

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และรวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบความคิด หลักการ และเหตุผล สำหรับการจัดทำรายงานโครงการเฉพาะบุคคล เรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ต่อการสื่อสารภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
3. แนวความคิดเรื่องบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร
4. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. แนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการศึกษาร้านนี้เพื่อให้เห็นถึงสภาพการปฏิบัติงานในธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยจะกล่าวถึง เครือข่ายการสื่อสารทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ และความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์กรและในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน การสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคนและทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> เสนาะ ตีเียว, การสื่อสารในองค์กร (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538), น. 4-5.

การสื่อสารในองค์การ คือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน และบุคลากร ทุกระดับภายในองค์การซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ขององค์การและสังคม ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์<sup>2</sup>

สมยศ นาวิการ<sup>3</sup> กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อ บุคคลและกลุ่ม เพื่อที่จะให้มีการปฏิบัติตามแบบของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการประสานงานและการปฏิบัติหน้าที่ทางบริหารทุกอย่าง

ไมเยอร์ (Myers)<sup>4</sup> กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารในองค์การว่าอาจพิจารณาได้ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย เรียนรู้ความหมายของสิ่งต่าง ๆ จากการสื่อสาร
2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิด จากรูปแบบการสื่อสาร
3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ ระหว่างกัน

### วัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสารในองค์การ

เดเร็ก ทอริงตัน และเจน เวจแมน (Derek Torrington and Jane Weightman)<sup>5</sup> ได้ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์การไว้ดังนี้ คือ

1. เพื่อให้พนักงานทราบและเกิดการยอมรับและเกิดการปฏิบัติไปในทางเดียวกันใน กฎต่าง ๆ ขององค์การ
2. เพื่อให้ทราบและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ยังต้องการ

---

<sup>2</sup>กริช สืบสนธิ์, การสื่อสารในองค์การ (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), น. 17.

<sup>3</sup>สมยศ นาวิการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บรรณกิจ, 2527), น. 54.

<sup>4</sup>David G. Myers, "Study Guide to a Company," in Social Psychology, 7<sup>th</sup> ed. (Boston: McGraw-Hill, 2002), p. 63.

<sup>5</sup>Derek Torrington and Jane Weightman, Effective Management : People and Organization, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: Prentice-Hall, 1994), p. 72.

3. เพื่อรักษาคติพจน์ในการทำงานและพัฒนาความยึดมั่นต่อองค์กรและสมาชิกขององค์กร

4. เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน เช่น สิ่งที่ต้องกระทำมาตรฐานคุณภาพ เป็นต้น

จากนิยามความหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์กรจะเห็นได้ว่าการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดขององค์กรต้องอาศัยการสื่อสารเป็นสื่อกลางเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะการทำให้คนมีความคิดความเข้าใจที่เหมือนกันหรืออย่างเดียวกันย่อมจะทำให้การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร

ดังนั้นบทบาทของการสื่อสารจึงนับเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะทำหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันและระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กับองค์กร

### **แนวความคิดเรื่องเครือข่ายการสื่อสาร (Communication Network)**

องค์กรแต่ละองค์กรนั้นจะต้องประกอบด้วยสมาชิก ซึ่งสมาชิกแต่ละคนนั้นก็ต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน และการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกต่าง ๆ ในองค์กรจึงเกิดเป็นเครือข่ายการสื่อสารขึ้น

เครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กรสามารถอธิบายได้สองแบบ คือ<sup>6</sup>

#### **1. เครือข่ายการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Network Communication)**

การสื่อสารที่เป็นทางการ<sup>7</sup> หมายถึง การที่สารถูกส่งออกไปในองค์กรตามลำดับหรือลักษณะของภารกิจสารก็จะไหลตามสายอย่างเป็นทางการ สารจะถูกส่งข้ามหน่วยงานต่อเมื่อ

<sup>6</sup>กริช สืบสนธิ์, การสื่อสารในองค์กร, น. 79.

<sup>7</sup>กัลยิมา ไตทะคุณะ, “รูปแบบการสื่อสาร บรรยายากาสการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), น. 22.

ได้กำหนดในการปฏิบัติหน้าที่ จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในองค์การจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของสาร นอกจากนี้การสื่อสารอย่างเป็นทางการมักเน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่า ที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มักจะอยู่ในรูปของหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบ ซึ่งก็จะเป็นพวก ประกาศ คำสั่ง ต่างๆ

ลักษณะของการสื่อสารแบบเป็นทางการมีดังนี้ คือ

1. เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำตามสายการบัญชา
2. เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะ รายงานและการตอบสนองของผู้บังคับบัญชา

3. เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปแก่ ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเครือข่ายการสื่อสารแบบเป็นทางการมีผลมาจากการแบ่งสายการทำงานและการบังคับบัญชาขององค์การ โดยสารจะถูกส่งต่อไปในองค์การตามลำดับชั้น อาจจะถูกส่งขึ้นบนหรือลงล่าง ก็เป็นไปตามการมอบหมายอำนาจเจ้าหน้าที่ และการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์การจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของสาร

รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ แบ่งได้ 4 แบบ คือ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)<sup>8</sup> หมายถึง การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า เป็นลักษณะการสื่อสารที่มีลักษณะเคลื่อนที่ตามสายการบังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้มักจะเป็นไปในรูปการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน การชักจูงความเข้าใจ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ เพื่อให้แนวปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลที่สำคัญ เพื่อบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา และ เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยให้เกิดการซาบซึ้งในเป้าหมาย และโดยทั่วไปช่องทางในการสื่อสารมีดังต่อไปนี้

- การสั่งงานตามลำดับชั้น
- ไปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ
- จดหมายถึงพนักงานโดยตรง
- รายงานประจำปี
- ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง
- การประชุมกลุ่ม

<sup>8</sup> สมยศ นาวิการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร, น. 21.

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)<sup>9</sup> หรือ การสื่อสารในแนวดิ่ง หมายถึง การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่าไปยังระดับสูงกว่า คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสารย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้รับการสื่อสารแบบนี้มักเป็นไปรูปการรายงานผลการปฏิบัติงานอุปสรรคขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ ซึ่งการสื่อสารประเภทนี้จะมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติของบุคลากรในการทำงาน ช่องทางการสื่อสารจะมีลักษณะดังนี้ คือ

- การประชุมกลุ่ม
- การร้องทุกข์
- การเรียกร้อง การปรึกษาหารือ
- การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก
- สหภาพแรงงาน

การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญแก่ผู้บริหาร เพราะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนถึงความเป็นไปขององค์กร และยังช่วยชี้ให้เห็นถึงผลการตอบรับจากบุคลากรว่ามีความเข้าใจเพียงใดในสารที่เข้าได้รับ จากผู้บังคับบัญชา เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนในการกำหนดและตัดสินใจในการทำงาน ขององค์กร

การสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจรวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนปัญหาหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ตัวอย่างกิจกรรมสื่อสารหลายประเภทที่นำมาเสริมการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การประชุมในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการประชุมระดับพนักงานด้วยกัน แล้วจึงนำข้อสรุปจากผลการประชุมไปนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณาต่อไป

3. การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)<sup>10</sup> การสื่อสารตามแนวนอนเป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์กร เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่อยู่หน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาเดียวกันและมีหน้าที่การงาน ในลักษณะเดียวกัน เป็นการสื่อสารเพื่อขอคำแนะนำและข้อมูลเป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อที่ไม่ขึ้นอยู่กับการบังคับบัญชาเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็นกัน เพื่อแก้ปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเมื่อมี

<sup>9</sup> เรืองเดียวกัน.

<sup>10</sup> กริช สืบสนธิ์, การสื่อสารในองค์กร, น. 83.



การเปลี่ยนแผนงาน เพื่อลดความขัดแย้งจากความคิดเห็นที่แตกต่าง และเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

วิธีการสื่อสารในแนวนอนมีดังนี้ คือ

- การประชุมกรรมการ
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างหยุดพักงาน
- การคุยกันทางโทรศัพท์
- บันทึกข้อความ
- กิจกรรมทางสังคม
- หนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ
- การร่วมมือและการประสานงาน

4. การสื่อสารแบบข้ามสาย (Cross – Channel Communication)<sup>11</sup> การสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกัน หรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการติดต่อข้ามแผนกของหน่วยงาน บุคคลที่ติดต่อกันอาจจะอยู่ในตำแหน่งที่เท่ากัน หรือระดับตำแหน่งต่างกันได้ กรณีของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการติดต่อแบบข้ามสายให้เห็นอยู่อย่างสม่ำเสมอ เช่น บุคคลที่ทำงานอยู่ในแผนกสินเชื่อ จะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่อยู่ในฝ่ายธุรกิจลูกค้าบุคคล เป็นต้น

## 2. เครือข่ายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Network Communication)

การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal or Personal Communication)<sup>12</sup> หมายถึง การที่พนักงานติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่ง เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและเรื่องส่วนตัวมีความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางการไหลของข่าวสารจึงไม่สามารถคาดคะเนได้ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มิได้ดำเนินตามระเบียบที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอ ความคุ้นเคย ส่วนใหญ่ติดต่อโดยใช้คำพูด การติดต่อมักเป็นแบบบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อองค์การ

ลักษณะการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ มีดังต่อไปนี้

1. ส่วนใหญ่ผ่านการเกี่ยวพันทางวาจา
2. เป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์การและตำแหน่ง
3. ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบลูกโซ่ ถ่ายทอดต่อบุคคลมากกว่าหนึ่งคน

<sup>11</sup>“การสื่อสารแบบข้ามสาย,” <www.ba.hcu.ac.th>, 2 เมษายน 2550.

<sup>12</sup>สมยศ นาวิการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร, น. 39.

4. มีโอกาสในความถูกต้องของข่าวสารน้อย
5. ส่งรับข่าวสารได้เร็ว
6. มีอิทธิพลทั้งด้านบวกและลบต่อองค์การ

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่เร็วกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการเพราะเป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก เรา รู้จักกันดีในรูปแบบของการซุบซิบนินทา หรือเรียกอย่างเป็นทางการว่า การติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นเครื่องวัดกำลังของผู้ได้บังคับบัญชาได้ดี ผู้บังคับบัญชาก็ต้องให้ความสนใจและแก้ไข โดยให้ข่าวสารที่ถูกและอธิบายข้อเท็จจริงแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจ<sup>13</sup> ในทุกๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนล้วนมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

เก็จวลี จิตวัฒนวิไล<sup>14</sup> ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ได้สรุปผล การศึกษาไว้ตอนหนึ่งว่า หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งคำกล่าวนี้นี้คงจะช่วยยืนยันถึงความสำคัญของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการได้เป็นอย่างดี

รูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ แบ่งได้ ดังนี้

- การติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine)<sup>15</sup> การติดต่อสื่อสารแบบเถาอย่าง (Grapevine) หรือที่อาจเรียกกันว่า ข่าวลือ นั้นนับเป็นสำคัญส่วนหนึ่งของความสลับซับซ้อนในองค์การ และเป็นการช่วยตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในแง่ของการส่งข่าวสารอันรวดเร็วที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นสนใจ หรือข่าวสารที่มีผลกระทบโดยเฉพาะถึงหน่วยงานของตน หรือกลุ่มงานของตน หรืออาจเป็นข่าวสารส่วนตัวที่กระทบถึงตัวบุคคลก็ได้ จะเห็นได้ว่าสัมพันธภาพทางสังคมของสมาชิกในองค์การแบบเถาองุ่นนี้ไม่เกี่ยวข้องเฉพาะแต่ข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่ยังรวมถึงข่าวสารส่วนตัวของสมาชิกองค์การซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานด้วย ซึ่งข้อมูลข่าวสารนี้ รวมทั้งข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง และรวมทั้งการตีความข่าวสารข้อเท็จจริงที่บุคคลได้รับ

<sup>13</sup>กริช สืบสนธิ์, การสื่อสารในองค์การ, น. 85.

<sup>14</sup>เก็จวลี จิตวัฒนวิไล, “รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530), น. 108-109.

<sup>15</sup>สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538), น. 443.

จึงเป็นเหตุทำให้เกิดการบิดเบือนข้อเท็จจริงบ้างไม่จริงบ้าง เช่น ข่าวลือ เรื่องการได้เลื่อนตำแหน่งของพนักงานบางคน หรือเรื่องการเจ็บป่วยของพนักงานบางคนที่ถูกสงสัยว่าเป็นโรคร้าย โดยลักษณะของข่าวลือ คือ ส่งข้อความได้อย่างรวดเร็ว มีการติดต่อสื่อสารด้วยปาก หรือเป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคคลมากกว่าประเด็นอื่น ๆ

จากการอธิบายถึงรูปแบบของเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรและเมื่อมองจากสภาพการปฏิบัติของแต่ละองค์กรซึ่งก็รวมทั้งในธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จะพบว่า มักมีการใช้การสื่อสารในลักษณะผสมผสานกันคือมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งโดยทั้งนี้ก็เพื่อความเข้าใจ ความเหมาะสมในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของในองค์กรจากทฤษฎีและแนวคิด เรื่องการสื่อสารในองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการช่วยส่งเสริมการวิเคราะห์การสื่อสารภายใน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยแนวคิดต่างๆ กล่าวมานั้น ส่วนใหญ่จะเน้นที่เครือข่ายการสื่อสาร และตัวสารเป็นสำคัญ

### **ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร**

#### **(Communication Satisfaction)**

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ในที่นี้ก็คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่ดีที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารกันของบุคลากรในองค์กร<sup>16</sup> ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกและทัศนคติที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารกันของบุคลากรในธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

นอกจากนิยามข้างต้นแล้ว ยังมีนักทฤษฎีการสื่อสาร ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

จอห์น ดับบลิว อีแวน (John W. Evans)<sup>17</sup> กล่าวถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารว่า คือความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ

---

<sup>16</sup>ดาริกา จารุวัฒนกิจ, “ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย),” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), น. 7.

<sup>17</sup> John W. Evans, “Alienation and Learning in a Hospital Setting,” American Sociology Review 6 (December 1962):27.



นั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จ  
ลุล่วง ไป

ส่วน สมยศ นาวิกการ<sup>18</sup> ให้ทัศนะว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่  
บุคคลได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความประสิทธิภาพ  
ของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออกหรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่าการติดต่อสื่อสารเป็นไปตาม  
ความต้องการ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสาร  
บางอย่างหรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่  
สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อข่าวสาร

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของ  
ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับมาว่า สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์การ  
หรือไม่ ถ้าข่าวสารที่บุคลากรได้รับสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรขององค์การก็จะเกิดความ  
พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่มีอยู่ในองค์การจึงนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะนอกจาก  
จะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์การแล้ว ยังเป็นสิ่งที่บุคลากร  
สามารถนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้าง  
เป้าหมายขององค์การถ้าบุคลากรขององค์การขาดข้อมูลข่าวสาร บุคลากรจะขาดแนวคิดใน  
การปฏิบัติงานและในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์การ ด้วยเหตุนี้  
องค์การจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการ  
ของบุคลากร

จากการศึกษาของสุวิมล อังสุสิงห์<sup>19</sup> เรื่อง พฤติกรรมการรับสารจากสื่อสิ่งพิมพ์ภายใน  
และความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานฝ่ายสินค้าและโปรโมชั่นภัณฑ์ บริษัทการบินไทย  
จำกัด (มหาชน) ได้สรุปได้ว่า พฤติกรรมการรับสารจากสื่อสิ่งพิมพ์ภายในมีความสัมพันธ์กับความ  
พึงพอใจในการสื่อสาร

นอกจากข่าวสารที่ได้รับจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กรแล้ว  
เรื่องระยะทางของการติดต่อสื่อสารก็เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเช่นเดียวกัน

<sup>18</sup>สมยศ นาวิกการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร, น. 103.

<sup>19</sup>สุวิมล อังสุสิงห์, “พฤติกรรมการรับสารจากสื่อสิ่งพิมพ์ภายในและความพึงพอใจใน  
การสื่อสาร ของพนักงานฝ่ายสินค้าและโปรโมชั่นภัณฑ์ บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน),”  
(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), น. 23.

โดย ออสโม ไวโอ (Osmo Wii) <sup>20</sup> ได้สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ในเงื่อนไขที่บุคลากรมีทิศทางของการเป็นผู้ส่งสาร ส่งสารไปในระยะทางที่ใกล้ เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทมากที่สุด หัวหน้างานโดยตรง ความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ในเงื่อนไขที่บุคลากรมีทิศทางเป็นผู้รับสารรับสารจากระยะทางที่ไกล เช่น เพื่อนนอกหน่วยงาน บุคลากรอื่น ๆ และหัวหน้าอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอแนวคิดในลักษณะเดียวกันนี้อีกว่า บุคคลมักจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่มที่ใกล้ชิดกันมากกว่าที่จะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ที่อยู่ไกล <sup>21</sup>

นอกจากความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในทัศนะต่าง ๆ ที่แตกต่างกันแล้ว นักวิชาการด้านการติดต่อสื่อสารในองค์การยังได้พิจารณาถึงปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารให้เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์การอีกด้วย

### ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

นักวิชาการสื่อสารได้สร้างแนวคำถามเพื่อวัดปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ ประกอบไปด้วยลักษณะที่แตกต่างกันไป 6 ประการ ดังต่อไปนี้ <sup>22</sup>

1. ความพึงพอใจในงานบุคคล ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และตัวงาน ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของงานจะมีส่วนช่วยสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
2. ความพึงพอใจในความเพียงพอของข่าวสาร ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยระดับของความพึงพอใจ ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารงานในอนาคตและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

<sup>20</sup>Wii, Osmo and other. "Organization Communication Research : Time for Reflection." In Communication Year Book 4 (February 2006):56.

<sup>21</sup>สมศรี ศานติเกษม, "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน ของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), น. 13.

<sup>22</sup>สมยศ นาวิการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร, น. 103 – 104.

3. ความพึงพอใจความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล บัณฑิตกล่าวว่านี้ประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ การบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมุ่งหมายของการปรับปรุงให้ดีขึ้น และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร

4. ความพึงพอใจความมีประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ บัณฑิตดังกล่าวประกอบด้วย วิธีการเผยแพร่ข่าวสารในองค์การ เช่น หนังสือเวียน และเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่น ๆ โดยการมองว่าสารขององค์การถูกใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

5. ความพึงพอใจคุณภาพของสื่อกลาง บัณฑิตกล่าวว่า ได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษรใช้ถ้อยคำดีแค่ไหน คุณค่าของข่าวสารที่ได้รับ และการมาถึงของข่าวสารอย่างทันทั่วถึง

6. ความพึงพอใจวิธีการติดต่อสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน บัณฑิตกล่าวว่านี้ประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการอธิบายและการได้รับข่าวสารเพื่อนร่วมงาน

อาจจะสรุปได้ว่า ส่วนที่สำคัญที่สุดของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารที่ต้องนึกถึงก็คือ ตัวผู้รับสาร ดังนั้น จึงต้องมีการพิจารณาถึงตัวผู้รับสารซึ่งแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร กริช สืบสนธิ<sup>23</sup> ได้กล่าวไว้ว่า “เมื่อใดก็ตามที่ผู้ส่งสารมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเอง มักจะตัดสินใจจากการที่ตนได้ติดต่อสื่อสารไปตามธรรมเนียม ความรู้สึกทัศนคติ และตัดสินใจด้วยตนเองว่าได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ การที่จะบอกว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจเพียงใด และน่าจะกำหนดโดยผู้รับสาร” ทั้งนี้ เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีภูมิหลังส่วนตัว วิชาชีพและตำแหน่งในองค์การที่แตกต่างกัน ดังนั้นการรู้สึกถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจึงย่อมมีความแตกต่างกัน

นอกจากนี้ยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ก็คือ ลักษณะของบรรยากาศในการสื่อสารในองค์การ

---

<sup>23</sup>กริช สืบสนธิ, การสื่อสารในองค์การ (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), อ้างถึงใน กัลยิมา โตทะคุณะ, “รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย,” น. 30.

### แนวความคิดเรื่องบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร (Organization Communication Climate)

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร<sup>24</sup> ประกอบด้วย การประเมินและปฏิบัติต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร เราต้องยอมรับว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การสามารถบรรลุตามเป้าหมายนั้น ส่วนสำคัญนั้นก็มาจากบุคลลากรขององค์การ และการสื่อสารระหว่างบุคคล เพราะแต่ละคนได้เห็นความเป็นไปในองค์กร ได้เห็นปัญหา ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งอาจช่วยให้องค์การบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะทำให้คนมีความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์การ ความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้คือ<sup>25</sup>

- ส่วนแรก เป็นความรู้สึกของแต่ละคนที่เกิดจากทัศนคติ การคาดหวังและความพอใจหรือไม่พอใจของคน คือสภาพแวดล้อมที่พวกเขาเห็น ความรู้สึกของคนจะเกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องของสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือเงินเดือน ความเจริญก้าวหน้าในงานเพื่อนร่วมงาน ข่าวสารที่ได้รับและนโยบายขององค์การ

- ส่วนที่สอง คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การ การแสดงออกเหล่านี้ก็คือ ความไว้วางใจต่อกันทั้งต่อฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงานและองค์การ การเสี่ยงภัยความรับผิดชอบต่องาน การเปิดเผยข้อมูล ความตั้งใจ ความเชื่อถือ การแจ้งข่าวสาร การตัดสินใจและการอุทิศตนเองให้กับงานขององค์การ<sup>26</sup>

บรรยากาศในการสื่อสารสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าอกเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจกันและกันสูงย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีผลงานดีขึ้น โดยที่บุคลลากรไม่เบื่อง่ายในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย<sup>27</sup>

<sup>24</sup> กริช สืบสนธิ์, การสื่อสารในองค์กร, น. 5.

<sup>25</sup> เรื่องเดียวกัน, น. 17.

<sup>26</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>27</sup> เรื่องเดียวกัน.

พื้นฐานของบรรยากาศในการสื่อสาร คือ ความคิด (Cognitive) ของแต่ละบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับ การรับรู้ ความเข้าใจ การตีความสาร และการยอมรับความจำเป็นในการสื่อสาร ซึ่งถ้าเป็นในระดับองค์กรแล้ว การติดต่อสื่อสารจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ไหลเวียนอยู่ในองค์กร โดยความคิดนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร<sup>28</sup>

ผู้บริหารขององค์กร ควรจะเห็นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารในองค์กร โดยการสร้างความสนิทคุ้นเคย มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ย่อมทำให้ทั้งฝ่ายบริหารและเหล่าผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเปิดเผยความรู้สึก ความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจซึ่งกันและกันมองเห็นปัญหาร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดบรรยากาศในการสื่อสารที่จะเอื้ออำนวยในการช่วยแก้ปัญหาอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งผลดีทั้งหมดนี้ย่อมจะตกอยู่กับองค์กรทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดาริกา จารุวัฒนกิจ<sup>29</sup> ที่ได้สรุปไว้ว่า ถ้าพนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเพราะว่าพนักงานได้รับข่าวสารและให้ความเชื่อถือในแหล่งสารที่เป็นหัวหน้างานมากที่สุด รวมทั้งชอบวิธีการที่หัวหน้าติดต่อสื่อสารกับตนเองโดยตรงมากที่สุดและถ้าหัวหน้าสั่งงานและไม่เข้าใจพนักงานก็จะเข้าไปถามหัวหน้าโดยตรง แสดงให้เห็นว่านอกจากพนักงานจะได้รับการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาในรูปแบบและวิธีการต่างๆ แล้วยังมีความพึงพอใจในการทำงาน อันเกิดจากการได้รับการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาด้วย

โกฮาร์เบอร์ (Goldhaber)<sup>30</sup> ได้อธิบายถึงบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กรว่า ประกอบด้วยบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Supportiveness) คือพนักงานรับรู้ที่ผู้บังคับบัญชาช่วยให้พวกเขาสร้าง รักษาคุณค่า และความสำคัญในตัวเองไว้ได้ ซึ่งทำได้โดย

1. การอธิบาย การไต่ถาม เพื่อขอข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ
2. การทำความเข้าใจและช่วยพนักงานหาทางแก้ไขปัญหา
3. ข้อเสนอแนะและเปิดเผยต่อกันและกัน
4. ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องความเชื่อใจและความเคารพ
6. พยายามทำความเข้าใจ รับฟัง และแบ่งปันปัญหาร่วมกัน

<sup>28</sup> สมยศ นาวิการ, การสื่อสารขององค์กร, น. 100.

<sup>29</sup> ดาริกา จารุวัฒนกิจ, “ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย),” น. 35.

<sup>30</sup> Yale M. Goldhaber and others, “The ICA Communication Audir System: Result of Six Studies,” In ICA Meeting Paper (Portland: Oregon, 1976), p. 34.



7. ยินดีรับฟังปัญหาและพฤติกรรมใหม่และพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้
  8. ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งสาร
  9. มีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและการฟัง
  10. มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้คนภายในองค์กรทราบ
- ดังนั้นพอจะสรุปได้ว่า จะเห็นได้ว่าบรรยากาศในองค์กรและบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

### ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายและความเห็นต่าง ๆ กันดังนี้

จอร์จ สเตรส และ ลีโอนาร์ด อาร์ เซย์เลส<sup>31</sup> (George Strauss and Leonard R. Sayles) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ คำนิยามนี้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน

จำนง สมประสงค์<sup>32</sup> ได้สรุปความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในงานที่จะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และเพื่อผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในงานจะนำไปสู่ความลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานมากขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลงและเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าว อาจพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน นั้นหมายถึงความรู้สึก และทัศนคติของที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งถ้าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถ

---

<sup>31</sup>George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problem of Management (Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1967), p. 53.

<sup>32</sup>จำนงค์ สมประสงค์, หลักการปกครอง (กรุงเทพมหานคร: มิตรเจริญการพิมพ์, 2518), น. 109.

ตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้แล้ว บุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

### ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สิ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายอย่าง ที่จะเป็่สิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจขึ้น ทั้งในด้านนโยบาย แผนงาน แนวทางในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน รวมไปถึงผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าจะมองในแง่ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจแล้ว จะต้องคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐานในด้านความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์ด้วยซึ่งในเรื่องนี้ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีมาประกอบการอธิบาย คือ

### ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow 's Theory Of Human Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Abraham maslow) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierachy of Needs Theory) นับได้ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

มาสโลว์<sup>33</sup> (Maslow) ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับความต้องการอย่างระบียบ ซึ่งลำดับความต้องการนี้ แบ่งได้ 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค รวมถึงปัจจัยที่เป็นความสะดวกสบายให้กับชีวิต เช่น รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า
2. ความต้องการความปลอดภัยทั้งในด้านชีวิตและทรัพย์สินของตนเองและครอบครัว
3. ความต้องการความรักและความเห็นใจจากผู้อื่น ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการด้านจิตใจ มนุษย์ทุกคนต้องการให้ผู้อื่นแสดงความเห็นอกเห็นใจตน

---

<sup>33</sup>Maslow, A.H. Motivation and Personality (New York: Harper and Brothers, 1954), pp. 56 – 60.

4. ความต้องการการยอมรับและยกย่องจากผู้อื่น ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและสังคมนั้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

จากหลักทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ เป็นข้อมูลที่ทำให้ทราบถึงความต้องการของบุคคล ซึ่งในเรื่องของการทำางานนั้น หากบุคคลได้รับการตอบสนองเกี่ยวกับความต้องการแล้ว ก็จะทำให้คนแต่ละคนรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงานนั้นได้ จากรายงานของ ดาริกา จารุวัฒนิกิจ<sup>34</sup> ที่ได้กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ พนักงานที่ทำงานในองค์การมีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากผลการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากผลการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะตั้งใจทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ดังนั้น หน่วยงานหรือผู้บริหารควรจะต้องตระหนักถึงการนำเอาทฤษฎีแรงจูงใจมาปรับใช้เป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดกับตัวขององค์กรนั่นเอง

ในแนวคิด เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ศึกษาใช้ แนวคิดนี้เพื่อเป็นเกณฑ์หนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินผลทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับความรู้สึที่จริงของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานในธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาต่อไป

### แนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล

การสื่อสารระหว่างบุคคล<sup>35</sup> เป็นการสื่อความหมายของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เช่น การพูดคุย อภิปราย ได้วาทิ การประชุมสัมมนา การเรียนการสอน การสั่งงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารอื่น ๆ ในชีวิตประจำวัน การสื่อสารลักษณะนี้ถือว่าการสื่อสารที่สมบูรณ์และมี

<sup>34</sup>Maslow, A.H. Motivation and Personality (New York: Harper and Brothers, 1954), อ้างถึงใน ดาริกา จารุวัฒนิกิจ, “ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย),” น. 50.

<sup>35</sup>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, “การสื่อสารระหว่างบุคคล,”

<[http://ms.src.ku.ac.th/LearningCenter\\_old/Homepage%20Each%20Subject](http://ms.src.ku.ac.th/LearningCenter_old/Homepage%20Each%20Subject)> ,

20 กุมภาพันธ์ 2550.

โอกาสบรรลุจุดประสงค์ได้ดีที่สุด ผู้สื่อสารสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อกัน ความหมายของการสื่อสารโดยทั่วไป หมายถึงการสื่อสารประเภทนี้

การสื่อสารส่วนบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

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

2. การสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล (Group Communication) สามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก คือการสื่อสารกลุ่มย่อยเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งร่วมกันกระทำกิจกรรมอย่างเดียวกัน และสามารถติดต่อกันได้ทั่วถึงทันที ซึ่งแต่ละคนพยายามที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในตัวเองด้วย การสื่อสารลักษณะนี้มีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นกว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล แบบสองต่อสอง ลักษณะที่สอง คือการสื่อสารกลุ่มใหญ่เป็นการสื่อสารที่เพิ่มความยุ่งยากซับซ้อนขึ้น เช่น การสื่อสารภายในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ และวิธีการสื่อสารจะต้องใช้สื่อต่าง ๆ เข้ามาช่วย มีลักษณะเป็นทางการมากขึ้น และอาจจะเป็นการสื่อสารทางเดียวมากขึ้น สมาชิกของกลุ่มไม่สามารถมีปฏิกริยาย้อนกลับและตอบโต้กันทั่วถึง

3. การสื่อสารสาธารณะ (Public Communication) นักวิชาการสื่อสารบางคนจัดให้การสื่อสารประเภทนี้อยู่ในการสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ แต่ความเป็นจริงแล้ว การสื่อสารแบบนี้มีลักษณะแตกต่างไปในแง่ที่ว่า ผู้รับสารประกอบด้วยบุคคลหลายประเภท และหลายลักษณะแตกต่างกันไป แต่มารวมกันในการสื่อสารเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การปาฐกถา การกล่าวสุนทรพจน์ การปราศรัยหาเสียงเลือกตั้งของนักการเมือง เป็นต้น แบบนี้อาจมีการติดต่อสองทางเกิดขึ้นได้ แต่ค่อนข้างจำกัด ทำให้ผู้ส่งไม่ทราบปฏิกิริยาย้อนกลับได้ทันที ผู้ส่งสารจึงต้องใช้หลักการสังเกต การคาดคะเนจากปฏิกิริยาท่าทางของผู้รับสาร ซึ่งอาจตรงหรือไม่ตรงความจริงได้ แต่อย่างน้อยผู้ส่งสารยังพอมีโอกาสปรับการสื่อสารของตนได้

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การสื่อสารระหว่างบุคคลประสบความสำเร็จ ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การเปิดเผยตนเอง และนำตนเองเข้าไปเกี่ยวข้อง ข้อนี้นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการสื่อสารระหว่างบุคคล คือ การแสดงอารมณ์ ความรู้สึก ความจริงใจต่อกันระหว่างผู้

สื่อสาร และแสดงให้เห็นว่าตนเองมีความเกี่ยวข้อง เป็นส่วนหนึ่งของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในผลที่เกิดจากเรื่องราวที่กำลังสื่อสารกันอยู่

2. การตั้งใจฟัง เนื่องจากการสื่อสารส่วนใหญ่ ใช้การพูดในการสื่อสาร ดังนั้นนอกจากความสามารถในการพูด การใช้ภาษาของผู้สื่อสารแล้ว ผู้ฟังมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการสื่อสารด้วย การฟังอย่างตั้งใจ หรือมีเจตนาที่จะรับฟังด้วยความหวังว่าจะได้ประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งจากผู้พูด ย่อมจะช่วยให้การสื่อสารได้ผลยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามแม้ว่าการฟังจะมีประโยชน์ต่อการสื่อสารอย่างมาก แต่ก็มีอุปสรรคที่ทำให้ฟังไม่ได้ผลเท่าที่ควร เช่น

2.1 การคิดล่วงหน้าว่าสิ่งที่จะได้รับฟังไม่น่าสนใจ มีอคติต่อเรื่องหรือต่อบุคคลที่พูด ทำให้รู้สึกเบื่อหน่าย ฟังอย่างไม่ตั้งใจ บางครั้งอาจเสียโอกาสของการฟังที่ดี ๆ เลยก็ได้ ดังนั้นการฟังเพื่อให้ได้สาระจึงไม่ควรคาดการณ์ในแง่ลบไว้ล่วงหน้า

2.2 การวิจารณ์ผู้พูดในทางลบ ในสิ่งที่ไม่ใช่สาระของการสื่อสาร เช่น ให้ความสนใจกับการแต่งตัว หรือไม่พอใจคำพูดเพียงบางคำ ในขณะที่ฟังก็พูดวิจารณ์ไปด้วย นอกจากจะทำให้ไม่ได้ประโยชน์จากการฟังแล้ว ยังเป็นการเสียมารยาท ก่อความรำคาญแก่คนข้างเคียงด้วย

2.3 การสรุปล่วงหน้า เช่น ฟังเรื่องราวไปได้เพียงเล็กน้อย ก็สรุปความเองว่าจะต้องเป็นอย่างนั้น เป็นอย่างนี้ ซึ่งอาจไม่เป็นความจริงตามนั้น

2.4 การเลือกฟังเฉพาะบางส่วน เลือกฟังเฉพาะตอนที่ตนเองสนใจ โดยที่ไม่ทราบชัดว่าตอนอื่นมีสาระเป็นอย่างไร

2.5 สภาพร่างกายและสิ่งแวดล้อมไม่อำนวย เช่น อากาศร้อน เสียงดัง ปวดหัว ง่วงนอน

ในแนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้ศึกษาใช้เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างบุคคลที่ใช้ในธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละหน่วยงาน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนินาถ เจริญผล<sup>36</sup> ได้ทำการศึกษา “เรื่องรูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าเรือแห่งประเทศไทย : รัฐวิสาหกิจ

---

<sup>36</sup>ชนินาถ เจริญผล, “การศึกษารูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าเรือแห่งประเทศไทย : รัฐวิสาหกิจที่กำลังจะแปรรูป,”



ที่กำลังจะแปรรูป” พบว่า รูปแบบการสื่อสารในองค์การเป็นแบบสองทางพนักงานส่วนใหญ่รับรู้เรื่องการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมากที่สุดและพนักงานส่วนใหญ่พอใจในความสำเร็จของงาน

ณัชชา พัฒนะนุกิจ<sup>37</sup> ได้ทำการศึกษา “เรื่องรูปแบบการสื่อสารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา : นิตยสารดิฉัน” พบว่า พนักงานภายในองค์กรรับทราบข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด และการที่หัวหน้าเรียกพนักงานเข้าไปพบเพื่อนให้ข้อมูลนั้นเป็นแหล่งที่ได้ข้อมูลถูกต้องและชัดเจน โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการสื่อสารระดับเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด แต่ภาพรวมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

สมศรี ศานติเกษม<sup>38</sup> ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน” พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

กัลยิมา ไตทะคุณะ<sup>39</sup> ได้ทำการศึกษา “เรื่องรูปแบบการสื่อสาร บรรยายการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศสในประเทศไทย” พบว่า พนักงานไทยในบริษัทประเทศอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศสมีความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานที่แตกต่างกัน โดยพนักงานไทยในบริษัทเยอรมันมีความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานมากที่สุด โดย

(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538),

น. บทคัดย่อ

<sup>37</sup>ณัชชา พัฒนะนุกิจ, “การศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษานิตยสารดิฉัน,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), น. 81-84.

<sup>38</sup>สมศรี ศานติเกษม, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาริบัติ,” น. 73.

<sup>39</sup>กัลยิมา ไตทะคุณะ, “รูปแบบการสื่อสาร บรรยายการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทย ในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย,” น. บทคัดย่อ.

รูปแบบการสื่อสาร บรรยายภาคในการสื่อสาร ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

ชาลิน นานา<sup>40</sup> ได้ทำการศึกษา “เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ เปรียบเทียบระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน” พบว่า บริษัทญี่ปุ่นและอเมริกามีความถี่ในการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ค่อนข้างแตกต่างกัน บริษัทอเมริกันมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมและสัมมนามากกว่าบริษัทญี่ปุ่น ในขณะที่บริษัทญี่ปุ่นและอเมริกามีการร่วมประชุมร่วมกันภายในหน่วยงานปริมาณที่ใกล้เคียงกันรูปแบบการสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสารภายในของพนักงานทั้งไทยและอเมริกัน รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการมีความสัมพันธ์ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบกับความพึงพอใจในการสื่อสาร ทิศทางการสื่อสารและบรรยากาศการสื่อสารโดยรวมแล้วมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยทั้งสองบริษัท และความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

เก็จวลี จิตวัฒนวิไล<sup>41</sup> ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” ได้ผลการศึกษาวิจัยที่น่าสนใจ คือ

1. หากข้าราชการมีการสื่อสารสองทางมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง
2. หากข้าราชการมีการสื่อสารสองทางมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหาร เงินเดือน/รายรับ และสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความไม่พึงพอใจในการทำงาน
3. หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง

---

<sup>40</sup>ชาลิน นานา, “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกัน,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), น. บทคัดย่อ.

<sup>41</sup>เก็จวลี จิตวัฒนวิไล, “รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสาย ก. และสาย ข ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,” น. บทคัดย่อ.

4. หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดี ต่อนโยบายการบริหาร เงินเดือน/รายรับ และสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดาริกา จารุวัฒนกิจ<sup>42</sup> ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย)” ได้ผลสรุปว่า ถ้าพนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเพราะว่าพนักงานได้รับข่าวสารและให้ความเชื่อถือในแหล่งสารที่เป็นหัวหน้างานมากที่สุด รวมทั้งขอวิธีการที่หัวหน้าติดต่อสื่อสารกับตนเองโดยตรงมากที่สุดและถ้าหัวหน้าสั่งงานและไม่เข้าใจ พนักงานก็จะเข้าไปถามหัวหน้าโดยตรง แสดงให้เห็นว่านอกจากพนักงานจะได้รับการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ แล้วยังมีความพึงพอใจในการทำงาน อันเกิดจากการได้รับการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาด้วย

พวงทิพย์ นวลขาว<sup>43</sup> ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมความประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม” โดยได้เสนอแนะว่าในงานวิจัยว่า ผู้บังคับบัญชาควรปรับปรุงแบบภาวะผู้นำของตนที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ในเรื่องการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ลักษณะของแรงจูงใจลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสารด้วย

โจเซฟ เดวิด พินคัส<sup>44</sup> (Joseph David Pincus) ได้ทำการศึกษา “เรื่องผลกระทบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ที่มีต่อการปฏิบัติงาน การศึกษาภาคสนามของนางพยาบาล” โดยใช้แบบสอบถามของ ดาร์ส เฮเซน (Downs Hazen) และแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ มิติด้านข่าวสาร มิติความสัมพันธ์ และมิติด้านข่าวสารและความสัมพันธ์ ผลวิจัยพบว่า มิติด้านข่าวสาร ประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การสื่อสารในแนวนอน และการติดต่อสื่อสารของ

<sup>42</sup>ดาริกา จารุวัฒนกิจ, “ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ ประเทศไทย,” น. 35.

<sup>43</sup>พวงทิพย์ นวลขาว, “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมความประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537), น. 253.

<sup>44</sup>Joseph David Pincus, “The Impact of Communication Satisfaction on Job Performance : Field study of Hospital Nurses,” in Research of communication Satisfaction (New Jeysey: Prentice-Hall, Inc, 1984), p. 28.

ผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กันมากกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับมิติด้านข่าวสารและความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับรายบุคคล บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารและการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมากกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยมาก คือ มิติด้านข้อมูลข่าวสารอันประกอบด้วยคุณภาพสื่อ การหล่อหลอมทางองค์กรและภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป

แกรี ฮันท์<sup>45</sup> (Gay Hunt) ได้ทำการศึกษาพบว่า สาเหตุประการหนึ่งของความไม่พึงพอใจในการทำงานมักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารในเรื่องของการได้รับข่าวสารไม่เพียงพอบุคลากรที่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอกับการปฏิบัติงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

จอห์น เอส. กิลฟอร์ด และ เดวิด อี. เกรย์<sup>46</sup> (John S. Guilford and David E. Grey) ได้ชี้ให้เห็นถึงผลจากการที่บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็คือ ผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การที่จะเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อผลผลิตจะเพิ่มขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคงของงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดี สภาพการทำงานและสวัสดิการ

ไซมอน<sup>47</sup> (Simon) ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจในการสื่อสารที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานร้านของชำ” โดยต้องการหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของปัจเจกบุคคล พบว่า ค่าจ้างเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลสำคัญต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร

---

<sup>45</sup>Gary T. Hunt, Communication Skill in the Organization (New Jeysey: Prentice-Hall, Inc, 1980), p. 45.

<sup>46</sup>John S. Guildford and David E.Grey, Motivation and Modern Management (California: Addison Wealey Publishing Company,1970), p. 122.

<sup>47</sup>Simon Eithel Mac, “Communication Satisfaction and Job Satisfaction among Retail Specialty Store Sales People,” (Dissertation Abstracts Speech Communication, Oklahoma State University, 1988), p. Abstracts.

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่สามารถช่วยหรือลดประสิทธิภาพของการทำงานในแต่ละองค์กร และเป็นส่วนที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรสามารถไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

