



บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบททฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยจะแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ทฤษฎี และแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร การสื่อสารในองค์การ การรับรู้
สภาพแวดล้อม

ตอนที่ 2 ทฤษฎี และแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสื่อสาร สภาพแวดล้อม และความพึงพอใจใน
การทำงาน

ตอนที่ 1 ทฤษฎี แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร การสื่อสารในองค์การ การ
รับรู้ และสภาพแวดล้อม

ทฤษฎีการสื่อสาร

กรีท สืบสนธิ (2526 : 21) กล่าวว่าไม่ว่าจะแยกการสื่อสารไปศึกษาเฉพาะในรายละเอียดอย่างไรก็ตาม การสื่อสารแต่ละประเภทก็ยังคงมีองค์ประกอบสำคัญเหมือนกันอยู่ ก็คือ ผู้ทำการสื่อสาร หมายถึง ผู้ส่งสารและผู้รับสาร สาร ได้แก่ เนื้อหาสาระของสาร และระบบสัญลักษณ์สื่อ และผลจากการสื่อสาร

เสถียร เขยประทับ (2522 : 50) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสื่อสารไว้ดังนี้

1. แหล่งสารหรือผู้ส่งสาร (Source) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการจะทำการสื่อสารความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสารและวัตถุประสงค์ของตน โดยการพูด เขียน หรือแสดงกิริยาท่าทางให้บุคคลอื่น หรือ กลุ่มบุคคลอื่นทราบ

ปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการที่กำหนดประสิทธิผลมากน้อยของผู้ส่งสาร ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคนคิด ความรู้ ระบบสังคม วัฒนธรรม ปัจจัยเหล่านี้จะพบมากในสื่อบุคคล เพื่อใช้ในการโน้มน้าวใจผู้รับสาร

2. สาร (Message) คือ ผลผลิตของผู้ส่งสารที่ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสาร และวัตถุประสงค์ของคนที่ยกออกมากในรูปของรหัส (Code) เช่น คำพูดที่เราพูด สิ่งที่เราเขียน กิริยาท่าทาง ข่าว ข้อความ สัญญาณ (Signal)

ปัจจัยที่สำคัญของสารประกอบด้วยรหัส เนื้อหา การจัดเสนอ ทั้ง 3 ประการนั้น จะประกอบด้วย ส่วนประกอบ และโครงสร้าง

3. ช่องสาร หรือสื่อ(Channel) คือ วิธีการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ข่าวสาร (Message) ที่เข้ารหัส (encode) แล้วผ่านไปยังผู้รับสาร การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยช่องทางไปสู่ประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การลิ้มรส วิธีปฏิบัติเพื่อให้ใช้ช่องสารได้ เช่น การบันทึกข้อความ คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อความหมายจะมีประสิทธิภาพควรใช้ช่องทางหลาย ๆ ช่องทาง เพื่อกระตุ้นประสาทรับรู้

4. ผู้รับสาร (Receiver) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับสารของผู้ส่งสาร ผู้รับสารอาจเป็นคน ๆ เดียว หรือหลายคน เป็นสถาบัน องค์กร บริษัท

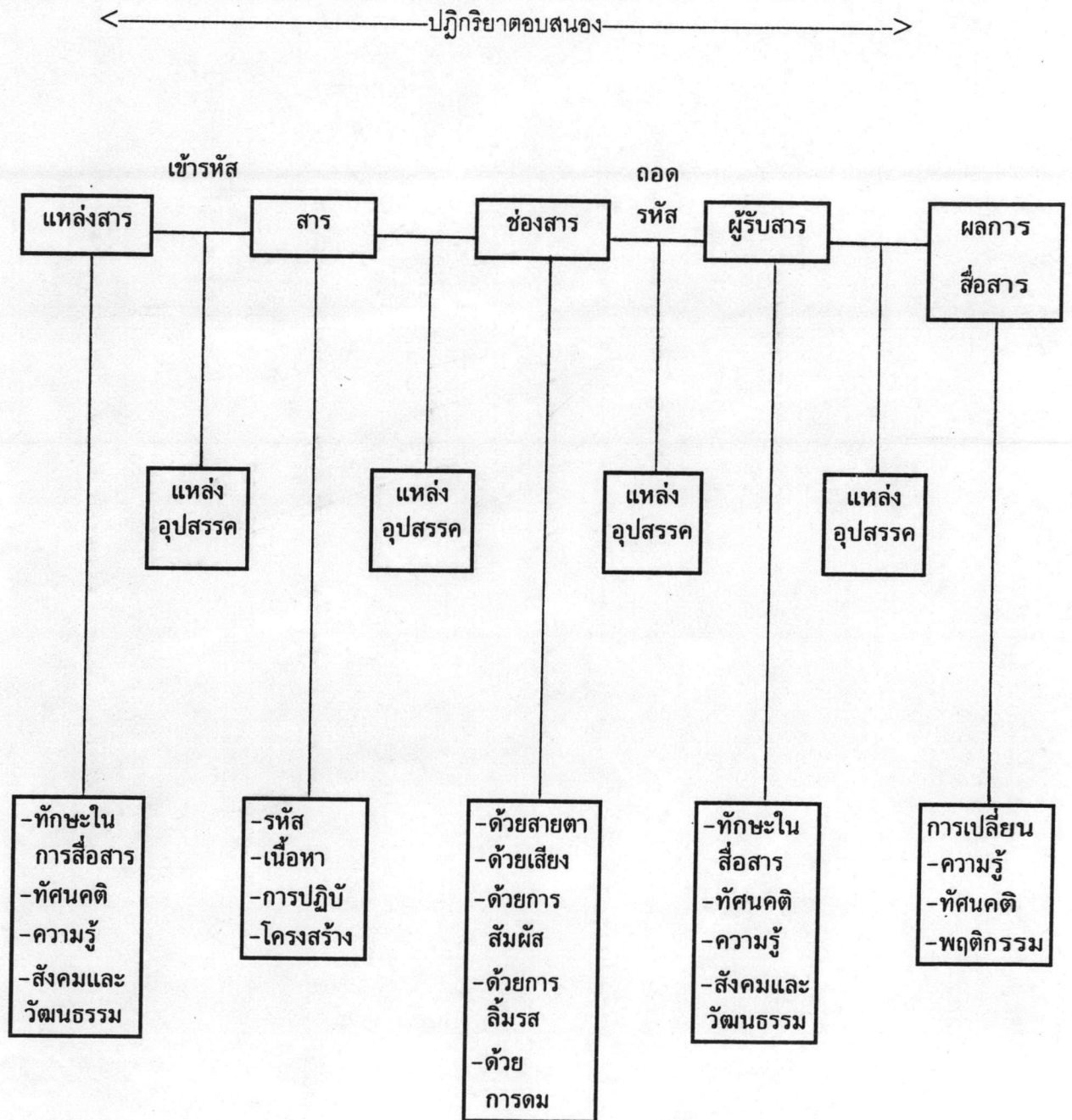
ปัจจัยที่สำคัญของผู้รับสาร ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคนคิด ความรู้ ระบบสังคม วัฒนธรรม

5. ผลของการสื่อสาร (Effect) คือ ผลที่เกิดจากการสื่อสารอาจเป็นไปได้ทั้งผลในทางลบจนถึงผลในทางบวก อาจมีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้ ทักษะคนคิด หรือพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ และผลการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นย่อมต้องการให้เกิดความเข้าใจ การตอบสนอง ที่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการส่ง

6. ปฏิกริยาตอบสนอง (Feedback) คือ ปฏิกริยาของผู้รับสารที่แสดงตอบต่อสารของแหล่งสารในกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) จะมีลักษณะตอบโต้กัน ดังนั้นบุคคลหรือองค์กรจึงเป็นทั้งแหล่งสาร และผู้รับสารในเวลาเดียวกัน การสื่อสารกลับทำให้ผู้ส่ง

สารทราบผลของการสื่อสารว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และสามารถควบคุมพฤติกรรมการสื่อสารในเวลาต่อมาของผู้ส่งสาร

แผนภูมิที่ 1 แบบจำลองการสื่อสาร



จากแผนภูมิ ในการสื่อสารทุกครั้งต้องมีแหล่งสาร แหล่งสารจะเอาสารเข้ารหัสเพื่อส่งไปตามช่องสารถึงผู้รับสาร และก่อนที่ผู้รับสารจะเข้าใจก็ต้องมีการถอดรหัสที่ผู้ส่งสารส่งมาให้ กลายเป็นสารเสียก่อนจึงจะเข้าใจสารนั้นได้ ในกระบวนการสื่อสารทุกขั้นตอนจะมีแหล่งอุปสรรคต่าง ๆ ที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพน้อยลงหรือไม่บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ

ความหมาย

สมยศ นาวิกาน (2527 : 4) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารองค์การว่า “เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายของข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ หรือบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การ”

เรดดิ้ง และ แซนบอร์น (Redding and Sanborn 1973 : 13) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การ เป็นการส่งและการรับข่าวสารภายในองค์การที่สลับซับซ้อน การสื่อสารภายในองค์การเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมถึงระบบการสื่อสารภายในองค์การ ทั้งในด้านการติดต่อจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างหรือระหว่างหน่วยงาน หรือบุคลากรในระดับเดียวกัน ศึกษาถึงมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร ระหว่างบุคคลระดับผู้บริหารกับบุคลากร ฯลฯ ศึกษาถึงทักษะในการสื่อสารทั้งด้านการพูด การฟัง การเขียน เพื่อนำมาวิเคราะห์โครงสร้างการสื่อสารในหน่วยงานต่างๆ

เคช และ คานท์ (1966 : 14) เห็นว่า การสื่อสารภายในหน่วยงานเป็นการถ่ายทอดข่าวสาร และแลกเปลี่ยนข่าวสาร และการตีความหรือให้ความหมายแก่ข่าวสารในหน่วยงาน องค์การ และหน่วยงานเป็นระบบเปิดเสรี ซึ่งได้นำเอาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มาสร้างความสัมพันธ์กับข่าวสาร เป็นพลังในการผลักดันให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ฮิวส์แมน (Huseman 1973 : 14) และนักนิเทศศาสตร์อื่น ๆ เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์การขึ้นกับรูปแบบของการจัดองค์การ แรงผลักดันให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และความสามารถ ความชำนาญในการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การเขียน การสัมภาษณ์ การอภิปราย นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎีการสื่อสารอีกหลายท่านที่เน้นอยู่ที่ช่องทางในการสื่อสาร เช่น การเขียนรายงาน การเขียนจดหมายติดต่อโต้ตอบ บันทึก วารสารภายใน จุลสาร จดหมายข่าว ฯลฯ

ดูบริน (Dubrin 1984 : 280) ได้จัดการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารในองค์การ ทั้งนี้เพราะข่าวสารทั้งหมดภายในองค์การจะถูกส่งจากบุคคลหนึ่งหรือหลาย ๆ บุคคลไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรือคนหลาย ๆ กลุ่ม

เบส และไรเธอร์แลนด์ (Bass and Ryteland 1984 : 280) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์การว่า “เป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้ และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude)”

ทั้งนี้ กริช สืบสนธิ (2526 : 17) ได้สรุปความหมายของการสื่อสารในองค์การไว้ว่า หมายถึง “กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์การ และสังคมซึ่งสามารถจะแปรปรวนไปได้ตามสภาวการณ์”

ความหมายขององค์การ

กริช สืบสนธิ (2526 : 7) ได้กล่าวว่าองค์การโดยทั่วไป หมายถึง ที่รวมของคนที่อยู่มากกว่าสองคนขึ้นไป มีการสื่อสารกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่และรับผิดชอบ องค์การทุกองค์การต่างมีลักษณะ กฎเกณฑ์ ส่วนประกอบหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแตกต่างกันไป และต่างมีลักษณะเฉพาะของตนเอง

นิพนธ์ ศศิธร (2520 : 12) กล่าวว่าองค์การจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ มีวัตถุประสงค์เป็นจุดรวมเป็นแนวมุ่ง มีคณะบุคคลไม่ใช่คนเดียวมารวมกันโดยแบ่งงานกันทำ และมีระบบความสัมพันธ์ สำหรับหน้าที่ที่แบ่งไว้รวมกันเป็นความสำเร็จขององค์การโดยตรง

จึงสรุปได้ว่า องค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย บุคลากรหลายฝ่ายมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แน่นอน โดยที่บุคลากรในองค์การทุกระดับอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจร่วมกัน

การจัดองค์การและการสื่อสาร

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการรูปแบบขององค์การมีอยู่หลายแนวทาง เมื่อทฤษฎีองค์การถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงบทบาทของการสื่อสารมีหลักการสำคัญ คือ นักนิเทศศาสตร์ไม่มองว่าทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งล้าหลังไม่ควรนำมาใช้ แต่จะต้องคิดว่าทฤษฎีต่าง ๆ จะต้องมีการศึกษากันต่อไป และแต่ละทฤษฎีมีประโยชน์ และสามารถที่จะนำไปสู่ระบบการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน (กริช สืบสนธิ์ 2526 : 19 - 32)

ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การแบ่งตามแนวคิดได้ดังนี้

ทฤษฎีคลาสสิก

เป็นแนวความคิดที่มีผู้เสนอขึ้นมาเกี่ยวกับการจัดองค์การ โดยเสนอแนวการจัดองค์การในระบบการแบ่งแยกสายงานการทำงานตามอำนาจหน้าที่และการควบคุมการทำงาน มีการจัดมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรทุก ๆ คน ทุก ๆ หน่วยงาน พร้อมกับกำหนดความรับผิดชอบ ขอบเขตของการทำงาน ฯลฯ ดังนั้นลักษณะการจัดองค์การของกลุ่มแนวความคิดนี้จึงเป็นการควบคุมการทำงานด้วยหลักการ ระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการจัดแบ่งสายการทำงานเป็นไปตามลำดับสายงานตายตัวไม่ค่อยจะคำนึงถึงความรู้สึก และทัศนคติของบุคลากร

ตามแนวความคิดของนักทฤษฎีคลาสสิก ฝ่ายบริหารจะถือว่าบุคลากรจะต้องอุทิศตัวเองให้กับการทำงานอย่างสุดกำลัง ถ้าได้รับค่าจ้างแรงงานเป็นที่พึงพอใจ คนงานต้องการเงินและเงินก็คือพระเจ้าที่จะดลบันดาลสิ่งต่าง ๆ ให้แก่ คนที่ทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการจัดระบบการตอบแทนพิเศษ และมีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน เปรียบเทียบระหว่างเวลาที่ใช้ไปในการทำงานกับผลผลิตที่ได้รับ ตลอดจนการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงาน

ทฤษฎีหรือแนวความคิดที่เน้นหนักระบบสังคม

ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดที่เน้นหนักไปในด้านระบบสังคม โดยเห็นว่าองค์การประกอบด้วยระบบกลุ่มย่อย ๆ ภายในขององค์การ กลุ่มย่อยเหล่านี้เป็นกลุ่มสังคมมนุษย์มิใช่เป็นแต่เพียงการรวมกลุ่ม

อันเกิดจากลักษณะการจัดองค์การเท่านั้น องค์การถือว่าเป็นผลรวมของกลุ่มย่อยภายในแต่ละองค์การ แนวความคิดของผู้ที่สนใจในทฤษฎีนี้มุ่งจะศึกษาวิเคราะห์ถึงหน่วยงานย่อยภายในองค์การที่สำคัญ ๆ ศึกษาถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เน้นหนักการศึกษาที่กระบวนการภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มย่อยเหล่านี้โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ นอกจากนี้ยังพยายามที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาวะแวดล้อมอีกด้วย

ด้วยเหตุดังกล่าว นักวิชาการที่สนใจในทฤษฎีนี้จึงมองการจัดองค์การในแง่ของระบบสังคม ซึ่งประกอบด้วยหน่วยย่อยต่าง ๆ อันมีความสัมพันธ์กับเหมือนลูกโซ่ คือ เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ยากแก่การที่จะอธิบายเฉพาะเจาะจงลงไปเหตุการณ์หนึ่ง นำไปสู่อีกเหตุการณ์หนึ่งเกี่ยวข้องกันไปเรื่อย ๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ขององค์การ

ทฤษฎีหรือแนวความคิดที่เน้นหลักมนุษย์สัมพันธ์

ทฤษฎีหรือแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การนี้วางรากฐานอยู่บน การคำนึงถึงลักษณะของมนุษย์และสังคมพร้อมกัน การศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มผู้ทำงาน โดยดูบทบาทของบุคลากรในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในหน่วยงาน ศึกษาถึงทัศนคติต่อองค์การ ต่อการทำงาน ขวัญในการทำงาน คำนึงถึงความต้องการทางสังคมและทางจิตวิทยาที่คนงานมีอยู่ กลุ่มที่จับตัวรวมกันอย่างไม่เป็นทางการภายในองค์การ แนวความคิดหรือทฤษฎีนี้พยายามเน้นหนักที่บุคลากรแต่ละคน โดยอาศัยหลักการทางวิชาจิตวิทยาและสังคมวิทยา พยายามที่จะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการว่าจะสามารถช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

จากวิวัฒนาการดังกล่าว เราจะสังเกตได้ว่านับจากทฤษฎียุคมนุษย์สัมพันธ์เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ผู้บริหารองค์การและนักคิดทางด้านการบริหารธุรกิจทั้งภาครัฐ และเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และมองว่าการสื่อสารมีบทบาทและเป็นตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงาน การสั่งการ การมอบหมายงาน การประสานงาน การควบคุมและติดตามประเมินผล ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความเจริญก้าวหน้า และความสำเร็จขององค์การ

ผลจากการวิจัยในต่างประเทศหลายแห่งได้รายงานถึงคุณค่าของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การว่าการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยในการเพิ่มผลผลิตและช่วยให้ผลงานโดยทั่ว ๆ ไปขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (อ้างใน กริช สืบสนธิ์ 2525 : 2) จึงกล่าวได้ว่า การสื่อสารที่มีประ

สิทธิภาพจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตและช่วยให้ผลงานโดยทั่ว ๆ ไป ขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์การ การให้ข่าวสารที่พอเพียงแก่บุคลากรจะช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น การสื่อสารสามารถทำให้บุคลากรคลายความสงสัย ไม่หวาดระแวงและไม่เข้าใจผิด เกิดความมั่นใจในการทำงาน หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจถือเป็นองค์การในสังคม ซึ่งแต่ละแห่งก็มีลักษณะเฉพาะของตนเอง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง โครงสร้างขององค์การจะยืดหยุ่นและอาจจะเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อแรงดันทางสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารขององค์การจึงเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นจำนวนมากที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การเกี่ยวกับการส่งและการแปลความหมายข่าวสารท่ามกลางบุคคลเป็นจำนวนมาก มีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงสมาชิกในองค์การไม่ว่าจะเป็น การตัดสินใจ การคิดและพฤติกรรม หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในองค์การบุคคลจะเกิดการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การที่แตกต่างกันตามลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

* หากองค์การใดสามารถจัดการด้านการติดต่อสื่อสารได้ดี ย่อมเป็นการบอกชี้ถึงความสำเร็จในการบริหารได้ประการหนึ่ง ดังที่ ทันทพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 116) กล่าวไว้ว่า

การติดต่อสื่อสาร

นำไปสู่ ความเข้าใจ

นำไปสู่ ความร่วมมือและการประสานงาน

เป็นผลต่อ ความก้าวหน้าและความสำเร็จ

อย่างไรก็ดี ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร ยังคงเป็นปัญหาในทุกองค์การ มากบ้างน้อยบ้างตามความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรผู้ร่วมงาน ผู้บริหารองค์การถือเป็นบุคคลสำคัญ เพราะอยู่ในฐานะรับนโยบายแล้วนำมาปฏิบัติ หากแต่่นโยบายนั้นนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ด้รับทราบนโยบายและความจำเป็นต่าง ๆ

การพัฒนาองค์การที่ยังผลมาสู่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้ดียิ่งขึ้นนั้น ย่อมจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การทุก ๆ ด้าน เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การมักมีสาเหตุหลายประการ เช่น การปรับปรุงระบบงาน การปรับปรุงการบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน เป็นต้น ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การทำให้องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องผสมผสานความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกันโดยทั่วไป เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงย่อมจะเสี่ยงต่อความมั่นคง การทำลาย และความกล้าในการสูญเสียสิ่งต่าง ๆ จากการคาดคิดกันไปของแต่ละบุคคล

กรณีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เป็นกระบวนการที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ระบบภายในองค์การอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการวางรูปแบบขององค์การสำหรับอนาคตจากการศึกษาของ วุฒิชัย สิทธิปรีดานันท์ (2535 : 38) ได้กล่าวว่า การแปลงสภาพความเป็นเจ้าของของรัฐวิสาหกิจที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก และต้องมีการลดตำแหน่งลงหลังการแปรรูปฯ ย่อมก่อให้เกิดผลทางสังคม เนื่องจากการว่างงาน และก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้านจากผู้เสียประโยชน์ การเตรียมงานรองรับ และการชดเชยที่จูงใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่รัฐวิสาหกิจที่มีพนักงานจำนวนน้อย หรือสามารถจะรับพนักงานที่มีอยู่เดิมเป็นส่วนใหญ่ได้หลังการแปรรูปฯ จะมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงกว่า

การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การที่กำลังจะแปรรูปนั้นย่อมมีผลกระทบเกิดขึ้นดังนี้

ผลกระทบด้านพฤติกรรม โดยทั่วไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อบุคคล โดยเฉพาะการต้องผืนพฤติกรรมเก่าที่เคยทำ หรือเคยได้มา ย่อมจะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เช่น เคยมาทำงานตามสบายในระบบเดิม ต่อมาเมื่อมีการแปรรูปต้องเข้าทำงานตามเวลาอย่างเข้มงวด เป็นต้น แรงต่อต้านจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของผลกระทบที่มีต่อบุคคลนั้น ๆ จากการศึกษาของ สุนิดา สกุลรัตน์ (2532 : 87) เรื่องนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีท่าเรือแหลมฉบัง พบว่าฝ่ายบริหารระดับกลางและพนักงานการทำเรือฯ ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ขององค์การ คัดค้านนโยบายนี้อย่างแข็งขัน

การเปลี่ยนแปลงจะได้ผลสูงสุดก็ต่อเมื่อสามารถลดการต่อต้าน และเพิ่มการยอมรับหากมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ก็จะมีส่วนช่วยให้นุเคราะห์เกิดการยอมรับได้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเรดดิ้ง (Redding อังใน กวิช สืบสนธิ์ 2526 : 130) ที่ได้ทำการวิจัยที่มหาวิทยาลัยเปอร์ดูเกี่ยวกับการสื่อสาร

ในองค์การพบว่า ความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล การบอกกล่าวให้บุคลากรได้รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าและการอธิบายเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบายจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการวิจัยของริชาร์ด เค. โกรฟว์ (Grove 1967 : 73) พบว่า หากผู้บริหารได้เห็นความสำคัญและทำการสื่อสารไปยังบุคลากรขององค์การโดยการสั่งการ ชี้แจง แจ้ง ข่าวสารหรือเน้นนโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ไปยังบุคลากรในองค์การแล้วสามารถที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

ผลกระทบด้านจิตวิทยา การเปลี่ยนแปลงจะมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนวิถีชีวิตของบุคคล เกี่ยวข้องกับการรู้สึกต่าง ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทุกคนที่เกี่ยวข้องอาจมีข้อสงสัยว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีความหมายต่อเขาเพียงใด โดยเฉพาะการทำงานในอนาคต การเปลี่ยนแปลงย่อมมีโอกาสก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และความไม่แน่นอนย่อมเกี่ยวพันกับความสามารถส่วนบุคคล ในอันที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น อัญชลี ค้อคงคา ได้กล่าวไว้ใน“สหภาพแรงงานและแรงงานสัมพันธ์” ว่ามีการเรียกร้องจากลูกจ้างเป็นอันมาก เพราะเกิดการเข้าใจผิด ไม่ทราบข้อเท็จจริง เช่น ค่าจ้าง การเลิกจ้าง การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ฯลฯ หากไม่มีการสื่อสารที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ก็อาจเกิดกรณีพิพาทแรงงานนัดหยุดงานได้ เพราะในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจยังมีสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ (สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ) ซึ่งรวมตัวกันเป็นสมาคมในอาชีพต่าง ๆ โดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก จึงจำเป็นที่หน่วยงานควรจัดความขัดแย้งอันเนื่องจากความไม่รู้ ไม่เข้าใจ ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

ผลกระทบด้านสังคมในองค์การ การเปลี่ยนแปลงย่อมก่อให้เกิดผลด้านสังคมด้วย เช่นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะการทำงาน โครงสร้างองค์การ จะต้องเปลี่ยนแปลงไปเพื่อปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ จากงานวิจัยของ ธวัชชัย ธิติศักดิ์สกุล (2526 : 2) เรื่องการศึกษาการจัดการของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยพบว่า ปตท.กำลังประสบปัญหาในการวางแผน การขาดงานประสานงานกันในบางหน่วยงาน นั้นก็แสดงให้เห็นว่า ภายในหน่วยงานจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันนอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ เจริญ บุญเสนอ (2535 : 91) เรื่องนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า การแปรรูปจะทำให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายให้มีความชัดเจน และสอดคล้อง

จากสิ่งที่กล่าวมาแล้วนั้น เราจะพบว่า การสื่อสารมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานนั้น หมายถึงพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับตัวเขาเอง ก็จะทำให้เขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ และวางแผนทางสำหรับตนเองให้เหมาะสม ถ้าหากพนักงานขาดข้อมูลข่าวสาร ก็จะทำให้ขาดแนวความคิด ในการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์กร คงจะมีพนักงานจำนวนน้อยมากที่คิดจะทำงานอยู่ในองค์กรอย่างพึงพอใจทั้ง ๆ ที่ไม่มีทางที่จะก้าวหน้าในการทำงานเลย

การบอกกล่าวให้พนักงานรู้ถึงโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานก็มีความสำคัญ เช่น ผู้บริหารให้ข้อมูลว่าองค์กรทำงานอย่างไร มีแผนที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร คำอธิบายต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่ง อรุณ รักรธรรม (2522 : 375) ได้กล่าวว่า “โดยหลักทั่ว ๆ ไปแล้ว หัวหน้างานนั้นควรมีการกระตุ้นให้คนมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างตนเองกับคนงานที่ตนควบคุมอยู่ ถ้าหากหัวหน้างานให้ความสนใจในเรื่งดังกล่าวนี้ ก็จะทำให้ความขัดแย้งที่เกิดจากการเป็นปฏิปักษ์ในคนงานลดลง” การสื่อสารสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงในระดับตัวบุคคล เช่น การให้ข่าวสาร การติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน และยังเป็นเครื่องมือที่ใช้เปลี่ยนแปลงบรรยากาศ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เช่น สร้างบรรยากาศที่มีความเชื่อใจกันโดยใช้การสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อลดความขัดแย้ง และยังมีส่วนช่วยคนรู้จักปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด

สรุปได้ว่า การสื่อสารย่อมเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพของผู้บริหาร ในอันที่จะเชื่อมโยงความคิด ความสามารถของสมาชิกในองค์กรให้ก้าวไปพร้อมกันอย่างมีระบบไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กร และความพึงพอใจของสมาชิกเป็นสำคัญ

รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

ลักษณะหรือประเภทของการติดต่อสื่อสารในองค์กรอาจจะจำแนกรูปแบบออกได้หลายลักษณะแล้วแต่ว่ามุ่งพิจารณาในประเด็นใด ซึ่งสามารถจำแนกการสื่อสารในองค์กรเป็น 4 ลักษณะได้แก่ จำแนกตามช่องทาง จำแนกตามประเภท จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ จำแนกตามทิศทางดังต่อไปนี้

1. จำแนกตามช่องทางของการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารแบ่งเป็น 2 แบบคือ

ก. การสื่อสารทางเดียว (One Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงในองค์การสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจจะผ่านสื่อมวลชนในการเสนอข่าวสารหรือรายงานขององค์การต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

ข. การสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถตอบสนองต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจแจ่มแจ้ง ทัดถึงและลึกซึ้ง การสื่อสารสองทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (feedback) ซึ่งนับเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกัน การบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ จะเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดีความหมายไปคนละทิศละทาง ประการสำคัญการสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญ และการมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งรูปแบบการสื่อสารสองทาง จะออกมาในลักษณะการประชุมหรือปรึกษาหารือ

ฮาร์โรลด์ เจ. ลิฟวิท (Harold J. Leavitt 1964 : 143) ได้กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารทางเดียวกับสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

- การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วว่าการสื่อสารสองทาง
- การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารทางเดียวมีความถูกต้องน้อยกว่าแต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทางที่มักมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

นอกจากนี้ ลิฟวิท (Leavitt 1964 : 144) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า “หากองค์การมีความต้องการความรวดเร็วและความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการติดต่อสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า”

ผลจากการวิจัยของบาร์เรตต์ (Barrett, G.V. และ Frank, R.H.) ได้ยืนยันถึงความเร็วของการสื่อสารทางเดียวมีมากกว่าการสื่อสารสองทาง “ศึกษาจากผู้บังคับบัญชา 313 คน จาก 7 ประเทศ ที่มีลักษณะงานเดียวกัน พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้เวลา 6 นาที ในการสื่อสารทางเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานสำเร็จ ในขณะที่การสื่อสารสองทางต้องใช้เวลา 10 นาที ที่จะให้งานสำเร็จ” นอกจากนี้ยังพบว่า “การสื่อสารสองทางจะทำให้ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับฟังความถูกต้องร้อยละ 80 เมื่อเปรียบเทียบกับ การสื่อสารทางเดียว”

การสื่อสารในองค์การอาจจะใช้การสื่อสารทางเดียวควบคู่กับการสื่อสารสองทาง ทั้งนี้หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจมีแนวโน้มใช้การสื่อสารทางเดียวมากกว่าหน่วยงานเอกชน อาจจะเป็นเพราะกฎระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบเป็นต้วบังคับ จึงพอสรุปได้ว่าภายในสถานการณต่าง ๆ ในการบริหารงานย่อมต้องใช้การสื่อสารทั้งสองแบบควบคู่กันไป

2. จำแนกประเภทของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ

ก. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่ง “เป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ชัดเจน” (สมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 258) อาจจะเป็นการสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษร เช่น ใบประกาศแจ้งนโยบายหรือผลความก้าวหน้าขององค์การ บันทึกต่าง ๆ หรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษรอาศัยการพูดจา เช่น การสั่งงานโดยตรง คำแนะนำผ่านตามสายบังคับบัญชา

ข. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึงการสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นไปตามแบบแผนขององค์การ เป็นลักษณะการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่งหน้าที่ ส่วนใหญ่จะใช้คำพูด เช่น การสนทนา ลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบนี้ คือ ความรวดเร็วในการสื่อสารจะมีมาก รวมถึงข่าวลือต่าง ๆ (Rumour) แต่มีข้อเสียตรงที่ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ อาจผิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย อย่างไรก็ตามการสื่อสารไม่เป็นทางการหรือปากต่อปาก “ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนลดความตึงเครียดของสมาชิกภายในองค์การ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน” จากงานวิจัยของ ปีเตอร์ Peter Blau (อ้างใน Richard 1977 : 67) ในขณะที่เดียวกันการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือต่าง ๆ ก็อาจทำลายขวัญของสมาชิกในองค์การได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะมีกลยุทธ์และวิธีการอย่างไรที่จะนำ

ประโยชน์ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ให้เกิดผลดีกับบรรยากาศ ในการทำงาน เช่น ข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาในแง่นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรอาจครอบคลุมถึงการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร บันทึกคำสั่งทางวาจา หรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (กริช สืบสนธิ 2523 : 27) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีส่วนช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

3. จำแนกตามลักษณะของรหัสที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งเป็น 2 แบบคือ

ก. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน (Verbal and Written Communication) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2521 : 197)

- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การสื่อสารจะได้ผลถ้าเขาเข้าใจว่าสิ่งที่เราพูดหรือเขียนหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมายเป็นการแสดงภูมิรู้และภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวสาร
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส การสื่อสารเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งถ้าหากเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสมกับเวลาและโอกาส
- ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้นำมีความคิดแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การจะเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ยาก

ตารางที่ 2

ตัวอย่างการสื่อสารด้วยถ้อยคำและการเขียน

ถ้อยคำ	การเขียน
การพบปะเป็นรายบุคคล	คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร
การพบปะเป็นกลุ่ม	หนังสือเวียน
การประชุม	วารสาร
การประชุมคณะกรรมการ	บันทึก

ข. การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non - Verbal Communication)

เป็นการสื่อสารโดยใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละคนมีความหมายเฉพาะของตนเอง เมื่อเวลาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง เป็นต้น หากพิจารณาให้ดีมีความสำคัญและประโยชน์ไม่น้อยเนื่องจาก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2521 : 198)

- อารมณ์ และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออกโดยไม่ใช้ถ้อยคำได้ถูกต้องแน่นอนกว่าใช้ถ้อยคำ
- ลักษณะท่าทางบางประการเป็นเครื่องชี้เพื่อการเสนอแนะและให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี
- คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด

4. จำแนกตามทิศทางของการติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 3 แบบคือ

ก. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง ลงมาตามสายการบังคับบัญชาการสื่อสารแบบนี้มักออกมาในรูปของ “คำสั่ง แจ้งนโยบาย บอกวิธีปฏิบัติงาน อำนวยงาน คำเตือน คำยืนยันและชักจูงความเข้าใจ” (ฝน แสงสิงห์แก้ว : 180) การสื่อสารแบบนี้อาจมีปัญหากับการรับรู้ข่าวสาร และการตีความหมายของข่าวสาร โดยสรุปทิศทางการไหลของข่าวสารแบบนี้ต้องอาศัยโครงสร้างขององค์การ เป็นหลักที่แสดงความสัมพันธ์ในการกระจายข่าวสาร ส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าทางวาจารวมทั้งมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแทรกอยู่ด้วย “การสื่อสารจากบนลงล่างจะเน้นการทำงานเป็นหลักโดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงาน” (สัมพันธ์ พูนนารถ 2527 : 21) อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบนี้ใช้ว่าจะราบรื่น



เสมอไป “อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารและการตีความหมายของข่าวสารได้” (สมยศ นาวิกการ 2527 : 77)

ข. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง “การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า ไปยังระดับสูงกว่า” (สมยศ นาวิกการ 2527 : 28) การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักออกมาในรูปของ “ความเห็น รายงานการปฏิบัติ คำร้องทุกข์ ข่าวลือ ข้อซักถามเมื่อสงสัย” (ฝน แสงสิงห์แก้ว : 28) นอกจากนี้ กริช สืบสนธิ (2526 : 82) ได้กล่าวว่า การสื่อสารประเภทนี้จะมีผลถึงการเสริมสร้างขวัญในการทำงานและทัศนคติของบุคลากร สารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความค่าแก่ผู้บริหาร เพราะจะช่วยให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด ในบางครั้งการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะมีการร้องข่าวหรือบิดเบือนข่าวสารเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้บริหารทราบเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับลาซาร์สเฟลด์ และเมนเซล (Lazarsfeld และ Menzel อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์ 2519 : 9) ได้สรุปว่า สถานภาพเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นสิ่งที่ขัดขวางการสื่อสารอย่างเสรีอยู่มาก เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะใด ๆ ต่อผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ค. การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันทั้งในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงาน โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูลเป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่ง ลาซาร์สเฟลด์ และ เมนเซล (Lazarsfeld and Menzel 1963 : 116) ได้แสดงความเห็นว่าการสื่อสารตามแนวนอนมีรูปแบบเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่เน้นวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจาเป็นหลัก และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมากซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นสำคัญ

ในทางปฏิบัติสมาชิกในองค์การทุก ๆ ด้าน องค์การจะใช้การสื่อสารลักษณะผสมผสานทุก ๆ ประเภท ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารในองค์การจะเป็นลักษณะใด การจัดโครงสร้างของการติดต่อสื่อสารที่กระทำอย่างรอบคอบ ก็มีผลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้กล่าว คือ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางเดียวหรือการสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติการแต่ฝ่ายเดียวกับการสื่อสารสองทาง คือรับฟังความคิด

เห็นจากพนักงานหรือผู้ปฏิบัติด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและคุณลักษณะของผู้บริหารด้วย โดยเฉพาะสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมในการสื่อสาร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาว่า ผู้บริหารและพนักงานหรือผู้ปฏิบัติในการทำเรื่องแห่งประเทศไทย มีรูปแบบการสื่อสารในองค์การเป็นอย่างไร ได้แก่ การรับทราบนโยบายของหน่วยงาน การรับข่าวสารข้อมูล การรับฟังความคิดเห็น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยอาศัยการจำแนก

ตามช่องทาง คือ ลักษณะทางเดียว และสองทาง

ตามลักษณะของรหัสที่ใช้ คือ การใช้ถ้อยคำและการเขียน

ตามทิศทาง คือ แนวบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และแนวนอน

โดยจะมีการผสมผสานกันเพื่อให้ครอบคลุมรูปแบบการสื่อสารในองค์การ รวมทั้งจะศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารและพนักงานหรือผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การดังกล่าวมีความแตกต่างกันหรือไม่

ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

การรับรู้ (Perception)

ในทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ นั่นคือว่า การรับรู้เป็นสภาพทางจิตวิทยา การรับรู้ไม่ใช่เหตุการณ์ที่เห็นได้ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ซึ่งไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง โดยทางจิตวิทยาแล้วเห็นว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวป้อน หรือตัวกระตุ้นกับพฤติกรรมที่แสดงออก แต่การแสดงออกซึ่งเราจะอ้างอิงย้อนไปถึงการรับรู้ภายในนั้นจะเป็นผลขององค์ประกอบนานาประการ เช่น การเรียนรู้ ความจำ แรงกระตุ้น อารมณ์ และอื่น ๆ ตามแนวคิดทางการศึกษาถือว่าการรับรู้เป็นกระบวนการจัดกระทำกับข้อมูล (Information Processing) ที่เกิดขึ้นภายในสิ่งมีชีวิตเป็นแนวทางในการศึกษา ระบบการจัดกระทำข้อมูลนี้มีขีดจำกัด เมื่อข้อมูลถูกป้อนหรือถูกกระตุ้นเข้ามา กระบวนการภายในก็จะดำเนินการจัดกระทำข้อมูลเหล่านั้นเป็นลำดับหลายขั้นตอน ข้อมูลหรือตัวป้อน (Input) เหล่านี้จะถูกลงรหัส (Coded) แล้วเก็บรวบรวม (Stored) และถูกนำไปใช้ (Utilized) ภายหลัง (อ้างใน ประเทือง สูงสุวรรณ 2534 : 22)

ความหมายของการรับรู้

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ในทฤษฎีต่าง ๆ กัน ซึ่งพอจะนำมาเสนอไว้โดยสังเขปได้ดังนี้

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (New Webster's Dictionary 1975 : 1100) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ ตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง

แกรริสัน และมากูน (Garrison and Magoon 1972 : 607) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้หมายถึง กระบวนการซึ่งสมองตีความ หรือแปลข้อความที่ได้จากการสัมผัส (Sensation) ของร่างกาย (ประสาทสัมผัสต่าง ๆ) กับสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นสิ่งเร้า ทำให้เราทราบถึงสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อมที่เราสัมผัสนั้นเป็นอะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร ฯลฯ การที่เราจะรับรู้สิ่งเร้าที่มาสัมผัสได้นั้น จะต้องอาศัยประสบการณ์ของเราเป็นเครื่องช่วยในการตีความหมาย หรือแปลความ

เบอร์ทเลย์ (Bertlye 1972 : 22-23) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้หมายถึง ความเป็นจริงของสิ่งทั้งหลายในโลกที่บุคคลได้รับและประมวลเป็นประสบการณ์ของตน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลนั้น ๆ อีกทั้งยังส่งผลต่อบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ ด้วย

โสภา ชูพิกุลชัย (2516-181) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้คือ กระบวนการที่อินทรีย์ต่าง ๆ พยายามที่จะแสดงความรู้สึกจากสิ่งที่ตนได้รับออกมาในรูปของการกระทำใดการกระทำหนึ่ง หรือในรูปของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีความหมาย

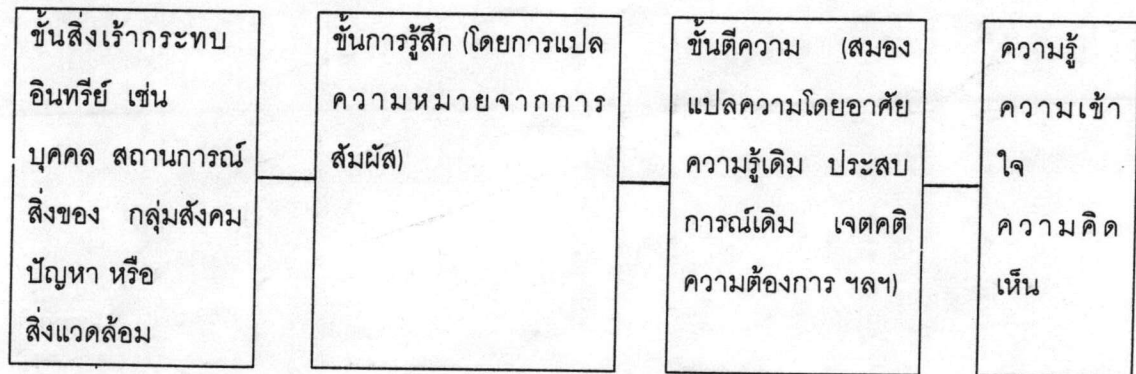
เดโช สนวนานนท์ (2518 : 29) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้คือการที่ร่างกายรับสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่มาเร้าทางประสาทสัมผัสทางใดทางหนึ่งแล้วตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้น ๆ ออกมา

สุโท เจริญสุข (2520 : 24) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้ คือ การรู้จักสิ่งต่าง ๆ สภาพต่าง ๆ ภาวะต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งเร้ามาทำปฏิกริยากับตัวเรา เป็นการแปลอาการสัมผัสให้มีความหมายขึ้น เกิดเป็นความรู้สึกขึ้นเฉพาะตัวสำหรับบุคคลนั้น ๆ

จำเนียร ช่วงโชติ และคณะ (2526 : 86) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่าการรับรู้หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้นำเอาสิ่งที่ตนได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัส ได้รู้สึกจากสิ่งเร้าภายนอกรอบตัวบุคคล เข้ามาจัดระเบียบและให้ความหมาย โดยอาศัยประสบการณ์เดิมหรือความรู้สึกเดิม ออกเป็นความรู้ ความเข้าใจ ที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของการรับรู้ได้ว่า การรับรู้คือการ แสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละบุคคล อันเนื่องมาจากการตีความหรือแปลความอาการสัมผัส (Sensation) ของร่างกายกับสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อมโดยอาศัยประสบการณ์เดิมเป็นเครื่องช่วย

กระบวนการรับรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังแผนภูมิที่ 2



เนื่องจากการรับรู้ คือ การแสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละบุคคล อันเนื่องมาจากการตีความหรือแปลความอาการสัมผัส (Sensation) ของร่างกายกับสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อมโดยอาศัยประสบการณ์เดิมเป็นเครื่องช่วย ดังนั้นการวัดการรับรู้ จึงต้องวัดจากสิ่งที่บุคคลแสดงออก อันได้แก่ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งเป็นการตอบสนอง ต่อสิ่งเร้า โดยอาจใช้แบบทดสอบ หรือแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวัด ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นได้ชัดว่า บุคคลนั้นมีการรับรู้ในสถานการณ์นั้นอย่างไร

การที่บุคคลรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้นั้น ย่อมต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของโรเซนแบลท (Rosenblatt, Cheatham and Watt 1977 อ้างในสมศรี คานติเกษม พ.ศ. 2529 : 17) ได้กล่าวว่า "การสื่อสารในองค์การจะให้ได้ผล

เป็นที่พึงพอใจหรือไม่เพียงใดนั้น ความแตกต่างของบุคคลในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งที่แตกต่างกันของบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่อย่างสำคัญ” ดังนั้นบุคคลแต่ละคนย่อมลักษณะโดยเฉพาะของบุคคล เช่น เป็นผู้ชาย หรือผู้หญิง ความแตกต่างของบุคคลจึงเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ และเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้การแปลความรู้สึกนึกคิดของบุคคลแตกต่างกัน และความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันนี้ จะมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดเป็นผลของระดับความแตกต่างของบุคคลนั้น ๆ (วุฒิชัย จำรงค์ 2520 : 103) ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอกำหนดสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบการศึกษาลักษณะองค์ประกอบทางสังคมต่าง ๆ ในครั้งนี้

ความแตกต่างทางเพศ

การวิจัยทางจิตวิทยาหลายอันได้แสดงให้เห็นว่า ผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม ทศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน ผู้หญิงมักจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนไหว หยั่งถึงจิตใจของคนได้ดีกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายใช้เหตุผลมากกว่าผู้หญิงและจดจำข่าวสารได้มากกว่า (ปรมะ สตะเวทิน 2526 : 106)

ความแตกต่างด้านอายุ

อายุเป็นองค์ประกอบที่เด่นชัดที่สุดในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะอายุจึงทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันในด้านความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ ความสนใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความจำ บุคลิกภาพ ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงถึงความพร้อมเนื่องจากอายุเป็นเกณฑ์ (สุภัททา ปินทะแพทย์ 2532 : 112)

ซี เมเปิล (C. Maple) และ ไอ แอล เจนิส และ ดีไรฟ์ (I.L. Janis and D. Rife อ้างใน บัทมา สุชินัย 2534 : 33) ได้ทำการวิจัย และให้ผลสรุปว่าการชักจูงจิตใจหรือโน้มน้าวจิตใจของคนจะยากขึ้นตามอายุของคนเพิ่มขึ้น ซึ่งมีการศึกษาพบว่า คนหนุ่มสาวนั้นจะเป็นผู้ยึดถืออุดมการณ์ มองโลกในแง่ดี และจิตใจไม่มั่นคงมากกว่าคนแก่ ในขณะที่คนแก่นั้นจะมีความเป็นคนหัวรั้นและมีความระมัดระวังสูงกว่าคนหนุ่มสาว

นอกจากนั้นโดยปกติแล้วคนที่มีวัยต่างกันมักจะมีความต้องการในสิ่งต่าง ๆ ต่างกัน มีการใช้สื่อมวลชนและสนใจข่าวสารที่ต่างกันอย่างด้วย (ปรมะ สตะเวทิน 2526 : 106)

คูเลน (Kuhlen อ้างถึงในณัฐพร ลัทธยาพร 2535 : 11) ได้ศึกษางานวิจัยอื่น ๆ ได้พบผลที่สนับสนุนแนวคิดของเขาว่า ยิ่งบุคคลมีอายุมากขึ้นเท่าไร ก็จะมีความสุขน้อยลง เนื่องจากจะมีการมองตนเองในแง่ลบมากขึ้น มีประสบการณ์การสูญเสียความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น จึงเป็นเหตุให้คนสูงอายุมีความวิตกกังวลเป็นอย่างมาก นอกจากนั้นช่วยวัยผู้ใหญ่ตอนต้น จะมีทัศนคติในการทำงานเพื่อแสวงหาความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (economic security) และความสำเร็จ (success) โดยทุ่มเทความสนใจเกือบทั้งหมดในการแข่งขันเพื่อความสำเร็จ (competition) ในการสร้างความก้าวหน้าด้วยตนเอง

ช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง จะมีทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไปจากช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนต้น กล่าวคือ ต้องการความพึงพอใจในการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น การให้บริการ ความมั่นคง และความสุขในการทำงาน ดังนั้นจึงมักเลือกงานที่ทำให้เกิดความสุขทางจิตใจมากกว่า มุ่งไปที่อาชีพที่ให้รายได้สูงแต่เพียงอย่างเดียว

ความแตกต่างด้านระดับการศึกษา

“การศึกษา” เป็นตัวแปรที่สำคัญมากต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้รับสาร ซึ่งอาจพบได้ตั้งแต่การอ่านออกเขียนได้ก็จะต้องมีการศึกษาระดับหนึ่ง การมีความรู้ความเข้าใจคำศัพท์หรือคำพูดบางประโยคก็อาจต้องการความรู้อีกระดับหนึ่งเช่นกัน สาขาวิชาที่จบมาก็มีอิทธิพลที่ทำให้บุคคลนั้นมีความรู้ ความเข้าใจหรือความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งต่างกัน

มีการศึกษาวิจัยหลายเรื่องที่ได้ชี้ว่า การศึกษาของผู้รับสารนั้นทำให้ผู้รับสารมีการเปิดรับข่าวสาร แตกต่างกันไป เช่น บุคคลที่ยังมีการศึกษาสูงก็จะมี ความสนใจในข่าวสารกว้างขวาง แต่จะไม่ค่อยเชื่ออะไรง่าย ๆ โดยจะต้องมีหลักฐานหรือ เหตุผลสนับสนุนเพียงพอจึงจะเชื่อ (ปรมะ สตะ เวทิน 2526 : 109-110)

ความแตกต่างด้านสถานภาพหรือระดับตำแหน่ง

ความแตกต่างด้านสถานภาพของบุคคล เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องการติดต่อสื่อสาร บุคคลที่มีระดับตำแหน่งภายในองค์กรสูง มีแนวโน้มที่จะได้รับข่าวสารที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของเขาได้มากกว่าบุคคลที่มีระดับตำแหน่งภายในองค์กรต่ำ บุคคลที่มีระดับ

ตำแหน่งภายในองค์การต่ำ จึงมักเป็นบุคคลที่ขาดข่าวสารอยู่เสมอ (Wafford, and others 1977 อ้างใน สมศรี ศานติเกษม 2529 : 19)

ความแตกต่างกันในเรื่องของระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมากน้อยเพียงใดของผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสารมีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก ข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นจะได้รับการติดต่อสื่อสารดูแลหรือให้ความสนใจมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำคัญของที่มาของข่าวสารนั้น ๆ ผู้ที่ให้ข่าวสารมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใด และผู้รับข่าวสารนั้นเป็นใครอยู่ในระดับตำแหน่งสัมพันธ์กับผู้ให้ข่าวสารอย่างไรบ้าง ข่าวสารอันเดียวกัน ถ้าหากว่าผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งค่อนข้างต่ำภายในองค์การนั้น ส่งข่าวสารออกมาไม่มีผู้ใดฟังหรือให้ความสนใจให้ความสำคัญ ถ้าหากข่าวสารเดียวกันนั้นส่งออกมาจากผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูง ความเชื่อถือ และความพึงพอใจก็จะมีมากขึ้น (วุฒิชัย จำนงค์ 2524 : 335 -336)

มีรายงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ระดับตำแหน่งนั้นมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของคน เช่นจากการศึกษาถึงความทะเยอทะยานของข้าราชการในระดับกลางและระดับต่ำ พบว่า ข้าราชการระดับกลางมีความทะเยอทะยาน มีความสนใจตนเองและผู้อื่น มีความต้องการจะเห็นสังคมเจริญและมีสวนช่วยให้สังคมเจริญขึ้นมากกว่าข้าราชการระดับต่ำ (ภาวดี อิศรเสนา ณ อยุธยา 2514 : 3)

ความแตกต่างของระยะเวลาของการทำงาน

เมื่อบุคคลประกอบอาชีพในหน่วยงานแห่งหนึ่งแห่งใดภายในองค์การเป็นระยะเวลาานานๆ บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน ตลอดจนเกิดการยอมรับในสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์ หรือระเบียบแบบแผนของงานที่ตนทำ ซึ่งต่างจากบุคคลที่ทำงานเป็นระยะเวลาสั้นน้อยกว่า มักจะไม่เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน ไม่ยอมรับสภาพความเป็นอยู่และกฎเกณฑ์ หรือระเบียบแบบแผนต่าง ๆ ภายในองค์การที่ตนทำงานอยู่

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการวัดการรับรู้จากความรู้สึกนึกคิด หรือความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การที่เขารับรู้ขณะนั้น เพื่อจะนำผลที่ได้มาพิจารณาหาความสัมพันธ์ของพนักงานว่ามีการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การแตกต่างกันอย่างไร โดยจะมีผลต่อ

ความพึงพอใจในการทำงานมากนักน้อยเพียงใด โดยเราจะมีเกณฑ์ในการวัดสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป

สภาพแวดล้อมของการสื่อสารในองค์การ

สภาพการสื่อสารในองค์การประกอบด้วยพฤติกรรมของคน การรับรู้เหตุการณ์การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและโอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน โดยเราพิจารณาจากการสื่อสารและการรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ รวมตลอดถึงการรับและส่งข่าวสารต่อ ๆ ไป ซึ่งพฤติกรรมสื่อสารในองค์การนี้จะขึ้นอยู่กับรับรู้สภาพแวดล้อมและความจำเป็นในการสื่อสารของบุคลากรในองค์การ “แต่โดยหลักการแล้วสภาพแวดล้อมและการสื่อสารในองค์การน่าจะส่งเสริมความเป็นมิตร ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการสื่อสารกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ” (กรีซ สืบสนธิ 2526 : 35) ดังนั้นสภาพแวดล้อมและการสื่อสารในองค์การที่เอื้ออำนวยน่าจะเป็นผลดีทั้งแก่บุคลากรและองค์การ

สภาพแวดล้อมในองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่าคนมิได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่พวกเขาทำงานอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมของบางสิ่งบางอย่างตั้งแต่กรอบโครงสร้าง ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การซึ่งมองเห็นได้ ไปจนถึงสิ่งอื่น ๆ ภายในองค์การที่มองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ แต่สามารถรู้สึกและรับรู้ได้ สเตียร์ (Steers 1979 : 365) เห็นว่าสภาพแวดล้อมองค์การจะเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมในองค์การจะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ “พฤติกรรมของสมาชิกและนโยบายของการรับรู้ เป็นสิ่งที่รับรู้โดยสมาชิกขององค์การ เป็นพื้นฐานในการอธิบายสภาพการณ์ต่าง ๆ และเป็นแหล่งที่จะกีดกันพฤติกรรมต่าง ๆ ของคน (ดูบริน Dubrin 1984 : 405)

นอกจากสภาพแวดล้อมจะมีส่วนช่วยกำหนดพฤติกรรมในองค์การแล้ว สภาพแวดล้อมยังมีอิทธิพลต่อสมาชิกอีกด้วย โดยสภาพแวดล้อมองค์การจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติต่าง ๆ และความพอใจที่คนงานที่องค์การ แนวความคิดเรื่องสภาพแวดล้อมสามารถใช้ศึกษาถึงผลกระทบด้านพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลในองค์การได้อย่างลึกซึ้ง “ซึ่งเป็นผลจากการค้นพบของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่ว่ามนุษย์ไม่ได้ตัดสินใจจากสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่จริงแต่ตัดสินใจหรือมีปฏิกิริยาต่อสิ่งที่เรารับรู้หรือเข้าใจ (perceived) เกี่ยว

กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของพวกเขา” บราวน์และโมเบิร์ก (Brown และ Moberg 1980 : 667) หากต้องการจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับต้น ๆ คือ สภาพแวดล้อม ยิ่งในอนาคตการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคมจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์การจะอยู่รอดได้นั้นจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย (วรรณภา ณ สงขลา 2530 : 27) ซึ่งสิ่งหนึ่งที่องค์การต้องให้ความสนใจมากที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ องค์การที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเป็นองค์การที่จัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ได้ดีที่สุด

เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin อ้างใน วิมลสิทธิ์ หรยางกูร 2526 : 6) นักจิตวิทยาได้เสนอว่า พฤติกรรมมนุษย์เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลภายในตัวบุคคลกับอิทธิพลภายนอกที่แต่ละบุคคลรับรู้ ซึ่งทฤษฎีสถานะของเลวินได้อธิบายการศึกษาพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับขอบเขตสภาพแวดล้อมที่บุคคลประสบอยู่ในชีวิตว่า “พฤติกรรมย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลต่าง ๆ ของบุคคลกับของสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นรับรู้ สภาพแวดล้อมนี้จึงไม่ใช่สภาพแวดล้อมที่ปรากฏจริง และไม่ได้หมายถึงแวดล้อมกายภาพแต่อย่างเดียว แต่รวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมด้วย”

การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การจึงเปรียบเสมือนการกลั่นกรองปรากฏการณ์ต่าง ๆ จากภายนอกเข้าสู่สมาชิกในองค์การ คุณลักษณะต่าง ๆ ขององค์การที่สะท้อนออกมาจึงอาจไม่ใช่ความจริงทั้งหมดแต่จะถูกแต่งแต้มด้วยค่านิยม ความต้องการ ความคาดหวังต่าง ๆ ของสมาชิกในลักษณะต่าง ๆ “เพราะในทางจิตวิทยาพฤติกรรมของบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เขารับรู้มากกว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมแท้ ๆ ที่เป็นอยู่” เฮอริเกิล และสโลคัม (Hellriegel และ Shoem 1979 : 289) และยังชี้ให้เห็นการรับรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมส่วนบุคคลเกิดขึ้นจากทั้งสภาพแวดล้อม และลักษณะส่วนตัวของแต่ละคนทำให้เกิดทัศนคติ ความคิดเห็นของตนเอง การรับรู้ ความคาดหวัง ความเชื่อ และค่านิยมที่เป็นของแต่ละคนทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกันกับของบุคคลอื่น

เราจึงควรจะเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (Milton อ้างใน โอบาส นุตตราศ 2533 : 25)



- ทักษะคติ (attitude) เป็นความรู้สึก ความคิด และความพร้อมที่จะตอบสนองของบุคคล ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

- ความคิดเห็นของตัวเอง (self concept) หมายถึงความคิดของแต่ละคนเกี่ยวกับตัวเอง จุดยืนของตัวเอง การต่อต้านความคิดเห็นที่ว่าสิ่งใดสำคัญหรือไม่สำคัญอันบอกถึงความแตกต่างของตนเองกับผู้อื่น

- การรับรู้ (perception) คือสิ่งที่บุคคลได้เห็นได้ยิน และรับความรู้สึกได้จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การ เพราะสภาพแวดล้อมถือเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองของสมาชิกในองค์การ เนื่องจาก

- เป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของแต่ละคนที่ก่อให้เกิดทัศนคติ การคาดหวังและความพอใจหรือไม่พอใจของคน

- สภาพแวดล้อมที่พวกเขาเห็น ความรู้สึกของคนจะเกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือเงินเดือน ความเจริญก้าวหน้าในงานเพื่อนร่วมงาน ข่าวสารที่ได้รับและนโยบายขององค์การ

- ผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การ การแสดงออกเหล่านี้ก็คือ ความไว้วางใจต่อกันทั้งต่อฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงานและองค์การ ความรับผิดชอบ การเปิดเผยข้อมูล ความเชื่อถือ การแจ้งข่าวสารตัดสินใจและอุทิศตนเองให้กับงานขององค์การ

จากสิ่งที่กล่าวมาแล้วนั้น การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม น่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยสามารถประเมินได้จากการวัดการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคม ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาการรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมในองค์การ 4 ด้านคือ

1. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ อาคาร วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
2. ด้านนโยบายและการบริหาร ได้แก่ นโยบาย การบริหาร การมีส่วนร่วม
3. ด้านโอกาสความก้าวหน้า ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล ความก้าวหน้า

4. ด้านการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ได้แก่ การประสานงาน ความยุติธรรม การมอบหมาย

สภาพแวดล้อมในองค์การ

ในการศึกษาวิจัยนี้ สภาพแวดล้อมในองค์การหมายถึงการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ อาคาร วัสดุอุปกรณ์ ความก้าวหน้า ความยุติธรรม นโยบาย ซึ่งผู้วิจัยขอจำแนกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ลักษณะของอาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ (สุชา จันทรเฒ 2520 : 93) สมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 406) กล่าวว่าสิ่งอำนวยความสะดวกประกอบด้วย การมีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม เช่น แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศถูกสุขลักษณะ มีส่วนช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2528 : 58) ที่ว่าสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอและเหมาะสม จะช่วยบำรุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และบาร์นาร์ด (Barnard 1966 : 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่หน่วยงานควรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความพอใจในงานว่าควรมีการปรับปรุงสภาพห้องทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุสิ่งต่าง ๆ เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน ฯลฯ ให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจ “และการทำงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีขึ้นคือ การให้สวัสดิการต่างๆ เช่น สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล” (สุชา จันทรเฒ 2520 : 93)

2. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหาร ได้แก่การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การ ความพอใจในนโยบายและการบริหารองค์การ นโยบายและการบริหารเป็นปัจจัยที่จะจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg 1959 : 60-62) และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติ มัวร์ และ เบิร์น (Moore and Burns 1956 : 130-131) ยังเห็นว่านโยบายและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ความพึงพอใจในนโยบาย โดยจะสอดคล้องกับชรูเดนและเชอร์แมน (Chruden and Sherman 1963 : 296) ได้เสนอว่าวิธีที่จะสนองความต้องการของมนุษย์ให้มีความพึงพอใจในการทำงานวิธีหนึ่งก็คือการได้เข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เช่น การแสดงความคิดเห็น การเข้าร่วมเป็นกรรมการร่วมในการตัดสินใจ เป็นการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอย่างอิสระ เป็นปัจจัยหนึ่งให้พนักงานได้รับความพึงพอใจในงาน และยัง

มีผู้กล่าวถึง ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน คือ การมีนโยบายที่แน่นอน และมีแนวทางปฏิบัติคู่กันไป (รัชนี ขวัญบุญจัน 2523 : 63) ถ้าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจในเรื่องระบบและการดำเนินงานของหน่วยงานแล้วผู้ปฏิบัติงานย่อมอุทิศตนเพื่องาน และมีขวัญและความพึงพอใจงานดี (นิพนธ์ จิตต์ภักดี 2528 : 57)

3. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโอกาสความก้าวหน้า ได้แก่การได้รับการสนับสนุนในสิ่งที่ดี เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการสนับสนุนในด้านการเพิ่มพูนความรู้โอกาสความก้าวหน้าเป็นความต้องการด้านกายภาพ และความมั่นคงของมนุษย์ที่สำคัญยิ่งซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงาน ชื่น สุขศิริ (2523 : 118) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ถ้าหากไม่มีแรงจูงใจ แต่ละคนจะไม่ยอมทำอะไร ๆ เพื่อปรับปรุงตนเอง ทุกคนย่อมต้องการสิ่งตอบแทนเสมอ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ตลอดจนให้ความเป็นธรรมตามสิทธิ์ของผู้ปฏิบัติงานที่ควรจะได้รับย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจ และมีกำลังใจ ส่วนรัชนี ขวัญบุญจัน (2523 : 64) และนิพนธ์ จิตต์ภักดี (2528 : 58) ต่างก็เห็นว่าการสร้างขวัญในหน่วยงานนั้น ประกอบด้วย การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า เช่น การยอมรับยกย่องชมเชย การศึกษาต่อ ส่วนบาร์นาร์ด (Barnard 1961 : 142-149) ได้เสนอว่าอำนาจพิเศษส่วนตัว หรือโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ การได้รับเกียรติยศชื่อเสียง เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาหลายท่าน ได้แก่ เบรช (Brech 1966 : 508) ฟลิปโป (Filippo 1961 : 417) (อ้างถึงใน บุญสิน จตุรพฤษ 2509 : 22) ได้กล่าวเช่นเดียวกันว่าโอกาสความก้าวหน้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

4. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ได้แก่ พฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงกว่าผู้ตอบหนึ่งขั้น ในด้านการมอบหมายงาน การประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดขวัญและความพึงพอใจ (สมพงษ์ เกษมสิน 2520 : 287) นั่นก็คือหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นฝ่ายจัดการในอันดับแรก ทำหน้าที่ดำเนินงานและให้บริการด้านต่าง ๆ ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นนี้ จะเป็นสิ่งสำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับถัดขึ้นไป (ศิริโสภาคษ์ นูรพาเดชะ 2529 : 81) ลักษณะการปฏิบัติงานที่สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ชี้แจงถึงข้อบกพร่องในลักษณะให้เกียรติและเป็นกันเอง มีน้ำใจในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ชี้แจงถึงข้อบกพร่องในลักษณะให้เกียรติและเป็นกันเอง จะช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (เสถียร เหลืองอร่าม 2525 : 67) ซึ่งสอดคล้อง

กับ ชื่น สุขศิริ (2523 : 148) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่พึงประสงค์ว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควรชี้จุดบกพร่อง และหาวิธีแก้ไขในการปรับปรุงปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นกันเอง จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ รุจิรา แก้วเจริญไพศาล (2531 : 137) นั้นพบว่าสภาพการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหาร และสภาพการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดดังกล่าวนำมาเชื่อมโยงกับเรื่องความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นที่การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรม ซึ่งจะนำมาใช้ร่วมประกอบการอภิปรายผลในโอกาสต่อไป

ตอนที่ 2 ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

บุคคลเป็นสมาชิกหรือสร้างองค์การขึ้นมา เพราะว่าพวกเขามีความคาดหวังหลายอย่าง พวกเขาคาดหวังถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์การ และพวกเขาต้องการให้บางสิ่งบางอย่างเป็นการตอบแทนกับองค์การด้วย ทั้งบุคคลและองค์การมีความคาดหวังร่วมกันในแต่ละฝ่าย สมยศ นาวิการ (2526 : 1) ได้กล่าวว่า “บุคคลมีส่วนร่วมอยู่ในองค์การเพื่อตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของพวกเขา องค์การจะช่วยให้พวกเขาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคลได้” ฉะนั้น คนจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน และพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาระดับการวางแผน และบริหารงานบุคคลให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษากันมากในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การ องค์การใดก็ตามหากบุคคลในองค์การไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน เป็นต้น

ความพึงพอใจในการทำงาน

1. ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน
2. องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

1) ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันดังนี้

คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good 1973 : 16) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

เบนจามิน บี โวลแมน (Benjamin B. Wolman 1973 : 22) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึก (Felling) มีความสุข เมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจ

เคธ เดวิส (Keith Davis 1981 :51) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความพอใจหรือไม่พอใจของคณงานที่มีต่องานซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของคณงานที่มีต่องาน และต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ

ไมเคิล เบียร์ (Micheal Beer 1964 :15) ให้ความเห็นเชิงจิตวิทยาว่าความพอใจในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมาก จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และความเครียดมีผลจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองของความเครียดจะลดลงหรือหมดไป จะทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานได้

ฟิลิป บี แอปเปิลไวท์ (Phillip B. Applewhite 1965 : 8) กล่าวว่าความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงานมีความ

หมายกว้าง ซึ่งรวมถึงความพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้

จำนงค์ สมประสงค์ (2518 : 109) ได้สรุปความสำคัญของความพอใจในการทำงาน คือความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้นเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานให้มากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในงานจะนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง และเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น

จากนิยามของความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดทัศนคติที่ดีและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล และองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ หากได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ ก็จะทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยหรือองค์ประกอบในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและกำหนดขึ้นให้เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารหน่วยงานและการบริหารงานบุคคลสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบในการปฏิบัติงานยังสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจหรือเครื่องล่อใจให้บุคคลในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้ด้วย

นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานดังต่อไปนี้

บี กิลเมอร์ (Von Haller B. Gilmer 1971 : 252-253) กล่าวว่าความพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ได้แก่ การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอก ซึ่งออกมาในรูปแบบที่เห็นได้ เช่น รางวัล

นอกจากนั้นกิลเมอร์ (Gilmer) ยังสรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้ามาจากความสามารถยอมทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน และผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบัน
4. ค่าจ้าง คนงานชาย เห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าคนงานหญิง
5. ลักษณะของงานที่ทำ ถ้าบุคคลได้ทำงานตรงตามความต้องการ และความรู้ ความสามารถก็จะเกิดความพอใจ
6. การนิเทศงาน การนิเทศงานที่ไม่ดี เป็นสาเหตุทำให้บุคคลไม่พอใจในงานได้
7. ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะทำให้เกิดความพอใจในงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญมาก สำหรับผู้มีการศึกษาสูง กระบวนการทำงานและบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จได้ เพราะมีกระบวนการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผล ต้องมีการสื่อสารเป็นตัวเชื่อม
9. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสงเสียง อากาศ ช่างโมงการทำงาน มีการวิจัยหลายเรื่องพบว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย
10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการ และการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

ไกเซลลี และบราวน์ (Ghiselli and Brown 1965 : 430-433) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. ระดับอาชีพ หมายถึง อาชีพที่มีสถานภาพสูง เป็นอาชีพที่อยู่ในความนิยมเป็นที่นับถือของคนทั่วไป จะทำให้ผู้ประกอบอาชีพนั้นเกิดความพอใจ

2. สภาพการทำงานต่าง ๆ หมายถึง สภาพการทำงาน หรือลักษณะงานที่มีความสะดวกสบาย ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

3. ระดับอายุ หมายถึง อายุของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน

4. รายได้ หมายถึง จำนวนรายได้ประจำและรายได้พิเศษต่าง ๆ

5. คุณภาพของการปกครอง หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

เบอร์นาร์ด (Barnard 1968 : 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. วัตถุ ได้แก่ สิ่งของ เงิน ลักษณะทางกายภาพในการปฏิบัติงาน
2. โอกาส ได้แก่ โอกาสที่จะมีอำนาจ ชื่อเสียง
3. สภาพวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ที่ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น
4. ความภูมิใจในงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่มีความสุขในงานที่ทำ
5. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีมิตรภายในหน่วยงาน
6. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงานที่เหมาะสมกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน
7. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็น
8. สภาพการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่คล่องตัว

แวน เดอร์ซอล (Van Dersal 1963 : 62-72) เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์การ
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
5. สภาพการทำงาน

เดวิท ราฟ (Davis Ralph C. 1951 : 533) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานเป็นหลักสำคัญของขวัญ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นเสมือนสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่คนพอใจย่อมได้ผลมากกว่าต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่
5. สภาพของการปฏิบัติงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรวมทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

คูเปอร์ (Alfred M. Cooper 1985 : 31-33) ได้กล่าวถึง ความต้องการของบุคคลในการทำงานไว้ดังนี้

1. ต้องการงานที่ตนเองมีความสนใจ
2. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีในการทำงาน
3. ได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมทั้งมีชั่วโมงในการทำงาน และสถานที่ทำงานที่เหมาะสม
6. ได้รับความสะดวกในการไป-กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
7. ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

องค์ประกอบทั้งหมดนี้ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานจึงเห็นได้ว่าบุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ และองค์ประกอบต่าง ๆ หากมีการสร้างแรงจูงใจที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นตัวกระตุ้น ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3) ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจได้มาก บุคคลย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร นอกจากจะเป็นผู้กำหนดนโยบายการวางแผนงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานประโยชน์ของบุคคลกับหน่วยงาน แล้วยังต้องพยายามให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีเพื่อสร้างพลังกลุ่มในอันที่จะนำสถานที่ทำงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเข้าถึงความรู้ ความสามารถ นิสัยใจคอของผู้ร่วมงาน เพื่อปรับปรุงทั้งในด้านวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้กลมกลืนกันเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่นให้ประพฤติตามวัตถุประสงค์ และพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ มูลเหตุของแรงจูงใจของบุคคลคือความต้องการพื้นฐานของมนุษย์นั่นเอง

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมีหลายทฤษฎี แต่ทฤษฎีที่สำคัญได้แก่

1) ทฤษฎีพื้นฐานความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation)

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow 1954) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับกันแพร่หลาย โดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีสิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสิ่งจูงใจและมาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูงซึ่งแบ่งเป็น 5 ชั้น ดังนี้ มาสโลว์ (1970 : 35-47)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ ความต้องการคงไว้ซึ่งสภาพเดิมของร่างกาย เช่น จำนวนน้ำ เกลือ น้ำตาล โปรตีน ไขมัน แคลเซียม ออกซิเจน สภาพความเป็นกรดเป็นด่าง และอุณหภูมิที่ปกติของโลหิต นอกจากนี้ยังรวมถึงความต้องการเกลือแร่ฮอริโมน วิตามิน และสารอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อร่างกายอีกด้วย กล่าวสรุปได้ว่า ความต้องการทางร่างกายเป็นความต้องการพื้นฐานที่จะช่วยดำรงชีวิตโดยตรง เช่น อาหาร น้ำ ความต้องการทางเพศ ฯลฯ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety) ความต้องการความปลอดภัยจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคง ความยั่งยืน ความมีเสถียรภาพ ความมีอิสระ การได้รับความคุ้มครองและการทำให้ปราศจากความหวาดกลัว ความกังวลใจ ทั้งนี้รวมถึงความพยายามในการแสวงหาความปลอดภัยของสังคม

โดยส่วนรวม เป็นต้นว่าความสามารถที่จะควบคุมเพื่อที่จะเอาชนะต่อภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น สภาวะปัญหาทางสังคม โรคระบาด อาชญากรรม โรคจิต ฯลฯ กล่าวสรุปได้ว่าเป็นความต้องการ ความมั่นคงของตนเอง และได้รับการป้องกันเสถียรภาพทางกาย และความสัมพันธ์กับผู้อื่น

3. ความต้องการทางสังคม (Social) เป็นความต้องการด้านความรัก ความเอาใจใส่ ความผูกพัน การเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ซึ่งแสดงให้เห็นได้โดยความรู้สึกที่ได้รับความกระทบกระเทือนต่อการจากไปของมิตรสหาย คนรัก บุตรและภรรยาหรือความรู้สึกที่เจ็บปวดอย่างมากต่อการที่ถูกทอดทิ้งให้อยู่อย่างโดดเดี่ยว ถูกตัดขาดหรือสภาพไร้ญาติขาดมิตร ความต้องการทางสังคมนี้ หากได้รับการขัดขวางจะเป็นเหตุให้เกิดความแตกแยกทางสังคมได้ และความต้องการดังกล่าวนี้บุคคลอยู่ในฐานะเป็นทั้งผู้ให้และรับด้วย กล่าวสรุปได้ว่าเป็นความต้องการความรักความชอบ ความรู้สึกเป็นเจ้าของในความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้อื่น

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem) โดยทุกคนในสังคมมีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประเภทคือ

4.1 ความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเก่งกล้าสามารถและความมีอิสระเสรี

4.2 ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะที่ได้รับความยอมรับนับถือซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือ และเห็นความสำคัญ

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะบรรลุถึงความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์ถึงกระทำได้ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากความต้องการต่าง ๆ ที่กล่าวมาทุกขั้นนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นนี้จะพบความแตกต่างระหว่างบุคคลได้มากที่สุด เป็นความต้องการหรือใฝ่ฝันที่จะเป็นผู้บริหาร กล่าวโดยสรุปคือเป็นระดับความต้องการสูงสุด เป็นความต้องการบรรลุความหวังของคนและการได้ใช้ความสามารถทำในสิ่งที่ตนคิดริเริ่มอย่างเต็มที่

ความต้องการของบุคคลสามารถเรียงลำดับตามความสำคัญได้จากความต้องการระดับต่ำสูง ความต้องการทางร่างกาย - ความปลอดภัย - ความต้องการทางสังคม - ความมีเกียรติยศชื่อเสียง - ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow จะเป็นไปตามรูป



2) ทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัยของ Herzberg (Frederick Herzberg and others, 1959)

เฮอริชเบอร์ก และคณะได้เสนอทฤษฎี “Two Factor Theory” ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับทฤษฎีของ Maslow ทฤษฎีของ Herzberg มุ่งเน้นบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการให้ผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่คำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีตลอดเวลา หากขาดปัจจัยกลุ่มนี้จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในงานประกอบด้วย

- (1) นโยบายและการบริหารองค์การ
- (2) การควบคุมบังคับบัญชา
- (3) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน
- (4) สภาพแวดล้อมของการทำงาน
- (5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- (6) เงินเดือนที่เหมาะสม
- (7) นโยบายขององค์การ
- (8) สถานภาพของผู้ปฏิบัติ (ตำแหน่ง)

2. กลุ่มปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความชอบและรักงานเป็นตัวสร้างให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลในองค์การ จะช่วยให้ปฏิบัติงานอย่างประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- (1) ความสำเร็จ
- (2) การยกย่อง
- (3) ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า
- (4) ลักษณะของงาน
- (5) ความรับผิดชอบ
- (6) โอกาสเจริญเติบโต

การค้นพบของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg) สรุปได้ว่าปัจจัยอนามัยมีขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม บำรุงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากไม่จัดให้มีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงาน อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ ส่วนปัจจัยจูงใจมีขึ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจ ช่วยให้คนกระตือรือร้นในการทำงาน ดังนั้น หากผู้บริหารต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และมีผลงานที่มีคุณภาพสูง ควรจัดให้มีปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม

ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์(Maslow)และทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัยของเฮอริสเบิร์ก(Herzberg) มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) มุ่งเน้นบำบัดความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อได้รับการบำบัดความต้องการก็จะพอใจในงาน ทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) จะเน้นที่ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนทฤษฎีของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg) เน้นสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ทั้ง 2 ทฤษฎีต่างก็มุ่งหวังสภาพของ “ความพอใจ” (Satisfaction) ของผู้ปฏิบัติงานเหมือนกัน ทั้งสองทฤษฎีจึงมีความสัมพันธ์กัน



แผนภูมิที่ 4

การเปรียบเทียบระหว่างรูปจำลองของ Maslow และ Herzberg

ทฤษฎีของ Maslow	ทฤษฎีของ Herzberg	
ความต้องการ ความสำเร็จสมปรารถนา	ลักษณะงาน ความสำเร็จ ความเจริญเติบโต	ปัจจัยจูงใจ
ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง	ความก้าวหน้า การยกย่อง	
ความต้องการทางสังคม	สภาพภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การควบคุมบังคับบัญชา	ปัจจัยอนามัย
ความต้องการปลอดภัยมั่นคง	นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	
ความต้องการทางร่างกาย	สภาพแวดล้อมของงาน เงินเดือน	

ที่มา : Keith Davis, Human Behavior at work (New York : McGraw-Hill, 1977) p.53.

3. ทฤษฎี อี.อาร์.จี (ERG - Existence relatedness and Growth Theory) ได้จัดกลุ่มความต้องการของบุคคลโดยมีบรรทัดฐานจากแนวคิดลำดับความต้องการของมาสโลว์ โดยมี 3 กลุ่มคือ

- 3.1 ความต้องการการดำรงชีวิต
- 3.2 ความต้องการความสัมพันธ์
- 3.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

แนวคิดจากทฤษฎี แม้จะเป็นการศึกษาจากลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ก็ตาม แต่ก็มีประเด็นสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันใน 2 ลักษณะ คือ

1. ตามสภาพความเป็นจริง ความต้องการทั้ง 5 ชั้น สามารถจัดกลุ่มรวมกันได้ 3 ชั้น เท่านั้น

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีตามลำดับชั้นของมาสโลว์กับทฤษฎี อี.อาร์.จี

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ มาสโลว์	ทฤษฎี อี.อาร์.จี
ความต้องการทางร่างกาย	ความต้องการการดำรงชีวิต
ความต้องการความปลอดภัย	
ความต้องการทางสังคม	ความต้องการความสัมพันธ์
ความต้องการการยอมรับนับถือ	ความต้องการความเจริญก้าวหน้า
ความต้องการความสำเร็จ	

ความต้องการการดำรงชีวิต เปรียบเทียบได้กับความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางสังคมและทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ซึ่งหมายถึงความต้องการในการยังชีพ ที่พักอาศัย รวมทั้งความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวง

ความต้องการความสัมพันธ์ มีลักษณะเหมือนกันกับความต้องการทางสังคม ซึ่งได้แก่ ความต้องการการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความต้องการความเจริญเติบโต สามารถเปรียบเทียบได้กับความต้องการการยอมรับนับถือและความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ ซึ่งหมายถึงความต้องการ ความเจริญ การพัฒนา การแสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้แก่ตน ความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีอยู่

2. ตามแนวทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เห็นว่าคุณคนจะมีความต้องการสูงขึ้นได้นั้น จะต้องได้รับการตอบสนองของความต้อการในขั้นต้นก่อน แต่แนวทางทฤษฎีมีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ บุคคลอาจจะมีความต้องการหลาย ๆ อย่าง พร้อมกัน โดยอาจมีความต้องการในระดับสูงพร้อม ๆ กับความต้องการในระดับต่ำ ในขณะที่บุคคลพึงพอใจจากความคับข้องใจใน ความพยายามที่จะบรรลุให้ถึงระดับนั้น ๆ ลักษณะเช่นนี้อาจเป็นเหตุให้บุคคลมีความพยายามจะกลับไปแสวงหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าก็ได้

แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

จากทฤษฎีความพึงพอใจดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองของความต้อการของบุคคล นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ดังนี้

เบอร์นาร์ด (Barnard 1966 : 142) กล่าวว่าสิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพอใจ และสิ่งที่จูงใจได้แก่

- สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน
- โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- สภาพแวดล้อมที่ปรารถนา ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องใช้
- ความดึงดูดใจทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนงาน
- ความสนิทสนมกลมเกลียวของบุคลากรในหน่วยงาน

กิลเมอร์ (Gilmer 1966 : 430) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวความพึงพอใจ ได้แก่

- ความพึงพอใจในการบริหาร
- การบังคับบัญชา
- ลักษณะทางสังคม
- สภาพการทำงาน

คูเปอร์ (Gooper 1985 : 31-33) ได้ให้แนวความคิดที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนเกิดความพอใจในงาน อาจเกิดจากภายนอกหรือภายในตัวบุคคลก็ได้ ได้แก่

- มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
- มีโอกาสก้าวหน้า

- สภาพการทำงานที่ดี เช่น สถานที่
- การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการปกครอง

จากทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานดังกล่าว จะเห็นว่านักวิชาการ นักทฤษฎีมีความคิดหรือทัศนคติแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจ ในการศึกษาเรื่องความพึงพอใจยังไม่สามารถอิงทฤษฎีใดแน่นอนตายตัว แต่จะได้นำทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมาพิจารณาหาตัวแปรที่เป็นสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงาน โดยจะพิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวข้องคือรูปแบบการติดต่อสื่อสารและสภาพแวดล้อมในองค์การ ที่จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความพอใจในงานมากขึ้นขึ้นอยู่กับลักษณะการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชาและสิ่งจูงใจเป็นสำคัญ ถ้าองค์การใดมีผู้บริหารที่เข้าใจเรื่องนี้เป็นอย่างดี ประกอบกับมีปัจจัยจูงใจมาก องค์การนั้นก็จะมีพนักงานที่มีความพอใจในงานมาก

และสำหรับงานวิจัยนี้ใช้แนวคิดความพึงพอใจของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg) มาเป็นกรอบในการศึกษา คือ ทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอนามัย เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะมาใช้ร่วมประกอบการอภิปรายผลในโอกาสต่อไป

ตอนที่ 3 งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร กับความพึงพอใจในการทำงาน

จิตรา จิตรานุกูล (2524 : 82-83) ได้ศึกษาถึงการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การ นั้นพบว่า ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจในการให้รางวัล จะเกิดความดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจที่จะติดต่อสื่อสารด้วย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการบีบบังคับ ก็จะทำให้ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารลดลง

สมศรี ศานติเกษม (2529 : 73) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคลความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ทิชาพร เลิศสมบุรณ์ (2532 : 1) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในการส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่า พนักงานสามารถรับทราบข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานและเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากเอกสาร หรือ หนังสือเวียน ส่วนการติดต่อสื่อสารในการส่งงานแบบเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการ จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

บุญณิกา วงศ์วานิช (2533 : 1) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร สถานภาพทางสังคม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในเขตจังหวัดนครราชสีมา พบว่า รูปแบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เยาวลักษณ์ เลาะห์จินดา (2518 : 165) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาลประจำในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพการทำงาน นโยบาย การบริหารงานการปกครองบังคับบัญชาสัมพันธภาพในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับกลาง แต่เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและนโยบายการบริหาร ความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ

สุธน จุฑาทิพย์ (2515 : 135) ได้ศึกษาเรื่องกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเลพบว่า ความพอใจในงาน ความพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน และความเป็นมิตรของนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเลมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ระวิทย์ บุญสินสุข (2534 :133) ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้เสนอแนะว่าทิศทางการสื่อสารในองค์กรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง คือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่าง ๆ อย่างเปิดเผยเสรี ส่งเสริมเกิดการสื่อสารจากล่างขึ้นบน สำหรับวิธีการสื่อสารหน่วยงานควรมีเครื่องมือสื่อสารเพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ ส่วนการสั่งงานควรใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษรควบคู่กันไป

พรทิพย์ วชิรินทร์ติก (2529 : 75) ได้ศึกษาเรื่องความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพอใจในแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการมีความสอดคล้องกันระหว่างแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา กับคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา

สุวรรณ สุวรรณผล (2519 : 2) ได้ศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของผู้ช่วยพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจิตเวช ผลการศึกษาพบว่า ผู้ช่วยพยาบาลโดยส่วนรวมมีความพึงพอใจในหน่วยงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเชิงบวก ส่วนความพึงพอใจในลักษณะงานและสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นไปในเชิงลบ

อมร วิชัยดิษฐ์ (2519 : 3) ได้ศึกษาความพึงพอใจของปลัดอำเภอในภาคใต้พบว่า ปลัดอำเภอภาคใต้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดี โดยเฉพาะในเรื่องงานที่ได้มอบหมายการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงานและความยุติธรรมจากผู้ได้บังคับบัญชา การมีชื่อเสียง ได้รับการยกย่อง ความมั่นคงก้าวหน้าในราชการ และความรู้สึกดีต่อสิ่งแวดล้อม

สกุล แสงแก้ว (2522 : 1) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจนครบาลว่า มีความพึงพอใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการทำงานอยู่ในระดับสูงสุด และมีความพอใจในสภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่ในอันดับต่ำสุด

นิยม ศรีวิเศษ (2521 : 2) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครู เขตการศึกษา พบว่า ครูพึงพอใจในปัจจัยความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับสูง มีความพึงพอใจระดับปานกลางในปัจจัยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะงาน การปกครอง บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงานและเงินเดือน

มณูญ บุญเชิด (2519 : ง-จ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด พบว่า องค์กรประกอบที่ศึกษานิเทศก์รู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบและปริมาณของงาน องค์กรประกอบที่ไม่

พึงพอใจ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าและ ความมั่นคงของงาน และการบริหาร

สุวัฒน์ อ่างศรีสกุล (2527 : 2) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ของสารวัตรสืบสวนสอบสวน สถานีตำรวจนครบาล พบว่า ด้านลักษณะงานมีความพึงพอใจอยู่ใน ระดับสูงมาก ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับสูง ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ

งานวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและความพึงพอใจในการทำงาน

ชัยชาญ ศรีทอง (2529 : 3) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครู ได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการบริหาร สถานสภาพและการยอมรับนับถือในตัวผู้ บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน ภารกิจในการรับผิดชอบ นอกจากนี้ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ บริหารชั้นต้นที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีขวัญที่ดี ได้แก่ หมั่นอบรมฝึกฝน พัฒนาการทำงานที่ดีขึ้น สร้างบรรยากาศสิ่งแวดลอมที่เป็นกันเอง มีน้ำใจในการทำงานร่วมกันตลอด จนเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

เสถียร เหลืองอร่าม (2529 : 67) ได้กล่าวถึงลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ชั้นต้นที่พึงประสงค์ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นต้นควรชี้จุดบกพร่องและหาวิธีแก้ไขในการปรับปรุงการ ปฏิบัติในลักษณะเป็นกันเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ

สมหมาย ติระจิตโต (2534 : 40) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาระรับผิดชอบต่อครอบครัว ภาระรับผิดชอบต่อหน้าที่สภาพแวดล้อมของโรงเรียนกับปัญหาของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุป ได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจได้แก่ สภาพ แวดลอมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายการบริหาร งาน รายได้ ชั่วโมงในการทำงาน สวัสดิการในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความเป็น อยู่ส่วนตัว สภาพการทำงาน

เทอร์นิบซีส (Turnipseed อ่างถึงโนบุญศรี ชัยชิตามร 2534 : 9) ได้กล่าวถึง ปัจจัยเกี่ยว กับสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลกระทบต่อหน่วยงานที่ให้บริการด้านสุขภาพ 2 ประการ คือ

ประการแรกมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์กับผู้บริหารและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ประการที่สอง ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานก่อให้เกิดอาการแสดงที่ผู้บริหารอาจใช้ในการระบุปัญหาที่มีผลต่อสัมพันธภาพและผลงานของบุคลากรในหน่วยงานได้

ซาวิชี และ คอว์เลย์ (Savichi and Covley อ้างถึงในบุญศรี ชัยชิตามร 2534 : 9) จากงานวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่พยาบาลขาดอิสระในการทำงาน หรือขาดอำนาจหน้าที่ที่จะช่วยให้งานดำเนินต่อไป ทั้งที่ต้องรับผิดชอบงานสูง จะทำให้พยาบาลเกิดความคับข้องใจความรู้สึกว่าล้มเหลวในการทำงาน ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เน้นปริมาณและคุณภาพของงานมากเกินไป โดยเฉพาะการพยาบาลผู้ป่วยระยะวิกฤตพยาบาลต้องใช้ความรู้สึกและความสามารถ จึงเป็นสาเหตุของการเบื่อหน่ายและไม่พึงพอใจได้ นอกจากนี้ถ้าหน่วยงานมีการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน กำหนดสายการบังคับบัญชาไว้ชัดเจน ก็จะไม่ทำให้พยาบาลเกิดความขัดแย้ง และกำกวม ในบทบาท ซึ่งจะนำไปสู่ความเบื่อหน่ายและไม่พึงพอใจ และจากงานวิจัยของ ไพน์ (Pines) และแกนเนอร์ (Kanner) (1982) ยังเสนอว่าสภาพแวดล้อมในการ ทำงานที่ขาดสภาพการณ์ทางบวกก็ก่อให้เกิดความเครียดได้และไม่พึงพอใจได้

นารี มิตรสัมพันธ์ี (2523 :19) ได้ศึกษาการสำรวจสภาพแวดล้อมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า นิสิตรับรู้ว่าสภาพแวดล้อมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับอาคารสถานที่เด่นที่สุด รองลงมาคือ บรรยากาศในการเรียนการสอน ความสัมพันธ์กับเพื่อน ความประทับใจมหาวิทยาลัย และการบริหารที่ดีที่สุด

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ส่วนใหญ่ไม่ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อม และความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง แต่กล่าวถึงตัวแปรอื่น ๆ ในลักษณะคละกันไป จะเห็นได้ว่ารูปแบบการสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนการรับรู้สภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการรับรู้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ กัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยต่าง ๆ มาใช้ประกอบในการทำวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป