

บทที่ 3 การทบทวนบทวรรณกรรม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานรักษาความปลอดภัย กรณีศึกษา บริษัท Secure Special Guard (Thailand) Co., Ltd.” นี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานรักษาความปลอดภัย โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีการบริหารความสัมพันธ์

คณะผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย ซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

- 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management)
- 2 แนวคิดเรื่อง การบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์การ
- 3 ปัจจัยด้านผู้นำ
- 4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร
- 5 ปัจจัยด้านความขัดแย้ง
- 6 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ
- 7 ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้
- 8 แนวคิดเรื่องการรักษาความปลอดภัย
- 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์

การบริหารความสัมพันธ์ขององค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและคงอยู่ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แต่รูปแบบความสัมพันธ์นั้น มีลักษณะแตกต่างกันตามช่วงเวลา กล่าวคือ

บริษัทมีรูปแบบการจ้างงานที่เน้นแต่สิ่งที่เป็นมาตรฐานและถูกควบคุมแต่ในปัจจุบันบริษัทมีเครือข่ายที่ทันสมัยโดยเน้นไปที่การบริการซึ่งการบริการกลายเป็นสิ่งสำคัญของแรงงานซึ่งรูปแบบทั้งสองก่อให้เกิดความสัมพันธ์ของแรงงานแบบลูกผสม ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย สำหรับการจัดการของความสัมพันธ์ของการจ้างงานแบบลูกผสมได้ถูก

ประเมิน ได้แก่ ระบบประเมินสมรรถนะพื้นฐาน การสนทนาที่มากขึ้นของหัวหน้างานและลูกจ้าง และระบบการเลือกผลประโยชน์แบบรายบุคคล

การจ้างแรงงานในองค์การถูกผูกติดกับรูปแบบของกฎระเบียบซึ่งวางไว้ว่าสิ่งใดคือความเหมาะสมและยุติธรรมในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการและพนักงานกฎระเบียบเหล่านี้ได้ถูกจัดไว้ (กฎหมายเรื่องชั่วโมงการทำงาน, การตัดสินใจร่วมกัน, สุขภาพและความปลอดภัย) และในข้อตกลงร่วมกันซึ่งควบคุมสัญญาการจ้างงานพนักงานเป็นรายบุคคลไปจนถึงระดับกว้าง มีทั้งกฎเกณฑ์ที่แฝงอยู่และกฎเกณฑ์ที่เปิดเผยมุ่งคอยควบคุมการจ้างแรงงานภายในบริษัทต่างๆ เมื่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ตลาดแรงงาน และตัวองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไป กฎเกณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เบื้องต้นคือการนำเสนอของส่วนประกอบของตัวที่เหมือนกับการตลาดคือการนำเอาลักษณะของประเภทการเปลี่ยนแปลงในองค์การและความสัมพันธ์ของการจ้างงานขอบเขตระหว่างองค์การและตลาดจะเป็นอะไรที่เปลี่ยนแปลงได้ และพนักงานจะเริ่มต้นมีบทบาทมากขึ้น ซึ่งเราสามารถระบุออกเป็น 3 ข้อ กล่าวคือ อธิบายถึงกฎระเบียบปกครองการจ้างงานที่มีต่ออุตสาหกรรม และอธิบายลักษณะขององค์การใหม่ๆ ทั้งนี้พยายามที่จะจัดแบ่ง นอกจากนี้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของการจ้างงานจากรูปแบบปกติไปถึงความสัมพันธ์ทางการตลาดและนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่าความสัมพันธ์ของการจ้างงานแบบลูกผสม

1. ความสัมพันธ์ของการจ้างงานที่มีกฎระเบียบปกครอง

ความสัมพันธ์ในการจ้างงานมีสามมิติได้แก่ มิติที่เปลี่ยนไป มิติที่ร่วมกัน และมิติที่มีอำนาจ เป็นผลให้เกิดแนวโน้มของความร่วมมือ การแข่งขัน และลำดับขั้นทำงานไปด้วยกันภายในความสัมพันธ์ของการจ้างงานและแนวโน้มของการสร้างความเครียดไปในตัว อันเป็นผลจากการขับเคลื่อนทั้งภายในและภายนอก การขับเคลื่อนภายนอกสามารถอธิบายในรูปของกลยุทธ์และข้อบังคับองค์การในเรื่องของความสัมพันธ์ของการจ้างงาน (Huiskamp, online, 2003) การจัดการพยายามที่จะควบคุมความสัมพันธ์ของการจ้างงานอย่างเป็นกลยุทธ์โดยการมองหาสมดุลที่ถูกต้องระหว่างตลาดและบริษัท กฎเกณฑ์ของบริษัทหรืออีกทางหนึ่งการร่วมเจรจาต่อรองระหว่างสมาคมลูกจ้าง สหภาพ และรัฐบาล ความสัมพันธ์ของการจ้างงานยังคงเป็นแรงขับเคลื่อนภายในอีกด้วย

นักวิชาการได้อธิบายถึงความตึงเครียดในความสัมพันธ์ของการจ้างงานดังนี้

1. ความตึงเครียดเกิดขึ้นเป็นอันดับแรกเพราะว่าแรงงาน บัณฑิตในการผลิต ไม่สามารถถูกแยกจากคน แรงงานไม่ได้เป็นตัวกลางแต่เป็นคนที่มีความพิเศษเป็นอย่างมากและการจัดการต้องยอมรับกับความจริง (Kluijtmans, online, 1999)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างเวลา คุณสมบัติ และผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความเครียดระหว่างการปฏิบัติงานและความสามารถของแรงงานในระยะยาวของพนักงาน ประเด็นสำคัญในที่นี้รวมถึงจำนวนเวลาการทำงานซึ่งตรงกันข้ามกับเวลาที่ได้รับการชดเชย ความเครียดระหว่างคุณสมบัติที่ต้องการกับตัวงานและคุณสมบัติของพนักงานที่มีอยู่จริงและความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและการปฏิบัติงาน (Huiskamp, online, 2003)

3. แหล่งความเครียดแหล่งที่สามคือความจริงที่ว่า การแลกเปลี่ยนไม่ได้เป็นหนึ่ง เหตุการณ์ปิด ความต้องการและความปรารถนาของกลุ่มเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของช่วงเวลา ตัวอย่างเช่น นายจ้างอาจต้องการชนิดของการปฏิบัติงานที่แตกต่าง ในขณะที่ลูกจ้างอาจมีความปรารถนาอยากได้รับทักษะใหม่ๆ ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักไม่ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นปกติในสัญญาการจ้างงาน พวกมันจะถูกรวมไปข้อตกลงก่อนหน้านี้ (Huiskamp, online, 2003)

4. แหล่งความเครียดแหล่งที่สี่ถูกเชื่อมโยงกับความจริงที่ว่า มิติที่หลากหลายเป็นสมมติฐานของทัศนคติที่แตกต่าง กล่าวคือ ทัศนคติต่อองค์การภายในมิติที่เปลี่ยนแปลง ทัศนคติร่วมกันเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์การและทัศนคติของลูกน้องเมื่อเผชิญกับอำนาจของนายจ้าง มิติทั้งสามโดยปกติค่อนข้างจะเล็กน้อยกับสิ่งอื่นๆ ตัวอย่างเช่น ในมิติของลูกน้องคือค่อนข้างจะตรงกันข้ามกับความปรารถนาของนายจ้างสำหรับความเป็นอิสระและความปรารถนาของนายจ้างเพื่อรับความคิดริเริ่มของงานของพวกเขาบางสิ่งซึ่งกลายเป็นความเจ็บปวดอย่างเห็นได้ชัดเมื่อนายจ้างตัดสินใจที่จะทำงานตามกฎมิติของอำนาจยังสามารถเป็นปฏิปักษ์กับผลผลิตที่ออกมาเมื่อถูกปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพราะมันทำลายความสามารถของแรงงานในการผลิต (Kluijtmans, Online, 1999)

ถ้าความสัมพันธ์ของการจ้างงานจะเป็นและยังคงผลิต ความตึงเครียดเหล่านี้ก็ยังคงมีในความสัมพันธ์การจ้างงาน(ซึ่งเกิดระหว่างสมัยที่เจริญรุ่งเรืองสุดขีดของการปฏิวัติอุตสาหกรรม) กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ถูกวางไว้มีลักษณะเป็นดังนี้

1. การควบคุมตลาดถูกแทนที่เท่าที่จะเป็นไปได้โดยสถาบันการควบคุม สหภาพ การการค้าและตัวแทนเจรจาต่อรองของฝ่ายนายจ้างและอีกฝ่ายที่อยู่ภายนอกองค์การ และได้รับ

ข้อตกลงร่วมกันและระบบการประเมิน “วัตถุประสงค์” นำไปสู่การแลกเปลี่ยนที่คาดเดาได้ เชื่อถือได้ และภักดีต่อส่วนของนายจ้าง

2. “สิทธิในการจัดการ” คือทั้งหมดของการจัดการซึ่งใช้การตัดสินใจของตนเองในการจัดวางรูปร่างขององค์การ โดยอาศัยหลักเกณฑ์การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตำแหน่ง (และคุณภาพ) ของแรงงานเป็นเรื่องรองลงมา ลูกจ้างถูกคาดหวังให้ปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับโครงสร้างขององค์การ การควบคุมอย่างเผด็จการโดยอาศัยเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ

3. การแสดงให้เห็นอย่างแจ่มชัดของมิติการให้อำนาจคือโครงสร้างการจัดการอย่างเป็นลำดับขั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมีงานที่สำคัญในงานรอง งานของพวกเขาคือป้องกันพฤติกรรมที่ผิดปกติโดยการออกกฎ (สำหรับการคัดเลือก การประเมิน การจ่ายค่าจ้าง เป็นต้น) และโดยทำให้การฝ่าฝืนใดใดเป็นสิ่งที่ถูกต้องอย่างรวดเร็ว (Kluijtmans, Online, 1999)

บริษัทดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ได้และมุ่งเน้นไปที่ความมั่นคงและความผิดพลาดที่ป้องกันได้ ในความสัมพันธ์ของการจ้างงานแรงบังคับของตลาดถูกแทนที่เพื่อส่วนใหญ่โดยองค์การและการควบคุมตามลำดับขั้น (Huiskamp, online, 2003 อ้างจาก Buitendam, 2001) และความตึงเครียดต่างๆถูกทำให้ลดความเสี่ยงลง พนักงานถูกคาดหวังให้ละทิ้งบุคลิกภาพของตนเองไว้ที่ประตูโรงงาน ชั่วโมงการทำงานถูกตั้งกฎไว้อย่างเข้มงวดโดยรัฐบาล คุณสมบัติต่างๆได้รับความเห็นชอบเพื่อช่วงเวลาที่ยาวนานและถูกทำให้ได้มาอย่างรวดเร็วเนื่องจากสภาพแรงงานที่เข้มงวด บุคคลที่สามได้ทำการต่อรองและทัศนคติหลักคือส่วนหนึ่งของผู้ได้บังคับบัญชา (ความจงรักภักดี)

เมื่อสภาพแวดล้อมซึ่งการปฏิบัติงานขององค์การต่างๆได้มีลักษณะซับซ้อนมากขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น “รูปแบบที่จำกัด” นี้ค่อยๆถูกโจมตี กฎเกณฑ์หลักคือการกดดันเพื่อผลิตให้ลูกค้าที่มีลักษณะเฉพาะและความต้องการในเรื่องของนวัตกรรม องค์การในขณะนี้ต้องการความยืดหยุ่น การปรับตัว และการเรียนรู้ (Huiskamp, online, 2003 อ้างจาก Evans and Doz, 1992) คุณสมบัติกำลังกลายเป็นสิ่งที่เป็นเรื่องเฉพาะเป็นรายบุคคลมากขึ้นเรื่อยๆ ในขณะนี้นายจ้างต้องการมากกว่าเพียงแค่มือของลูกจ้าง พวกเขาต้องการสมองของลูกจ้างของเขาด้วย ต้องการความรู้ความชำนาญของลูกจ้าง และความคิดสร้างสรรค์ และหัวใจของลูกจ้างในรูปแบบของความเป็นมิตรต่อลูกค้าและการมีใจบริการ

2. องค์การลักษณะใหม่ๆ

ความต้องการที่จะเป็นอิสระและยืดหยุ่นมากขึ้นได้นำไปสู่การควบคุมและสนับสนุนงานต่างๆซึ่งไปรวมกับงานในด้านการปฏิบัติการ รูปแบบเบื้องต้นถูกทำซ้ำในระดับที่แตกต่างกันหลายแบบ (Huiskamp, online, 2003)

ภายในกลุ่มธุรกิจ มันถูกทำซ้ำในรูปแบบของหน่วยธุรกิจซึ่งได้แบ่งตลาดอย่างเป็นอิสระภายในบริษัทนั้นใช้รูปแบบการทำงานกลุ่มหรือทีมแบบกึ่งอิสระซึ่งพัฒนาหรือผลิตที่สมบูรณ์ การบริการหรือระบบอย่างเป็นอิสระ

ภายในงานแต่ละงานถูกทำซ้ำในการผสมงานระหว่างกิจกรรมการปฏิบัติงานการรองรับและการควบคุม

มันคือการทำซ้ำของรูปแบบพื้นฐาน จากทั้งองค์การถึงระดับบุคคลซึ่งทำให้มีความเป็นอิสระและองค์การมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ความคิดพื้นฐานคือกระบวนการตัดสินใจที่สั้นขึ้น และเพื่อปรับปรุงความสามารถของบริษัทเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

มันไม่ใช่เพียงแค่รูปแบบพื้นฐานภายในบริษัทซึ่งแยกลักษณะขององค์การว่าเป็นแบบสมัยใหม่จากแบบที่ใช้อยู่ ยังคงรูปแบบที่บอกความแตกต่างระหว่างองค์การ Kuhl เชื่อว่าองค์การใหม่ทั้งสองแบบเกิดขึ้นเพื่อควบคุมความสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่างบริษัทด้วยกัน: ศูนย์รวมกำไรภายในองค์การและเครือข่ายตลาดระหว่างองค์การ (Huiskamp, online, 2003 อ้างจาก Kuhl, 1996)

องค์การใหม่ชนิดแรกคือถึงแม้ว่าการปรับปรุงลักษณะภายนอกองค์การตามตลาดแต่ก็มีแบบแผนในการดำเนินการของตนเองตามจุดเด่นขององค์การ กับผู้เชี่ยวชาญทางการตลาดได้ถูกใช้เพื่อความร่วมมือภายในระหว่างหน่วยองค์การอิสระต่างๆ เช่นใน หน่วยธุรกิจหรือทีม ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และศูนย์รวมกำไรที่คุ่มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเท่ากับเป็นตัวแทนตลาดภายในองค์การ

ชนิดที่สองการที่ตลาดมีส่วนร่วมในความเป็นองค์การของบริษัท ตัวขับเคลื่อนองค์การถูกใช้เพื่อร่วมมือกันกับตลาดภายนอก การสนับสนุนเครือข่ายแบ่งผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งทั้งสองนี้อยู่ในส่วนข้อมูลที่มีนัยสำคัญและการร่วมกันที่เฉพาะ

ตัวขับเคลื่อนทางการรวมตลาดได้สร้างศักยภาพเพื่อจัดการองค์การให้เป็นแบบอิสระและยืดหยุ่น (Huiskamp, online, 2003 อ้างจาก Schoemaker, 1998) เห็นว่าการพัฒนาองค์การ “Post-modern” ไปสู่องค์การแบบเครือข่าย (network organizations) และองค์การเสมือนจริง (virtual organizations) ในระบบองค์การแบบเครือข่าย ขอบเขตระหว่างองค์การและ

สภาพแวดล้อมกลมกลืนกัน ส่งผลให้องค์การกลายเป็นไร้ขอบเขต งานถูกดำเนินไปภายในเครือข่ายชั่วคราว โดยความสัมพันธ์การจ้างงานแบบชั่วคราว ความสัมพันธ์การจ้างงานกลายเป็นรายบุคคลและอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในแบบเดิมลดความสำคัญลง งานต่างๆ ลดเพื่อความอยู่รอดและประเด็น ทั้งหมดคือส่งการปฏิบัติงานภายในโครงสร้างการร่วมมือกันชั่วคราวเช่นทีมงานภายในองค์การเสมือนจริง (virtual organizations) สิ่งนี้เกิดขึ้นได้มากกว่าและความสัมพันธ์แบบทางการระหว่างองค์การและรายบุคคลไม่มีอีกต่อไป แต่ละคนหรือทีมกลายเป็นองค์การของตนเอง และรายบุคคลตั้งขึ้นเป็นหุ้นส่วน นี่หมายความว่าอุตสาหกรรมสัมพันธ์ไม่ได้เสนอกรอบการทำงานเพื่อรายบุคคล พวกมันรวมกันเหมือนอย่างที่เป็น

แนวคิดทั้งสองทำให้เกิดบริษัทออกเป็นชนิดต่างๆ ดังนี้ (Huiskamp, online, 2003)

ชนิดที่ 1 บริษัทยังคงอยู่เป็นรูปร่างซึ่งสามารถระบุได้อย่างชัดเจนจากสภาพแวดล้อมของตนบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และบริการของตน ความสัมพันธ์กันทางกฎหมายคือความจำเป็นและเห็นพ้องกับชนิดของคู่ค้าที่อยู่จริง

ชนิดที่ 2 บริษัทก็ยังคงเป็นรูปร่างซึ่งสามารถระบุได้อย่างชัดเจนจากสภาพแวดล้อมของตนบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และบริการของตน แต่ซัพพลายเออร์ ผู้ร่วมผลิต และคู่ค้ามีบทบาทสำคัญ และความสัมพันธ์กันทางกฎหมายคือไม่มีความจำเป็นและเห็นพ้องกับชนิดของคู่ค้าที่อยู่จริง

ชนิดที่ 3 บริษัทคือองค์การแบบเครือข่าย (network organizations) หรือองค์การเสมือนจริง (virtual organizations) โดยปราศจากขอบเขตระหว่างตนเองและสภาพแวดล้อมของตน และกับความสัมพันธ์การจ้างงานแบบลูกผสมโดยทั้งหมด ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างและความสัมพันธ์ทางการตลาด ระหว่างลูกค้าและคู่สัญญา

บริษัทนี้จะเป็นที่รู้จักจากสภาพแวดล้อมของตนบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และบริการของตน และพนักงานที่จ้างถาวร ลูกจ้างถาวรและลูกจ้างชั่วคราว พนักงานของซัพพลายเออร์หรือผู้ร่วมผลิต ลูกจ้างอิสระ บุคคลเหล่านี้อาจถูกรวมอยู่ในโครงการชั่วคราว คู่ค้าที่อยู่จริงนั้นสำคัญและเห็นด้วยไม่นานกับความสัมพันธ์ทางกฎหมาย

ความเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์การกำลังรู้สึกถึงเงื่อนไขต่างๆ ของความต้องการที่จะมีอิสระและความยืดหยุ่นมากขึ้นได้นำไปสู่การควบคุมและการรองรับที่ถูกเชื่อมโยงกับงานในส่วนการปฏิบัติงาน รูปแบบพื้นฐานถูกทำซ้ำที่ระดับต่างๆ (Huiskamp, online, 2003)

จากที่กล่าวในข้างต้นว่าความสัมพันธ์ของการจ้างงานได้เริ่มมีบทบาทต่อความสัมพันธ์ทางการตลาดและซึ่งองค์การได้กลายเป็นไร้ขีดจำกัด

Kuhl ได้จัดลำดับคำวิจารณ์ไว้สามข้อที่ศูนย์รวมกำไรของแนวคิดใหม่และเครือข่ายทางการตลาด อ้างถึงความอ่อนแอที่เป็นพื้นฐาน โดยเริ่มด้วยขอบเขตขององค์การที่หลอมรวมกัน ได้คุกคามไปยังองค์การภายใน บริษัทเสี่ยงต่อการหลอมรวมกันไปยังสภาพแวดล้อมของตนเอง และเป็นผลให้สูญเสียความสามารถในการจัดการเหตุการณ์เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมนั้น ซึ่งทั้งหมดนี้มันคือการที่มีการแบ่งขอบเขตระหว่างบริษัทสิ่งรอบๆ เป็นเหตุให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างที่สองการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องกลายเป็นตัวนำที่ยืดหยุ่นได้ไปยังสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยเฉพาะกับลูกจ้างด้วยกัน อย่างที่สามการติดตั้งหน่วยงานที่เป็นอิสระที่เล็กลงจะช่วยให้ความซับซ้อนภายในขององค์การง่ายและดี แต่ก็ทำให้เพิ่มความซับซ้อนภายในด้วยในเวลาเดียวกัน การทดแทนความสัมพันธ์ทางการจ้างงานโดยความสัมพันธ์ทางการตลาดมีข้อเสียมากมายเช่นกัน ความสัมพันธ์ทางการตลาดค่อนข้างจะต้องการรายละเอียดที่เป็นธรรม การทำสัญญาระหว่างสองตลาดจะขึ้นอยู่กับยอดขายเป็นสำคัญ (Huiskamp, online, 2003 อ้างจาก Kuhl, 1997)

ในความคิดของ Marsden กล่าวว่า ความสัมพันธ์ของการจ้างงานมีข้อดีสามประการ

- นายจ้างและลูกจ้างสามารถตกลงกันได้ด้วยสัญญาจ้างงาน
- นายจ้างสามารถทำงานสำคัญได้เมื่อจ้างคนมาทำงานให้
- ทำให้ลูกจ้างรู้สึกมั่นคง (Huiskamp, online, 2003 อ้างจาก Marsden, 1999)

ในทฤษฎี องค์การที่ “ไร้ขีดจำกัด” ให้โอกาสลูกจ้างเรื่องการเลื่อนขั้นและการพัฒนาตนเองมากกว่าเพราะง่ายกว่าในเรื่องขอบเขตต่างๆ พวกมันไม่ได้เสนอความมั่นคงในงานแต่นำเสนอความมั่นคงในการทำงาน ความคิดที่ว่านโยบายความสามารถในการจ้างงานจะทำให้การเลื่อนขั้นเป็นเรื่องที่ยืดหยุ่นได้สำหรับองค์การที่ “ไร้ขีดจำกัด” บางครั้งลูกจ้างใหม่สามารถรับได้แต่ในความเป็นจริงอาจเป็นอะไรที่แตกต่างออกไป เช่นลูกจ้างใหม่อาจเป็นคนขี้อาย (Huiskamp, online, 2003 อ้างจาก Bolweg and De Korte, 1994)

การศึกษาอีกอันเผยว่าระหว่างปี 1994 และ 2000 มีการเพิ่มเปอร์เซ็นต์ของลูกจ้างที่ตั้งใจจะเปลี่ยนงานอย่างน่ากลัว (Huiskamp, online, 2003 อ้างจาก Steijn, 2001) การหางานประจำกับนายจ้างเพียงคนเดียวยังคงเป็นความคิดในอุดมคติของลูกจ้างใหม่หลายคน

เพราะว่าขอบเขตขององค์การค่อยๆหลอม หลายๆที่เริ่มมีแนวโน้มลดลงในการระบุตนเองว่ากับองค์การและเป็นผลให้ความผูกพันลดลง คำถามสำคัญข้อหนึ่งอธิบายโดย Sennet คือ ความรักดีและความผูกพันทำให้แน่นอนได้ในหลายๆองค์การซึ่งแยกหรือรวมกับอีกองค์การ เขาเชื่อว่าการทำงานส่วนมากทำในรูปแบบของเครือข่าย การขับเคลื่อนของโครงการ และโครงการที่ยืดหยุ่นได้คืออะไรที่ไม่แน่นอน บางสิ่งซึ่งสามารถมีผลกระทบทางลบต่อความเป็นอยู่ของลูกจ้าง

พวกเขารู้สึกสูญเสียตัวตนกับความภาคภูมิใจต่อองค์กร รู้สึกถึงความไม่แน่นอนของทั้งหมด พวกเขาทำงานในรูปแบบโครงการ แม้การจ้างงานจะเป็นแบบถาวร การทำงานเป็นทีมมีผลทำให้ผูกพันกันแบบไม่เป็นทางการ ไม่ยึดติด โครงสร้างที่เป็นลำดับของในอดีต ตราบเท่าที่งานสำเร็จ ลูกจ้างถูกบังคับให้พิสูจน์ตนเองในบทบาทอื่นและทีมงานอื่นๆ ความสัมพันธ์ของเขาต่อบริษัทเป็นรูปแบบสบายกว่าองค์การที่เป็นแบบดั้งเดิม (Huiskamp, online, 2003 อ้างจาก Sennet, 1998) ผลลัพธ์ในความคิดเห็นของ Sennet คือคนกลายเป็นถูกผสม ในที่สุดพวกเขาได้รับความไม่เหมือนใครจากความเชี่ยวชาญของตนเองและจากบริษัทที่พวกเขาทำงานให้ (Huiskamp, online, 2003 อ้างจาก Dekker, 1998) สิ่งที่เรากำลังพิจารณา ในสิ่งที่สำคัญคือว่าองค์การจะไม่กลายเป็นไร้ขีดจำกัดโดยทั้งหมด หรือความสัมพันธ์ของการจ้างงานจะไม่ถูกเปลี่ยนเป็นความสัมพันธ์ทางการตลาดโดยสมบูรณ์ เราคาดหวังแนวโน้มหลักที่มีอิทธิพลต่อองค์การและความสัมพันธ์ของการจ้างงานในวันนี้เพื่อต่อไปว่า

ขอบเขตของการจ้างงานจะกลายเป็นรวมกัน พนักงานที่พื้นฐานขององค์การจะเป็นอิสระมากขึ้นและแรงบังคับตลาดจะมีบทบาทมากขึ้นภายในองค์การ

ความสัมพันธ์การจ้างงานจะมากขึ้นและส่วนประกอบทางการตลาดจะมากขึ้นนำไปสู่ความสัมพันธ์การจ้างงานแบบลูกผสม

ความสัมพันธ์การจ้างงานแบบลูกผสม

ความสัมพันธ์ของการจ้างงานเป็นแรงขับเคลื่อนภายใน ธรรมชาติ หรืออีกนัยหนึ่งคือความตึงเครียดที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการจ้างงาน ในรูปแบบคลาสสิกของการวางกฎระเบียบมาพร้อมความกดดัน เมื่อส่วนประกอบของตลาดในการเติบโตของความสัมพันธ์ของการจ้างงานที่บริษัทต่างๆ พยายามมาโดยตลอด บางส่วนก็เกิดความไม่แน่ใจ ในการหาทางจัดการใหม่กับความตึงเครียด เราจะพยายามให้ตัวอย่างต่อสิ่งเหล่านี้ 3 ข้อ ชนิดและเครื่องมือต่อการวางกฎภายในเบื้องต้น และประเมินสิ่งเหล่านี้ในรูปแบบของโอกาสร่วมกันและอุปสรรคเมื่อมันมาจัดการ 4 แหล่งที่มาของความเครียดที่ถูกระบุไว้ในข้างต้น

การบริหารความสัมพันธ์

การวิจัยส่วนมากของเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์ภายนอกของธุรกิจ เช่น customer relationships management (CRM) , supplier relationships management (SRM) เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ รักษาหุ้นส่วน สนับสนุนการค้าแบบ e-commerce ขยายตลาด บริหารการจัดการการเงิน (Mecbeth, 1994; Heckman, 1999; Gadde & Snehota, 2000; Angeles & Nath, 2000; Choyet al., 2002; Kulmala et al.,

2002; Wang, 2002). ในความเป็นจริงแล้ว ส่วนที่สำคัญในการทำธุรกิจคือเรื่องของความสัมพันธ์ ในความสัมพันธ์ของห่วงโซ่อุปทาน(supply chain) เช่นเดียวกับห่วงโซอุปสงค์(demand chain) ซึ่งการทำอย่างที่ว่านั้น จุดยืนของธุรกิจในตำแหน่งธุรกิจประเภทนี้ในอุตสาหกรรมและตลาด เช่น การที่บริษัทกล่าวว่า “ลูกค้าถูกต้องเสมอ” มีความหมายว่า ลูกค้าของพวกเขามีความสำคัญและ ธุรกิจทำอะไรก็ตามที่พวกเขาสามารถขายของได้ เพราะฉะนั้น ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ (call center) กลายเป็นช่องทางของการบริหารสัมพันธ์ภาพลูกค้าสำหรับดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนและ แก้ปัญหาต่างๆของลูกค้า (Hui C.& Lee C., 2000) ได้ทำการสอบถามความคิดเห็นผลกระทบของ พื้นฐานเรื่องความแตกต่างด้าน อายุ การศึกษา หรือปัจจัยพื้นฐานของความมั่นใจในตนเอง ที่จะมี ผลต่อการบริหารแรงงานสัมพันธ์ (the moderating effects of organization-based self-esteem on employee response relationships) จากการทดสอบพบว่าพนักงานที่มีระดับความมั่นใจในตนเองสูงจะมีการตอบสนองต่อการรับรู้ในความไม่แน่นอนขององค์กร (the perception of organizational uncertainty)น้อย

การศึกษาเรื่องการบริหารแรงงานสัมพันธ์มีหลากหลายแนวคิดในการศึกษา ทั้งเรื่องการ สื่อสารกับการจัดการ การรับรู้ของกระบวนการยุติธรรมในเรื่องการปลดพนักงานได้มีการอธิบายไว้ ในความเชื่อที่แตกต่างกันออกไปและข้อผูกมัดที่นอกเหนือซึ่งอธิบายโดยรับรู้ความยุติธรรมของ การปลดพนักงาน ในทางกลับกันการสื่อสารเพื่อการจัดการที่ช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจถึง เหตุการณ์รอบๆกับเรื่องการรับรู้และเข้าใจของกระบวนการยุติธรรมในเรื่องการปลดพนักงาน และ การติดต่อสื่อสารเหล่านี้มีทั้งผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อการผูกมัดในอนาคต (Gopinath C. and Becker T E., 2000) (the relationships among managerial communication) ซึ่งใน เรื่องการสื่อสารนี้จะสะท้อนไปถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร Korsgaard et al., (2002) รายงานว่าศักยภาพของผลร้ายต่อการบริหารแรงงานสัมพันธ์ในการเปลี่ยนแปลงแผนกล ยุทธ์ โดยใช้การวัดกระบวนการยุติธรรมในบริษัท จากการเปลี่ยนแปลงสัญญาจ้าง ในส่วนพื้นฐาน ทางกายภาพในการทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรน้อยลง ผลการทดลองพบว่า การ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลให้ทัศนคติของพนักงานจะรู้สึกต่อต้านกับแผนการดังกล่าว เมื่อ พนักงานรับรู้ว่ากระบวนการดังกล่าวไม่เป็นธรรมกับพวกเขา

นอกจากเรื่องการสื่อสารระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างการศึกษาในเรื่องปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น ก็มีการศึกษา ทั้งความขัดแย้งในความสัมพันธ์การจ้างงาน ความขัดแย้งในเรื่องเช่นนี้มา จากความไม่สมดุลของอำนาจของ นายจ้างและลูกจ้างและบ่อยครั้งก็ความต้องการ การแทรกแซง สถาบันตามกฎหมายเพื่อแก้ไขความไม่สมดุล ในส่วนของทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการขัดแย้ง

ความสัมพันธ์ของพนักงานนั้นสาเหตุมาจากการบริหารที่ไม่ดี ซึ่งสามารถลดลงได้อย่างเป็นสัดส่วน โดยองค์การและนวัตกรรมในที่ทำงานซึ่งช่วยสร้างความสนใจให้แก่ลูกจ้างและนายจ้างให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ สิ่งเหล่านี้ได้ถูกทดสอบในรายงานของ Lewin ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาและเพื่อเป็นหลักฐานในกระบวนการการร้องทุกข์ (grievance procedures) การเหยียดการจ้างงาน (employment discrimination) และโครงการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและโครงการที่พนักงานมีส่วนร่วม (employee involvement / participation programs) (Lewin D., 2001) สามารถดูได้จาก การสังเคราะห์และอธิบายงานของ Naumann et al. (2002) ที่ทดสอบความรู้จากการตั้งชื่อหลากหลายโดยวิธีการศึกษารูปแบบและสัญลักษณ์ โดยวัดสองมิติ ระหว่าง การรับรู้ในชื่อที่ตั้งขึ้น กับ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

การศึกษาเรื่องการบริหารแรงงานสัมพันธ์ จะมีแนวคิดในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์กรจะมีมุมมองต่อเนื่องไปจนถึงผลไปยังลูกค้า หรือประสิทธิภาพในการทำงาน Bell and Menguc เสนอรูปแบบของการจัดการ การติดต่อของพนักงานกับลูกค้า (a model of customer contact employee management) เพื่อทดสอบพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่เชื่อมต่อระหว่างมุมมองของเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร (aspects of the employee-organization relationship) กับความรู้ของลูกค้าในเรื่องคุณภาพการบริการ (Bell S. & Menguc B., 2002) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) แนะนำว่า กิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาความเชื่อใจ (trust) ของพนักงาน การออกแบบที่ดี ของกิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเชื่อใจ (trust) สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Whitener E.M., 1997). ในปี 2001 Whitener ได้ใช้การข้ามระดับ (cross-level paradigm) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) สนับสนุนการรับรู้ในองค์กรเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์ การเชื่อใจในการบริหารและข้อผูกมัดขององค์กร จากการทดสอบพบว่า การปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนการรับรู้ในองค์กร (perceived organizational support) และการผูกมัดขององค์กร (organizational commitment) หรือ ความเชื่อใจในการบริหาร (trust-in management) (Whitener E.M., 2001)

เช่นเดียวกัน ในขณะที่หลักการตลาดใช้ CRM : Customer Relationship Management บริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัท ปูนิซิเมนต์นครหลวงก็ใช้หลัก ERM : Employee Relationship Management บริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน ผ่านเมนูค่าตอบแทนที่ทุกคนสามารถเลือกได้ให้ตรงใจ ถือเป็นกลยุทธ์ retaining เก็บกักคนเอาไว้ด้วยความสมัครใจ

บริษัทจะสร้างความแตกต่างได้ขึ้นอยู่กับคน การสร้างวัฒนธรรมที่ไม่เน้นการเลือกปฏิบัติ จะทำให้พนักงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี เพราะทุกคนชอบไม่เหมือนกัน บางคนชอบเช้าชามเย็นชาม บางคนชอบกลับบ้าน 5 โมง ดังนั้นความสำเร็จจะมาได้ต้อง get-keep-grow รับคนมา รักษาไว้แล้วไปพัฒนาต่อ (ปฐมนิเทศน์นครหลวง' ขัยบัลลยุทธ์ 'ปึง' ถนอมคนไม่ให้ 'ชิง', ออนไลน์, 2548)

CRM : Customer Relationship Management เป็นตัวที่บอกวัดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งนำมาทั้งยอดขาย รายได้ ตลอดจนผลกำไร ผู้บริหารองค์กรที่ได้ยินคำนี้ก็ควรผลักดันให้ ขบวนการนี้ฝังแน่นอยู่ในทุกอณูของผู้ทำมาค้าขายติดต่อด้วย แต่มุมมองการเข้าใจลูกค้าอย่าง เดียว รู้จักลูกค้าอย่างเดียวนั้น เป็นมุมมองที่ถูกต้องหรือ เจ้าของสินค้าที่เรารับเข้ามาขายตลอดจน ผู้แทนจำหน่ายของเราที่จะต้องประสานความร่วมมือ ทำให้ความพึงพอใจแก่ End User มีความ พึงพอใจสูงสุด ฉะนั้น ถ้าเรามองให้ดีการสร้างควมจงรักภักดีให้แก่กลุ่มลูกค้าของเรา คำว่าพนักงาน มักจะสอดแทรกอยู่ในทุกข้อ คนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลที่ดีที่สุดคือพนักงานนั่นเอง ฉะนั้นเราน่าจะหันมา ดูตัวอักษรสั้นๆคำใหม่คือ ERM (Employee Relationship Management) คือ การที่เราสร้าง ความพึงพอใจสูงสุดให้แก่พนักงาน เพราะพนักงานจะเป็นตัวที่ช่วยเราประสานรอยรั้ว ชี้แจง ความเข้าใจในตัวสินค้า หรือเป็นเสมือนทูตพาณิชย์ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้ กลับมาใช้บริการกับเราก่อน ขั้นตอนการทำ CRM ให้สำเร็จนั้นก็คงเป็นการคัดเลือกคนในส่วน พรอนท์ออฟฟิศที่เหมาะสม คนเหล่านี้ต้องเป็นคนที่เกิดมามีหัวใจในการให้บริการเป็นเลิศ คิดอยู่ เสมอว่าทำอย่างไรลูกค้าจะกลับมาใช้บริการกับเราก่อน ทำอย่างไรลูกค้าจะมีความจงรักภักดีต่อตัว สินค้า ต่อองค์กร ลองนึกดูว่าถ้าเราได้คนพิเศษเหล่านี้มาแล้วสามารถรักษาเขาให้อยู่กับเรานาน เท่านาน คิดว่าน่าจะเป็นเรื่องที่ดีที่สุดไม่ใช่หรือ เพราะคนเหล่านี้ก็คือคนที่ต้องเป็นตัวแทนเราใน การเข้าถึงลูกค้าเหล่านี้ ข้อแนะนำในการเอาใจใส่ดูแลตัวพนักงานคือ ERM ก็คงเหมือนกับ CRM ในโครงสร้างใหญ่ แค่เปลี่ยนจากลูกค้าเป็นพนักงาน

1.รู้ความต้องการของพนักงานที่แท้จริงว่าเขาเหล่านั้นต้องการอะไรเมื่อเขาทำงานเช่น ต้องการความยุติธรรมในเรื่องเงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการ และสิ่งที่เขาควรพึงจะได้รับ

2.มีการกำหนดบทบาท ภาระหน้าที่ให้แต่ละคนได้เข้าใจงานของตนเองอย่างลึกซึ้ง เพื่อ จะได้ไม่เดากันไปเดากันมาว่าบริษัทต้องการอะไร พนักงานต้องการอะไร รวมทั้งการวัดผลในช่วง สิ้นปี

3.หมั่นฝึกอบรมให้ความรู้พัฒนาทักษะแก่พนักงาน เพื่อให้มีความรู้ในการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง

4.สำรวจความคิดเห็น ความต้องการของพนักงาน เช่นเดียวกับการสำรวจความคิดเห็นลูกค้า เพื่อให้การทำงานได้มีการสื่อสาร 2 ทางความเข้าใจในการจัดการจะเกิดขึ้น

นอกจากนั้นยังมีการพัฒนารูปแบบให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเป็นขั้นพื้นฐาน แต่เมื่อเจาะลงไปลึกๆการเอาใจใส่พนักงานที่ด้นั้น ก็คือผู้บริหารที่มีหน้าที่ดูแลพนักงาน เปรียบเสมือนดูแลลูกค้า เพราะพนักงานกับผู้บริหารจะเป็นเสมือนคนที่ทำงานประสานกันตลอด การวัดความพึงพอใจพนักงาน ส่วนใหญ่ก็มาจากการที่ผู้บริหารใช้พระเดชพระคุณได้อย่างถูกต้อง เป็นการปกครองแบบใหม่ ไม่ใช่แบบโบราณ ซึ่งมีความคิดว่าเราคือผู้ถูกต้องเสมอ ฉะนั้นการปูนบำเหน็จรางวัลหรือการทำโทษผู้บริหารที่ไม่เอาไหน ปล่อยให้พนักงานดีๆทิ้งองค์กรไปก็เป็นเพราะผู้บริหารที่อยู่บนโลกใบเก่าไม่สามารถบริหารจัดการคนใหม่ๆกับผู้บริหาร หรือนักจัดการใหม่ๆได้ แนวความคิดก็ไม่ลงรอยกัน พร้อมกันนั้นถ้าเราเอาใจลูกค้าอย่างดีโดยสังเกตว่ามีการปรับปรุงสาขาของธนาคาร เพื่อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารเกิดความพึงพอใจแล้ว ทำไมเราจะไม่ปรับปรุงสถานที่ทำงาน รวมทั้งเครื่องมือเครื่องใช้ของพนักงานให้พอใจบ้างเล่า เพราะพนักงานที่ดี มีอุปกรณ์ที่ดี มีข้อมูลที่ดี ก็ดูแลลูกค้าที่เป็นคนสำคัญที่สุดของเราได้ไม่ใช่หรือ หากเราทบทวนดีๆจะเห็นว่าพนักงานนี้แหละคือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดูแลความพึงพอใจลูกค้า ไม่ใช่ซอฟต์แวร์ ไม่ใช่ฮาร์ดแวร์หรือไม่ใช่ภาพพจน์ที่เราพยายามสร้าง แต่กลายเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวที่สุด แต่เราลืมเพิกเฉย หรือไม่เอาใจใส่ ทำให้สิ่งสำคัญเหล่านี้ไม่บรรลุผลสำเร็จ (ชัยวัฒน์ ชยางกูร, ออนไลน์, 2003)

ในการบริหารองค์การยุคใหม่ ปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การก็คือ การที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดกับการบริหาร “คน” ในองค์การ เพราะปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีค่า หายาก ราคาแพง และถ้า “คน” ได้รับการพัฒนา จูงใจ ที่เหมาะสมจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้อย่างไม่มีขีดจำกัด มีภูมิต้านทานการบริหารองค์การท่านหนึ่ง กล่าวไว้ว่า องค์การใดที่มีทรัพยากร “คน” ที่เป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” ในองค์การจำนวนมาก ๆ ก็แทบจะถือได้ว่ามีชัยในการแข่งขันไปมากกว่าครึ่งหนึ่งแล้ว เพราะฉะนั้นองค์การสมัยใหม่จึงมุ่งให้ความสนใจไปกับการบริหารทรัพยากร “คน” เป็นพิเศษ ทั้งนี้เพื่อที่จะดึงดูด รักษา และจูงใจ ให้ทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” ยอมเข้ามาและอยู่ปฏิบัติงานกับองค์การนาน ๆ ซึ่งก็จะต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ขั้นสุดยอดของการบริหารทรัพยากร “คน” ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงพยายามสร้างนวัตกรรม และกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารทรัพยากร “คน” ของตนขึ้นมา ก็เพื่อจูงใจ และกระตุ้นให้ “คน” พุ่มพอกับการปฏิบัติงาน สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานที่ตนเองรับผิดชอบยิ่ง ๆ ขึ้นไป ในปัจจุบันความรู้นั้นย่อมเรียนทันกัน

หมด เมื่อมีบริษัทใดสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ สินค้าใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการใช้งานได้สูง บริษัทอื่นๆ ก็จะสามารถพัฒนาเทคโนโลยีตามมาทัน จะอาศัยเพียงเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวในการขยายตลาดมดใจลูกค้าไม่ได้ ต้องอาศัยการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าเพื่อเป็นการมัดใจอีกชั้นหนึ่ง เพราะการลอกเลียนสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้นทำได้ไม่ยาก แต่การจะก๊อปปี้หรือลอกเลียนความสัมพันธ์นั้นทำได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารบริษัทห้างร้านทั้งหลายสร้างนวัตกรรมด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าขึ้นมาเพื่อเป็นอาวุธลับทางการตลาด (ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข , ออนไลน์, 2550)

บิล เกตต์ CEO ของไมโครซอฟท์ คอร์ปอเรชั่น เคยกล่าวประโยคทองไว้ว่า ถ้าใครมาช่วงชิงเอา 20 คนฝีมือดีที่สุดของบริษัทไป ฉันก็จะไม่เหลืออะไรเลย ถ้าเพียงแค่เสียคนเก่งให้คู่แข่ง แค่ว่าสงครามก็แพ้แล้ว (ปูนซิเมนต์นครหลวง' ขยับกลยุทธ์ 'ปิ้ง' ถนอมคนไม่ให้ 'ชิง', ออนไลน์, 2548)

สัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์กรคือ องค์ประกอบสำคัญของการสร้างงานบริการที่เป็นเลิศ การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการทุกด้านอย่างสมบูรณ์แก่ลูกค้าโดยถือเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน มีความเชื่อมั่นในบริการของบริษัทเท่ากับความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งวัฒนธรรมขององค์กร หรือ รูปแบบวิธีปฏิบัติที่ดีของคนส่วนใหญ่ที่ไม่ได้เกิดจากการวางกฎเกณฑ์ แต่เป็นการยอมรับและสร้างสรรค์ เกิดความรู้สึกร่วมเป็นทีมงานเดียวกัน การวางแผนงานบริการคือผลกระทบทุกด้านที่มีอย่างต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต้องมีความเข้าใจในการบริการที่ดีจะต้องมาจาก ทักษะที่ดีต่อองค์กร ต้องงานที่ทำซึ่งมักจะต้องใช้เวลาการให้การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องถ้าสร้างได้นอกจากจะสามารถทำให้งานบริการเป็นไปด้วยดีแล้วยังจะสามารถให้อาชีพที่มั่นคง ลดอัตราการหมุนเวียนลาออกของพนักงานลงไปได้(พระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์, ออนไลน์, 2006)

พนักงาน-นายจ้างและลูกจ้าง- ความสัมพันธ์ขององค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความสัมพันธ์ภายในของธุรกิจ การวิจัยส่วนมากเห็นว่าการบริหารความสัมพันธ์ภายในเน้นเรื่อง องค์การ/พฤติกรรม/ทฤษฎี และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมองค์การ และทฤษฎี ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของพนักงานในองค์การที่ปฏิบัติ ใน 2 องค์การเพื่อเป็นมาตรฐานวัดปัจเจกบุคคลต่อระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานและข้อผูกมัดต่อองค์การ และกลุ่ม ระดับการรวมกลุ่มกันโดยใช้ hierarchical linear modeling (HLM). บทความนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีการรวมกลุ่มกันจะแสดงจำนวนของความสุภาพ เอื้อเฟื้อมากกว่าที่จะถูกทำนายเพียงความพึงพอใจในงานของเขาหรือข้อผูกมัดขององค์การ ตามที่กล่าวมา ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพนักงานและจำนวนความเอื้อเฟื้อแสดงถึงความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มจำนวนมาก(Kidwell et al., 1997).

John C. Maxwell อธิบาย "ความสำเร็จ" คือ 1) เป้าหมายของชีวิต 2) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้บรรลุเป้าหมายในหลากหลายวิธี 3) นอกจากให้ความสำคัญกับเป้าหมายของตนเองแล้ว จะต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กับการพัฒนาบุคคลอื่นด้วย นำสู่การบริหารแบบทุกคนได้ประโยชน์ (Win-win situation) เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายว่าอะไรคือความสำเร็จแล้ว สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือการพัฒนาและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง หรือ REAL Success ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (ผลสำรวจจริยธรรมนายด่านฯ, online, 2005 อ้างจาก John C. Maxwell, 2005)

1. R- Relationship คือ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและพนักงาน
2. E-Equipping คือ การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรร่วมกัน
3. A-Attitude คือ ความคิดในทิศทางเดียวกัน
4. L-Leadership ความเป็นผู้นำ จากทั้งผู้บริหารและพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน เป็นส่วนสำคัญในการบริหารองค์กรปัจจุบัน และได้เสนอกฎแห่งอิทธิพล (Law of Influent) คือ คนเรามีอิทธิพลต่อคนอื่นไม่มากนักน้อย ต้องเรียนรู้ธรรมชาติคนอื่นว่าเป็นอย่างไร และต้องรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักการพัฒนาบุคคลอื่นไปพร้อมๆ กัน ผู้บริหาร ต้องสร้างให้ทุกคนในองค์กรมีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นหนึ่งในวิธีสร้างคุณค่าให้เพื่อนร่วมงาน (Add Value)

นอกจากนี้ นักวิชาการในประเทศให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ ในทัศนะที่ต่างกัน ดังนี้

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข(ออนไลน์, 2550) นำความคิดเรื่อง Relationship Management มาใช้ในการบริหารบุคลากรด้วย และเชื่อว่าแนวคิดนี้จะสร้างประสิทธิภาพได้ดีในงานบริการ เช่น โรงพยาบาลอีกด้วย กล่าวถึง การสร้าง “จิตสำนึกรับผิดชอบ” (Commitment) และ “ฉันทะ” (Passion) ในการทำงานให้เกิดขึ้นในจิตใจของบุคลากรก่อน เพื่อวางพื้นฐานของทัศนคติที่ดีในการทำงานซึ่งปัจจัยและในการสร้างจิตสำนึกและฉันทะ (หรือความรักความพอใจในงาน) นั้นมีอยู่หลายประการดังนี้ คือผู้นำที่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี (Role-Model) และมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้บริหารหรือผู้นำทุกระดับจึงจำเป็นต้องมีความสามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและศรัทธาร่วมกันในการทำงานกับทีมงานของตนก่อน ความเชื่อและความเข้าใจในสิ่งเดียวกันซึ่งอาจเรียกว่าค่านิยมนี้คือ ปัจจัยที่เชื่อมโยงผูกพันระหว่างผู้นำกับทีมงาน และนี่ก็คือ การนำหลักการจัดการความสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารคนเพื่อให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน (Commitment)

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปเรื่อง การบริหารความสัมพันธ์ได้ว่า การบริหารความสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วนกล่าวคือ

1. External Relationship (การบริหารความสัมพันธ์ภายนอกของธุรกิจ) เช่น CRM, SRM

2. Internal Relationship (การบริหารความสัมพันธ์ภายใน) เช่น พนักงาน-นายจ้างและลูกจ้าง- ความสัมพันธ์ขององค์การ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเฉพาะ เรื่อง Internal Relationship เพราะว่า การบริหารลูกค้าภายใน (พนักงาน) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การและพนักงานเกิดความพึงพอใจสูงสุดเช่นเดียวกับการบริหารลูกค้าภายนอก (CRM)

2. แนวคิดเรื่อง การบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์การ

การพนักงานสัมพันธ์มีความหมายคล้ายอุตสาหกรรมสัมพันธ์ เป็นระบบที่วัดด้วยความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ระหว่างนายจ้างกับองค์การของลูกจ้าง ระหว่างองค์การของนายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างรัฐบาลกับองค์การของนายจ้างและลูกจ้าง การพนักงานสัมพันธ์โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับระบบและกฎเกณฑ์ของความสัมพันธ์ของนายจ้างและลูกจ้าง

การพนักงานสัมพันธ์มีความสำคัญมากในการประกอบธุรกิจปัจจุบัน เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำให้การประกอบการดำเนินไปได้อย่างราบรื่นสม่ำเสมอ ทำให้การผลิตและจำหน่ายรวมทั้งการบริการดำเนินไปตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดรายได้แก่นายจ้างและลูกจ้าง มุ่งไปสู่ความมั่นคงและความมั่งคั่งร่วมกัน

ลักษณะของการพนักงานสัมพันธ์

อุตสาหกรรมสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์มุ่งไปสู่สภาวะการทำงานที่สงบสุขในอุตสาหกรรม (Industrial Peace) แต่การพนักงานสัมพันธ์มุ่งหมายไกลไปอีกขั้นหนึ่ง เพื่อให้ นายจ้างและลูกจ้างอยู่ร่วมกัน ทำงานอย่างสมัคสมานสามัคคีไปสู่ความมั่นคงและมั่งคั่งร่วมกัน

บทบาทของผู้บริหารการพนักงานสัมพันธ์จะต้องผดุงธรรมให้สัมฤทธิ์และผดุงสิทธิให้ชอบธรรม กล่าวคือ “ผดุงธรรมให้สัมฤทธิ์” สำหรับนายจ้างให้ได้ใช้สิทธิของนายจ้าง (Management Rights) ในการบริหารงานให้ไปได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้รับประสิทธิผล (Effectiveness) และมีความประหยัดปลอดภัยในการทำงาน (Economy & Safety) ในขณะเดียวกันต้อง “ผดุงสิทธิให้ชอบธรรม” สำหรับลูกจ้าง กล่าวคือ ให้ลูกจ้างได้รับสิทธิอันพึงมีพึงได้ตามที่บัญญัติไว้เป็นตวบทกฎหมายของรัฐ รวมทั้งสิทธิพิเศษที่

นายจ้างเอื้ออนุเคราะห์จัดให้เป็นพิเศษกับลูกจ้างนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในกฎหมาย (เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์)

คำจำกัดความของการพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation)

มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่าพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันมากมาย สามารถนำมาเปรียบเทียบได้ดังต่อไปนี้

การพนักงานสัมพันธ์ หมายถึง ระบบของกฎเกณฑ์ของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง มีลักษณะเป็นกฎเกณฑ์และกติกาว่าด้วยการทำงานของคู่เกี่ยวข้อง 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างกฎเกณฑ์และกติกานี้จะกล่าวถึงแนวทางปฏิบัติต่างๆ การเรียกร้อง การเจรจาต่อรอง การทำสัญญาเจรจาต่อรอง ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ทั้งนี้เพื่อให้การอยู่ทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นด้วยความสัมพันธ์อันดี มุ่งไปสู่ความมั่นคงและมั่งคั่งร่วมกัน (เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์, หน้า9, 2543.)

"แรงงานสัมพันธ์" ทำให้รูปแบบของกิจกรรมและเนื้อหาทางวิชาการที่เกิดขึ้นตามมาเน้นที่เรื่องกฎระเบียบ กฎหมาย เพื่อการควบคุมแรงงานดังกล่าวให้ทำงานอย่างสงบ เป็นระเบียบ และคอยดูแลควบคุม กำจัดคนที่ออกนอกกลุ่มนอกทาง ใช้คำว่า "พนักงาน" หรือ Employee ซึ่งอาจแปลตามตัวว่าคือผู้ที่ตกลงใจเข้ามารับจ้างทำงานที่นายจ้างกำหนด โดยใช้ความรู้ ทักษะความสามารถและแรงงานที่ตัวเองมีอยู่ คำดังกล่าวจึงมีความหมายที่กว้างขึ้นเพราะครอบคลุมออกมาถึงความรู้ความสามารถอื่นๆ ที่ไม่ใช่แค่แรงงาน รวมถึงลักษณะของสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป งานมีลักษณะที่ซับซ้อนมากขึ้น ต้องใช้ความรู้มากขึ้น คนมีความคิดเปลี่ยนแปลงงานที่ออกมาไม่ได้เกิดจากแรงงานเท่านั้นหากแต่เกิดจากแรงบันดาลใจ กำลังใจ ความพยายามทุ่มเท ซึ่งเป็นแรงขับที่สำคัญให้ความรู้ต่างๆ ที่อยู่ภายในคนทำงานให้ปรากฏออกมาเป็นผลงาน ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและคนทำงานจึงต้องเปลี่ยนไป ไม่สามารถใช้แนวคิดที่เน้นการควบคุมได้อีกต่อไป แต่ต้องเปลี่ยนรูปแบบเป็นการสนับสนุน ส่งเสริม การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นครอบครัวเดียวกัน ซึ่งแนวคิดตรงนี้เป็นที่มาของ " พนักงานสัมพันธ์ " (ปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์, ออนไลน์, 2518)

พนักงานสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์ คือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับระบบของกฎเกณฑ์ของความสัมพันธระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โดยมุ่งไปยังกฎเกณฑ์ที่นายจ้างและลูกจ้างปฏิบัติในการรักษาผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย โดยลักษณะของการพนักงานสัมพันธ์พื้นฐานมีผู้ที่เกี่ยวข้อง 2 ฝ่าย คือ นายจ้างและลูกจ้าง นอกจากนี้การพนักงานสัมพันธ์

ส่งผลกระทบต่อนายจ้างและลูกจ้างโดยตรง และยังส่งผลกระทบต่อรัฐบาล ประชาชน การเมือง และสังคมอีกด้วย

ระบบการพนักงานสัมพันธ์ที่ดีจะต้องได้รับการพิจารณาจากบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย คือ นายจ้างและลูกจ้าง การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับก่อให้เกิดความไม่พอใจ ขัดแย้งและทำให้ทำงานไม่ราบรื่น โดยปกติ ระเบียบข้อบังคับของสถานประกอบการจะกล่าวถึงเรื่องสำคัญ 2 ประการ คือ เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้าง โดยเฉพาะข้อกำหนดเกี่ยวกับสภาพการจ้าง เช่น ชั่วโมงการทำงาน ค่าจ้าง วันหยุดและผลประโยชน์อื่นๆ เกี่ยวกับวิธีการ เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการจ้างงาน การร้องทุกข์และการระงับข้อขัดแย้ง (คณะกรรมการกลุ่มผลิตรายวิชาการพนักงานสัมพันธ์, ออนไลน์, 2529)

การพนักงานสัมพันธ์ หมายถึง ชื่อโดยทั่วไปสำหรับงานอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในส่วนการจัดการบุคคลและบางครั้งยังถูกใช้เรียกแทนสำหรับการศึกษาทางวิชาการของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ หัวข้อนี้บอกความจริงที่ว่าอุตสาหกรรมสัมพันธ์ไม่ได้ถูกจำกัดให้ศึกษาเรื่องสหภาพแต่ยังรวมถึงรูปแบบอย่างกว้างของการจัดการพนักงาน รวมไปถึงระบบของการติดต่อสื่อสารโดยตรงและการเข้าไปมีส่วนร่วมของพนักงานซึ่งเน้นไปยังพนักงานส่วนบุคคล (Heery & Noon, online, 2001)

การพนักงานสัมพันธ์ หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวงานว่าด้วยการรักษาความสัมพันธ์ของนายจ้างและลูกจ้างเพื่อสร้างผลผลิตให้เป็นที่น่าพึงพอใจ สร้างแรงจูงใจ และจริยธรรม ส่วนที่สำคัญสำหรับการพนักงานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมไปถึงส่วนบุคคลซึ่งเกิดหรือเป็นผลกระทบจากการทำงาน

คำแนะนำถูกจัดขึ้นเพื่อแนะนำวิธีการจัดการกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจและการสั่งงานผิดพลาดกับพนักงาน เช่น กฎ ระเบียบวินัยและอื่นๆต้องถูกพิจารณาในการกระทำต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อวินัย และการแก้ปัญหการร้องทุกข์ของพนักงาน ข้อมูลถูกส่งให้พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจเพื่อช่วยเหลือพวกเขา ให้เกิดการสั่งงานที่ไม่ผิดพลาด และกรณีต่างๆที่เกิดขึ้นจากที่ทำงาน ให้พนักงานได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบ กฎหมาย และการต่อรองที่ถูกต้อง อีกทั้งเรื่องการร้องทุกข์และสิทธิต่างๆ การป้องกันการเหยียดผิวและการป้องกัน คนที่เป็นพนักงานปัจจุบัน พนักงานเก่า หรือใครสักคนที่คอยรายงานการกระทำผิดให้เจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจหน้าที่ในการเข้ามาแก้ไขได้ทราบ (nasa, online, 2001)

อย่างไรก็ตาม ความหมายของ แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations) กล่าวคือ เป็นระบบที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ระหว่างนายจ้างกับองค์การของลูกจ้าง ระหว่างองค์การของนายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างรัฐบาลกับองค์การของนายจ้างและลูกจ้างโดยมุ่งไปยังกฎเกณฑ์ที่เน้น เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้าง โดยเฉพาะข้อกำหนดเกี่ยวกับสภาพการจ้าง เช่น ชั่วโมงการทำงาน ค่าจ้าง วันหยุดและผลประโยชน์อื่นๆ และ เกี่ยวกับวิธีการ เช่น การเจรจาต่อรอง การร้องทุกข์ เป็นต้น (เกษมสันต์ วิจารณ์ , 2550) ใกล้เคียงกับ การพนักงานสัมพันธ์ซึ่งโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับระบบและกฎเกณฑ์ของความสัมพันธ์ของนายจ้างและลูกจ้าง แต่ พนักงานสัมพันธ์(Employee Relations) มุ่งไปสู่สภาพการทำงานที่สงบสุขในอุตสาหกรรม (Industrial Peace) แต่การพนักงานสัมพันธ์มุ่งไป เพื่อให้ให้นายจ้างและลูกจ้างอยู่ร่วมกัน ทำงานอย่างสมัคปรสมานสามัคคีไปสู่ความมั่นคงและมั่งคั่งร่วมกันเช่นเดียวกับ mayo ที่ค้นพบว่า องค์การมักจะละเลยหรือไม่สนใจเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของบุคคลในด้านความร่วมมือและความสัมพันธ์ ในทางตรงกันข้าม องค์การมักจะเน้นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบทำให้การทำงานของหมู่คณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เกษมสันต์ วิจารณ์ , 2550 อ้างจาก George Elton Mayo ,1949)ซึ่งนอกเหนือจากรูปแบบในการทำงานแล้วการบริหารความสัมพันธ์จะต้องคำนึงถึง อารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน (Emotional Labour) เนื่องจากการบริหารนี้จะส่งผลไปทั้งทั้งองค์กรและลูกค้ายด้วย นอกเหนือจากการใช้หลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน (Sandi Mann , 1997) กล่าวถึงความสำคัญของ อารมณ์ความรู้สึกในการทำงานของพนักงาน

ความแตกต่างกันของแรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations) กับ พนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) แรงงานสัมพันธ์จะเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารพนักงานสัมพันธ์ จากแนวคิดในการบริหารพนักงานสัมพันธ์ที่เป็นองค์รวมในการบริหารความสัมพันธ์โดยรวมทั้งองค์กรตามที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งมีความสำคัญมากในการประกอบธุรกิจปัจจุบัน เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำให้การประกอบการดำเนินไปได้อย่างราบรื่นสม่ำเสมอ ทำให้การผลิตและจำหน่ายรวมทั้งการบริการดำเนินไปตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดรายได้แก่นายจ้างและลูกจ้าง มุ่งไปสู่ความมั่นคงและความมั่งคั่งร่วมกัน

สรุปการบริหารความสัมพันธ์

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงสรุปเป็น การบริหารความสัมพันธ์ คือ การที่บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติอย่างไรต่อองค์กร มีการแสดงออกถึงการประชาสัมพันธ์องค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย อัตราการหมุนเวียนลาออกของพนักงาน รูปแบบการ

ติดต่อสื่อสาร ลักษณะการแสดงออกถึงการยอมรับ เชื่อฟังคำสั่ง คำแนะนำและทำความเข้าใจอย่างสมานฉันท์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและการสนทนาที่ต่อเนื่อง การฟังการถ่ายทอดความรู้ความสามารถอื่นๆ ที่ไม่ใช่งาน และการทำงานร่วมกัน ตามแนวคิดของการบริหารพนักงานสัมพันธ์

การทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์กรนั้น หากว่าการบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดีจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย

คณะผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์ และนำมาเป็นประเด็นที่ศึกษาว่า ปัจจัยต่างๆต่อไปนี้นำส่งผลกระทบต่อการบริหารความสัมพันธ์หรือไม่ อย่างไร

ในการวิจัยครั้งนี้ สรุปปัจจัยที่คณะผู้วิจัยนำเสนอ 5 ปัจจัย ดังนี้

- 1.ปัจจัยด้านผู้นำ
- 2.ปัจจัยด้านการสื่อสาร
- 3.ปัจจัยด้านการบริหารความขัดแย้ง
- 4.ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร
- 5.ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้

3. แนวคิดเรื่องผู้นำ

โดยธรรมชาติขององค์กรจะต้องมีผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำมีบทบาทต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

"ผู้นำ" เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วย ให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว และองค์กรสามารถแข่งขันได้ ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถที่เพียงพอในการบริหารลูกน้องที่มีพื้นฐานที่แตกต่างกันในเรื่องความต้องการทัศนคติ ความสนใจ บุคลิกภาพ ค่านิยม ฯลฯ ให้เขา เหล่านั้นสามารถทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ และเกิดความพอใจในงาน มีขวัญ และกำลังใจที่ดี ผู้นำจึงต้องรู้ และ เข้าใจถึงวิธีการและรูปแบบ ในการจูงใจ พนักงาน หากมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ สามารถ ประสพการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ องค์กรก็สามารถที่จะแข่งขันได้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม(สุพานี สฤญ์วานิช ,2549, น. 296)

มีวิธีการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำหลักๆอยู่ 3 ทฤษฎี คือ

- 1.ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ
- 2.ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม
- 3.ทฤษฎีเชิงสถานการณ์

1.ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ

บุคคลที่เป็นผู้นำจะถูกแบ่งแยกจากบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำบนพื้นฐานของคุณลักษณะ เช่น ความตื่นตัวต่อความต้องการของบุคคลอื่น ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม ความพากเพียรที่จะแก้ไขปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับคุณลักษณะของกิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตามอีกด้วย สามารถแบ่งคุณลักษณะ (Trait) เป็น 3 ประเภทคือ (อ้างจาก ปิยะนุช เงินคล้าย, 2543)

1. ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Trait) ได้แก่
 - การปรับตัว
 - การปรับความรู้สึก จิตใจ ทศนคติ
 - ลักษณะเด่นในเรื่องการก้าวร้าวหรือความนุ่มนวล
 - การควบคุมและความสมดุลของอารมณ์
 - ความเป็นอิสระ
 - ความคิดสร้างสรรค์
 - ความมีจริยธรรม
 - ความเชื่อมั่นในตนเอง
2. ความสามารถ (Abilities)
 - สถิติปัญญา
 - การตัดสินใจ
 - ความรู้
 - ความสามารถในการพูด

3. ทักษะทางสังคม (Social Skills)

- ความสามารถในการรวบรวมสมาชิกในการทำกิจกรรม
- ความสามารถในการบริหารงาน
- ความมีเกียรติและการเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ
- ทักษะทางสังคม
- การมีส่วนร่วมในสังคม
- การใช้วิธีการทางการทูตหรือเทคนิคที่ให้คนยอมรับ / คล้อยตาม

อย่างไรก็ตามพบว่าคุณลักษณะ (Trait) นั้นยังไม่สามารถคาดการณ์ความเป็นผู้นำได้แน่นอน บางคนมีลักษณะตามที่ศึกษาแต่ก็ไม่ได้เป็นผู้นำ บางคนไม่มีคุณลักษณะดังกล่าวแต่ได้เป็นผู้นำ (สุพานี สุภานุวานิช, 2549, น. 299)

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม

ผลการศึกษาจาก 2 มหาวิทยาลัยชื่อดังที่อธิบายถึงรูปแบบพฤติกรรมผู้นำดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดย Rensis Likert (1961) ได้สรุปรูปแบบพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ แบบมุ่งคนงาน (employee-centered) และอีกด้านหนึ่งเป็น แบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งการผลิต (job/production centered) โดยด้านที่มุ่งคนนั้นจะคำนึงถึงปัจจัยความเป็นมนุษย์ของคนงานและการพัฒนาที่มงาน ในขณะที่ด้านการมุ่งงานหรือมุ่งการผลิตจะเน้นการแบ่งงานออกเป็นงานประจำ (routine tasks) กำหนดวิธีการทำงาน แล้วมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาก็ยังไม่มีคำตอบชัดเจน เนื่องจากพบว่าบางหน่วยงานที่มีผู้บริหารแบบมุ่งคนกลับมีผลผลิตต่ำ และบางหน่วยงานที่มีผลผลิตสูงกลับมีผู้บริหารแบบมุ่งงาน เป็นต้น จึงมีข้อคิดเห็นว่า น่าจะมีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้องอีกด้วย

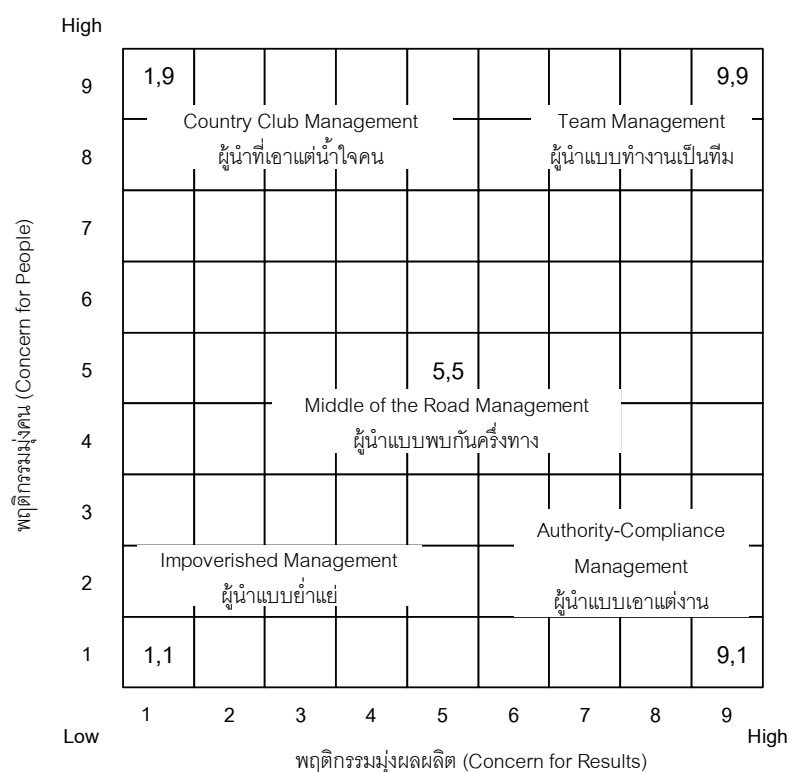
2. มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (1945) กำหนดพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญขึ้น โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน และศึกษาปัจจัยบางประการ เช่น การทำงานเป็นทีมกับความพึงพอใจว่าอย่างไหนมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในที่สุดก็ได้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ คือ แบบมุ่งโครงสร้างงาน (initiating structure) ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (job-centered) คือเป็นระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดบทบาท ทั้งตัวของผู้นำเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐานทางการบริหารอย่างเช่น การวางแผน การจัดองค์การ และการสั่งการ เป็นต้น ซึ่งได้เน้นเรื่องงานเป็นหลัก อีกรูปแบบหนึ่งคือ แบบมุ่งความสัมพันธ์ (consideration) คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนงาน

(employee-centered) เป็นระดับของพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น และคำนึงถึงความรู้สึกของพวกเขา มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทาง (two-way communication) และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (วิโรจน์ สารรัตน์, ภาวะผู้นำ หลักการ ทฤษฎีและประเด็นพิจารณาในบริบททางวัฒนธรรมสังคมและองค์กรไทย)

ไม่เพียงเท่านั้นยังมีนักวิชาการท่านอื่นๆได้ให้ความเห็นถึงรูปแบบพฤติกรรมกันไปต่าง- นานา ที่พบกันบ่อยๆได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคน โดย Blake and McCauley (วิโรจน์ สารรัตน์, 2546 อ้างจาก Bartol and others, 1998) ได้พัฒนาตารางภาวะผู้นำขึ้น คล้ายคลึงกับผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ แต่ตารางนี้สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกไปถึง 81 รูปแบบ (9 X 9) แต่มีรูปแบบที่สำคัญ 5 รูปแบบ คือ

- 1.รูปแบบ 1,9 การบริหารสโมสร (Country Club) มุ่งตอบสนองความต้องการของสมาชิก เพื่อนำไปสู่ความสบายใจ ความเป็นมิตร บรรยากาศที่ดี และความสนุกในการทำงาน
- 2.รูปแบบ 1,1 การบริหารที่ทำให้ແ່ລง (Impoverished) ใช้ความพยายามในระดับต่ำในการสนับสนุนสมาชิกเพื่อทำงานให้ได้ผลที่ต้องการ
- 3.รูปแบบ 5,5, การบริหารทางสายกลาง (Middle-of-the-road) มุ่งความพอดี คำนึงถึงความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานกับขวัญกำลังใจของสมาชิกในระดับที่พึงพอใจ
- 4.รูปแบบ 9,9 การบริหารเป็นทีม (Team) เน้นความสำเร็จของงานมาจากความมีพันธะผูกพันของสมาชิก พึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุจุดหมายองค์การและนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและการยอมรับ
- 5.รูปแบบ 9,1 การบริหารใช้อำนาจและการเชื่อฟัง (Authority-Compliance) ประสิทธิภาพในการทำงานมาจากการจัดสภาพของงานที่ปัจจัยด้านมนุษย์ได้รับความสำคัญในระดับต่ำ

ภาพที่ 3.1 ตาข่ายภาวะผู้นำ



จากภาพประกอบแสดงให้เห็นว่า จากระดับพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนดังกล่าว พฤติกรรมผู้นำสามารถจะตกตรงไหนของตาข่ายดังกล่าวก็ได้ โดย Blake and McCauley ให้ทัศนะว่า พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ ตาข่ายที่ 9,9 ซึ่งให้ความสำคัญสูงกับทั้งงานและทั้งคน แต่กระนั้นก็ดี ดังผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอที่ว่า พฤติกรรมในรูปแบบที่สูง-สูง ทั้งสองด้านนี้เป็นไปได้ยาก Blake and McCauley จึงให้ข้อเสนอแนะว่า ให้มีความยืดหยุ่นในการแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริง โดยขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยคน (people) และการผลิต (production) ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ (วิโรจน์ สารวัตนะ, 2546 อ้างจาก Bartol and others, 1998)

นอกจากนี้สามารถแบ่งคุณลักษณะที่ศึกษาเป็น 3 ลักษณะ (อ้างจาก ปิยะนุช เงินคล้าย, 2543)

1. Consideration คือการที่ผู้นำเอาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มาใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยที่ผู้นำมีลักษณะถึงความเป็นมิตร ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการซึ่งคุณลักษณะของผู้นำประเภทนี้มีดังนี้

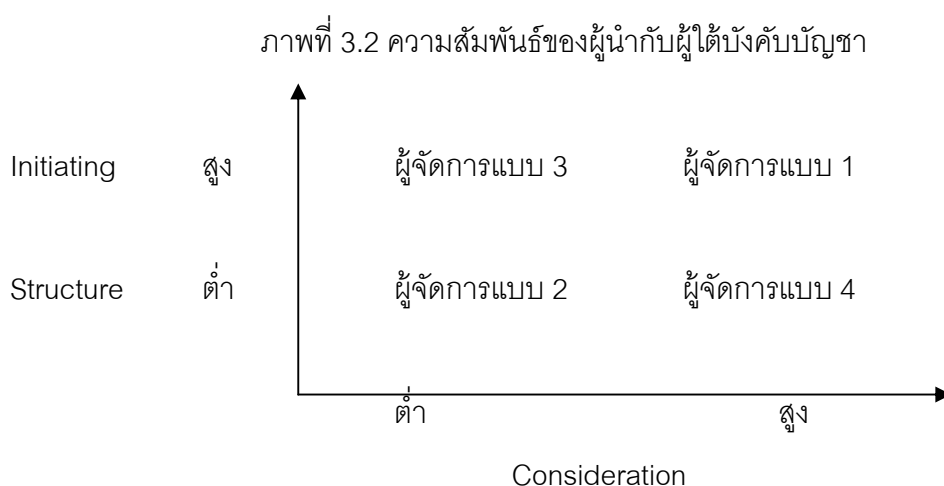
- มีความเป็นมิตร
- ให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

- เปิดโอกาส / ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร
- ให้การสนับสนุน
- เป็นตัวแทนในการจัดสรรผลประโยชน์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. Initiating Structure การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงานและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งรูปแบบของผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญที่

- การวางแผน
- กระบวนการงาน
- การเป็นผู้นำ
- การแก้ปัญหา
- การกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน
- การวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนของงาน
- กดดันผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Relationship to Effectiveness ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นดังแผนภาพ



ผู้จัดการแบบที่ 1 จะมีรูปแบบของความเป็นผู้นำสูง จะมีความอบอุ่นในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาและมีระดับของผลงานสูง กล่าวคือเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง

ผู้จัดการแบบที่ 2 จะมีรูปแบบของความเป็นผู้นำต่ำจะมีความเป็นมิตรในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่สนใจในเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน

ผู้จัดการแบบที่ 3 จะมีรูปแบบของการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางการบริหารมากกว่า ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้จัดการแบบที่ 4 จะมีรูปแบบของความเป็นผู้นำตรงข้ามกับแบบ 3 จะมีความอบอุ่นในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชามากจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่สนใจกิจกรรมทางการบริหาร ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ องค์การก็จะมีประสิทธิผล

ดังนั้นประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำกับความต้องการตามสถานการณ์

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์

เป็นการพัฒนาจากข้อจำกัดของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมโดยมีทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่สำคัญคือทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's leadership theory) โดยมีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสองรูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์ (relationship-oriented) และแบบมุ่งงาน (task-oriented) โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (personality traits) ที่เรียกว่า "the least-preferred coworker (LPC) scales" เครื่องมือนี้ประกอบด้วยคำคุณศัพท์บนข้อสองข้อ ใช้ถามผู้นำว่า "บุคคลที่ท่านทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุดเป็นคนอย่างไร" โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1-8 ในแต่ละชุด ดังนี้

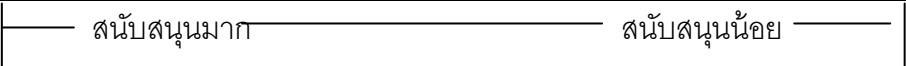
pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	unpleasant
friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	unfriendly
rejecting	1	2	3	4	5	6	7	8	accepting

ผู้นำที่ตอบคำถามไปในทางลบจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งงาน ส่วนผู้ที่ตอบไปในทางบวกจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (personality traits) เป็นสิ่งที่ค่อนข้างตายตัว ยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น แนวคิดที่อยู่เบื้องหลังก็คือ จะต้องนำเอาลักษณะเชิงบุคลิกภาพที่วัดได้นี้ไปจับคู่ (matching) กับปัจจัยด้านสถานการณ์ เพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ โดยปัจจัยด้านสถานการณ์มี 3 ลักษณะคือสถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ (leader-member relations) ซึ่งผู้นำต้องพิจารณาว่า "สมาชิกในกลุ่มจะทำตามที่เราบอกหรือไม่ เชื่อถือได้หรือไม่ และพวกเขาจะสนับสนุนหรือไม่" สถานการณ์โครงสร้างของงาน (task structure) ผู้นำต้องพิจารณาว่า

"ฉันรู้สิ่งที่ฉันจะทำดีเพียงใด จะทำอย่างไร" และ สถานการณ์อำนาจในตำแหน่ง (position power) ผู้นำต้องพิจารณาว่า "ฉันมีอำนาจและนายใหญ่จะสนับสนุนฉันเพียงใดในการทำงานกับสมาชิกในองค์กร" หากคำตอบที่ได้เป็นไปในทางบวก ก็แสดงว่าผู้นำนั้นจะมีความชอบหรือสามารถจะควบคุมสถานการณ์นั้นได้ หากคำตอบเป็นไปในทางลบก็จะมีลักษณะในทางตรงกันข้าม ซึ่งก็จะนำไปสู่การจับคู่กับลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (personality traits) ที่วัดได้ ดังกล่าวในตอนต้นในการจับคู่รูปแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น คูภาพประกอบที่ 4 จะเห็นได้ว่า ในตารางข้างบนได้มีการจำแนกสถานการณ์ทั้งสามออกเป็น 8 ส่วน (octants) เป็นระดับที่แสดงว่า ผู้นำมีความชอบหรือสามารถควบคุมสถานการณ์นั้นดีเพียงใด (1 - 8 = ชอบมากที่สุด - ชอบน้อยที่สุด หรือควบคุมได้มากที่สุด - ควบคุมได้น้อยที่สุด) กรณีตารางข้างล่าง แสดงถึงภาวะผู้นำสองรูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน (LPC สูง และ LPC ต่ำ) เมื่อจับคู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ข้างบนแล้ว จะเห็นได้ว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (LPC สูง) จะบริหารงานได้ดีในส่วนที่ 4,5,6,7 ส่วนผู้นำแบบมุ่งงาน (LPC ต่ำ) จะบริหารงานได้ดีในส่วนที่ 1,2,3,8 คำอธิบายสำหรับเรื่องนี้คือ เมื่อสถานการณ์ไม่เป็นที่พอใจ (unfavorable) ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมมุ่งงานอย่างมาก สั่งการสมาชิก เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร ในตรงกันข้าม หากสถานการณ์เป็นที่พอใจ (favorable) ผู้นำที่มุ่งงาน สามารถจะให้สมาชิกทำงานเป็นทีมได้ เนื่องจากจะเป็นไปด้วยความสมัครใจ (willingly) และหากมีความชอบสถานการณ์อยู่ในระดับกลาง ๆ อาจเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี หรือโครงสร้างงานไม่ดี หรืออำนาจในตำแหน่งไม่ดี ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ก็สามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกหรือหาการสนับสนุนเพื่อให้กลุ่มทำงานในสภาพที่โครงสร้างงานไม่ดีได้

ภาพที่3.3 แนวคิดของปัจจัยสถานการณ์และภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้าน สถานการณ์	ผลลัพธ์ต่อเนื่อง							
1. ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับ สมาชิก	ดี				ไม่ดี			
2. โครงสร้าง ของงาน	สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
3. อำนาจตาม ตำแหน่งงาน	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ
Octant (เครื่องวัดมุม แบ่งวงกลมเป็น 8 ส่วน)	1	2	3	4	5	6	7	8



(ปรับปรุงจาก Fred E.Fiedler and Martin M. Chomers,1974)

Path-Goal Theory (ปิยะนุช เงินคล้าย,2543 อ้างจากRobert House)

ลักษณะของพฤติกรรมผู้นำ

1. เน้นการควบคุม (Directive leadership)
2. เน้นการสนับสนุน (Supportive leadership)
3. เน้นการมีส่วนร่วม (Participative leadership)
4. เน้นความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership)

ลักษณะของบุคคลของผู้นำที่มีส่วนสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นที่ยอมรับหรือทำให้เกิดความพอใจมีดังนี้

1. ความสามารถ
2. การควบคุมตนเอง
3. ความต้องการหรือแรงจูงใจ

ลักษณะของงานที่จะมีอิทธิพลต่อลักษณะของผู้นำที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามปัจจัยในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมในงานดังนี้

1. งานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการขององค์การ
3. กลุ่มงานขั้นต้น

ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกับงานในเรื่องต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การได้รับรางวัลจากการทำงาน
2. การยอมรับของผู้นำ ได้แก่ การที่ผู้นำพอใจในผลงาน
3. พฤติกรรมในการจูงใจ
 - ความพยายามกับความสามารถ
 - ความสามารถกับผลตอบแทน

สรุปแนวคิดเรื่องผู้นำ

ในการวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาจะมี 2 ลักษณะ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน ซึ่งการมุ่งคนนั้นจะคำนึงถึงปัจจัยความเป็นมนุษย์ของพนักงาน สำหรับมุ่งงานนั้นมีการกำหนดวิธีการทำงานมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจนและมีการตรวจสอบอย่างเข้มงวดและสม่ำเสมอ

4. แนวคิดเรื่อง การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ทำความเข้าใจกันและกันของมนุษย์ในสังคม เมื่อมนุษย์มาอยู่ร่วมกันและโดยเฉพาะมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน มนุษย์จำเป็นต้องสื่อความเข้าใจกัน ประสานงานกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ แต่การสื่อสาร บางครั้งมีความเข้าใจที่ผิดพลาด และทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติและผิดพลาดในผลงาน การรับรู้เป็นอุปสรรคตัวหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ การรับรู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการรับข้อมูล การตัดสินใจของผู้สื่อและผู้รับสาร

การสื่อสารในการทำงานในองค์การมีความสำคัญยิ่ง หากองค์การปล่อยปละละเลยระบบการสื่อสารในองค์การ องค์การจะประสบความล้มเหลวในการทำกิจกรรมของตน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือการสื่อสารที่สามารถทำให้ผู้รับสารสามารถรับสารได้ตรงกับที่ผู้สื่อสารต้องการ (สิริอร วิชาวุธ, 2549, น. 118)

ภายในบริษัทผู้บริหารได้ใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อจะดำเนินกระบวนการหน้าที่การบริหาร (การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม) และบทบาททางการบริหารของพวกเขา (บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาททางข้อมูล และบทบาททางการตัดสินใจ) การติดต่อสื่อสารจะแทรกซึมหน้าที่การบริหารทุกอย่าง ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้บริหารได้ทำหน้าที่วางแผน พวกเขาจะรวบรวมข้อมูล เขียนจดหมาย บันทึกและรายงาน และประชุมกับผู้บริหารคนอื่น เพื่อที่จะอธิบายแผนงานเมื่อผู้บริหารทำหน้าที่สั่งการ พวกเขาจะติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน บัญชาเพื่อที่จะจูงใจพวกเขา เมื่อผู้บริหารทำหน้าที่จัดองค์การ พวกเขาจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานะของบริษัทและติดต่อสื่อสารโครงสร้างใหม่ไปยังบุคคลอื่น ทักษะทางการติดต่อสื่อสารจะเป็นรากฐานของหน้าที่การบริหารทุกอย่าง

ผู้บริหารทั่วโลกเห็นด้วยกับว่างานของพวกเขาส่วนใหญ่คือการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นเพื่อที่จะถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเพื่อองค์การของพวกเขา ที่สำคัญบุคคลอื่นจะต้องติดต่อสื่อสารกับพวกเขา เพื่อที่พวกเขาจะเข้าใจได้ดีถึงสิ่งที่กำลังเป็นไปภายในสภาพแวดล้อม(สมยศ นาวิการ, 2546)

องค์การธุรกิจแทบทุกองค์การในประเทศไทยพยายามที่จะนำเอาเทคโนโลยี กิจกรรม กระบวนการ เทคนิคการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์การเพียงเพื่อมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเพื่อการจัดระเบียบ การสร้างประสิทธิภาพการทำงาน การบริหาร การลดต้นทุน หรือแม้แต่พยายามให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์การ แต่สิ่งหนึ่งที่มักถูกละเลย ไม่ได้ทุ่มเทกับสิ่งเหล่านั้นอย่างจริงจังนั่นก็คือ เรื่องของการสื่อสาร ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ความไม่เข้าใจระหว่างผู้บริหาร และพนักงานสิ่งต่างๆ ที่จะนำมาขับเคลื่อนองค์การก็ ประสบกับความล้มเหลวเพราะไม่ได้รับความร่วมมือ หรือถูกพนักงานต่อต้าน เหตุผลก็คือพนักงานไม่ได้รับการสื่อสารหรือข้อมูลที่ชัดเจนพอ ด้วยเหตุนี้ ความเข้าใจจึงไม่อาจจะเกิดขึ้นได้ ก็เพราะปราศจากระบบสื่อสารภายในองค์การที่ไม่เหมาะสม และถูกต้องรวมทั้งทันเวลา ก็ไม่มีทางที่ผู้บริหารจะได้รับความร่วมมือ

การติดต่อสื่อสารที่ดีจะจำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพการวิจัยชี้ให้เห็นว่าเวลาส่วนใหญ่ของผู้บริหารจะถูกใช้กับการติดต่อสื่อสารทางวาจา มินท์เบอร์กได้อธิบายงานของผู้บริหารในแง่ของบทบาทการบริหารสามอย่าง : บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาททางข้อมูล และบทบาททางการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารจะสำคัญต่อการแสดงบทบาททางการบริหารแต่ละอย่าง ภายใต้บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้บริหารจะเป็นประธานและผู้นำของบริษัทของพวกเขา มินท์เบอร์กชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารได้ใช้ 45% ของเวลาของพวกเขา กับบุคคลระดับเดียวกัน ประมาณ 45% กับบุคคลภายนอกบริษัท และ 10% กับผู้บังคับบัญชา

ภายใต้บทบาททางข้อมูลผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับงานและความรับผิดชอบกับบุคคลระดับเดียวกัน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อส่วนบุคคลอย่างอื่น พวกเขาจะให้ข้อมูลกับบุคคลอื่นด้วย (สมยศ นาวิการ, 2546)

การติดต่อสื่อสารจะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารร่วมเป้าหมายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกบริษัทได้ การติดต่อสื่อสารจะให้โอกาสผู้บริหารกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานและผู้นำยวัตฤติบได้ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ผู้บริหารบันดาลความจงรักภักดีจากพนักงานและลูกค้าได้ การติดต่อสื่อสารจะให้โอกาสผู้บริหารชักจูงพนักงานและสร้างความประทับใจแก่ลูกค้ารายใหม่ได้ การติดต่อสื่อสารจะให้โอกาสผู้บริหารชักจูงพนักงานและสหภาพยกเลิกการกระทำที่ขัดขวางประสิทธิภาพได้ และการติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ผู้บริหารชักจูงผู้ให้กู้ยืมจัดหาเงินกู้ให้ได้ (สมยศ นาวิการ, 2546, น. 427)

(Charles E. Beck, online) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารในองค์การว่า “และนี่อาจจะเป็นบทเรียนที่แท้จริงของความล้มเหลวของการติดต่อสื่อสารของพวกเราและการวัดที่แท้จริงของความต้องการการติดต่อสื่อสาร มันไม่ใช่ค่าเฉลี่ยขององค์การ แต่มันเป็นค่ามัธยฐานขององค์การ” (Drucker, 1974, p.493) การติดต่อสื่อสารเป็นตัวกลางเพื่อการสร้างสรรค์และเพื่อข้อมูลที่มีสำคัญเปรียบเสมือนหนทางนำไปสู่การเจริญเติบโตในระยะยาว (Grates ,1995, p.42-46) การติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้ากันได้ดีในการวางกลยุทธ์ขององค์การเป็นหนทางในการสร้างความต้องการการขับเคลื่อนเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ (Grates ,1996, p.12-15). Argenti สนับสนุนให้มีการใช้ต่อกลยุทธ์การติดต่อสื่อสารไปทั่วทั้งองค์การตั้งแต่พนักงานไปยังผู้ถือหุ้น และลูกค้า (Argenti 1994, p.28) Ackley เชื่อว่าถ้าไม่มีการติดต่อสื่อสารเป็นกลยุทธ์ที่ต้องใช้ประจำ แล้วทั้งองค์การจะเสียหายจากการขาดการติดต่อสื่อสารในองค์การ (Ackley 1997, p.32-33) Guignon เสริมว่า “ภาษาไม่ใช่แค่เครื่องมือสำหรับมนุษย์ในการกล่าวถึงสิ่งต่างๆหรือการสื่อสารอย่างที่พวกเขาคิด ในทางตรงกันข้าม Heidigger บอกกับพวกเราว่ามันอยู่ในภาษาซึ่งครั้งแรกที่เราเป็นมนุษย์ผู้ซึ่งมีความสามารถในการค้นพบสิ่งต่างๆหรือการใช้สัญญาณ” (Guignon 1992, p.163) Taylor พิจารณาองค์การว่าไม่ใช่เป็นเพียงโครงสร้างทางกายภาพ(คนหรือคอมพิวเตอร์ร่วมกันโดยช่องทางต่างๆ) แต่เป็นการสร้างซึ่งเกิดจากการสนทนาร่วมกัน (Taylor 1995, p. 22)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการสื่อสาร ในทัศนะที่ต่างกัน ดังนี้

(การสื่อสาร, ออนไลน์) มีการกล่าวถึงการสื่อสารว่าการสื่อสารมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า การสื่อความหมาย ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Communication ซึ่งรากศัพท์มา

จากภาษาลาตินว่า Communis หมายถึง การร่วม (Common) เมื่อมีการสื่อสารหรือการสื่อความหมาย ก็หมายถึงว่า มีการกระทำร่วมกันในบางสิ่งบางอย่าง นั่นคือการถ่ายทอดหรือการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ ความคิด ของคนเรานั้นเอง (การสื่อสาร, ออนไลน์ อ้างจาก Webster Dictionary 1978: p.98)

การให้ความหมายของการสื่อสารตามรูปคำข้างต้น ยังไม่ใช่ความหมายที่สมบูรณ์นัก เพราะการสื่อสารที่แท้จริงนั้น มีความหมายกว้าง ครอบคลุมเกี่ยวข้องกับชีวิตและสังคมมนุษย์ในทุกๆ เรื่อง นักวิชาการด้านการสื่อสารได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ตามแง่มุมที่แต่ละคนพิจารณาให้ความสำคัญ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (การสื่อสาร, ออนไลน์ อ้างจาก ประมะ สตะเวทิน 2529 : น.5-7) Wilber Schramm ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือการมีความเข้าใจร่วมกัน ต่อเครื่องหมายที่แสดงข่าวสาร Charl E.Osgood ให้ความหมายโดยทั่วไปว่า การสื่อสาร เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่ง คือผู้ส่งสาร มีอิทธิพลต่ออีกฝ่ายหนึ่งคือผู้รับสาร โดยใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ซึ่งถูกส่งผ่านสื่อที่เชื่อมต่อสองฝ่าย Worren W. Weaver กล่าวว่า การสื่อสารมีความหมายกว้าง ครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่าง ที่จิตใจของคนๆ หนึ่ง อาจมีผลต่อจิตใจของคนหนึ่งไม่ใช่เพียงการพูดและการเขียนเท่านั้น แต่รวมถึง ดนตรี ภาพ การแสดง และพฤติกรรมอื่นๆ ของมนุษย์ George A. miller ให้ความหมายว่า การสื่อสารเป็นการถ่ายทอดข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง Jurgen Ruesch and Gregory Bateson ให้ความหมายโดยสรุปว่า การสื่อสารไม่ใช่การถ่ายทอดข่าวสารด้วยภาษาพูดและเขียนโดยมีเจตนาชัดเจนเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมทุกอย่างที่บุคคลหนึ่งกระทำ แล้วส่งผลให้บุคคลอื่นเกิดความเข้าใจ พจนานุกรมภาษาอังกฤษ (Oxford English Dictionary) ให้ความหมายว่า การให้ การนำการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้อื่นๆ

(สมัยศ นาวิการ 2546, น.420) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารคือกระบวนการที่ข้อมูลจะถูกถ่ายทอดและเข้าใจโดยบุคคลสองคนหรือมากกว่า โดยปกติด้วยความมุ่งหวังเพื่อที่จะสนใจหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารไม่ใช่เพียงแต่การส่งข้อมูล การติดต่อสื่อสารทางการบริหารจะเป็นถนนสองทางที่รวมทั้งการฟังเข้าไว้ด้วย การติดต่อสื่อสารคือการถ่ายทอดข้อมูลและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่งด้วยวิถีทางของสัญลักษณ์ที่มีความหมาย การติดต่อสื่อสารคือวิถีทางของการแลกเปลี่ยนความคิด ทศนคติ ค่านิยม และข้อเท็จจริง

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดหรือการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ ความคิด จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยวิธีการต่างๆ ทั้งโดยการพูด การแสดงออกด้วยสีหน้าท่าทาง และอื่นๆ เพื่อเป็นการสื่อความหมายจากผู้ส่งสารให้ผู้รับสารได้รับข้อมูลที่ถ่ายทอดออกมา เพื่อให้เข้าใจไปในทางที่ผู้ส่งสารต้องการ

การติดต่อสื่อสารประกอบด้วยช่องทางการสื่อสารมากมายซึ่งเราสามารถ แบ่งช่องทางการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้

ช่องทางการสื่อสารในองค์กร

ช่องทางที่เป็นทางการของการติดต่อสื่อสาร (Formal Channel of Communication) (สมยศ นาวิการ, 2546) คือเส้นทางที่เป็นทางการที่กำหนดโดยผู้บริหาร โดยทั่วไปช่องทางที่เป็นทางการเหล่านี้จะผ่านไปตามสายการบังคับบัญชาขององค์กร ภายในส่วนนี้เราจะพิจารณาทิศทางที่สำคัญสองทิศทางของกระแสการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร: แนวตั้งและแนวนอน เราจะพิจารณาช่องทางที่ไม่เป็นทางการของกระแสการติดต่อสื่อสาร”ข่าวลือ” (Grapevine) ขององค์กรอีกด้วย

การติดต่อสื่อสารตามแนวตั้ง (Vertical Communication) (สมยศ นาวิการ, 2546)

การติดต่อสื่อสารตามแนวตั้งคือการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างระดับตามสายการบังคับบัญชาสองระดับหรือมากกว่า ดังนั้นการติดต่อสื่อสารตามแนวตั้งจะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือเกี่ยวข้องกับระดับตามสายการบังคับบัญชาหลายระดับ การติดต่อสื่อสารตามแนวตั้งสามารถผ่านลงมาตามทิศทางบนล่างหรือล่างขึ้นบนได้ โดยทั่วไปการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารใช้เวลาประมาณสองในสามของเวลาของการติดต่อสื่อสารของพวกเขากับการติดต่อสื่อสารตามแนวตั้ง

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication)

เป็นการสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงาน เนื้อหาส่วนใหญ่จะเป็นนโยบาย คำสั่ง ความต้องการ เป้าหมายขององค์กร หากกล่าวถึงการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

แคตซ์และคานัน (Katz & Kahn, 1989,p.290) ในการศึกษาหนึ่งขององค์กรที่แตกต่างกัน 7 แห่ง ผลพิสูจน์ว่าผลผลิตที่ได้อย่างสม่ำเสมอจากพนักงานเป็นเพราะมีหัวหน้าผู้ซึ่งปฏิบัติต่อพวกเขาว่าเป็นบุคคลไม่ใช่เครื่องมือเพื่อให้งานสำเร็จ

แคตซ์และคานัน (สมยศ นาวิการ, 2546 อ้างจาก Katz & Kahn, 1978) ชี้ให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ในการสื่อสารจากหัวหน้ากับลูกน้องมี 5 ข้อคือ

- 1 ให้แนวปฏิบัติงานอย่างเฉพาะเจาะจง
- 2 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและการปฏิบัติในองค์กร
- 3 ให้ข้อมูลที่เป็นเหตุผลในการทำงานชิ้นหนึ่งๆ
- 4 บอกลูกน้องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของเขา
- 5 ให้ข้อมูลที่เป็นอุดมคติซึ่งจะเอื้ออำนวยต่อความซาบซึ้งในเป้าหมาย

การติดต่อสื่อสารจากบนลงจะเกี่ยวข้องกับข้อมูล ดังนี้(สมยศ นาวิการ, 2546)

1. คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่เฉพาะเจาะจง
2. คำชี้แจงงานที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างงานสองอย่างหรือมากกว่า
3. ระเบียบวิธีปฏิบัติงานและการปฏิบัติขององค์การ
4. การป้อนกลับผลการปฏิบัติงานของบุคคล
5. การกระตุ้นความรู้สึกทางภารกิจและการอุทิศตนต่อเป้าหมายขององค์การ

ปัญหาของการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง คือ การบิดเบือน การสูญเสียเนื้อหาของข่าวสาร ข้อมูลที่ส่งจากบนลงล่างอาจจะถูกย่อหรือบิดเบือนเมื่อผ่านลงมาหลายระดับขององค์การ แม้ว่าการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการจะเป็นวิถีทางที่มีพลังไปสู่บุคคลทุกคนได้

เหตุผลของการบิดเบือนจะมีอยู่ 3 ข้อ คือ

ประการแรกการถ่ายทอดข่าวสารที่ไม่ถูกต้องอาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจากผู้ส่งขาดความระมัดระวัง ทักษะการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี และความยุ่งยากของการเข้ารหัสข่าวสาร เพื่อที่จะให้บุคคล ณ หลายระดับเข้าใจได้อย่าง

ประการที่สองผู้บริหารมักจะใช้การติดต่อสื่อสารทางเดียวมากเกินไป ด้วยการใช้วิถีทางเช่นบันทึก คู่มือ และจดหมายข่าว การป้อนกลับทันทีที่มีโอกาสน้อยมากเพื่อความเข้าใจของผู้รับ

ประการที่สามผู้บริหารบางคนอาจจะสนใจหรือไม่สนใจกลั่นกรองการติดต่อสื่อสารด้วยการกลั่นกรองข้อมูล โดยทั่วไปการกรองข้อมูลจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารพยายามเพิ่มอำนาจส่วนบุคคลเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยการควบคุมข้อมูลขององค์การอย่างเข้มงวด

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication)

เป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร หากกล่าวถึงการสื่อสารระหว่างบุคคลการสื่อสารที่สำคัญเป็นกลไกในการทำงานได้คือ การสื่อสารระหว่างลูกน้องกับหัวหน้า การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีอุปสรรคด้านการรับรู้เช่นเดียวกับการสื่อสารจากบนลงล่าง แต่จะมีความรุนแรงกว่าเนื่องจากผู้รับสารเป็นผู้มีอำนาจเหนือกว่าผู้ส่งสาร หากข้อมูลที่ส่งไปผู้รับสารตีความไปในทางไม่ดีและนำการสื่อสารเหล่านี้มาปรุงแต่งและเกิดอคติต่อผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารจะได้รับผลกระทบในทางลบอย่างแน่นอน ดังนั้นการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจึงมีไม่มากพอที่จะทำให้เบื้องบนรู้ความเป็นไปหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับล่างอย่างละเอียดและถ่องแท้ ซึ่งในบางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานไม่ได้รับการแก้ไขทันการณ์

ข่าวสารที่ผ่านจากล่างขึ้นบนมักจะเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารต้องการเพื่อที่จะทำงานของพวกเขา การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนไม่ได้เป็นเพียงการย้อนกลับของการติดต่อสื่อสารจากบน

ลงล่างเท่านั้น ความแตกต่างระหว่างสถานภาพของบุคคลจะทำให้เกิดความแตกต่างที่สำคัญบางอย่าง (สิริอร วิชาวุธ, 2549)

การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนจำเป็นต่อผู้บริหารเพื่อที่จะประเมินประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนที่สำคัญขององค์การด้วย ข้อมูล 5 ประเภทที่ถูกติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีดังต่อไปนี้ (สมยศ นาวิการ, 2546)

1. ปัญหาและข้อยกเว้น
2. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
3. รายงานผลการดำเนินการ
4. การร้องทุกข์และความขัดแย้ง
5. ข้อมูลทางการเงินและบัญชี

การสื่อสารระหว่างแผนก (Horizontal communication)

คือการแลกเปลี่ยนข่าวสารตามแนวนอนหรือท่ามกลางบุคคลระดับเดียวกัน อาจเกิดขึ้นภายในหรือข้ามแผนกงานได้เพื่อให้เกิดการประสานงานกัน เมื่อองค์การแบ่งงานออกเป็นแผนกๆ เช่น แผนกผลิต แผนกขาย แผนกบัญชีและการเงิน แผนกรับจำหน่ายสินค้า แผนกคลังสินค้า แผนกซ่อมบำรุง เป็นต้น แผนกงานต่างๆจะมีบทบาทหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ การแบ่งเช่นนี้ทำให้เกิดการรับรู้ถ้าทำหน้าที่ที่กำหนดของตนให้ดีที่สุด จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การแบ่งเช่นนี้ทำให้เกิดการรับรู้ถ้าทำหน้าที่ที่กำหนดของตนให้ดีที่สุด จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จนบางครั้งละเลยปัญหาการทำงานร่วมกับแผนกอื่น เช่นแผนกผลิตรับรู้ว่าการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเป็นการสร้างภาพพจน์ให้แก่องค์การว่าผลิตแต่สินค้าที่มีแต่คุณภาพ แผนกขายรับรู้ว่าการมียอดขายตรงตามเป้าเป็นการทำงานที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ แผนกผลิตมักผลิตสินค้าเกรด A คือสินค้าที่มีคุณภาพซึ่งย่อมมีราคาสูงด้วยและไม่ค่อยผลิตสินค้าเกรด C เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ ส่วนสินค้าที่แผนกขายขายได้มากมักเป็นสินค้าเกรด C เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ พนักงานขายจะเสนอขายสินค้าเกรด C เพื่อทำยอดขายให้ได้มากที่สุด สำหรับสินค้าเกรด A นั้น พนักงานขายไม่ค่อยสนใจจะเสนอขายให้ตลาดนักเพราะขายยาก สินค้าเกรด A จึงเหลือค้างมาก แต่สินค้าเกรด C ขายตลาด ้องค์การจึงมีสินค้าเหลือตกค้างมากทั้งมียอดขายน้อย ปัญหานี้เป็นปัญหาที่เกิดจากการรับรู้ของพนักงานแต่ละแผนกที่ต่างจะทำงานในหน้าที่เฉพาะตน และการสื่อสารระหว่างแผนกไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อแผนกแต่ละแผนกมีการรับรู้ของตนเอง และในบางครั้งต่างยึดมั่นในการรับรู้ของตนว่าเป็นสิ่งที่

ถูกต้อง ผลเสียย่อมตกอยู่กับองค์การซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานแต่ละคนในองค์การด้วย(สิริอร วิชาวุธ, 2549)

ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนคือ การไม่เพียงแต่บอกกล่าว แต่จะเป็นการขอความสนับสนุน และการประสานกิจกรรมอีกด้วย การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนจะมีอยู่ 3 ประเภทคือ

1. การแก้ปัญหาระหว่างแผนกงาน
2. การประสานงานระหว่างแผนกงาน
3. สายงานที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่สายงานปฏิบัติการ

ปัจจัย 3 ประการที่ขัดขวางการติดต่อสื่อสารแนวนอน ดังนี้ ประการแรกการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลที่จะปกปิดข้อมูลที่ทำให้ความเสียหายตัวพวกเขาเองหรืออาจจะช่วยเหลือบุคคลได้ ประการที่สองการแบ่งงานกันเฉพาะด้านอาจจะทำให้บุคคลมุ่งงานภายในหน่วยงานของพวกเขาเองและการเห็นคุณค่าน้อยกับงานและความต้องการติดต่อสื่อสารของบุคคลอื่น ประการที่สามแรงจูงใจอาจจะขาดไปเมื่อการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนไม่ถูกกระตุ้นหรือให้รางวัล

โดยปกติการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนจะเกี่ยวข้องกับ 1. การประสานงาน 2. การแก้ปัญหา 3. การร่วมข้อมูล 4. การยุติความขัดแย้ง 5. การสนับสนุนบุคคลระดับเดียวกัน

การติดต่อสื่อสารความแนวนอนอาจจะเป็นการติดต่อสื่อสารขององค์การที่เข้มแข็งที่สุดในแง่ของข้อมูลและความเข้าใจร่วม การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนจะปรากฏอยู่ทั่วไปทั่วทั้งระดับล่างขององค์การ(สมยศ นาวิการ, 2546)

ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication Channels)

ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้นนอกช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่ยึดถือสายการบังคับบัญชาขององค์การ การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะอยู่ร่วมกันกับการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ แต่อาจจะข้ามระดับการบริหารได้ การข้ามผ่านสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่งไปติดต่อกับบุคคลใดก็ได้อย่างแท้จริงภายในองค์การ ช่องทางที่ไม่เป็นทางการที่ถูกใช้ภายในบริษัทหลายบริษัทมีอยู่ 2 ประเภทคือ การบริหารแบบเดินดูรอบๆ และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ โดยเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการจะข้ามช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและถ่ายทอดข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ข่าวลือ และข้อมูลอื่นที่หลากหลาย

(สมยศ นาวิการ, 2546)

นักวิชาการด้านการสื่อสารมวลชน ได้จำแนกประเภทของการสื่อสารไว้แตกต่างกันหลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการจำแนก (การสื่อสาร, ออนไลน์ อ้างจาก ประมะ สตะเวทิน ,2526 ,น.18 - 48) โดยอาศัยเกณฑ์ในการจำแนกที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. จำแนกตามกระบวนการหรือการไหลของข่าวสาร 2. จำแนกตามภาษาสัญลักษณ์ที่แสดงออก 3. จำแนกตามจำนวนผู้สื่อสาร

1. จำแนกตามกระบวนการหรือการไหลของข่าวสาร แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1.1 การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) คือการสื่อสารที่ข่าวสารจะถูกส่งจากผู้ส่งไปยังผู้รับในทิศทางเดียว โดยไม่มีการตอบโต้กลับจากฝ่ายผู้รับ เช่น การสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงานโดย ฝ่ายผู้รับไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้รับอาจไม่เข้าใจข่าวสาร หรือเข้าใจไม่ถูกต้องตามเจตนาของผู้ส่งและทางฝ่ายผู้ส่งเมื่อไม่ทราบปฏิกิริยาของผู้รับจึงไม่อาจปรับการสื่อสารให้เหมาะสมได้ การสื่อสารแบบนี้สามารถทำได้รวดเร็วจึงเหมาะสำหรับการสื่อสารในเรื่องที่เข้าใจง่าย

ในสถานการณ์ของการสื่อสารบางอย่าง มีความจำเป็นต้องใช้การสื่อสารทางเดียว แม้ว่าเรื่องราวที่สื่อสารจะมีความซับซ้อนก็ตาม เช่น กรณีผู้รับและผู้ส่งไม่อาจพบปะ หรือติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรง การสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ และการสื่อสารมวลชนซึ่งไม่อาจทราบผู้รับที่แน่นอน

1.2 การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) คือการสื่อสารที่มีการส่งข่าวสารตอบกลับไปมาระหว่างผู้สื่อสาร ดังนั้นผู้สื่อสารแต่ละฝ่ายจึงเป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในขณะเดียวกัน ผู้สื่อสารมีโอกาสทราบปฏิกิริยาตอบสนองระหว่างกัน ทำให้ทราบผลของการสื่อสารว่าบรรลุจุดประสงค์หรือไม่ และช่วยให้สามารถปรับพฤติกรรมในการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวอย่างการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การพบปะพูดคุยกัน การพูดโทรศัพท์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงานโดยฝ่ายรับมีโอกาสแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบนี้จึงมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า แต่ถ้าเรื่องราวที่จะสื่อสารเป็นเรื่องง่าย อาจทำให้เสียเวลาโดยไม่จำเป็น

ในสถานการณ์ของการสื่อสารบางอย่าง เช่น ในการสื่อสารมวลชน ซึ่งโดยปกติมีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียว นักสื่อสารมวลชนก็มีความพยายามที่จะทำให้มีการสื่อสาร 2 ทางเกิดขึ้น โดยการให้ประชาชนส่งจดหมาย โทรศัพท์ ตอบแบบสอบถาม กลับไปยังองค์กรสื่อสารมวลชน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการสื่อสารให้บรรลุผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. จำแนกตามภาษาสัญลักษณ์ที่แสดงออก แบ่งเป็น

2.1 การสื่อสารเชิงวัจนะ (Verbal Communication) หมายถึงการสื่อสารด้วยการใช้ภาษาพูด หรือเขียนเป็นคำพูด ในการสื่อสาร

2.2 การสื่อสารเชิงอวัจนะ (Non-Verbal Communication) หมายถึงการสื่อสารโดยใช้รหัสสัญญาณอย่างอื่น เช่น ภาษาท่าทาง การแสดงออกทางใบหน้า สายตา ตลอดจนถึงน้ำเสียง ระดับเสียง ความเร็วในการพูด เป็นต้น (การสื่อสาร, ออนไลน์ อ้างจาก ประมะ สตะเวทิน , 2529 , น.31)

3. จำแนกตามจำนวนผู้สื่อสาร

กิจกรรมต่างๆ ของบุคคลและสังคม ถือว่าเป็นผลมาจากการสื่อสารทั้งสิ้น ดังนั้นการสื่อสารจึงมีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะการสื่อสารของมนุษย์ 3 ลักษณะคือ (การสื่อสาร, ออนไลน์ อ้างจาก อรุณีประภา หอมเศรษฐี 2530 , น.49-90)

3.1 การสื่อสารส่วนบุคคล (Intrapersonal Communication)

3.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)

3.3 การสื่อสารมวลชน (Mass Communication)

การสื่อสารส่วนบุคคล

หมายถึง การคิด การตัดสินใจของบุคคล คนใดคนหนึ่ง ที่จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำในตัวบุคคล ไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม การสื่อสารส่วนบุคคล เป็นพื้นฐานของการติดต่อกับผู้อื่น ทั้งนี้เพราะการที่เราจะติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นนั้น ในขั้นแรกจะต้องมีการเรียนรู้ หรือตัดสินใจในตนเองเสียก่อน และเมื่อได้ก็ตามที่มีการติดต่อสื่อสารกับคนอื่น คนเราก็จะต้องสื่อสารกับตัวเองไปด้วยในขณะเดียวกัน การสื่อสารส่วนบุคคลเกิดขึ้นทันที ที่บุคคลมีการคิด ผลของการคิด นำไปสู่การตัดสินใจแสดงพฤติกรรมของบุคคล การสื่อสารส่วนบุคคล จึงมีความสำคัญต่อการศึกษา ในเรื่องของการสื่อสาร ทั้งนี้เพราะเกี่ยวพันไปถึง ความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ซึ่งย่อมมีผลสะท้อนต่อบุคคลอื่นและสังคมด้วย

ลักษณะของการสื่อสารส่วนบุคคล อาจเป็นไปแบบของการปกปิด เช่น การคิด การพูด การเขียนที่ไม่มีเจตนาให้ผู้อื่นทราบ หรือเป็นแบบเปิดเผย แต่ไม่มีจุดประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น มีบุคคลเพียงคนเดียวเท่านั้น ที่อยู่ในกระบวนการของการสื่อสาร จึงไม่อาจวัด หรือทราบความต้องการข่าวสารจากภายนอกได้

การรับสารในการสื่อสารส่วนบุคคล มีช่องทางการรับได้ 2 รูปแบบคือ

1. การรับสารเฉพาะตัว เช่น ความคิดคำนึง ความกลัว ที่เกิดขึ้น ภายในตัวเอง ซึ่งแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ และสภาพจิตใจของแต่ละบุคคล

2. การรับสารจากภายนอก เป็นการรับรู้สิ่งที่อยู่รอบตัว บุคคลทั่วไปมีประสบการณ์เหมือนกัน เช่น ความหอมของดอกไม้ ความเจ็บปวด ฯลฯ แต่ปฏิกิริยาตอบสนองอาจไม่เหมือนกัน

การสื่อสารระหว่างบุคคล

เป็นการสื่อความหมายของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เช่น การพูดคุย อภิปราย ใ้วาที่การประชุมสัมมนา การเรียนการสอน การสั่งงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารอื่นๆ ในชีวิตประจำวัน การสื่อสารลักษณะนี้ถือว่าการสื่อสารที่สมบูรณ์และมีโอกาสบรรลุจุดประสงค์ได้ดีที่สุด ผู้สื่อสารสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อกัน ความหมายของการสื่อสารโดยทั่วไป หมายถึงการสื่อสารประเภทนี้

การสื่อสารส่วนบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. การสื่อสารแบบสองต่อสองหรือเผชิญหน้า (Face to Face or Interpersonal Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองคน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน การสื่อสารแบบนี้ทั้งสองฝ่ายจะร่วมกันกระทำการสื่อสารตอบโต้กัน ผลัดเปลี่ยนบทบาทในการเป็นผู้ส่งและผู้รับกันไปเรื่อยๆ จนกระทั่งบรรลุจุดมุ่งหมายในการสื่อสาร ซึ่งจะบรรลุได้ก็ต่อเมื่อทั้งสองเตรียมตนเองให้พร้อม ที่จะส่งสาร นอกจากนั้นยังมีปัจจัยด้านความคิด ความเชื่อ เจตคติ ทักษะ สังคม และวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

2. การสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล (Group Communication) สามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก คือการสื่อสารกลุ่มย่อยเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งร่วมกันกระทำกิจกรรมอย่างเดียวกัน และสามารถติดต่อกันได้ทั่วถึงทันที ซึ่งแต่ละคนพยายามที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในตัวเองด้วย การสื่อสารลักษณะนี้มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล แบบสองต่อสอง ลักษณะที่สอง คือการสื่อสารกลุ่มใหญ่เป็นการสื่อสารที่เพิ่มความยุ่งยากซับซ้อนขึ้น เช่น การสื่อสารภายในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ และวิธีการสื่อสารจะต้องใช้สื่อต่างๆ เข้ามาช่วย มีลักษณะเป็นทางการมากขึ้น และอาจจะเป็นการสื่อสารทางเดียวมากขึ้น สมาชิกของกลุ่มไม่สามารถมีปฏิริยาย้อนกลับและตอบโต้กันทั่วถึง

3. การสื่อสารสาธารณะ (Public Communication) นักวิชาการสื่อสารบางคนจัดให้การสื่อสารประเภทนี้อยู่ในการสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ แต่ความเป็นจริงแล้ว การสื่อสารแบบนี้มีลักษณะ

แตกต่างกันไปแม้ว่า ผู้รับสารประกอบด้วยบุคคลหลายประเภท และหลายลักษณะแตกต่างกันไป แต่มารวมกันในการสื่อสารเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การปาฐกถา การกล่าวสุนทรพจน์ การปราศรัยหาเสียงเลือกตั้งของนักการเมือง เป็นต้น แบบนี้อาจมีการติดต่อสองทางเกิดขึ้นได้ แต่ค่อนข้างจำกัด ทำให้ผู้ส่งไม่ทราบปฏิกิริยาย้อนกลับได้ทันทั่วทั้งที่ ผู้ส่งสารจึงต้องใช้หลักการสังเกต การคาดคะเนจากปฏิกิริยาท่าทางของผู้รับสาร ซึ่งอาจตรงหรือไม่ตรงความจริงได้ แต่อย่างน้อยผู้ส่งสารยังพอมีโอกาสปรับการสื่อสารของตนได้

สรุปแนวคิดเรื่องการสื่อสาร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นคณะผู้จัดทำขอสรุปว่า กระบวนการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในการสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจว่าผู้ส่งสารต้องการสื่ออะไรโดยที่ผู้ส่งคือผู้ที่ส่งข่าวสารสามารถส่งข่าวสารไปยังช่องทางการส่งสารต่างๆโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งไปยังผู้รับสารโดยเข้าใจความหมายของสารได้ตรงกัน

ทั้งนี้ช่องทางการสื่อสารสามารถแบ่งได้เป็นช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ (formal Communication Channels) และไม่เป็นทางการ (Informal Communication Channels)

โดยสามารถแบ่งการสื่อสารออกเป็นตามแนวดิ่ง (Vertical Communication) และการสื่อสารระหว่างแผนกหรือการสื่อสารในแนวนอน (horizontal communication) โดยการสื่อสารตามแนวดิ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication)

นอกจากนี้ สามารถจำแนกตามกระบวนการหรือการไหลของข่าวสาร แบ่งเป็น 2 ประเภทคือการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) และการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ทั้งนี้เราจำแนกตามภาษาสัญลักษณ์ที่แสดงออกเป็นการสื่อสารเชิงวัจนะ (Verbal Communication) และการสื่อสารเชิงอวัจนะ (Non-Verbal Communication) จำนวนผู้สื่อสาร สามารถแบ่งเป็น การสื่อสารส่วนบุคคล (Intrapersonal Communication) ซึ่งเป็นการการตัดสินใจของบุคคล คนใดคนหนึ่ง ที่จะแสดงพฤติกรรมบางอย่างโดยหนึ่งออกมา เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำในตัวบุคคล ไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม และการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นการสื่อความหมายของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป สังเกตตลอดจนการติดต่อสื่อสารอื่นๆ ในชีวิตประจำวัน การสื่อสารลักษณะนี้ถือว่าการสื่อสารที่สมบูรณ์และมีโอกาสบรรลุจุดประสงค์ได้ดีที่สุด

5. แนวคิดเรื่องความขัดแย้ง

ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคมหรือการทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังจะมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้วย หากสมาชิกกลุ่มมีความแตกต่างกันมากในหลายๆด้าน ความขัดแย้งจะเกิดมากขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นการยากที่คนเราจะทำงานร่วมกันในหน่วยงานโดยปราศจากความขัดแย้ง จนมีคำกล่าวว่า “ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในชีวิตแต่ปัญหาไม่จำเป็นต้องมี เพราะความขัดแย้งที่คงอยู่ในระดับหนึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดปัญหา แม้กระนั้นนักบริหารก็จะต้องให้ความสนใจกับเรื่องของความขัดแย้ง และเข้าเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สมิต สัจฉกร, ออนไลน์, 2550)

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกัน สิ่งตรงข้ามความแตกต่างความไม่สัมพันธ์ ถ้ามนุษย์รับรู้ว่าเป็นความแตกต่างที่มีอยู่ดังนั้นความขัดแย้งก็ย่อมมีอยู่ นอกเหนือจากนั้น คำนิยามของความขัดแย้งจะรวมไปถึงความคิดที่ตรงข้ามกันแบบตลกขบขัน การใช้เล่ห์เพทุบาย การไม่ลงรอยกันซึ่งต้องใช้ความพยายามสูงในการควบคุม ความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมาให้เห็น เช่น การสไตรค์ การจลาจลสงคราม เป็นต้น(ประชุม โพธิกุล,ออนไลน์, 2546) เป็นความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความคิดเห็นหรือความเข้าใจว่าเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของตนเองนั้นถูกขัดขวาง, สกัดกั้น หรือไม่ลงรอย (Incompatible Goal) กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น (สมิต สัจฉกร , ออนไลน์, 2550) ความขัดแย้งมาจากภาษาอังกฤษว่า “conflict” ตรงคำในภาษาละตินว่า Conflictus แปลว่า “ต่อสู้กันด้วยกำลัง” หมายความว่ามีการไม่เห็นด้วย มีความบาดหมาง และมีการเสียดสีระหว่างสมาชิกในกลุ่มโดยการใช้อารมณ์และพฤติกรรมก้าวร้าวต่อกัน(สิริอร วิชาวุธ, 2549)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ , (2534) อธิบายว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกัน

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งหมายถึง การเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เกิดความไม่เข้าใจกัน ไม่สัมพันธ์กัน

สมยศ นาวิการ, (2546) ได้มีการกล่าวถึงความขัดแย้งของบทบาทว่า จะเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับบทบาทบางอย่างไม่สอดคล้องกัน ภายในสถานการณ์เช่นนี้บุคคลที่มีบทบาทนั้นสามารถทำตามความคาดหวังอย่างหนึ่งด้วยการสูญเสียความคาดหวังอีกอย่างหนึ่งรูปแบบโดยทั่วไปของความขัดแย้งของบทบาทได้แก่

ความขัดแย้งของบทบาทภายในบุคคล ความขัดแย้งของบทบาทภายในบุคคลจะเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังสองอย่างหรือมากกว่าที่ขัดแย้งกันมาจากบุคคลหนึ่ง นี่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าหัวหน้าทีมการผลิตถูกร้องขอโดยผู้จัดการให้เพิ่มทั้งประสิทธิภาพการผลิตและนำอุปกรณ์การผลิตไปซ่อมแซมประจำวัน

ความขัดแย้งของบทบาทระหว่างบุคคล ความขัดแย้งของบทบาทระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังที่ขัดแย้งกันมาจากบุคคลสองคนหรือมากกว่า ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งของบทบาทระหว่างบุคคลอาจจะเกิดขึ้นเมื่อหัวหน้าทีมถูกสั่งการให้เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยผู้จัดการคนหนึ่ง และให้นำอุปกรณ์การผลิตไปซ่อมแซมประจำวันโดยผู้จัดการอีกคนหนึ่ง

ความขัดแย้งระหว่างบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบทบาทจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องมีบทบาทสองอย่างหรือมากกว่าที่มีความต้องการขัดแย้งกัน ถ้าผู้จัดการที่ต้องรับผิดชอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ถูกเพิ่มความรับผิดชอบการเพิ่มการผลิต ความขัดแย้งระหว่างบทบาทจะเกิดขึ้นได้

ความขัดแย้งของบุคคล-บทบาท ความขัดแย้งของบุคคล-บทบาทจะเกิดขึ้นเมื่อทัศนคติและความเชื่อของบุคคลภายในบทบาทไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของบทบาท ถ้าผู้จัดการได้ถูกบอกให้เพิ่มการผลิต หรือการทำการใดด้วยวิธีทางที่ผิดกฎหมายหรือขาดจริยธรรมแล้ว ความขัดแย้งของบทบาทของบุคคลจะเกิดขึ้น ความขัดแย้งนี้สามารถทำให้ผู้บริหารละทิ้งตำแหน่งที่มีชื่อเสียงได้

ความขัดแย้งของบทบาทสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำลง ความพอใจต่อบุคคลลดลง และการเข้าออกจากงานสูงขึ้น ยิ่งกว่านั้นบุคคลน่าจะรู้สึกว่าได้รางวัลน้อยเกินไปมากขึ้น ให้ความสนใจกับงานน้อยลง และจงรักภักดีต่อบริษัทน้อยลง เมื่อพวกเขามีความขัดแย้งของบทบาทเพื่อที่จะรับมือกับปัญหาเหล่านี้ ผู้บริหารควรจะพยายามแก้ปัญหาแหล่งที่มาของความขัดแย้งภายในบทบาทที่สมาชิกของกลุ่มถูกคาดหวังให้ทำ

ทฤษฎีความขัดแย้ง

ทฤษฎีของโคเซอร์ที่ได้อธิบายความหมายของทฤษฎีความขัดแย้งได้ดี จนได้ชื่อว่า Conflict Functional Model โดยจะตามแนวคิดทฤษฎีของซิมเมล เห็นว่าความขัดแย้งในสังคมจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะเมื่อสังคมที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคนเป็นจำนวนมาก แต่ละคนที่มีความแตกต่างและมีความเหมือนบางครั้งการขัดแย้งก็มีผลดีในการทำลายล้างความขัดแย้งอื่นๆ และความขัดแย้งไม่ได้เกิดเพราะการแย่งผลประโยชน์เท่านั้นแต่เป็นโดยธรรมชาติของมนุษย์ ที่มีทั้งกิเลสตัณหาหรือเรียกว่าสัญชาตญาณอย่างสัญชาตญาณวิวัฒนาการได้กล่าวเรื่องของซิมเมล (นุรีดา, ออนไลน์, 2551 อ้างจาก Lewis A. Coser, 1971)

Lewis A. Coser(1971) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองความขัดแย้งในสังคมทั้งทางด้านที่ดีและไม่ดี เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการหนึ่งของการขัดเกลากฎทางสังคม ไม่ใช่ความขัดแย้งจะทำให้ระบบสังคมถูกทำลายแต่มองว่าความขัดแย้งเป็นตัวช่วยให้สังคมเกิดความสมดุลยิ่งขึ้น ให้ความสำคัญกับความขัดแย้งใน สังคมว่า ควรมีความขัดแย้ง เพื่อระบบสังคมดำเนินไปอย่างปรกติ ไม่ใช่มีความขัดแย้งแล้ว สังคมมีความผิดปกติ ตรงความขัดแย้งแปลว่าระบบสังคมกำลังปรับเปลี่ยนตัวเองเข้าสู่ภาวะสมดุล เหมือนร่างกายหากเป็นไข้เจ็บป่วยเป็นหวัด หมายถึง ร่างกายกำลังปรับตัวเองให้เข้าสู่ภาวะในที่มีสถานการณ์นั้นเป็นต้น (นุรีดา, ออนไลน์, 2551 อ้างจาก Lewis A. Coser, 1971)

การนำทฤษฎีความขัดแย้ง มาใช้พัฒนาองค์กร เช่น การนำพนักงานที่มีความคิดเห็น ความต้องการที่แตกต่างกัน มาร่วมกันระดมความคิด เข้ากลุ่มถกเถียง เพื่อหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ เพื่อนำมาใช้กำหนดขึ้นเป็นกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรต่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม

แนวคิดในเรื่องของความขัดแย้ง.

(ประชุม โพธิกุล, ออนไลน์, 2546 อ้างจาก Robbins, S. P, 1979). "Conflict management" and "conflict resolution" ได้แบ่งออกเป็น 3 แนวทาง คือ

- 1.แนวคิดแบบดั้งเดิม สรุปว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง เลวร้าย หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การขจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 2.แนวพฤติกรรมศาสตร์ สรุปว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ มิใช่จะเกิดผลร้ายแรงต่อองค์กรอย่างเดียว แต่อาจทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรด้วย หน้าที่ของผู้บริหาร คือ จัดระดับความขัดแย้ง กระตุ้นหรือยุติความขัดแย้ง เพื่อดำเนินการที่ดีกว่า
- 3.แนวความคิดด้านปฏิกริยาสัมพันธ์ นับเป็นแนวคิดที่มองความขัดแย้งในแง่ดี สร้างสรรค์ คล้าย ๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น ควรกระตุ้นให้

เกิด การบริหารความขัดแย้งก็คือ การยอมรับว่าความขัดแย้ง การกระตุ้น การแก้ไข การแก้ปัญหา ความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

ประเภทของความขัดแย้ง (สมิต สัจฉกร , ออนไลน์, 2550) กล่าวว่า

1.ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Personal Conflict) อาจเป็นความขัดแย้งในด้านบุคลิกภาพ ทั้งทางร่างกายหรือทางจิตใจและอารมณ์ซึ่งไม่ลงรอยกัน

2.ความขัดแย้งระหว่างบุคคลทางความคิด (Conflict of Idea) อาจเป็นความขัดแย้งในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม หรือรสนิยมที่แตกต่างกัน บางกรณีเกิดจากความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน หรือมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

3.ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในผลประโยชน์ (Conflict of Interest) อาจเป็นความขัดแย้งในเรื่องความต้องการที่แตกต่างกัน หรือเพราะทรัพยากรมีจำกัด หรือเพราะมีการชิงดีชิงเด่นกัน

สมยศ นาวิการ (2546) สรุป ประเภทความขัดแย้งไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท จะเป็นตัวอย่างหนึ่งที่คุ้นเคยของความขัดแย้งกัน เช่น การทำตามคำสั่งอย่างหนึ่งจะทำให้เป็นไปไม่ได้หรือยุ่งยากที่จะทำตามคำสั่งอีกอย่างหนึ่ง บางครั้งความขัดแย้งของบทบาทจะเกิดขึ้นจากคำสั่งที่ขัดแย้งอย่างเห็นได้ชัด

2. ความขัดแย้งภายในองค์การอาจจะเป็นระหว่างบุคคลได้ด้วย ความขัดแย้งระหว่างบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้เป็น

2.1 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางบุคลิกภาพ

2.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม จะเกี่ยวข้องกับวิถีทางที่บุคคลตอบสนองต่อแรงกดดันให้มีการทำตามบรรทัดฐานของกลุ่มของพวกเขา

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกี่ยวพันกับการไม่เห็นพ้องระหว่างสองกลุ่มหรือมากกว่า ความขัดแย้งประเภทนี้จะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มสองกลุ่มแย่งชิงการมอบหมายงานอย่างเดียวกัน มีอยู่สองรูปแบบ: คือ

3.1 ความขัดแย้งตามแนวดิ่งอาจจะเกี่ยวพันกับบุคคลจากสายงานที่ปรึกษาและสายงานปฏิบัติการ

3.2 ความขัดแย้งตามแนวนอนมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจากแผนงานตามหน้าที่ที่แตกต่างกันยุ่งยากที่จะทำงานด้วยกัน

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เกี่ยวพันกับการไม่เห็นพ้องระหว่างสหภาพและบริษัท ระหว่างหน่วยงานควบคุมและบริษัท และระหว่างบริษัทและผู้ส่งมอบ

สุพานี สฤญวานิช (2549) สรุป ประเภทความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ความขัดแย้งอาจแบ่งได้หลายลักษณะ คือ

1. แบ่งตามผลที่มีขององค์การ

Functional Conflict หรือ Constructive Conflict เป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์กับองค์การ ทำให้องค์การรอบคอบ ไม่เฉื่อยชา มีความคิดเห็นใหม่

Dysfunctional Conflict หรือ Destructive Conflict เป็นความขัดแย้งที่ทำให้องค์การเสียหาย ก่อให้เกิดผลลบต่อองค์การ ทำให้เกิดการแตกแยก ทำลายสามัคคี บรรยากาศในการทำงาน ร่วมกัน

2. พิจารณาเป้าหมายของความขัดแย้ง

2.1 ความขัดแย้งในเรื่องงาน (Task Conflict)

ในการทำงานอาจมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันหรือมีความคิดเห็นในเรื่องงานที่แตกต่างกัน หรือ กรณีที่งานต้องขึ้นอยู่ต่อกัน ต้องรอกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกัน

2.2 ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship Conflict)

คนเราก็อาจมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ เนื่องจากสาเหตุหลายๆอย่าง เช่น ความเข้าใจผิดกัน ทำให้มีทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน

2.3 ความขัดแย้งในเรื่องกระบวนการ (Process Conflict)

จะเป็นความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน หรือการกระทำที่แตกต่างกันแม้จะมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน

3. พิจารณาจากประเด็น (Issues) ของความขัดแย้ง

3.1 Goal Conflict เป็นความขัดแย้งในเป้าหมายที่ต่างกัน เช่น เป้าหมายการของฝ่ายขาย กับเป้าหมายของฝ่ายผลิตที่แตกต่างกัน

3.2. Cognitive Conflict เป็นความคิดเห็นหรือความเชื่อที่แตกต่างกัน เช่น ความคิดเห็นที่มีต่อพรรคการเมือง ว่าพรรคใดดีกว่ากัน

3.3. Affective Conflict เป็นความรู้สึก อารมณ์ที่ต่างกัน ความชอบที่แตกต่างกัน เช่นบางคนชอบอาหารอีสาน บางคนชอบอาหารฝรั่ง

3.4. Behavioral Conflict เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำ การแสดงออกที่แตกต่างกัน เช่น การเลี้ยงลูกที่ต่างกัน

4. เป็นความขัดแย้งในเชิง บุคคล กลุ่ม หรือองค์การ

4.1. เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เช่น บางทีก็รักน้อง บางทีก็เกลียด หรืออยากสวย แต่ก็ชอบกิน

4.2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เช่น ความขัดแย้งของนาย ก กับนาย ข

4.3. ความขัดแย้งของบุคคลและกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งระหว่างนายสม กับแผนการเงิน

4.4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายการตลาด จากการศึกษาพบว่าเวลาที่มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้น พฤติกรรมต่างๆภายในกลุ่มจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเหล่านี้

- กลุ่มจะมีแรงยึดเหนี่ยวต่อกันมากขึ้น
- พฤติกรรมกลุ่มจะมุ่งสู่ผลงานมากขึ้น
- สมาชิกจะมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มมากขึ้น
- สมาชิกจะยอมรับในผู้นำแบบสั่งการเผด็จการมากขึ้นนอกจากนั้นแล้วทัศนคติ

ของสมาชิกจะมีความรู้สึกว่าเป็นเรา (We) และอีกฝ่ายเป็นพวกเขา (They) โดยจะมีการรับรู้ในเชิงลบ (Negative Stereotypes) ต่อกกลุ่มตรงข้ามด้วย

4.5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ โดยมากมักจะเป็นองค์การที่เป็นคู่แข่งกัน และเป็นที่คาดหวังว่าพนักงานของกิจการนั้นๆ ต้องมีความรู้สึกเช่นนี้ด้วย

5. ทิศทางของความขัดแย้ง อาจะเกิดขึ้นได้ 2 ทิศทางหลักๆคือ

5.1. ทิศทางแนวนอน (Horizontal Conflict)

จะเป็นความขัดแย้งของคนในระดับเดียวกัน เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย ขัดแย้งกับผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาคือ การไม่ประสานงานกัน

5.2. ทิศทางในแนวตั้ง (Vertical Conflict)

เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบัญชา เช่นความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการแผนกบัญชี กับ พนักงานบัญชี ซึ่งถ้าเป็นความขัดแย้งแบบนี้ผู้ได้บังคับบัญชามักจะต้องเก็บกดปัญหาไว้ เว้นแต่องค์กรจะมีระบบร้องทุกข์ที่ชัดเจนทำให้เขาสามารถร้องเรียนปัญหาไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้

5.3. ทิศทางในแนวทแยง (Diagonal Conflict)

จะเป็นความขัดแย้งของคนข้ามสายงาน และข้ามระดับเช่น ความขัดแย้งของฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษาและฝ่ายปฏิบัติการ

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอย่างน้อย 5 ประการคือ ((สิริอร วิชชาวุธ, 2549 อ้างจาก Blake & Mouton, 1984; Fraser & Hipel, 1984; Pruitt & Rubin, 1986; Tjosvold, 1986)

1. การแก่งแย่งทรัพยากรหรือสิ่งที่ต้องการ เช่น ตำแหน่ง/ผลประโยชน์ที่มีอยู่ในจำนวนจำกัด
2. การใช้อำนาจบังคับให้กระทำในสิ่งที่บุคคลไม่ต้องการทำ หรือไม่ให้กระทำในสิ่งที่บุคคลต้องการจะทำ
3. ความคิดหรือความเชื่อของแต่ละคนที่แตกต่างกัน
4. บุคลิกภาพและนิสัยของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน
5. บทบาทที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจนที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้รับรู้ ความขัดแย้งในบทบาท มีด้วยกัน 4 ประเภทคือ

5.1 Intrasender role conflict เกิดขึ้นเมื่อผู้นำกลุ่มมอบหมายบทบาทที่แต่ละครั้งขัดกัน เช่น ผู้นำกลุ่มมอบหมายให้บุคคลตรวจสอบการทำงานของฝ่ายขายอย่างเข้มงวด ในขณะที่บุคคลทำหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด ผู้นำกลุ่มแจ้งให้ทราบว่าจะยึดหยุ่นงานบางอย่างให้ฝ่ายขายบ้าง บุคคลที่ได้รับการบอกเช่นนี้ไม่สามารถปฏิบัติตนได้ถูกต้อง

5.2 Intrasender role of conflict เป็นความขัดแย้งของบทบาทเนื่องจากสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนพูดไม่เหมือนกันโดยเฉพาะผู้นำกลุ่มที่เป็นทางการกับผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่น คนหนึ่งบอกให้ทำอย่างหนึ่ง อีกคนหนึ่งบอกให้ทำอีกอย่าง บุคคลไม่รู้ว่าควรเชื่อคนไหน เป็นต้น

5.3 Person- role conflict เป็นความขัดแย้งของบทบาทที่จะต้องทำในกลุ่มกับค่านิยมของตนเอง เช่น กลุ่มให้มีการตัดสินใจด้วยเสียงส่วนใหญ่ แต่บุคคลเห็นว่าการตัดสินใจต้องเป็นเอกฉันท์ เป็นต้น

5.4 Inter role conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างบทบาท 2 บทบาทในตัวบุคคลคนเดียว เช่น บุคคลต้องเลือกว่าควรมาทำงานในช่วงเสาร์/อาทิตย์ดี หรือจะต้องอยู่ดูแลครอบครัวดี เป็นต้น

สาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม สรุปได้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2546)

1. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน หมายถึงขนาดของการขึ้นอยู่กับระหว่างกันท่ามกลางแผนงานเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ภายใต้การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานแบบตามลำดับ ผลิติดัณท์ (ผลผลิต) ของกลุ่มหนึ่งจะกลายเป็นวัตถุดิบ(ปัจจัย) ของอีกกลุ่มหนึ่ง

2. ความคลุมเครือของงาน เกิดขึ้นเมื่อไม่ชัดเจนว่ากลุ่มไหนจะต้องรับผิดชอบงานบางอย่าง การขาดความชัดเจนของความรับผิดชอบนี้จะถูกเรียกว่าความคลุมเครือของงาน และพวกมันมักจะนำไปสู่การเป็นศัตรูระหว่างกลุ่มได้

3. การให้ความสำคัญของงาน วิธีทางที่บุคคลใช้กับการทำงานของพวกเขาจะแตกต่างกันท่ามกลางแผนงานตามหน้าที่ขององค์การ ประการแรกแผนงานตามหน้าที่จะแตกต่างกันภายในมุมมองเวลาของพวกเขา ประการที่สองเป้าหมายของแผนงานตามหน้าที่จะแตกต่างกันอย่างมาก ประการที่สามการมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะแตกต่างกันระหว่างแผนงานตามหน้าที่

4. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของทรัพยากร บ่อยครั้งที่กลุ่มจะไม่ขึ้นอยู่ระหว่างกันภายในการทำงานของพวกเขาให้สำเร็จ แต่จะแข่งขันระหว่างกันเพื่อทรัพยากร โรงงานที่แยกจากกันสองโรงที่ผลิตสินค้าอย่างเดียวกันอาจจะแข่งขันเพื่อการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น หรือกลุ่มโครงการอาจจะแข่งขันเพื่อการบริการที่จำกัดจากกลุ่มสนับสนุน

5. ระบบรางวัลที่ขัดแย้งกัน บางครั้งสิทธิทางที่ระบบรางวัลภายในองค์การถูกสร้างขึ้นมา จะสร้างสถานการณ์ที่กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายของพวกเขาจากการสูญเสียของกลุ่มอื่น ระบบรางวัลที่ขัดแย้งกันจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ไม่ดีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

6. การจูงใจด้วยการแข่งขัน บางครั้งผู้บริหารได้ใช้การแข่งขันระหว่างกลุ่มเป็นวิธีทางอย่างหนึ่งของการจูงใจบุคคล เหตุผลเบื้องหลังของกลยุทธ์นี้คือบุคคลจะผลิตมากขึ้นภายใต้แรงกดดันและการแข่งขันระหว่างกลุ่มจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

สรุปแนวคิดเรื่องความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง คือ สิ่งที่สังคมการทำงานไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกัน ทั้งนี้เราสามารถแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท จะเป็นตัวอย่างหนึ่งที่คุ้นเคยของความขัดแย้งกัน เช่น การทำตามคำสั่งอย่างหนึ่งจะทำให้เป็นไปไม่ได้หรือยุ่งยากที่จะทำตามคำสั่งอีกอย่างหนึ่ง บางครั้งความขัดแย้งของบทบาทจะเกิดขึ้นจากคำสั่งที่ขัดแย้งอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งมีรูปแบบ ดังนี้

- 1.1 ความขัดแย้งของบทบาทภายในบุคคล
- 1.2 ความขัดแย้งของบทบาทระหว่างบุคคล
- 1.3 ความขัดแย้งระหว่างบทบาท

1.4 ความขัดแย้งของบุคคล-บทบาท

2. ความขัดแย้งภายในองค์การอาจจะเป็นระหว่างบุคคลได้ด้วย ความขัดแย้งระหว่างบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้เป็น

2.1 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางบุคลิกภาพ

2.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม จะเกี่ยวข้องกับวิถีทางที่บุคคลตอบสนองต่อแรงกดดันให้มีการทำตามบรรทัดฐานของกลุ่มของพวกเขา

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกี่ยวพันกับการไม่เห็นพ้องระหว่างสองกลุ่มหรือมากกว่า ความขัดแย้งประเภทนี้จะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มสองกลุ่มแย่งชิงการมอบหมายงานอย่างเดียวกัน มีอยู่สองรูปแบบ: คือ

3.1 ความขัดแย้งตามแนวดิ่งอาจจะเป็นเกี่ยวกับบุคคลจากสายงานที่ปรึกษาและสายงานปฏิบัติการ

3.2 ความขัดแย้งตามแนวนอนมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจากแผนงานตามหน้าที่ที่แตกต่างกันยุ่งยากที่จะทำงานด้วยกัน

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ คือ การขัดแย้งในเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การเพื่อลดความขัดแย้ง เกี่ยวพันกับการไม่เห็นพ้องระหว่างสหภาพและบริษัท ระหว่างหน่วยงานควบคุมและบริษัท และระหว่างบริษัทและผู้ส่งมอบ

6. แนวคิดเรื่องบรรยากาศองค์การ

พฤติกรรมองค์การเป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมในที่นี้หมายถึงพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นเพราะบุคคลมีปฏิสัมพันธ์หรือติดต่อกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้แก่

1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น อากาศ โต๊ะทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ใน การทำงาน หรือห้องทำงานที่ร้อนอบอ้าว เป็นต้น ถ้าบุคคลที่ต้องทำงานอยู่ในห้องที่ร้อนอบอ้าว ก็อาจจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่พอใจ เช่น หน้านี้ว คิ้วขมวด บ่นด้วยความไม่พอใจมากกว่าบุคคล ที่ทำงานในห้องปรับอากาศซึ่งมีสีหน้าสดชื่น ยิ้มแย้ม แจ่มใส

2) สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น การร่วมมือ การแข่งขัน หรือความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น บุคคลที่ต้องทำงานในบรรยากาศที่มีความเห็นอกเห็นใจกัน ก็ย่อมมีความสุขตรงกันข้ามกับบุคคลที่ต้องทำงานอยู่ในบรรยากาศที่มีแต่การแข่งขัน หรือชิงดีชิงเด่น ซึ่งกันและกัน ย่อมจะเกิดความเครียด และไร้ความสุข พฤติกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากบุคคล ได้มีปฏิสัมพันธ์กับ

สิ่งแวดล้อม ผลที่เกิดจากพฤติกรรมย่อมนำไปสู่เป้าหมาย คือผลผลิตและบริการ ขององค์การ รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่บุคคลในองค์การด้วย (จรรยา ทองถาวร , 2531, น.132 อ้างจาก Lewin, 1938)

บรรยากาศองค์การ คือ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและปฏิบัติงานในองค์การ (Litwin and Stringer, 1968, น.1)

บรรยากาศองค์การ คือ ลักษณะที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมคนในองค์การนั้นๆ (Gilmer ,1971, น.28)

บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่างๆ 4 ลักษณะภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การนั้น ได้แก่ (Brown and Moberg ,1980 , P.667)

- 1.บรรยายลักษณะสภาพองค์การ
- 2.เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
- 3.จะต้องยืนยงอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง
- 4.จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตน

จะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการเมืองนอกได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การต่างกันไป แต่ล้วนแล้วเกี่ยวข้องกับสิ่งที่อยู่รอบๆตัวพนักงานในองค์กรทั้งสิ้น ไม่เพียงเท่านั้นยังมีนักวิชาการในเมืองไทยได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การไว้เช่นกัน ดังนี้

บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศองค์การยังเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน(สมยศ นาวิกร,2540, น.192)

บรรยากาศองค์การ คือ สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลภายในองค์การ อันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของทุกคนในองค์การ อันจะส่งผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การทั้งผลดีและผลเสีย (พะวงพิศ วัฒนกิจ และมาลี กาบมาลา ,2541, น. 9)

องค์ประกอบต่างๆขององค์การที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน

(สมพร สุทัศนีย์, 2538 อ้างจาก James and Jones, 1974 : 1096 - 1112) ; (Pugh Hickson, Hining and Turner, 1968 : p.65 -105) สรุปไว้ดังนี้

1 องค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อม (Context)

1.1.วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ วัตถุประสงค์และเป้าหมายต้อง ชัดเจน และปฏิบัติได้

1.2.เจ้าของกิจการและการควบคุมองค์การ การดูแลและควบคุมอย่างเคร่งครัด คอยจับผิดอยู่ตลอดเวลาทำให้บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความ น่ากลัว ทุกคนจะรู้สึก หวาดกลัวและขาดความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

1.3.กฎเกณฑ์และหลักปฏิบัติ ถ้าเคร่งครัดเกินไป จะทำให้บรรยากาศตึงเครียด ทุกคนต้องระมัดระวังไม่ทำให้ผิดกฎ

1.4.สาขาย่อยขององค์การมีมากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดผลในการทำงานหรือไม่ เช่น ถ้าสาขาย่อยมีมาก การดูแลเอาใจใส่ของผู้ร่วมงานจะน้อยลง

1.5.แหล่งวัสดุที่จะมาป้อนโรงงาน ถ้าวัสดุไม่พอย่อมทำให้การทำงานหยุดชะงัก เกิดความอึดอัดใจในการทำงาน

2 องค์ประกอบด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure) เช่น ขนาดขององค์การ การ ตัดสินใจ ลักษณะเฉพาะขององค์การ มาตรฐานการผลิตและการบริหาร

2.1. ขนาดขององค์การ ถ้าขนาดขององค์การใหญ่เกินไป พนักงานบางส่วนเท่านั้นที่ ได้รับการเอาใจใส่ คนที่ไม่ได้รับความเอาใจใส่ ก็จะหมดกำลังใจในการทำงาน

2.2. การตัดสินใจภายในองค์การ การตัดสินใจอาจจะมาจากส่วนกลาง หรือแบ่ง ความรับผิดชอบให้ผู้บริหาร แต่ละระดับตัดสินใจ ถ้าผู้บริหาร ตัดสินใจมาจากส่วนกลาง ก็นับได้ว่าเป็นการรวมอำนาจไว้เพียงผู้เดียว ขาดความไว้วางใจผู้อื่นจะทำให้เกิดความอึดอัดใจในการทำงาน ถ้าผู้นาระดับสูงที่อยู่ในส่วนกลางไม่อยู่ การทำงานก็ต้องหยุดชะงัก

2.3. คุณลักษณะเฉพาะขององค์การ เช่น มีลักษณะเด่นในเรื่องมาตรฐาน การผลิต ที่ดีเยี่ยม มีกระบวนการที่มีระบบจนกระทั่งบางครั้ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความสุขเพราะต้อง คำนึงถึงชื่อเสียงขององค์การ ตลอดเวลา

3 องค์ประกอบด้านวิธีดำเนินงานขององค์การ (Process) ได้แก่

3.1.ลักษณะของผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บรรยากาศดีหรือไม่ดี บุคคลมี ความสุขหรือทุกข์ทรมาน

3.2.การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อบรรยากาศใน องค์การ ถ้าการติดต่อสื่อสารชัดเจน เปิดเผย หัวถึงและรวดเร็ว ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการ ทำงานส่วนจะใช้วิธีใดในการสื่อสารให้เกิดสัมพันธภาพนั้น

3.3.การควบคุม องค์การแต่ละองค์การมีระบบการควบคุมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นควบคุมโดยใคร วิธีใด หรือการแบ่งสายงานการควบคุมเป็นอย่างไร

3.4.การแก้ปัญหาคัดแย้งในองค์การ ถ้าองค์การใช้วิธีแก้ ปัญหาคัดแย้งที่มีระบบ เช่น มีศาลแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ การแก้ปัญหาคัดแย้งอย่างมีระบบย่อมจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี แต่ถ้าองค์การปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น และผ่อนคลายไปเอง ความไม่พอใจย่อมเกิดขึ้น

3.5.การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารใช้วิธีเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงเพื่อมิให้กระทบต่อสัมพันธภาพ ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

3.6.การร่วมมือประสานงานระหว่างบุคคลในองค์การ การร่วมมือประสานงานระหว่างบุคคลย่อมเกิดจากบรรยากาศการบริหารที่ดี ในขณะเดียวกัน การร่วมมือประสานงานก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการบริหารที่ก่อให้เกิด สัมพันธภาพที่ดีเช่นกัน

3.7.การคัดเลือกคนเข้าทำงาน วิธีการคัดเลือกคนเข้าทำงานนั้นองค์การใช้วิธีใด ถ้าหากคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานโดยอาศัยพรรคพวกหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว ก็ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจ โดยเฉพาะถ้าเอาพรรคพวกของตนมาทำงาน แทนคนที่ทำงานอยู่ก่อน ยิ่งทำให้บรรยากาศเลวร้ายลงไปอีก

3.8.การเข้าสังคมและการเรียนรู้สังคมของสมาชิก องค์การควรมีระบบการฝึกอบรมหรือระบบถ่ายทอดขนบธรรมเนียมประเพณี เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการ พิจารณาความดี ความชอบและโอกาสความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน

3.9.การให้รางวัลและการลงโทษ การให้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสมยุติธรรม ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10.การตัดสินใจ การตัดสินใจย่อมเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานดังกล่าวแล้ว

3.11.ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและอำนาจ ถ้าหากสถานภาพ และอำนาจของแต่ละคนในองค์การมีความสอดคล้องกัน ย่อมก่อให้เกิดความ พึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4 องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ได้แก่

4.1.ลักษณะของห้องทำงาน ลักษณะของห้องทำงานที่ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ได้แก่ พื้นที่กว้างขวาง มั่นคงแข็งแรง สะอาด อากาศเย็นสบาย แสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้ดี มีโต๊ะทำงาน และของใช้ส่วนพอสมควร

4.2.มีอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน เช่น มีหมวกป้องกันอุบัติเหตุ มีแว่นกันสายตาเสียในงานที่ต้องใช้แสงมากๆ มีเครื่องกรองฝุ่น หรือมีรองเท้าบูตกันน้ำ เป็นต้น

4.3.ทำเลที่ตั้งองค์การ ที่ตั้งองค์การอยู่ไกลจากเสียงรบกวนกลิ่นเหม็น ฝุ่นละออง สารพิษต่างๆ

4.4.สิ่งแวดล้อมในองค์การ สิ่งแวดล้อมในองค์การอาจก่อให้เกิดอันตราย เช่น ฝุ่นจากแป้งมัน ปูนซีเมนต์ หรือแก๊สพิษ ผู้บริหารต้องตระหนักในเรื่องนี้ และต้องพยายามป้องกันมิให้มลพิษเกิดขึ้น เพราะนอกจากจะเป็นพิษแก่คนในองค์การแล้วอาจเป็นพิษต่อชุมชน ชุมชนอาจร้องทุกข์ให้ปิดโรงงานได้

4.5.ความต้องการผลผลิตขององค์การ หากผลผลิตที่ออกมาไม่เป็นที่นิยม ไม่เป็นที่ต้องการ หรือตลาดต้องการในระยะสั้นจะทำให้ผู้ร่วมงานหวาดวิตกว่า ในอนาคตจะไม่มีการทำ แต่ถ้าผลผลิตขององค์การเป็นที่ต้องการของตลาด ในระยะยาวก็จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

5. องค์ประกอบด้านค่านิยมและมาตรฐานพฤติกรรม (Values and Norm)

5.1.การปฏิบัติตามคำสั่ง องค์การใดผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง กระด้างกระเดื่อง ต่อต้านผู้บังคับบัญชา จะทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ราบรื่น

5.2.ความมีเหตุผล ถ้าทุกคนมีเหตุผลในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาต่างๆ ย่อมไม่ตึงเครียดและนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

5.3.การประสานงาน ถ้าหากมีการประสานงานอย่างมีระบบ ก็จะทำให้ความขัดแย้งน้อยลง ทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างมีความสุข

5.4.ความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์การ ความซื่อสัตย์ของบุคคล ในองค์การนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งในองค์การรัฐบาล และองค์การธุรกิจ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจนั้นต้องมีการแข่งขัน ต้องปกปิดข้อมูล บางอย่างเป็นความลับ สมาชิกในองค์การจะต้องรักษาความลับขององค์การเอาไว้

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีความที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็就会有ความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ (การศึกษานอกโรงเรียน , ออนไลน์ , 2551)

1.สถานที่ทำงาน

สถานที่ทำงานเป็นสิ่งประกอบที่ทำให้การทำงานมีความสุข เพราะสถานที่ทำงานสามารถบ่งบอกถึงภารกิจและความมั่นคงของหน่วยงาน การจัดและตกแต่งสถานที่ทำงานให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม จะเป็นการสร้างบรรยากาศ ให้คนในหน่วยงานมีความสุขสบายใจ อยากทำงาน โดยเฉพาะงานธุรกิจเอกชน มักจะเน้นหนักในเรื่องอาคารสำนักงาน เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นคง อันดับแรกของหน่วยงาน ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการก็จะเกิดความมั่นใจและเต็มใจใช้บริการ สถานที่ทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมบรรยากาศในหน่วยงาน

2. ภารกิจหรืองานที่ทำ

ภารกิจหรืองานหลักของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างบรรยากาศ ในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ถือว่าเป็นบรรยากาศที่ดีในหน่วยงานมีลักษณะ ดังนี้

2.1 มีความชัดเจนในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งชัดเจนในผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม เช่นผลตอบแทนในเรื่องของกำไรหรือขาดทุน

2.2 มีความต่อเนื่อง หมายถึง งานที่ต้องต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วงตอน มีงานทำอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้การทำงานมีชีวิตชีวา

2.3 มีความมั่นคงซึ่งเป็นหลักประกันให้บุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกว่าการอาชีพของเขาจะช่วย ให้เขามีความสุขได้ตลอดชีวิต และเขาได้รับความเป็นธรรมจากงานที่เขาทำ

3. เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งประกอบที่สำคัญในการทำงานให้มีความสุข โดยเฉพาะบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน จะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีหรือความขัดแย้ง

สรุปความหมายของบรรยากาศองค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ องค์ประกอบต่างๆของสภาพแวดล้อมในองค์การที่บุคคลในองค์การรับรู้ และเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละองค์การมีความแตกต่างกันไป โดยบรรยากาศองค์การยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การทั้งทางด้านบวกและด้านลบ

7. แนวคิดเรื่องการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)

จากแนวคิดเรื่อง การจัดการความรู้ (KM) เชื่อว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร (People are our most important Asset) โดยบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายได้ โดยเฉพาะยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ดังนั้น องค์กรจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น องค์กรจะต้องมีฐานองค์ความรู้ที่ทันสมัย มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และที่สำคัญต้องมีระบบการจัดการองค์ความรู้ที่ดี (Knowledge Management : KM) (OECD, 1996) ที่ทำให้เกิดการเติบโต และสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ การมีระบบการจัดการองค์ความรู้ที่ดีจะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยรวม และสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืนที่สุด (Nonaka, 1999 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และ คณะ ,2547) องค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับวงจรการเรียนรู้ในองค์กร เป็นที่ยอมรับกันว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่นๆ คือเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าไร้ขีดจำกัดยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น (Romer ,1993: Drucker, 1998) การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำงานให้พนักงานในองค์กรกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (บุญดี บุญญาภิกิจ และ คณะ ,2547 อ้างจาก Senge, 1990) เมื่อองค์กรมีการแสวงหาและค้นหาความรู้มาได้แล้วจะต้องมีระบบในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด และแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานในองค์กร (บุญดี บุญญาภิกิจ และ คณะ ,2547 อ้างจาก O'Dell and Grayson, 1988; Choi and Lee, 2002) สิ่งที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือสร้างผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (Liebowitz, 2001) จากทฤษฎี Organizational Knowledge Creation ของ Nonaka and Takeuchi ของนักวิชาการชาวญี่ปุ่น อธิบาย การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการสร้างประมวล แลกเปลี่ยน และสนับสนุน ให้เกิดความรู้ใหม่และ นวัตกรรมในบริบทของงาน โดยการทำร่วมกับงานประจำ และการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ หลักสำคัญของการสร้างความรู้ในหน่วยงานหรือองค์กร คือการสังเคราะห์หรือหลอมรวมความรู้ที่ขัดแย้ง กับความรู้ที่ฝังลึก ยกระดับขึ้นไปเป็นความรู้ที่สูงขึ้น ลึกซึ้งขึ้น เป็นองค์รวมยิ่งขึ้น โดยผ่านกระบวนการ 4 ส่วนที่เรียกว่า เซกิ (SECI) (Nonaka and Takeuchi ,1995)

1. Socialization เป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ CoP เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในกระบวนการนี้ เช่น F2F , B2B, OJT, mentoring

2. Externalization เป็นกระบวนการเปลี่ยนลึกลงเป็นแจ้ง ถูก codefied และเหตุผลสำหรับ actions หรือตัดสินใจ ทำให้คนเข้าถึงความรู้ได้ เช่น expert system, discussion forum, การเขียนcase study

3. Internalization กระบวนการนำแจ้ง ฝังเข้าเป็นลึก เป็นการเรียนรู้ที่ แจ้ง ได้นำไปสู่การปฏิบัติ เช่น AAR, role play, การอ่าน, การฝึกงาน

4. Combination กระบวนการเปลี่ยน แจ้ง ให้เข้าระบบความรู้แจ้งที่กำหนดเอาไว้แล้ว และมีการแลกเปลี่ยนหรือเพิ่มเข้าในระบบฐานข้อมูลขององค์กร เช่น web forum, best practice database

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด เปรียบ KM เหมือนกับปลา มีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2547, น. 21)

1. ส่วนหัวปลา เปรียบได้กับ Knowledge Vision (KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้ คือ ก่อนลงมือทำ KM จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ว่า จะทำ KM เพื่ออะไร หรือจะมุ่งหน้าไปทางไหน การกำหนดKV จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. ส่วนกลางลำตัว เปรียบได้กับ Knowledge Sharing (KS) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Shear and Learn) การจัดการความรู้ คำว่า “การจัดการ” ในที่นี้หมายถึง การบริหารที่จะทำให้เกิดเหตุปัจจัย และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้คนในองค์กรพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

3. ส่วนที่เป็นหางปลา เปรียบได้กับ Knowledge Assets (KA) หมายถึง องค์กรความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้รวบรวมไว้เป็นคลังความรู้ ซึ่งมาจาก 2 ส่วน คือ

1. Explicit Knowledge คือ ความรู้เชิงทฤษฎี ที่เป็นรูปธรรม เช่น เอกสารตำรา และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน ซึ่งไม่ปรากฏเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนหรือเป็นเอกสารตำรา แต่เป็นสิ่งที่มีความค่ามาก เพราะว่าจะทำอย่างไรเมื่อบุคคลออกจากหน่วยงานไปแล้ว แต่ความรู้นั้นยังคงอยู่กับหน่วยงาน ไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล ส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องพึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเรียกใช้

และปรับแต่งความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งมีการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช้แล้ว เพื่อให้คลังความรู้ไม่ใหญ่เกินไปมีเฉพาะข้อมูลที่สำคัญเท่านั้น

ความหมายของ Knowledge Sharing (KS) คือ

Arthur Anderson Business Consulting กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร รวบรวมค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้และนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร Carla O'Dell และ Jackson Grayson กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้ (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ 2547 : หน้า 21) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) หมายถึง พฤติกรรมการถ่ายทอดแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานคนหนึ่งกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ หรือเพื่อนร่วมวิชาชีพภายในองค์กร หากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานในองค์กรเป็นระบบที่ดีแล้วจะช่วยลดความซ้ำซ้อน ลดเวลาในการแสวงหาความรู้ใหม่ นอกจากนี้หากมีการเผยแพร่แนวปฏิบัติการทำงานที่ดี (Best Practice) ข้อมูลมีความเชื่อถือได้ มีระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กรที่ดี พนักงานสามารถเข้าถึงและค้นหาความรู้ได้ง่ายก็จะทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงานได้รวดเร็วขึ้น (Husted and Michalova, 2002) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะได้ผลหรือไม่นั้นเราจะต้องประเมินจากระดับความเข้าใจของผู้รับการแบ่งปันว่าสามารถเก็บ รวบรวมความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ ค่านิยม สร้างเครือข่าย สัมพันธภาพ และวิธีการทำงานจากผู้แบ่งปันได้มากน้อยเพียงใด (Shiahou, 2000) กล่าวโดยสรุป การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องประกอบด้วยทักษะต่างๆ ได้แก่ การค้นคว้าแสวงหาข้อมูล (Searching) การทำความเข้าใจความรู้ที่ศึกษา (Understanding Knowledge) การยืนยันให้ความเห็นต่อข้อมูลที่ได้เห็นว่าตรงกับความต้องการหรือไม่ (Confirming) การซึมซับใส่ใจ (Absorbing) และการแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Transforming) เป็นต้น นอกจากนี้ สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีความเต็มใจและความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นเข้าใจได้ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มระดับของความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ในเรื่องนั้นๆ ให้เพิ่มขึ้น กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกระบวนการสื่อสารจากบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่งโดยผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรในกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ความรู้ของพนักงานแต่ละคนนั้นเข้าไปเป็นความรู้ขององค์กรได้ (ฐิติพัฒน์ พิษุฑฑาดาวพงศ์ , 2548 อ้าง

จาก Shiahou, 2000) ในทางปฏิบัตินั้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มี 2 มุมมองที่เราจำเป็นต้องพิจารณาคือ มุมมองด้านพฤติกรรม และมุมมองด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นักวิชาการในประเทศไทย ดร. ประศักดิ์ หอมสนิท และ คณะ อธิบายว่า การแบ่งปันความรู้ หมายถึง การถ่ายโอน (transfer) หรือแบ่งปัน (share) ความรู้ ระหว่างพนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มด้วยกิจกรรมต่าง ๆ และสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสดำเนินการแลกเปลี่ยนความรู้ ต่อยอดความรู้ และเพิ่มทักษะซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถนำความรู้และทักษะนั้นไปปฏิบัติตามได้ทันที และมีคุณค่ามากขึ้น (ดร. ประศักดิ์ หอมสนิท และ ดร. อรุณีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง คุณากร เพชรคง ,2545)

บุญดี บุญญาภิกิจ กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Shear and Learn) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน โดยไม่หวงวิชา การจะทำให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานแบบ Knowledge Sharing จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547,) ส่วน Bob Buckman กล่าวว่า 90% ของกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ คือ เรื่องวัฒนธรรมองค์กร เพราะสิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จเรื่องการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของคนในองค์กร เพราะทัศนคติดั้งเดิมเชื่อว่า ความรู้ คือ อำนาจ ทำให้เรามีความสำคัญเหนือคนอื่น คนจึงไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้กัน เพราะกลัวว่า คนอื่นจะรู้มากกว่าเรา (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ 2547) Ikujiro Nonaka กล่าวว่า การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น ต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเรียกว่า Socialization ซึ่งทำได้หลายรูปแบบ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ 2547 , น. 21) สาเหตุสำคัญที่องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ และไอเดียต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเต็มที่ก็เนื่องมาจากปัญหาที่สำคัญ 3 ประการ ประการแรก ก็คือ ขาดกระบวนการหรือขั้นตอนอย่างเป็นทางการที่กระตุ้นหรือช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ ไอเดียต่างๆ ภายในองค์กร ประการที่สอง ก็คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ หรือถ้าในอีกนัยหนึ่งก็คือ บุคลากรไม่ได้ประโยชน์ (ไม่ว่าจะเป็นในเชิงรางวัล ผลตอบแทน หรือสิ่งจูงใจ) ในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร และประการที่สาม คือความคิดที่ว่าเรามีความรู้ คือ การมีอำนาจ (Knowledge is Power) ดังนั้นผู้ที่มีความรู้หรือไอเดียที่เหนือกว่าผู้อื่น ย่อมที่จะมีผลการทำงานที่ดีกว่าผู้อื่นด้วย และย่อมนำไปสู่ผลตอบแทนที่ดีกว่าผู้อื่น (วิดิพัฒน์ พิษุฑฑาดาวพงศ์ , 2548 อ้างจาก Paul Michelman , 2005) การใช้ชีวิตประจำวัน มีส่วนของการจัดการความรู้ซ่อนเร้นอยู่แล้ว การจัดการความรู้ได้เป็นอะไรที่ยากหรือควรจะต้องถูกเห็นว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มเติม

ไม่ว่าจะทำงานหรืออะไร ก็ควรจะหาวิธีที่จะให้เกิดความสนุกกับสิ่งที่เราทำซึ่งความสนุกดังกล่าว มักจะไม่ค่อยเกิดจากความเป็นทางการมากเกินไป เพราะเมื่อเกิดความสนุกความชอบในสิ่งที่เราทำ ความรู้สึกที่จะเกิดขึ้นตามมาคือความรู้สึกอยากฝึกฝน อยากเล่า อยากบอก อยากถาม อยากจดจำ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ ในสิ่งที่ทำอยู่ อย่างไรก็ตามความรู้สึกสนุกในที่ทำงานมิใช่จะสร้างกันง่าย ๆ การสร้างความรู้สึกดังกล่าวนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับการนำพาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบทบาทของผู้นำหรือเจ้านายนั้นมีส่วนสำคัญยิ่ง (พสุ เดชะรินทร์ , 2548) ความไม่เป็นทางการ หรือ informality ส่งผลดีแน่นอนต่อการจัดการความรู้ การใช้ชีวิตประจำวันของเรานั้นจริงๆ ประกอบไปทั้งส่วนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ถ้าอยู่ในเวลางานความเป็นทางการของเราจะสูง แต่ถ้าอยู่นอกเวลางานแล้ว ก็จะเข้าสู่บรรยากาศของความไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นเวลาก่อน เข้าทำงาน เวลาพักรับประทานอาหารกลางวัน เวลาหลังเลิกงาน วันหยุดสุดสัปดาห์ เวลาเหล่านี้เป็นเวลาที่ท่านๆทั้งหลายมักจะใช้ไปกับกิจกรรมต่างๆ ที่ท่านชอบทำ และมักจะประกอบกิจกรรมดังกล่าวกับคนที่ท่านรักหรือสนิท (มงคลชัย วิริยะพินิจ , 2551)

จากผลการวิจัยหลายๆเรื่องที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันก็คือ ทำอย่างไรจึงจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้มีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกันให้มากขึ้น (Ruggles, 1998) นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมหลายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบหรือพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน เช่น ความตั้งใจของทีมงาน ขั้นตอนการทำงาน การให้ความร่วมมือในทางปฏิบัติ และธรรมชาติของข้อมูลที่น่ามาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน เป็นต้น ส่วน (Wah and other , 2005) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้แก่ รางวัลและการให้คำยกย่องชมเชย ความเชื่อถือไว้วางใจ การยอมรับฟังความคิดเห็น การคิดถึงต้นทุนราคาความรู้ที่ตนสะสมมา บรรยากาศขององค์กร ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน รวมทั้งโครงสร้างของงาน และรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารก็มีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานด้วยเช่นกัน (จิตติพัฒน์ พิษุณาตาพงศ์ , 2548 อ้างจาก Wah and other , 2005) กล่าวว่า หนึ่งในเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ สนับสนุน และเพิ่มการแบ่งปันความรู้ ขณะที่ลักษณะภายนอก เป็นเป้าหมายที่มีเหตุมีผลและน่าพอใจ ซึ่ง ในการปฏิบัติมักจะไม่มีประสิทธิภาพการสำรวจโดยย่อนี้ของเนื้อหา คือเป้าหมายของการแบ่งปันความรู้ และเสนอทางเลือก วิธีการที่สามารถประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ความท้าทายแรก คือ จำกัดความหมายของการแบ่งปันความรู้ในทางปฏิบัติ

เท่าที่เห็น ความหมาย คือ เห็นได้ชัดด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ หรือข้อมูลระหว่างพนักงานในองค์กรเมื่อถูกตรวจสอบอย่างลึกซึ้ง อย่างไรก็ตาม ทีมของการจัดการความรู้โน้มน้าวเพื่อเริ่มพูดคุยเกี่ยวกับการเข้าถึงความรู้ที่อยู่ในตัวคน และเรื่องอื่นๆ น่าเสียดาย คำแนะนำนี้ง่ายเหมือนภาษาเฉพาะอาชีพ แต่มันไม่ชัดเจนอย่างมาก การแบ่งปันความรู้ค่อนข้างมีความสำคัญเป็นแนวคิดสำหรับการจัดการความรู้และการจัดการข้อมูลอย่างมีระเบียบวินัย Fang and Fang กล่าวว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งสำคัญมากในปัจจุบันนี้ ฉะนั้นควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างจริงจังมากขึ้น ซึ่งเขาเสนอว่านักวิจัยควรศึกษาเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ศึกษากระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยเริ่มศึกษาเจตนาและแรงจูงใจในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคล พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และผลที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

2. ศึกษาพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้บนพื้นฐานของศาสตร์สาขาต่างๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ จิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรศึกษาโครงสร้างและประโยชน์ของระบบสารสนเทศที่จะนำมาใช้เป็นสื่อกลางในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ และแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ ควรเน้นศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

(จูติพัฒน์ พิษณุชาดาพงศ์ , 2548)

สรุปการแบ่งปันความรู้

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดเรื่อง การแบ่งปันความรู้ สามารถสรุปได้ว่า การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง พฤติกรรมการถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานคนหนึ่งกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ หรือเพื่อนร่วมวิชาชีพภายในองค์กร สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในส่วนของการแบ่งปันความรู้ นั้นสามารถเป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการ (formality) และไม่เป็นทางการ (informality)

8.แนวคิดเรื่องการรักษาความปลอดภัย

8.1 ความเป็นมา

ในปัจจุบันการก่ออาชญากรรมยังมีแนวโน้มที่สูงขึ้น หน่วยงานราชการต่างๆ มีการเฝ้าระวังและป้องกันภัยอยู่ตลอดเวลา ส่วนทางภาคเอกชนเองก็ได้เพิ่มความระมัดระวังและการวางมาตรการป้องกันที่มีความเข้มข้นมากขึ้น ทำให้ธุรกิจด้านการรักษาความปลอดภัยได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมากขึ้น นายกิตติพงษ์ กิตยารักษ์ อดีตรองปลัดกระทรวงยุติธรรม กล่าวว่า การประกอบวิชาชีพด้านการรักษาความปลอดภัยประกอบด้วยหัวใจสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ได้รับเชื่อถือจากประชาชน
- 2) มีความเป็นมืออาชีพและ
- 3) มีความเชื่อมโยงสามารถร่วมมือเกื้อหนุนเป็นประโยชน์กับหน่วยงานรักษาความมั่นคงและรักษาความปลอดภัยของภาครัฐ

การประกอบธุรกิจรักษาความปลอดภัยจึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐาน การกำกับดูแล และจัดระบบให้สามารถที่จะนำไปสู่ความสำคัญของทั้ง 3 ข้อ

อีกทั้งนายวัชรพล บุษมงคล นายกสมาคมผู้ประกอบการรักษาความปลอดภัยแห่งประเทศไทย กล่าวว่า ปัจจุบันปัญหาหลักของธุรกิจรักษาความปลอดภัยคือเรื่องแรงงานที่ขาดแคลนทั้งจำนวนและคุณภาพ ควรมีการพัฒนาทั้งเรื่องรายได้และสวัสดิการ ทำอย่างไรให้คนอยากมาเป็นพนักงานรักษาความปลอดภัยมากขึ้น มีการฝึกอบรมที่ได้มาตรฐาน ควรมีการพัฒนาความร่วมมือด้านข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ทั้งลูกค้า ผู้ว่าจ้าง และตัวพนักงานรักษาความปลอดภัย เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งมาตรการในการควบคุม การลงโทษเมื่อกระทำผิด มีระบบในการบริหารจัดการที่ดี

สำหรับในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจรักษาความปลอดภัยนั้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทยมีความเห็นว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้จะต้องปรับตัวฝึกอบรมเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยของตนแบบเข้มข้นเพื่อให้พร้อมรับมือกับภัยร้ายต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลต่างๆ ก็ต้องเพิ่มความระมัดระวังในด้านการรักษาความปลอดภัยมากขึ้นกว่าปกติเป็นพิเศษ เพราะการรักษาความปลอดภัยที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงนั้น หัวใจของการบริการอยู่ที่จะต้องป้องกันภัยไม่ให้เกิดขึ้นให้ได้ ดังนั้น หากมีการวางแผนที่ดีร่วมกันระหว่างเจ้าของกิจการที่ใช้บริการ บริษัทที่ให้บริการรักษาความปลอดภัย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ตำรวจ เจ้าหน้าที่ของทางการที่มี

ส่วนเกี่ยวข้อง และประชาชน ก็จะช่วยให้งานรักษาความปลอดภัยในทุกๆ ส่วนของประเทศมีประสิทธิภาพสูงมากเพียงพอที่จะป้องกันภัยได้อย่างเต็มที่

การให้บริการรักษาความปลอดภัยขององค์การเอกชนเป็นธุรกิจบริการเกี่ยวกับการปกป้องชีวิตและทรัพย์สินภายในอาคารสถานที่ของผู้ว่าจ้างให้ปลอดภัยปราศจากการสูญหายหรือจากการโจรกรรมและความเสียหายอื่นๆ การดำเนินงานขององค์การรักษาความปลอดภัยเอกชนจะต้องมีระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการผลิตเน้นหนักทางการแสวงหาบุคลากร การฝึกอบรม การบริหารควบคุมและการตลาด ธุรกิจรักษาความปลอดภัยจึงเป็นธุรกิจที่ก่อตั้งได้ง่าย ให้ผลตอบแทนเร็ว ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจรักษาความปลอดภัยขององค์การรักษาความปลอดภัยเอกชนขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ โดยดูจากผลงาน ชื่อเสียง และความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ (สมาคมผู้บริหารงานรักษาความปลอดภัยแห่งประเทศไทย, 2541, น. 24)

ชูเกียรติ ตังคโนภาส , (2539) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการควบคุมมาตรฐานธุรกิจรักษาความปลอดภัยของเอกชนโดยกลไกทางกฎหมายพบว่า เมื่อรัฐให้เอกชนเข้ามาช่วยเหลือแบ่งเบาภารกิจ รัฐควรมีมาตรการควบคุมการรักษาความปลอดภัยของเอกชน เพื่อให้มีคุณภาพมาตรฐานสามารถช่วยเหลือรัฐในการป้องกันสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัจจุบันยังไม่มีกฎหมายว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของเอกชน ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจการรักษาความปลอดภัย และพนักงานรักษาความปลอดภัยไม่ต้องถูกควบคุมและไม่อยู่ในเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานของอาชีพ ส่งผลให้งานรักษาความปลอดภัยของเอกชน ไม่มีคุณภาพและมาตรฐานเพียงพอ ขาดความเชื่อถือ และยังไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม

8.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ

งานรักษาความปลอดภัยสามารถกล่าวได้ว่าเป็นงานบริการประเภทหนึ่ง ซึ่งบริการ (Service) (สมิต ลัทธกร, 2546. น.13 – 14) คือ การกระทำที่เปี่ยมไปด้วยความช่วยเหลือ หรือ การดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น การบริการตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Service” ซึ่งเป็นคำที่เราคุ้นเคยและคนส่วนมากจะ เรียกร้องขอรับบริการเพื่อความพึงพอใจของตน

การบริการ เป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ การให้บุคคลต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตามด้วยวิธีการหลากหลายในการทำให้คนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือจัดได้ว่าเป็นการให้บริการทั้งสิ้น

การบริการ คือ กระบวนการ / กระบวนกิจกรรมในการส่งมอบบริการจากผู้ให้บริการไปยังผู้รับบริการหรือผู้ให้บริการนั้น

นอกจากนี้ จัตุรยาพร เสมอใจและคณะ (2545, น.158) กล่าวว่า

การบริการ หมายถึง กิจกรรมประโยชน์หรือความพอใจซึ่งได้เสนอเพื่อขายหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นร่วมกับการขายสินค้า โดยทั่วไปแล้วบริการไม่เพียงเกี่ยวข้องกับสินค้าเท่านั้นแต่การบริการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความต้องการใช้ การฝึกอบรมผู้บริโภคให้รู้จักวิธีใช้ เป็นต้น

ความสำคัญของการบริการ

การบริการเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในงานด้านต่าง ๆ เพราะ บริการ คือ การให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ไม่มีการดำเนินงานใดๆที่ปราศจากบริการทั้งในภาคราชการและภาคธุรกิจเอกชน การขายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใดๆก็ต้องมีการ บริการรวมอยู่ด้วยเสมอ ยิ่งเป็นธุรกิจบริการ ตัวบริการนั่นเองคือ สินค้า การขายจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีบริการที่ดี ธุรกิจการค้าจะอยู่ได้ต้องทำให้เกิดการ “ขายซ้ำ” คือ ต้องรักษาลูกค้าเดิม และเพิ่มลูกค้าใหม่ การบริการที่ดีจะช่วยรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ ทำให้เกิดการขายซ้ำแล้วซ้ำอีก และชักนำให้มีลูกค้าใหม่ๆ ตามมาเป็นความจริงว่า “เราสามารถพัฒนาคุณภาพสินค้าที่ละตัวได้ แต่การพัฒนาคุณภาพบริการต้องทำพร้อมกันทั้งองค์การ” การพัฒนาคุณภาพของการบริการเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนในองค์การจะต้องถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน มิฉะนั้นจะเสียโอกาสแก่คู่แข่ง หรือสูญเสียลูกค้าไป ในการพิจารณาความสำคัญของการบริการ อาจพิจารณาได้ใน 2 ด้าน ได้แก่

1. ถ้ามีบริการที่ดีจะเกิดผลอย่างไร
2. ถ้าบริการไม่ดีจะเสียหายอย่างไร

การบริการที่ดี จะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติอันดีแก่ความคิดและความรู้สึกทั้งต่อตัวผู้ให้บริการ และหน่วยงานที่ให้บริการเป็นไปในทางบวก คือความชอบ ความพึงพอใจ ดังนี้

1. มีความชื่นชมในตัวผู้ให้บริการ
2. มีความนิยมในหน่วยงานที่ให้บริการ
3. มีความระลึกถึงและยินดีมาขอรับบริการอีก
4. มีความประทับใจที่ดีไปอีกนานแสนนาน
5. มีการบอกกล่าวไปยังผู้อื่นแนะนำให้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น
6. มีความภักดีต่อหน่วยงานที่ให้บริการ
7. มีการพูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานในทางที่ดี

ส่วนการบริการที่ไม่ดีจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติทั้งต่อตัวผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการเป็นไปในทางลบ มีความไม่ชอบและความไม่พึงพอใจ ดังนี้

1. มีความรังเกียจตัวผู้ให้บริการ
2. มีความเสื่อมศรัทธาในหน่วยงานที่ใช้บริการ
3. มีความผิดหวัง และไม่ยินดีมาใช้บริการอีก
4. มีความประทับใจที่ไม่ดีไปอีกนานแสนนาน
5. มีการบอกกล่าวไปยังผู้อื่นไม่แนะนำให้มาใช้บริการอีก
6. มีการพูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานในทางที่ไม่ดี

ที่กล่าวถึงข้างต้นจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความเจริญและความเสื่อมอันเป็นผลจากการให้บริการที่ดีและไม่ดี ซึ่งเป็นความสำคัญอย่างมากของการบริการ

คุณลักษณะของการบริการ มีลักษณะที่แตกต่างจากสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทั่วไป ดังนี้

1. มองไม่เห็นจับต้องไม่ได้ (Intangibility) บริการเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องหรือสัมผัสไม่ได้ไม่ว่าจะก่อนซื้อหรือหลังซื้อ การจัดโฆษณาการบริการจะต้องแสดงให้ผู้บริโภคมองเห็นถึงประโยชน์ที่ ผู้บริโภคจะได้รับจากการบริการ

2. แยกแยกไม่ได้ (Inseparability) ลักษณะที่แยกจากกันไม่ได้ คือ ผู้ขายบริการคนเดียวไม่สามารถขายในตลาดได้หลายแห่ง ซึ่งเป็นข้อจำกัดของการบริการทำให้เกิดตัวแทนช่วยในการส่งเสริมการบริการบางอย่างได้ เช่น Travel Agent, Insurance Broker

3. ไม่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานได้ (Variability Standardize) การบริการจากธุรกิจหรือ กิจการเดียวกัน แต่ต่างวาระ ต่างสถานที่กัน จึงบริการไม่เหมือนกัน ทำให้เกิดปัญหาคุณภาพของบริการ ทั้งก่อนการซื้อและหลังการซื้อของผู้บริโภคได้ การกำจัดปัญหานี้ทำได้โดยทำการบริการให้เป็นมาตรฐานให้มากที่สุด โดยการใช้โปรแกรมทางการตลาด วางแผนผลิตภัณฑ์ (Product Planning) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคว่าสามารถบริการได้ตามโฆษณา

4. เก็บไว้ไม่ได้ สูญเสียง่าย (Perish Ability) บริการมีการสูญเสียง่าย ไม่สามารถเก็บไว้ใน สินค้าคงคลังได้ โดยเฉพาะตลาดของการบริการที่มีการขึ้นลงตามฤดูกาล ข้อจำกัดดังกล่าวสามารถแก้ไข ได้โดยผู้ให้บริการจะต้องพยายามเพิ่มการเสนอขาย เสนอบริการ (Adjust Supply) ในช่วงที่ผู้บริโภคมองมีความต้องการใช้มาก หรือพยายามในช่วงที่มีความต้องการของผู้บริโภคน้อยให้เกิดประโยชน์โดยเฉพาะ บริการที่ขึ้นอยู่กับฤดูกาล (สมิต ลัทธนิกร, 2546, น.14-15)

สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความแตกต่างขององค์การการให้บริการ คือการรักษา ระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเสนอการบริการที่ดีมีคุณภาพดังที่ผู้รับบริการคาดหวังไว้ ซึ่งจะได้จาก ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้รับบริการที่ได้จากประสบการณ์ในอดีตจากคำบอกเล่า และจากการโฆษณาของ องค์การที่ให้บริการ ผู้รับบริการไม่เพียงแต่สนใจว่าเขาได้รับ “อะไร” (what) จากบริการนั้น ๆ เขายังสนใจด้วยว่าบริการที่เขาได้รับเกิดขึ้น “ที่ไหน” (where) “เมื่อไร” (when) และ “อย่างไร” (how) (นันทวัน เหลี่ยมปรีชา, 2538, น.26-27)

อัตราการลาออกของพนักงานในงานบริการ เนื่องจากธรรมชาติของงานบริการที่ต้อง ทำงานสนองความพึงพอใจของลูกค้าทำให้พนักงานผู้ให้บริการมีโอกาสเกิดความเครียดได้ทั้งจากความไม่พอใจของลูกค้าและการไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ อัตราการเปลี่ยนงานเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีผู้ให้ความสนใจ และทำการศึกษอย่างกว้างขวางในหลายธุรกิจบริการ อย่างไรก็ตามมีงานศึกษาไม่มากนักที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุในการลาออกของพนักงานในธุรกิจบริการ ดังนั้น Frenkel et al.(1999) ได้อธิบายการลาออกของพนักงานให้บริการไว้สองประเด็นหลัก คือ ความเครียด และ ความไม่พึงพอใจในงาน

ความเครียดของพนักงานให้บริการมักมาจากการที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนในการให้บริการอย่างเคร่งครัด อีกทั้งความเครียดที่เกิดจากการถูกตรวจสอบอย่างเข้มงวด ส่วนความไม่พึงพอใจในงานมักเกิดจากการต้องทำงานติดต่อกันเป็นเวลานานและจากความเข้าใจผิดของลูกค้าที่มองว่าพนักงานบริการเป็นเพียงเครื่องมือในการหาคำตอบหรือเป็นการรับใช้ไม่ใช่การบริการ ทั้งนี้ลูกค้าอาจแสดงความไม่พอใจออกมาอย่างชัดเจนและเต็มที่หากพนักงานไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ ส่งผลให้พนักงานให้บริการเกิดความเครียดได้ และหากผลตอบแทนที่พนักงานให้บริการได้รับต่ำด้วยแล้วยิ่งทำให้เกิดความเครียดและความไม่พึงพอใจในงานสูง ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานให้บริการได้

นอกจากนี้งานของ Oakes (1990) ได้อธิบายว่าพนักงานขายประกันที่สามารถจะอยู่ในธุรกิจได้ยาวนานต้องมีระดับการไม่ใส่ใจสูง กล่าวคือ พนักงานในธุรกิจขายประกันจะต้องไม่ใส่ใจกับการที่ลูกค้ามองว่าเป็นผู้รับใช้ไม่ใช่พนักงานให้บริการ พร้อมทั้งต้องไม่ใส่ใจกับการที่ลูกค้าต่อว่าหรือแสดงอำนาจจึงจะสามารถทำงานนี้ได้

ดังนั้น คณะผู้วิจัย จึงได้สรุปการบริการ คือ การปฏิบัติ การเอาใจใส่ ดูแลที่ก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจต่อลูกค้า โดยขึ้นอยู่กับความคาดหวังของลูกค้า นอกจากนี้ การบริการสามารถสร้างความเครียดและแรงกดดันให้กับผู้ให้บริการ หากถูกผู้ให้บริการหรือลูกค้าตำหนิ และแสดงอาการไม่พอใจต่อผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องมีระดับการไม่ใส่ใจในคำ

ดำเนิน และอาการที่ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าแสดงออกสูง เพื่อลดความตึงเครียดและแรงกดดันในการปฏิบัติหน้าที่

8.3 ลักษณะของงานรักษาความปลอดภัย

เนื่องจากงานรักษาความปลอดภัยของเอกชนได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วตามความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจการค้าและการคมนาคมขนส่งของประเทศ ปัจจุบันมีผู้ประกอบการธุรกิจรักษาความปลอดภัยเพิ่มขึ้นจำนวนมากและมีการแข่งขันกันสูง ผู้ประกอบการต่างๆพยายามที่จะปรับปรุงและพัฒนางานรักษาความปลอดภัยที่ทันสมัยมาใช้ มีการนำเทคโนโลยีอุปกรณ์และเครื่องมือมาใช้ในการปฏิบัติงานทำให้งานรักษาความปลอดภัยของเอกชนมีขอบเขตกว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งแบ่งลักษณะของงานรักษาความปลอดภัยไว้ 5 ประเภท

1. งานรักษาความปลอดภัยอาคารและสถานที่หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่างานรักษาความปลอดภัยทางกายภาพ (Physical Security) ได้แก่ การดูแลรักษาความปลอดภัยตามบริษัท ห้างร้าน สำนักงาน อาคาร สถานที่ โรงงาน สิ่งก่อสร้าง หมู่บ้านจัดสรร ธนาคาร สถานศึกษา ศูนย์การค้า โรงภาพยนตร์ โรงแรม โรงพยาบาล สถานีขนส่ง ท่าเรือ ท่าอากาศยาน รวมทั้งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

2. งานรักษาความปลอดภัยด้านการอำนวยความสะดวกและการจราจร ได้แก่ การควบคุมดูแลการจราจรโดยมีพนักงานรักษาความปลอดภัยประจำอยู่ที่ช่องทางเข้าออก หรือด้านหน้าของบริษัท อาคาร สำนักงาน ห้างสรรพสินค้า สถานที่ที่จัดงานแสดงสินค้า โรงเรียน โรงพยาบาล โรงแรม โรงงานอุตสาหกรรม สถานีขนส่งต่างๆ รวมทั้งสถานที่ที่มีการก่อสร้างบนผิวการจราจร เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้สัญจรไปมาและยานพาหนะที่ผ่านเข้าออกในพื้นที่ที่มีการรักษาความปลอดภัย งานรักษาความปลอดภัยของประเทศไทยถือว่างานรักษาความปลอดภัยด้านนี้เป็นด้านเดียวกับงานรักษาความปลอดภัยอาคารและสถานที่ งานรักษาความปลอดภัยทั้งสองประเภทมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพนักงานรักษาความปลอดภัยที่ทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและควบคุมดูแลการจราจรก็จะดูแลรักษาความปลอดภัยโดยทั่วไปของอาคารและสถานที่ด้วย ซึ่งแตกต่างจากงานรักษาความปลอดภัยของประเทศญี่ปุ่นที่มีการแยกการให้บริการงานรักษาความปลอดภัย ด้านการอำนวยความสะดวกและการจราจรเป็นงานรักษาความปลอดภัยอีกประเภทหนึ่งต่างหากจากงานรักษาความปลอดภัยอาคารและสถานที่

3. งานรักษาความปลอดภัยบุคคล (Personnel Security) ได้แก่ การอารักขาบุคคลบุคคลสำคัญ การป้องกันการก่อการร้าย การเดินขบวน การคุกคามต่อชีวิต การตรวจสอบประวัติ

บุคคล การสืบสวนสอบสวน การหาข่าว การตรวจหายาเสพติด และการบังคับกฎหมาย เป็นต้น

พนักงานรักษาความปลอดภัยที่ปฏิบัติหน้าที่งานประเภทนี้ต้องติดตามบุคคลหรือบุคคลสำคัญไปยังสถานที่ต่างๆ คอยคุ้มกันมิให้บุคคลอื่นเข้ามาใกล้ประชิดตัวเพื่อป้องกันการถูกลอบทำร้ายในระหว่างการเดินทางหรือขณะอยู่ในที่พักอาศัย การรับบุคคลเข้ามาทำงานประเภทนี้จะต้องตรวจสอบประวัติและพฤติกรรมเบื้องต้นโดยละเอียดเพื่อให้ทราบว่าเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสมควรได้รับความไว้วางใจให้ทำหน้าที่ติดตามบุคคลหรือบุคคลสำคัญ งานรักษาความปลอดภัยบุคคลที่พบเห็นส่วนใหญ่ ได้แก่ การติดตามอารักขาบุคคลสำคัญของประเทศ ส่วนงานรักษาความปลอดภัยบุคคลของภาคเอกชนยังไม่มีที่ได้รับความนิยมจากผู้ใช้บริการ บริษัทรักษาความปลอดภัยประเภทนี้มีจำนวนน้อย ส่วนมากเป็นการให้บริการงานรักษาความปลอดภัยประเภทอื่นควบคู่ไปด้วย

4. งานรักษาความปลอดภัยขนส่งเงินสด ทรัพย์สินและเอกสาร ได้แก่ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการขนส่งเงินสด ทรัพย์สินและเอกสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งโดยใช้พาหนะในการขนส่ง พนักงานรักษาความปลอดภัยที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานประเภทนี้จำเป็นต้องมีอาวุธปืนติดตัวไว้ใช้ในการป้องกันตัวและป้องกันการถูกปล้นทรัพย์สินในระหว่างการเดินทาง บริษัทรักษาความปลอดภัยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจรักษาความปลอดภัยประเภทนี้ คือ บริษัทซีเคียวริคอร์ (Securicor) ซึ่งเป็นบริษัทรักษาความปลอดภัยแห่งแรกที่ให้บริการในการขนส่งเงินสด

5. งานรักษาความปลอดภัยด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Security) ได้แก่ การป้องกันการจารกรรมความลับ ข้อมูลการค้า อุตสาหกรรม สิ่งประดิษฐ์ คอมพิวเตอร์และการต่อต้านการจารกรรม เป็นต้น (ประธาน วัฒนวาณิชย์, 2538, หน้า 11)

8.4 สัญญารักษาความปลอดภัย

ลักษณะของสัญญารักษาความปลอดภัย

สัญญารักษาความปลอดภัยเป็นนิติกรรมประเภทหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นโดยการแสดงเจตนาของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป แต่ละฝ่ายอาจเป็นบุคคลเดียวหรือหลายคนรวมกันก็ได้ ฝ่ายหนึ่งคือลูกค้าผู้ให้บริการเรียกว่า ผู้ว่าจ้าง อีกฝ่ายหนึ่งคือ บริษัทรักษาความปลอดภัย เรียกว่า ผู้รับจ้างรับจะทำงานรักษาความปลอดภัยให้แก่ผู้ว่าจ้าง และผู้ว่าจ้างต้องชำระสินจ้างเพื่อผลสำเร็จแห่งการที่ทำได้ สัญญารักษาความปลอดภัยจึงมีลักษณะเป็นสัญญาจ้างทำของตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 587 (ชูเกียรติ ตังคโณภาส , 2539 , หน้า 31)

สัญญาการรักษาความปลอดภัยที่ทำกันไว้เป็นหนังสือ มีข้อตกลงในเรื่องที่สำคัญดังนี้

1. สถานที่ที่มีการรักษาความปลอดภัย
2. กำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของสัญญาการรักษาความปลอดภัย
3. วันและเวลาที่มีการรักษาความปลอดภัย
4. จำนวนพนักงานรักษาความปลอดภัย
4. อัตราค่าจ้างหรือค่าบริการ
5. หน้าที่ของพนักงานรักษาความปลอดภัย
6. ให้ผู้ว่าจ้างมีสิทธิขอเปลี่ยนตัวพนักงานรักษาความปลอดภัย
7. ความรับผิดชอบของบริษัทรักษาความปลอดภัยต่อผู้ว่าจ้างสำหรับความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการกระทำของพนักงานรักษาความปลอดภัย
8. สิทธิในการบอกเลิกสัญญา

ความเกี่ยวพันระหว่างพนักงานรักษาความปลอดภัยกับบริษัทรักษาความปลอดภัยและผู้ว่าจ้าง

สัญญาการรักษาความปลอดภัยเป็นสัญญาที่ทำขึ้นระหว่างผู้ว่าจ้างกับบริษัทรักษาความปลอดภัย โดยมีพนักงานรักษาความปลอดภัยเป็นผู้ปฏิบัติงานรักษาความปลอดภัยให้แก่ผู้ว่าจ้างตามคำสั่งของบริษัทรักษาความปลอดภัย จึงมีนิติสัมพันธ์เป็นลูกจ้างนายจ้างกันตามสัญญาจ้างแรงงาน ซึ่งอยู่ภายใต้บังคับของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 6 มาตรา 575 ถึงมาตรา 586 ซึ่งเป็นบทบัญญัติที่ใช้บังคับเกี่ยวกับนิติสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง พนักงานรักษาความปลอดภัยจึงต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งของบริษัทรักษาความปลอดภัย เนื่องจากผู้ว่าจ้างไม่ได้เป็นผู้จ่ายเงินจ้างให้แก่พนักงานรักษาความปลอดภัย และพนักงานรักษาความปลอดภัยไม่ได้เป็นคู่สัญญาในสัญญาการรักษาความปลอดภัย พนักงานรักษาความปลอดภัยจึงไม่มีนิติสัมพันธ์กับผู้ว่าจ้าง พนักงานรักษาความปลอดภัยมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามข้อสัญญาที่บริษัทรักษาความปลอดภัยได้ทำกับผู้ว่าจ้างและระเบียบของผู้ว่าจ้างตามที่ได้มีการตกลงกันเท่านั้น (ชูเกียรติ ดังคโนภาส , 2539 , หน้า 35)

8.5 อาวุธและอุปกรณ์ประจำตัวของพนักงานรักษาความปลอดภัย

การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานรักษาความปลอดภัยในงานแต่ละประเภทนั้นมีความจำเป็นต้องมีอาวุธและอุปกรณ์ประจำตัวไว้ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้งานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพราะเมื่อมีการกระทำผิดเกิดขึ้นสามารถใช้อาวุธป้องกันตัวและทรัพย์สินของผู้ว่าจ้าง อาวุธและอุปกรณ์ประจำตัวของพนักงานรักษาความปลอดภัยจะมีความแตกต่างกันตามความจำ

เป็นของการปฏิบัติงานในแต่ละประเภท โดยทั่วไปพนักงานรักษาความปลอดภัยทุกคนควรมีอาวุธและอุปกรณ์ไว้ใช้ขณะปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

- กระบอง
- มีดพก
- กุญแจมือ
- วิทยุรับส่ง
- ไฟฉาย
- นกหวีด

สำหรับพนักงานรักษาความปลอดภัยด้านการอำนวยความสะดวกและการจราจร มีอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน คือ

- หมวกจราจร
- เสื้อจราจรมีลักษณะคล้ายเสื้อกั๊กมีแสงไฟสามารถสะท้อนแสงได้ขณะอยู่ในที่มืด
- สายจราจรสีขาวสำหรับพาดบ่าและคาดเอวซึ่งต้องมีแสงไฟสามารถสะท้อนแสงขณะอยู่ในที่มืดได้
- กระบอกไฟฉายจราจร
- ถังมือ
- โทรโซ่ง
- เสื้อกันฝน

นอกเหนือจากอาวุธและอุปกรณ์ประจำตัวของพนักงานรักษาความปลอดภัยที่กล่าวมาข้างต้นแล้วยังมีอาวุธปืน ซึ่งพนักงานรักษาความปลอดภัยที่จะมีสิทธิครอบครองอาวุธปืนและพกพาอาวุธปืนได้ต้องเป็นผู้ที่ได้รับอนุญาตจากทางราชการและบริษัทของพนักงานรักษาความปลอดภัย โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามลักษณะงานที่ทำ เช่น พนักงานรักษาความปลอดภัยที่ประจำอยู่ตามธนาคาร หรือประจำอยู่ตามสถานที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น ข้อจำกัดในการพกพาอาวุธปืน คือสามารถพกพาในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ภายในบริเวณอาคารสถานที่ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น เว้นแต่จำเป็นเมื่อพนักงานรักษาความปลอดภัยได้ทำหน้าที่ในการคุ้มกันเงินสดหรือทรัพย์สินจำนวนมาก อาจพกพาอาวุธปืนออกจากบริเวณของอาคารสถานที่ได้เมื่อได้รับอนุญาต

ความรับผิดชอบของพนักงานรักษาความปลอดภัย

พนักงานรักษาความปลอดภัยต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานทั้งของบริษัทรักษาความปลอดภัยและของผู้ว่าจ้างโดยเคร่งครัด ในการปฏิบัติหน้าที่อาจมีความเสียหายเกิดขึ้น สามารถแบ่งความรับผิดชอบของพนักงานรักษาความปลอดภัยได้เป็น 3 ประเภท

1 ความรับผิดทางระเบียบวินัย คือ การที่พนักงานรักษาความปลอดภัยฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทรักษาความปลอดภัยและของผู้ว่าจ้าง เช่น การดื่มสุราในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ การไม่แต่งเครื่องแบบให้ถูกต้องตามที่กำหนด เป็นต้น ถือเป็นความผิดทางระเบียบวินัยอาจถูกบริษัทรักษาความปลอดภัยทำโทษอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบ

2 ความรับผิดทางแพ่ง หมายถึงความรับผิดที่เกิดจากการกระทำผิดกฎหมายหรือการไม่ปฏิบัติตามสัญญาเป็นเหตุให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย อาจต้องชดเชยค่าเสียหายหรือค่าสินไหมทดแทนมีความรับผิดชอบอยู่ สองลักษณะ คือ

2.1 ความรับผิดในลักษณะสัญญาจ้างแรงงาน

2.2 ความรับผิดในลักษณะละเมิด เป็นความรับผิดของพนักงานรักษาความปลอดภัยที่มีต่อผู้ว่าจ้างหรือบุคคลอื่นที่ได้รับความเสียหายจากการกระทำละเมิดของพนักงานรักษาความปลอดภัย หากทำระหว่างการปฏิบัติงาน บริษัทรักษาความปลอดภัยต้องร่วมกันรับผิดกับพนักงานรักษาความปลอดภัยด้วย

3 ความรับผิดทางอาญา การกระทำหรือละเว้นการกระทำที่กฎหมายบัญญัติไว้เป็นความผิด (ชูเกียรติ ตังคโนภาส , 2539 , หน้า 38)

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าอำนาจหน้าที่ของพนักงานรักษาความปลอดภัย และ การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานรักษาความปลอดภัยภาคเอกชน มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้

พนักงานรักษาความปลอดภัยต้องมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่จะดำเนินการกับผู้กระทำผิดได้ อำนาจของพนักงานรักษาความปลอดภัยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประการ คือ

- 1 อำนาจในการจับ
- 2 อำนาจในการค้น
- 3 อำนาจในการกระทำเพื่อป้องกัน
- 4 อำนาจในการกระทำโดยจำเป็น

การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานรักษาความปลอดภัยภาคเอกชน

พนักงานรักษาความปลอดภัยมีหน้าที่ในการดูแลรักษาความปลอดภัยตามสัญญา
รักษาความปลอดภัยที่บริษัทรักษาความปลอดภัยได้ทำกับผู้ว่าจ้าง สามารถแบ่งหน้าที่ของ
พนักงานรักษาความปลอดภัยได้ ดังนี้

1. หน้าที่คอยระวังรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของบุคคล บริษัท ห้างร้าน อาคาร
สำนักงาน สถานธุรกิจ ที่พักอาศัย หรือสถานที่ซึ่งอยู่ในเขตของการรักษาความปลอดภัย
2. หน้าที่ในการตรวจตราและดูแลรักษาความปลอดภัยพื้นที่บริเวณโดยรอบ
3. ติดตามอารักขาคุ้มครองความปลอดภัยให้แก่บุคคลหรือบุคคลสำคัญ
4. ควบคุมดูแลการจราจรทั้งภายในภายนอกของสถานที่บริเวณลานจอดรถ รวมทั้ง
การอำนวยความสะดวกต่างๆ
5. ควบคุมดูแลการเข้าออกของบุคคลภายในและบุคคลภายนอกที่มาติดต่อ
6. ป้องกันและควบคุมอัคคีภัย โดยอำนาจหน้าที่ของพนักงานรักษาความปลอดภัย
จะต้องมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบสัญญาณเตือนภัย การปฏิบัติเมื่อเกิดเพลิงไหม้ตำแหน่งที่
เก็บของอุปกรณ์ดับเพลิง แผงผังของอาคารและบริเวณที่สำคัญโดยรอบและทางหนีไฟ
7. ป้องกันและควบคุมหุร้ายต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น
8. ทำรายงานเหตุการณ์ประจำวัน
9. เมื่อมีอาชญากรรมหรือเหตุร้ายเกิดขึ้นจะต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น
ที่เกี่ยวข้องและรีบแจ้งเหตุต่อเจ้าพนักงานตำรวจทันที
10. หน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทรักษาความ
ปลอดภัยและของผู้ว่าจ้างโดยเคร่งครัด
11. หน้าที่ปฏิบัติตามข้อตกลงในสัญญาการรักษาความปลอดภัยโดยเคร่งครัด
(ชูเกียรติ ดังคโนภาส , 2539 และ เสนาะ พูนเพชร , 2545)

จากรายงานงานวิจัยประจำปี 2543 กองวิจัยและพัฒนาสำนักงานตำรวจแห่งชาติเรื่อง
ความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะทราบถึงความหวาดกลัวภัย
ของประชาชน ต่อ ปัญหา อาชญากรรม ตลอดจน ผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อความ
หวาดกลัวภัยของประชาชนเพื่อที่จะเสนอแนะ แนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติ หน้าที่ของ
เจ้าหน้าที่ตำรวจ ในการที่จะลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชนลง

ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนยังคงมีความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมอยู่สูง โดยเฉพาะ
เมื่ออยู่ในเวลา กลางคืนและมีความหวาดกลัวสูงมาก เมื่อออกไปนอกบ้านในแถบละแวกบ้านใน

เวลากลางคืน แต่ความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชนดังกล่าวยังแปรผันตามตัวแปรต่าง ๆ คือ

1. อายุ ประชาชนที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีอัตราความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมสูง
2. เพศ ประชาชนที่เป็นเพศหญิง มีอัตราความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมสูงกว่าเพศชาย
3. ที่พักอาศัย โดยเฉพาะผู้ที่อยู่อาศัยในอาคารพาณิชย์ (ตึกแถว) มีความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมสูงกว่า ผู้ที่อยู่อาศัยในสถานที่พักประเภทอื่น ที่พักอาศัยที่ประชาชนมีความหวาดกลัวน้อยที่สุด คือ บ้านพักของทางราชการ
4. ระยะเวลาที่พักอาศัย ประชาชนที่พักอาศัยในที่อยู่ปัจจุบันเป็นระยะเวลาสั้นจะมีความหวาดกลัว ภัยอาชญากรรม สูง กว่า ผู้ที่พักอาศัยมาเป็นเวลานาน
5. การมาตรวจของตำรวจสายตรวจ มีผลต่อ อัตราความหวาดกลัวอาชญากรรมของประชาชน กล่าวคือถ้ามีตำรวจสายตรวจมาตรวจอยู่ เป็นประจำ ทำให้อัตราความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชนลดลง
6. ยามหรืออาสาสมัครรักษาความปลอดภัย มีผลต่ออัตราความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชนสูง ซึ่งถ้าในหมู่บ้านมียามหรืออาสาสมัครรักษาความปลอดภัยจะทำให้ประชาชนมีความรู้สึกปลอดภัยมากขึ้น
7. การตกเป็นเหยื่ออาชญากรรม ถ้าประชาชนหรือบุคคลในครอบครัว เคยตกเป็นเหยื่ออาชญากรรมจะทำให้ มีความหวาดกลัวภัย อาชญากรรมสูงกว่าบุคคลที่ไม่เคยตกเป็นเหยื่ออาชญากรรม

จากผลการวิจัย ในการลดอัตราความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชนลง จึงควรที่จะให้ความรู้ความเข้าใจ ในการป้องกัน อาชญากรรมแก่ประชาชน และให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจออกตรวจตรารักษาความปลอดภัยให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง และให้ความสนใจต่อเพศหญิง และบุคคลที่เคยตกเป็นเหยื่ออาชญากรรมเป็นพิเศษ ตลอดจนแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน ในท้องถิ่นในการ ป้องกัน อาชญากรรม โดยการอบรมให้มีอาสาสมัครรักษาความปลอดภัยประจำหมู่บ้านหรือในท้องถิ่นนั้น

ผลวิจัย เรื่อง “ผู้หญิงกับการทำงานเป็นพนักงานรักษาความปลอดภัย” ของ
แสงวัน โรจนธรรม ได้สรุป ปัจจัยการเข้าสู่อาชีพพนักงานรักษาความปลอดภัย มีเหตุผล คือ อาชีพ
รปภ. มีรายได้ที่แน่นอน และเป็นอาชีพที่ไม่ต้องทำงานหนักเหมือนดั่ง เช่น งานในโรงงาน ก่อสร้าง
คนทำสวน รับจ้างตัดหญ้า/ต้นไม้ ดังนั้นลักษณะงาน รปภ. จึงเป็นเหตุปัจจัยที่เข้ามาสู่การเป็น

รปภ. และ ความภาคภูมิใจของ รปภ. คือ เป็นอาชีพที่ทำให้คนอื่นปลอดภัย ช่วยเหลือคนอื่น และ รปภ. ส่วนใหญ่คิดว่าอาชีพนี้มีรายได้แน่นอน ถึงแม้ว่าเงินเดือนจะไม่มี การปรับขึ้น แต่ตามระดับ การศึกษาที่มีนั้น (เฉลี่ยอยู่ในระดับ ป.6) รายได้ประมาณ 7,500 บาท ถือว่าเป็นรายได้ที่มาก พอสมควรและไม่ต้องทำงานหนักหรือต้องใช้แรงกำลัง (แสงวัน โจนธรรม , 2549)

ในการวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยขอสรุปว่าการรักษาความปลอดภัยคือ การดูแลรักษาความ มั่นคงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งในปัจจุบันเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากทำให้มี หน่วยงานหลายหน่วยงานเกิดขึ้นมาเพื่อดูแลเรื่องรักษาความปลอดภัยโดยเฉพาะทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชน โดยมีพนักงานรักษาความปลอดภัยเป็นผู้ที่คอยดูแลรักษาความปลอดภัย ตามสถานที่ ต่างๆ

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์ได้รับความสนใจทั้งภายในและภายนอก ประเทศ ซึ่งงานเขียนผลงานวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปโดยสังเขปได้ดังต่อไปนี้

(ชูเกียรติ ตังคโนภาส , 2539) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการควบคุมมาตรฐานธุรกิจการ รักษาความปลอดภัยของเอกชนโดยกลไกทางกฎหมาย พบว่า เมื่อรัฐให้เอกชนเข้ามาช่วยเหลือ แบ่งเบาภารกิจ รัฐควรมีมาตรการการควบคุมการรักษาความปลอดภัยของเอกชน เพื่อให้มี คุณภาพ มาตรฐาน

Koen Dewettinck&Maaïke Van Ameijde ,2550 ทำการวิจัยถึงการกระจายอำนาจใน การทำงานไปยังพนักงานด้านหน้า (frontline) ที่ต้องทำงานกับลูกค้าโดยตรง ซึ่งจากทฤษฎีการ ทำงานของพนักงาน พนักงานจะรู้สึกมั่นใจในการทำงานที่จะประสบผลสำเร็จและทำงานงาน อย่างมีความสุขมากกว่าอยู่ในภาวะหวาดกลัวที่จะเกิด ความล้มเหลว (Koen Dewettinck&Maaïke Van Ameijde ,2550 อ้างจาก Martinko & Gardner, 1982) บทบาทการ กระจายอำนาจของหัวหน้าไปสู่พนักงานด้านหน้า (frontline) นี้จะมีผลต่อการทัศนคติในการ ทำงานของพนักงานและความผูกพันกับองค์กรโดยตรง

C. Harry Hui ,Warren C. K. Chiu , Philip L. H. Yu , Kevin Cheng and Herman H. M. Tse ,2550 กล่าวว่าพฤติกรรมด้านผู้นำของหัวหน้างานไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในของการทำงานเป็นกลุ่ม (Kerr & Jermier, 1978) กล่าวถึงสมมุติฐานหลัก เรา สามารถกำหนดวิธีคิดต้นแบบการ ลักษณะบทบาทของการบริการที่เกิดจากผลของพฤติกรรมผู้นำ ของหัวหน้างาน ได้ว่าเมื่อองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อ เงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการบริการที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และลูกค้า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานจะ

มีผลแตกต่างกันอย่างสำคัญต่อผลการบริการที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อการบริการที่เป็นอยู่ดีแล้ว พฤติกรรมดังกล่าวจะไม่มีส่วนสร้างความแตกต่าง สมมุติฐานนี้ได้จากการทดสอบคุณภาพการบริการของพนักงานส่วนหน้า 511 คน จาก 55 กลุ่มงานใน 6 องค์กรที่ให้องค์กรด้านบริการ พบว่าคุณภาพงานบริการของพนักงานจะต่ำเมื่อ การบริการทั่วไป และพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานบกพร่อง อย่างไรก็ตามเมื่อ การบริการทั่วไปอยู่ในสภาพไม่เหมาะสม แต่พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลสามารถชดเชยทำให้คุณภาพการบริการที่ได้ยังสามารถรักษามาตรฐานไปยังลูกค้าภายนอกได้ แต่เมื่อพฤติกรรมผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ การบริการทั่วไปอยู่ในภาวะที่เหมาะสมจะไม่มีผลด้านลบต่อคุณภาพการบริการต่อลูกค้าภายใน

Darline Vandaele, 2007 กล่าวว่า ในเรื่องของงานบริการนั้น พนักงานด้านหน้า (frontline) มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการแลกเปลี่ยนการบริการ กล่าวคือ พนักงานเหล่านี้ส่งการบริการไปยังลูกค้า เช่นผู้บริโภคหรือองค์กรธุรกิจต่างๆ เป็นความรู้ที่รู้กันโดยทั่วไปว่าพฤติกรรมและผลงานที่ออกมาของพนักงานด้านหน้า (frontline) เป็นสิ่งที่เชื่อมต่อกัน (Darline Vandaele , 2007 อ้างถึง Schneider et al., 2005), อย่างไรก็ตามผลการศึกษาเรื่องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ-ผู้ขายได้มุ่งความสนใจไปที่ว่าระดับการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างองค์การของผู้ซื้อ – ผู้ขายมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างไรในแง่ระดับองค์การกับองค์การ (Darline Vandaele , 2007 อ้างถึง Haytko, 2004) โดยที่ไม่ได้สนใจในแง่ของความร่วมมือของพนักงาน การศึกษาส่วนใหญ่ในเรื่องการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์การได้มุ่งความสนใจไปที่ความสัมพันธ์ในแง่ที่ว่าองค์การทั้งสองแห่งที่มีอิทธิพลต่อกันซึ่งเป็นลักษณะปกติของการตลาดขององค์การ(Darline Vandaele , 2007 อ้างถึง Haytko, 2004) โดยไม่ได้ระบุในเรื่องความสัมพันธ์ในส่วนของพนักงานด้านหน้า (frontline) ที่มีอิทธิพล (Darline Vandaele , 2007 อ้างถึง Ferguson et al., 2005) ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์เรื่องของการแลกเปลี่ยนนั้น ไม่ได้กล่าวถึงบทบาทของคนและความจำเป็นในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ แม้ว่าจะสามารถนำไปปรับปรุงใช้กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ-ผู้ขายได้ (Darline Vandaele , 2007 อ้างถึง Hutt et al., 2000)

บทบาทและพฤติกรรมของพนักงานด้านหน้า (frontline) จะมีผลหลักในธุรกิจงานบริการ และสามารถเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร(Darline Vandaele , 2007 อ้างถึง Schneider et al.) พฤติกรรมดังกล่าวสามารถสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบบทบาทหน้าที่การทำงานโดยตรงและบทบาทพิเศษ โดยบทบาทโดยตรงคือการติดต่อโดยตรงกับ ลูกค้า หรือผู้รับบริการ และบทบาทพิเศษคือการติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ภายในองค์กรของตนเอง (Darline

Vandaele , 2007 อ้างถึง Bettencourt and Brown) ซึ่งเป็นผลต่อการทำงานทั้งการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน และการสื่อสารภายในองค์กรที่จะส่งผ่านงานบริการไปยังลูกค้าหรือผู้รับบริการ

นอกจากนี้ Horace L. Melton , 2007 เสนอความคิดเห็นที่ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานด้านหน้า (frontline) โดยที่การมีส่วนร่วมของพนักงานด้านหน้า (frontline) นั้นเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมการทำงานบริการขององค์กร ซึ่งบทบาทการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมภายในองค์กรนั้น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร ในการสร้างความเข้าใจและความรู้สึกในการทำงาน ทักษะคติในการทำงานที่เป็นผลบวก โดยการถ่ายทอดการรับรู้ด้านสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงานด้านหน้า (frontline) นี่เป็นต้น

แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าการทำงานที่พนักงานด้านหน้า (frontline) มีส่วนร่วมในการทำงานแล้ว จะมีผลโดยตรงกับผลการทำงาน เพียงแต่เป็นการรับรู้ความต้องการของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ และเป็นการปรับปรุงทัศนคติในการทำงานซึ่งสิ่งนั้นจะสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพ และการส่งมอบงานบริการ (Horace L. Melton , 2007)

Christo Boshoff, Janine Allen, 2000 ได้ศึกษาพิจารณาถึงผลกระทบที่ว่าปัจจัยขององค์การบางประการสามารถมีได้จากความสามารถในการบริการขององค์กรนั้นๆ เพื่อคืนความไม่พอใจของลูกค้าไปสู่ความพึงพอใจได้โดยผ่านการบริการที่ดีขึ้น อีกนัยหนึ่ง การตรวจสอบตัวแปรต่างๆในองค์การอันมีผลกระทบ (เช่น ประสิทธิภาพ คุณสมบัติ) สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานในส่วนงานบริการของพนักงานด้านหน้า (frontline) ดีขึ้น และยังช่วยประเมินผลกระทบที่ทำให้งานบริการดีขึ้นออกมาเป็นสองตัวแปรคือความตั้งใจลาออก และความพึงพอใจในงาน ผลแสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นอิทธิพลในด้านบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านหน้า (frontline) ที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับการให้อำนาจในการทำงานและการมอบรางวัลชมเชยในการทำงานสำหรับการทำงานบริการที่ยอดเยี่ยม และเมื่อพนักงานด้านหน้า (frontline) แสดงผลการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาจะมีการลาออกน้อยลงและมีรายงานระดับความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

Roland T. Rust, Greg L. Stewart, Heather Miller, Debbie Pielack, 1996 กล่าวถึง ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับอัตราการลาออกที่สูงของพนักงานเพราะความไม่พอใจในงานของพวกเขา เนื่องจากคุณสมบัติของพนักงานกลายเป็นสิ่งที่ยากในการรักษาพนักงานไว้ องค์การต้องการเน้นการเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน ข้อเสนอแนะอย่างหนึ่งที่สามารถใช้ประโยชน์เป็นวิธีการสำหรับเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานคือการมองว่าพนักงานเป็นเหมือนลูกค้า และจากวิธีการวัดความพึงพอใจของลูกค้านั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการวัดทัศนคติของพนักงานได้ อีกทั้ง

ยังแนะนำว่าการเปรียบพนักงานเป็นเหมือนลูกค้ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง และจากการทดสอบผลของการใช้วิธีการนี้ส่งผลให้สามารถเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและยังเป็นการรักษาพนักงานด้วย

การแก้ปัญหาของพนักงานด้านหน้า (frontline) เริ่มต้นที่ลูกค้า โดยลูกค้าเป็นผู้ร้อง (Hayes-Roth, 1977; Smith and Bolton, 1998; Bitner et. al. 1994 อ้างใน Soumya Sivakuma, 2006) หรือผ่านพฤติกรรมของลูกค้า (Shure, 1996; Keates, 1998 อ้างใน Soumya Sivakuma, 2006) นักวิจัยบางท่านกล่าวว่าให้มองอย่างกว้างเรื่องความพยายามในการแก้ปัญหาของพนักงานด้านหน้า (frontline) เช่น Shostack (1984,) กล่าวว่า การแก้ปัญหาให้ลูกค้าจะเกิดขึ้นขณะมีการให้บริการและ Peter and Olson (1993) กล่าวว่า เนื่องจากการที่พนักงานด้านหน้า (frontline) หลีกเลียงไม่ได้กับการเผชิญปัญหา ดังนั้นควรที่จะพิจารณาธรรมชาติของปัญหาต่างๆ ของพนักงานด้านหน้า (frontline) และลูกค้าโดยไม่จำกัดเพียงแค่หาทางแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์อย่างเดียว การแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมของลูกค้าหลายปัญหาไม่สามารถทำได้ง่าย ดังนั้นการดูแลลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยแก้ไข้ปัญหา และการแก้ปัญหาก็ประเมินค่าของลูกค้าคือการที่พนักงานด้านหน้า (frontline) มีพฤติกรรมที่ชัดเจน มีเหตุมีผล (Sirdeshmukh, 2002) นอกจากนี้เป้าหมายการแก้ไข้ปัญหาในเรื่องไหวพริบพนักงานด้านหน้า (frontline) ต้องทำอย่างเร่งด่วนเพราะเป็นส่วนสำคัญหลังจากได้แก้ไข้ลักษณะเฉพาะไปแล้ว เพื่อให้ได้รับการยอมรับและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายของการให้บริการ (Vallacher and Wegner, 1987) ธรรมชาติของปัญหาด้านไหวพริบและเป้าหมายของการแก้ไข้ปัญหาไม่ใช่เฉพาะเจาะจงใครคนใดคนหนึ่งเพราะธรรมชาติของปัญหาจะแสดงถึงความคล่องแคล่วในการแก้ไข้ปัญหา (Smith and Bolton 1998, Kowlaski 1996 อ้างใน Soumya Sivakuma, 2006) ในขณะทีวิธี แนวทาง การลงทุนในกลไกของข้อมูลข่าวสารเช่นข้อมูลลูกค้า เป็นต้นและผู้มีหน้าที่ดูแลข่าวสารของพนักงานด้านหน้า (frontline) จะมีส่วนช่วยลดการกระทำที่ทำให้เกิดปัญหาที่ส่งผลต่อความเป็นธรรม ลดขนาดการจูงใจที่จะก่อให้เกิดความลำเอียงซึ่งเป็นปัญหาของความขัดแย้ง (Eisenhardt, 1988)

Samsup Joa and Sung Wook Shim, 2005 กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารพนักงานด้วยความเต็มใจนั้นส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (Samsup Joa and Sung Wook Shim, 2005 อ้างจาก Ainspan & Dell, 2000) และประสบความสำเร็จขององค์กร (Samsup Joa and Sung Wook Shim, 2005 อ้างจาก Baskin, Aronoff, & Lattimore, 1996) นอกจากความสำคัญของมันแล้ว การติดต่อสื่อสารพนักงานได้ถูกอภิปรายในรายละเอียดที่

ระบุอย่างจำกัดของการติดต่อสื่อสารที่mediate เช่น ผลกระทบของจดหมายเวียนภายในหรือ tactic การติดต่อสื่อสารภายในที่เป็นพิเศษ ด้วยความน่าสนใจ (Samsup Joa and Sung Wook Shim, 2005 อ้างจาก Cameron and McCollum 1993) พบว่า พนักงานมีแนวโน้มที่จะโปรดปรานการติดต่อสื่อสารแบบ interpersonal ไปจนถึงการติดต่อสื่อสารแบบ mediate เมื่อพวกเขาต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในการดำเนินงานขององค์การของพวกเขา

การให้ตัวอย่างการเกิดความสัมพันธ์ต่อสาธารณะ โดยการจัดการความสัมพันธ์ ในรูปแบบของการติดต่อสื่อสารพนักงานต้องการที่จะถูกจำกัดความใหม่ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการจัดการและพนักงาน มีการวิจัยเล็กน้อยทดสอบการสื่อสารพนักงานระหว่างการจัดการและพนักงานในรูปแบบของการสร้างความสัมพันธ์ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของงานศึกษานี้คือการค้นหาผลกระทบของการติดต่อสื่อสารในด้านการจัดการบนการสร้างความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างการจัดการและพนักงาน

การใช้การสำรวจถูกทำขึ้นกับกลุ่มของพนักงานประจำในเกาหลีใต้ในปี 2003 จาก 4 องค์การที่แตกต่างกันกับพนักงานแต่ละคนทั้งหมด 168 คน จากเดือนพฤษภาคมถึงเดือนมิถุนายน ปี 2003 กลุ่มตัวอย่างได้รับเลือกโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากบริษัทที่มีความหลากหลายได้แก่ บริษัทโฆษณา เอเจนซี บริษัทสายการบิน และธนาคารในท้องถิ่น ผลปรากฏว่าความสัมพันธ์ของการไว้วางใจมีความสัมพันธ์เป็นบวกกับการจัดการความสัมพันธ์ และแนะนำว่าพนักงานเหล่านี้ถ้าได้รับการติดต่อสื่อสารที่เป็นบวกจะมีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ของการไว้วางใจกับระดับการจัดการ

ผลการศึกษานี้ทำให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความไว้วางใจระหว่างการจัดการและพนักงานในหลายวิธี

อย่างแรก พนักงานรับรู้ถึงการสร้างความสัมพันธ์ของการไว้วางใจเมื่อพวกเขามีประสบการณ์ของการติดต่อสื่อสารแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลเกี่ยวกับองค์การของพวกเขาจากหัวหน้า ซึ่งผลแนะนำว่าวิธีการที่เป็นประโยชน์ คำแนะนำที่ช่วยได้ และการแบ่งปันข่าวสารขององค์การกับพนักงานทำไปสู่ความสัมพันธ์ของการจัดการกับพนักงาน

อย่างที่สอง การปฏิสัมพันธ์แบบการสื่อสารระหว่างบุคคลระหว่างการจัดการและพนักงานอาจจะเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าช่องทาง mediated ที่เป็นทางการ ในการนำข้อมูลขององค์การไปสู่พนักงาน dialogueที่เป็นประโยชน์ระหว่าง การจัดการและพนักงานส่งผลกระทบต่อทิศทางใหม่ใน public relation ซึ่งเป็นที่รู้จักในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ ยิ่งไปกว่านั้น

management's proactive engagementในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์สะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

การพบที่เป็นประโยชน์ของการศึกษานี้ทำให้เห็นว่าการสนับสนุนการจัดการเพื่อสร้างความสัมพันธ์แบบ การสื่อสารระหว่างบุคคล ไปสู่ความสัมพันธ์ที่เป็นบวกระหว่างการจัดการและพนักงาน และอีกเช่นกัน การพบของการศึกษานี้ยืนยันถึงผลกระทบของการติดต่อสื่อสารแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลที่เป็นบวกกับความสัมพันธ์ของการไว้วางใจ ความสัมพันธ์ของการไว้วางใจได้รับการปฏิสัมพันธ์ทางจิตวิทยาระหว่างสองพวกซึ่งทำให้เกิดการสนับสนุนความสัมพันธ์ จากการศึกษาก่อนหน้านี้ชี้ให้เห็นว่า ช่องทางการสื่อสารแบบ mediated เช่น newsletter หรือ video message ไม่ค่อยมีผลต่อจิตใจของพนักงานเหมือนช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล

Yunna Rhee (2004) สรุป บทบาทที่สำคัญซึ่งถูกอ้างได้แสดงในระบบการสร้าง ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมของมันนั้นนักวิจัยค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่สำคัญทั้งสามคือ ความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร การประชาสัมพันธ์พนักงาน และการประชาสัมพันธ์องค์กร พนักงานผู้มีความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรเป็นบวกและพนักงานผู้นั้นสามารถใช้กลยุทธ์การเติบโตอย่างสมดุลอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ขององค์กรกับสาธารณะไปในทางบวก เมื่อพนักงานมีความสัมพันธ์ในองค์กรและการประชาสัมพันธ์พนักงานไปในทางบวก สาธารณะภายนอกผู้ที่ติดต่อกับพนักงานเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะพัฒนาการประชาสัมพันธ์องค์กรไปในทางบวก การให้อำนาจแก่พนักงานสามารถเกิดขึ้นผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานในโครงการประชาสัมพันธ์ พนักงานยังพัฒนาเครือข่ายส่วนตัวกับพนักงานอื่น ๆ ผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานในโครงการประชาสัมพันธ์ซึ่งเพิ่มโครงสร้างของชุมชนภายใน โครงการประชาสัมพันธ์ซึ่งอยู่ระหว่างภายในและภายนอกสาธารณะนำไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางบวกภายในและระหว่างขอบเขตทั้งสอง ความเป็นผู้นำที่มองเห็นได้ การสนทนาที่ต่อเนื่อง การฟัง การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า และการติดต่อสื่อสารด้านการศึกษาดูกระบวนการขึ้นมาใหม่ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญส่งผลไปสู่การพัฒนาการประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่เป็นไปในทางบวก (Yunna Rhee, 2004)

Shu-hsien Liao and other ,2003 กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับกรณีศึกษานี้เป็นไปในทางที่ดี และพนักงานเหล่านั้นอยากจะแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่มีเงื่อนไขและโดยสมัครใจ ในทางกลับกัน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานบางส่วนกับบริษัทไม่ค่อยดี พนักงานเหล่านั้นไม่เต็มใจในการแบ่งปันความรู้ในการทำงานและ

ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายใต้ข้อตกลงที่มีเงื่อนไขการวิจัยนี้เสนอความเห็นเหมือนการจัดการความรู้สำหรับการโต้เถียงและการทำงานในอนาคต และ เห็นว่าความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางพฤติกรรม นอกจากนี้ งานที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ในองค์กรควรเป็นการจัดการความสัมพันธ์พนักงาน Siemieniuch & Sinclair (1999) ชี้ว่า ความเชื่อใจเปรียบเสมือนกาวที่โยงธุรกิจเข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้น ความเชื่อใจเป็นเกณฑ์สำคัญของการร่วมมือในการทำงานและเป็นสิ่งที่เล่นเมื่อให้คนแลกเปลี่ยนข้อมูล เพราะฉะนั้น ระบบสำหรับการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ความชำนาญต้องตระหนักให้รับรู้คุณค่าของรูปแบบการรับรู้ของความน่าเชื่อถือของความรู้อื่นบุคคล

สรุปผลคือ สมมติฐานทางสถิติ และทดสอบสถิติในสาขาของ Taiwanese finance and securities firm เพื่อทดสอบว่าความสัมพันธ์ของพนักงานกับกรณีศึกษาและทัศนคติและความตั้งใจของพวกเขาส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงานของพวกเขาของพวกเขา โดยการทดสอบ 4 สมมติฐาน พวกเขาพบความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและบริษัทที่ศึกษาเป็นไปในทางที่ดี และลูกจ้างเหล่านั้นต้องการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่มีเงื่อนไขและโดยสมัครใจ ในทางตรงกันข้าม ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างลูกจ้างและบริษัทที่ศึกษาไม่ค่อยดีอย่างน่าจะเป็น และลูกจ้างเหล่านั้นที่ไม่เต็มใจเพื่อที่จะแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานหรืออยู่ใต้เงื่อนไขข้อตกลง การวิจัยนี้เสนอความเห็นเหมือนการจัดการความรู้สำหรับการโต้เถียงและการทำงานในอนาคต ในตอนท้ายบทความนี้ลงความเห็นว่าการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางพฤติกรรม นอกจากนี้ งานที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ในองค์กรควรเป็นการจัดการความสัมพันธ์พนักงาน

Roper Greg, 2005 กล่าวว่าทักษะอย่างแรกของผู้จัดการที่ควรจะต้องเข้าใจและปฏิบัติในการสื่อสารระหว่างบุคคล เพราะเป็นพื้นฐานของทุกการกระทำในที่ทำงาน และยังช่วยให้ผู้ช่วยและผู้จัดการมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ กับกลุ่มทำงานได้ในสิ่งแวดล้อม ถ้าการปฏิสัมพันธ์เป็นไปในทางบวกจะสามารถช่วยให้บรรยากาศที่ทำงาน ทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมเป็นไปในทางบวกเช่นกัน เป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้าต้องเคารพพนักงานของพวกเขา ในปี 2004 Harvard Business Review ตีพิมพ์ว่า ในการสื่อสารระหว่างบุคคลมี 4 มิติและปัจจัยต่างๆ ซึ่งสิ่งที่ประกอบอยู่ในปัจจัยที่ว่า มีเรื่องผู้นำกลุ่มและการจัดการความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ของพนักงานในที่ทำงานจะเป็นตัวทดสอบหัวหน้าของพวกเขาในทุกอุตสาหกรรม

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปเป็นแนวทางการศึกษาที่ผ่านมาได้เป็นสามแนวทาง คือ

1. การศึกษาเชิงพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องความสัมพันธ์ มีการศึกษา ในรูปแบบของลักษณะพฤติกรรมองค์การ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาที่ผลของการมีความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลต่อ ผลการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไร โดยใช้หลักการพฤติกรรมองค์การ และทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสมมติฐานของการระบุความสัมพันธ์
2. เป็นการศึกษาบนพื้นฐานของปัจจัยเบื้องต้น บนแนวคิดด้านแรงงานสัมพันธ์ในรูปแบบการปฏิสัมพันธ์แบบเป็นทางการ คือบนพื้นฐานด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับด้านแรงงาน ฯลฯ
3. กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษจะไม่มีการศึกษาในระดับอาชีพพนักงานรักษาความปลอดภัย

การศึกษา ในแนวทางแรกนั้นยังไม่มีการศึกษาในรูปแบบการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ โดยการศึกษาที่ผ่านมาจะเป็นการระบุผลของการมีความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลที่ดีต่อทั้งผลงาน และภาพลักษณ์ของพนักงาน และขององค์กร และเป็นการศึกษาโดยเอาความสัมพันธ์ที่ดีเป็นตัวแปรต้น เพื่อหาผลกระทบของความสัมพันธ์ที่ดีทั้งรูปแบบ ความสัมพันธ์ภายนอก และภายในองค์กร ที่เกิดขึ้นโดยการศึกษาโดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบของความสัมพันธ์ภายนอก จะมีผลต่อการประชาสัมพันธ์องค์กร และประชาสัมพันธ์ตัวพนักงาน การศึกษาผลกระทบของความสัมพันธภายในจะมีค่อนข้างน้อย แต่จะมีความสำคัญในการศึกษาเพิ่มขึ้น เนื่องจากการศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกันถึงความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลถึงกันจึงมีการศึกษาความสัมพันธ์ภายในมากขึ้น ช่องว่างที่ยังไม่ได้มีการศึกษา ที่พบคือยังไม่มีการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารความสัมพันธ์ โดยตรงการศึกษานี้จะตอบคำถามย้อนกลับไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ภายในได้

การศึกษาแนวทางที่สองที่เคยมีการศึกษามานั้น ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎข้อบังคับด้านแรงงาน จะศึกษาปัจจัยที่เป็นพื้นฐานการดำรงชีวิตมากกว่า ปัจจัยด้านอื่นๆ โดยการศึกษาที่ผ่านมามักตอบคำถามบนพื้นฐานของค่าตอบแทน ระเบียบ วิธีการทำงาน ข้อปฏิบัติ ช่องว่างที่ยังไม่มีการศึกษาที่งานวิจัยนี้จะตอบคำถามได้คือการทดสอบสมมติฐานด้านปัจจัยทางการสื่อสาร ภาวะผู้นำ การขัดแย้ง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน การแบ่งปันความรู้ ฯลฯ ที่จะส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ภายในได้หรือไม่

การศึกษาแนวทางที่สาม การให้บริการรักษาความปลอดภัยขององค์การเอกชนเป็นธุรกิจบริการ การดำเนินงานขององค์การรักษาความปลอดภัยเอกชนจะต้องมีระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการผลิตเน้นหนักทางการแสวงหาบุคลากร การฝึกอบรม การบริหารควบคุมและการตลาด ธุรกิจรักษาความปลอดภัยจึงเป็นธุรกิจที่ก่อตั้งได้ง่ายให้ผลตอบแทนเร็ว ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจรักษาความปลอดภัยขององค์การรักษาความปลอดภัยเอกชนขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ โดยดูจากผลงาน ชื่อเสียง และความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ (สมาคมผู้บริหารงานรักษาความปลอดภัยแห่งประเทศไทย, 2541, น.24)

ซึ่งทางภาครัฐบาลมีโครงการขนาดใหญ่ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนด้านความปลอดภัยจำนวนมาก เช่น สนามบินสุวรรณภูมิ ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร โครงการมักกะสัน คอมเพล็กซ์ โครงการเอ็นเนอร์จี คอมเพล็กซ์ซึ่งจะเป็นศูนย์รวมด้านธุรกิจ ที่พักอาศัย เอ็นเตอร์เทนเมนต์ ศูนย์แสดงสินค้า และศูนย์ประชุม (รัชดาพรธณ อุดม, 2548)

นอกจากนี้ที่ผ่านมาส่วนใหญ่มุ่งกลุ่มประชากรที่ศึกษา จะเป็นกลุ่มพนักงานวิชาชีพ เช่น พยาบาล วิศวกร ครู อาจารย์ หน่วยราชการ ซึ่งเป็นวิชาชีพที่ค่อนข้างมีระดับการศึกษาสูง ในงานวิจัยนี้จะศึกษาในกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานรักษาความปลอดภัย ซึ่งการศึกษาในกลุ่มประชากรนี้ที่ผ่านมา มีเพียงการศึกษาด้านความพึงพอใจ ด้านประสิทธิภาพ ด้านยุทธศาสตร์การบริหารโดยภาพกว้าง ไม่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ภายใน ดังนั้นการวิจัยนี้จะตอบคำถามด้านการบริหารความสัมพันธ์ของกลุ่มประชากรนี้ได้