

บทที่ 2

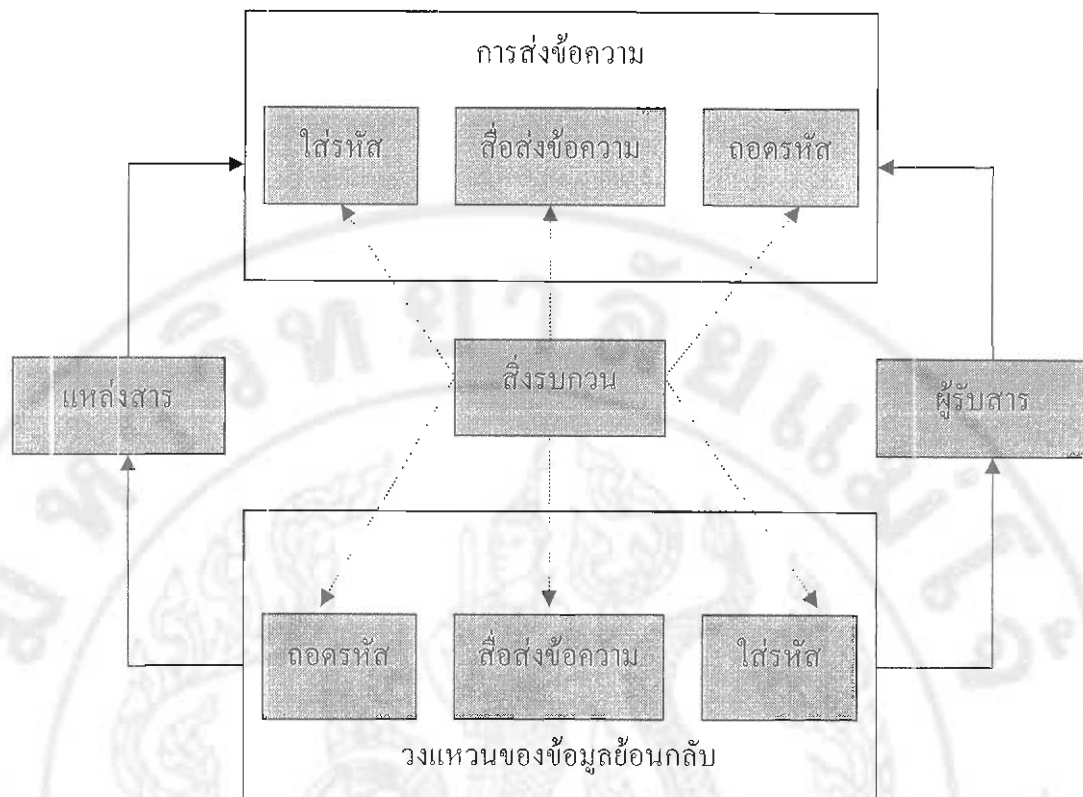
การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การของบุคลากร ศูนย์บำบัดรักษาเสพติค เชียงใหม่ โดยมุ่งศึกษาถึงสภาพพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์การ ตลอดจนนำผลการวิจัยที่ได้มาปรับปรุงพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้ตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. กระบวนการติดต่อสื่อสาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสาร
3. ความหมายของการสื่อสารในองค์การ
4. หลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร
5. แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของการสื่อสารในองค์การ
6. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและการบริหารงาน
7. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การราชการ
8. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การที่ประสบความสำเร็จ
9. ทฤษฎีการจัดการกับความไม่เข้าใจและความกังวลใจ
10. ทฤษฎีองค์การเชิงพฤติกรรม ของ Likert : ทฤษฎีระบบที่ 1-4

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

Everett M. Rogers อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม (2547, 262) ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารว่าเป็น กระบวนการทางสังคมที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างแหล่งสาร (sources) กับผู้รับสาร (receiver) โดยทุกองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการสื่อสารมีความสำคัญ ถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดมีความผิดปกติเกิดขึ้น ข้อความอาจจะไม่สามารถสื่อไปยังผู้รับสารให้เข้าใจตรงกับความต้องการของผู้ส่งสารได้ ซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสารมีดังนี้



ภาพ 1 องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสาร

1. แหล่งสาร (source) หมายถึง สิ่งที่กำลังกำเนิดข่าวสารขึ้น ซึ่งอาจเป็นบุคคล กลุ่มคน หรือองค์การ ก็ได้
2. การใส่รหัส (encoding) เป็นกระบวนการใส่ข่าวสารให้เป็นรหัส หรือ การเปลี่ยนข่าวสารซึ่งอยู่ในรูปแบบหนึ่งให้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งในรูปสัญลักษณ์ที่สามารถแปลความหมายได้ โดยสัญลักษณ์อาจจะเป็นคำ จำนวน รูปภาพ เสียง หรือการเคลื่อนไหวทางกายภาพ ที่ผู้รับสารสามารถถอดรหัสได้ นั่นคือ ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องรับรู้ความหมายในสัญลักษณ์นั้นๆ เหมือนกัน
3. การส่งผ่านข้อความ (transmission) เป็นกระบวนการที่นำข้อความที่อยู่ในรูปสัญลักษณ์ไปสู่ผู้รับสารโดยการผ่านช่องทางการสื่อสารซึ่งอาจเป็นช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การพูด การสัมผัส ตลอดจนกระทั่งช่องทางการสื่อสารมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือโทรทัศน์ เป็นต้น

4. การถอดรหัส (decoding) เป็นกระบวนการแปลความหมายข้อมูลข่าวสารของผู้รับสาร โดยผู้รับสารจะใช้ความรู้และประสบการณ์ของตนเองในการแปลความหมายของข่าวสารที่อยู่ในรูปสัญลักษณ์ เพื่อให้การแปลความหมายตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารให้มากที่สุด ซึ่งหากการแปลความหมายมีความแตกต่างกันก็แสดงว่าการสื่อสารไม่เป็นผล ความเข้าใจผิดพลาดก็จะเกิดขึ้น

5. ผู้รับสาร (receiver) อาจเป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์การที่พยายามจะทำความเข้าใจในความหมายของข่าวสาร เพื่อสนองตอบต่อข่าวสารที่ได้รับ

ทักษะสำคัญในการรับข่าวสารคือการฟังที่ดี ถ้าผู้รับข่าวสารไม่ตั้งใจฟังผู้ส่งสาร ความเข้าใจในข่าวสารนั้นอาจขาดหายไป การฟังจึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นที่จะต้องมีความตั้งใจและสนใจเป็นพิเศษจากผู้ฟัง เพื่อให้ได้ข่าวสารอย่างสมบูรณ์มากที่สุด

6. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นการตอบสนองของผู้รับสารที่มีต่อข่าวสารที่ได้รับ ข้อมูลป้อนกลับที่น่าเชื่อถือจะต้องบอกแหล่งที่มาของผู้รับข่าวสารว่าได้รับและมีความเข้าใจต่อข่าวสารอย่างไร ข้อมูลป้อนกลับอาจทำได้โดยง่าย เช่น การโทรศัพท์แจ้งผล การที่พนักงานสนองตอบต่อคำสั่งของผู้บริหาร โดยคำพูดหรือการเขียนซึ่งเป็นเครื่องชี้ว่าพนักงานเหล่านั้นเข้าใจข้อความที่ได้รับหรือไม่

7. สิ่งรบกวน (noise) เป็นสิ่งที่แทรกแซงกระบวนการสื่อสาร สิ่งรบกวนสามารถเกิดขึ้นได้ในจุดใดจุดหนึ่งของกระบวนการสื่อสารประเภทหลักเรียกว่า “ช่องทางสิ่งรบกวน” ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้การสื่อสารไม่บรรลุผลที่ต้องการ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นเมื่อข่าวสารหรือความหมายของข้อความถูกบอกกล่าวกันอย่างน้อยสองคน ดังนั้น การสื่อสารจึงต้องรวมการสนองตอบกลับจากผู้รับสาร ผู้ส่งสารไม่สามารถทราบผลของการส่งข่าวสารได้หากไม่มีการตอบกลับจากผู้รับสาร

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสาร

พฤติกรรมสื่อสาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกซึ่งสัญลักษณ์ที่มีลักษณะบ่งบอกว่าเป็นการสื่อความหมาย โดยอาศัยกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ ตลอดจนประสบการณ์ระหว่างกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (ขวัญเรือน กิตติวัฒน์, 2536: 5) ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมสื่อสารประกอบด้วยประเด็นหลักๆ ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ กล่าวคือ การแสดงออกซึ่งการติดต่อสื่อความหมายของมนุษย์ในสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด อีกทั้งไม่มีขอบเขตอย่างแน่ชัด ผู้ร่วมกระบวนการสื่อสารทั้งสองฝ่าย คือผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างสลับเปลี่ยนบทบาทสลับกันไปมาอัตโนมัติ ต่างฝ่ายต่างแสดงปฏิกิริยาตอบโต้และตอบสนองระหว่างกันและกันจนกระทั่งเกิดความเข้าใจร่วมกัน ดังนั้น กระบวนการแห่งพฤติกรรมการสื่อสารจึงเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นวงจรต่อเนื่องกันไปตลอดเวลา จนบางครั้งเราอาจไม่รู้สึกรู้สึหรือตระหนักว่าตนเองกำลังกระทำการกิจกรรมด้านการสื่อสารอยู่ วงจรของกระบวนการพฤติกรรมการสื่อสารประกอบด้วยพฤติกรรมด้านการเข้ารหัส (encoding behavior) พฤติกรรมการถ่ายทอดและการรับ (transmitting receiving behavior) พฤติกรรมการถอดรหัส (decoding behavior) และพฤติกรรมการตีความหมาย (interpretive behavior)

2. พฤติกรรมการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางจิตวิทยากระบวนการทางสังคม และกระบวนการทางวัฒนธรรม การกระทำหรือการแสดงออกซึ่งกิจกรรมด้านการติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ยากแก่การคาดหมายและวิเคราะห์ ปฏิสัมพันธ์ในการติดต่อระหว่างมนุษย์มิได้เกิดจากพฤติกรรมการตีความหมายเฉพาะเนื้อหาสาระของสารที่เป็นตัวกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้ร่วมกระทำการสื่อสารจะสร้างหรือกำหนดความหมายตามลักษณะปัจจัยจิตวิทยาส่วนบุคคล ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความทรงจำ ความหวัง หัตถคติ ความกลัว เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีแรงกระตุ้นจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ กรอบแห่งการดำรงชีวิตในสังคม ซึ่งหมายถึง ปทัสถาน จารีตประเพณี จรรยาบรรณ กฎหมาย วัฒนธรรม เป็นต้น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตัวบุคคลเหล่านี้ ล้วนเป็นปัจจัยกระตุ้นหรือผลักดันให้การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์เป็นไปตามกรอบแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ อารมณ์ ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม เป็นต้น ทำให้ผลตอบสนองของพฤติกรรมการสื่อสาร เป็นไปตามลักษณะเฉพาะตัวบุคคลหรือเฉพาะกลุ่มสังคม ตัวอย่างเช่น บางคนหรือบางกลุ่มสังคมมีบุคลิกลักษณะพร้อมที่จะเปิดใจในการติดต่อสื่อสาร ยอมรับข่าวสาร ความรู้ และแนวคิดใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีแนวโน้มที่พร้อมที่จะแพร่กระจายข่าวสารและถ่ายทอดไปสู่บุคคลอื่น แต่ในทางตรงกันข้าม บางคนหรือบางกลุ่มสังคมอาจจะมีลักษณะเฉื่อยชาต่อการติดต่อสื่อสาร ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดใหม่ๆ ที่ขัดต่อความเชื่อหรือค่านิยมที่ยึดมั่นอยู่ดั้งเดิม บางครั้งพฤติกรรมการสื่อสารจึงมีผลตอบสนองไปในทางที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้กระทำการสื่อสาร ทั้ง 2 ฝ่าย เป็นสาเหตุให้การติดต่อสื่อสารล้มเหลว ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ร่วมกระทำการสื่อสารไม่มีกรอบแห่งการอ้างอิงและประสบการณ์ร่วมกัน

3. พฤติกรรมการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกระบวนการสื่อสาร หมายถึงว่า กระบวนการสื่อสารไม่ได้เกิดขึ้นในบรรยากาศที่ว่างเปล่า แต่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกกระบวนการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเมือง เศรษฐกิจ เป็นต้น ดังนั้น พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล จะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ด้วยสาเหตุประการใด และมีผลในลักษณะใดบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยและความผันแปรของปัจจัยสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ภายนอกกระบวนการสื่อสารด้วยส่วนหนึ่ง ปัจจัยดังกล่าวนี้ เช่น ด้านสรีระ เวลา โอกาส ระยะทางการเงิน เป็นต้น จึงมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการส่งเสริม หรือสะกิดกระตุ้นการกระทำการติดต่อสื่อสาร

4. พฤติกรรมการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณและจากการเรียนรู้ทางสังคม กล่าวคือ คนเราทุกคนมีสัญชาตญาณที่ต้องการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารมาโดยกำเนิดตามธรรมชาติ นับตั้งแต่วินาทีแรกที่ลืมตาดูโลก เด็กทารกส่งเสียงร้องเพื่อเป็นการบอกกล่าวอะไรบางอย่าง เช่น หิว ง่วงนอน ปวดท้อง เป็นต้น ครั้นเมื่อเติบโตขึ้น เด็กๆ จะเริ่มเรียนรู้และจดจำแบบอย่างการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารจากแม่แบบทางสังคม เริ่มตั้งแต่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ใกล้ชิด เช่น บิดา มารดา ครูอาจารย์ เพื่อนฝูง เป็นต้น อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า โครงสร้างและส่วนประกอบของระบบสังคม ต่างมีส่วนในการเตรียมและกำหนดรูปแบบแห่งพฤติกรรมการสื่อสาร เพื่อให้สมาชิกในสังคมนั้นได้เรียนรู้และถือเป็นแนวปฏิบัติสืบทอดกันไป เช่น การพนมมือไหว้เพื่อแสดงความเคารพ ทักทาย หรือขอบพระคุณ เป็นต้น

ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

บุญเลิศ ศุกคติก (2523: 2) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า การสื่อสารเป็นความพยายามของมนุษย์ที่ต้องการแลกเปลี่ยน (share) ข่าวสาร (information) หรือความคิด (ideas) ระหว่างกันเอง ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการ นั่นคือ มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงและต่อเนื่องตลอดเวลา กล่าวคือ ไม่มีที่สิ้นสุดในตัวเอง

Bass and Ryteland อ้างถึงใน บุญเลิศ ศุกคติก (2523: 2) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์การว่า เป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้ และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (ideas) ความรู้สึก (feeling) และทัศนคติ (attitude)

สมยศ นาวิการ (2527: 4) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ หรือบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร

จระไน แกดโกศล (2541: 543) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่า หมายถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เป็นการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน และตีความหมายข่าวสารภายในหน่วยงาน ระหว่างสมาชิกในหน่วยงานนั้น ๆ

เสนาะ ตีเยาว์ (2538: 187) ได้ให้ความหมายการสื่อสารระหว่างบุคคล ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคลในรูปแบบของการสื่อสารแบบพบหน้ากัน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในการส่งข่าวสาร

แม่นาส ขวลิต (2535: 8) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลว่า คือ การสื่อสารเฉพาะหน้าตัวต่อตัว ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร เพื่อสร้างและกระชับความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

Porter and Roberts (1976: 1558) ได้กล่าวถึงการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ (interactive process) ที่มีผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล และหน่วยงาน โดยใช้ภาษา เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

ดังนั้นการสื่อสารในองค์กรจึงหมายถึงการการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

หลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารโดยเฉพาะการสื่อสารในองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ Center for Communication Programs มหาวิทยาลัย John Hopkins ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดหลัก 7 ประการของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (The 7 c's of communications) ซึ่งประกอบด้วย (วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์, 2545: 3)

1. command attention การสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องทำให้ผู้รับสารเกิดความสนใจตั้งใจและเปิดใจที่จะรับสาร

2. cater to the heart and head การสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องกระตุ้นทั้งสมองและจิตใจของผู้รับสาร ทำให้ผู้รับสารมองเห็นถึงความเป็นตรรกะ เห็นด้วยในเหตุผลและตัดสินใจ มีความประทับใจในผู้ส่งสาร ทั้งด้านเนื้อหาและวิธีการในการส่งข่าวสารนั้น ๆ

3. call to action การสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องทำให้เกิดการตอบสนองโดยผู้รับสารต้องรู้ว่าผู้ส่งสารต้องการให้ทำอะไร

4. clarity of the message เนื้อหาสาระของสารต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ

5. communicate a benefit การสื่อสารที่ดีต้องทำให้ผู้รับสารรู้ถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งประโยชน์ทางด้านจิตใจ ร่างกาย เศรษฐกิจ สังคม และด้านอื่น ๆ

6. create trust การสื่อสารที่ดีต้องทำให้ผู้รับสารเกิดความไว้วางใจและมีความศรัทธาในผู้ส่งสาร

7. convey a consistent message เนื้อหาสาระต้องคงที่สม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่าการบริหารองค์การที่มีความสลับซับซ้อนให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีระบบการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การต่อไปได้

แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารในองค์การในที่นี้จะจำแนกประเภทการสื่อสารตามช่องทางการสื่อสาร 3 ประเภทอันได้แก่

1. การสื่อสารในแนวดิ่ง (downward communication) ในองค์การหมายถึงข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าหรือรู้กันในแง่ของการบริหารก็คือ ข้อมูลของผู้บริหารที่ส่งมายังผู้ปฏิบัติ การสื่อสารในแนวดิ่งถือเป็นแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิม และมีความสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชามิยอมต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (ทองใบ สุทธาริ, 2542: 275)

วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2545: 3) ได้อธิบายถึงข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาแจ้งหรือบอกกล่าวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าได้แก่

1. วิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นการวางเป้าหมายระยะยาวขององค์การให้บุคลากรในองค์การได้รับรู้ เพื่อให้บุคลากรได้รู้ทิศทางการดำเนินงานขององค์การว่าจะก้าวไปสู่ระดับไหน อย่างไร

2. พันธกิจขององค์การ เป็นการบ่งบอกถึงภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ที่จะนำองค์การบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ

3. นโยบายการบริหารงานขององค์กร โดยองค์กรจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ นอกจากนี้จะต้องระบุข้อมูลเกี่ยวกับกฎเกณฑ์หรือระเบียบวินัยต่างๆ ขององค์กร ขั้อาณหมายและแนวปฏิบัติที่พนักงานควรปฏิบัติ เป็นต้น

4. กระบวนการทำงาน เป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าจะต้องทำงานอะไร อย่างไร ตั้งแต่การเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการทำงาน

5. ยุทธวิธีการทำงาน เป็นข้อมูลที่บอกถึงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากลักษณะข้อมูลดังกล่าว ศูนย์บ่มัธยมศึกษาสาธาเสพตติ เเซงใหม่ได้มีการใช้ช่องทางการสื่อสารหลาย ๆ ช่องทาง ได้แก่ การเรียกพุดคุยโดยตรง การพุดคุยทางโทรศัพท์ การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร บอร์ดประกาศ แ่งในที่ประชุม อินทราเน็ต ซึ่งการที่จะเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร ไหนกับเรื่องใดนั้นก็จะพิจารณาตามความเหมาะสมของทั้งผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และสถานการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก

2. การสื่อสารในแนวตั้ง (upward communication) หมายถึงข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือ การส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร ตามปกติ ผู้ปฏิบัติงานติดต่อสื่อสารในแนวตั้งกับผู้บังคับบัญชาทั้งในด้านของการขอข้อมูลและการให้ข้อมูล ข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติส่งให้ผู้บริหารได้แก่

1. ปัญหาในการทำงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจแก้ไขได้ โดยหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา

2. ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการทำงานที่เห็นว่าจะให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย หรือความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์กรให้ดีขึ้น

3. บอกกล่าวถึงความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

4. คำถามเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนช่องทางในการสื่อสารที่ใช้ ได้แก่ การขออนุญาตเข้าพบเป็นการส่วนตัว การพุดคุยทางโทรศัพท์ การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การเสนอความเห็นในกลุ่มสังสรรค์ต่างๆ การประชุมอภิปราย การเขียนใส่กล่องแสดงความคิดเห็น และอินทราเน็ต เป็นต้น

3. การสื่อสารในแนวนอน (horizontal communication) คือ การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์กร ตามปกติเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันและมีหน้าที่การทำงานในลักษณะเดียวกัน หรือเป็นการสื่อสารที่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวโดยไม่เกี่ยวข้องกับสายการ

บังคับบัญชา การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพราะพื้นฐานของการสื่อสารนี้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่ต้องมีสิ่งจูงใจ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในแนวนอน มี 4 ประการคือ

1. เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ
3. เพื่อขอรับความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ
4. เพื่อการบอกกล่าวผลการทำงาน

นอกจากนี้การติดต่อข่าวสารในองค์กรที่ไม่เป็นทางการที่เรียกกันว่า “ข่าวลือ” ซึ่งถือว่าการสื่อสารในแนวนอนชนิดหนึ่งซึ่งสามารถเป็นตัวชี้อย่างหนึ่งของสุขภาพองค์การ (organization health) Davis and Newstrom (1988: 371) ได้อธิบายข่าวลือได้ดังนี้

“ข่าวลือเป็นปฏิกิริยาทางสังคมระหว่างกัน ข่าวลือเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงและผันแปรไปตามตัวบุคคล ข่าวลือเป็นตัวจูงใจให้มีการติดต่อสื่อสารกัน ทำให้คนมีอิสระที่จะพูด ดังนั้น ข่าวลือจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ”

นิตยา เงินประเสริฐ (2544: 198) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของข่าวลือว่ามีหลายประการ ได้แก่

1. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ระบายความคับข้องใจในการทำงาน
2. ทำให้สังคมมีความสอดคล้องตรงกัน ทำให้กลุ่มมีการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรมและผู้ที่เข้าทำงานใหม่ได้เรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ในองค์กร
3. ทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลงได้ เพราะเป็นการใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จได้รวดเร็ว

ส่วน เสนาะ ดิยาว (2538: 447) ได้กล่าวว่าข่าวลือหรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าการสื่อสารแบบเถาวัล (grapevine communication) เป็นการติดต่อสื่อสารส่วนตัว มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่สัมพันธ์กับงาน ไม่อาจคาดคะเนได้และไม่มีรูปแบบ แต่มีผลทำให้ข่าวสารกระจายไปทั่วทั้งองค์กรได้ดีกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ โดยผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้เลย เช่น ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งบางคนอาจได้รับการแสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ หรือ พนักงานผู้ที่ได้รับคัดเลือกไปดูงานในต่างประเทศอาจได้รับข่าวจากเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะมีคำสั่งจริงเสียอีก ข่าวที่พนักงานรู้ก่อนที่จะมีคำสั่งที่เป็นทางการนั้นเกิดขึ้นกระจายทั่วทั้งองค์กรเหมือนการกระจายของเถาวัลซึ่งบางครั้ง

ก็เป็นข่าวลือ อย่างไรก็ตามข่าวที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการนี้บางครั้งเป็นข่าวที่ไม่จริงและบางครั้งก็เป็นข่าวจริง แต่ข่าวลือก็มี อิทธิพลต่อพนักงาน ข่าวลือบางข่าวหากพนักงานยอมรับแล้วการที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติก็อาจก่อให้เกิดปัญหาหรือกระทำได้ยากกว่าการที่จะระงับข่าวลือเสียแต่ต้น การเกิดขึ้นของข่าวลือเป็นเพราะพนักงานได้รับข่าวสารไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทำให้การแปลความหมายของข่าวสารเป็นไปตามใจชอบและเพื่อสนองความต้องการของตัวเองมากกว่าที่จะคิดถึงความเป็นจริงหรือความเป็นไปได้ของข่าวสาร ข่าวลือจะไปกระตุ้นทัศนคติของพนักงานได้ทั้งในทางบวกและในทางลบ ซึ่งกระทบต่อการบริหารงานและนโยบายขององค์กร ดังนั้น ข่าวลือจึงมีอิทธิพลต่ออารมณ์ของพนักงานที่สร้างทั้งขวัญและสร้างความขัดแย้งสับสนให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นการชี้หรือเป็นสัญญาณในองค์กรว่าช่องทางการสื่อสารมีปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องแก้ไขปรับปรุง แสดงว่าข่าวสารที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ทั่วถึงหรือพนักงานไม่รู้จักความเป็นไปภายในองค์กรอย่างเพียงพอ องค์กรไม่ได้แจ้งข่าวสารให้พนักงานทราบตามจังหวะเวลาที่ควรจะเป็น ปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าเกิดข่าวลือก็คือ เมื่อพนักงานพบกันอย่างทางการมักจะพูดแต่เรื่องงานแต่เมื่อพบกันในช่วงรับประทานอาหารหรือระหว่างหยุดพักระหว่างทำงานจะพูดถึงข่าวที่เป็นส่วนตัว นอกจากนี้ ข่าวลือจะบ่งชี้ให้ผู้บริหารเข้าใจถึงทัศนคติของพนักงานว่าภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของผู้บริหารกับของพนักงานเป็นคนละความหมายกัน ประเภทของข้อมูลข่าวสารที่ผ่านการสื่อสารส่วนตัวมักเป็นข้อมูลที่ไม่มีความแน่นอนและเป็นความลับซึ่งองค์กรไม่ต้องการให้ใครรู้หรือไม่ให้ผ่านช่องทางการสื่อสารตามปกติขององค์กร

Phillip (1980: 196) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะจัดการและควบคุมข่าวลือโดยเปิดให้มีช่องทางการสื่อสารทุกช่องทางเพื่อเผชิญกับข่าวลือโดยชี้แจงข้อเท็จจริงป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเกลียดชังหรือเบื่อหน่ายงานโดยการออกแบบงานให้ดีขึ้น และพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารให้น่าเชื่อถือ ซึ่ง นิศยา บุญประเสริฐ (2545: 199) ได้ให้ข้อเสนอแนะกับผู้บริหารในการกำจัดจุดอ่อนของข่าวลือก็คือ การสร้างความสัมพันธ์แบบไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นนั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและการบริหารงาน

การสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน การจัดการตามทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารภายในองค์กรอาจมีความคิดในการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารโดยการเปลี่ยนระบบการจัดการให้เป็นไปใน

รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตามที่เห็นว่าเหมาะสมกับองค์การของตน ซึ่ง กริช สืบสนธิ์ (2537: 57) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงาน 3 ประการดังนี้

1. ผู้จัดการควรจะให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานที่เขารับผิดชอบ

2. ผู้จัดการควรอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของเขา ผลการวิจัยของ กรรณิการ์ ธรรมคุณ (2541: บทคัดย่อ) เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะการทำงานแบบประชาธิปไตย มีการรับฟังความคิดเห็น มีความเข้าใจและช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหามากที่สุด และการไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุดของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้จัดการควรจะลดสภาพการมองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรเสียบ้าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดความรู้สึกกดดันและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นิตยา เงินประเสริฐ (2544: 117) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่เพิ่มได้แก่ ความฉลาด ความรู้สึกที่ไวต่อความต้องการของคน เข้าใจงาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

นอกจากนี้ บรรยาภาศการจัดการที่สมบูรณ์ควรจะมีกรณีแบบนุเคราะห์โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความน่าเชื่อถือ มีการสื่อสารตรงไปตรงมา และชี้ว่าการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ สิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับการจัดการหรือการบริหารองค์การคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับการแสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่ง (Haney, 1973 อ้างใน กริช สืบสนธิ์, 2537: 57) เสนอวงจรแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสองประการดังภาพ 2



ภาพ 2 วงจรเสริมสร้างของการสื่อสาร

ในวงจรเสริมสร้าง จะเห็นได้ว่า เมื่อมีความไว้วางใจระหว่างฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการกับบุคคลสูง ย่อมทำให้การแสดงออกในการปฏิบัติงาน หรือผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย และจะเห็นตรงกันข้ามในวงจรเสื่อมทางขวามือ ในเรื่องความไว้นื้อเชื่อใจนี้หากพัฒนาไปถึงขั้นที่ว่าภายในองค์กรทุกคนมีความไว้วางใจกันมาก ย่อมเป็นที่คาดหมายได้ว่าผลการทำงานย่อมมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วยทั้งองค์การ การติดต่อสื่อสารประสานงาน การทำงานเป็นทีม จะเป็นผลดีกับองค์การโดยรวม การสื่อสารในองค์กรจะนำไปสู่การเสริมสร้างและกระชับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่การให้ความไว้วางใจและมิตรภาพที่ดีต่อกัน

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การราชการ

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เพื่อเป็นวิถีหรือแบบของการดำเนินชีวิตของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอาจได้มาโดยการเรียนรู้หรือโดยเป็นมรดกตกทอดกันจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง โดยมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงได้ (จุมพล หนิมพานิช, 2536: 111) ซึ่งวัฒนธรรมกับการบริหารงานในองค์การ เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวเนื่องและเป็นประโยชน์เกื้อกูลกัน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ทำให้มนุษย์มีความเข้าใจการกระทำของกันและกัน เมื่อเกิดความเข้าใจอันดีต่อกันก็จะเป็นการช่วยส่งเสริม แก่ไข และปรับปรุงการบริหารงานให้ดีขึ้น

วัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์การอาจมีความแตกต่างกัน เนื่องจาก องค์การถือเป็นหน่วยทางสังคมโดยเกิดจากการรวมกลุ่มกันของคนมากกว่าสองคนขึ้นไป เพื่อกระทำกิจกรรมอันใดอันหนึ่ง โดยมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น วัฒนธรรมในแต่ละองค์การจึงอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเหมือนบรรทัดฐานหรือแบบของการดำเนินงานของบุคลากรที่ยึดถือร่วมกันมายาวนาน ซึ่งบางครั้งก็ก่อประโยชน์ให้กับองค์การในแง่การเป็นปัจจัยที่ทำให้คนในองค์การรู้สึกเป็นกลุ่มหรือพวกเดียวกัน มีความสามัคคี แต่บางครั้ง วัฒนธรรมบางอย่างก็ไม่เอื้อต่อการบริหารงานในองค์การ

