

ทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตมนุษย์ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ข่าวสารและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจ จูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน การที่จะบรรลุสิ่งเหล่านี้ได้ก็ต้องอาศัยการสื่อสาร¹²

คานิยามของการสื่อสารที่กระต๊อดรัด เข้าใจง่ายและสามารถนำไปปรับเข้ากับเหตุการณ์พัฒนาต่าง ๆ ได้ ก็คือ คานิยามที่ว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการที่ความคิด หรือข่าวสารถูกส่งจากแหล่งสารไปยังผู้รับสารด้วยเจตนาที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางประการของผู้รับสาร¹³

¹² เสถียร เขยประทับ, การสื่อสารและการพัฒนา (กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระยาการพิมพ์, 2528), หน้า 27.

¹³ Rogers, E.M., Communication Strategies for Family Planning (New York: The Free Press, 1972), p. 43.

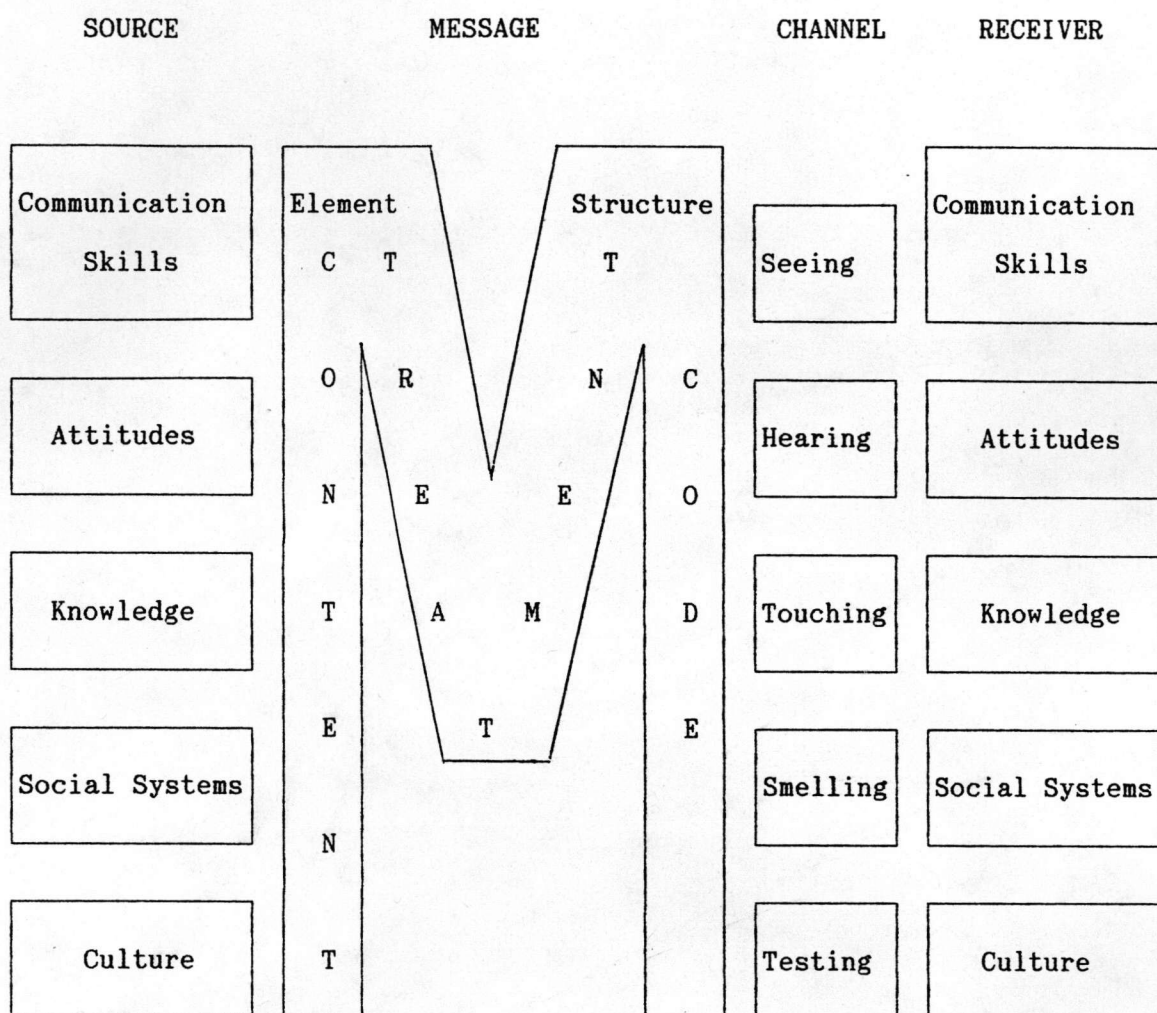
แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัย หรือองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร นั้น เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่สมัย อริสโตเติล (Aristotle) ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคคลแรก ที่ได้ระบุถึงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการสื่อสารของมนุษย์ โดย อริสโตเติลได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ "วาทศาสตร์" ระบุองค์ประกอบไว้ 4 ส่วน คือ ผู้พูด ผู้ฟัง สาร และ โอกาส อริสโตเติล ได้เห็นว่า ผู้ฟัง และ โอกาสเป็น ปัจจัยสำคัญที่บังคับให้ผู้พูดส่งสารออกมา ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งผู้พูดเอง คิดว่าเหมาะสมหรือสอดคล้องตามกันมากที่สุด ¹⁴

จากแนวคิดที่เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของแบบจำลองทางการสื่อสารของ อริสโตเติลได้เป็นแนวทางให้นักวิชาการที่สนใจเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารของ มนุษย์สามารถแสดงลักษณะของการสื่อสารให้เห็นในลักษณะที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยสร้างแบบจำลอง (model) ขึ้นให้เป็นตัวแทนในเชิงสัญลักษณ์เพื่ออธิบาย ถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อกระบวนการสื่อสาร

เบอร์โล (Berlo) ¹⁵ ได้สร้างแบบจำลองซึ่งแสดงให้เห็นองค์ ประกอบต่าง ๆ ของการสื่อสารไว้อย่างชัดเจน องค์ประกอบที่สำคัญใน กระบวนการสื่อสารตามแนวคิดของเบอร์โล มี 4 องค์ประกอบ คือ ผู้ส่งสาร (source) สาร (message) สื่อ (channel) และผู้รับสาร (receiver) นิยมเรียกกันแพร่หลายทั่วไปตามอักษรย่อว่า S - M - C - R โดยปัจจัยย่อย ต่าง ๆ ขององค์ประกอบทั้ง 4 อย่างต่างก็มีส่วนช่วยให้การสื่อสารได้ผลสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น แบบจำลองของเบอร์โล อาจแสดงได้ดังนี้

¹⁴ สวนิต ยมาภัย, "วาทนิเทศกับแบบจำลองเชิงเส้นตรง", นิเทศสาร ปีที่ 4 (กุมภาพันธ์ 2519) : 30.

¹⁵ บุญเลิศ ศุกดิลก, การสื่อสารโครงสร้างและหน้าที่ในสังคม, วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน (กรุงเทพมหานคร: เจริญวิทย์การพิมพ์, 2523), หน้า 11.

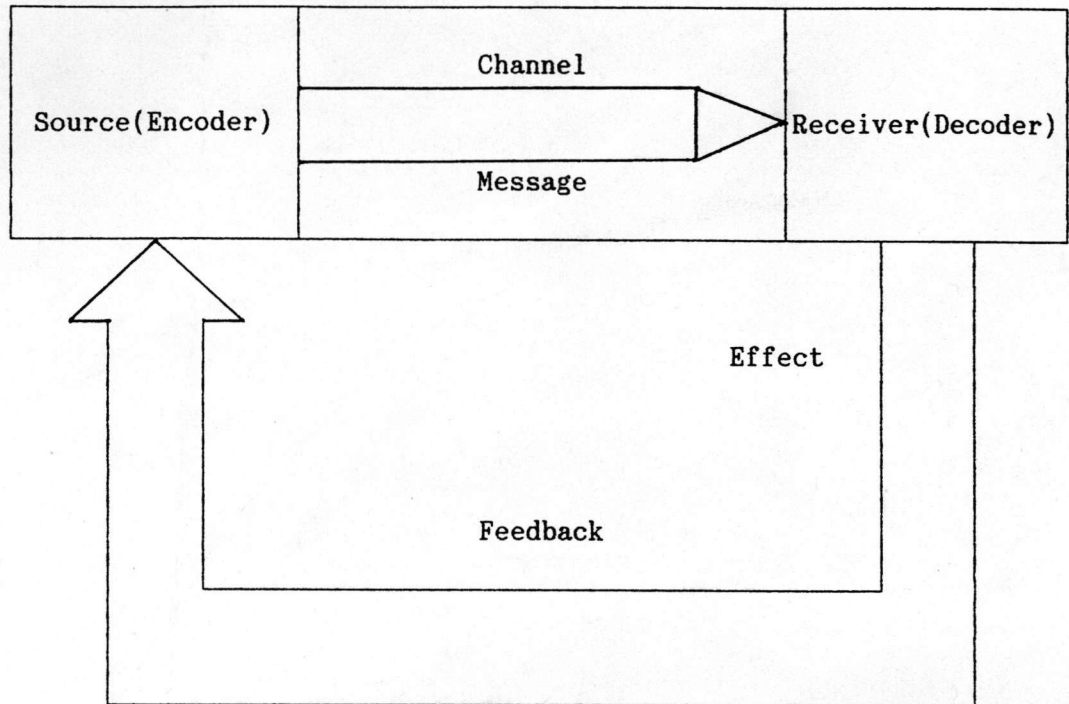


ต่อมา โรเจอร์ (Rogers) ¹⁶ ได้ขยายแบบจำลองของเบอร์โลว์เพิ่มเติม องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผลของการสื่อสาร (effect) แบบจำลองของโรเจอร์ เรียกโดยย่อว่า S - M - C - R - E แบบจำลองนี้ชี้ให้เห็นความสำคัญของปัจจัยสิ่งแวดล้อม (environment) หรือ สถานการณ์ (situation) ซึ่งการสื่อสารเกิดขึ้นด้วย แบบจำลองของโรเจอร์ แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

¹⁶ บุญเลิศ ศุภติลก, เรื่องเดียวกัน, หน้า 12.

Environment of Situation

in which Communication Takes Place



ผลของการสื่อสาร (effect) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือ
 ข้อแตกต่าง (change or discrepancy) ซึ่งเกิดขึ้นกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
 อันเนื่องมาจากข่าวสารที่ได้รับในระดับบุคคลซึ่งเป็นระดับจุลภาค (micro -
 individual level) นั้น ผลของการสื่อสารมักจะปรากฏในรูปของการ
 เปลี่ยนแปลงระดับความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมของคน ¹⁷

ส่วนปฏิบัติการโต้ตอบ (feedback) หมายถึง วิธีการ หรือ กิริยา

¹⁷ บุญเลิศ ศุภติลก, เรื่องเดียวกัน, หน้า 12.

ที่ฝ่ายผู้รับสารใช้หรือแสดงออกมาให้ผู้ส่งสารได้รับทราบ ทั้งนี้ เนื่องจากผล (consequence) ของข่าวสาร feedback นับว่าเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้ส่งสารสามารถหยั่งทราบข่าวสารที่ส่งออกไปนั้น ได้รับผลตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด และยังทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุม (control or cybernetic mechanism) ของกระบวนการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง feedback ที่เป็นผลเสีย หรือเชิงลบ มีบทบาทสำคัญมาก เพราะจะคอยแจ้งให้ผู้ส่งสารทราบว่า การสื่อสารผิดพลาด ล้มเหลว หรือบกพร่องแค่ไหน เพียงไร เพื่อจะได้หาทางปรับปรุง และแก้ไขให้ดีขึ้น ส่วน feedback ที่เป็นผลดีหรือเชิงบวก ไม่เกี่ยวข้องเท่าไร 18

การสื่อสารในองค์การ

กรีซ สิบสนธิ์ 19 ได้สรุปว่า การสื่อสารภายในองค์การ คือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับ ภายในองค์การซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์การและสังคมซึ่งสามารถที่จะแปรปรวนไปได้ตามสภาวะการณ์

ส่วนองค์การที่ศึกษาในที่นี้ ซึ่งเป็นส่วนราชการมีลักษณะ ดังนี้คือ 20

18 บุญเลิศ ศุภคิลก, เรื่องเดียวกัน, หน้า 18.

19 กรีซ สิบสนธิ์, การสื่อสารในองค์การ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 17.

20 อรุณ รักธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 12-13.

1. ยึดถือกฎระเบียบเป็นหลักในการทำงาน
2. ผิดแผนความชำนาญงาน หน่วยงานไปภายใต้วัตถุประสงค์ที่แน่นอน และมีผู้นำที่ถูกต้องกำหนดตัวไว้ก่อนแล้ว
3. ใช้กฎเกณฑ์ของการทำงานตามยศชั้นลดหลั่นลง ไปโดยมีหลายชั้นหลายระดับ
4. กฎที่ใช้เป็นทั้งระเบียบข้อบังคับและเป็นหลักการดำเนินงาน
5. แบ่งแยกบุคลากรฝ่ายบริหารจากฝ่ายผลิต
6. แบ่งแยกอุปกรณ์ ทรัพย์สินสิ่งของส่วนบุคคลจากวัสดุอุปกรณ์ขององค์การ
7. แหล่งทรัพยากรการทำงานเป็นอิสระจากการควบคุมภายนอก
8. โครงสร้างขององค์การ ซึ่งไม่มีผู้บริหารคนใดสามารถที่จะผูกขาดตำแหน่งตลอดไป

รูปแบบการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารที่ใช้ในองค์การส่วนใหญ่ ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล และการสื่อสารในกลุ่มย่อย

การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ หมายถึง การสื่อสารเฉพาะหน้าตัวต่อตัว ระหว่างบุคคลสองคน เพื่อสร้างและกระชับความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น การทักทาย การสนทนา การสัมภาษณ์ ตลอดจนการพูดคุยตัวต่อตัวอื่น ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ²¹

²¹ กริช สืบสนธิ์, การสื่อสารในองค์การ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 110.

สมยศ นาวิการ 22 กล่าวไว้ในพฤติกรรมการมองค้การว่าโดยทั่วไป
รูปแบบการสื่อสารในองค์การมี 3 แบบคือ

1. การสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
2. การสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน
3. การสื่อสารในระดับเดียวกัน

การสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงสุด ผ่านลงมาที่ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต่ำจนกระทั่งถึงพนักงานปฏิบัติการ หน้าที่ของการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างคือ การสั่งการ การให้ คำแนะนำ และการประเมินผล คำสั่งและคำแนะนำ จะมีรายละเอียดและ เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เมื่อสิ่งเหล่านี้ถูกตีความ โดยผู้บริหารระดับกลาง แต่ละ คนตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่กลั่นกรองข่าวสารด้วยการ พิจารณาว่าข่าวสารที่พวกเขาได้รับจากระดับสูงควรจะไป ให้อยู่กับ ผู้ ใต้บังคับบัญชามากน้อยแค่ไหน นอกเหนือจากคำสั่ง และคำแนะนำแล้ว การ สื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างรวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย นโยบาย กฎ สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์พิเศษขององค์การด้วย ประการสุดท้าย ผู้อยู่ ใต้บังคับบัญชาจะได้รับส่งย้อนกลับว่าพวกเขาปฏิบัติงานของพวกเขาได้ดีแค่ไหน อีกด้วย ช่องทางการสื่อสารที่ใช้ เช่น การสั่งงานตามลำดับชั้น โปสเตอร์ และกระดานปิดประกาศ และการประชุมกลุ่ม เป็นต้น

การสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน เริ่มต้นจากระดับต่ำขึ้นไปสู่ ระดับสูงตามสายการบังคับบัญชา หน้าที่ของการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน คือ การขอข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับต่ำ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ได้แก่ รายงานผล การปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น การร้องเรียน และการขอความ

22 สมยศ นาวิการ, พฤติกรรมการมองค้การ (กรุงเทพมหานคร: ไทศาลศิลป์การพิมพ์, 2522), หน้า 310.

ช่วยเหลือ หรือคำแนะนำ ในตนเองเกี่ยวกับการสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง บุคคลที่อยู่ระดับกลางทำหน้าที่กลั่นกรองข่าวสารต่าง ๆ ที่ผ่านมาที่พวกเขาผสมผสาน ย่อและสรุปข่าวสารของเหตุการณ์ และการปฏิบัติงานที่ระดับต่ำ ช่องทางการสื่อสารที่ใช้ เช่น การประชุมเล็ก การปรึกษาหารือ และการเปิดให้เข้าพบ ได้ทันที เป็นต้น

การสื่อสารในระดับเดียวกัน เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันตามสายการบังคับบัญชา หรือระหว่างบุคคลสองคนที่อยู่ระดับต่างกัน ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงต่อกัน การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน และการติดต่อสื่อสารทแยงมุม เกิดขึ้นระหว่างพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม ระหว่างพนักงานของกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีงานขึ้นอยู่ระหว่างกัน ระหว่างสมาชิกของแผนกงานตามหน้าที่ที่แยกกัน และระหว่างเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ แบบของการติดต่อสื่อสาร ตามแนวนอนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ กระแสงานในองค์การสื่อสารส่วนใหญ่ในการติดต่อสื่อสาร ตามแนวนอน คือ การประชุมแบบเผชิญหน้า การโทรศัพท์และบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร

หน้าที่ของการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนในสายใยของการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ คือ การประสานงานและการแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนรวดเร็วและโดยตรงมากกว่าการติดต่อสื่อสารที่ผ่านผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา

ในสภาพปัจจุบัน การสื่อสารมักอยู่ในระดับเดียวกันเป็นส่วนมาก จนบางครั้งเกิดช่องว่างระหว่างการสื่อสารต่างระดับ สร้างปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างกัน การเข้าใจคนละอย่างกัน และเกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด ซึ่งนำไปสู่การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ในที่สุดก็ปรากฏเป็นพฤติกรรมซึ่งแสดงออกถึงความขัดแย้งและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

การสื่อสารสองทาง

เสถียร เหลืองอร่าม²³ ได้กล่าวไว้ว่าความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในการบริหาร ก็คือ จัดให้มีการติดต่อสองทาง (two-way communication) ซึ่งหมายถึงการติดต่อสื่อสาร ที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง (response) และมีการย้อนกลับ (feedback) มายังผู้ส่งสาร หรืออีกนัยหนึ่ง การสื่อสารสองทาง คือ กระบวนการสื่อสารที่คำนึงถึงปฏิริยาโต้ตอบ (feedback) ซึ่งก็คือ ข่าวสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารใช้ติดต่อระหว่างกัน บุคคลที่กำลังส่งสารกันนั้น ต่างก็แสดงปฏิริยาโต้ตอบ (interact) กับสารแทนที่จะเป็นเพียงผู้รับอย่างเดียว

หากพิจารณารูปแบบการสื่อสารในองค์การ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งหัวหน้าเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสโต้ถาม แสดงความคิดเห็น เป็นการโต้ตอบและแสดงการยอมรับในคำสั่ง ซึ่งในขั้นแรก จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกังวลว่าตนเองจะถูกลงโทษ การทำเช่นนี้ จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบหัวหน้างานประเภทนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วย²⁴ อาจกล่าวได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีโอกาสในการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานซึ่ง ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย

²³ เสถียร เหลืองอร่าม, วิทยาการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรเพชรเกษม, 2525), หน้า 221.

²⁴ Pfifner, John M. and Fels, Marshall, The Supervision of Personel : Human Relations in The Management of Men (New York: Prentice Hall Inc., 1964), p. 149.

การสื่อสารสองทางในองค์การนั้น ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาควรเป็นบุคคลที่กระตือรือร้น (active) ในการแสวงหารับฟัง และกระจายข่าวสารไปยังตรงข้าม ไม่ควรนิ่งเฉย (passive) รอให้ข่าวสารมาถึงตัวเองตลอดเวลา.²⁵

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการสื่อสารของฝ่ายบริหาร หรือผู้บังคับบัญชาแล้ว Roul P. De Guzman²⁶ กล่าวไว้ใน "Handbook of Philippine Public Administration" ว่าฝ่ายบริหารควรสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติงานบ้าง ซึ่งเป็นการช่วยสร้างอำนาจชักจูงให้ฝ่ายปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณเองก็มีส่วนสำคัญขององค์การ เช่น ฝ่ายบริหารควรรับฟังความคิดเห็น และคำแนะนำจากพนักงานบ้าง ซึ่งก็นับว่าสอดคล้องกับแนวทางการสื่อสารแบบสองทางด้วย

William H. Whyto Jr.²⁷ ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง "Fortune" อันมีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกาว่า อันตรายอันยิ่งใหญ่ของการติดต่อสื่อสาร ก็คือ การหลงผิดในเรื่องนั้นนั่นเอง ซึ่งหมายถึง ความสำคัญผิดในเรื่องของการติดต่อสื่อสารนั่นเอง ความสำคัญของข่าวสารที่ดี หรือการ

²⁵ บุญเลิศ ศุกติลก, การสื่อสารโครงสร้างและหน้าที่ในสังคม, วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน (กรุงเทพมหานคร: เจริญวิทย์การพิมพ์, 2525), หน้า 25.

²⁶ Guzman, Roul P. De, Handbook of Philippines Quezon City: College of Public Administration, University of the Philippines, 1967, p. 292-294.

²⁷ เสถียร เหลืองอร่าม, วิทยาการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรเพชรเกษม, 2525), หน้า 115.

แปลความมุ่งหมายของข้อความก็ดี ล้วนเป็นสิ่งอันตรายต่อการบริหารอย่างยิ่ง และย่อมหมายถึงว่า หากผู้รับสารหรือผู้ปฏิบัติงาน ตีความ และเข้าใจสารที่ได้รับไม่ถูกต้อง การปฏิบัติงานก็ย่อมไม่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

Frank E. Fischer ²⁸ ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง "A New Look at Management Communication" ว่าหัวหน้างานหรือนักบริหารเป็นจำนวนมากที่ประสบกับปัญหาการบริหารโดยมองข้ามไปเสียว่า เป็นเรื่องที่ไม่มีความสำคัญเท่าไรนัก และในอีกตอนหนึ่ง Fischer ได้ย้ำว่า "อะไรก็ไม่ร้ายเท่ากับการที่หัวหน้าเอาแต่พูด โดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเลย" ข้อความนี้ นับว่าเป็นการกล่าวย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารสองทาง โดยกล่าวเปรียบเทียบถึงความบกพร่องของการสื่อสารทางเดียว ซึ่งเป็น การสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างนั่นเอง

วิจิตร อาวะกุล ²⁹ กล่าวไว้ใน "เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์" ว่าความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากความไม่รู้ ความเข้าใจผิด จนเกิดเป็นความรุนแรงของปัญหาของบุคคลเนื่องจากระบบการติดต่อสื่อสาร สื่อความหมายจากฝ่ายต่าง ๆ จะต้องผ่านไประหว่างกลางไปยังทุกคนที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารจึงเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นให้เกิดความกระฉ่างแจ้ว ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และทุกคนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องสื่อความเข้าใจถึงกันแบบสองทาง (two-way communication) เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน และแก้ความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น

²⁸ Fischer Frank E., A new Look at Management Communication, Harold Koontz and Cyril O'Donnel(eds) Management: A Book of Reading, San Francisco: McGraw-Hill, 1964, p.409.

²⁹ วิจิตร อาวะกุล, เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์เศศ แพร่งสรรพศาสตร์, 2525), หน้า 213.

ในใจให้หมดไป

อัญชลี ค้อคงคา³⁰ กล่าวไว้ใน "สหภาพแรงงานและแรงงานสัมพันธ์" ว่ามีข้อเรียกร้องของลูกจ้างเป็นอันมากเกิดขึ้น เพราะเข้าใจผิด ไม่ทราบข้อเท็จจริง เช่น เรื่องของการจ่าย โบนัส การคำนวณอัตราค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา การเลิกจ้าง การเปลี่ยนหน้าที่ การใช้สวัสดิการของโรงงาน การจัดคนทำงานแทน ฯลฯ เมื่อลูกจ้างหรือผู้แทนเรียกร้องขึ้นมา นายจ้างไม่พอใจ ไม่ชี้แจง มีทริศ ถือว่าเป็นอำนาจของฝ่ายจัดการ กลายเป็นชนวนให้เกิดข้อพิพาทแรงงานและนัดหยุดงาน ดังนั้นจึงควรที่หน่วยงาน ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารสองทาง ซึ่งสามารถที่จะขจัดความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความไม่รู้ ไม่เข้าใจ ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

Redding³¹ ได้ทำการวิจัยที่มหาวิทยาลัยเบอร์ดูเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ พบว่า

1. ความเต็มอกเต็มใจในการรับสาร ความสามารถในการฟัง การตอบสนองต่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่ดี มีประสิทธิภาพ
2. ความฉับไวในการตระหนักถึงความต้องการ และความรู้สึกของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
3. ความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การบอกกล่าวให้บุคลากรได้รู้ถึงความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าและการอธิบายเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบายจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

³⁰ อัญชลี ค้อคงคา, สหภาพแรงงานและแรงงานสัมพันธ์, เอกสารคำบรรยายประกอบการสอนวิชา EC 403. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง), หน้า 120. (อัดสำเนา)

³¹ กริช สืบสนธิ์, การสื่อสารในองค์การ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 130.

S.P. Robin³² เสนอว่า การติดต่อประสานงานที่เลว เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งการติดต่อประสานงานที่เลว หมายถึง

1. มุ่งควบคุมการบังคับบัญชาจากเบื้องบน (one-way communication down) จนบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาขาดความเป็นอิสระของตัวเอง หนีไม่ได้จึงเกิดการต่อต้านผลที่เกิดขึ้น ก็คือ ความขัดแย้ง ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของความไม่เต็มใจในการทำงาน

2. ข้อมูลที่อีกฝ่ายได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้ส่ง อาจจะมีสาเหตุมาจาก ภาษา ความรู้ ค่านิยมของทั้งสองฝ่ายซึ่งต่างกันจึงเข้าใจผิดพลาดกันออกไปเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ในด้านการสื่อความหมาย นั้น การสื่อสาร มีลักษณะของการสื่อสารความหมายที่มีอิทธิพลมากในการเปลี่ยนทัศนคติ ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้³³

"การสื่อความหมายทางเดียวหรือสองทาง ในการวิจัยพบว่า การสื่อสารทางเดียวจะ ได้ผลต่อเมื่อผู้รับสารมีทัศนคติแนวเดียวกับผู้ส่งสารที่ส่งไป และมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ ส่วนการสื่อสารสองทาง (คือเปิดโอกาสให้ผู้รับสารโต้ตอบเหตุผลกับผู้ส่งสารได้) ได้ผลดีในการเปลี่ยนทัศนคติ ของผู้มีแนวคิดไม่ตรงกับสารที่ส่งไป และมีการศึกษาในระดับสูง "

³² Robin, S.P. "Conflict Can Be Stimulating," Management Review Vol. 62, December 1957.

³³ อีระพร อารณโณ, ทัศนคติ จัดวิทยาสังคมชั้นนำ, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า 8-15. (อัดสำเนา)

การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจระหว่างกัน เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจ และการปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ³⁴

การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ส่งสารกลับมายังผู้บังคับบัญชา จะเป็นการสนองตอบลักษณะพื้นฐานด้านความต้องการแสดงออก ต้องการระบายความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นของบุคลากร อันเป็นการส่งเสริมการทำงานภายใต้ระบอบประชาธิปไตย เป็นการสนับสนุนการสื่อสารสองทาง ³⁵

การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

รูปแบบการสื่อสารซึ่งควรให้ความสนใจในเครือข่ายของการสื่อสารในองค์การ คือ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งแตกต่างจากการสื่อสารแบบเป็นทางการ คือ เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นไปตามระบบแบบแผนขององค์การ เป็นลักษณะการสื่อสารซึ่งเกิดจากความใกล้ชิด รู้จักกันดีในรูปแบบของการซุบซิบนินทา นับว่าเป็นช่องทางกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นเครื่องมือวัดขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี การซุบซิบทำให้เกิดข่าวลือ และมีอยู่บ่อย ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจและการแก้ไขโดยการให้ข่าวสารที่ถูกต้องกระจ่างแจ้ง และอธิบายถึงข้อเท็จจริงให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจ

³⁴ กริช สืบสนธิ, การสื่อสารในองค์การ (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 111.

³⁵ กริช สืบสนธิ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 82.

อรุณ รักธรรม ³⁶ กล่าวไว้ในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในระบบแบบไม่เป็นทางการนี้ มิใช่เป็นการติดต่อเพียงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความชอบพอและความเชื่อถือในกลุ่มสมาชิกซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน ความสามัคคี ความเชื่อมั่นในหมู่สมาชิก การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความรัก และความเข้าใจกัน กล่าวคือ ระบบที่ไม่เป็นทางการจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่อพนักงานได้อย่างดี เพราะบรรดาพนักงานจะรู้สึกมีความมั่นคง ให้การยอมรับ เข้าใจและมีความสัมพันธ์ระหว่างหมู่สมาชิก และผู้เข้าร่วมการตัดสินใจของกลุ่ม

จากผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บังคับหมวดกับกำลังพล เมื่อจำแนกตามลักษณะที่ใช้คือ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ในหน่วยกำลังระดับหมวด มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และกลุ่มที่มีระดับขวัญสูงปานกลางและต่ำ จะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะที่ใช้กันในการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการ กับแบบไม่เป็นทางการ ³⁷

จึงนับว่าการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะหากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา

³⁶ อรุณ รักธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 116.

³⁷ ลิขิต สุทธิพิณรุฑ, "บทบาทของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยที่ปฏิบัติการกิจที่เสี่ยงต่ออันตรายและตั้งอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร: การศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยกำลังกับหมวดตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนเขต 2," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524)

และผู้ปฏิบัติงาน ย่อมอยู่ในระดับต่ำ หรือไม่มีความขัดแย้งเลย อันจะสามารถจัดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

ดังนั้น จะเห็นว่า รูปแบบการสื่อสาร โดยเฉพาะ การสื่อสารสองทาง และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการในหน่วยงาน มีอิทธิพลต่อการบังคับบัญชา ที่มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วย

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ดังนี้
เช่น

Smith ³⁸ ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นการบ่งถึงระดับความพอใจในการทำงาน เป็นการบ่งถึงระดับความพึงพอใจมากน้อยของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องาน นั้นว่าตอบสนองความต้องการของเขาได้มากน้อยเพียงใด และกล่าวอีกว่า เป็นความรู้สึกที่มีต่องานทั้งในร่างกายจิตใจ และสภาพแวดล้อม

Flippo ³⁹ ได้เสนอแนวความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงานว่าประกอบด้วย เงินเดือน ความมั่นคง สภาพในการทำงาน ความ

³⁸ Smith, Harry Clay, Psychology of Industrial Behaviour (New York: McGraw-Hill, Inc., 1973), p. 114-135.

³⁹ Flippo, Edward B, Principle of Education (New York: McGraw-Hill, Inc., 1971), p. 278-283.

เชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลักษณะและรูปแบบของการบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น สถานะทางสังคม การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า

Morse ⁴⁰ กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานคือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้ต่ำลงได้ เมื่อความตึงเครียดลดลงก็ย่อมเกิด ความพึงพอใจ ดังนั้น ความตึงเครียดจึงเป็นบ่อเกิดแห่งความไม่พึงพอใจในงาน และความตึงเครียดนี้มีผลเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนอง ก็จะทำให้ความตึงเครียดนั้น ลดน้อยลงเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน

Micheal Beer ⁴¹ กล่าวว่าความพอใจเป็นทัศนคติของคนงานที่มีต่อหน่วยงาน งานที่เขาทำอยู่ เพื่อนร่วมงาน และความหวังทางจิตวิทยา สภาพการทำงาน

Phillip B. Applewhite ⁴² กล่าวว่าความพอใจเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงานมีความหมายกว้างรวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพใน

⁴⁰ Morse, Nancy C., Satisfaction in White Collar Job (University of Michigan, 1953), p. 27.

⁴¹ Beer, Micheal. "Organizational Size and Satisfaction," Academy of Management Journal (March 1964), p. 34-44.

⁴² Applewhite, Phillip B., Organizational Behavior (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1965), p. 8.

ที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้

จางง์ สมประสงค์⁴³ ได้สรุปความสำคัญของความพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานให้มากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในงานจะนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง และเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ การที่บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และสิ่งจูงใจที่เป็นองค์ประกอบ ที่มีอยู่ในหน่วยงาน นั้น หากองค์การ หรือหน่วยงาน นั้นมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลดี และให้ความสนใจในรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมากแล้ว บุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงานนั้นย่อมเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการทำงาน คือการสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากรทำงานโดยทุ่มเท และเสียสละเพื่อองค์การและหน่วยงาน

⁴³ จางง์ สมประสงค์, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ, งานแปลของสำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ อันดับที่ 35 (กรุงเทพ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2518), หน้า 109.

กฤษฎี สาทธ 44 กล่าวว่า การจูงใจเป็นความพยายามอย่าง มีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคลากรบรรจุใหม่ เพื่อให้เขามีความสุข ความพอใจกับงานและตำแหน่งของเขา

สมพงษ์ เกษมสิน 45 กล่าวถึงความต้องการของบุคคลซึ่ง เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ความมั่นคงในการทำงาน หมายความว่า ในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องเป็นหลักประกันว่า ตราบใดที่ตนได้ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและ ผลงานเข้าขั้นมาตรฐานของงานแก่องค์กร ก็สามารถปฏิบัติงานได้ตลอดไป
2. ความพอใจในการทำงาน คือ ได้ทำงานที่ตนพอใจยอมได้ผล งานดีกว่า
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงานในหน้าที่การงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี
4. ได้รับการยกย่องนับถือ ทุกคนยอมพึงพอใจในความสำเร็จแห่ง กิจการงานของตน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา ควรยกย่องชมเชย สนับสนุน เพื่อ เสริมสร้างกำลังใจ สร้างขวัญในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนรวมและ ส่วนบุคคล
5. การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ทั้งในการประสานน้ำใจ ของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นตัวอย่าง ที่ดีในการทำงาน และการปฏิบัติตน
6. การได้รับค่าจ้างเป็นธรรม อัตราเงินเดือนเป็นค่าตอบแทนโดย

44 กฤษฎี สาทธ, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 259.

45 สมพงษ์ เกษมสิน, "การบริหารงานบุคคล," วารสาร กรุงเทพมหานคร (เมษายน 2518) เอกสารการสัมมนาพัฒนาการนักบริหาร คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พระนคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526), หน้า 275-277.

ตรงและเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น การกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม จึงมีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

7. ความเสมอภาค หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานของคนภายในองค์การ ไม่มีการแบ่งผิวพรรณเชื้อชาติ เล่นพรรคเล่นพวก หรือลาเอียงในการปกครองบังคับบัญชา

8. ความนุ่มนวลและแนบเนียน การมีบิยาวจาเป็นที่รักใคร่แก่ผู้วิสาสะและผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรพึงระวังในการฝึกสอน แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะ เมื่อทำงานผิดพลาด ควรชี้แจงอย่างสุภาพนุ่มนวล

9. การยอมรับนับถือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ย่อมต้องการการยอมรับนับถือในฐานะที่เป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และองค์การนั้น ๆ

10. ความพอใจในสภาพการทำงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สภาวะแวดล้อมและสภาพการทำงานที่ดี ควรประกอบด้วยเครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวกกับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

Von Haller B. Gilmer ⁴⁶ กล่าวว่า ความพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ได้แก่ การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอก ซึ่งออกมาในรูปที่เห็นได้ เช่น รางวัล

นอกจากนั้น Gilmer ยังสนใจศึกษาความพอใจในการทำงานของบุคคลต่าง ๆ และสรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงาน

⁴⁶ Gilmer, Von Haller B., Industrial and Organizational Psychology (New York: McGraw-Hall, 1971), p. 252-253.

ไว้ 10 ประการ คือ 47

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้ามาจากความสามารถยอมทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน และผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบัน
4. ค่าจ้าง คนงานชายเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าคนงานหญิง
5. ลักษณะของงานที่ทำ ถ้าบุคคลได้ทำงานตรงตามความต้องการ และความรู้ความสามารถก็จะเกิดความพอใจ
6. การนิเทศงาน การนิเทศงานที่ไม่ดี เป็นสาเหตุทำให้บุคคลไม่พอใจในงานได้
7. ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญมาก สำหรับผู้มีการศึกษาสูง กระบวนการวิธีการทำงานและบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะสำเร็จได้ เพราะมีกระบวนการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม บังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผล ต้องมีการสื่อสารเป็นตัวเชื่อม
9. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน มีการวิจัยหลายเรื่องพบว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

47 Gilmer, Von Haller B., Industrial and Organizational Psychology (New York: McGraw-Hall, 1971), p. 278-280.

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ที่เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

Ghiselli & Brown⁴⁸ ได้กล่าวถึงปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. ระดับอาชีพ หมายถึง อาชีพที่อยู่ในความนิยม อาชีพที่มีสถานภาพสูง เป็นที่นับถือของคนทั่วไป
2. สภาพการทำงานต่าง ๆ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือสภาพการทำงานที่ทำให้ความสะดวกกับการทำงาน
3. ระดับอายุ หมายถึง อายุของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน
4. รายได้ หมายถึง จำนวนรายได้ประจำ และรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครอง หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความเป็นอยู่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

Barnard⁴⁹ ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ

1. วัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ ลักษณะทางกายภาพในการปฏิบัติงาน

⁴⁸ Ghiselli, Edwin E., and Brown, Clarence W., Personel and Industrial Psychology (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1965), p.430-433.

⁴⁹ Barnard, Chester I., The Function of the Executive, (Massachsettes: Harvard University Press, 1968), p. 142-149.

2. โอกาส ได้แก่ โอกาสที่จะมีอำนาจ มีชื่อเสียง
3. สภาพวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ที่ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น
4. ความภูมิใจในงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่มีความสุขในงานที่ทำ
5. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรภายในหน่วยงาน
6. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงานที่เหมาะสมกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน
7. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ในการแสดงความคิดเห็น
8. สภาพการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่คล่องตัว

นักวิชาการและนักบริหารได้ถือเอา ความพอใจในงานเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของขวัญ กล่าวคือ เป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัยบุคคลในการอุทิศกายและจิตใจในการทำงานให้แก่องค์การ องค์ประกอบของกำลังขวัญ คือ 50

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงใจย่อมได้ผลมากกว่าต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติ

⁵⁰ Davis, Ralph C., Fundamentals to Top Management, (New York: Harper & Brothers Co., 1951), p. 553.

งาน ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่

5. สภาพของการปฏิบัติงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรวมทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

จากการศึกษาของสุธน จุฑาทิพย์⁵¹ ในเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ สถานวิจัยประมงทะเล พบว่า ความพอใจในงาน เป็น 1 ใน 18 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยผลการศึกษา แสดงว่า นักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล มีความพอใจในการทำงาน บุคลิกภาพความรู้ความสามารถจากหน่วยงาน ความพอใจในงานที่ทำ ความพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน และในความเป็นมิตรของบุคคลต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

อมร วิชัยดิษฐ์⁵² ศึกษาเรื่อง ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้ พบว่า ปลัดอำเภอในภาคใต้มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ความร่วมมือประสานงานจากเพื่อนร่วมงาน และประชาชนในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าและความมั่นคงในทางราชการ และมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนั้นอยู่ในระดับสูง ส่วนความรู้สึกพอใจที่มีต่อสภาพการณ์ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ อยู่ในระดับกลาง

⁵¹ สุธน จุฑาทิพย์, "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ : ศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2515)

⁵² อมร วิชัยดิษฐ์, "ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครองบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519)

เขาวลักษณ์ เลาหจินดา 53 ศึกษาเรื่อง สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาลประจำในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร พบว่า ในบรรดาปัจจัยของความพอใจที่ศึกษา คือ สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา สัมพันธภาพในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับกลาง แต่มีความพอใจเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและนโยบายการบริหารอยู่ในระดับต่ำ และความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไป หรือลาออกของพยาบาลประจำการด้วย คือถ้ามีความพึงพอใจในงานสูงก็มีผลให้ความตั้งใจที่จะทำงานต่อไป ในขณะที่พยาบาลประจำการที่มีความพึงพอใจในงานต่ำหรือไม่พอใจในงานนั้นมีแนวโน้มจะลาออก

จารุวรรณ เสวกรรณ 54 ศึกษาความพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความพอใจในงานพยาบาลโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า พยาบาลมีความพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง ในเรื่องสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพอใจในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการ กับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

53 เขาวลักษณ์ เลาหจินดา, "สภาพความพึงพอใจในงานและตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไป หรือลาออกของพยาบาลประจำการในมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518)

54 จารุวรรณ เสวกรรณ, "ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518)

รายงานสรุปของ John S. Guilford and David E. Gray ⁵⁵ ได้ชี้ให้เห็นว่า ผลจากการที่บุคคลมีความพอใจในการปฏิบัติงานก็คือผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การที่จะเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อผลผลิตจะได้เพิ่มขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับ ความมั่นคงของงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงานการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดี สภาพการทำงาน และสวัสดิการ

การศึกษาสถาณภาพของบุคคลในเรื่อง เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และ ระยะเวลาของการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงาน นั้น ได้มีผู้ศึกษาไว้หลายท่านด้วยกัน

ในเรื่องของอายุ กับความพึงพอใจในการทำงาน Miller และ Muthard ⁵⁶ พบว่า อายุเป็นปัจจัยสำคัญในการตรวจสอบความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากผลการวิจัยส่วนใหญ่ จะพบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อยในลักษณะของงานอย่างเดียวกัน และความพึงพอใจในการทำงานจะสูงขึ้นตามอายุของบุคคลที่เพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้าม ความพึงพอใจในการทำงานจะลดลงตามอายุของบุคคลที่ใกล้เกษียณอายุการทำงาน

⁵⁵ Guilford, John S., and David E. Gray, Motivation and Modern Management (California: Addison Wealey Publishing Co., 1970), p. 171.

⁵⁶ Shoukry D.Saleh and Jay L. Otis, "Age and Level of Job Satisfaction." Personel Psychology 17 (Winster 1964): 425-430.

ในเรื่องของระดับตำแหน่งนั้น จากการศึกษาของ Rada ⁵⁷ พบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น นอกจากประสบการณ์ในการสอนแล้ว ระดับตำแหน่งหน้าที่ก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้วย

จากการศึกษาของ Rachman ⁵⁸ ในเรื่องของระยะเวลาของการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ระยะเวลาของการทำงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลนั้น

สมศรี ศานติเกษม ⁵⁹ ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคลความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี พบว่า ระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ระยะเวลาของการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการทำงาน เพศ และ อายุ

⁵⁷ Alexander, Community Rada. "A Study of Factors Influencing Job Satisfaction of College Teachers," *Dissertation Abstracts International* 36 (December 1975): 3455.

⁵⁸ Rachman, D.J., and L.J. Kemp. "Are Buyers Happy in their Job?" *Journal of Retailing*. 4 (December) 40 (Summer 1964), p. 10.

⁵⁹ สมศรี ศานติเกษม, "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคลความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน ของอาจารย์แพทย์คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529)

ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

สรวาง เวชสิทธิ์⁶⁰ ศึกษาปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนสังกัดกำลังสำรองกองทัพบก พบว่า อายุ ยศ ระดับ และตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสังกัดกำลังสำรอง และพบว่า นายทหารทั้งหมดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่การงานในระดับปานกลาง

⁶⁰ สรวาง เวชสิทธิ์, "ปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานสังกัดกำลังสำรองของนายทหารที่ผ่านหลักสูตรโรงเรียนสังกัดกำลังสำรองทหารบก," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2528)