

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการสื่อสารระหว่างผู้บริหารงานข่าวกับนักข่าวกับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาการฝึกอบรมประชาสัมพันธ์หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ โดยมุ่งศึกษารูปแบบการสื่อสาร พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร พฤติกรรมการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของนักข่าวสังกัดกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ สำหรับ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้จะนำเสนอเป็น 5 หัวข้อ คือ

- ส่วนที่ 1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กร
- ส่วนที่ 2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กร รูปแบบการสื่อสาร
- ส่วนที่ 3 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร
- ส่วนที่ 4 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
- ส่วนที่ 5 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กร

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดรูปแบบขององค์กร พอที่จะจัดแบ่งอธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรได้ดังนี้

1. ทฤษฎีคลาสสิกเกี่ยวกับองค์กร
2. แนวคิดหรือทฤษฎีที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์
3. แนวคิดหรือทฤษฎีที่เน้นหนักระบบสังคม

ทฤษฎีคลาสสิก

กรีซ สืบสนธิ (2526) กล่าวถึงการจัดองค์การในทฤษฎีคลาสสิกว่ามีระบบการแบ่งแยกสายการทำงานตามอำนาจหน้าที่และมีการควบคุมการทำงานอย่างรัดกุม มีการจัดมอบอำนาจหน้าที่ให้กับบุคลากรทุกคน ในทุกหน่วยงาน พร้อมกำหนดความรับผิดชอบ ขอบเขตของการทำงาน และมีการควบคุมงานด้วยหลักการ ระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการจัดแบ่งสายงานและความรับผิดชอบที่ค่อนข้างตายตัว ไม่ค่อยจะคำนึงถึงความรู้สึกและทัศนคติของบุคลากร โดยมุ่งเน้นความเป็นมีรูปแบบ (Formal Organization) ดังนี้

1. มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. มีการกำหนดในเรื่องหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
3. มีการกำหนดอำนาจในการบังคับบัญชา ลดหลั่นกันเป็นลำดับ และเป็นระเบียบ

ที่แน่นอน

4. มีการกำหนดความสัมพันธ์ และการติดต่อของหน่วยงาน และของบุคคลอย่างเป็น

ระเบียบ

5. มีแผนภูมิองค์การ แสดงการจัดแบ่งหน้าที่ และความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การตามทฤษฎีนี้ คือ

1. เพื่อให้มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานในองค์การอย่างแน่นอน
2. เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายในการดำเนินกิจกรรม และการปฏิบัติงานที่มีระบบ
3. เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ
4. เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสาร และประสานงานอย่างมีระบบ
6. เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของสายงาน และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

ตามแนวคิดของทฤษฎีคลาสสิก ถือว่าบุคลากรจะต้องอุทิศตัวเองให้กับงานอย่างสุดกำลัง ถ้าได้รับค่าจ้างแรงงานเป็นที่พึงพอใจ และในขณะเดียวกันก็ได้รับค่าตอบแทนที่สูงตามความสำเร็จของงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการจัดระบบการตอบแทนพิเศษและมีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่ใช้ไปในการทำงานกับผลผลิตที่ได้รับ (Time and Motion Study) ตลอดจนการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงาน

(กรีซ สืบสนธิ, 2526 : 20 - 25)

ทฤษฎีหรือแนวคิดที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์

กรีท สปีสัน (2526) กล่าวถึงทฤษฎีที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็นทฤษฎีที่มีความคิดเกี่ยวกับองค์การที่วางรากฐานอยู่บนการคำนึงถึงลักษณะของมนุษย์และสังคม พร้อมกับการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มผู้ทำงาน โดยดูบทบาทของบุคลากรในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในหน่วยงาน ศึกษาถึงทัศนคติต่อองค์การ ต่อการทำงาน ขวัญในการทำงาน ค่าใช้จ่ายความต้องการทางสังคมและทางจิตวิทยามีคนงานมีอยู่ กลุ่มที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการภายในองค์การ แนวความคิดหรือทฤษฎีนี้พยายามเน้นหนักที่บุคลากรแต่ละคน โดยอาศัยหลักการทางวิชาจิตวิทยาและสังคมวิทยา พยายามที่จะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการว่าจะสามารถช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ลักษณะทั่ว ๆ ไปของทฤษฎีนี้ คือ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานมากขึ้น สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง มีความคุ้นเคยสนิทสนมกันเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน สร้างขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน ตามทฤษฎีขององค์การเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ได้วางรากฐานการจัดการองค์การแบบไม่เป็นทางการ เน้นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งอาจก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการติดต่อสื่อสารมากกว่าการติดต่อสื่อสารตามตำแหน่ง และการแบ่งสายงานอาชีพ อาวุโสในการทำงาน ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ลักษณะที่ตั้งของหน่วยงาน ความมีอิสระในการพบปะกับบุคลากรอื่น ๆ และอาศัยความเป็นคนต่างพูดต่างคุย

ทฤษฎีและแนวคิดที่เน้นระบบสังคม

กรีท สปีสัน (2526) กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่าเน้นหนักไปในด้านระบบสังคม โดยเห็นว่างค์กรประกอบด้วยระบบกลุ่มย่อย ๆ ภายในองค์การ กลุ่มย่อยเหล่านี้เป็นกลุ่มสังคมมนุษย์มิใช่เป็นแต่เพียงการรวมกลุ่มอันเกิดจากลักษณะการจัดการองค์การเท่านั้น องค์กรถือว่าเป็นผลรวมของกลุ่มย่อยภายในแต่ละองค์การ แนวความคิดของผู้ที่สนใจในทฤษฎีนี้มุ่งที่จะศึกษาวิเคราะห์ถึงหน่วยงานย่อยภายในองค์การที่สำคัญ ๆ ศึกษาถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เน้นหนักการศึกษาที่กระบวนการภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มย่อยเหล่านี้ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หลัก

ขององค์กร นอกจากนี้ยังพยายามที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาวะแวดล้อมด้วย การจัดองค์กรตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กร เช่นเดียวกับระบบสังคม ซึ่งมีองค์ประกอบมากมาย การจัดแบ่งหน้าที่การทำงานตาม ๗ ชั้น สาขาการบังคับบัญชา การควบคุมและการตัดสินใจต่างก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับทัศนคติ พฤติกรรมในการทำงาน พฤติกรรมของบุคลากร บทบาทและบุคลิกภาพ

องค์กรตามแนวความคิดของทฤษฎีนี้ เชื่อว่าควรเป็นองค์กรเปิด คือ เปิดรับข่าวสารจากภายนอกองค์กรและรับฟังข่าวสารภายในจากบุคลากร ตามลักษณะธรรมชาติของระบบการทำงานภายในองค์กร การส่งสารสะท้อนกลับมาเช่นนี้กลายเป็นจุดสำคัญใน "ระบบเปิด" ขององค์กร คือ เปิดให้ทุก ๆ ฝ่ายได้สื่อสารกัน การตอบโต้สะท้อนกลับจะกลายเป็น "ข่าวสาร" ที่ถูกเพิ่มเติมเข้าไปให้เกิดการเคลื่อนไหวในการสื่อสารอีกครั้งหนึ่ง ลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของระบบเปิด คือ เกิดการเคลื่อนไหว พัฒนาการและการถ่วงดุลในตัวเอง หากมีการเสียดุลในการทำงานเมื่อใดก็จะเกิดปัญหาตามมา

ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

รูปแบบการสื่อสาร

ลักษณะหรือประเภทของการติดต่อสื่อสารในองค์กรสามารถจำแนกรูปแบบออกได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าต้องการมุ่งพิจารณาในประเด็นใด โดยส่วนใหญ่แล้วจะจำแนกการสื่อสารภายในองค์กรออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้คือ

1. จำแนกตามปริบทการสื่อสาร
2. จำแนกตามสารที่ใช้ในการสื่อสาร
3. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
4. จำแนกตามลักษณะความสัมพันธ์ของการสื่อสาร

ประเภทการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication)

กรีซ สบสนธิ (2526) กล่าวถึงการสื่อสารอย่างเป็นทางการว่า คือ เมื่อสารถูกส่งต่อไปในองค์กรตามลำดับชั้นหรือตามลักษณะหน้าที่ของภารกิจ สารนั้นก็จะไหลผ่านไปตามสายใยความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ สารจะถูกส่งขึ้นบนหรือลงล่าง ที่เป็นไปตามการมอบหมาย อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ สารจะถูกส่งข้ามหน่วยงานก็ต่อเมื่อกำหนดไว้โดยหน้าที่การปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์กรจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของสาร (กรีซ สบสนธิ, 2526 : 79 - 80)

การสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้โดยชัดเจน เช่น การสื่อสารของระบบราชการมีแบบแผนจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารแบบนี้มีลักษณะสำคัญบางประการ ได้แก่

1. เป็นการนำเอานโยบายการวินิจฉัย สั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไป ตามสายการบังคับบัญชา
2. เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็น ข้อเสนอแนะรายงาน และการสนองตอบของผู้บังคับบัญชา
3. เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่ข้าราชการ พนักงาน หรือ เจ้าหน้าที่

2. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal or personal communication)

การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นไปตามระบบแบบแผนขององค์กร เป็นลักษณะการสื่อสารที่เกิดจากความใกล้ชิดกันในหมู่บุคลากร ความต้องการทราบความเคลื่อนไหว ความอหิวหรืออหิวเห็น การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมักจะเป็นที่รู้จักกันใน การสื่อสารแบบซุบซิบนินทา การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมักจะมี ความรวดเร็ว มีการถ่ายทอดซึ่งมีความถี่สูงกระจายไปทั่วองค์กร (กรีซ สบสนธิ, 2526 : 84)

การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การสนทนา การเขียนจดหมายหรือบันทึกส่วนตัว เนื่องในโอกาสต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาควรแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การแสดงความเมตตา เอื้ออาทร ความเอาใจใส่ในงาน

หน้าที่และความรับผิดชอบ ฯลฯ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการสร้างความคุ้นเคยระหว่างกัน เพื่อกระชับมิตรและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หากผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในคุณธรรมแห่งความเมตตา โดยมีความจริงใจ ปราศจากอคติ และมีน้ำใจต่อพนักงาน พฤติกรรมการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการก็จะปรากฏให้พนักงานเห็นเป็นแบบอย่าง พนักงานจะเข้าใจและเรียนรู้จากการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาจากการปฏิบัติ (กริช สืบสนธิ์; 2527 : 154)

การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นรูปแบบการสื่อสารซึ่งควรให้ความสนใจในเครือข่ายของการสื่อสารในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปราศจากระเบียบแบบแผนขององค์กร เป็นลักษณะการสื่อสารซึ่งเกิดจากความใกล้ชิด รู้จักกันดีในรูปแบบชู้ชิบนิททา นับว่าเป็นช่องทางกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นเครื่องมือวัดขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี การชู้ชิบนิททาทำให้เกิดข่าวลือและมีอยู่บ่อย ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจในการแก้ไข โดยการให้ข่าวสารที่ถูกต้องกระจ่างแจ้ง และอธิบายถึงข้อเท็จจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ (อ้างถึงใน บุญภิกษา วงศ์วานิช, 2533)

อรุณ รักธรรม (2525) กล่าวไว้ในทฤษฎีขององค์กรสมัยใหม่ของการบริหารงานองค์กรว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในระบบอย่างไม่เป็นทางการนี้ มิใช่เป็นการติดต่อสื่อสารเพียงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความชอบพอ และความเชื่อถือในกลุ่มสมาชิกซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน ความสามัคคี ความเชื่อมั่นในหมู่สมาชิกการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความรัก และความเข้าใจกัน กล่าวคือ ระบบที่ไม่เป็นทางการจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่อพนักงานได้อย่างดี เพราะบรรดาพนักงานจะรู้สึกมีความมั่นคงให้การยอมรับเข้าใจ และมีความสัมพันธ์ระหว่างหมู่สมาชิก และผู้เข้าร่วมการตัดสินใจของกลุ่ม

สารที่ใช้ในการสื่อสาร

1. การสื่อสารวัจนภาษา หมายถึง การใช้ระบบสัญลักษณ์ทั้งการพูดและการเขียนเพื่อสื่อความหมายระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารนั้นจะเป็นที่เข้าใจระหว่างทั้งสองฝ่าย หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร (กรีซ สืบสนธิ; 2526 : 63)

เสรีมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้

1. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามตรรกศาสตร์
2. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การสื่อสารจะได้ผลถ้าเข้าใจว่าสิ่งที่เราพูดหรือเขียนหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมาย เป็นการแสดงภูมิปัญญาของผู้ส่งสาร
3. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส การสื่อสารเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งถ้าหากว่าเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสมกับเวลาและโอกาส
4. ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเห็น คำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้นำมีความคิดแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จเป็นไปได้ยาก

2. การสื่อสารวัจนภาษาหรือการสื่อสารโดยไม่ใช่ภาษาพูด (Non-Verbal Communication) หมายถึง อากัปกิริยา ท่าทาง ฯลฯ ซึ่งนอกเหนือไปจากการใช้วัจนภาษา เช่น การแสดงสีหน้า ความเคลื่อนไหว ส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย การสัมผัส ลักษณะรูปร่าง เสียงที่ดังหรือค่อยระบบความถี่และท่วงทำนอง จังหวะการหยุด ระยะเวลาที่ถือ ในการสื่อสารลักษณะสภาพแวดล้อมทางด้านอาคารสถานที่ การจัดที่นั่ง คลอจองวัตถุอื่น ๆ เช่น เสื้อผ้า เครื่องประดับ เป็นต้น (กรีซ สืบสนธิ; 2526 : 88)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521) กล่าวถึงการสื่อสารโดยไม่ใช่คำพูดไว้ว่า เป็นการสื่อสารโดยใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละคนมีความหมายเฉพาะของตนเอง เมื่อเวลาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง เป็นต้น หากพิจารณาให้มีความสำคัญและประโยชน์ไม่น้อย เนื่องจาก

1. อารมณ์ และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออกโดยไม่ใช่ถ้อยคำได้ถูกต้องแน่นอน และชัดเจนกว่าการใช้ถ้อยคำ
2. ลักษณะท่าทางบางอย่างเป็นเครื่องชี้เพื่อการเสนอแนะและให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี
3. คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช่คำพูด

เสนาะ ดีเฮาว์ (2537) กล่าวถึงประเภทข้อมูลที่ผู้บริหารติดต่อกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ซึ่งจะระบุให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าจะต้องทำงานอะไร ทำอย่างไร และอะไรคือผลงานที่ควรได้รับจากการทำงานโดยรูปแบบของการสื่อสาร อาจเป็นคำสั่ง คำอธิบาย หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน ซึ่งจะระบุให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่างานของแต่ละคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานอื่น และตำแหน่งอื่นอย่างไร ทำไมจึงต้องทำงานนั้น งานที่ทำงานจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างไร เพื่อให้ผู้ทำงานตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำนั้น
3. ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร โดยแจ้งให้พนักงานทราบเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับเวลา อัตราค่าจ้าง และเงินเดือน ประโยชน์และบริการ การลาป่วย ลาภิจ สุขภาพและความปลอดภัย สภาพการทำงาน การผลิตและการตั้งราคาขาย รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับกฎเกณฑ์หรือระเบียบวินัยต่าง ๆ ขององค์กร ข้อกฎหมาย และแนวปฏิบัติตัวทั้งในขณะทำงานและนอกเวลาทำงาน

4. ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงาน ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ 1) พนักงานปฏิบัติได้ผลอย่างไร 2) พนักงานควรปรับปรุงตัวเองอย่างไร และ 3) องค์กรจะสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นอย่างไร การบอกให้พนักงานรู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่นั้น มีความสำคัญที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคน

5. ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารก่อให้เกิดสำนึกในองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นพลังอย่างหนึ่งขององค์กร โดยการสร้างความรู้สึก ความจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถทำได้โดยชี้แจงให้พนักงานเข้าใจภารกิจและวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร สร้างให้เกิดความภาคภูมิใจในชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ความสำเร็จต่อสังคมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ โดยองค์กรต้องให้การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรก่อนแล้ว บุคคลในองค์กรก็จะเผยแพร่ชื่อเสียงต่อภายนอกในขั้นต่อไป นอกจากนั้นการสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะพัฒนาตนเองโดยเฉพาะทางด้านความรู้ความสามารถเฉพาะตัวและการประสานงานกันโดยการจัดประชุมสัมมนาและการเผยแพร่ข่าวสาร

ทิศทางการสื่อสาร

เสถียร เหลืองอร่าม (2525) กล่าวถึงทิศทางการสื่อสาร สามารถจำแนกเป็นสองลักษณะ ดังนี้

1. การสื่อสารทางเดียว (One way Communication) ข่าวดังหรือคำสั่งที่ส่งไปยังผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือคูปฏิกริยาของผู้รับสาร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจจะผ่านสื่อมวลชนในการเสนอข่าวสาร หรือรายงานขององค์กรต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

2. การสื่อสารสองทาง (Two way Communicatio) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง (Response) มีการย้อนกลับ (Feedback) มาถึงผู้ส่งสาร หรืออีกนัยหนึ่งการสื่อสารสองทาง คือ กระบวนการสื่อสารที่คำนึงถึงปฏิกริยาโต้ตอบ (Feedback) ซึ่งก็คือข่าวสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารใช้การติดต่อระหว่างกัน บุคคลที่กำลังส่งสารกันนั้นก็แสดงปฏิกริยาโต้ตอบ (Interact) กับสาร แทนที่จะเป็นเพียงผู้รับอย่างเดียว

การสื่อสารสองทางในองค์กรนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรเป็นบุคคลที่กระตือรือร้น (Active) ในการแสวงหาและรับฟัง รวมทั้งกระจายข่าวสารไปยังตรงข้าม ไม่ควรนิ่งเฉย (Passive) รอให้ข่าวสารมาถึงตัวเองตลอดเวลา (บุญเลิศ ศุภคิลิก, 2525 : 25)

ลักษณะความสัมพันธ์ในการสื่อสาร (Communication Relations)

อรวรรณ ปิลาพันธ์โรวาท (2538) กล่าวถึงความสัมพันธ์ในการสื่อสารว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นภายใต้ความสัมพันธ์แบบใดแบบหนึ่ง และปฏิสัมพันธ์แต่ละครั้งมีผลต่อความสัมพันธ์โดยอาจทำให้ความสัมพันธ์กระชับขึ้น คงความสัมพันธ์เดิม หรืออาจทำให้ความสัมพันธ์อ่อนลง นอกจากนี้ ลักษณะความสัมพันธ์ยังมีผลต่อการตอบสนองต่อสารที่ได้รับหากมีความสัมพันธ์ที่ดี บุคคลก็จะตอบสนองในทางที่ดีด้วย ดังนั้น โดยทั่วไปความสัมพันธ์ในเชิงลบ จึงสะกิดกั้นการสื่อสาร ด้วยเหตุนี้ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดสิ่งหนึ่งที่ควรมีการตรวจสอบ โดยทั่วไปเราจะพบความสัมพันธ์ต่อไปนี้ในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความไว้วางใจหรือใจระหว่างบุคคล (trust) ซึ่ง Klaus และ Bass (1982) พบว่า มีอิทธิพลต่อคุณภาพ ระดับ เนื้อหา ทิศทางการสื่อสาร และระดับความเชื่อใจที่บุคคลหนึ่งมีต่อบุคคลหนึ่ง เป็นตัวชี้ประสิทธิภาพการสื่อสารที่สำคัญอย่างหนึ่ง
2. ลักษณะและทิศทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เช่น ถ้ามีการสื่อสารจากล่างขึ้นไปบน (Upward) น้อยก็อาจแสดงว่าลูกน้องมองหัวหน้างานเป็นคนไม่เปิดกว้าง เป็นต้น
3. สไตล์การสื่อสารของหัวหน้างาน และการตอบสนองของลูกน้องต่อสไตล์การสื่อสารของหัวหน้างาน รวมทั้งการตีความเหมาะสมของการใช้สไตล์การสื่อสารของบุคคลจากการรับรู้ของบุคคลอื่น

ลักษณะความสัมพันธ์ของการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 3 แบบคือ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)

การสื่อสารจากบนลงล่าง หมายถึง สารที่ส่งจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสารการปฏิบัติงานและสารทบทวน เช่น คำสั่ง กฎ ระเบียบ เป้าหมายองค์กร นโยบายคำสั่งแจง ซึ่งการสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง มิใช่ว่าจะราบรื่นเสมอไป ทั้งนี้เพราะองค์กรส่วนใหญ่มักจะใช้การสื่อสารจากบนลงล่าง โดยการเขียนหรือไม่ก็ใช้อุปกรณ์เครื่องมืออื่น ๆ เช่น จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ภาพยนต์ จดหมายข่าว การประกาศผ่านเครื่องกระจายเสียงภายในใบสั่งการ สมุดคู่มือประจำตัว ฯลฯ แทนที่จะใช้การติดต่อตัวต่อตัว หรือการสนทนา (กริช สืบสันธ์, 2526 : 80 - 81)

การสื่อสารหากมีมากเกินไปจะนำองค์กรไปสู่สภาวะข่าวสารท่วมท้น บุคลากรเบื้องหน้าที่จะอ่านเอกสารแจกภายในองค์กร คำสั่ง บันทึก ประกาศ ฯลฯ ซึ่งมีมาถึงเขาอย่างมากมาย ฝ่ายบริหารที่ฉลาด ควรจะส่งสารเฉพาะที่จำเป็น และสำคัญที่บุคลากรควรรับรู้ ควรจัดหาให้พอเหมาะและสมเหตุผล นอกจากนี้ผู้บริหารควรระวังช่วงเวลาที่เหมาะสมในการส่งสารให้บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคลากรมีแนวโน้มที่จะรู้สึกว้าวุ่นเสียผลประโยชน์ (กริช สืบสันธ์, 2526 : 81)

เสนาะ คิเฮาว์ (2537) กล่าวถึง การสื่อสารจากบนลงล่างว่าเป็นการสื่อสารแบบทางการที่ใช้กันมากในองค์กร และมีประสิทธิภาพ แต่การสื่อสารชนิดนี้มีข้อควรระวังคือ

1. องค์กรที่ใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรมากเกินไปจะทำให้ขาดความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ห่างเหิน และเกิดช่องว่างในการสื่อสารได้
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลมากเกินไป ทำให้เกิดปัญหาในการจดจำข้อมูล และนอกจากนี้การออกหนังสือมากเกินไปก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นว่าข้อมูลเหล่านั้นไม่มีความสำคัญ
3. ระยะเวลาในการส่งข้อมูลไม่เหมาะสม ทำให้ข้อมูลตกหล่นและไม่ทั่วถึง
4. ข้อมูลผิดพลาดเกิดจากการกลั่นกรองจากบุคคลหลายระดับ

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หรือการสื่อสารแนวตั้ง

(Upward communication)

การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน เป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไป โดยปรกติมักจะเป็นการสื่อสารเพื่อเสาะหาคำตอบเพิ่มเติม เป็นการแสดงความคิดเห็นหรือการให้ข้อเสนอแนะ การสื่อสารประเภทนี้จะมีผลถึงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและทัศนคติของบุคลากร สารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความค่าแก่ผู้บริหาร เพราะเป็นเสมือนหนึ่งปรอทวัดสภาพความเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้เข้าร่วมในการกำหนดการปรับปรุงการสื่อสารจากบนลงล่าง เพราะจะช่วยให้เห็นได้ว่าบุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด แนวความคิดจากสารของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับการทำงานอาจเป็นสิ่งที่มีความค่าแก่องค์กรอย่างมาก

(กรีซ สืบสันถ์, 2526 : 82)

เสนาะ ตีเฮาว์ (2537) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนว่า หมายถึง การสื่อสารจากระดับต่ำกว่า ไปยังระดับสูงกว่า พนักงานทุกคนในองค์กร ยกเว้นระดับสูงจะติดต่อสื่อสารขึ้นข้างบน เช่น ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะมีเหตุผลที่ดี จะขอข้อมูลหรือให้ข้อมูลกับบุคคลบางคนที่ระดับสูงกว่า หรือการขอหรือการแสดงความคิดเห็นไปยังบุคคลระดับสูงกว่า ข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติงานส่งให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร แยกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคำเนนการ คือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และแผนการปฏิบัติงานในอนาคต
2. อธิบายถึงปัญหาการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจแก้ไข โดยหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร
3. ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงหน่วยงาน หรือองค์กรโดยส่วนรวมให้ดีขึ้น
4. การเปิดถึงความคิดหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารทราบ

การสื่อสารในแนวดิ่งจะให้ทั้งข้อมูลในทางบวกและในทางลงแก่ผู้บริหาร หากเป็นข้อมูลในทางบวก ผู้บริหารก็น่าไปตัดสินใจได้ แต่ถ้าเป็นข้อมูลทางลบผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามการสื่อสารในแนวดิ่งมีข้อพิจารณา 2 ข้อ คือ หลักของการสื่อสารในแนวดิ่ง กับ วิธีการที่ทำให้ได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหาร

เสนาะ ศิเฮาว์ (2537) กล่าวถึงหลักของการสื่อสารในแนวดิ่ง ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

1. จะต้องมีกำหนดแผนงานการสื่อสารในแนวดิ่งไว้ล่วงหน้า การกำหนดแผนงานการสื่อสารในแนวดิ่ง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือในการส่งข้อมูล
2. แผนงานที่เกี่ยวกับการสื่อสารในแนวดิ่ง จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจรับข้อมูล และตอบสนองโดยการดำเนินการทันที เป็นการให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งข้อมูลให้ทุกครั้งตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
3. ผู้บริหารจะต้องกำหนดช่องทางการสื่อสารที่ผู้ปฏิบัติงานจะติดต่อกับผู้บริหารไว้แน่นอน โดยอาศัยวิธีการตามปกติ เพราะหากกำหนดไว้แตกต่างจากปกติ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่กล้าติดต่อด้วย นอกจากนี้จะทำให้รู้ว่าเมื่อมีปัญหาที่จะปรึกษาควรติดต่อใคร
4. จะต้องยอมรับความคิดเห็นจากบุคคลระดับล่าง ซึ่งอาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องเตรียมพร้อมที่จะรับฟังโดยถือว่าข้อคิดเห็นและความเห็นทุกอย่างเป็นประโยชน์ เพื่อทราบถึงปัญหาที่แท้จริงจากข้อมูลที่ส่งขึ้นมาจากระดับล่าง
5. จะต้องฟังข้อมูลอย่างมีเป้าหมาย โดยปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และพิจารณาและค้นหาได้พบว่าเป้าหมายนั้นคืออะไร
6. เมื่อได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการทันทีต่อปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ถ้าไม่อาจดำเนินการตามที่ผู้ปฏิบัติร้องขอ ก็ต้องแจ้งและอธิบายเหตุผลให้ทราบว่าเป็นเพราะเหตุใด มิฉะนั้นจะไม่มีใครส่งข้อมูลขึ้นมาอีกเลย
7. จะต้องปรับปรุงส่งเสริมให้มีการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา โดยการใช้ช่องทางและวิธีการสื่อสารหลาย ๆ วิธี ซึ่งตามปกติวิธีที่ใช้ได้ผลมากที่สุด คือ การสื่อสารด้วยวาจาและพบหน้ากัน แต่ก็ควรส่งเสริมให้ใช้วิธีการอย่างอื่นด้วยเช่นกัน การร้องทุกข์

การสำรวจทัศนคติ การให้คำปรึกษาแนะนำ การรับประทานอาหารร่วมกันและดูแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

วิธีการที่ทำให้ได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนในองค์กร คิดต่อสัมพันธ์กัน คือ แรงจูงใจในตัวบุคคลนั่นเอง การที่คนติดต่อกันต่างก็มีเป้าหมายของตนเองสนองความต้องการของตนเอง และปรับปรุงสถานที่ทำงานของตนให้น่าอยู่ ดังนั้นสิ่งที่เป็พื้นฐานของบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรก็คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดความไว้วางใจ ผู้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเสรีและตรงไปตรงมา ขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาก็รับฟังข้อมูลและแปรความหมายได้อย่างถูกต้อง แต่บรรยากาศของความไว้วางใจ ไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ ถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ ผู้บังคับบัญชาของเขาขอแต่จะดำเนินคดีเสนออย่างเคียวหรือเมื่อเสนอความเห็นขึ้นมาสู่ผู้บริหารก็จะถูกผู้บังคับบัญชาโดยตรงหมายหัว จะทำให้การส่งเสริมให้พนักงานร้องเรียน หรือรายงานความข้องใจไปยังฝ่ายบริหารไม่ได้รับการตอบสนอง (เสนาะ ตีเฮาว์, 2537 : 437)

เสนาะ ตีเฮาว์ (2537) กล่าวถึงผลกระทบการติดต่อสื่อสารไว้ว่า ผลดีของการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน การสื่อสารในแนวตั้งเป็นข่าวการสื่อสารที่ทำให้ผู้บริหารรับข้อมูลต่าง ๆ มีทัศนคติกว้างไกลและนำไปใช้ เป็นประโยชน์ในการบริหารอย่าง มาก ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประการ คือ

1. ข้อมูลที่ส่งจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลที่มีคุณภาพและช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานนั้นนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์
2. การสื่อสารในแนวตั้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ทัศนคติ แนวความคิด หรือพฤติกรรมตอบสนองที่มีต่อคำสั่งหรือโอบาขององค์กร
3. การสื่อสารในแนวตั้ง ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชา ปัญหาที่แท้จริง เพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับสถานการณ์มากที่สุด
4. การสื่อสารในแนวตั้งจะปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้คนเกิดความรู้สึกจงรักภักดี และรู้สึกในด้านดีขององค์กร เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานถามคำถามให้ข้อเสนอนแนะ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

5. การสื่อสารในแนวตั้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความหมายในคำสั่งหรือแนวนโยบายต่าง ๆ ที่ส่งไปยังผู้ปฏิบัติงานมากนักหรือเพียงใด โดยพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองจากข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ
6. การสื่อสารในแนวตั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเผชิญปัญหา และสามารถ แก้ปัญหาที่เกิดจากงานได้อย่างมั่นคง

สำหรับผลเสียของการสื่อสารในแนวตั้งพบอยู่เสมอ ๆ ในการสื่อสารคือ สถานภาพของผู้บริหารกับของพนักงานแตกต่างกันมาก และไม่มีความคุ้นเคยเพียงพอเหมือนกับ เพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจนำมาสรุปปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวตั้ง ดังนี้คือ

1. พนักงานมักจะมีแนวโน้มที่จะไม่แสดงความรู้สึกกับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เนื่องจากมีความรู้สึกว่าคุณความจริง หรือแสดงความรู้สึกที่จริงอาจเกิดผลเสียในคอนหลัง ทางที่ดีไม่ควรพูดหรือแสดงความคิดเห็นออกมาจะดีกว่าด้วยเหตุผลที่ว่าจะไม่ถูกเพ่งเล็งว่าเป็นคนเจ้าปัญหา
2. พนักงานมีความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่สนใจปัญหาของพวกเขาสักอย่าง แท้จริง เพราะอยู่คนละฐานะกันและไม่อาจตอบสนองข้อเรียกร้องหรือสิ่งที่พนักงานเสนอขึ้นมาได้
3. การขาดสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานส่งข่าวสาร เนื่องจาก ขาดสิ่งตอบแทน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมให้แก่ผู้ที่รายงานสาร จึงไม่รู้สึกกระตือรือร้นที่จะส่ง ข้อมูลข่าวสาร
4. พนักงานมีความรู้สึกว่าพวกเขา กับผู้บริหาร เข้ากันไม่ได้ และผู้บริหารไม่ค่อยจะมีเวลาหรือยุ่งอยู่กับงานประจำมากเกินไป จนไม่มีเวลาที่จะรับฟังปัญหาของพนักงาน และมีความรู้สึกว่าผู้บริหารคอยแต่จะจับผิด เร่งการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแต่อย่างเดียว จึงยากที่จะมองปัญหาในแนวเดียวกันได้

3. การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกันหรือการสื่อสารตามแนวนอน

(Horizontal Communication)

กรีช สืบสนธิ์ (2527) กล่าวถึงการสื่อสารในระดับเดียวกันว่าเป็น การสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันตามลักษณะการจัดสำนักงานและอำนาจขอบเขต ความรับผิดชอบ ข้าราชการจะถูกสื่อสารกันตามลักษณะการมอบหมายงานและภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ สารส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับสารการปฏิบัติงานและความมีมนุษยสัมพันธ์

เสนาะ ตีเหาวี (2537) กล่าวไว้ว่าการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนว่า คือ การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์กร ตามปกติเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน และมีหน้าที่การงานลักษณะเดียวกัน การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารนั้นขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่มีสิ่งจูงใจ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารตามแนวนอน

1. การประสานงานกัน เนื่องจากงานต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องกัน และไม่มีใครที่จะทำงานเสร็จโดยไม่มีความสัมพันธ์กับงานอื่น หรือบุคคลอื่น
2. เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยแผนงานที่ค้ำยันเกิดจากความคิดเห็นของคนหลายคน และจากข้อมูลหลาย ๆ แหล่ง การแลกเปลี่ยนข้อมูลจะทำให้กิจกรรมของหน่วยงานเรียบร้อยสมบูรณ์
3. เพื่อแก้ปัญหา เนื่องจากการปฏิบัติงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ มากหรือน้อยแล้วแต่สถานการณ์และลักษณะงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันก็จะใช้การสื่อสารในแนวนอน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน
4. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแผนงาน แนวปฏิบัติใด ๆ ในหน่วยงานบรรดาผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการพบปะหารือกัน เพื่อความเข้าใจร่วมกัน และให้เป็นไปในแนวเดียวกัน
5. เพื่อลดความขัดแย้งจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้นบรรดาสมาชิกจะต้องพบกันเพื่อต่อรอง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน

6. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งไม่เพียงแต่ในเวลาปฏิบัติงานเท่านั้น เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์ให้ดีขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน

วิธีการสื่อสารในแนวนอน

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

เนื่องจากการสื่อสารในแนวนอนเป็นกิจกรรมทางการสื่อสารที่เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลให้ดีขึ้น แต่ก็มีผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวตั้งและแนวตั้ง ปัญหาและอุปสรรคที่ควรระวังมี 3 ประการ คือ

1. การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากการสื่อสารในแนวนอนมีลักษณะค่อนข้างจะเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ คือ มักจะเป็นเรื่องส่วนตัวไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการสร้าง ความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การสื่อสารดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์

2. ผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวตั้ง เมื่อพนักงานในระดับเดียวกันติดต่อกันเอง แม้จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงโดยรวดเร็วโดยไม่จำเป็นต้องรายงานให้หัวหน้างานสั่ง บางครั้งการประสานงานกันเองอาจเกิดการผิดพลาดขึ้นได้ ทำให้งานไม่เป็นไปแบบอย่างเดียวกันต่างจากการเสนองานไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อวินิจฉัยและสั่งการ

3. ก่อให้เกิดการแข่งขันกัน กิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนมักจะนำไปสู่การแข่งขันซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลของการแข่งขันจะกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้

ส่วนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศและความพึงพอใจในการสื่อสาร

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร (Organizational Communication Climate)

บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นผลมาจากการที่สมาชิกขององค์กรรับรู้ (ทัศนคติและความคาดหวังหรือความพึงพอใจ) ต่อคุณลักษณะขององค์กร เช่น นโยบาย การส่งข่าวสาร งาน ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างไร โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสมาชิกขององค์กรเห็นว่าองค์กรไว้วางใจพวกเขา และยอมให้พวกเขามี ความเป็นอิสระ สนับสนุนและให้พวกเขารับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขา ส่งข่าวสาร เกี่ยวกับองค์ที่ถูกต้องและเพียงพอ รับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา ปกป้องหรือ กับสมาชิกขององค์กร และให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการทำงานที่ท้าทายเพียงพอ (สมยศ นาวิการ, 2527 : 101)

กรีซ สิบสนธิ (2527) กล่าวถึง บรรยากาศในการสื่อสารว่า บรรยากาศ การสื่อสารจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อบุคลากรมีสภาพความสัมพันธ์อันดีระหว่าง กัน มีความเข้าอกเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจเชื่อใจกันและกัน สูงย่อมส่งผลถึงบรรยากาศในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีผลดีขึ้นโดยที่ บุคลากรไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน ไม่เบื่อหน่ายเพื่อนร่วมงานที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สิ่งที่ผู้บริหารต้องระมัดระวังคือความเบื่อหน่ายที่เกิดขึ้นจากการไม่มีบรรยากาศในการทำงาน ซึ่ง เมื่อเกิดปัญหานี้ขึ้นแล้วเทคนิคใด ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรมีชีวิตชีวาขึ้นมาได้ย่อมเป็นสิ่งที่จะต้อง ต้องการ

ผู้บริหารที่มีความชำนาญ มักเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศในการ สื่อสารภายในองค์กร โดยการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ย่อมจะทำให้ ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเปิดเผยความรู้สึก ความคิดเห็น อันจะนำไปสู่ความเข้าใจซึ่งกันและกัน มองเห็นปัญหาร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดบรรยากาศในการสื่อสารที่จะ เลือ่อำนวยในการช่วยแก้ปัญหา ซึ่งผลดีจากสิ่งนี้ย่อมตกอยู่กับองค์กรโดยส่วนรวม

(กรีซ สิบสนธิ, 2527 : 40)

พนักงานจะต้องได้รับข่าวสารที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าของพนักงานเองควรจะรู้รายละเอียดเกี่ยวกับระบบทั้งหมดขององค์กร และสามารถปฏิบัติหน้าที่วางแผนทางสำหรับตนเองให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หลักและโครงสร้างขององค์กร ถ้าหากพนักงานขาดข้อมูลข่าวสารก็จะขาดแนวความคิดในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์กร (กรีซ สิบสนธิ, 2527 : 41 - 42)

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร จะทำให้คนมีความรู้สึกและมีปฏิริยาตอบสนองต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร ความรู้สึกและปฏิริยาตอบสนองแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของแต่ละคนที่ก่อให้เกิดทัศนคติการคาดหวังและความพึงพอใจหรือไม่พอใจของคน ส่วนที่สองคือสภาพแวดล้อมที่พวกเขาเห็นความรู้สึกของคนจะเกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องของสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือเงินเดือน ความเจริญก้าวหน้าในงาน เพื่อนร่วมงาน ข่าวสารที่ได้รับและนโยบายขององค์กร ส่วนที่สามคือผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร การแสดงออกเหล่านี้ก็คือ ความไว้วางใจต่อกันทั้งต่อฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรการเสียดสี ความรับผิดชอบต่องาน การเปิดเผยข้อมูล ความตั้งใจ ความเชื่อถือ การแจ้งข่าวสาร การตัดสินใจและการอุทิศตนเองให้กับงานขององค์กร (อ้างอิงใน ชาลิน นานา, 2539 : 37)

ความพึงพอใจในการสื่อสาร

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction) หมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่พนักงานรับรู้ภายในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสาร โดยส่วนร่วมของการสื่อสารในองค์กรนั้นว่าตอบสนองความต้องการข่าวสารของสมาชิกขององค์กรเป็นอย่างดีเพียงไร ข่าวสารมาจากใคร มีวิธีการเผยแพร่ข่าวสาร ข่าวสารถูกรับและประมวลอย่างไร บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์กรจะถูกระบุโดยการรับรู้ร่วมกันว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กรตอบสนองความต้องการของพนักงานเป็นอย่างดีเพียงไร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารถ้าหากว่าการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการสาร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจึงจะเกิดขึ้น (กรีซ สิบสนธิ 2527 : อ้างจาก Readding : 103)

สมยศ นาวิการ (2527) ได้ให้ความหมายคำว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารว่า ขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มาเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกพันอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มาเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกพันกับความมีประสิทธิภาพใด ๆ (การส่งออก หรือแปลความหมาย) ถ้าหากติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการสื่อสาร

Evan (1962) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารว่า ความพึงพอใจในการสื่อสาร คือ ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป

Pfifner (1964) กล่าวว่า การสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งหัวหน้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ถามได้ และแสดงความคิดเห็นเป็นการโต้ตอบ รวมทั้งการแสดง การยอมรับในคำสั่ง ซึ่งในขั้นแรกจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น โดยไม่ต้องกังวลว่าตนเองจะถูกลงโทษ การทำเช่นนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบหัวหน้างานแบบนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้ที่อยู่ในหน่วยงาน ซึ่งไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย

Wilo และ Downs Hazen และ Beckstorm อ้างถึงใน (สมยศ นาวิการ, 2537 : 103 - 104) กล่าวถึงปัจจัยที่บรรจุความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์กร มีดังต่อไปนี้

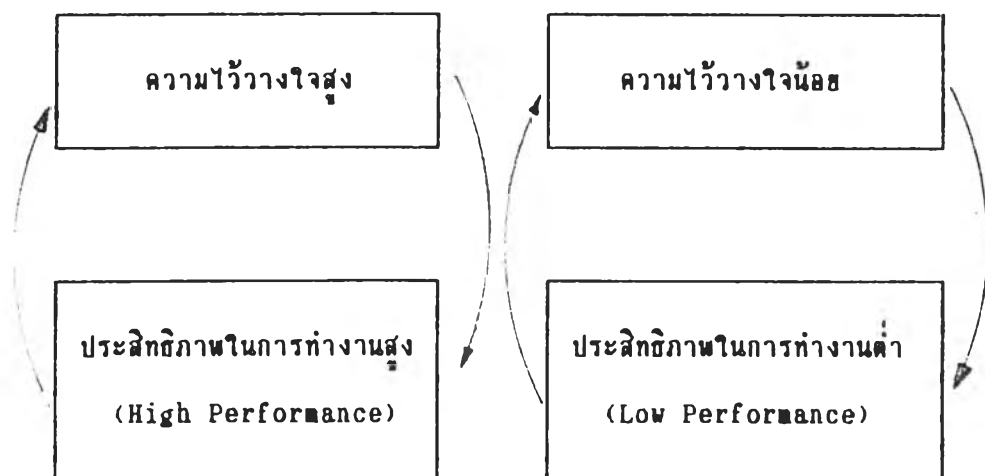
1. ความพึงพอใจในงานของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วย เงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง และผลงาน ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของงานจะมีผลช่วยสร้าง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

2. ความพึงพอใจความเพียงพอของข่าวสาร ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วยระดับของความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริการแผนงานอนาคต และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ได้รับมีความสำคัญต่อแนวความคิดของความพึงพอใจ การติดต่อสื่อสารขององค์กร

3. ความพึงพอใจความสามารถเสนอแนะปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วยรายการ เช่น สถานที่ที่ติดต่อการสื่อสารควรจะถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น การบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมุ่งหมายการปรับปรุงให้ดีขึ้น และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจประเภทของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร และการได้รับบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลง มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารขององค์กร

4. ความพึงพอใจความมีประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วยวิธีการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร เช่น หนังสือพิมพ์ บันทึก แถลงการณ์ และเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่น ๆ

Haney (อ้างถึงใน กริช สืบสันติ, 2526 : 56 - 77) การสื่อสารกับการจัดการหรือการบริหารองค์กร เสนอวงจรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสองประการคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับการแสดงออกในการปฏิบัติงาน ดังนี้



ในวงจรเสริมสร้าง จะเห็นได้ว่าเมื่อมีความไว้วางใจระหว่างฝ่ายบริหาร กับฝ่ายพนักงานสูง ย่อมทำให้การแสดงออกในการปฏิบัติงาน หรือผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย ซึ่งจะเห็นกันตรงข้ามในวงจรด้านขวามือ ในเรื่องของความไว้นั้นเชื่อใจนี้ หากพัฒนาไปถึงขั้นที่ว่า ภายในองค์กรทุกคนมีความไว้วางใจกันมากย่อมเป็นที่คาดหมายได้ว่า ผลการทำงานย่อมมี ประสิทธิภาพสูงตามไปด้วยทั้งองค์กร การติดต่อประสานงาน การทำงานเป็นทีม จะเป็นผลดีต่อ องค์กรโดยส่วนรวม การสื่อสารในองค์กรจะนำไปสู่การเสริมสร้าง และกระชับความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากร ซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่การให้ความไว้วางใจที่ต่อกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการสื่อสาร

งานวิจัยในต่างประเทศ

Robert และ O’Rielly (1974) ศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการ สื่อสารโดยทั่วไปในองค์กร เกี่ยวข้องปริมาณการสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสาร และความ พึงพอใจในการทำงาน การศึกษาดังกล่าวยังพบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทาง ของการสื่อสาร โดยบุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งข่าวไปยังบุคคลอื่น

Margaret K. Davis ศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสาร เป็นความ พึงพอใจในข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับเพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไป ใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานหาทางปรับปรุงการทำงานไปได้อย่างราบรื่นไม่มีอุปสรรค ดังนั้น ความพึงพอใจในการสื่อสาร จึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงานด้วยเช่นกัน

OSmo A. Wiio (1978) สรุปการศึกษาหัวข้อ ได้ข้อสรุปว่าความพึงพอใจใน การสื่อสารในองค์กร การศึกษาที่ Wilo ได้ข้อสรุปอีกประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจในการ ติดต่อสื่อสารของบุคลากร เกี่ยวข้องกับทิศทางของการติดต่อสื่อสารของบุคลากรกล่าวคือ บุคลากร มีความพึงพอใจในทิศทางการเป็นผู้ส่งสารไปยังบุคลากรอื่น และมีความไม่พึงพอใจในทิศทางของ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การ เช่น ข่าวสารที่บุคลากรได้รับ ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อน ร่วมงาน ข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

ส่วนที่ 4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีที่สามารถนำมาเชื่อมโยงเข้ากับการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ ทฤษฎีของ Abraham H. Maslow" ซึ่งได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ดังต่อไปนี้"

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ คือ ปัจจัยสี่ โดยองค์กรจ่ายค่าจ้างสำหรับพนักงานเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน เพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งในที่นี้ รวมไปถึงความต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน และขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน
3. ความต้องการทางด้านสังคมและความรัก (Belongingness and Love Needs) เป็นความต้องการในการมีส่วนร่วมทางสังคม ต้องการยอมรับความเป็นมิตร จากบุคคลอื่น ๆ ในสังคม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เกียรติและศักดิ์ศรี การมีตำแหน่งสูงในองค์กร และเป็นที่เคารพนับถือของบุคคลทั่วไป
5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Need for Self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิต เป็นความคาดหวังภายในบุคคลทั่วไป

จำนงค์ สมประสงค์ (2518) กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานให้มากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นจะนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตต่ำลง และเพิ่มจำนวนการออกจากงานสูงขึ้น

แน่นอน พงษ์สามารถ (2519) ได้แสดงความเห็นว่า ตัวกำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ละงานอาจไม่เหมือนกัน ปัจจุบันบุคคลมีความพึงพอใจในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และไม่เท่ากัน ความแตกต่างส่วนบุคคลในทุก ๆ ด้าน อาจเป็นตัวกำหนดปัจจัยที่แตกต่างกันได้ โดยทั่วไปปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจของบุคคลมักจะเป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งการติดต่อสื่อสารก็เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งด้วย ดังต่อไปนี้

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้า
3. ความน่าสนใจของงาน
4. ลักษณะการดึงดูดใจของหัวหน้างาน
5. องค์การฝ่ายบริหาร
6. เนื้อหาเฉพาะงาน
7. การบังคับบัญชา
8. ค่าจ้าง
9. ความหมายทางสังคม
10. สภาพการทำงาน
11. ชั่วโมงการทำงาน
12. ความยากง่ายของงาน
13. ผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการทำงาน

เก็จวลิ จิตวัฒนวิไล ได้วิจัยเรื่อง "รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาชช และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์" การวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์ กับ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานดังนี้คือ

1. หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง
2. หากข้าราชการ มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่คัดค้านโยบายการบริหาร เงินเดือน/ราสารับ และสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นดัชนีบ่งชี้ความพึงพอใจในการทำงาน

อมร ชัยสิทธิ์ (2519) ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอภาคใต้ พบว่า ปลัดอำเภอภาคใต้มีความพึงพอใจในงานที่มอบหมาย ด้วยความร่วมมือประสานจากเพื่อนร่วมงาน และประชาชนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปกครองบังคับบัญชา และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้า และความมั่นคงทางราชการ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่ในระดับสูง สำหรับความรู้สึกพึงพอใจต่อสถานการณ์รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยในต่างประเทศ

Flippo (1971) ได้สรุปองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน สภาพการทำงาน ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติให้สำเร็จ ลักษณะและรูปแบบของการบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงาน และผลประโยชน์ตอบแทน

Hammer (1971) ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูที่สอนในชั้นพิเศษในรัฐ Iowa ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนโยบายและบริหาร ความเป็นอิสระส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Hunt (1980) พบว่า สาเหตุประการหนึ่งของความไม่พอใจในการทำงาน มักจะเกี่ยวข้องกับสื่อสารในเรื่องของการไม่ได้ข่าวสารอย่างเพียงพอ บุคลากรที่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอกับการปฏิบัติงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการทำงานที่ทำ

ส่วนที่ 5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์การต่าง ๆ เท่าที่เป็นมาก็สืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น Peter F. Drucker ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหาร (หมายถึงผู้นำทางธุรกิจ) เป็นทรัพยากรพื้นฐานและหาได้ยากที่สุดสำหรับองค์การ จากตัวเลขทางด้านสถิติเมื่อไม่นานมานี้ได้ชี้ให้เห็นว่าทุก ๆ ธุรกิจใหม่จำนวน 100 แห่งที่จัดตั้งขึ้นมานั้น ประมาณ 50% หรือครึ่งหนึ่งต้องประสบกับความล้มเหลวภายในเวลาสองปี และเมื่อสิ้นปีที่ห้าจะคงเหลือธุรกิจที่ดำเนินงานต่อไปได้ประมาณหนึ่งในสามเท่านั้น ความล้มเหลวของธุรกิจดังกล่าว จะสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ตาม คิดถึงเรื่องของการบริหารในลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ความคิดเห็นส่วนมากของบุคคลผู้นั้นจะเข้าไปโดยสัญชาตญาณในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจกรรมเบื้องต้นที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของหน้าที่ทางด้านการสั่งการของผู้บริหารสามประการคือ ความเป็นผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น การศึกษาถึงองค์ประกอบทางด้านของความเป็นผู้นำนั้น จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่มากทีเดียวสำหรับผู้บริหาร (สมยศ นาวิกาน และ ผุสดี รุมาคม; 2521 : 401 - 402)

คำนิยามของความเป็นผู้นำ (Leadership Defined)

George R. Terry (1960) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Harold Koontz และ Cyrit O. Donnel ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำคือการสร้างอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กรองแก้ว อยู่สุข (2535) ให้คำนิยามคำว่า ภาวะผู้นำองค์การว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วย หรือ ผู้จัดการ เป็นต้น โดยมีกำหนดขอบเขตของการใช้อำนาจหน้าที่นั้น ๆ ซึ่งในทุกองค์การจะกำหนดไว้เป็นแผนภูมิและลาลักษณ์อักษรให้บุคลากร

ทราบทั่วกัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ อาทิ การจัดการวางแผนบทบาทของผู้นำที่ต้องแสดงตลอดเวลาดังแต่เริ่มแรกก็ คือ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อผลักดัน หรือจูงใจให้เขากระตือรือร้น ที่จะทำงานให้เสร็จ คือ ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ผู้นำที่เข้มแข็ง คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลและอำนาจ และอาจเป็นผู้นำที่ค้ำยประสิทธิภาพถ้าวางแผนหรือกำหนดตัวบุคคลให้ทำงานไม่ถูกต้อง หรือเป็นผู้นำที่อ่อนแอ ถ้าเขาไม่สามารถชักจูงผู้อื่นให้กระทำตามได้

ความเป็นผู้นำและการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่ควบคู่กันอย่างมาก ความเป็นผู้นำคือการใช้อิทธิพลทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยใช้การติดต่อสื่อสาร แนวความคิดดังกล่าวนี้ไม่ได้พูดถึงการใช้กำลังบังคับโดยตรง เนื่องจากการติดต่อสื่อสารใช้สัญลักษณ์เพื่อทำให้เกิดอิทธิพล แต่กระนั้นการติดต่อสื่อสารรวมเอาการบงการ การข่มขู่และรูปแบบของการบังคับทางสัญลักษณ์และวาจาอื่น ๆ ผ่านทางการติดต่อสื่อสารเข้าไว้ด้วย ความเป็นผู้นำนั้นเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลผ่านทางกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่าง จุดสำคัญของความเป็นผู้นำและการบริหารคืออิทธิพลระหว่างบุคคลผู้บริหารนสาขามใช้อิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาผ่านการติดต่อสื่อสาร ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับว่าการติดต่อสื่อสารประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร (สมยศ นาวิกการ, 2527 : 50 - 51)

แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Styles)

สมยศ นาวิกการ และหุสดี รุมาคม (2521) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของความเป็นผู้นำว่า แบบของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งเลือกนำมาใช้นั้นย่อมจะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของในฐานะที่เป็นผู้นำคนหนึ่ง ผู้บริหารจะแสดงแบบของความเป็นผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในลักษณะต่าง ๆ กัน การเลือกแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมย่อมจะนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายส่วนบุคคล การมีแบบของความเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมหรือการใช้เทคนิคของการจูงใจที่ไม่ถูกต้องนั้น จะทำให้เป้าหมายขององค์การได้รับความกระทบกระเทือนและคนงานจะมีความรู้สึกที่ก้าวร้าว ไม่พอใจและขุ่นเคืองได้

สมยศ นาวิกการ และหุสดี รุมาคม (2521); อ้างจาก Ralph White and Rcnald Lippitt ; 1953) ได้ชี้ให้เห็นแบบของความเป็นผู้นำสามแบบ คือ

พฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ - ประชาธิปไตย - เสรีนิยม

(Autocratic - Democratic - Laissez - Faire Leader Behavior)

ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้กับผู้ปฏิบัติงานรับทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ปฏิบัติงาน การมอบหมายงานจะมีน้อยมาก ขนาดของการควบคุมจะมีขนาดแคบ ผู้นำจะทำการควบคุมผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะให้ความสำคัญในเรื่องของการออกคำสั่งเป็นประการสำคัญ แบบของความเป็นผู้นำประเภทนี้จะมีความเหมาะสมมากที่สุดสำหรับสถานการณ์ในสนามรบ ส้อมจะเป็นไปได้น้อยมากที่จะให้มีการถกเถียงกันในเรื่องของวิถีวิธีต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการสู้รบ คนงานบางคนชอบที่จะให้มีการบอกหรือออกคำสั่งและไม่ปรารถนาที่จะมีความรับผิดชอบใด ๆ ทั้งสิ้นในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาต้องการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอนแล้ว ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการมีแนวโน้มที่จะให้ผลดีที่สุด เพราะผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานแต่เพียงบุคคลเดียวเท่านั้น

ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบของการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Democratic or Participative Style) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำประเภทนี้จะให้กลุ่มของผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดังกล่าว กลุ่มของผู้ปฏิบัติงานจะได้รับปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ผู้นำมีความเชื่อว่าคนงานจะให้ความสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วม วิธีการเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะปลดปล่อยภาระความรับผิดชอบทางด้านการตัดสินใจทั้งหมดไป การติดต่อสื่อสารใด ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพของการให้มีส่วนร่วมเช่นนี้จะมีหลากหลายทิศทางด้วยกัน ความคิดเห็นต่าง ๆ อาจจะมีการแลกเปลี่ยนระหว่างคนงานด้วยกัน และระหว่างคนงานกับผู้นำ ผู้นำแบบนี้ได้ได้รับความนิยมนับว่าหลายมากในชุดของมนุษยสัมพันธ์

ผู้นำที่ให้ความสนใจกับงานหรือมุ่งงานเป็นหลักจะหมายถึงผู้นำที่เป็นเผด็จการ ในทำนองเดียวกันผู้นำที่ให้ความสนใจกับตัวบุคคลก็จะหมายถึงผู้นำแบบประชาธิปไตย การแบ่ง พฤติกรรมของผู้นำออกในลักษณะดังกล่าวนี้ จะสืบเนื่องมาจากการยอมรับโดยทั่ว ๆ ไปว่า ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้สว้ได้บังคับบัญชาในทางใดทางหนึ่งดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำจะบอกกล่าวแก่ผู้สว้ได้บังคับบัญชาว่าให้ทำอะไร ทำอย่างไร
2. ผู้นำจะแบ่งความรับผิดชอบในความเป็นผู้นำร่วมกับผู้สว้ได้บังคับบัญชา

โดยให้ผู้สว้ได้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติงานต่าง ๆ

จะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้นำตามข้อที่ 1 นั้น จะหมายถึงความเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่เน้นหรือให้ความสนใจเกี่ยวกับงาน แต่ลักษณะของผู้นำตามข้อ 2 จะหมายถึงความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มุ่งถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ความแตกต่างในแบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานที่ผู้นำใช้ใน เรื่องที่เกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ และลักษณะของผู้สว้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นเผด็จการนั้นจะขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานที่ว่าอำนาจของผู้นำจะ ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน และผู้สว้ได้บังคับบัญชาโดยสิ้นคานเป็นคนที่มีความเกียจคร้านและ ไม่น่าไว้วางใจ (Theory X) แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตยมีข้อสมมติฐานที่ว่าอำนาจของผู้นำจะ ได้มาจากกลุ่มของผู้สว้ได้บังคับบัญชาและลักษณะของผู้สว้ได้บังคับบัญชาสามารถที่จะควบคุมตนเองใน การทำงานได้ ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม (Theory Y) จากแบบของความเป็น ผู้นำในลักษณะเผด็จการ นโยบายทั้งหมดจะถูกกำหนดขึ้นมาโดยผู้นำ แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะ เปิดโอกาสให้กลุ่มของผู้สว้ได้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการกำหนด นโยบายดังกล่าว

ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Style) ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำ โดยทั่ว ๆ ไปว่าจะทำอะไรแล้วปล่อยให้มันเป็นหน้าที่ของผู้สว้ได้บังคับบัญชากำหนดแนวทางที่จะนำมา ใช้ในการปฏิบัติงานดังกล่าว ผู้สว้ได้บังคับบัญชาจะต้องจูงใจด้วยตัวของเขาเอง และย่อมจะต้อง ขึ้นอยู่กับความต้องการของพวกเขา ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทในลักษณะของสมาชิกคนหนึ่งใน กลุ่มเท่านั้น ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้สว้ได้บังคับบัญชาร้องขอมา วิธีการของผู้นำเช่นนี้จะ

ทำให้คนงานมีความเป็นอิสระมากขึ้นในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำประเภทนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความแข็งแกร่ง กลุ่มของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี การควบคุมและการสั่งการ และจะเป็นสิ่งบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มอยู่เสมอ