สำหรับองค์การราชการไทย ซึ่งถือเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมไทย พบว่า มีบางวัฒนธรรมที่ทำให้การพัฒนางานล่าช้า หรือไม่พัฒนาเท่าที่ควร ได้แก่ วัฒนธรรมการเคารพนับถือผู้มีอาวุโส ผู้มีอำนาจบารมี และคนที่เก่งโดยสายเลือด ดังนั้น ในการบริหารงานในองค์การ ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชากลายเป็นผู้นำเผด็จการที่มักจะให้ความไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาน้อย และมองไม่เห็นความสำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ขององค์การอย่างเคร่งครัด ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วางแผนออก

คำสั่งและทำการตัดสินใจเอง ผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่รับคำสั่งและปฏิบัติตาม ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้นำลักษณะนี้มีผลเสียต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาตามมา

นอกจากนี้ ก็ยังมีวัฒนธรรมการเกรงใจ ไม่ต้องการเปิดเผยความรู้สึกโดยซ่อนหรือเก็บความรู้สึกไว้ในใจ เช่น หากไม่พอใจหรือเห็นอะไรไม่เหมาะสมก็เก็บเอาไว้ในใจ ไม่แสดงออกมาเนื่องจากมีความเกรงอกเกรงใจกัน ทำให้เมื่อเกิดปัญหาในองค์กรก็มักจะถูกสะสมไว้ ไม่มีการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ทำให้เกิดปัญหาซ้ำซากได้อีกแบบดินพอกหางหมู ความไม่กล้าเสี่ยงที่จะทำในเรื่องที่แปลกใหม่หรือท้าทายความสามารถโดยพิจารณาได้จากการทำงาน มักจะยึดระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ดังนั้น กระบวนการบริหารงานจึงเป็นแบบปกติวิสัยและกระทำไปด้วยการใช้ความระมัดระวังเป็นหลัก กล่าวคือ เคยยึดถือปฏิบัติอย่างไรก็ถือปฏิบัติเช่นนั้นเสมอ (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2535)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547: 128) ได้กล่าวถึงระบบราชการ (bureaucracy) ว่าเป็นการบริหารจัดการองค์การที่เน้นการควบคุมบังคับบัญชามากกว่าที่จะส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีฐานคิดที่ว่า มาตรฐานงานได้ถูกกำหนดไว้แล้วในรูปของระเบียบ กฎหมาย กติกา ดังนั้น การบริหารจัดการที่ถูกต้องคือต้องยึดระเบียบ กฎหมาย กติกาเป็นเป้าหมายแห่งความสำเร็จของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังเป็นองค์การที่มีการวางโครงสร้างองค์การแบบสูงและมีความซับซ้อน ดังนั้น จึงมีการก้าวถ่วงเหยียดกันอยู่ตลอดเวลา มีการกำหนดกฎเกณฑ์อย่างละเอียด มีการจัดสายการบังคับบัญชาลดหลั่นเป็นชั้น หลายชั้น เคร่งครัดในกฎระเบียบ และกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส โดยเชื่อว่าคนที่อยู่นานจะมีความชำนาญมากกว่าคนมาภายหลัง โดยมองข้ามความสำคัญของความรู้ความสามารถของคนรุ่นใหม่ กิจกรรมขององค์การจะถูกแบ่งเป็นกิจกรรมงาน โดยแต่ละตำแหน่งงานจะพยายามอธิบายถึงหน้าที่งานที่บ่งบอกถึงความชำนาญและอำนาจ ลดหลั่นกันเป็นชั้น ๆ จึงไม่นิยมการทำงานเป็นกลุ่ม กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบหลัก ๆ ขององค์การราชการ ดังนี้

1. เป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะ (specialization) กล่าวคือ แต่ละตำแหน่งงานต้องอธิบายลักษณะงาน และความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 2. มีกฎระเบียบที่ชัดเจน ทุกคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้
 3. ปฏิเสธความเป็นส่วนตัวไม่ว่าจะปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้มารับบริการ
- เน้นรูปแบบและความเป็นทางการ

4. มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันเป็นชั้นๆ ตามโครงสร้างองค์การแบบสูง ทำให้ใช้เวลาในการสื่อสารข้อมูลหรือการสั่งการมาก คนที่อยู่ชั้นที่ต่ำกว่าต้องเชื่อฟังคนที่อยู่ชั้นสูงกว่าให้เกียรติผู้อาวุโส

5. การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งต่างๆ จะพิจารณาจากคุณสมบัติและความชำนาญ จะไม่พิจารณาจากความชอบหรือไม่ชอบ

6. การทำงานต้องทำเต็มเวลา เวลาและปริมาณงานต้องสัมพันธ์กัน (time-motion study)

7. มีการบริหารงาน โดยแยกกิจกรรมเป็นส่วน ๆ

8. แยกงานส่วนตัวออกจากงานขององค์การชัดเจน

9. ความก้าวหน้าในตำแหน่งขึ้นอยู่กับความอาวุโสและความสำเร็จที่ผ่านมา

10. ให้ความสำคัญกับความคงทนถาวร เช่น ระบบเอกสารจะถูกจัดเก็บอย่างดี กิจกรรมงานเก่า ๆ หรือเหตุการณ์สำคัญที่มีมาก่อนจะถูกนำมาอ้างอิงและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

11. ให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติ และกระบวนการมากกว่าความสำเร็จของงาน

นอกจากนี้ ไสกอน ปลาภจน์ (2521 อ้างใน วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2535: 300-301) ยังได้กล่าวถึงข้อจำกัดของระบบราชการไทย และพฤติกรรมการบริหารของระบบราชการไทยว่าเป็นปัจจัยฉกฉวยอย่างหนึ่งที่ไม่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากว่า ระบบราชการไทยเป็นระบบที่ยึดประโยชน์ขององค์การและการใช้อำนาจเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์ในองค์การ กล่าวคือ

1. ข้อจำกัดเกี่ยวกับลักษณะของระบบราชการไทย

1.1 มีการจัดองค์การในรูปพีระมิด มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การวินิจฉัยสั่งการจำกัดอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง

1.2 มีการกำหนดลักษณะงานตามความชำนาญเฉพาะอย่างและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบตายตัว การถ่ายเทคนหรือการให้ความร่วมมือกันทำได้ยาก

1.3 ระบบการทำงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพในแง่ของการปฏิบัติงานมากกว่าการคำนึงถึงประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม

1.4 การสั่งการและการติดต่อสื่อสารกระทำเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นส่วนใหญ่

1.5 การสั่งการและการติดต่อสื่อสารกระทำในระหว่างผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ได้บังคับบัญชาในสายงานเดียวกันทั้งในรูปของการสั่งการและการรายงานผลการประสานงานกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นมีน้อย เป็นเหตุให้การปรึกษาหารือและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันมีจำกัด

1.6 การปฏิบัติงานยึดตัวบทกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับเป็นแนวทางอย่างเคร่งครัด ขาดการยืดหยุ่น ทำให้ล่าช้าเสียเวลา

1.7 ลักษณะโครงสร้างทางอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเป็นกันเองเพราะเกรงว่าความเป็นกันเองจะทำให้การปกครองบังคับบัญชาเสื่อมความสำคัญลง

1.8 ระบบการพิจารณาความดีความชอบหรือระบบการให้รางวัลตอบแทนยึดวิธีการมากกว่าผลงาน หรือเป็นการประเมิน “คน” (ตัวบุคคล) มากกว่า “งาน” (ผลงาน)

1.9 ระบบการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ได้มีการกำหนดแผนความก้าวหน้าไว้เป็นขั้นเป็นตอนโดยชัดเจน จึงทำให้ไม่รู้ว่าการทำงานควรเป็นไปในทิศทางใด ควรพัฒนาตนเองอย่างไร การทำงานจึงขาดการกระตือรือร้น

2. ข้อจำกัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารราชการไทย ที่มีการแฝงอิทธิพลระบบศักดินาทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่มีพฤติกรรมแบบพวกเจ้าขุนมูลนาย ได้แก่

2.1 พฤติกรรมอันเกิดจากค่านิยมการเป็นเจ้าคนนายคน เช่น รู้สึกว่าตนอยู่เหนือผู้อื่น ยึดมั่นถือมั่นในตัวเองเป็นที่ตั้ง ชอบใช้อำนาจ เป็นต้น

2.2 พฤติกรรมอันเกิดจากค่านิยมการเป็นลูกน้องที่ดี เช่น การเคารพในระบบอาวุโส (ผู้น้อยกับผู้ใหญ่) เป็นต้น

2.3 บรรยาการการทำงานมีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน มีการแบ่งเป็นพวกเป็นเหล่า

2.4 ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมักเป็นพวกหัวเก่า หวงอำนาจ และไม่นิยมการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากกลัวว่าจะมีผลต่อตนในทางลบ

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การที่ประสบความสำเร็จ

วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2545: 5) กล่าวว่า องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะประกอบด้วยปัจจัย 9 ปัจจัย อันได้แก่

1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร อันได้แก่ การบริหารงานอย่างเปิดเผยโปร่งใส (open management) ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (share vision) ความสามารถทำงานเป็นทีม (team spirit) มีบทบาทความเป็นผู้นำที่ชัดเจน (role clarity) และมีความน่าเชื่อถือ (trust)
2. ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบุคลากร
3. สามารถเข้าถึงข้อมูลได้
4. บุคลากรมีทักษะในการสื่อสาร
5. เรื่องที่สื่อสารเป็นเรื่องที่น่าสนใจ
6. เรื่องที่สื่อสารเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ
7. มีการรับรู้ผลประโยชน์ร่วมกัน
8. มีความสามัคคีในองค์การ
9. มีบรรทัดฐานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร

จุฑา เทียนไทย (2547: 401) กล่าวว่า ความน่าเชื่อนั้นเป็นสิ่งที่ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาควรยึดถือปฏิบัติเพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยไม่ให้เกิดความระแวงใจกัน ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดผลร้ายกับองค์การ ทำให้แตกความสามัคคี ทะเลาะเบาะแว้ง แบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย ซึ่งวิธีการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้บริหารสามารถทำได้ดังนี้

1. มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร สามารถถ่ายทอดความเป็นไปได้ในเรื่องข่าวสารต่าง ๆ ที่ตนได้รับรู้มากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการบอกเหตุผลรายละเอียดต่าง ๆ ที่ทำให้ตนต้องตัดสินใจในการบริหารงานในรูปแบบนั้น ๆ อะไรเป็นความจำเป็นที่ต้องทำ รวมถึงการนำข่าวสารมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำให้รู้ความเป็นไประหว่างกัน มีการถ่ายทอดและติดต่อสื่อสารกันตลอดเวลา สร้างความรู้สึกร่วมกันไว้วางใจซึ่งกัน และกันตามมา

2. แสดงความยอมรับนับถือ (respect) ยอมรับในคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. มีความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในกรณีที่มีการปูนบำเหน็จให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีการประเมินอย่างเป็นธรรมและยุติธรรมก่อนที่จะมีการจัดสรรผลตอบแทนหรือรางวัลการปฏิบัติงาน ในการให้รางวัลจะต้องไม่อยู่บนพื้นฐานที่ว่า

ผู้บริหารชอบพอกับใครคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ และเป็นลักษณะของการตอบแทนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่เป็นการตอบแทนจากผลลัพธ์ที่ประเมินได้ และทุกคนในทีมต่างเห็นความโปร่งใสในการตอบแทนในครั้งนั้นเป็นอย่างดี

4. มีความคงเส้นคงวาปฏิบัติตัวอย่างสม่ำเสมอ ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถพยากรณ์ได้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารจะเป็นเช่นใดหากเกิดกรณีนั้น ๆ

5. มีความรู้ความสามารถ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง มีมาตรการแก้ไขปัญหาที่ดีและนำมาใช้แล้วบังเกิดผลดีด้วย

ทฤษฎีการจัดการความไม่เข้าใจและความกังวลใจ

เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของ Gudykunst (1988, 1993 อ้างใน วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์, 2542: 65-67) ได้กล่าวไว้ว่าในการสื่อสารจะมีอย่างน้อยหนึ่งคนที่เป็นคนแปลกหน้า ซึ่งในขั้นแรกของการสื่อสารจะเต็มไปด้วยความกังวล ไม่แน่ใจ รู้สึกไม่สบายใจและไม่รู้จะอย่างไร Gudykunst ได้ให้ความหมายการสื่อสาร หมายถึง การลดความเข้าใจผิด/ความไม่เข้าใจให้มีน้อยที่สุด เขาได้อธิบายถึงปัจจัยหลักที่มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม 3 ปัจจัยด้วยกันคือ

1. ปัจจัยด้านทักษะการเข้าใจ อันได้แก่

1.1 เนื้อหาของสารนั้นตรงกับความต้องการของผู้รับสาร

1.2 เนื้อหาของสารมีความดึงดูดใจ/น่าสนใจ

1.3 ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเกี่ยวพันทางสังคม เช่น การอาศัยอยู่ใน

หมู่บ้านเดียวกันการนับถือศาสนาเดียวกัน

1.4 สามารถสื่อสารจากความคิดความเข้าใจของตนเอง

1.5 มีการเปิดรับข่าวสาร/ข้อมูลใหม่

2. ปัจจัยด้านทักษะความรู้ อันได้แก่

2.1 การมีเครือข่ายการสื่อสาร

2.2 มีความรู้ในเรื่องการสื่อสารนั้น ๆ มากกว่า 1 มิติ

2.3 มีความสามารถในการตีความและเสนอทางเลือกต่าง ๆ

2.4 มีความรู้ในการแยกแยะความเหมือนและความแตกต่าง

3. ปัจจัยด้านทักษะการสื่อสาร

3.1 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

3.2 ความสามารถอดทนต่อความคลุมเครือของข่าวสาร ความไม่เข้าใจต่าง ๆ

ได้คือ

3.3 ความสามารถในการจัดหมวดหมู่ของสาร

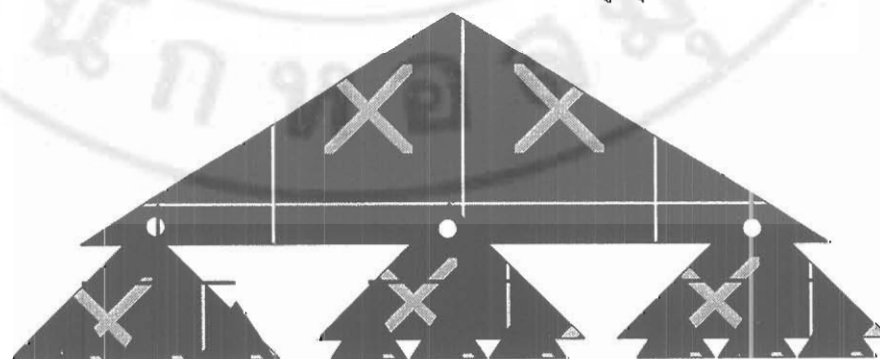
3.4 ความสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสื่อสารตามความเหมาะสม

3.5 ความสามารถในการจัดระบบและรวบรวมข่าวสาร

ทฤษฎีองค์การเชิงพฤติกรรม ของ Likert: ทฤษฎีระบบที่ 1-4

เป็นทฤษฎีองค์การเชิงพฤติกรรมเพื่อค้นหาความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ Likert, (1950 อ้างใน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2540: 60) ได้สรุปผลการวิจัยว่าผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนากลุ่มที่มีความยึดมั่นผูกพันและเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูงจะมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย Likert ซึ่งให้เห็นถึงคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงกระบวนการองค์การต่าง ๆ เช่นความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย และการควบคุม :

Likert ได้แยกประเภทขององค์การเป็น 4 ประเภทตามความแตกต่างของคุณลักษณะเหล่านี้ (เช่นการติดต่อสื่อสาร) ข้อมูลของแต่ละกระบวนการองค์การจะได้อาจมาแบบสอบถามและถูกนำมาใช้ในการแยกประเภทขององค์การเป็นระบบที่ 1 ระบบที่ 2 ระบบที่ 3 และระบบที่ 4 ตารางจะสรุปให้เห็นถึงคุณลักษณะของระบบที่อยู่ปลายสุดทั้ง 2 ด้าน (ระบบที่ 1 และระบบที่ 4) การประยุกต์ใช้หลักการจัดองค์การสมัยเดิมจะก่อให้เกิดองค์การแบบระบบที่ 1 และ 2 Likert ค้นพบว่าองค์การแบบระบบที่ 4 จะมีประสิทธิภาพสูงสุด

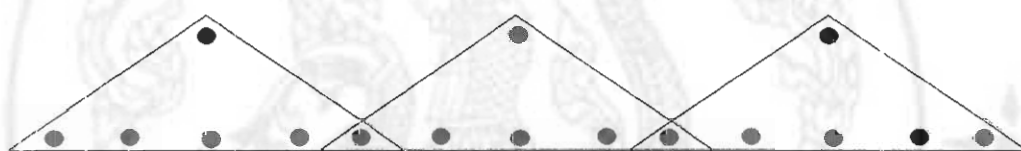


ภาพ 3 กลุ่มที่ซ้อนกันและหมวดเชื่อมโยง

ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการบรรลุถึงองค์การแบบที่ 4 แล้ว Likert ได้ให้ข้อเสนอแนะการประยุกต์ใช้แนวความคิดเบื้องต้น 3 อย่างคือ ความสัมพันธ์เชิงสนับสนุน การตัดสินใจโดยกลุ่มและเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง

Likert เสนอแนะให้มีโครงสร้างของกลุ่มที่ซ้อนกันที่ผู้บริหารแต่ละคนทำหน้าที่เป็น “หมุดเชื่อมโยง” ระหว่างกลุ่มที่อยู่สูงกว่าและต่ำกว่า (ภาพ 3) การเชื่อมโยงดังกล่าวนี้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มแทนที่จะเป็นบุคคลตามแนวความคิดเดิม

ความมุ่งหมายของโครงสร้างดังกล่าวนี้คือการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ตามแนวดิ่งและภายในกลุ่มให้ดีขึ้น และจัดตั้งกลุ่มงานขึ้นมาอย่างเป็นทางการที่ประกอบขึ้นด้วยผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขา นอกเหนือจากกลุ่มที่ซ้อนกันตามแนวดิ่งแล้ว Likert ได้เสนอแนะให้ใช้กลุ่มซ้อนกันตามแนวนอนที่สมาชิกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหรือ “หมุดเชื่อมโยงตามแนวนอน” (ภาพ 4) เพื่อให้มีการประสานงานการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนระหว่างแผนกงานต่าง ๆ ที่มีการดำเนินงานเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพด้วย



ภาพ 4 กลุ่มที่ซ้อนกันหรือหมุดเชื่อมโยงตามแนวนอน

ตามแนวความคิดของ Likert กลุ่มซ้อนกันตามแนวดิ่งและการบริหารโดยมีส่วนร่วมจะเป็นสิ่งประกันการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคาดหวังการมีส่วนร่วมร่วมกับผู้บังคับบัญชาของพวกเขาในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานตน ผู้บริหารต้องรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่กลุ่มจะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมจะเพิ่มความผูกพันของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการบรรลุถึงเป้าหมายมากขึ้น

1. องค์การระบบที่ 1

1.1 กระบวนการความเป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรับผิดชอบในการอภิปรายปัญหาการทำงานกับผู้บังคับบัญชาของพวกเขา ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการรับฟังความคิดเห็นของพวกเขาเลย

1.2 กระบวนการจูงใจ จูงใจด้วยความต้องการทางด้านร่างกาย ความมั่นคงและเศรษฐกิจเท่านั้น การใช้ความกลัวและการลงโทษ พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ

1.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารผ่านลงมาจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างและมีแนวโน้มจะถูกบิดเบือน ไม่ถูกต้องและเป็นที่สงสัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

1.4 กระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเกิดขึ้นที่ระดับสูงขององค์การเท่านั้น อำนาจหน้าที่การตัดสินใจรวมอยู่ที่ศูนย์กลาง

1.5 กระบวนการความเกี่ยวพันระหว่างกัน ไม่เปิดกว้างและถูกจำกัด ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนน้อยมากต่อการกำหนดเป้าหมาย วิธีการและกิจกรรมของแผนงาน

1.6 กระบวนการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายเกิดขึ้นที่ระดับสูงขององค์การ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วม

1.7 กระบวนการควบคุม การควบคุมถูกรวบอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง

1.8 เป้าหมายการปฏิบัติงาน ผู้บริหารงานต้องการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ต่ำ ผู้บริหารไม่มีความผูกพันต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

2. องค์การระบบที่ 2

2.1 กระบวนการความเป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาบ้างเล็กน้อย แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังมีความรู้สึกไม่เป็นอิสระในการอธิบายปัญหาการทำงานกับผู้บังคับบัญชาของพวกเขา

2.2 กระบวนการจูงใจ จูงใจด้วยการให้ค่าให้โทษและยังเน้นความต้องการทางด้านร่างกาย ความมั่นคง และเศรษฐกิจ พนักงานยังคงมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ

2.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารจะเน้นการสื่อสารผ่านลงมาจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างแต่ก็เริ่มที่จะเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบนในเรื่องที่ไม่ส่งผลกระทบต่ออำนาจการบังคับบัญชาของตน

2.4 กระบวนการตัดสินใจ อำนาจหน้าที่การตัดสินใจยังรวมอยู่ที่ศูนย์กลางแต่ก็มีการตัดสินใจบางประการที่อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้ โดยให้อยู่ภายในขอบเขตที่ผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ ต้องการ

2.5 กระบวนการความเกี่ยวพันระหว่างกัน ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังคงมีลักษณะระมัดระวังตัวเป็นพิเศษแฝงไว้ด้วยความกลัว ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังคงมีส่วนร่วมน้อยต่อการกำหนดเป้าหมาย วิธีการและกิจกรรมของแผนงาน

2.6 กระบวนการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายเกิดขึ้นที่ระดับสูงขององค์การ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วม

2.7 กระบวนการควบคุม การควบคุมยังคงถูกรวบอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางอย่างเข้มงวด

2.8 เป้าหมายการปฏิบัติงาน ผู้บริหารงานต้องการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่มากขึ้นแต่ก็ยังไม่เห็นความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

3. องค์การระบบที่ 3

3.1 กระบวนการความเป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ก็ไม่ถึงกับทุกกรณี โดยนโยบายหลักและการตัดสินใจโดยทั่วๆ ไปยังคงรักษาไว้กับผู้บริหารระดับสูง

3.2 กระบวนการจูงใจ จูงใจด้วยการให้รางวัล การลงโทษ ซึ่งนานๆ ครั้งถึงจะปรากฏ

3.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารผ่านขึ้นลงทั้ง 2 ทิศทาง กล่าวคือ ผ่านจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างและจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน

3.4 กระบวนการตัดสินใจ อำนาจหน้าที่การตัดสินใจยังคงรักษาอยู่ที่ศูนย์กลาง ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่ำลงมาสามารถตัดสินใจในบางเรื่องบางกรณีเองได้

3.5 กระบวนการความเกี่ยวพันระหว่างกัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะให้ความไว้วางใจและเชื่อถือกันตามสมควร

3.6 กระบวนการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันมากขึ้น

3.7 กระบวนการควบคุม การควบคุมน้อยลง โดยให้มีการกระจาย และมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติการในระดับที่ลดหลั่นกันลงมา

3.8 เป้าหมายการปฏิบัติงาน ผู้บริหารงานต้องการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง และเริ่มเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

4. องค์การระบบที่ 4

4.1 กระบวนการความเป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกเรื่อง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นอิสระในการอภิปรายปัญหาการทำงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทิชาพร เลิศสมบูรณ์ (2532) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริม อุตสาหกรรม พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจจากลูกน้องมาก และมีการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารมากย่อมส่งผลให้องค์ประกอบแต่ละด้านของความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสูงขึ้นไปด้วย

4.2 กระบวนการจูงใจ จูงใจด้วยความต้องการหลายอย่าง การใช้วิธีการแบบมีส่วนร่วม พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

4.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารผ่านไปมาอย่างอิสระตลอดทั้งองค์การ จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบนและตามแนวนอน ข่าวสารมีความถูกต้องและไม่บิดเบือน

4.4 กระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเกิดขึ้นในทุกระดับโดยผ่านทางกระบวนการกลุ่ม อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจถูกกระจายไปยังระดับต่ำ

4.5 กระบวนการความเกี่ยวพันระหว่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกันเปิดกว้าง ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อเป้าหมาย วิธีการ และกิจกรรมขององค์การ

4.6 กระบวนการกำหนดเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

4.7 กระบวนการควบคุม การควบคุมถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์การและให้ความสำคัญกับการควบคุมและการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4.8 เป้าหมายการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องการบรรลุถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง ผู้บริหารยอมรับถึงความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ภาคสรุป

จากหลักการและทฤษฎีต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคลากรทุกคนในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันและเกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามมา ดังนั้น พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปก็มักจะเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ดังนั้น พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยแค่ไหน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะขึ้นอยู่กับปัจจัยการสื่อสารหลายๆ ปัจจัย อันได้แก่ คุณสมบัติการเป็นผู้นำและความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ประเภทของการสื่อสารในองค์การ ช่องทางการสื่อสาร และสภาพการสื่อสารในองค์การ

การมีคุณสมบัติผู้นำและความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ก็จะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งถือเป็นผู้เริ่มต้นในกระบวนการสื่อสารในองค์การมีความน่าเชื่อถือ และ

สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวมาใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพตามมา

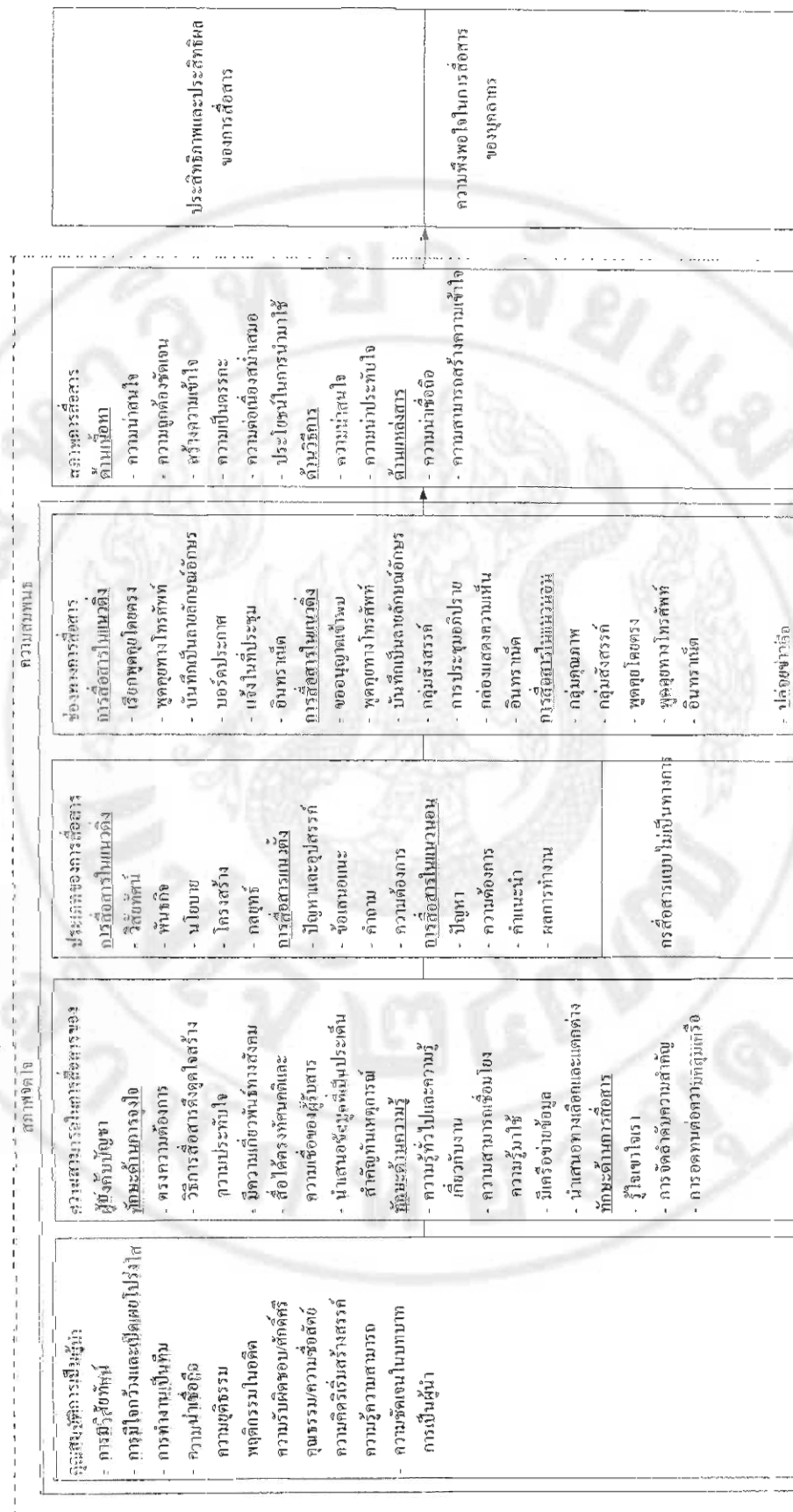
นอกจากนี้ การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับระดับการรับรู้ของผู้รับสารแต่ละระดับ โดยพิจารณาความต้องการการเปิดรับข้อมูลข่าวสารในแต่ละเรื่องของบุคลากรในแต่ละระดับ ก็จะทำให้สภาพการสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หากเกิดความไม่สมดุลของแต่ละปัจจัยขึ้น ก็อาจส่งผลให้บุคลากรในองค์กรต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารในช่องทางอื่นเพิ่มเติม เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตัว ซึ่งมักจะเป็นช่องทางที่องค์กรทุกองค์การไม่ต้องการให้เกิดขึ้น นั่นคือ การปล่อยข่าวลือ เนื่องจากมักจะส่งผลกระทบในทางลบและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรตามมา ดังนั้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการประเมินผลประสิทธิภาพของการสื่อสารในแต่ละครั้ง เพื่อที่จะได้รับทราบปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้ข้อมูลข่าวสารในองค์กรมีเพียงพอและทั่วถึงกับความต้องการของบุคลากร อันจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการสื่อสาร และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารตามมา

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิดพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร อันประกอบด้วย ปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ คุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ประเภทการสื่อสารในองค์กร ช่องทางการสื่อสารในองค์กร และสภาพการสื่อสารในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารในองค์กร และความพึงพอใจในการสื่อสารของบุคลากรต่อไป ดังภาพ 5

พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร



ผู้ฟังที่ดี

ภาพ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย