมือของพนักงาน' ซึ่งการให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหาร (นั่นคือ มีการสื่อสารแบบสองทาง) จะทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือ ขจัดปัญหาการสื่อสารที่ผิดพลาด อีกทั้งทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังช่วยคลายความกดดันภายในใจของพนักงานได้ด้วย

สำหรับเรื่องที่ต้องการสื่อสารด้วยความเร่งด่วน จำเป็นต้องเป็นการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมที่จะใช้การสื่อสารแบบสองทาง ดังนั้นอาจจะต้องใช้การสื่อสารแบบทางเดียว ทั้งนี้ต้องมั่นใจว่าเรื่องที่จะสื่อสารนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย เป็นเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องใช้การสื่อสารแบบสองทาง ดังนั้นการใช้การสื่อสารแบบทางเดียวจะต้องคำนึงถึงเรื่องเวลา วัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาเนื้อหาของข่าวสารนั้นว่าเป็นอย่างไร เหมาะสมกับการสื่อสารแบบทางเดียวหรือไม่ เช่น คำสั่ง ประกาศ หรือหนังสือเวียนต่าง ๆ ซึ่งหากเป็นไปได้ผู้บังคับบัญชาอาจจะใช้การสื่อสารแบบสองทางประกอบเพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ถูกต้อง นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงผู้รับสารว่าเป็นบุคคลประเภทใด เช่น หากเป็นคนแบบ X ตามทฤษฎีของ McGregor คือผู้รับสารมีลักษณะเป็น passive คือเป็นคนที่เกียจคร้าน ไม่รับผิดชอบ การบริหารงานจึงออกมา



เป็นลักษณะคำสั่งให้ปฏิบัติ มีกฎระเบียบข้อบังคับออกมาควบคุมความประพฤติ ดังนั้น รูปแบบการสื่อสารก็จะออกมาในลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication)

แต่ในสภาพความเป็นจริง ในองค์กรจะมีคนทั้งในลักษณะ X และ Y ซึ่งคนไหน แบบ Y ตามทฤษฎีของ McGregor คือคนที่มีความสามารถอันอาจสร้างหรือพัฒนาไปในทางที่ดีได้ หากเขามีความรู้สึกพอใจงานที่ทำและสภาพแวดล้อมขององค์การที่เอื้ออำนวย การทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้สมอง ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มกำลัง เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่สิ่งที่ดีกว่า สิ่งเหล่านี้เป็นค่านิยมใหม่ที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎี Y และทฤษฎีระบบของ Likert ที่เน้นถึงการมีส่วนร่วม (Participative) โดยเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) ซึ่งจะ使人มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มีการแสดงออกอย่างมีเหตุมีผล ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง รู้จักเห็นคุณค่าในตัวผู้อื่น ขณะเดียวกันก็ไม่ดูถูกความสามารถของตนเอง เห็นความสำคัญและความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่องานและส่วนรวม มีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานด้วยความรู้สึกที่อยากทำมากกว่าจำเป็นต้องทำ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกรักหน่วยงาน และรักงานที่ทำด้วย อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน

## 2. จำแนกลักษณะของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

### ก. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน ข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้งมีลักษณะที่ค้ำึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน อาจจะเป็นการสื่อสารที่กระทำกันเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ในประกาศแจ้งนโยบาย หรือผลความก้าวหน้าขององค์การ บันทึกลงต่าง ๆ หรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร อาศัยการพูดจา เช่น การสั่งงานโดยตรง หรือใช้โทรศัพท์สั่งงาน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ที่เห็นได้ชัดคือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่ ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารแบบทางการมีดังนี้

- (1) การนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
- (2) การนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานโดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะรายงานและการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่น ๆ
- (3) การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่

### ข. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal, Personal or Grapevine

Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ มีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคลทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้<sup>10</sup>

เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักขอบพอดัณเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับองค์การเสียเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นวิธีสำคัญประการหนึ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับองค์การอุปนัย หรือองค์การที่ไม่มีรูปแบบ

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จึงมีลักษณะการสื่อสารแบบปากต่อปาก รวมถึง ข่าวลือต่าง ๆ (Rumor) ด้วย อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการหรือปากต่อปาก ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนความตึงเครียดของสมาชิกภายในองค์การ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวซึ่งกันและกัน ดังเช่นงานวิจัยของ Peter Blau<sup>11</sup> ในขณะเดียวกันการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือต่าง ๆ ก็อาจทำลายขวัญของสมาชิกภายในองค์การได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะมีกลยุทธ์และวิธีการอย่างไร ที่จะนำประโยชน์ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ให้เกิดผลดีกับบรรยากาศในการทำงาน เช่น ข่าวลือที่ว่าส่งพนักงานไปเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ฯลฯ

### 3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

#### ก. การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำหรือแบบวจนะ (Verbal Communication)

หมายถึง การสื่อสารทั่ว ๆ ไปที่อาศัยคำ (Words) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้รับข่าวสารตรงตามให้ผู้ให้ข่าวสารต้องการ

<sup>10</sup> สมยศ นาวิกการ, การติดต่อสื่อสารขององค์การ, หน้า 39.

<sup>11</sup> Richard K. Allen, Op.cit., footnote 7, หน้า 67.

ดังนั้น การสื่อสารแบบวจนะจึงเป็นการใช้ถ้อยคำวาจาหรือลายลักษณ์อักษรที่มีลักษณะสามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม

ข. การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำหรือแบบอวจนะ (Non-Verbal Communication)

หมายถึง การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์นอกเหนือไปจากคำหรือเลขจำนวนหรือเครื่องหมายการเน้น ซึ่งโดยธรรมชาติได้สร้างให้มนุษย์มีอารมณ์ต่าง ๆ และแสดงออกโดยใช้ท่าทางและการปฏิบัติซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเราอยู่ในสถานการณ์ใด การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูด เป็นการใช้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น ท่าทางที่แสดงออกเป็นธรรมชาติ และเป็นลักษณะสากลที่ทุกคนดูแล้วเข้าใจได้ เช่น อากาสันศีระะแสดงการปฏิเสธ หรือพยักหน้าแสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย ร้องไห้แสดงว่าเศร้าโศก เป็นต้น ซึ่งยังมีความหมายพิเศษสำหรับบางคน ขึ้นอยู่กับการรับและความเข้าใจของแต่ละคน

การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ มีลักษณะเป็นสากลที่ยอมรับกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภาษาใบ้ ซึ่งเป็นการใช้กิริยาท่าทางต่าง ๆ แสดงถึงความต้องการของมนุษย์ แต่ท่าทางเป็นเพียงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำลักษณะหนึ่งเท่านั้น ยังมีการสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในลักษณะอื่น ๆ อีกดังนี้

(1) เวลา (Time) การที่ผู้ส่งสารใช้เวลาในการสื่อสารอย่างไร ก็เป็นสัญลักษณ์ที่สื่อความหมายหรือตีความออกเป็นสารได้ ด้วยการพูดการกระทำที่ใช้เวลานาน อาจหมายถึงความพอใจในสิ่งนั้น เช่น ประมุขของประเทศใดให้เวลาการเข้าพบแก่ผู้นำของประเทศอื่นมาก ก็แสดงถึงความสำคัญหรือการต้อนรับที่เป็นพิเศษนอกเหนือจากพิธีการพูดทั่วไป ในทางธุรกิจก็เช่นกันหากผู้ส่งสารใช้เวลาในการติดต่อกันอย่างไรก็จะมี ความหมายตามจังหวะเวลานั้น ๆ ด้วย

(2) วัตถุ (Object) การใช้วัตถุ หรือภาชนะ แม้กระทั่งเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ล้วนให้ความหมายในการสื่อสารได้ทั้งสิ้น วัตถุจึงเป็นสารอย่างหนึ่ง ซึ่งแม้ว่าจะไม่มีถ้อยคำที่เป็นภาษาพูด หรือภาษาเขียน ก็เป็นสัญลักษณ์ที่ให้ความหมายได้ เช่น การแต่งชุดดำเป็นการไว้ทุกข์ การใช้เครื่องประดับแสดงฐานะทางเศรษฐกิจ การใช้เครื่องแต่งกายแสดงรสนิยม การนำผ้าพันแผลมาผูกแขนเพื่อสื่อความหมายว่าเป็นฝ่ายยึดอำนาจหรือกระทำรัฐประหาร เป็นต้น

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

(4) สัญญาณ (Signal) เป็นสัญลักษณ์ที่มีความเคลื่อนไหวซึ่งมนุษย์ทำขึ้นและใช้ให้สื่อความหมาย เป็นที่เข้าใจกันได้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ทั้งที่ต้องการให้เกิดความหมายเป็นสากล และมีความหมายเฉพาะในหมู่เหล่าของตน โดยเฉพาะตามที่ตกลงกัน ทั้งนี้ รวมถึงการใช้แสง สี เสียง เข้ามาประกอบด้วย เช่น สัญญาณควันไฟ สัญญาณมือ สัญญาณธง สัญญาณนกหวีด สัญญาณเสียงกลองเสียงหวูด พลุสัญญาณ และสัญลักษณ์อื่นใดที่มนุษย์ที่คิดค้นขึ้น และนำมาใช้ให้เกิดความหมายระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ได้ เช่น ยก ดาวต่าง ๆ ที่ ติดบนป่า ฯลฯ โดยที่ไม่ได้ใช้ข้อความ หรือถ้อยคำทั้งภาษาพูดหรือภาษาเขียน

#### 4. การจำแนกตามช่องทางเดินทางของสาร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

##### ก. การสื่อสารตามแนวตั้ง (Vertical Dimension or Hierachi Effects)

แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

##### (1) การสื่อสารจากบนจากล่าง (Downward Communication)

หมายถึง การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า<sup>12</sup> เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้มักจะเป็นไปในรูปการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การชักจูงความเข้าใจ หรือการให้ข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะใช้ในช่องทางการส่งสารดังต่อไปนี้

การสั่งงานตามลำดับชั้น (Chain of Command)

โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ (Posters & Bulletin Boards)

วารสารของบริษัท (Company Periodicals)

จดหมายถึงพนักงานโดยตรง (Letters to Employees)

คู่มือพนักงาน (Employee Handbooks)

ที่เสียบข่าวสาร (Information Racks)

รายงานประจำปี (Annual Reports)

ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง (Loudspeaker System)

ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน (Pay Inserts)

สหภาพแรงงาน (Labour Union)

<sup>12</sup> สมยศ นาวิกการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร, หน้า 21.

การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)<sup>13</sup>

(2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)

หมายถึง "การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา)"<sup>14</sup> เป็นลักษณะกลับกันกับแบบแรก คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสารย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับ การสื่อสารแบบนี้ข่าวสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น ช่องทางที่จะสื่อสารจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

การประชุมกลุ่ม (Group meeting)

การร้องทุกข์ (Grievance Procedure)

การเรียกร้อง (Complaint System)

การปรึกษาหารือ (Counseling)

การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก (Exit Interview)

สหภาพแรงงาน (Labour Union)<sup>15</sup>

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารตามแนวคิดมีตัวแปรที่กำหนดบทบาทระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร คือ ตำแหน่ง (Status) และอำนาจ (Power) กล่าวคือ ตำแหน่ง หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดจากตำแหน่ง หน้าที่การงาน รวมทั้งการให้รางวัล หรือลงโทษ ส่วนอำนาจหมายถึงความสัมพันธ์ที่เกิดจากความลามาารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัวในการควบคุมหรือ มีอิทธิพลต่อคนอื่นและเหตุการณ์นั้น<sup>16</sup> ในบางหน่วยงานหรือบางกรณีบุคคลที่ไม่มีตำแหน่งเหนือกว่าในฐานะผู้บังคับบัญชา อาจสามารถสร้างอำนาจบุคลิกลักษณะสูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ อย่างไม่เป็นทางการในฐานะผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวให้ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งได้มากกว่าบุคคลที่มีฐานะตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีอำนาจสั่งการแต่ไม่มีศักยภาพสูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้

<sup>13</sup> สมิต สัชฌุกร, การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญผล, 2527), หน้า 32-33.

<sup>14</sup> สมยศ นาวิการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร, หน้า 21.

<sup>15</sup> สมิต สัชฌุกร, การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร, หน้า 32-33.

<sup>16</sup> Lyman W. Porter and Karlene H. Roberts, op.cit., footnote 8, p.1571.

ข. การสื่อสารในแนวนอน หรือแนวทะแยง (Horizontal Communication or Lateral Communication)

หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันทั้งในสายงานเดียวกันและข้ามสายงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่องค์การเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือหรือระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน โดยทั่วไปจะมีการสื่อสารในลักษณะดังต่อไปนี้

การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)

หนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ (Circular-Notes-Letters-Memo)

การร่วมมือ (Co-operation)

การประสานงาน (Co-ordination)

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทต่าง ๆ ของการสื่อสารภายในองค์การจุดหลักมีเพียง 2 ประเภท คือการสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารสองทาง นอกนั้นเป็นการแบ่งรายละเอียดย่อยที่มีเกณฑ์การพิจารณาจากตำแหน่งรูปแบบและวิธีการ กล่าวคือ การสื่อสารทางเดียวก็คือการสื่อสารจากบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารสองทางก็คือ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทั้งนี้การสื่อสารจากบนลงล่างหรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และเวลา ในขณะที่เดียวกันระหว่างการสื่อสารอาจใช้วิธีการสื่อสารทั้งวงจระหรืออวงจระควบคู่กันไปก็ได้

ในทางปฏิบัติสมาชิกภายในองค์การทุก ๆ องค์การจะใช้การสื่อสารลักษณะผสมผสานทุก ๆ ประเภท ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานอันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือ ประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ แต่ทว่ามีการสื่อสารอยู่ 2 ประเภท ที่แต่ละองค์การจะใช้ปริมาณมากหรือน้อยแตกต่างกัน นั่นคือการสื่อสารแบบทางเดียวหรือการสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงาน เพียงฝ่ายเดียว กับการสื่อสารแบบสองทางคือรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานหรือผู้ปฏิบัติด้วยดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทและหน้าที่เป็นนักบริหารคือ

“ผู้ที่ทำให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยตนเองไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง แต่อาศัยความร่วมมือให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าลำพองนักบริหารเองนั้น ถึงแม้จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในกิจการด้านต่าง ๆ เช่น การวางนโยบาย การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การควบคุมติดตาม และประเมินผลมากเพียงไรก็ตาม แต่ถ้าขาดความสามารถในด้านการเข้าถึงพนักงาน ไม่สามารถที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นผลดีแล้ว หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ว่า ขาดความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ แล้ว ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้อย่างแน่นอนว่า จะไม่สามารถบริหารงานให้องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้เกิดผลดีและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”<sup>17</sup>

### หลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร

วิจิตร อวาระกุล<sup>18</sup> และไชยยศ เรืองสุวรรณ<sup>19</sup> เสนอความเห็นไว้ว่าการสื่อสารจะมีประสิทธิผลต้องมีองค์ประกอบหรือมีหลักที่สำคัญ 7 ประการดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข่าวสารและวิธีการส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสาร จะต้องมีความเชื่อมั่นในผู้ส่งข่าวสาร
2. ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Context) ความสำคัญของเรื่องนี้อยู่ที่ท่าทาง คำพูด ภาษาที่เหมาะสม นอกเหนือไปจากสังคม วัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ
3. เนื้อหาสาระ (Content) ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายต่อผู้รับข่าวสารมีลักษณะน่าสนใจและเป็นเรื่องเป็นราวที่อาจจะให้ทั้งความพึงพอใจหรือไม่พอใจ พร้อมกับมีการชี้แจงและแนะนำให้มีการตัดสินใจด้วย

<sup>17</sup> ฝน แสงสิงแก้ว, 'มนุษยสัมพันธ์' เอกสารทางวิชาการ การสัมมนาพัฒนานักบริหาร คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า 180.

<sup>18</sup> วิจิตร อวาระกุล, การประชาสัมพันธ์: หลักและวิธีปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2522), หน้า 102.

<sup>19</sup> ไชยยศ เรืองสุวรรณ, การประชาสัมพันธ์: หลักการและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เรือนแก้วการพิมพ์, 2522), หน้า 28-29.

4. ความต่อเนื่องและอยู่กับร่องกับรอย (Continuity and consistency) ต้องมีกรรมวิธีที่สม่ำเสมอต่อเนื่องหรือทำบ่อย มีการย้ำหรือซ้ำเพื่อเตือนความจำและต้องมีความเที่ยงตรงและแน่นอน

5. ช่องสื่อสาร (Channels) ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดีจะต้องส่งให้ถูกช่องสื่อสาร ซึ่งควรเลือกช่องทางที่ได้ผลรวดเร็วที่สุด

6. ความสามารถของผู้รับข่าวสาร (Capability of audience) ต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับข่าวสาร สะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจให้มากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานที่ โอกาสอำนวยนิสัย ความรู้พื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจ เป็นต้น

7. ความชัดเจนของข่าวสาร (Clarity) ข่าวสารควรจัดทำขึ้นด้วยถ้อยคำและภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจศัพท์ที่ยากหรือข้อความที่มีความหมายคลุมเครือหลายแง่ไม่ควรใช้เพราะยิ่งการเดินทางของข่าวสารมีระยะทางยาวจะทำให้ข่าวสารมีความคลาดเคลื่อนได้ง่ายเข้า

### แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

#### ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดทิศทางข่าวสารในองค์การ

เนื่องจากโครงสร้างขององค์การต่าง ๆ จะมีลักษณะการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนตัวแทน (Agent) ที่เป็นผู้ตัดสินใจว่าข่าวสารหรืองานชิ้นไหนจะสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะแจ้งข่าวสารนั้นมากน้อยแค่ไหนหรือละเว้นไม่บอกรายละเอียดและไม่ให้คำปรึกษาแนะนำก็สามารถทำได้ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้คัดเลือกข่าวสารคัดเลือกสื่อในการถ่ายทอดหรือสั่งการ เปิดหรือปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ติดต่อสื่อสารก็ได้ และยังเป็นผู้ประเมินผลงานความดีความชอบหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลหรือลงโทษนั้น อาจจะหยิบยกมาพิจารณาหรือละเว้นก็สามารถทำได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงมีลักษณะเปรียบเสมือนผู้แทนหรือนายทวาร (Gate-Keeper) ที่คอยกั้นกรองข่าวสารหรือความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

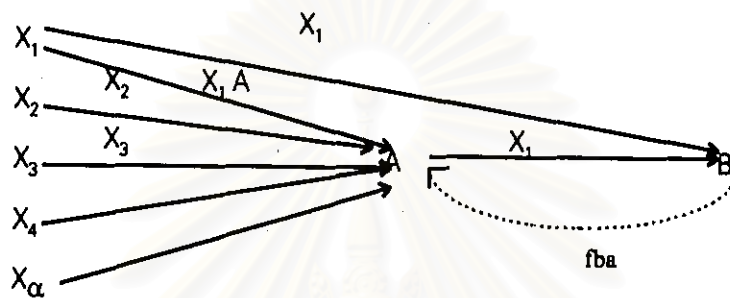
แอลเลน ได้อาศัยแบบจำลองของ เวสลีย์ และ แมคคลินท์ ที่ใช้ทฤษฎีการสื่อสารสองขั้นตอน (Two Step Flow of Communication) โดยที่สื่อมวลชนเป็นผู้กำหนดวาระหรือหัวข้อต่าง ๆ ให้ประชาชนได้รับทราบ ทั้งนี้แอลเลนได้นำมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายผู้บังคับบัญชา



เสมือนสื่อมวลชนหรือนายทวารที่คอยกลั่นกรองเนื้อหาความดี ความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังแบบจำลองที่ 1 และแบบจำลองที่ 2

### แบบจำลองที่ 1

แสดงผู้บังคับบัญชาเป็นต้นกำเนิดของข่าวสารในองค์การ



ที่มา : Richard K. Allen, Organizational Management Through Communication, หน้า 83.

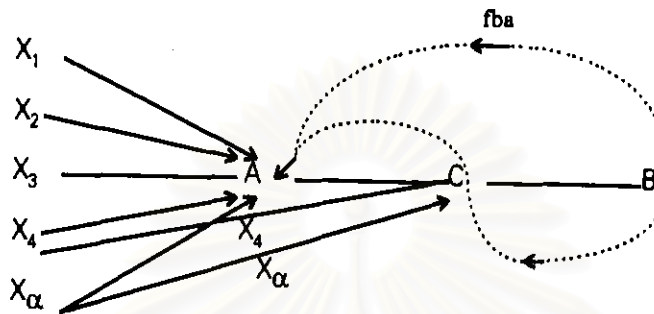
หมายเหตุ : A หมายถึง ผู้บังคับบัญชา

B หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา

$X_1$  หมายถึง เหตุการณ์หรือเนื้อหาสาร คำสั่งต่าง ๆ

จากแบบจำลองที่ 1 ผู้บังคับบัญชา (A) จะเป็นผู้กลั่นกรองเนื้อหาสาระหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามานับตั้งแต่นโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน การพิจารณาความดีความชอบหรือการลงโทษ ( $X_1$ ) ขององค์การในการชี้แจงหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (B) ปฏิบัติตาม มีลักษณะการรับสารจากบนลงล่าง ทั้งนี้ข่าวสารต่าง ๆ เหล่านั้นผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะรู้ด้วยตนเอง ( $X_1, b$ ) เนื่องจากเข้าร่วมประชุมหรือผ่านสื่อมวลชนอีกทีหนึ่ง การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการต่าง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เข้าใจ จึงซักถามผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นลักษณะการสื่อสารสองทางหรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน หรือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้วก็จะรายงานผลการปฏิบัติซึ่งอาจจะใช้การบันทึก หรือบอกกล่าวเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ( $fba$ )

**รูปที่ 2**  
**แสดงกระบวนการส่งข่าวของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับที่เป็นต้น**  
**กำเนิดของข่าวสารในองค์การ**



ที่มา : Richard K. Allen, Organizational Management Through Communication, หน้า 85.

หมายเหตุ : A หมายถึง หัวหน้าฝ่าย

C หมายถึง หัวหน้างาน

B หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา

$X_1$  หมายถึง เหตุการณ์หรือเนื้อหาสาร คำสั่งต่าง ๆ

จากรูปที่ 1 ผู้บังคับบัญชา (A) จะเป็นผู้กลั่นกรองเนื้อหาข่าวสารหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามานับตั้งแต่ นโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน การพิจารณาความดีความชอบหรือ การลงโทษ ( $X_1$ ) ขององค์การในการชี้แจงหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (B) ปฏิบัติตาม มี ลักษณะการสื่อสารจากบนลงล่าง ทั้งนี้ ข่าวสารต่าง ๆ เหล่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะรับรู้ด้วย ตนเอง ( $X_{1b}$ ) เนื่องจากเข้าร่วมประชุมหรือผ่านสื่อมวลชนอีกทีหนึ่ง การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ ต่าง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เข้าใจ จึงซักถามผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสาร สองทางหรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน หรือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับ บัญชาแล้วก็จะรายงานผลการปฏิบัติซึ่งอาจจะใช้การบันทึกหรือบอกกล่าวเป็นทางการหรือไม่เป็น ทางการ ( $f_{ba}$ )

ในกรณีรูปที่ 2 ก็มีลักษณะแนวความคิดคล้ายรูปที่ 1 เพียงแต่เพิ่มผู้บังคับบัญชาใน แต่ละระดับเท่านั้นเอง

การที่ผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนนายทหารที่คอยกลั่นกรองข่าวสารต่าง ๆ ความดีความชอบและการลงโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ต้องพิจารณาถึงความถูกต้องของสารและการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ตัวแปรทั้งสองได้มีส่วนเชื่อมโยงกับคุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาที่มีส่วนกำหนดทิศทางพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งความถูกต้องของสารและการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

### **คุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการสื่อสาร**

ในการพิจารณาความถูกต้องของสาร และการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ยังมีปัจจัยแทรกที่อาจจะทำให้ความถูกต้องของสารและการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวมากหรือน้อยเพียงใด ในการโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชานั้นก็คือ การรับรู้ลักษณะของผู้บังคับบัญชาในสายตาผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่

1. ลักษณะบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา (Personality)
2. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)
3. ความสำคัญของตำแหน่ง (the Distance between his Position)
4. ความยุติธรรม (Impartial Speaker)
5. ความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกกลุ่ม (a Member of a Class)
6. ความรู้สึกที่ชื่นชอบ (a Well-Liked)
7. การได้รับการยกย่อง (Esteemed)
8. ความไว้วางใจ (Trustworthy)<sup>20</sup>

อริสโตเติล ได้กล่าวว่า “ผู้ส่งสารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมียอดประกอบของปฏิภาณไหวพริบ (Good Sense) ความตั้งใจแน่วแน่ (Good Will) และมีบุคลิกมีคุณธรรม (Good Character) ซึ่งทั้งหมดนี้จะรวมกันอยู่ในคุณลักษณะน่าเชื่อถือ (Credibility) ซึ่งแบ่งออกเป็นความเชี่ยวชาญด้านการทำงาน (Expertise) และการได้รับความไว้วางใจ (Trustworthiness)”<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Bernard M. Bass and Edward C. Ryteland, op. cit., footnote 1, p. 159.

<sup>21</sup> Philip Zimbardo and Ebbe B. Elebesen. *Influencing Attitudes and Changing Behavior*, Second Printing (Phillippines : Addison-Wesley, 1970), p. 117.

“ในการศึกษาของวาทะวิทยาและการสื่อสารทางสังคมศาสตร์ ความเชื่อถือของแหล่งสารจะอยู่ภายใต้แนวความคิด Ethos ซึ่งประกอบด้วยความเชี่ยวชาญของผู้ส่งสาร ความตั้งใจดี (Good Intentions) ความกระตือรือร้น (Dynamism) ฐานะทางสังคม (Sociability) อำนาจโดยตำแหน่ง (Authoritative Mener) ความคงเส้นคงวา (Reliability) ซึ่งจะพบในงานของ Anderson และ Clevenger Griffin”<sup>22</sup>

McGuire ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแหล่งสารที่มีผลในการโน้มน้าวผู้รับสาร คือ “ลักษณะที่น่าเชื่อถือ (Credibility) ความมีเสน่ห์ดึงดูดใจ (Attractiveness) และบุคคลิกที่มีอำนาจ (Power)”<sup>23</sup>

ในขณะที่ Berle Lemer และ Mertz ได้จำแนกองค์ประกอบของคุณลักษณะน่าเชื่อถือของแหล่งสารออกเป็น “ความปลอดภัย (Safety) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) และความกระตือรือร้น (Active of Dynamism)”<sup>24</sup>

ดิเรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์ ได้กล่าวถึง ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารว่า หมายถึงการที่บุคคลหนึ่งมีคุณค่าในด้านความเชื่อมั่นต่ออีกบุคคลหนึ่ง ความน่าเชื่อถือของเราในฐานะแหล่งข่าวก็ย่อมเกี่ยวข้องกับงานที่บุคคลอื่นมีความไว้วางใจในตัวเรามากน้อยเพียงใด ความน่าเชื่อถือสามารถเกิดขึ้นได้ตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและเวลา วิทยุ ทัศนวิสัย กลุ่มสังคม และสถานภาพทางสังคมของบุคคล ส่วนประกอบเหล่านี้มีผลต่อความน่าเชื่อถือของบุคคลนั้น ในบางครั้งสถานภาพทางสังคมของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อการรับรู้คำพูดของบุคคลนั้นมาก ทำให้ผู้รับสารตอบสนองในทางที่ว่าบุคคลนั้นเป็นใคร มากกว่าในทางที่ว่าเขาพูดอะไร<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Lyman W. Porter and Karlene H. Roberts, op. cit., footnote 8, p. 1562.

<sup>24</sup> Charles A. O' Reilly III and Karlene H. Roberts "Relationship among Components of Credibility and communication Behaviors in Work Units," *Journal of Psychology* 61 (February 1976) : p. 99.

<sup>25</sup> ดิเรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์, *การสื่อสารระหว่างบุคคล* (กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 36-37.

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ ได้กล่าวว่า

ความไว้นือเชื่อใจเป็นแก่นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับที่เป็นแก่นหรือหัวใจของหลักมนุษยสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ด้วยความไว้นือเชื่อใจนั้นขึ้นอยู่กับ 1) ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่มีต่อกัน 2) ความถูกต้องในการตัดสินใจ 3) ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและ 4) ความใส่ใจกับสวัสดิการซึ่งกันและกัน<sup>26</sup>

จะเห็นได้ว่า นักวิชาการต่าง ๆ มีแนวโน้มที่ให้ค่านิยมองค์ประกอบของคุณลักษณะนำเชือถือของผู้บังคับบัญชาหรือแหล่งสารใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของข้อความที่ใช้วัดแต่ละองค์ประกอบ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงกำหนดตัวแปรในการศึกษาคุณลักษณะนำเชือถือของผู้บังคับบัญชา ที่อาจจะส่งผลถึงพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร ดังนี้

- ความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา
- ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา
- บุคลิกที่ดึงดูดใจของผู้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาพึงตระหนักถึงกฎทั่วไป ซึ่งเป็นข้อจำกัดของสื่อสารที่จะมีผลต่อผู้รับสาร ดังหัวข้อต่อไปนี้

#### ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการติดต่อสื่อสาร

Robert ได้สรุปกฎทั่วไปในการที่ข่าวสารจะมีผลต่อผู้รับสาร ดังนี้

1. ผู้รับสารจะตีความหมายของสารที่ขัดแย้งกับตนเองน้อยที่สุด
2. ผู้รับสารมักจะเปิดรับข่าวสารที่สอดคล้องกับทัศนคติและความเชือถือของตน
3. ข่าวสารที่ขัดแย้งกับเชือถือของผู้รับสารจะถูกต่อต้านมากกว่าข่าวสารที่สอดคล้องกับเชือถือของเขา
4. ข่าวสารที่ตอบสนองความต้องการและค่านิยมของปัจเจกบุคคลจะถูกยอมรับง่ายกว่าข่าวสารที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้

<sup>26</sup> เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, พฤติกรรมองค์การ, หน้า 231.

5. ข่าวสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จ ถ้าผู้รับสารเห็นว่าข่าวสารสามารถปฏิบัติได้ และสามารถช่วยเขาเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมของเขาให้ดีขึ้น<sup>27</sup>

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงปัจจัยขององค์ประกอบของผู้รับสารด้วย ทั้งนี้ เพราะว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการรับรู้ต่างกัน มีสถานภาพทางตำแหน่ง การศึกษา สภาพแวดล้อมต่าง ๆ แตกต่างกัน ที่จะส่งผลถึงความดีความหรือความเข้าใจในการสั่งงานของผู้สั่งงานของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร 3 กรณี คือ

1. การตัดเนื้อหาข่าวสารไม่พุดถึง (Omission) จะพบมากในการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เช่น อาจจะไม่บอกแต่ในสิ่งที่ดี สิ่งที่ไม่ดีก็ปิดเงียบไว้ เรียกว่า "Half Truth"
2. การบิดเบือนข่าวสาร (Distortion) หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงความหมาย/เนื้อหาของข่าวสารที่ถ่ายทอดต่อกันไป จนผิดจากความเป็นจริง
3. ข่าวสารมากเกินไป (Overload) ทำให้เกิดความสับสน และยากที่จะแยกแยะว่าข่าวไหนมีประโยชน์อย่างแท้จริง บางครั้งข่าวสารมากเกินไปคนก็ไม่สนใจเลย

อย่างไรก็ตาม ไม่เพียงแต่ความแตกต่างทางสถานภาพและสังคมของบุคคลจะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมการสื่อสารของผู้ใต้บังคับเท่านั้น แต่ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง

### ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

นักทฤษฎีทางการสื่อสารที่มีชื่อเสียงได้ให้นิยามคำว่า "ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction)" ไว้หลายท่านด้วยกัน โดยแต่ละท่านให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป อาทิ Redding ได้ให้นิยามว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร หมายถึงระดับของความพึงพอใจที่บุคลากรในองค์การนั้น ๆ มีต่อข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารที่มีอยู่นั้นว่า สามารถที่จะตอบสนองความต้องการข่าวสารของบุคลากรภาย

<sup>27</sup> Lyman W. Porter and Larlene H. Roberts, op. cit., footnote 8, p. 1566.

ในองค์การนั้นหรือไม่ อย่างไร และข่าวสารนั้นมาจากใคร มีวิธีการรับและเผยแพร่ข่าวสารนั้นอย่างไรบ้าง

David Berlo ได้กล่าวเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การว่า มักจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวกับการผลิตเพื่อให้ภาระกิจลุล่วง ข่าวสารนวัตกรรมเพื่อเปิดแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และข่าวสารคงสภาพเพื่อรักษาระบบและวิธีการทำงาน

สำหรับ John W. Evans กล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร คือ ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

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

สมยศ นาวิการ เห็นว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออก หรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่า การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือ เสนอข่าวสารตามทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

Downs and Hazen ได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) เรียกชื่อย่อว่า CSS เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1. ภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป (General Organizational Perspective) เป็นคำถามที่สะท้อนถึงข่าวสารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่างทั้งหมดขององค์การ
2. ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (Personal Feedback) องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผลส่วนตัว งานและวิธีที่เราถูกยอมรับโดยองค์การ

3. การประสาน หล่อหลอมทางองค์การ (Organization Integration) เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคล กับข่าวสารข้อมูลที่เขาได้รับเกี่ยวกับองค์การและสิ่งแวดล้อมด้านงาน

4. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Relation with Supervisor) ซึ่งหมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา

5. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (Communication Climate) เป็นการสะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับองค์การ และส่วนตัวหรือขีดขั้นที่การติดต่อสื่อสารจริงใจ และกระตุ้นพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย

6. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Informal Communication) เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน

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

8. การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Subordinate) เป็นการเน้นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงนำมาสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับว่า สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์การหรือไม่ ถ้าข่าวสารที่บุคลากรได้รับสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรขององค์การ ก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่มีอยู่ในองค์การจึงนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรแล้ว ยังเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ถ้าบุคลากรขององค์การขาดข้อมูลข่าวสาร บุคลากรจะขาดแนวความคิดในการปฏิบัติงานและในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์การด้วยเหตุนี้ องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาข่าวสารที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้บุคลากรขององค์การมีการรับและส่งข่าวสารระหว่างกันและเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้<sup>28</sup>

<sup>28</sup> อังโน ซาลิน นานา, "ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกัน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์พัฒนาการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), หน้า 38-40.



### **ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน**

Blum และ Naylor ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า “เป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการและสภาพแวดล้อมในองค์การ เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและความเหมาะสมของปริมาณงาน”<sup>29</sup>

Locke ได้ให้ความหมายว่า “เป็นความรู้สึกสบายหรือสุขใจ อันเป็นผลมาจากการที่บุคคลได้รับการชื่นชม และยกย่องจากการทำงานหรือประสบการณ์ของเขา”<sup>30</sup>

Ferratt ได้ให้ความหมายว่า “เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของปัจเจกบุคคลที่มีต่องานซึ่งเป็นผลรวมของการจำแนกคุณค่าขององค์ประกอบต่าง ๆ ในงาน”<sup>31</sup> ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อ “การเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ขึ้นอยู่กับความมั่นคงของงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงานการปกครอง การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดี สภาพการทำงานและสวัสดิการ”<sup>32</sup>

เพราะฉะนั้น ความพึงพอใจในงาน จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ที่จะมียปฏิกิริยาตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของงาน ซึ่งมีมิติต่าง ๆ ในการศึกษาความพึงพอใจในงานต้นแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับนักวิชาการ โดยสามารถประมวลได้ดังนี้

<sup>29</sup> Milton L. Blum and James C. Naylor, *Industrial Psychology* (New York: Harper and Row, 1968), p. 364.

<sup>30</sup> Edwin A. Locke, “The Nature and Causes of Job Satisfaction,” In *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, edited by Marvin D. Dunnette (Chicago Rand McNally College, 1976), p. 1300.

<sup>31</sup> Thomas W. Ferratt, “Over All Job Satisfaction: Is It a Linear Function of Facer Satisfaction,” *Human Relations* 34 (June 1981), p. 467.

<sup>32</sup> Ibid.

- งาน : จะรวมถึงความพึงพอใจทางด้านจิตใจ ชนิดของงาน โอกาสในการที่จะเรียนรู้งาน ความยุ่งยากของงาน ปริมาณของงาน โอกาสของความสำเร็จเมื่อปฏิบัติงานนั้น การควบคุมและการกำหนดเวลาของงาน
- ค่าจ้าง : ปริมาณค่าจ้างที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเสมอภาคในการจ้าง วิธีการให้ค่าจ้าง
- การเลื่อนตำแหน่ง : โอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง พื้นฐานของการเลื่อนตำแหน่ง
- การยกย่องนับถือ : การยกย่องเมื่อทำงานสำเร็จ การให้เกียรติและการเชื่อถือในงานที่ทำสำเร็จ การวิพากษ์วิจารณ์
- ผลประโยชน์ : บำนาญ การรักษาพยาบาล การให้พักผ่อนประจำปี การให้ค่าใช้จ่ายในการพักผ่อน
- สภาพการทำงาน : จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน เวลาพักผ่อนระหว่างการทำงาน เครื่องมือวัตถุดิบเครื่องมือ การระบายอากาศ ความชื้น สถานที่ตั้ง และลักษณะโครงสร้างของการวางผังที่ทำงาน
- การนิเทศงาน : แนวหรือวิธีการนิเทศงาน และอิทธิพลจากนิเทศงาน เทคนิคของการนิเทศงาน มนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการบริหาร
- เพื่อนร่วมงาน : ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความเป็นเพื่อน
- บริษัทและจัดการ : การเอาใจใส่ดูแลคนงาน ค่าจ้าง นโยบาย<sup>33</sup>

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ ได้ชี้ให้เห็นถึงความยากลำบากในการวัดความพึงพอใจว่า ความรู้สึกที่แท้จริงที่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ มีต่อองค์การ ซึ่งมีลักษณะของความเป็นนามธรรมสูง นอกจากนั้น ความพอใจนี้ยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การจะรักษาความพอใจมิให้ต่ำลงในทางปฏิบัติเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ความพึงพอใจย่อมเป็นตัวชี้สำคัญตัวหนึ่งที่สามารถนำ

<sup>33</sup> เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, พฤติกรรมองค์การ, หน้า 101-102.

มาใช้ในการประเมินผลทั่ว ๆ ไป และใช้ในการประเมินผลการพัฒนาองค์การ  
ได้<sup>34</sup>

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงกำหนดตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ตัวแปร ความพึงพอใจในนโยบายและการบริหาร ความผูกพันในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการเสริมสร้างหรือกีดก้องความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในเชิงทฤษฎีการสื่อสารและทฤษฎีองค์การ

การที่ผู้ศึกษากำหนดตัวแปรต่าง ๆ ในการศึกษา นับตั้งแต่ คุณลักษณะนำเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ความถูกต้องของสารและการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร) สามารถสะท้อนแนวความคิดของทฤษฎีทางการสื่อสาร คือ ทฤษฎีเข็มฉีดยา (Hypodermic Needle Model) หรือ ทฤษฎีการจูงใจ (Persuasion) เช่นเดียวกับสะท้อนทฤษฎีองค์การที่ว่าด้วย หลักการบริหารว่าด้วยทฤษฎี X ผสมผสานกับทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber เปรียบเทียบกับทฤษฎี ของ Likert ส่วนความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Job Satisfaction of Subordinate) เป็นผลลัพธ์ของความเชื่อในหลักการบริหารองค์การ หรือ ทฤษฎีการใช้และความพึงพอใจ (User and Gratifications) ในทางการสื่อสาร กล่าวคือ

ทฤษฎี X ของ Douglas McGregor

ผู้บังคับบัญชามีความคิดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาหลีกเลี่ยงงาน ซึ่เกียจ ต้องการให้ออกคำสั่งหรือบังคับจึงรู้สึกพอใจ เพราะฉะนั้น จำเป็นต้องจูงใจด้วยกฎระเบียบ การลงโทษ ให้รางวัล ด้านความมั่นคงและเงิน เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารทางเดียว ซึ่งมีแนวความคิดคล้ายคลึงกับ

<sup>34</sup>จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ "การบริหารและการประเมินการพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 12," เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ Organization Management and Development สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2530), หน้า 71-72.

ทฤษฎีเข็มฉีดยา (Hypodermic Needle Model) ที่ว่า ผู้รับสารจะถูกกระตุ้นตอบสนองตามสิ่งเร้าที่ผู้ส่งสารกำหนดให้เป็นไป มองผู้รับสารเป็น passive

#### ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber

ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่เพียงรายงานผลการปฏิบัติงานขึ้นไป การดำเนินกิจการต่าง ๆ ใช้กฎข้อบังคับที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นสำคัญ ไม่มีการโอนอ่อนผ่อนผัน ความริเริ่มใหม่ ๆ มาจากผู้บังคับบัญชา

#### ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

ผู้บังคับบัญชามีความคิดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบต่องาน มีความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา ดังนั้น จึงมีการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร โดยระดมมันสมองให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เสนอแนะสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มากกว่าจะเป็นผู้รับคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว ทุก ๆ คนมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็นมีลักษณะการสื่อสารสองทางมีแนวความคิดคล้ายคลึงกับทฤษฎี Uses & Gratifications ที่มองผู้รับสารเป็น Active ซึ่งสามารถเลือกใช้สื่อเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

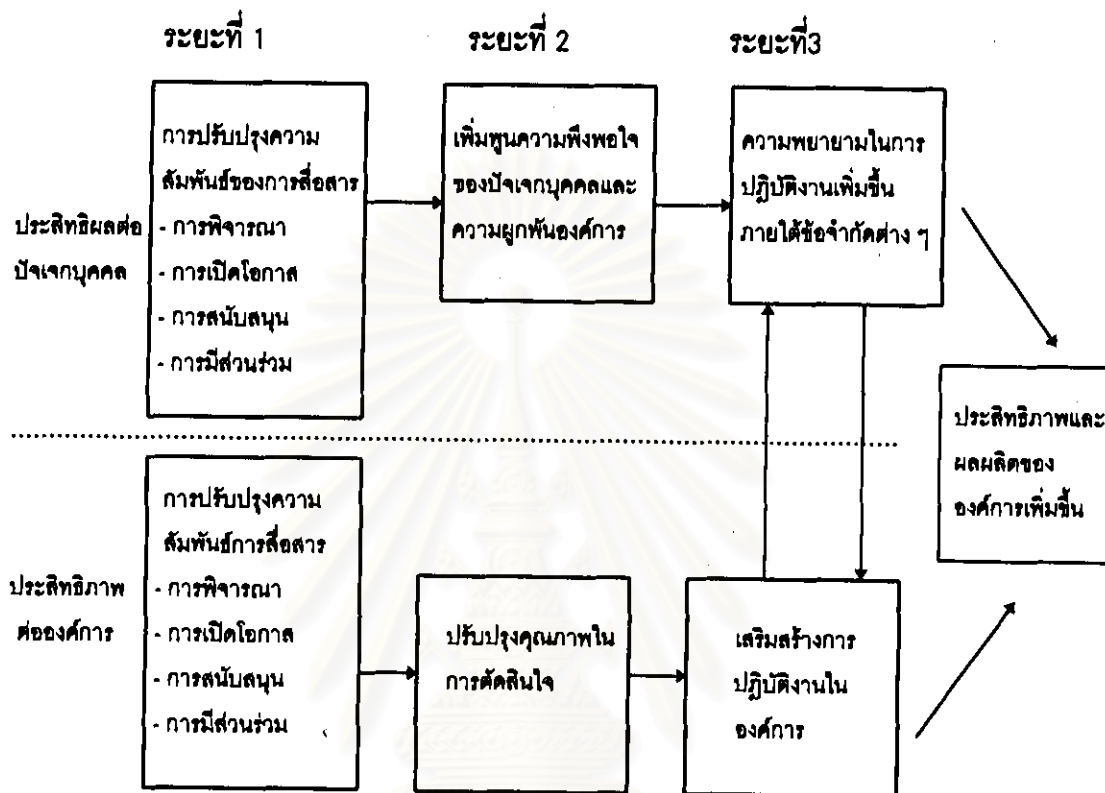
#### ทฤษฎีสี่ระบบของ Likert

ผู้บังคับบัญชาควรจะให้วางใจและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนโดยอาจจะถามความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถถกเถียงปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานกับหัวหน้าของตนและผู้บังคับบัญชาก็ต้องพยายามรับรู้และเข้าใจปัญหาของลูกน้องของตน มีลักษณะการสื่อสารสองทาง

Charles Conrad ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์การในเชิงทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

## รูปที่ 3

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน



ที่มา : Charles Conrad, *Strategic Organization Communication : Cultures,*

*Situations and Adaptation* (New York : Cbs College Pub., 1972), p. 116.

นักวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ ได้ยืนยันสนับสนุนถึงความเกี่ยวของระหว่างคุณลักษณะนำเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาทั้งความถูกต้องของสารและการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

### ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

N.A. Maccoby ได้วิจัยลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อปริมาณงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะ ให้ความรู้สึกอบอุ่น มั่นคง ในการบริหารงาน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ปริมาณมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะการ

บริหารงานในลักษณะสร้างความกดดันบีบบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มนี้มีผลงานออกมามาก่อนข้างน้อย<sup>35</sup>

F.C. Mann and J. Dent ได้ศึกษาถึงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาของบริษัทไฟฟ้าที่มีต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า “ผู้บังคับบัญชาที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนปรึกษาหารือถึงปัญหาส่วนตัว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ให้โอกาสปรึกษาส่วนตัว”<sup>36</sup>

กลุ่มนักวิจัยเหล่านี้ ได้แก่ Baird Burke and Wolcox Indik Georgopoulos and Seashore Joblin Willits ได้พบเหมือนกันว่า

การเปิดโอกาสให้การติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้วจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา<sup>37</sup>

Friedlander พบว่า “ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงานของกลุ่ม”<sup>38</sup> Zard ได้ยืนยันเสริมว่า “แล้วยังมีผลต่อการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพอีกด้วย”<sup>39</sup> Gibb ก็พบ

<sup>35</sup> B. Bon Haller Gilmer. Industrial and Organization Psychology, 3Ed. (New York: McGraw-Hill Inc., 1971), p. 460.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Michael J. Glauser, “Upward Information Flow in Organizations : Review and Conceptual Analysis,” Human Relations 37 (August, 1987) : 614.

<sup>38</sup> Charles A. O’ Reilly and Karlene H. Roberts, “Relationship among Components of Credibility and Communication Behaviors in Work Units,” Journal of Applied Psychology 61 (February 1976) : 99.

<sup>39</sup> Ibid.

ว่า “ความไว้วางใจสูง ทำให้การถ่ายทอดข่าวสารถูกต้องมาก”<sup>40</sup> Loomis ยืนยันเสริมว่า “ยังก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากขึ้นอีกด้วย”<sup>41</sup>

O’ Reilly and Roberts พบว่า “การที่ผู้ส่งสารไม่ไว้วางใจผู้รับสาร จะทำให้ผู้ส่งสารปิดเป็นข่าวสารที่ถ่ายทอดสู่ผู้รับสาร ดังนั้น ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับจะมีความถูกต้องน้อยและผู้ส่งสารจะเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารน้อยด้วยเช่นกัน”<sup>42</sup>

O’ Reilly and Roberts พบว่า “บุคคลิกที่ดึงดูดใจ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การได้รับความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนกับความถูกต้องของสารและการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารจำนวนครั้งที่ติดต่อ ความถี่ในการติดต่อ จำนวนครั้งในการติดต่องาน และจำนวนครั้งในการติดต่อทางสังคม”<sup>43</sup>

วิทยา ปิ่นทอง ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการตำรวจนครบาล สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อถือและความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
2. มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกองกับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีความคิดริเริ่มของหัวหน้าฝ่ายกับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
3. มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

4. มีความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสนับสนุนแก่กุลผู้ได้บังคับบัญชากับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ<sup>44</sup>

จิตรา จิตรานุกูล ได้ทำการวิจัย เรื่อง การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาเพื่อการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีครูสภา พบว่า

อำนาจการมีความรู้ความชำนาญของผู้บังคับบัญชามีความสำคัญมากที่สุด ทั้งความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร อำนาจตามบทบัญญัติมีความสำคัญน้อยที่สุดที่มีผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและอำนาจในการอ้างอิงมีความสำคัญน้อยที่สุดที่มีผลต่อ ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร<sup>45</sup>

จากแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาสามารถเชื่อมโยงตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษา ได้ดังนี้

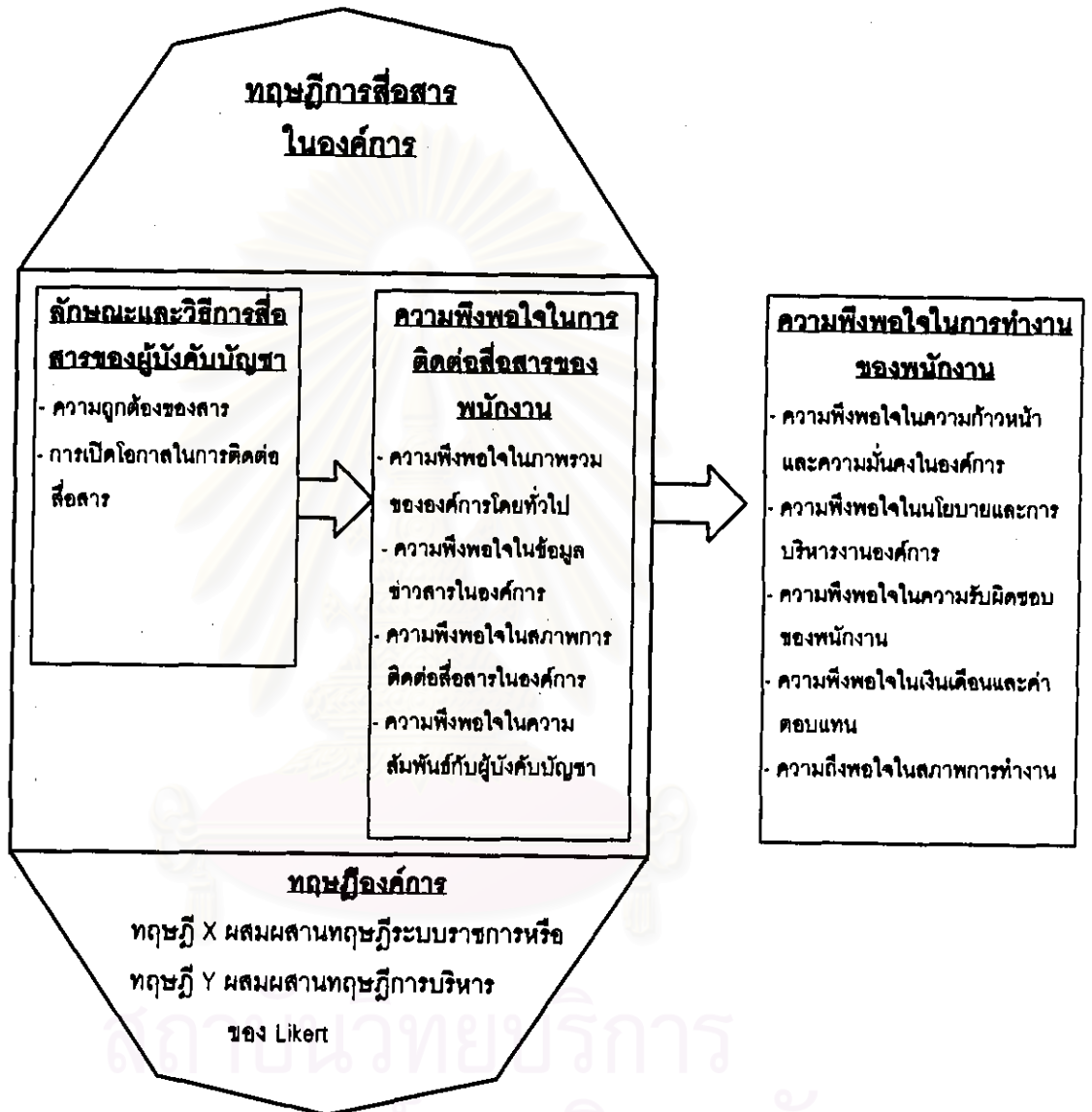
## สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>44</sup>วิทยา ปิ่นทอง, “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีของบัญชีประชาชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,” (สารนิเทศมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529), หน้า 4.

<sup>45</sup>จิตรา จิตรานุกูล, “การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาเพื่อการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีครูสภา,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า 4.



รูปที่ 4  
แสดงความเชื่อมโยงแนวความคิด ทฤษฎี ตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย



**ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการสื่อสารและการทำงานแบบญี่ปุ่น**

ปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในองค์การ คือแนวทางการบริหารองค์การและบุคลากรในองค์การนั้น โดยองค์การมักจะกำหนดเป็นนโยบายประกอบด้วย

1. นโยบายธุรกิจหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจ
2. นโยบายสาธารณะที่เป็นอยู่ของรัฐบาลที่มีอยู่แล้วในสังคมนั้น

เรื่องการบริหารงานบุคคลนั้น พบว่าญี่ปุ่นมีวิธีการแนวคิด ดังนี้

ระบบ	ญี่ปุ่น
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ระยะเวลาการจ้างงาน</li> <li>◆ การตัดสินใจ</li> <li>◆ ความรับผิดชอบ</li> <li>◆ การควบคุม</li> <li>◆ กระบวนการประเมินผล</li> <li>◆ เส้นทางอาชีพ</li> <li>◆ การคำนึงถึงคน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ตลอดชีพ</li> <li>◆ กลุ่ม</li> <li>◆ ร่วมกัน</li> <li>◆ ชั่ว</li> <li>◆ ไม่เป็นทางการ</li> <li>◆ มีเส้นทางจำกัด</li> <li>◆ ผนวกชีวิตงานและครอบครัว</li> </ul>

Dr. Muneo Jay Yoshikaws ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นไว้ดังนี้

1. ทุกสิ่งมีลักษณะรวมกันเป็นหนึ่งเดียว โดยแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งบุคคลต่าง ๆ ทั่วไป ส่วนมีความสัมพันธ์กันทั้งสิ้น
2. มีความคิดที่ตั้งอยู่บนรากฐานของอารมณ์และความรู้สึก
3. ให้ความสำคัญน้อยต่อการสื่อสารแบบวจนภาษา
4. มีแนวคิดของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ที่หลอมรวมเข้าด้วยกันเป็นวงกลม

และ Dr. Muneo Jay Yoshikaws ได้สรุปรูปแบบการสื่อสารคนญี่ปุ่นไว้ดังนี้

1. มีลักษณะที่อะลุ่มอะหล่วย และมักจะไม่สื่อสารโดยตรงไปตรงมา เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการสื่อสารไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ตั้งอยู่บนความเห็นพ้องของกลุ่ม
2. เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เนื้อหาของสารมีความชัดเจน มีการวิเคราะห์โครงสร้างของเนื้อหาแล้วจึงสื่อออกมาในรูปของความเป็นเหตุเป็นผล โดยเน้นไปที่ความคิดของตัวผู้ส่งสาร
3. ไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบวจนภาษามากนัก คือให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าคำพูด
4. ชอบสื่อสารผ่านบุคคลอื่น และไม่พูดตรงเกินไป

5. มักจะไม่สรุปสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน มักจะใช้คำว่าอาจจะหรือเมื่อพูดคำว่าไซอาจ จะหมายถึงใช่หรือไม่ใช่ก็ได้

นอกจากนี้ David Li ได้สรุปวิธีการบริหารงานของชาวตะวันออกได้ดังนี้

#### **การบริหารแบบชาวตะวันออก**

- ให้ความสำคัญต่อระบบอาวุโสเป็นอย่างมาก (Seniority)
- มักจะทำงานร่วมกันชอบทำงานมากกว่า 1 คนขึ้นไป
- มีการว่าจ้างตลอดชีพ จึงมักจะไม่นิยมการว่าจ้างชั่วคราว หรือปลดพนักงาน
- เน้นความซื่อสัตย์ต่อองค์การ (Royalty)
- มักจะไม่ส่งเสริมพิเศษหญิงในการทำงานเท่าที่ควร
- มักจะเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ
- ให้ความสำคัญต่อผลกำไรระยะยาว

#### **การปรับตัวทางวัฒนธรรมธุรกิจระหว่างไทยกับญี่ปุ่น**

วัฒนธรรมธุรกิจของญี่ปุ่นแตกต่างจากของชาติอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของไทยมาก ความแตกต่างที่สำคัญได้แก่<sup>46</sup>

##### **1. ปรัชญาชีวิต**

สิ่งที่เข้าใจกันอยู่ว่าคนไทยชอบใช้ชีวิตง่าย ๆ อยู่กันอย่างสบาย จะทำอะไรก็เอาความสนุกเป็นที่ตั้ง ไม่ค่อยเอาจริงจังต่อชีวิตมากนัก แต่คนญี่ปุ่นเป็นคนที่จริงจังชีวิต ต่อการทำงาน ตลอดจนการใช้ชีวิตที่เข้มงวด จนดูเหมือนว่าชาวญี่ปุ่นยึดถือคติชีวิตว่างงานคือเป้าหมายของชีวิต

โดยเหตุนี้คนไทยกับคนญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมกันก็จะเกิดปัญหาในด้านที่ตึงเกินไปและหย่อนเกินไป จนอาจเกิดความเข้าใจผิดกันอย่างร้ายแรงก็เป็นไปได้

<sup>46</sup> ดร.ขุนทอง อินทร์ไทย, วัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่น, สำนักพิมพ์รวมทรัพย์ 2533, หน้า 131-138.

## 2. ความกักตึงขององค์กร

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าคนญี่ปุ่นมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรที่เขาสังกัดอยู่มากดังเช่นการจ้างงานแบบตลอดชีพเป็นต้น แต่คนไทยเรานิยมเปลี่ยนงานค่อนข้างบ่อย นายจ้างชาวญี่ปุ่นจึงไม่ค่อยไว้วางใจคนไทยที่อาจนำความลับของตนติดตัวไปเมื่อออกจากงาน นอกจากนั้นยังไม่กล้าทุ่มเทให้การศึกษาหรือพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง เพราะถ้าคนงานออกไปสิ่งที่ได้ลงทุนเข้าไว้ก็จะไร้ประโยชน์ลง

นี่เป็นสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งที่นายจ้างญี่ปุ่นไม่กล้าลงทุนกับแรงงานไทย แต่ถ้าไม่พัฒนาบุคลากร ประสิทธิภาพการผลิตก็จะต่ำกลายเป็นปัญหาทางสองแพ่งที่แก้ไม่ค่อยตกตรวบเท่าที่คนไทยยังไม่เปลี่ยนความคิดในด้านการเลือกงาน

## 3. โครงสร้างของธุรกิจ

ธุรกิจส่วนใหญ่ของญี่ปุ่นเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว อย่างไรก็ตามโครงสร้างของธุรกิจกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากเล็กเป็นกลาง จากกลางเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ธุรกิจที่เคยถูกจัดเป็นขนาดกลางแต่ในมาตรฐานปัจจุบันอาจจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มเล็ก ดังเช่นธุรกิจที่มีคนงานราวหนึ่งพันคนในปัจจุบันถือว่าเป็นธุรกิจขนาดกลาง ซึ่งธุรกิจขนาดนี้ในประเทศไทยอาจจะถือว่าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่

ลักษณะสำคัญของธุรกิจขนาดใหญ่ในญี่ปุ่นก็คือ การแยกผู้บริหารและเจ้าของบริษัทออกจากกันตามกลไกของตลาดหุ้น ทำให้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งการเลือกเป็นกรรมการบริหาร การแบ่งงานกันตามขั้นตอน การกำหนดนโยบายตลอดจนยุทธวิธีในการดำเนินธุรกิจ ลักษณะเช่นนี้ต่างกับธุรกิจในเมืองไทยที่ยังเป็นธุรกิจครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ ในการเจรจาธุรกิจนั้นทางฝ่ายไทยมักจะกำหนดให้เจ้าของหรือประธานบริษัทเป็นตัวแทนในการเจรจา แต่ญี่ปุ่นมักจะใช้คนในระดับกลาง ๆ มาเจรจาด้วย จึงเกิดปัญหาช่องว่างของตำแหน่งฝ่ายไทยอาจจะมีอำนาจเต็มในการต่อรอง แต่ฝ่ายญี่ปุ่นจะต้องเสนอความเห็นไปยังสำนักงานใหญ่ จนอาจเกิดความเข้าใจผิดว่าทางฝ่ายญี่ปุ่นไม่มีความจริงใจในการเจรจา เรื่องเล็กน้อยแทนที่จะตกลงกันได้เลยกลับรอให้ช้าลง บางทีฝ่ายญี่ปุ่นต้องมาขอรายละเอียดเพิ่มเติมจนฝ่ายไทยอาจจะรู้สึกไม่พอใจว่าไม่ไว้วางใจกันความจริงผู้บริหารบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีความจำเป็นต้องให้ข้อมูลแก่สำนักงานใหญ่อย่างเป็นทางการและละเอียดที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่ผู้บริหารระดับสูงจะสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง นักธุรกิจไทยมักจะคิดว่านักธุรกิจญี่ปุ่นไม่ค่อยกล้าตัดสินใจซักช้า แต่ความจริงความเข้าใจผิดกันในลักษณะนี้เป็นเพราะโครงสร้างทางธุรกิจที่แตกต่างกันของทั้งสองประเทศเป็นสำคัญ

#### 4. แนวราบแนวตั้ง

ตั้งได้กล่าวมาแล้วว่าคนญี่ปุ่นชอบมองอะไรในแนวตั้ง มักจะคอยเทียบว่าใครอยู่เหนือกว่าตนหรือด้อยกว่าตน แล้วปฏิบัติต่อบุคคลต่าง ๆ ตามฐานะที่เขาคิดไว้ ใครที่เห็นว่าสำคัญหรือสูงกว่าก็จะปฏิบัติต่อด้วยท่าทีที่ให้เกียรติ พิณอบพิเทา ส่วนคนที่ต่ำกว่าก็ไม่สนใจ ไม่อยากคบค้าสมาคมด้วย

อย่างไรก็ตามหลักความคิดในเรื่องการประเมินตนของชาวญี่ปุ่นมักจะเป็นความคิดที่ตายตัว เช่นดูชื่อมหาวิทยาลัยที่จบมา ขนาดขององค์กรที่สังกัดอยู่ เชื้อชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเขาเห็นว่าชาวตะวันตกอยู่เหนือชาวญี่ปุ่น และชาวเอเชียอื่น ๆ อยู่ต่ำกว่าชาวญี่ปุ่นทำให้คนเอเชียไม่ค่อยชอบคนญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นจะเน้นในด้านกลุ่มที่บุคคลสังกัดอยู่ยิ่งกว่าความสามารถหรือความเป็นคนของบุคคลนั้น ๆ

คนไทยอาจจะมีความคิดในด้านกลุ่มอยู่บ้าง แต่คนไทยยังมองที่คนเป็นรายบุคคลอยู่ด้วย โดยทั่วไปการคบคนมักจะเป็นแนวราบ ทำให้คนไทยหาเพื่อนได้ง่ายกว่าชาวญี่ปุ่น ชาวญี่ปุ่นมักจะโดดเดี่ยวตนเอง จะคบได้ก็แต่คนญี่ปุ่นด้วยกัน ดังจะเห็นได้ว่าเกิดสังคมนักญี่ปุ่นขึ้นในเมืองใหญ่ ๆ ทั่วโลก บางคนไปอยู่เมืองนอกตั้งหลายปีหาเพื่อนที่เป็นคนพื้นเมืองได้ยากมาก

ความคิดในด้านแนวตั้งระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นอาจจะกลายเป็นปัญหาอย่างรุนแรงในการทำงานหรือใช้ชีวิตร่วมกันได้ทุกโอกาส

#### 5. เมืองหนาวเมืองร้อน

แม้ว่าญี่ปุ่นจะอยู่ในเอเชีย แต่เขาอยู่ในเขตหนาวจึงมีวัฒนธรรมของเมืองหนาวคล้ายกับชาวตะวันตก จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ชาวญี่ปุ่นใกล้ชิดกับชาวตะวันตกมากกว่าเพื่อนชาวเอเชียในเขตร้อน

แม้แต่จะอยู่ในประเทศเดียวกัน คนในภาคที่ร้อนกับหนาวก็ยังคงมีความแตกต่างกันในความคิดและการกระทำ เมืองไทยที่ร้อนกว่าญี่ปุ่นก็ย่อมจะทำให้คนไทยมีความแตกต่างกว่าคนญี่ปุ่นอย่างมาก อากาศที่ร้อนยังเป็นที่มาของยุ่ง หมู่มแมลง และสิ่งที่มีชีวิตอื่น ๆ ที่เป็นปัญหาในการใช้ชีวิตของชาวญี่ปุ่น

## 6. ลักษณะโดยตรง

คนญี่ปุ่นเป็นคนที่มีการระเบียบวินัย เขาจริงจังต่อชีวิต จะทำอะไรก็ต้องวางแผนเสียก่อน ลักษณะเช่นนี้เองทำให้คนญี่ปุ่นเป็นคนโดยตรง ทำอะไรไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น ยึดมั่นอยู่กับวิธีการเก่า ๆ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันมาก่อนได้ยากมาก คนที่ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นมักจะมีปัญหา เกิดความขัดแย้งในด้านความคิดและวิธีทำงานอันเนื่องมาจากความเป็นคนโดยตรงของชาวญี่ปุ่น

ในขณะที่เดียวกันคนญี่ปุ่นก็วิจารณ์คนไทยว่าเป็นคนที่ไม่เห็นหลักการ จะทำอะไรขึ้นอยู่กับความพอใจหรืออารมณ์ของตนเป็นหลัก นัดก็ไม่ค่อยเป็นนัดถึงแม้ตกลงกันดีแล้วอาจจะเปลี่ยนใจเมื่อไรก็ได้ คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบเป็นอย่างสูง แต่คนไทยบางคนอาจจะหย่อนในด้านนี้

เคยได้ยินมาว่าชาวญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมกับคนไทยมักจะเจอปัญหาในด้านการขาดความรับผิดชอบของคนไทย ตลอดจนการขาดหลักการที่แน่นอนในการทำงาน ใครที่หวังจะคบกับชาวญี่ปุ่นให้ได้ผลในระยะยาว จำเป็นจะต้องสร้างความเชื่อถือให้ปรากฏ มีความรับผิดชอบ และมีหลักการในการทำงาน

## 7. การคำนึงถึงส่วนรวม

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าไม่ว่าจะทำอะไรคนญี่ปุ่นมักจะคำนึงถึงผลที่จะกระทบต่อส่วนรวมเสมอ จนถึงกับทำให้คนญี่ปุ่นเป็นคนชาตินิยม จนอาจเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและด้านอื่น ๆ แนวโน้มในด้านชาตินิยมของคนญี่ปุ่นนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้คนต่างชาติวิพากษ์วิจารณ์ชาวญี่ปุ่นอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตามการคำนึงถึงส่วนรวมก็เป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่จะต้องคอยระวังไม่ให้ถึงระดับชาตินิยมซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือระดับชาติ ดังได้กล่าวมาแล้วว่าการที่เศรษฐกิจก้าวหน้ามาถึงปัจจุบันก็เพราะว่านักธุรกิจญี่ปุ่นรักชาติ แต่นักธุรกิจไทยจะรักชาติเท่านักธุรกิจญี่ปุ่นหรือไม่ยังเป็นปัญหาอยู่ ชาวการคอร์รัปชันอย่างค่อนข้างหนาหู และการคดโกงกันในวงธุรกิจที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ คงจะทำให้ให้นักธุรกิจญี่ปุ่นสังเกตที่จะมาร่วมลงทุนกับไทยอย่างจริงจัง

## 8. ท่าทีที่ซ่อนเร้นกับเปิดเผย

เป็นที่เข้าใจกันดีแล้วว่าชาวญี่ปุ่นเป็นคนเก็บตัว ไม่ค่อยพูดค่อยจา ไม่แสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา กล่าวคือจะแสดงแต่ลักษณะภายนอกที่เรียกว่า *ตะเตมาเอะ* มากกว่าลักษณะภายในที่เป็นความรู้สึกที่แท้จริงคือ *ฮองเน* ทำให้ชาวญี่ปุ่นสามารถปกปิดจุดอ่อนของตนไว้ได้

ในทางตรงข้าม คนไทยชอบแสดงออกอย่างเปิดเผย เน้นความจริงใจเป็นสำคัญ จะกล่าวอะไรอย่างแน่ชัด ชอบกับบอกว่าชอบ ไม่ชอบก็ว่าไม่ชอบและถ้าเป็นไปได้คือต้องการทราบผลการเจรจาเร็ว ๆ ถ้าเป็นไปได้ก็ลงมือทำกันเลย

คนไทยจึงอาจไม่ชอบท่าทีซ่อนเร้นของชาวญี่ปุ่น ไม่แน่ใจว่าชาวญี่ปุ่นคิดอย่างไร เขากล่าวอะไรมาคำหนึ่งหรือแสดงท่าทีอย่างไรอย่างหนึ่งจะแปลความหมายกันอย่างไร การประวิงเวลาในการตัดสินใจอาจจะทำให้ฝ่ายไทยเกิดอารมณ์จนอาจจะเปลืองพลังต่อฝ่ายญี่ปุ่นที่ใช้ความเยือกเย็นเป็นอาวุธได้

ดังนั้นการเจรจากับฝ่ายญี่ปุ่นจึงต้องอาศัยความอดทนมากเป็นพิเศษ รู้ว่าคนญี่ปุ่นต้องการอะไรจริง ๆ (ฮองเน) ตลอดจนเข้าใจกระบวนการในการตัดสินใจของเขาโดยต้องแท้

## 9. มวยมีครูกับมวยวัด

ในช่วงระยะเวลาที่เรียกว่าปีแห่งการพัฒนาประเทศแบบตะวันตกของญี่ปุ่นนักธุรกิจได้สะสมประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการผลิต การค้า และกิจกรรมอื่น ๆ ทางธุรกิจไว้ในระดับแนวหน้าของโลก นอกจากนั้นก่อนที่จะไปเจรจาหรือทำธุรกิจกับใคร ชาวญี่ปุ่นจะเตรียมข้อมูลไว้อย่างครบครัน ตลอดจนการวางแผนขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างรัดกุม จึงอาจเรียกได้ว่ากระทำอย่างศิษย์มีครู

ในทางตรงข้ามนักธุรกิจไทย อาจจะเป็นด้วยความเชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไปหรือใช้ความพยายามไม่เพียงพอ เราจึงมักจะขาดการเตรียมตัว ไม่มีข้อมูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอ ขาดการวางแผน ตลอดจนด้อยประสบการณ์กว่าชาวญี่ปุ่น จึงอยู่ในสภาพมวยวัด มวยที่มีครูกับมวยวัดจึงสู้กันไม่ได้

## 10. การแสวงกำไรในระยะยาวกับระยะสั้น

นักธุรกิจญี่ปุ่นมักจะมองอะไรด้วยสายตาอันไกล คำนึงถึงการสร้างชื่อเสียงไว้หากำไรในระยะยาว แม้จะได้กำไรแต่เพียงเล็กน้อยในระยะสั้นแต่ธุรกิจของเขามุ่งที่จะขยายตัว เพื่อครอง

ตลาดในวันข้างหน้า เขาพอใจต่อกำไรหรือรายได้เพียงเล็กน้อยโดยไม่เน้นลาภลอย จึงสามารถเติบโตจากเล็กเป็นใหญ่ไปได้เรื่อย ๆ

แต่ธุรกิจของไทยมักจะหวังได้กำไรมาก ๆ ในระยะสั้น บางครั้งหวังผลตอบแทนจากลาภลอย จึงไม่ค่อยอยากลงทุนเพื่อแสวงหากำไรในระยะยาวดังจะเห็นได้ว่าคนไทยไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาธุรกิจของตนเท่าของญี่ปุ่น

ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในทางธุรกิจ การที่ธุรกิจญี่ปุ่นสามารถขยายขนาดได้อย่างรวดเร็วก็เพราะเขาไว้วางใจคนของเขาแม้ว่าจะไม่ใช่ญาติพี่น้องกันก็ตาม

### 11. การทำงานเป็นทีมกับการเก่งคนเดียว

เป็นที่เข้าใจกันอย่างกว้างขวางแล้วว่า หลังอันมหาศาลของระบบการทำงานของญี่ปุ่นก็คือ การทำงานเป็นทีม สามารถผนึกกำลังจากคนทุกคนในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ การที่จะทำเช่นนี้ได้ทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจและยอมรับหลักการการทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีท่าทีที่เหมาะสมในการทำงานลักษณะนี้

ในทางตรงข้าม ระบบการทำงานของไทยรวมทั้งผู้ที่คุ้นเคยกับระบบตะวันตก มักจะเน้นในด้านความสามารถของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงหรือคนที่มีพรสวรรค์ในด้านใดด้านหนึ่งมักจะคิดว่าตนเป็นคนเก่งจนอาจจะมองข้ามคนอื่น บางคนถึงกับแสดงออกจนเป็นที่ไม่พอใจของคนที่พบเห็น เมื่อต่างคนต่างคิดและแสดงออกเช่นนี้จะไปร่วมมือกันทำอะไรในระยะยาวได้อย่างไร เมื่อร่วมมือกันไม่ได้ผลที่สุดก็ไม่อาจจะสู้กับฝ่ายที่ทำงานกันเป็นทีมได้ ความจริงในวงการธุรกิจไทยก็มีระดับที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมต่างกันอยู่บ้าง โดยปกติฝ่ายที่เกาะกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่นจะเป็นฝ่ายชนะ

ในเมื่อคนไทยและคนญี่ปุ่นมีหลักความคิดตลอดจนวิธีการปฏิบัติที่ต่างกันเช่นนี้ เมื่อทำงานร่วมกันก็ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งกันได้ คนไทยอาจจะคิดว่าคนญี่ปุ่นในระดับส่วนตัวไม่เก่ง หรือเก่งสู้ตนไม่ได้ จึงไม่ยอมกันง่าย ๆ นอกจากนั้นก็ยังไม่อยากที่จะเสียสละอะไรหลาย ๆ อย่างเพื่อกลุ่ม แต่คนญี่ปุ่นก็อาจจะคิดว่าคนไทยไม่เก่งจริง เพราะถ้าเก่งจริงก็จะต้องทำงานร่วมกับคนอื่นให้ได้ ถ้าต่างคนต่างทำก็คงจะสู้ของญี่ปุ่นไม่ได้ เท่าที่ผ่านมาก็คงพอที่จะมองเห็นได้อย่างเด่นชัดแล้วว่าระบบของญี่ปุ่นทำให้เศรษฐกิจของญี่ปุ่นเจริญเร็วกว่าของไทยอย่างไร





## 12. การลดช่องว่างทางวัฒนธรรมธุรกิจ

ถ้าหากว่าสังคมโลกเหมือนสมัยก่อนที่ต่างคนต่างอยู่ เป็นเศรษฐกิจที่ปิด ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างชาติย่อมจะไม่ใช่เป็นปัญหาสำคัญ แต่เศรษฐกิจในโลกปัจจุบันเป็นเศรษฐกิจเปิดที่ชาติต่าง ๆ มีการติดต่อกันในเชิงการค้า การลงทุน การเงิน การแลกเปลี่ยนวิชาการ ตลอดจนความสัมพันธ์อื่น ๆ ในทางการเมือง และทางสังคม ความแตกต่างดังกล่าวจึงมีความสำคัญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การที่จะแสวงหาความร่วมมือกันให้กว้างขวางยิ่งขึ้นจำเป็นต้องพยายามที่จะลดช่องว่างทางวัฒนธรรมลงให้ได้ วิธีที่จะลดช่องว่างก็คือ การรู้เขารู้เรา นักธุรกิจจะต้องพยายามเข้าใจวัฒนธรรมของชาติที่เป็นคู่ค้าหรือหุ้นส่วนโดยละเอียดในขณะเดียวกันก็ต้องรู้ตนเองด้วย ตามคำพังเพยที่ว่า “รู้เขารู้เรารบก็ครั้งที่ก็ไม่แพ้”

ปัญหาที่สำคัญก็คือเมื่อรู้ว่ามี ความแตกต่างกันในทางวัฒนธรรมแล้วปรับตัวเข้าหากันอย่างไร คงจะเป็นการไม่ถูกที่จะไปหวังให้อีกฝ่ายหนึ่งปรับเข้าหาฝ่ายตนเองเสมอไป ประเทศใหญ่ ๆ มักจะมีทัศนคติที่เรื่องเช่นนี้

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความร่วมมือระหว่างไทยกับญี่ปุ่นนั้น ทั้งสองฝ่ายน่าจะหันหน้าเข้าหากัน เนื่องจากก็เป็นคนเอเชียด้วยกัน มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมจากพุทธศาสนาด้วยกัน

คนญี่ปุ่นจึงควรเข้าใจว่าวัฒนธรรมของตนนั้นแตกต่างจากของชาติอื่นในโลกมากรวมทั้งของไทยด้วย ควรสำรวจแล้วปรับตนเอง แม้ว่าจะไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนจุดยืนของตนเอง แต่การเรียนรู้ให้เข้าใจวัฒนธรรมไทยก็เป็นสิ่งจำเป็น เช่นความรู้สึกนึกคิดของคนไทยเกี่ยวกับพุทธศาสนา หลักความคิดในด้านความดีความชั่วของไทย และภาษาไทยเป็นต้น ยิ่งคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในเมืองไทย ความจำเป็นที่ต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้น

สำหรับคนไทยก็ควรที่จะเข้าใจวัฒนธรรมที่สลับซับซ้อนของญี่ปุ่นให้แจ่มแจ้งรู้จักตนเองว่าวัฒนธรรมไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร สงวนรักษาจุดแข็งไว้ แต่ถ้าพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนก็น่าจะได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสีย และควรที่จะเข้าใจว่าการที่เศรษฐกิจญี่ปุ่นก้าวมาได้แค่นี้ส่วนหนึ่งเป็น

เพราะวัฒนธรรมที่แข็งของชาวญี่ปุ่นนั่นเอง ดังนั้น เพื่อที่จะก้าวไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น คนไทยควร  
จะได้เอาจริงเอาจังกับการพัฒนาวัฒนธรรมทางธุรกิจของไทยด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

F.C. Mann and J. Dent<sup>47</sup> ได้ศึกษาถึงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัทไฟฟ้าที่มี  
ต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนปรึกษาหารือ  
ถึงปัญหาส่วนตัว จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่  
ให้โอกาสปรึกษาปัญหาส่วนตัว

Margaret K. Davis<sup>48</sup> พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจใน  
ข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและวางแผนปฏิบัติงาน  
ต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากทาง  
ปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้น ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร  
จึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงานด้วย

Baird Burke and Wolcox Indik Georgopoulos and Seashore Jablin Willits<sup>49</sup> พบว่า  
การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอ  
ใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บรรยากาศที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับ  
ความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้น  
บนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา

<sup>47</sup> Roberts, Karlene H., and O'Rielly, Charles A. "Measuring Organizational Communication" Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No.3 (June 1974) p.325.

<sup>48</sup> Davis, Margaret K., Interrole Conflict and Job Satisfaction on Psychiatric Units, Nursing Research, p.483.

<sup>49</sup> Michael J. Glaser, "Update Information Flow in Organization: Review and Conceptual Analysis," Human Relations 37 (August, 1984), p. 614.

N.A. Moccoby<sup>50</sup> ได้วิจัยลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อปริมาณงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะให้ความรู้ฝึกอบรม มั่นคง ในการบริหารงาน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ปริมาณมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะการบริหารงานในลักษณะสร้างความกดดันบีบบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มนี้มีผลงานออกมาค่อนข้างน้อย

O'Reilly and Roberts<sup>51</sup> พบว่า การที่ผู้ส่งสารไม่ไว้วางใจในผู้รับสารจะทำให้ผู้ส่งสารบิดเบือนข่าวสารที่ถ่ายทอดสู่ผู้รับสาร ดังนั้น ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับจะมีความถูกต้องน้อย และผู้ส่งสารจะเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารน้อยด้วยเช่นกัน

O'Reilly and Roberts<sup>52</sup> พบว่า บุคลิกที่ดึงดูดใจ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การได้รับความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในเชิงลบสนุนกับความถูกต้องของสาร และการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร จำนวนครั้งที่ติดต่อ ความถี่ในการติดต่องาน

จิตรา จิตรานุกูล<sup>53</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาเพื่อการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีครูสภา พบว่า อำนาจมีความรู้ ความชำนาญของผู้บังคับบัญชา มีความสำคัญมากที่สุด ทั้งความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร อำนาจตามบทบาทปฏิบัติมีความสำคัญน้อยที่สุดที่มีผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และอำนาจในการอ้างอิงมีความสำคัญน้อยที่สุดที่มีผลต่อความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>50</sup> Von Haller Gilmer, *Industrial and Organization Psychology*, 3rd (New York: McGraw-Hall Inc., 1971), p. 430.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> จิตรา จิตรานุกูล, "การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี ครูสภา," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า 4.

ทิชาพร เลิศสมบุญ<sup>54</sup> ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่าพนักงานสามารถรับทราบข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากเอกสาร หรือหนังสือเวียน ส่วนการติดต่อสื่อสารในการสั่งงานแบบเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการ จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

สมศรี คานติเกษม<sup>55</sup> ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

บุณนิภา วงศ์วานิช<sup>57</sup> ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร สถานภาพทางสังคม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในเขตจังหวัดนครราชสีมา พบว่ารูปแบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

---

<sup>54</sup>ทิชาพร เลิศสมบุญ, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม”, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

<sup>55</sup>สมศรี คานติเกษม, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี”, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเทคนิคศาสตร์พัฒนาการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า 73.

<sup>57</sup>บุณนิภา วงศ์วานิช, “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารสถานภาพทางสังคมกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในเขตจังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเทคนิคศาสตร์พัฒนาการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533) หน้า 1.

ระวิทย์ บุญสินสุข<sup>58</sup> ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัท  
เงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้เสนอแนะว่าทิศทางการสื่อสารในองค์การที่ก่อให้เกิด  
ประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง คือ เปิดโอกาสให้ผู้  
ได้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่าง ๆ อย่างเปิดเผยเสรี ส่งเสริม  
การสื่อสารจากล่างขึ้นบน สำหรับวิธีการสื่อสาร หน่วยงานควรมีเครื่องมือสื่อสารเพื่อช่วยในการ  
ประชาสัมพันธ์ ส่วนการส่งงานควรใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษรควบคู่กันไป

จากการค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ทราบถึง  
ลักษณะ รูปแบบ และความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ว่าเป็นกระบวนการสำคัญ  
ในการที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามเป้าหมาย และตามแผนงานที่ได้วางไว้ รวม  
ทั้งเป็นกระบวนการในการสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรภายในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน และสิ่ง  
สำคัญที่สุดที่องค์การและบุคลากรทุกคนได้รับการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือ ความเข้าใจ  
และความร่วมมือกันในการที่จะจรรโลงให้องค์การเจริญก้าวหน้าต่อไป

## สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>58</sup>ระวิทย์ บุญสินสุข. “การศึกษาการสื่อสารเพื่อการดำเนินการภายในของบรรษัท  
อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทาลัยธรรมศาสตร์, 2524)  
หน้า 135.