

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร

ตอนที่ 2 ทฤษฎี แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 ทฤษฎี แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 4 ทฤษฎี แนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 5 แนวความคิดทางด้านปัจจัยประชากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 1 : แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร

ในสมัยก่อนที่สังคมไม่มีความสลับซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน มนุษย์เรายังไม่รู้จักรที่จะทำมาหากินร่วมกัน ต่างคนต่างประกอบอาชีพในสิ่งที่ตนเองถนัด แต่เมื่อสังคมมีความเจริญมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์เราจึงจำเป็นต้องทำมาหากินร่วมกัน ขณะเดียวกันก็มีองค์กรต่างๆเกิดขึ้นอย่างมากมายเพื่อรองรับความเจริญเติบโตของแต่ละสังคม ซึ่งองค์กรต่างๆเหล่านั้นเกิดขึ้นมาได้จะต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่สองขึ้นไป เพื่อมากระทำการกิจกรรมบางอย่างที่มีจุดมุ่งหมาย โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆตามที่โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าปราศจากสมาชิกหรือบุคลากรที่จะต้องทำงาน ในทำนองเดียวกัน เมื่อมนุษย์เรามีความจำเป็นที่จะต้องมาอยู่ในสถานที่หรือองค์กรเดียวกันไม่ว่าจะเหตุผลใดก็ตาม การสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทต่อชีวิตประจำวันในการประกอบอาชีพ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า “องค์กรใดจะอยู่ไม่ได้ ถ้าปราศจากการสื่อสาร (Simon:101,อ้างถึงใน,ประมะ สตะเวทิน,2524) ดังนั้น ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร จึงเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในหมู่นักวิชาการ ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านก็ได้ให้ความหมายในหลายทรรศนะในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน อาทิ

Katz และ Khan (1966) ได้กล่าวไว้ในหนังสือจิตวิทยาสังคมในองค์กรว่า " การสื่อสารภายในหน่วยงานเป็นการถ่ายทอดข่าวสาร การแลกเปลี่ยนข่าวสาร รวมทั้งการตีความหรือให้ความหมายแก่ข่าวสารในหน่วยงาน องค์กรและหน่วยงานเป็นระบบเปิดเสรีซึ่งเป็นการดึงเอาสภาพแวดล้อมต่างๆมาสร้างความสัมพันธ์กับข่าวสารเป็นพลังในการผลักดันให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Hancy (1973:11) : พูดถึงองค์กรว่าประกอบด้วยปัจจัยอยู่ 4 ประการ กล่าวคือ มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการประสานงาน มีการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามความต้องการขององค์กร และมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกขององค์กร โครงสร้างขององค์กรซึ่งมีขนาดต่างๆ กัน มีความทันสมัยทางด้านเทคนิค มีความสลับซับซ้อน และเป็นทางการ ทำให้องค์กร กลายเป็นระบบที่ทำงานโดยข่าวสาร (Information-Handling system) อำนาจ ความเป็นผู้นำ และการตัดสินใจ ล้วนแต่ต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารทั้งสิ้น ไม่ว่าจะโดยชัดแจ้งหรือปริยาย

Jablin (1985:634) ได้กล่าวถึงการสื่อสารระหว่างสมาชิกขององค์กร ว่ามีบทบาทหน้าที่ต่อองค์กรอย่างเป็นทางการ และจิตวิทยา ดังนี้ บทบาทหน้าที่ต่อองค์กรอย่างเป็นทางการได้แก่ 1.การแจ้งข่าวสารทั่วไป 2.เป็นกระบวนการข่าวสาร 3.ช่วยทำให้เกิดการใช้ข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานที่ต้องประสานงานกัน ตลอดจนงานที่ขึ้นอยู่กับกันและกัน 4.ช่วยแพร่กระจายการตัดสินใจ 5.ส่งเสริมแนวคิดหรือข้อตกลงของกลุ่ม ในบทบาทด้านจิตวิทยาได้แก่ 1.ช่วยให้บุคคลเกิดความคิดในตนเอง หรือเข้าใจตนเอง 2.ตอบสนองความพึงพอใจในความต้องการด้านการมีสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น 3.ทำให้เกิดความเข้าใจในสภาพที่เป็นจริงทางสังคม 4.ช่วยลดความไม่มั่นใจเกี่ยวกับองค์กรที่ทำให้รู้สึกวิตกกังวล ไม่มั่นคง และปราศจากอำนาจ 5.ช่วยให้ภาระงานที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประสบความสำเร็จ และช่วยแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Dessler (1992:197) ให้ทรรศนะไว้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการถ่ายทอดความหมายภายในองค์กร การสื่อสารสามารถทำได้หลายรูปแบบ รวมทั้งนโยบายที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร หลักการและกฎเกณฑ์ รวมทั้งการสื่อสารที่เป็นคำพูด บางองค์กรก็กำหนดไว้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ แต่บางองค์กรก็ไม่ได้เน้น

กรีซ สืบสนธิ์ (2538:64) ได้อธิบายความหมายการสื่อสารภายในองค์กรว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าใด โครงสร้างขององค์กรก็จะถูกจำแนกออกไปเป็นฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร และแยกย่อยลงไปอีก หน่วยย่อยต่างๆ เหล่านี้ จะมีบุคคลที่มีความชำนาญในงานในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร และอาศัยติดต่อการสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลของส่วนรวม การใช้สายงานบังคับบัญชาในองค์กรหรือในหน่วยย่อยๆ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเรามององค์กรในฐานะที่เป็น " การประสานงานกิจกรรมของคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนและร่วมกันบางประการ โดยการแบ่งงานและแบ่งหน้าที่ โดยสายงานและอำนาจ รวมทั้งความรับผิดชอบเป็นที่แน่ชัดว่ากิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ต้องการการสื่อสารเข้าช่วย" (Weick, 1969:226)

สรุปได้ว่าองค์กร ก็คือ เครือข่าย (Network) ของการสื่อสารนั่นเอง เพราะข่าวสารจะต้องถูกส่งผ่านกัน ระหว่างจุดต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดการตัดสินใจ และกฎปฏิบัติ ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นปัจจัยที่จำเป็นขององค์กร ในฐานะที่บริษัท การบินไทย จำกัด เป็นองค์กรในรูปของรัฐวิสาหกิจสังกัด กระทรวงคมนาคม และดำเนินการในรูปของบริษัท มหาชน โดยมีวัตถุประสงค์ ก็คือ การให้บริการขนส่งทางอากาศ ซึ่งเป็นระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญ ในการอำนวยความสะดวกในรูปแบบของการให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการบนเครื่องบิน ดังนั้นการสื่อสารจะต้องเข้ามามีบทบาทต่อสมาชิกในองค์กรอย่างแน่นนอนและย่อมมีผลต่อผู้มาใช้บริการโดยตรงด้วย

ถ้าเปรียบรูปแบบการสื่อสารของโครงสร้างทางการสื่อสารที่ทำการวิจัยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งสามารถจัดระดับของการสื่อสาร โดยเปรียบเทียบกับกรสื่อสารภายในองค์กร (Hierarchy of Communication in Organization) โดยพิจารณาตามสายงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารในระดับเดียวกัน และการสื่อสารระหว่างคนต่างระดับกันและต่างหน่วยงานกัน (ประมว สตะเวทิน, 2524:35)

1. การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา (Downward Communication) การสื่อสารในระดับนี้คือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา ในที่นี้คือ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งลักษณะการสื่อสารโดยปกติทั่วไปจะเป็นเรื่องต่างๆ ดังนี้

1.1 การสั่งงาน (Job instruction) จุดประสงค์ของการสั่งงาน เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะมีการปฏิบัติงานที่ไว้วางใจได้ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งงานด้วยวาจาโดยตรง (Direct Orders) ในการให้คำแนะนำ , การเขียนอธิบายงาน (Job Descriptions) หรือวิธีอื่นๆ

1.2 การอธิบายเหตุผลของงาน (Job Rationale) มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจงานที่จะต้องปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวมถึงให้เกิดความเข้าใจว่างานนั้นๆ อาจเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ ในหน่วยเดียวกัน

1.3 กระบวนการและวิธีปฏิบัติ (Procedure and Practices) บางครั้งการให้ข่าวสารของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการและวิธีปฏิบัติขององค์กร ซึ่งเป็นข่าวที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงสิทธิและหน้าที่ของผู้ที่ปฏิบัติงาน ในกรณีนี้ผู้ที่ปฏิบัติงานอาจไม่ได้รับข่าวสารโดยตรง เช่น Bulletin, IOC. (Inter-Organized Communication) S.I.(Supplemental Information) เป็นต้น

1.4 การสื่อสารกลับ (Feedback) เป็นการสื่อสารที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา แจกกลับมายังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

1.5 การปลูกฝังอุดมการณ์ (Indoctrination of Goals) วัตถุประสงค์ของการสื่อสารก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน มีจิตใจผูกพันกับงานที่ทำ (Loyalty) ข่าวสารที่ส่งมา เป็นข่าวสารที่เกี่ยวกับ อุดมการณ์ของงาน เพื่อเป็นการปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ (Responsibility)

2. การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงาน ขึ้นไปตามสายงานขององค์กร เรื่องที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำการติดต่อมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของตน และปัญหาของตน เรื่องเกี่ยวกับบุคคลอื่นหรือปัญหาของคนอื่น เรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย วิธีปฏิบัติขององค์กรและสิ่งที่จะต้องทำ รวมถึงวิธีทำ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรายงานให้ทราบถึงสิ่งที่ตนปฏิบัติตามที่รับมอบหมายจากหัวหน้างาน สิ่งที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานปัญหาของตน และมักจะพบว่าปัญหาพื้นฐานของการสื่อสารระดับนี้คือ ลักษณะของโครงสร้างของการบริหาร กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีผู้บริหารใน ระดับสูงๆ ขึ้นไปหลายระดับมากเกินไปและมีการใช้การควบคุมโดยวิธีบังคับและลงโทษมากเกินไป จะทำให้มีการสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบนน้อย

3. การสื่อสารระหว่างคนในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) การสื่อสารในระดับนี้คือ การสื่อสารในระดับผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานอาจมีโอกาสดำเนินการสื่อสารกับบุคคลในระดับเดียวกันอีก ก่อนทำหน้าที่ หรือระหว่างปฏิบัติหน้าที่ และอาจจะต้องติดต่อกับพนักงานจากหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตามสายงาน (Sub Units) การสื่อสารในระดับนี้ ช่วยทำให้การประสานงานมีผลดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างเสริม ความรู้ ด้านจิตใจ และการมีสังคมให้กับผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความรู้สึกด้านจิตใจมักจะผลักดันหรือส่งเสริมให้คนทำการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

4. การสื่อสารต่างระดับหรือต่างหน่วย (Diagonal Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งทั้งระดับของสายงานบังคับบัญชาก็ต่างกัน และหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน โดยทั่วไป

การสื่อสารแบบนี้เป็นการกระทำในกรณีพิเศษ เพราะเป็นการข้ามขั้นตอนของสายงานบังคับบัญชา เช่น ในกรณีที่ต้องการความรวดเร็ว หรือเป็นเรื่องการสื่อสารที่เป็นเรื่องที่ไม่เป็นทางการมาก

แนวความคิดรูปแบบของการสื่อสารในองค์กร

จากการศึกษารูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรทั่วไปนั้น สามารถสรุปหรือแบ่งรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร แบ่งออกได้เป็น 3 แบบคือ(Anthony, 1967:113-115)

1. การสื่อสารแบบทางการ (Formal Communication) การสื่อสารแบบเป็นทางการเป็นการสื่อสารเรื่องราว ข่าวสารที่เป็นทางการ (Official Information) ขององค์กร เช่น แผนผังขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน คำสั่ง และแนวทางในการปฏิบัติงาน และอื่นๆ การสื่อสารที่เป็นทางการนี้ทำให้การปฏิบัติ การตัดสินใจหรือนโยบายได้รับการรับรองว่า "ถูกต้อง" (Legal) โดยทั่วไป องค์กรขนาดใหญ่จึงมักจะมีการสื่อสารแบบทางการที่สอดคล้องกับโครงสร้างของอำนาจที่เป็นทางการเป็นการสื่อสารโดยตำแหน่งหน้าที่

2. การสื่อสารแบบกึ่งทางการ (Subformal Communication) การสื่อสารแบบกึ่งทางการเป็นการสื่อสารที่เกิดจาก โครงสร้างอำนาจที่ไม่เป็นทางการขององค์กร (Informal authority structure) ซึ่งจะมีอยู่ในองค์กร สมาชิก หรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ หรือสังเกตกฎเกณฑ์และกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่ตึงเครียด ว่าควรจะสื่อสารเรื่องอะไรกับใครกฎเกณฑ์เหล่านี้อาจไม่ได้เขียนไว้ แต่สมาชิกจะเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ และตัวอย่างที่พบเห็นในหน่วยงานหรือองค์กร อาจกล่าวได้ว่า เป็นบรรทัดฐาน (Norms) ที่ถือปฏิบัติกันอยู่นั้นคือ วัฒนธรรมการสื่อสารขององค์กร

ดร.ประมะ สະตะเวทิน กล่าวไว้ในหนังสือ นิเทศศาสตร์กับสังคมว่า "การสื่อสารแบบกึ่งทางการ" มี 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะหนึ่งเป็นการสื่อสารตามโครงสร้างอำนาจขององค์กร แต่เรื่องราวที่ทำการสื่อสารนั้นไม่เป็นทางการ อีกลักษณะเป็นการสื่อสารโดยไม่เป็นไปตามโครงสร้างอำนาจขององค์กร การสื่อสารแบบกึ่งทางการทั้งสองลักษณะ มีประโยชน์ในแง่ที่ว่า เรื่องที่ทำการสื่อสารนั้นไม่ถือว่าเป็นทางการ ดังนั้นจึงอาจเพิก ถอน เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง เพิ่มเติมหรือยกเลิกได้โดยไม่จำเป็นต้องมีการบันทึกเป็นทางการ ถ้าจะเปรียบเทียบแล้ว การสื่อสารแบบทางการมักจะเป็นในลักษณะแนวตั้ง (Vertical) ตามโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการขององค์กรขณะที่การสื่อสารแบบกึ่งทางการเป็นการสื่อสารในแนวนอน (Horizontal) ระหว่างคนในระดับเดียวกัน (Peers) มากกว่าที่จะเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบกึ่งทางการ คือ

1. ยิ่ง องค์กรที่มีงานที่จะต้องเกี่ยวข้องกันระหว่างบุคคลต่างๆ มากเพียงใด จะมีการใช้การสื่อสารแบบกึ่งทางการมากขึ้นเท่านั้น
2. ยิ่ง องค์กรที่ไม่ได้กำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนเพียงใด ผู้ปฏิบัติงานจะต้องอาศัย การสื่อสารแบบกึ่งทางการมากยิ่งขึ้นเท่านั้น
3. หน่วยต่างๆ (Subunits or Sections) ที่ขัดแย้งกันอย่างรุนแรงจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้การสื่อสารแบบกึ่งทางการ
4. องค์กรที่ต้องปฏิบัติงานแข่งกับเวลา ผู้ปฏิบัติงานต้องอาศัยการสื่อสารแบบกึ่งทางการมากยิ่งขึ้น
5. การสื่อสารแบบกึ่งทางการจะมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หากสมาชิกขององค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ

3. การสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Personal Communication) การสื่อสารแบบนี้เป็นการสื่อสารในลักษณะที่สมาชิกขององค์กรสามารถแสดงทัศนคติ หรือ ความคิดเห็นของตนเกี่ยวกับองค์กรหรือกิจกรรมขององค์กรได้อย่างตรงไปตรงมา เป็นการพูดในฐานะตัวบุคคลไม่ได้พูดในฐานะผู้ที่มีตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กร คือในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

อรุณ รักธรรม (2525: 116) ได้แสดงทรรศนะไว้ในหนังสือการบริหารองค์กรว่า " การสื่อสารระหว่างสมาชิกในระบบไม่เป็นทางการนี้ มิใช่เป็นการติดต่อเพียงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความชอบพอและความเชื่อถือในกลุ่มสมาชิกซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน ความสามัคคี ความเชื่อมั่นในหมู่สมาชิก การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความรัก และความเข้าใจกันกล่าวคือระบบที่ไม่เป็นทางการจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่อพนักงานได้เป็นอย่างดีเพราะบรรดาพนักงานจะรู้สึกมั่นคง ให้การยอมรับเข้าใจ และมีความสัมพันธ์ระหว่างหมู่สมาชิกและผู้ที่เข้าร่วมการตัดสินใจของกลุ่ม"

การสื่อสารภายในองค์กรใดๆ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเกิดการสื่อสารจากสมาชิกในองค์กรทำการสื่อสารซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบทางการหรือกึ่งทางการ แม้กระทั่งการสื่อสารแบบตัวต่อตัวก็ตาม ซึ่งจะเห็นได้จากการวิจัยของลิตซ์ สุนชะพันธุ์ ที่พบว่า การสื่อสารของผู้บังคับหมวดกับกำลังพลเมื่อจำแนกตามลักษณะที่ใช้คือ การสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ในหน่วยระดับหมวด มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะที่ใช้กันในการสื่อสารทั้ง 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการ กับแบบไม่เป็นทางการ สำหรับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ พบว่ามีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ระดับของความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา

และผู้ปฏิบัติงาน ย่อมอยู่ในระดับต่ำหรือไม่มีความขัดแย้งเลย อันจะสามารถจะนำมาซึ่งการจัดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการเชื่อมความสัมพันธ์หรือเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความไม่พึงพอใจจากการที่ได้มีการสื่อสารระหว่างกัน อย่างไรก็ตามมีบทความที่น่าสนใจที่เขียนโดย William และถูกตีพิมพ์ลงในหนังสือ "Fortune" ได้กล่าวเตือนถึงอันตรายอันยิ่งใหญ่ของการสื่อสารว่า เกิดจากการหลงผิดในเรื่องนั้น ซึ่งหมายความถึง ความสำคัญผิดในเรื่องของการสื่อสาร ความสำคัญของข่าวสารก็ดี หรือการแปลความหมายของข้อความก็ดี ส่วนเป็นสิ่งอันตรายต่อการบริหารอย่างยิ่ง และย่อมหมายถึงหากผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน ตีความและเข้าใจสารที่ได้รับ ไม่ถูกต้องการปฏิบัติงานย่อมไม่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (อ้างถึงใน, เสถียร เหลืองอร่าม, 2525: 115)

ความแตกต่างกันในเรื่องการส่งข่าวหรือรับสาร ผู้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา จึงต้องทำการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันหรือมองเห็นภาพรวมในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน ดังนั้น พฤติกรรมของการสื่อสารของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน คือตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในฐานะที่กลุ่มบุคคลเหล่านี้ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของหัวหน้าพนักงานต้อนรับฯ จากการศึกษาต่างระดับนี้ บางครั้งทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการสื่อสาร อาจสร้างปัญหาความเข้าใจระหว่างกัน การเข้าใจคนละอย่างกัน และเกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด ซึ่งนำไปสู่ทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ในที่สุดก็ปรากฏเป็นพฤติกรรมซึ่งแสดงออกถึงความขัดแย้ง และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับที่ Robin (1957:vol 62) ได้เคยแสดงความคิดเห็นในนิตยสารที่ชื่อว่า " Management Review " ว่า การติดต่อประสานงานที่ไม่ดีเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งการติดต่อประสานงานที่ไม่ดี หมายถึง

1. มุ่งควบคุมการบังคับบัญชาจากเบื้องบน (One-Way Communication Down) จนบุคคลที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาขาดความเป็นอิสระของตนเอง ทนไม่ได้จึงเกิดการต่อต้านผลที่เกิดขึ้น ก็คือความขัดแย้ง ซึ่งเป็นสาเหตุของความไม่เต็มใจในการทำงาน

2. ข้อมูลที่ฝ่ายได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้ส่ง อาจจะมีสาเหตุมาจาก ภาษา ความรู้ ค่านิยมของทั้งสองฝ่ายซึ่งต่างกัน จึงเข้าใจผิดพลาดเป็นสาเหตุหนึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่าการสื่อสารจึงมีลักษณะของการสื่อความหมาย ที่มีอิทธิพลมากในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน และเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร จากความหมายและแนวความคิดที่เกี่ยวกับ การสื่อสารภายในองค์กร จะเห็นว่ามีบุคคลอยู่ 2 ประเภทที่เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติ

งานคือ ฝ่ายหนึ่งเรียกว่าผู้นำ หรือหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา(จ่านงค์ สมประสงค์ อ้างถึงใน, จิตรา จิตรานุกูล.2522 : 213-214) และอีกฝ่ายหนึ่งเรียกว่าลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้การ เป็นสมาชิกภายในองค์กรเดียวกัน บุคคลทั้งสองประเภทจึงมีสถานภาพ หรือมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง กัน เพียงแต่หัวหน้างานคือบุคคลที่รับการแต่งตั้ง และความไว้วางใจจากผู้เป็นเจ้าของ หรือผู้ บริหารงานระดับสูงขององค์กรให้ทำหน้าที่ ควบคุมกำกับดูแล ให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์กร ได้กำหนดไว้ ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าพฤติกรรมการสื่อสารของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่ง ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในฐานะที่เป็นผู้นำ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ดังนี้

ตอนที่ 2. ทฤษฎี และแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

จากคำนิยามของคำว่า การสื่อสารที่ Jurgen Ruesch และ Gregory กล่าวไว้ในบทความ The Social Matrix of Psychiatry (อ้างถึงใน, ประมุข ลตะเวทิน.2533:28)ว่า “การสื่อสารไม่ได้หมายความว่า การถ่ายทอดสารด้วยภาษาพูด หรือภาษาเขียนที่ชัดเจน และการแสดงเจตนาารมณ์เท่านั้น แต่การสื่อสารยังรวมไปถึงกระบวนการทั้งหลายที่คนมีอิทธิพลต่อกันด้วย คำนิยามนี้ยึดหลักการที่ว่า การกระทำและเหตุการณ์ทั้งหลาย มีลักษณะเป็นการสื่อสาร หากมีผู้เข้าใจการกระทำและเหตุการณ์ เหล่านั้น หมายความว่าความเข้าใจที่เกิดขึ้นนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงข่าวสารที่คนนั้นมืออยู่ และมี อิทธิพลต่อบุคคลผู้นั้น” และการที่หัวหน้า “พยายามติดต่อ” “พยายามบอกกล่าว” หรือ “พยายาม รักษาความสัมพันธ์” ถือว่าเป็นกิจกรรมการสื่อสารที่มีประโยชน์และให้ผลทางอ้อม การสื่อสารจึงเป็น ภารกิจที่สำคัญของนักบริหาร แต่เนื่องจากไม่มีการกำหนดวิธีการให้ชัดเจน ประกอบกับการสื่อสารขึ้น อยู่กับสไตล์และความคิดเห็นของแต่ละคนจึงเป็นเรื่องที่ควบคุมได้ยาก (กรีซ สืบสนธิ์, 2536:30) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่ารูปแบบหรือสไตล์และความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา น่าจะได้รับอิทธิพลหรือเกิด ขึ้นมาจากภาวะผู้นำ.

ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ

Donachy และ คณะ(149) ได้ให้คำจำกัดความว่า เป็นปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพล และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใต้อิทธิพล

Lewis (264) ได้กล่าวถึงความหมายคำว่า " ภาวะผู้นำ " ว่าเป็นความสามารถที่จะนำผู้อื่นให้บรรลุถึงความต้องการ ไม่ว่าจะจะเป็นความต้องการในระดับบุคคลหรือในระดับองค์กรก็ตาม ถ้าผู้นำคนใดก็ตามสามารถทำให้ ความต้องการนั้นมาพบกัน พวกเขา ก็ควรได้รับการยอมรับว่าได้ประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน และในชีวิต

จากความหมายดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำนั้นเกี่ยวข้องกับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงในฐานะที่เป็นผู้นำของพนักงาน รองศาสตราจารย์กรองแก้ว อยู่สุข (2535:132-146) จึงให้ความหมายภาวะผู้นำในองค์กรอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่นได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วย หรือผู้จัดการ เป็นต้น โดยมีการกำหนดขอบเขตของการใช้อำนาจหน้าที่นั้นๆ ซึ่งในทุกองค์กรจะกำหนดไว้เป็นแผนภูมิและลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรทราบทั่วกัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ อาทิ การจัดการวางแผน บทบาทของผู้นำที่ต้องแสดงตลอดเวลาตั้งแต่เริ่มแรกก็คือ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อผลักดัน หรือจูงใจให้เขากระตือรือร้นที่จะทำงานให้เสร็จคือทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้นำที่เข้มแข็งคือผู้นำที่มีอิทธิพลและอำนาจ และอาจเป็นผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพ ถ้าวางแผนหรือกำหนดตัวบุคคลให้ทำงานไม่ถูกต้อง หรือเป็นผู้นำที่อ่อนแอ ถ้าเขาไม่สามารถชักจูงผู้อื่นให้กระทำตามได้

การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ามีแนวความคิด หรือทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้อยู่ 3 ประการ แนวความคิดแรกได้แก่บุคลิกภาพ หรือลักษณะนิสัยของผู้นำ (Trait) แนวความคิดที่สองอธิบายในแง่ของพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior) คือมองพฤติกรรมของผู้นำในด้านการบริหารว่าเป็นอย่างไร แนวความคิดสุดท้ายก็คือผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency) (กรองแก้ว อยู่สุข.2535:133) แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะนิสัย (Trait Theory)

ในช่วงปี ค.ศ. 1920-1950 ได้มีการศึกษาเพื่ออธิบายลักษณะของผู้นำโดยพยายามที่จะแจกแจงคุณลักษณะพิเศษของผู้นำเช่น ความเฉลียวฉลาด พุดเก่ง เข้ากับสังคมได้ดี ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นแนวความคิดดั้งเดิมที่ถือบุคลิกลักษณะของผู้นำสำคัญกว่าเรื่องอื่น ต่อมาทฤษฎีนี้ก็ไม่ได้ได้รับความนิยม ทำให้มีนักวิชาการหันมาสนใจเรื่องลักษณะเฉพาะของบุคคล(Personal Characteristic) จึงเป็นที่มาของแนวความคิดเรื่องธรรมชาติของบุคคลในองค์กร และพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behavior) (Hodgetts,1993 : 282-303) ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ เพราะพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการ หรือ หัวหน้างาน ฯลฯ จะเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมของพนักงานในความดูแลของเขา เป็นการลอกเลียนแบบซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้ตัว (กวิช สืบสนธิ,2538: 69)

แนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของบุคคลในองค์กร (The Nature of Organizational Personnel)

แนวความคิดนี้เป็นการศึกษาถึงลักษณะเฉพาะของที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ เพื่อที่จะทำความเข้าใจว่าผู้นำถึงต้องมีการกระทำเช่นนั้น ซึ่งคำอธิบายส่วนหนึ่งก็เป็นการแสดงความคิดของผู้ที่มีภาวะเป็นผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และหนึ่งในข้อสรุปผลที่เกี่ยวกับเรื่องการจัดการคือ Theory X และ Theory Y โดย Douglas McGregor (1960)

Theory X หรือ ทฤษฎีไม่แข็ง

ทฤษฎีนี้มีข้อสันนิษฐานว่าประชากรแรก โดยธรรมชาติของคนนั้นเป็นพวกไม่ชอบทำงาน และหากเป็นไปได้จะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด ประการที่สอง โดยธรรมชาติแล้วคนชอบที่จะถูกบังคับ พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และไม่มีความทะเยอทะยาน แต่อยากมีความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ประการสุดท้าย เนื่องจากคนไม่ชอบทำงานดังกล่าว วิธีการที่จะให้คนทำงานจำเป็นต้องการบังคับขู่เข็ญ และลงโทษ จากแนวความคิดของทฤษฎีนี้ น่าจะแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้มงวด หรือมีความเผด็จการ ชอบสั่งการ ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนิยมใช้การข่มขู่ ส่วนพนักงานก็ถูกมองว่าเป็นพวกที่มีระดับของความต้องการต่ำ ต้องการสิ่งที่เป็นรางวัล เช่น เงิน ความมั่นคงในงาน หรือมีสภาพการทำงานที่ดี ดังนั้นพนักงานหรือผู้รับสารจึงน่าที่จะจัดอยู่ในประเภท Passive Receiver

Theory Y หรือ ทฤษฎีไม้นวม

การวิจัยทางพฤติกรรมสมัยใหม่ ได้ให้ข้อสรุปข้อสันนิษฐานสำหรับทฤษฎีการจัดการใหม่ ซึ่ง McGregor เรียกว่า Theory Y โดยสรุปไว้ดังนี้ ประการแรกการใช้ความพยายามทางด้านร่างกาย และจิตใจในการทำงานมิใช่เรื่องยากลำบากอะไร แท้ที่จริงแล้วก็เหมือนการเล่นหรือการพักผ่อนนั่นเอง ประการที่สอง การควบคุมจากภายนอกและการข่มขู่ที่จะทำโทษ มิใช่เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้คนงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะคนงานมีความสามารถที่ควบคุมตนเองให้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ประการที่สาม ความผูกพันที่คนงานมีต่องานเป็นผลพวงจากการที่ได้รับค่าตอบแทน ซึ่งเกิดจากความสำเร็จของงานที่ตนทำ เช่น ความพึงพอใจที่ได้ทำงานที่ตนชอบ และการที่ได้มีโอกาสปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ประการที่สี่ ภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสม คนจะเรียนรู้ไม่เฉพาะแต่การยอมรับเท่านั้น แต่ยังที่จะแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย ประการที่ห้า ความสามารถในการที่จะมีจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ที่จะแก้ปัญหาองค์กร ซึ่งล้วนแต่มีอยู่แล้วอย่างกว้างขวางในหมู่คนงาน ประการสุดท้าย ภายใต้เงื่อนไขชีวิตของคนในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นั้น ความสามารถทางด้านสติปัญญาของคนได้ถูกใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น มิได้ใช้อย่างเต็มที่ ดังนั้นจึงน่าที่จะสรุปได้ว่าพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างผู้ที่หัวหน้างาน และผู้ที่ปฏิบัติงานนั้น มีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X

ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theoris)

เนื่องจากยังไม่สามารถที่จะหาข้อสรุปว่าภาวะผู้นำแบบใดที่จะมีประสิทธิภาพ โดยมองจากบุคลิกภาพอย่างเดียว ทำให้นักวิชาการเริ่มให้ความสนใจศึกษาโดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีวิธีการใดเป็นพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นการแบ่งตามพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน และพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา

ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian)

ลักษณะของผู้นำประเภทนี้ยึดถือตนเองเป็นใหญ่ต่อการทำงานเป็นหลัก เพื่อให้งานนั้นบรรลุผล ไม่เน้นที่ความสำคัญของคนหรือความรู้สึกของคน กิจกรรมต่างๆก็จะมุ่งไปทำงานเป็นเป้าหมายที่สำคัญ(ซึ่งแนวความคิดของทฤษฎีนี้มาจากทฤษฎีการจัดองค์กรแบบคลาสสิก นักวิชาการที่มีชื่อเสียงคือ Fayol) Hodgetts (1993:282-303 ได้กล่าวว่าคนที่มีลักษณะพฤติกรรมแบบนี้ ได้รับการพัฒนามาจากพ่อแม่ที่มีลักษณะเผด็จการเช่นเดียวกัน พวกเขาถูกอบรมสั่งสอนมาให้คล้อยตามต่อผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตั้งแต่เด็ก ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงเอาแบบอย่างดังกล่าวมาใช้กับพนักงานที่อยู่

ภายใต้การควบคุม ด้วยเหตุผลนี้เองทำให้กลายเป็นคนที่ชอบสื่อสารในลักษณะสั่งการและไม่นิยมการปฏิเสธ (Yes-men) และมีความต้องการให้ผู้ทำงานร่วมกันมีลักษณะเช่นเดียวกัน

ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic Leadership)

ผู้นำประเภทนี้เน้นที่การทำงาน แต่ไม่เหมือนกับผู้นำแบบเผด็จการในลักษณะที่มีการพิจารณาถึงผู้ร่วมงานอยู่บ้างคล้ายๆกับผู้ที่มีบทบาทเป็นพ่อ โดยมีพื้นฐานความคิดที่ว่า " ต้องทำงานหนักและฉันจะคอยดูแลพวกคุณ " (แนวความคิดนี้อยู่ในช่วงศตวรรษที่ 19 ซึ่งตรงกับสมัยที่มีผลงานของ Frederick Taylor ปรากฏอยู่พอดี) กล่าวคือผู้นำที่มีลักษณะประเภทนี้มีความเชื่ออยู่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการที่จะให้ใครบางคนคอยดูแล และให้ความมั่นคงที่เกี่ยวกับงาน มีระบบประกันสังคม มีการวางแผนเมื่อเกษียณอายุ รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่ชัดเจน ในความคิดของผู้นำแบบนี้ไม่เชื่อว่า พนักงานนั้นมีความเกียจคร้านคล้ายกับทฤษฎี X หรือต้องการแต่ความมั่นคงอย่างเดียว เพียงแต่คิดว่าพนักงานเหล่านี้ต้องการผู้นำที่สวมบทบาทแบบผู้เป็นพ่อ นอกจากนี้ผู้นำประเภทนี้ยังเชื่อว่าแนวความคิดนี้จะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นลักษณะการสื่อสารของผู้นำประเภทนี้จึงน่าที่จะมีลักษณะคล้ายพ่อกับลูก ส่วนพนักงานที่เคยได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้ปกครองก็จะนิยมชมชอบผู้นำแบบนี้ คล้ายกับได้ทำการสื่อสารอยู่กับผู้ปกครองของตนเอง

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader)

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้ เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของการทำงานและผู้ร่วมงาน สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงบทบาทได้อย่างเต็มที่ แต่ก็ยังสงวนสิทธิในการตัดสินใจที่สำคัญๆ ผู้นำประเภทนี้นิยมที่จะกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ(แต่ก็ไม่ปราศหน้าที่สละอำนาจทั้งหมดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา) และสนับสนุนที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) จากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ในขณะที่ผู้นำเผด็จการจะยุ่งอยู่กับการสั่งงานลูกน้องว่าต้องทำอะไร แต่ผู้นำแบบนี้ต้องการที่จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ดี หรือเรื่องที่ไม่ดีก็ตาม เพราะจากข้อมูลย้อนกลับนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจว่าจะทำอะไรในอนาคต โดยแลเห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องขึ้นอยู่กับว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชาคือกุญแจสำคัญของการสนับสนุน ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงสนับสนุนให้มีการติดต่อระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จร่วมกัน

ผู้นำแบบปล่อยให้มันมีอิสระ (Laissez-Faire)

ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงบทบาทได้อย่างเต็มที่ พร้อมทั้งจะสละอำนาจในการควบคุม และผู้นำประเภทนี้นิยมที่จะตรวจตราดูแลความเป็นไปในการทำงานก็เพียงบางโอกาสเท่านั้น การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ขึ้นอยู่กับบางสถานการณ์ ซึ่งในกรณีนี้ Hodgetts (เรื่องเดิม, หน้าเดียวกัน) ได้เสนอแนะว่าผู้นำแบบนี้จะใช้ได้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูงเท่านั้น

รองศาสตราจารย์กรองแก้ว อยู่สุข (2535:142) ได้แสดงทรรศนะว่า ความสำเร็จของผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนกว่าที่อ้างในทฤษฎีทั้งสอง เพราะไม่ใช่ว่าจะจะไปตามทฤษฎีแต่อย่างเดียว แต่สถานการณ์แวดล้อมจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแน่นอน ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย

ทฤษฎีว่าด้วยสถานการณ์ (Contingency Model)

ทฤษฎีว่าด้วยสถานการณ์นี้เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการปรับรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละแบบให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีแนวความคิดมาจาก Fiedler's Contingency Model , The Path-goal theory of Leadership

Fiedler's Contingency Model

Leadership Contingency Model เป็นรูปแบบที่มีชื่อเสียง และได้รับการพัฒนามาจากแนวความคิดของ Fiedler (1967) ซึ่งได้เสนอแนะว่าผู้นำที่จะมีประสิทธิภาพ หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และสมาชิก (Leader-member relations) เป็นระดับที่กลุ่มผู้ร่วมงานนั้นมีความเต็มใจที่จะทำตาม หรือไว้ใจในตัวผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) เป็นระดับการทำงานของผู้นำที่ถูกกำหนดไว้ ถ้าภาระหน้าที่นั้นมีความยุ่งยากมาก ผู้นำก็จะรู้ว่าต้องทำอะไร ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นองค์กรก็จะให้การสนับสนุน และถ้าไม่มีปัญหาใดๆเกิดขึ้นผู้นำก็จะต้องสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความไว้วางใจกับพนักงาน

3. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position power) เป็นอำนาจที่เป็นทางการ เป็นอำนาจที่ได้มาจากการแต่งตั้ง ซึ่งสมาชิกในองค์กรก็จะทราบว่าใครเป็นผู้ที่มีอำนาจมากกว่า

Fiedler (1967) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำที่เน้นเรื่องงาน จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานด้วย เช่นเดียวกับผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานก็ขึ้นอยู่กับ การได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานเหมือนกัน ดังนั้น การจัดผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ จึงดีกว่าจะเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะของผู้นำให้เข้ากับงาน

The path-Goal Theory of Leadership

ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ของทฤษฎีแรงจูงใจ และเน้นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีหลักการที่ว่า

1.ผู้นำสามารถปรับปรุงแรงจูงใจของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ด้วยการให้รางวัลเป็นผลตอบแทน

2.ถ้าปรากฏว่าการทำงานอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ดี ผู้นำก็สามารถที่จะเพิ่มแรงจูงใจ ด้วยการสร้างโครงสร้างในลักษณะการให้ความช่วยเหลือ เช่น คำแนะนำ การฝึกอบรม และทำเป้าหมายให้ชัดเจนขึ้น

3.ถ้าโครงสร้างของการทำงานดีอยู่แล้ว ผู้นำก็ควรที่ให้ความสำคัญกับความต้องการที่จำเป็นของแต่ละคน ด้วยการเอาใจใส่ ยกย่อง และให้การสนับสนุน จะเห็นว่าทฤษฎีนี้จะสอดคล้องกับแนวความคิดของทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow และทฤษฎีความต้องการของAlderfler ซึ่งจะกล่าวต่อไปในเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน

ถึงแม้ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา จะยังไม่มีข้อสรุปที่เกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำที่ดีที่สุด แต่จะสังเกตเห็นได้ว่าการสื่อสาร ยังคงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้นำใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะใด พฤติกรรมของผู้นำต่างๆเหล่านี้ก็จะแสดงออกมาโดยผ่านกระบวนการสื่อสารทั้งสิ้น(Tannenbaum,Weschler and Massarik,1961) และพฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำอาจส่งผลถึงความพึงพอใจได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำนั้นสามารถมีอิทธิพลเหนือจิตใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคล้อยตามได้ แต่ถ้าพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาไม่สอดคล้องกับทัศนคติ หรือไม่สามารถมีอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ พฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำก็อาจสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานได้เช่นเดียวกัน

ดังนั้น บุคลิกภาพ และพฤติกรรมการสื่อสารของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอาจมีผลมาจากภาวะผู้นำของแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมที่ปรากฏอาจมีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทั้งในเรื่องของความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน เช่นกัน

ตอนที่ 3 :ทฤษฎี แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความหมายและแนวความคิด:ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหลายๆทฤษฎีว่า ความพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานให้มากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในงานจะนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความขัดข้องในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง และเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น (จ่านงค์ สมประสงค์, 2518:109)

Morse (1953:27) ได้ให้คำจำกัดความความพึงพอใจในงานว่า คือทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้ต่ำลงได้ เมื่อความตึงเครียดลดลง ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้น ความตึงเครียดจึงเป็นบ่อเกิดแห่งความไม่พึงพอใจในงาน และความตึงเครียดนี้มีผลเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนอง จะทำให้ความตึงเครียดนั้นลดน้อยลงเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน

Beer (1964:33-44) กล่าวถึงความพึงพอใจที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรว่า ความพอใจเป็นทัศนคติของคนงานที่มีต่อหน่วยงาน งานที่เขาทำอยู่ เพื่อนร่วมงาน และความคาดหวังทางจิตวิทยา สภาพการทำงาน

Smith (1973:114-115) มองความพึงพอใจในลักษณะที่เป็นระดับของความพึงพอใจ และกล่าวว่า " ความพึงพอใจเป็นการบ่งถึงระดับความพอใจในการทำงาน เป็นการบ่งถึงระดับความพึงพอใจ มากน้อยของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องาน นับว่าตอบสนองต่อความต้องการของเขาได้มากเพียงใด และกล่าวอีกว่า เป็นความรู้สึกที่มีต่องานทั้งในร่างกายจิตใจ และสภาพแวดล้อม "

Locke (อ้างถึงใน, Luthans, F.1995:126) ได้ให้ความหมาย "ความพึงพอใจในการทำงาน"ว่า เป็นความพึงพอใจหรืออารมณ์ในทางบวกที่เป็นผลมาจากการประเมินหน้าที่การงานของบุคคลคนนั้น

Luthans (1995:126) ได้เขียนอธิบายถึงความหมายของคำว่า "ความพึงพอใจในการทำงาน"ในหนังสือ Organizational Behavior ว่าเป็นผลของการรับรู้ที่พนักงานมีต่อความรู้สึกว่างานของ

พวกเขาได้อย่างไร และตอบแทนในหลายๆสิ่งที่ถูกมองว่ามีความสำคัญ (Luthans, เรื่องเดิม:หน้าเดียวกัน)

สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เป็นความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงาน ของบุคคลในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของงานและขององค์กรนั้น หากบุคคลใดไม่มีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้คุณภาพของงานลดลงมีการขาดงาน หรือก่อให้เกิดปัญหาทางวินัยได้อีกด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรใดที่สมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานสูง จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำในองค์กรด้วย (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, หน้า130)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป บุคคลต้องการแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่เขาต้องการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้เขาเอาใจใส่งานมากขึ้น หากหน่วยงานใดต้องการให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน จะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานเช่นเดียวกัน แนวคิดที่เป็นทฤษฎีที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ที่เป็นที่ยอมรับกันในการศึกษาองค์กรทั้งในเรื่องพฤติกรรม และการสื่อสารในองค์กร พอสรุปได้ดังนี้

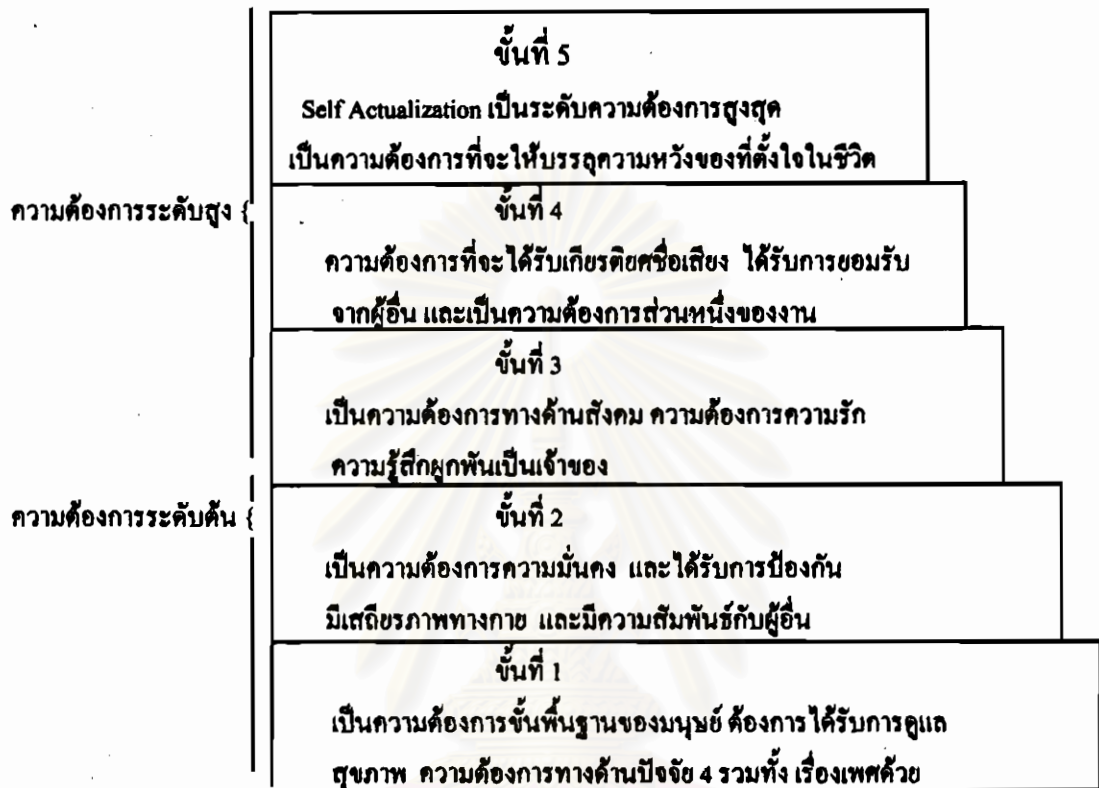
ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีมานุษยวิทยา โดยมีเหตุจูงใจที่ความต้องการของมนุษย์เป็นเครื่องกระตุ้น และนำทางพฤติกรรมของคนในอันที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จ Maslow ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's General Theory Motivation) สมมติฐานของ Maslow ตั้งอยู่บนหลักการที่ว่ามนุษย์เรามีความต้องการหลายระดับ พอสรุปได้ดังนี้คือ (อ้างถึงใน, อัครวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537)

- 1.คนทุกคนมีความต้องการ ความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีการสิ้นสุด
- 2.ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
- 3.ความต้องการของคมมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ หมายความว่า เมื่อความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่สูงกว่าก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

Maslow ได้จัดลำดับความสำคัญของความต้องการไว้อย่างเป็นระเบียบจากต่ำไปสูง ในลักษณะเป็นรูปบันได 5 ชั้น(Maslow 's Hierachy of need)

ภาพแสดงลำดับขั้นความต้องการของ Maslow



ที่มา.A.H. Maslow“ A Theory of Human Motivation” 1960 p.122-144 (อ้างถึงใน,กรองแก้ว อยู่สุข,2537:73)

ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer(Alderfer's Modified Need Theory)

Alderfer ได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นเรียกว่า “ERG Theory : Existence -Relatedness - Growth Theory) (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์,2535:115) โดยมีพื้นฐานจากการทดสอบงานวิจัยของ Maslow เขาพบว่าไม่ตรงกับทฤษฎี คือการตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลำดับขั้นของ Maslow จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการขั้น (ERG) และความต้องการของบุคคลมีอยู่ 3 ประการคือ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์:115)

- 1.ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองที่จะมีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย
- 2.ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

3.ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการสูงสุด รวมถึงการได้รับการยกย่อง และความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของ Herzberg (Herzberg's two Factors)

Herzbergs ได้ทำการศึกษาลาเตตที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนงาน พบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานดั่งนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.เรื่องเดิม)

1.ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ได้แก่นนโยบายของหน่วยงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ตำแหน่ง และความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจในงาน ที่ทำอยู่

2.ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factor) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตจากปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยกระตุ้นได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานโดยตัวของตัวเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้า ของตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นทำให้คนทำงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจที่เกิดภายในความรู้สึกนึกคิด ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในการบริหารด้วย

กริช สิบสนธิ์ (2536:32) กล่าวว่า ผู้ที่มีความชำนาญในการสื่อสารด้วยการแสดงออกทางอากัปรกิรยา น้ำเสียง ซึ่งไม่ใช่ด้วยการพูดหรือการเขียน จะเป็นผู้ที่ช่างสังเกต และเลือกใช้สำเนียงท่าทางประกอบการพูดที่เหมาะสม เขาก็จะสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณประโยชน์ บรรลุวัตถุประสงค์ได้เช่นกัน การสร้างความประทับใจโดยใช้อากัปรกิรยา ท่าทาง และน้ำเสียงตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออก ทำให้คนกล่าวว่า "สื่อ คือสาร" ในกรณีที่คุณมีความสามารถในระดับสูงกว่าที่วามานี้ในตัวคุณเองก็จะเป็นทั้งสื่อและสาร ในทางตรงข้ามถ้าเกิดมีข้อบกพร่องไม่ว่าจะเป็นที่ตัวสื่อหรือตัวสาร การสื่อสารก็จะมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่สามารถสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ทั้งในตัวสื่อหรือสารในขณะเดียว และอาจเกิดผลกระทบต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการสื่อสารและการทำงาน

ดั่งนั้น ทฤษฎี แนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน จึงอาจเป็นตัวชี้ถึงสาเหตุและระดับของความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้ในระดับหนึ่ง เช่นกัน

ตอนที่ 4 :ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและ ความพึงพอใจในการทำงาน

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน

สมยศ นาวิกาน (2527 : 103) ได้ให้ทรรศนะว่าความพึงพอใจในการสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที บุคคลได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกพันอยู่กับความมี ประสิทธิภาพใดๆ (การแสดงออก หรือแปลความหมาย) ถ้าหากติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าว สารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการสื่อสาร

Evan (1962 :772) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารคือความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่างๆที่ได้รับนั้นผู้ปฏิบัติสามารถ นำไปใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานต่างๆให้สำเร็จลุล่วงไป

Pfifner (1964:149) กล่าวว่า การสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งหัวหน้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสโต้ถามได้ และแสดงความคิดเห็นเป็นการโต้ตอบ รวมทั้งการแสดงการยอมรับในคำสั่ง ซึ่ง ในขั้นแรกจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น โดยไม่ต้องกังวลว่าตนเองจะถูกลงโทษ การทำเช่นนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบหัวหน้างานแบบนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้ที่อยู่ในหน่วยงาน ซึ่งไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย

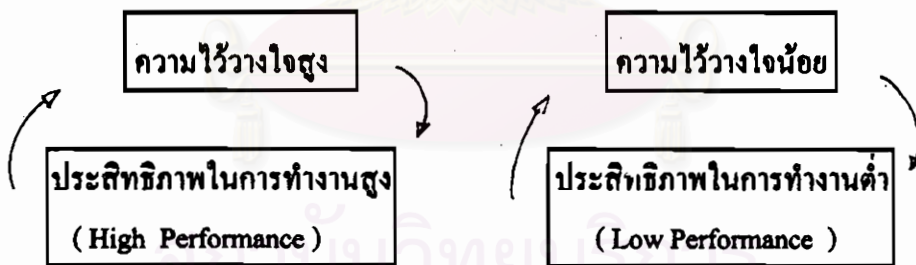
Glimer (1971:252-253) ได้สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้คือ

- 1.ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้ บังคับบัญชา
- 2.โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาส ก้าวหน้าจากความสามารถ ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
- 3.สถานที่ทำงาน และการจัดการ ได้แก่ความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน
- 4.ค่าจ้าง

5. ลักษณะงานที่ทำ ถ้าบุคคลได้ทำงานตรงตามความต้องการ และความรู้ความสามารถ ก็ จะเกิดความพอใจ
6. การนิเทศงาน การนิเทศงานที่ไม่ดี ก็เป็นสาเหตุให้บุคคลไม่พอใจในงานได้
7. ลักษณะทางสังคม ถ้าทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี ก็ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
8. การสื่อสาร มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาสูง เพราะมีกระบวนการทำงานกับ บุคคลต่างๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย กระบวนการทำงาน รวมทั้งการ วินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน การประเมินผล สิ่งเหล่านี้ต้อง อาศัยการสื่อสารเข้าช่วย
9. สภาพแวดล้อมที่ทำงาน
10. สิ่งตอบแทน หรือประโยชน์เกื้อกูล เช่น บำเหน็จ บำนาญ

Thayer (1968:144) ให้จำกัดความความพึงพอใจในการสื่อสาร "ความพึงพอใจภายใต้ จิตสำนึกของบุคคลนั้นๆที่มีต่อความสำเร็จในการสื่อสารกับบุคคลอื่น

Haney (อ้างถึงใน,กริช สืบสนธิ์,2526:56-77) การสื่อสารกับการจัดการ หรือการบริหารงาน บุคคลลงจรรยาที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวคือความไว้วางใจสูงกับประสิทธิภาพในการทำ งาน ดังรูป



ในวงจรเสริมสร้าง จะสังเกตเห็นได้ว่าเมื่อมีความไว้วางใจระหว่างฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการ กับพนักงานสูง ย่อมทำให้การแสดงผลออกในการปฏิบัติงาน หรือผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ตามไปด้วย ซึ่งจะเห็นตรงข้ามกับอีกวงจรหนึ่งในเรื่องของความไว้นือเชื่อใจหากพัฒนาไปถึงขั้นที่ว่า ถ้าทุกคนมีความไว้วางใจ การติดต่อประสานงาน การทำงานเป็นทีม จะเป็นผลดีต่อองค์กรเป็นส่วน รวม การสื่อสารในองค์กรจะนำไปสู่การเสริมสร้าง และกระชับความสัมพันธ์ต่อกัน

Rodert และ O'Rielly (1974 : 321-326) พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารโดยทั่วไปในองค์กร เกี่ยวข้องกับปริมาณการสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสาร และความพึงพอใจในการทำงาน และยังพบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการสื่อสาร โดยบุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งข่าวไปยังบุคคลอื่นด้วย

Davis (1974 : 483) พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสาร เป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับเพราะข่าวสารต่างๆที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานหาทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้นความพึงพอใจในการสื่อสาร จึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงานด้วย

Downs และ Hazen (1977 : 113-114) ได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจของการสื่อสาร จากการทดสอบพนักงานองค์กรต่างๆ 225 คน และกล่าวถึงองค์ประกอบ 8 ประการที่เกี่ยวกับระบบการสื่อสารคือ

- 1.บรรยากาศของการสื่อสาร เป็นการสะท้อนถึงการสื่อสารในระดับองค์กร และในระดับส่วนตัวหรือขีดขั้นที่การสื่อสารสามารถจูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย
- 2.ความพึงพอใจในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา เป็นการติดต่อในลักษณะการติดต่อแบบสองทาง ในเรื่องของการแสดงความคิดเห็น หรือปัญหาต่างๆที่เกี่ยวกับการทำงาน
- 3.การประสานหลอหลอมทางองค์กร เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคล กับข่าวสารข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานในปัจจุบัน
- 4.คุณภาพของสื่อ องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงขีดขั้นที่ว่า พนักงานรับรู้รูปแบบของการสื่อสาร อาทิ การเขียนบันทึกข้อความ สิ่งตีพิมพ์ และทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.การสื่อสารตามแนวนอน และข้อมูลข่าวสารที่โยงใยถึงกัน (Grapevine)
- 6.ภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ในลักษณะทั่วไปของการแพร่กระจายของข่าวสาร
- 7.การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา เป็นการติดต่อแบบสองทางระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ
- 8.ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ส่วนตัว รวมถึงงานและวิธีที่เขาได้รับการยอมรับจากองค์กร

Smith และคณะ (อ้างถึงใน, Luthans, 1995:126) ได้เสนอคุณลักษณะที่สำคัญของงาน 5 อย่างที่มีผลต่อความรู้สึกความพึงพอใจในการทำงานของคนทำงานคือ 1. ตัวเนื้องาน 2. ค่าจ้าง

3.โอกาสที่ได้รับ การเลื่อนตำแหน่ง 4.การบังคับบัญชา 5.เพื่อนร่วมงาน ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เกี่ยวเนื่องกับการสื่อสารทั้งนั้น ไม่ว่าจะโดยทางตรง หรือทางอ้อมก็ตาม

การสื่อสารในองค์กรนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับการรับรู้หรือการเรียนรู้เรื่องราวต่างๆของสมาชิกในองค์กร การที่จะได้ข้อมูลต่างๆ อาทิ ขวัญกำลังใจในการทำงาน หรือความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้นั้น การสื่อสารก็เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่เป็นช่องทางที่จะให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ จึงกล่าวได้ว่า การสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลของการทำงาน

ทฤษฎีการรับรู้ (Perception Theory)

ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสาร กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ทฤษฎีการรับรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรม อัสควอธรี อูทซ์รัตน ได้สรุปไว้ว่า “การเปลี่ยนแปลงทัศนคติขึ้นอยู่กับความรู้คือ ถ้ามีความรู้ความเข้าใจดีทัศนคติก็จะเปลี่ยนแปลง และเมื่อทัศนคติเปลี่ยนแปลงแล้ว จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้ง 3 อย่างนี้มีความสัมพันธ์ต่อกัน ฉะนั้นในการที่จะให้มีการยอมรับการปฏิบัติสิ่งใด ต้องพยายามเปลี่ยนทัศนคติเสียก่อนโดยการให้ความรู้

การเรียนรู้เป็นวัฏจักรของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 3 อย่างคือสิ่งเร้า (Stimulus) ระบบการทำงานของร่างกาย(Organism) และการตอบสนอง(response) สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการเรียนรู้ และผลของการสื่อสารมักจะปรากฏในรูปของการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของคน ดังนั้นเมื่อเกิดสิ่งเร้าคือ Feedback จากความพึงพอใจในการสื่อสารแล้ว การตอบสนองที่ได้คือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน(อ้างถึงใน,อัสควอธรี อูทซ์รัตน,2537:60.สำเนา)

ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences Theory)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า คนเรานั้นมีความสามารถในการส่งข่าว หรือรับข่าวสารแตกต่างกัน บางครั้งความล้มเหลวของการสื่อสารระหว่างกัน เกิดจากความไม่เข้าใจในเรื่องที่จะทำการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงานหรือการบังคับบัญชา ดังนั้นการที่จะเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งที่ทำการสื่อสารด้วย ควรที่จะทำความเข้าใจในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยเช่นกัน

ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้ ได้รับการพัฒนามาจากแนวความคิดในเรื่องสิ่งเร้า และการตอบสนอง(Stimulus and Response) หรือทฤษฎีที่เรียกว่า S-R Theory ต่อมา De Fleur

(1966) ได้นำมาพัฒนาเพื่อ ใช้อธิบายการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับผู้รับสาร ที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน โดยมีพื้นฐานของทฤษฎีนี้ว่า

- 1.บุคคลมีความแตกต่างกันทางด้านบุคลิกภาพ และสภาพทางจิตวิทยา
- 2.ความแตกต่างดังกล่าวนี้ เป็นเพราะบุคคลมีการเรียนรู้จากสังคมแตกต่างกัน
- 3.บุคคลที่อยู่ต่างสภาพแวดล้อมกัน จะได้รับการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน
- 4.การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทำให้บุคคลมีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

สิ่งสำคัญที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของบุคคลคือสภาพเงื่อนไข (Condition) ที่แต่ละคนได้รับจากสังคม De Fleur จึงสรุปแนวคิดนี้ว่า ชาวสารต่างๆในสังคมเปรียบเสมือนสิ่งเร้าที่ทำให้ผู้รับสารแต่ละคนมีการตอบสนองต่างกันรวมทั้งสร้างลักษณะความแตกต่างของบุคคลด้วย

ความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น และช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจเรา เป็นทักษะการสื่อสารลำดับสูงสุด ทั้งหมดเป็นเรื่องที่จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็นแต่เป็นเรื่องของความรู้สึก การถ่ายทอดและการสร้างความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ติดกันซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพของการทำงาน ประสิทธิภาพและความสุขในความสำเร็จ (กรีท สิบสนธ์, 2536:12-13) เพราะฉะนั้นถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับที่ทั้งสองฝ่ายสิ่งที่น่าจะตามมาคือประสิทธิภาพในการทำงาน แนวความคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ที่ความแตกต่างกันในเรื่องของสถานการณ์ ฝ่ายหนึ่งมีสิทธิที่จะออกคำสั่ง และอีกฝ่ายหนึ่งมีหน้าที่ที่ต้องกระทำตามคำสั่ง นั่นคืออำนาจอันชอบธรรมของผู้บังคับบัญชาที่สามารถกระทำได้ตามที่องค์กรบัญญัติไว้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Contingency Leadership Model) ก็อาจจะต้องฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน เพื่อไว้ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ และที่สำคัญคือ เป็นการสร้างและรักษาสัมพันธภาพในการสื่อสาร เพราะถ้าคนเรามีความสนิทชิดชอบ ชาวสารที่เกี่ยวข้องและส่งออกป็นั้นดูจะไหลไปอย่างราบรื่น ในทางตรงกันข้ามถ้าความสัมพันธ์ไม่ดี ชาวสารก็จะหยุดชะงักหรือถูกสกัดกั้น (กรีท สิบสนธ์, เรื่องเดิม: 31)

ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

Jackson (อ้างถึงใน,สุพรรณณี กรณ์ยภิตติคุณ,2533:13-17) กล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะติดต่อสื่อสารกับบุคคล ที่สามารถช่วยให้พวกเขาบรรลุถึงความมุ่งหมายได้ สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพของการสื่อสารระหว่างผู้ที่เป็นหัวหน้า และผู้ที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สร้างขึ้นมา และความสัมพันธ์นั้นตอบสนองของความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร

Jackson ได้ทำการวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ 9 ประเด็นคือ

1. ลักษณะของความเกี่ยวพันระหว่างกัน

- 1.1 ระหว่างหนึ่งในสาม และสองในสามของเวลาของผู้บังคับบัญชา ถูกใช้ไปในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.2 ลักษณะของความเกี่ยวพันระหว่างกันคือการสื่อสารแบบเผชิญหน้า
- 1.3 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ริเริ่มความเกี่ยวพันระหว่างกัน มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.4 ความเกี่ยวพันนั้น เป็นเรื่องเกี่ยวกับงานเสียส่วนใหญ่
- 1.5 ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือทางข่าวสาร ในสภาพแวดล้อมของการทำงานจากผู้บังคับบัญชาของพวกเขา มากกว่าจะมาจากเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันหรือต่ำกว่า
- 1.6 ผู้บังคับบัญชาที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเต็มใจน้อยที่จะสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.7 ผู้บังคับบัญชาคิดว่าพวกเขาติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคิด
- 1.8 ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าพวกเขาส่งข่าวสารไปยังผู้บังคับบัญชาของพวกเขา มากกว่าผู้บังคับบัญชาคิด
- 1.9 ความขัดแย้งและความคลุมเครือทางบทบาทของผู้บังคับบัญชา สัมพันธ์กับความเกี่ยวพันระหว่างกันโดยตรงกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

2. การเปิดโอกาสในการสื่อสาร

- 2.1 ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาตอบสนองความพอใจ จากงานของพวกเขา มากกว่า เมื่อการเปิดโอกาสของการสื่อสารมีอยู่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา
- 2.2 การเปิดโอกาสของการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2.3ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะพูดขึ้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ความเต็มใจที่จะฟังของอีกบุคคลหนึ่ง

2.4ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพอใจการตอบสนองของผู้บังคับบัญชาที่ยอมรับ แทนที่จะเป็นความเยินยา ไม่ยอมรับ และไม่มีความรู้สึก

2.5ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบการตอบสนอง ที่ไม่รับรองจากผู้บังคับบัญชา และพอใจต่อสิ่งย้อนกลับที่มีเหตุผล

3. ความบิดเบือนจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ในการสื่อสาร

3.1ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อบุคคลหนึ่งไม่ไว้วางใจอีกบุคคลหนึ่ง บุคคลที่ไม่ไว้วางใจจะปกปิดความรู้สึกของเขา และมีพฤติกรรม การสื่อสารที่ก้าวร้าว หลีกเลี่ยง และร้องเรียน

3.2ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความโน้มเอียงที่จะละเว้นการวิจารณ์ที่ส่อแหลมในการเกี่ยวข้องกับผู้ที่มิอำนาจต่อเขา

3.3ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นอิสระน้อย ในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ที่กำตำแหน่งของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเอาไว้

3.4ความโน้มเอียงของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ที่จะบิดเบือนการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน สามารถลดลงได้โดยการเพิ่มความสนใจของผู้บังคับบัญชา หรือโดยการเพิ่มความถูกต้องของการส่งข่าวสาร จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างโดยผู้บังคับบัญชา

3.5ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกจงใจภายใน มีความโน้มเอียงที่จะบิดเบือนข่าวสารน้อยกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกจงใจภายนอก

4. อิทธิพลจากเบื้องล่างไปยังเบื้องบน

4.1ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อิทธิพลขึ้นไปข้างบน กับผู้บังคับบัญชาของพวกเขาเอง จะมีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับของความพอใจสูง

4.2ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มองผู้บังคับบัญชาของพวกเขาว่ามีอิทธิพลขึ้นไปข้างบนสูง ยังมีความต้องการเกี่ยวพัน ความไว้วางใจและการคาดคะเนความถูกต้องของข่าวสารที่ได้รับ จากจากผู้บังคับบัญชาสูงอีกด้วย

4.3ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาในความเกี่ยวพันกับ ผู้บริหารระดับสูง

5. ความห่างกันทางความหมายของคำ

5.1ความห่างกันทางความหมายของคำระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีมากขึ้น กำลังใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต่ำลง

- 5.2 ผู้บังคับบัญชาที่มีความโน้มเอียง ที่จะประมาณความรู้เรื่องที่กำหนดให้ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากเกินไป
- 5.3 ความห่างกันทางความหมายของคำที่สำคัญมีอยู่ระหว่าง สหภาพแรงงานและเจ้าหน้าที่บริหาร และระหว่างผู้นำของสหภาพแรงงาน และสมาชิกของสหภาพแรงงาน
- 5.4 ความห่างกันทางความหมายของคำที่ร้ายแรงระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอยู่บ่อยครั้ง
6. ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ
- 6.1 ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ มีความโน้มเอียงที่จะพูดอย่างสนุกสนาน และพูดดังในการประชุม สามารถอธิบายคำแนะนำและนโยบาย และสนทนากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างสนุกสนาน
- 6.2 ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ มีความโน้มเอียงที่จะเป็นผู้ฟังที่ตอบสนองอย่างเข้าใจต่อคำถามที่เหลวไหล พวกเขาอยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าหาได้รับฟังข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน
- 6.3 ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพมีความโน้มเอียง ที่จะถามหรือซักชวน แทนการบอกหรือบงการ
- 6.4 ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพมีความโน้มเอียง ที่จะไวต่อความรู้สึก และความต้องการศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6.5 ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพมีความโน้มเอียง ที่จะเปิดเผยว่า ในการสื่อสารด้วยการให้คำเตือนการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และอธิบายเหตุผลของนโยบาย และข้อบังคับ
- 6.6 ความมีประสิทธิภาพของการบังคับบัญชา ขึ้นอยู่กับปัจจัย เช่น โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และอำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา
7. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- 7.1 ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุมจากภายใน มองผู้บังคับบัญชาของพวกเขาว่ามุ่งคนมากกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุมจากภายนอก และพอใจผู้บังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วมมากกว่า
- 7.2 ผู้บังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมจากภายใน จะใช้การชักจูงเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมจากภายนอกจะใช้อำนาจบังคับ
- 7.3 ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ พอใจมากที่สุด เมื่อพวกเขาทำงานกับผู้บังคับบัญชาแบบบงการ

7.4 ความพอใจของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพวกเขา สัมพันธ์กับการรับรู้ถึงความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา

8. สิ่งสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

8.1 การตอบสนองของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจะมีมาก เมื่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชาถูกบอกถึงสิ่งที่ต้องทำ ด้วยการมอบหมายงานอย่างสมบูรณ์ และเมื่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าเขาสามารถได้คำชี้แจง รายละเอียดการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง

8.2 สิ่งสะท้อนกลับในทางบวกไปยังผู้บังคับบัญชา มีความโน้มเอียงที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชามุ่งงานมากขึ้น

8.3 ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา มีความโน้มเอียงที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นภายหลังสิ่งสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

8.4 สิ่งสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาที่แสดงให้เห็น ถึงการขาดความไว้วางใจ จะก่อให้เกิดความไม่พอใจ และความรู้สึกที่ก้าวร้าวในผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

9. ผลกระทบของตัวแปรทางองค์กร ที่มีต่อการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

9.1 เทคโนโลยีขององค์กร มีความโน้มเอียงที่จะมีผลกระทบต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

9.2 ผู้บังคับบัญชาระดับสูง มีความโน้มเอียงที่จะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของพวกเขา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับต่ำ

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย เปรียบเสมือนของสองสิ่งที่ต้องอยู่คู่กัน ถ้าขาดฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ความสัมพันธ์ของบุคคลทั้งสองก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างของผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งสมควรที่จะกระทำยิ่ง เพราะบุคคลสองฝ่ายต่างก็สามารถเป็นได้ทั้งผู้ส่งสาร หรือผู้รับสารได้ในเวลาเดียวกัน (transceivers) ผลลัพธ์ของความสัมพันธระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา น่าจะเป็นคำตอบของการค้นหาความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 5 : แนวความคิดทางด้านปัจจัยประชากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน

แนวความคิดทางประชากร (อ้างถึงใน, ปรอมะ สตะเวทิน, 2533:114)

การสื่อสารจัดเป็นพฤติกรรมสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ และเมื่อบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันเนื่องมาจากลักษณะทางประชากร ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกมาจึงมีความแตกต่างกัน และ

นักวิชาการการสื่อสารบางกลุ่มเชื่อว่าพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสื่อสาร ก็น่าที่จะแตกต่างกันด้วย เพราะฉะนั้นการวิเคราะห์ผู้รับสารจึงเป็นการรวบรวมข้อมูล เพื่อการวางแผนในการสื่อสาร และสามารถทำความเข้าใจระหว่างกันได้ดียิ่งขึ้น

ความแตกต่างทางด้านเพศ

จากการวิจัยทางจิตวิทยาได้แสดงให้เห็นว่า ผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมเป็นตัวกำหนดบทบาทและกิจกรรมของเพศชายหรือเพศหญิงแตกต่างกัน ผู้หญิงมักจะเป็นผู้ที่มีจิตใจอ่อนโยน มักถูกโน้มน้าวใจได้ง่ายกว่าเพศชาย ผู้ชายใช้เหตุและผล รวมทั้งจดจำได้มากกว่าผู้หญิง ผู้ชายมีความสามารถคาดคะเนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้มากกว่าเพศหญิง และผู้หญิงมักจะกล่าวโทษตัวเองเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ในขณะที่เพศชายมักจะโทษคนอื่น หรืออุปสรรคอื่น ๆ แต่ไม่โทษตนเอง จากการวิจัยของ Wilo ได้ศึกษาในเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสารโดยทั่วไป ภายในองค์กรพบว่าในเรื่องของเพศ กับความพึงพอใจในการสื่อสาร ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในการสื่อสารไม่แตกต่างกันมากนัก โดยเพศหญิงมีความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่าเพศชาย

อย่างไรก็ตาม แนวความคิดเรื่องความแตกต่างในเรื่องเพศ อาจเปลี่ยนแปลงไป เพราะในปัจจุบันนี้ผู้หญิงมีความสามารถไม่แตกต่างไปจากผู้ชาย รวมไปถึงทัศนคติ และค่านิยมใหม่ที่เกิดขึ้น ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางการสื่อสาร ที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมจากประเทศหนึ่งไปสู่ประเทศหนึ่ง แนวความคิดเกี่ยวกับเพศหญิงจึงอาจเปลี่ยนแปลงไป (Calas และ Smircich อ้างถึง In, Clegg และคณะ. 1996:218)

ความแตกต่างทางด้านอายุ

ความแตกต่างทางด้านอายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่างทางด้าน ความคิดและพฤติกรรม คนที่มีอายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยมมากกว่า (More Liberal) คนที่มีอายุมาก ในทางตรงข้ามคนที่มีอายุมากจะมีความคิดในทางอนุรักษนิยมมากกว่า (More Conservative) คนที่มีอายุน้อยจะยึดถืออุดมการณ์ ใจร้อน และมองโลกในแง่ดีว่าผู้ที่มีอายุมาก ส่วนคนที่มีอายุมากยึดถือการปฏิบัติมากกว่า (More Pragmatic) มีความรอบคอบระมัดระวัง (Cautious) และมองโลกในแง่ไม่ดี (Pessimistic)

นอกจากนี้แล้ว อายุยังเป็นสิ่งที่กำหนดความแตกต่างในเรื่องความยากง่ายในการชักจูงใจด้วย จากการวิจัยทางจิตวิทยาพบว่าเมื่อคนมีอายุมากขึ้นโอกาสที่จะถูกชักจูงใจ หรือเปลี่ยนใจน้อยลง คนที่มีวัยต่างกันก็จะมีความต้องการที่ต่างกัน เช่น คนที่มีอายุมากมักจะคิดถึงเรื่องความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน คนที่มีอายุน้อยจะให้ความสนใจในเรื่องความยุติธรรม และความ

เสมอภาค เป็นต้น ในหนังสือเรื่อง Personel Psychology 17 ของ Shoukry Saleh และ J Otis ได้กล่าวถึงงานวิจัยของ Millier และ Muthard พบว่า อายุเป็นปัจจัยสำคัญในการตรวจสอบความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากผลการวิจัยส่วนใหญ่ จะพบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า บุคคลที่มีอายุน้อย ในลักษณะของงานอย่างเดียวกัน และความพึงพอใจในการทำงานจะสูงขึ้น ตามอายุของบุคคลที่เพิ่มขึ้น ในทางตรงข้าม ความพึงพอใจในการทำงานจะลดลงตามอายุของบุคคลที่ใกล้เคียงกับอายุการทำงาน

ความแตกต่างด้านระดับการศึกษา

Burgoon (ช้างโน, อัครวฤทธิ์ อุทัยรัตน์: 32) โดยทั่วไปแล้วคนที่มีการศึกษาสูง หรือมีความรู้ดี จะได้เปรียบในเรื่องการรับข่าวสาร เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวาง มีความเข้าใจในการใช้ศัพท์ต่างๆ และมีความเข้าใจในสารได้ดี แต่คนเหล่านี้มักจะไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ข่าวสารที่ไม่มีเหตุผล หรือมีหลักฐานมาสนับสนุนเพียงพอ มักจะให้การโต้แย้ง ดังนั้น ความแตกต่างในด้านการศึกษา จึงน่าที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการสื่อสาร และความต้องการในการรับ หรือส่งข่าวสารที่แตกต่างกัน ภายในองค์กร ตัวอย่างเช่นวิทยานิพนธ์ของ เก็จวลิ จิตวัฒนวิไล (2530) ซึ่งศึกษาข้าราชการในมหาวิทยาลัยพบว่าข้าราชการมีการศึกษาสูงขึ้น ก็ยิ่งมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น

ความแตกต่างทางด้านระยะเวลาในการทำงาน

อัครวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (เรื่องเดียวกัน 2537:32) กล่าวว่า เมื่อบุคคลประกอบอาชีพในหน่วยงาน หรือองค์กรใดเป็นเวลานานๆ บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น และเกิดการยอมรับในสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์ หรือระเบียบแบบแผนของงาน ซึ่งต่างจากบุคคลที่ทำงานเป็นระยะเวลาน้อยกว่า มักจะไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กร ไม่ยอมรับสภาพความเป็นอยู่ หรือกฎระเบียบต่างๆ เพราะฉะนั้น ความแตกต่างของระยะเวลาในการทำงาน จึงน่าที่จะเป็นกำหนดความคิดเห็นของความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับตัวอย่างงานวิจัยของ Rachman และ Kemp (1964:10) ที่กล่าวถึงเรื่องของระยะเวลาของการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงาน เขาและคณะพบว่าระยะเวลาของการทำงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลนั้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน

การศึกษาค้นคว้าทางด้านความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และพฤติกรรมในองค์กร ในระดับที่เป็นโครงสร้างโดยรวมขององค์กร แต่การศึกษาพฤติกรรมสื่อสารในระดับบุคคลต่อบุคคลยังมีน้อย และที่สำคัญวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามก็พอที่จะสรุปเพื่อเป็นกรอบ หรือแนวทางสำคัญๆในการวิจัยต่อไปดังนี้

งานวิจัยต่างประเทศ

Mayo และคณะ(ฮ้างโน,ทูชาติ เป้าเจริญ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของงานที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตของงานในโรงงานที่เมือง Hawthorne ได้สรุปความเห็นไว้ว่า ความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความพอใจในการทำงานที่เขามีความรับผิดชอบอยู่ เขาสามารถทำให้ผลผลิตสูงขึ้น และทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น (ทูชาติ เป้าเจริญ,2537)

Mauser (1959) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเจตคติต่อการทำงานของนักวิศวกร และนักบัญชี สรุปว่า คน ที่ปฏิบัติงานได้ผลมีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ที่ปฏิบัติงาน

Barnard (1968: 142-149) ได้ศึกษาสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้ คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน และการสื่อสารก็เป็นช่องทางที่กระตุ้นชนิดหนึ่งในหลายๆชนิดได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส (Non -Material Opportunity) ได้แก่ อำนาจ การมีชื่อเสียง หรือ ตำแหน่งดี ๆ
3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Desirable Physical Condition) เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. สิ่งจูงใจให้บุคคลมีความภูมิใจในการทำงาน (Loyalty) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
5. ชื่อสัตย์ต่อองค์กรโดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการอย่างเพียงพอ
6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน(Coworker) มีบรรยากาศเป็นมิตรไมตรีต่อกัน ภายในหน่วยงาน
7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน(Work-Itself)ให้เหมาะสม กับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

8. จูงใจโดยส่งเสริมให้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น(Opened Opinion)ในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่
9. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการสื่อสาร (Communication) โดยจัดให้มีความคล่องตัว

Flippo (1971:278-283) ได้สรุปองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานไว้ ได้แก่ เงินเดือน สภาพการทำงาน ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติให้สำเร็จ ลักษณะ และรูปแบบของการบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงาน และผลประโยชน์ตอบแทน

Hammer (1971:3373-A) ทำการศึกษาความพึงพอใจการทำงานของครูที่สอนในชั้นพิเศษในรัฐ Iowa ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงานได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Wiiio (1978:4-8) ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กรพบว่า บุคคลในองค์กร มีความพึงพอใจในการที่จะปรับปรุง การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรงที่มีต่อตนเองมากที่สุด การสื่อสารจากหัวหน้าในหน่วยงานของตน และการสื่อสารจากบุคลากรอื่นที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน เป็นอันดับรองลงมา และมีความพึงพอใจที่จะให้มีการปรับปรุงการสื่อสารของพวกเขา ที่มีต่อบุคคลอื่นๆ นอกจากนี้ยังพบว่า แหล่งสารที่บุคลากรได้รับข่าวสารมากที่สุด และมีความพึงพอใจมากที่สุดคือ แหล่งสารจากเพื่อนร่วมงาน สำหรับแหล่งสารที่ได้รับข่าวสารน้อยที่สุด และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ แหล่งสารจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรง

Gibson และ Donelly (อ้างถึงใน,ประทุม ฤกษ์กลาง.2538:59) ได้สรุปไว้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารในองค์กรได้แก่1.ตำแหน่งตามสายงานบังคับบัญชา 2.บุคลิกภาพ และการรับรู้ของบุคคล 3.ภาวะผู้นำ หรือผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทางการสื่อสาร และการไหลของข่าวสาร

Hunt (1980) พบว่า สาเหตุประการหนึ่งของความไม่พอใจในการทำงาน มักจะเกี่ยวข้องกับ การสื่อสารในเรื่องของการไม่ได้ข่าวสารอย่างเพียงพอ บุคลากรที่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอกับการปฏิบัติงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

Cacher (1980:5659-A) (อ้างใน, อัครวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537:65) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับต้น กับมูลฐานอำนาจของครูใหญ่ เพื่อมุ่งตอบปัญหาหลัก 2 ข้อ คือทำไมผู้บริหารระดับต้นจึงยอมทำตามอำนาจของครูใหญ่ และเหตุผลเหล่านั้นมีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานแต่ละคนหรือไม่ พบว่าผู้บริหารระดับต้นรับรู้ข้อมูลพื้นฐานอันชอบธรรม เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้เขายอมตามอำนาจครูใหญ่ อำนาจต่อมา คืออำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจในการให้คุณ อำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่เขายอมทำตามน้อยที่สุด

งานวิจัยในประเทศ

แนนน้อย พงษ์สามารต (2519:260) ได้แสดงความเห็นว่า ตัวกำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ละงานอาจไม่เหมือนกัน ปัจเจกบุคคลมีความพึงพอใจในสิ่งต่างๆไม่เหมือนกัน และไม่เท่ากัน ความแตกต่างส่วนบุคคลในทุกๆด้านอาจเป็นตัวกำหนดปัจจัยที่แตกต่างกันได้ โดยทั่วไปปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจของบุคคลมักจะเป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งการติดติดสื่อสารก็เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งด้วยดังต่อไปนี้

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

อมร วิชัยดิษฐ์ (2519) ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอภาคใต้ พบว่า ปลัดอำเภอภาคใต้มีความพึงพอใจในงานที่มอบหมาย ด้วยความร่วมมือประสานงานจากเพื่อนร่วมงาน และประชาชนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปกครองบังคับบัญชา และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้า ทำให้เกิดความภูมิใจในงานที่ทำ

ไพศาล หวังพานิชย์ (2527:87-89) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามแนวความคิดของ Smith และ คณะ (1969) จากองค์ประกอบของงาน 5 ด้านได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ผู้บังคับบัญชา รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงาน จากกลุ่มตัวอย่าง 481 คน พบว่า อาจารย์มีความพึงพอใจต่องานในบางด้านต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามสถานภาพส่วนตัวดังนี้

1.) อาจารย์ที่มีอายุมาก ทำงานนานมาก หรือมีเงินเดือนปานกลางและเงินเดือนมาก จะมีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้สูงสุด

2.) อาจารย์หญิงมีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมากกว่าอาจารย์ชาย อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ มีความพึงพอใจกับงานของเขามากกว่าอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการอื่นๆ และทั้งอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ จะมีความพอใจในเรื่องรายได้มากกว่าอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่ในระดับต่ำกว่า

3.) เกี่ยวกับที่ตั้งของสถานที่ทำงาน มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจโดยสรุปต่างกัน อาจารย์ที่ปฏิบัติงานนอกเขตกรุงเทพฯ มีตำแหน่งทางวิชาการระดับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ทำงานมานาน หรือเงินเดือนสูงจะแสดงความพึงพอใจโดยสรุปสูงที่สุด

สรอง เวชสิทธิ์ (2528) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนสังกัดกำลังบำรุง กองทัพบก จากการวิจัยพบว่า อายุยศ ระดับ และตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และพบว่า นายทหารทั้งหมดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับกลาง

สมศรี ศานติเกษม (2529 :73) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการสื่อสาร กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามคำแหง พบว่าจากตัวแปรที่ทำการศึกษ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการทำงานเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมด ระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและความพึงพอใจในการสื่อสาร (ระดับนัยสำคัญ=0.5) เพศ และอายุไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในสิ่ง

พอใจในการทำงาน และการสื่อสาร สำหรับระยะเวลาของการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการทำงานและการสื่อสาร

เก็จวลิ จิตวัฒน์วิไล (2530:1-3) ได้ศึกษารูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า รูปแบบการสื่อสารสองทางและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก โดยเฉพาะในด้านของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจกับการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการศึกษา แต่สถานภาพส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง สายงานระดับและเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทิชาพร เลิศสมบุญ (2532) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์การส่งเสริมอุตสาหกรรมพบว่า ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการได้รับความไว้วางใจจากลูกน้อง จะส่งผลให้การสื่อสารระหว่างกันมีความถูกต้องชัดเจนของข่าวสารมากขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสในการสื่อสารมากด้วย

สุพรรณิ กรณย์กิตติคุณ (2533) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของลักษณะงานที่ปฏิบัติกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ในการสื่อสารภายในองค์การของการประปานครหลวง ได้สรุปผลงานวิจัยดังนี้ อำนาจของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลางที่ระดับ $0.001(r=0.61)$ ซึ่งได้แก่อำนาจในการให้รางวัล อำนาจการมีความรู้ความชำนาญ ($r=0.59, 0.62$) ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจของผู้บังคับบัญชากับความบ่อยครั้งในการสื่อสารระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ามีเฉพาะอำนาจในการให้รางวัลเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความบ่อย ครั้งในการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งความสัมพันธ์นั้นอยู่ในระดับต่ำ($r=0.23$)

นันทิยา ดวงภูมิเมศ (2536) ได้ทำการศึกษา เปรียบเทียบบัณฑิตนิเทศศาสตร์ของสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532-2534 รวม 3 รุ่น พบว่า เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ อาชีพ อายุงาน ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบัณฑิตนิเทศศาสตร์ แตกต่างกัน

ธินุส กริชพิพรรธ ได้ทำการศึกษาวิจัย การสื่อสารในองค์กรในฐานะที่เป็นสาเหตุของการประท้วง ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก ในปี พ.ศ.2536 พบว่าความแตกต่างในเรื่อง เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารโดยทั่วไป

อัครวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2537) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานครทั้งหมด 400 คน และได้สรุปผลการวิจัยไว้ดังนี้

1.ด้านความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร พนักงานส่วนใหญ่พอใจในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

2.ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่พอใจด้านการบังคับบัญชามากที่สุด

3.พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

4.องค์ประกอบทางสังคมด้านอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาของการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร

5.องค์ประกอบทางสังคมด้านการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

6.ความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

7.ความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กรเป็นตัวแปร ที่สามารถอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

พินุช ทรงจักรแก้ว (2537) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจโดยศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในตำแหน่ง พนักงาน ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 327 คน ในเรื่องพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า วิธีการสั่งงานที่พนักงานชอบมากที่สุดคือ การเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว ทั้งนี้สามารถทำความเข้าใจได้ในทันที รวดเร็ว ถูกต้อง และถือว่าเป็นการให้เกียรติด้วย การติดต่อระหว่างบุคคลทั้งสองจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานทั่วไปมากกว่าที่จะเป็นเรื่องส่วนตัว ลักษณะชาวสารที่ได้จากผู้บังคับบัญชามีความน่าเชื่อถือ มีส่วนในการตัดสินใจ ทันทต่อเหตุการณ์ในการทำงาน และการให้ชาวสารเป็นแบบกันเองค่อนข้างมาก

นันญา พันธเจริญ (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคาดหวัง และความพึงพอใจในการทำงานของนักข่าวสตรี ในองค์กรหนังสือพิมพ์ พบว่านักข่าวหญิงที่มีอายุต่างกัน และระดับการศึกษาต่างกันไม่มีผลทำให้ ระดับความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้าแตกต่างกัน

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ การที่บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และสิ่งจูงใจเป็นองค์ประกอบ ที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น หากองค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารบุคคลดี และให้ความสนใจในรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับมีปัจจัยต่างๆ เป็นเครื่องจูงใจมากแล้ว บุคลากรในองค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการทำงาน คือ การสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับการทำงานอยากทำงานโดยทุ่มเท และเสียสละเพื่อองค์กรและหน่วยงาน จากการศึกษาทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการวางกรอบความคิดสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย