

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับข้อต่อไปนี

- 2.1 ภาระงานของครูใหญ่สถานศึกษาอาชีวศึกษา
- 2.2 การติดต่อสื่อสาร
 - 2.2.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร
 - 2.2.2 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร
 - 2.2.3 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร
 - 2.2.4 องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร
 - 2.2.5 กระบวนการติดต่อสื่อสาร
 - 2.2.6 ระบบการติดต่อสื่อสาร
 - 2.2.7 ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร
- 2.3 รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร
 - 2.3.1 รูปแบบของการสื่อสารในองค์กร
 - 2.3.2 รูปแบบของการติดต่อสื่อสารของครูใหญ่
 - 2.3.2.1 แบบสั่งการ (Direct)
 - 2.3.2.2 แบบใช้อารมณ์ (Spirited)
 - 2.3.2.3 แบบเห็นอกเห็นใจ (Considerate)
 - 2.3.2.4 แบบมีระเบียบ (Systematic)
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ภาระงาน ของครูใหญ่สถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้บริหารในองค์กรใดๆ ย่อมมีหน้าที่ในการบริหารทั้งองค์กรที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงครูใหญ่สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ครุสภา (2542 : 10) ระบุว่าครูใหญ่มีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุมกำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ครูใหญ่ต้องประพฤติปฏิบัติแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของครูใหญ่จะขาดความสำคัญและไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กระทรวงต้องมีการกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และกระบวนการจัดการศึกษาชี้ดหลักการมีหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น สถาบันการอาชีวศึกษาของรัฐที่สอนระดับปริญญาหรือเทียบเท่าและผ่านเกณฑ์มาตรฐานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคลดำเนินการได้โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลด้านนโยบายและมาตรฐานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา(110 ปีกระทรวงศึกษาธิการ. 2545)

ดังนั้น ครูใหญ่สถานศึกษาจึงมีภาระงานทางด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

2.2 การติดต่อสื่อสาร

2.2.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษว่า Communication ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้มากมายหลายทัศนะ ดังนี้

วนิดา นามบุตร (2543 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การสื่อความเข้าใจ หรือสื่อความหมายโดยการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น หรือข้อเท็จจริงระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 331) กล่าวว่าในการติดต่อสื่อสารนั้น ผู้ส่งจะมีเป้าหมายของการติดต่อสื่อสารนั้นคือ การส่งข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดของตนไปยังผู้รับข่าวสาร โดยปรารถนาที่จะให้ผู้รับข่าวสารเกิดความรู้สึกนึกคิด หรือเกิดการรับรู้และเข้าใจ หรือที่เรียกว่า สัญชาตญาณ (Perception) ตรงกับความรู้สึกนึกคิดที่ผู้ส่งส่งไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 426-427) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ซึ่งมีสาระสำคัญคือ เป็นการผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2536 : 101) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยน นั่นก็คือการให้และการรับสาร แต่การแลกเปลี่ยนทางกายภาพ (Physical Exchange) เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการเท่านั้น ความเข้าใจก็เป็นส่วนหนึ่งเช่นเดียวกัน ถ้าเราไม่ทำให้คนอื่นเข้าใจในตัวเรา หรือเราไม่เข้าใจคนอื่น กระบวนการติดต่อสื่อสารก็ไม่เกิดขึ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 80) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การสื่อความเข้าใจ หรือสื่อความหมายโดยการถ่ายทอดข้อเท็จจริง หรือความคิดเห็นเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และนำมาซึ่งการปฏิบัติของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องนั่นเอง

ประมะ สตะเวทิน (2533 : 30) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการของการถ่ายทอดข่าวสาร (Message) จากบุคคลหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร (Source) ส่งไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)

สังคม ภูมิพันธุ์ (2530 : 4) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ความคิด และความรู้สึกจากคนหรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งไปยังบุคคลหรือกลุ่มชนอีกกลุ่มหนึ่งได้ การสื่อสารจะสมบูรณ์นั้นจะต้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน และมีการยอมรับข่าวสารที่ผู้ส่งสารส่งออกไปเพื่อยึดเป็นแนวปฏิบัติต่อไป

Kolb, Osland and Rubin (1995 : 419) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงความหมายของข่าวสารข้อมูลโดยใช้สัญลักษณ์

Rogers (1976 : 9) แสดงความคิดเห็นว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึก หรือการกระทำต่าง ๆ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง พฤติกรรมในที่นี้หมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย

Schram (1974 : 13) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การมีความเข้าใจในเครื่องหมายที่แสดงข่าวสารร่วมกัน นั่นคือในระหว่างที่ติดต่อสื่อสาร ผู้สื่อสารต้องมีบางสิ่งบางอย่างเหมือนกัน

แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการสื่อสารเพื่อการบริหารนี้ ได้มีนักวิชาการแสดงความคิดไว้ 3 แนวทางด้วยกันคือ

1. เป็นวิธีการบริหาร เสนอไว้ ดังนี้

วิระ ประเสริฐศิลป์ (2535 : 39) เสนอว่า การสื่อสารเพื่อการบริหาร “เป็นวิธีไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

2. เป็นศูนย์กลางขององค์การ เสนอไว้ ดังนี้

กริช สืบสนธิ์ (2535 : 28) เสนอว่า ในทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารเป็นศูนย์กลางหรือรากฐานของทุกองค์ประกอบในกระบวนการจัดการ

3. เป็นการมีอิทธิพลต่อสมาชิกองค์กร เสนอไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2543 : 45) ให้ความหมายว่า เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ หรือบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หรือความรู้สึกลึกซึ้งเพื่อให้บุคคลอื่นมีความเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ การสื่อสารนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารทุกระดับจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลและกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร มีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังเช่น วนิดา นามบุตร (2543 : 10-11) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ทำให้มีการเข้าใจซึ่งกันและกัน เราจะไม่มี การเข้าใจกันได้เลย ถ้าไม่มีการติดต่อสื่อสาร
2. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นจะทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่เป็นความคิดสร้างสรรค์ตามมา เพราะแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกันไป เพียงแต่เรายอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวเราอีกด้วย
3. เพื่อสร้างความพอใจหรือความบันเทิง ผู้ติดต่อสื่อสารต้องการให้สารที่ตนส่งออกไปสร้างความสุข สนุกเพลิดเพลิน และความพอใจแก่ผู้รับ
4. เพื่อให้ข้อมูล การติดต่อสื่อสารเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ เราจะต้องรับผิดชอบข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้เสนอไป เพราะหลาย ๆ ข้อมูลอาจจะต้องไปกระทบหน่วยงานอื่น การติดต่อสื่อสารที่ดีจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาที่ดี ไม่ให้ข้อมูลที่ออกไปนั้นมีผลกระทบกระเทือนก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่หน่วยงานของตนเอง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการใช้สื่อในการให้ข้อมูล จะต้องน่าเชื่อถือตามมาด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 91) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร ไว้ดังนี้

1. เพื่อแจ้งข่าวสาร
2. เพื่อชักชวนหรือชักจูงให้ผู้รับข่าวสารเกิดความคิดคล้อยตาม หรือกระทำตามที่ผู้ส่งข่าวสารต้องการ
3. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน
4. เพื่อการสอน
5. เพื่อความสนุกสนานหรือสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง

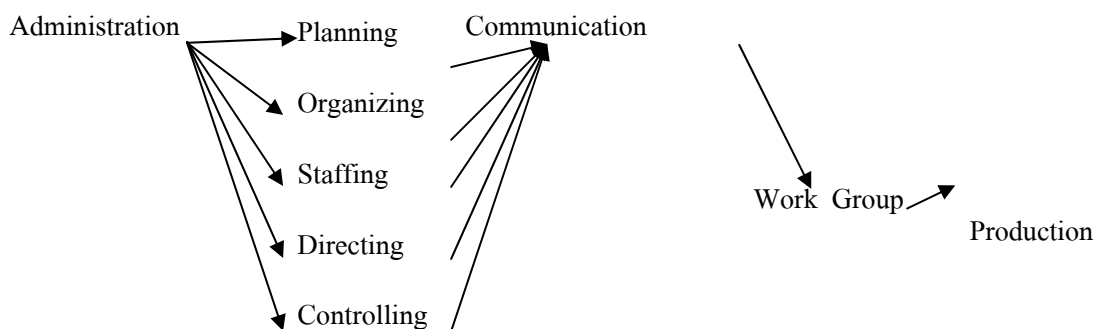
ดวงพร คำคุณวัฒน์ และวาสนา จันทร์สว่าง (2536 : 18) ยังกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เราจะไม่มีทางเข้าใจกันได้เลยถ้าไม่มีการติดต่อสื่อสาร
2. ทำให้เกิดการกระทำขึ้นมา เป็นการสื่อสารแบบออกคำสั่งชักชวน ซึ่งอาจเริ่มการติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาเขียน ภาษาพูด หรือกิริยาท่าทาง
3. เห็นการให้ข่าวสารไม่ว่าจะเป็นข่าวสารเกี่ยวกับอะไร การทำให้ผู้อื่นรับรู้ได้ ก็โดยการติดต่อสื่อสาร
4. ทำให้รู้ถึงการกระทำโต้ตอบของผู้อื่นหลังจากที่ได้ทำการติดต่อสื่อสารไปแล้ว
5. เพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติม
6. เพื่อให้เกิดความบันเทิง

นอกจากนี้ บุญศรี ปราบณศักดิ์ และสิริพร จิรวัดณ์กุล (2534 : 30-34) ได้จำแนกวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. วัตถุประสงค์ในการส่งสาร
 - 1.1. เพื่อแจ้งให้ทราบ เป็นการสื่อสารเพื่อบอกกล่าวเรื่องราว ข้อมูล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจ
 - 1.2. เพื่อเป็นการสอนหรือให้การศึกษา หมายถึง ผู้สื่อสารต้องการถ่ายทอดความรู้ ความคิด
 - 1.3. เพื่อสร้างความพอใจหรือความบันเทิง หมายถึง ผู้สื่อสารต้องการให้สารที่ตนส่งออกไปสร้างความสุข สนุกเพลิดเพลิน พอใจแก่ผู้รับ
 - 1.4. เพื่อเสนอหรือชักจูงใจ หมายถึง ผู้สื่อสารต้องการเสนอแนวคิด หรือแนวปฏิบัติออกไปให้ผู้รับเห็นด้วย คล้อยตามและยอมรับ
2. วัตถุประสงค์ในการรับสาร
 - 2.1. เพื่อความเข้าใจ เป็นการสื่อสารเพื่อให้ตนเองมีโอกาสดำเนินการและเข้าใจต่อเรื่องราวและเหตุการณ์ หรือข้อมูลเท่านั้น เช่น การอ่าน ฟัง หรือชมข่าวสารต่าง ๆ
 - 2.2. เพื่อการเรียนรู้ เป็นการรับสารเพื่อแสวงหาความรู้ พัฒนาความสามารถให้กับตนเอง เช่น การเข้าเรียน อ่านตำรา ฟังการบรรยาย
 - 2.3. เพื่อความพอใจ เป็นการรับสารเพื่อพักผ่อนหย่อนใจ เช่น การฟังเพลง ชมภาพยนตร์ หรือการเล่นเกมต่าง ๆ
 - 2.4. เพื่อการกระทำหรือตัดสินใจ เป็นการรับสารเพื่อต้องการข้อมูล แก่คิด ทักษะคำแนะนำที่ดีที่จะช่วยให้การตัดสินใจได้ถูกต้อง เช่น การฟังโฆษณาสินค้าเพื่อการเลือกซื้อ การฟังอภิปรายหาเสียงเลือกตั้ง

วิมลศรี อุภปรานัย, วิชชุดา หุ่นวิไล และ วันดี ทองใหญ่ ณ อยุธยา (2529 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการสื่อความหมายพอสรุปได้ 2 ประการ ดังนี้ 1. เพื่อให้ข่าวสารข้อเท็จและความเข้าใจอันดีระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี และเกิดพลังงานความสามารถของกลุ่มปฏิบัติงาน ด้วยเหตุที่ว่า ผู้บริหารจะต้องทำงานให้เสร็จ โดยผลักดันให้ผู้อื่นร่วมมือกันทำให้เกิดผลของงาน โดยกระบวนการต่าง ๆ ทางบริหารจะดำเนินได้ โดยผ่านการติดต่อ



ภาพที่ 2.1 รูปแบบการสื่อสาร

จากวัตถุประสงค์ของการสื่อสารดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ข่าวสารข้อเท็จจริงและความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ร่วมถึงเพื่อการศึกษา แสวงหาความรู้พัฒนาความรู้ เป็นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ตลอดจนเพื่อเป็นการพักผ่อนหย่อนใจ เพื่อความบันเทิง หรือเป็นการสร้างบรรยากาศเป็นกันเองให้เกิดขึ้นระหว่างกัน

2.2.3 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็น สัตว์สังคม ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารจะก่อให้เกิดประโยชน์และมีความเหมาะสมกับสภาพสังคมในกาลปัจจุบันนั้น ๆ ก็คือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างมนุษย์ภายใต้สิ่งแวดล้อมซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์แต่ละยุคแต่ละสมัยแต่ละสถานที่และแต่ละสถานการณ์ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารดังนี้

วนิดา นามบุตร (2543 : 13) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นระดับใดในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในระดับนั้น ๆ ที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เข้าใจซึ่งกันและกันและมีผลเชื่อมโยงไปถึงการจูงใจบุคลากรเกิดความรู้สึที่ดี และจงรักภักดีต่อองค์กรร่วมกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 275) ที่ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนต่อความพยายามในการถ่ายทอดความคิดของบุคคลที่สามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันใน

องค์การเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากกิจกรรมของกลุ่มจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสาร เพราะว่าการปฏิบัติงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนไม่สามารถเกิดผลขึ้นได้ ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์การในความคิดของ เสนาะ ดีเยาว์ (2538 : 4-7) พิจารณาได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย คนเรียนรู้ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ได้จาก การสื่อสารเมื่อฟังคนอื่นพูดเราจะได้รับความรู้ประสบการณ์ และเหตุการณ์ต่าง ๆ จากคนนั้นการที่บุคคลมีความเข้าใจความหมายของการติดต่อสื่อสารก็เพราะคนใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารให้เหมาะสมกับข้อมูลและเหตุการณ์ที่ต้องการ

2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ การที่บุคคลติดต่อสื่อสารกันโดยการใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายใด ๆ เป็นเวลานานทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ว่า รูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่งเกิดจากความคิดอย่างหนึ่ง และหากใช้รูปแบบและวิธีการอีกอย่างหนึ่ง ความคิดจะเป็นอีกอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างกัน จึงทำให้บุคคลสามารถคาดคะเนพฤติกรรมและแนวความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งได้

3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

3.1 รูปแบบของการสื่อสาร รูปแบบของการสื่อสารที่สำคัญมี 2 รูปแบบ คือ

3.1.1. การสื่อสารด้วยการใช้คำ ได้แก่ การพูดหรือการเขียน

3.1.2. การสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เช่น การแสดงออกทางสีหน้ากิริยาท่าทางการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและไม่เป็นคำพูดนี้เป็นข้อมูลที่ให้ผู้ติดต่อสื่อสารเข้าใจความหมายได้เป็นอย่างดีที่แสดงให้เห็นบทบาทฐานะความสำคัญของบุคคลในองค์การ

3.2 สภาพของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การ ได้แก่

3.2.1 การสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การออกคำสั่งที่กระทำในลักษณะตัวต่อตัว

3.2.2 การสื่อสารในกลุ่มย่อย เช่น การพบปะระหว่างบุคคลที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน การปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน การประชุมเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างในการทำงาน การทำงานเป็นกลุ่มในหน่วยงาน เป็นต้น

3.2.3 การสื่อสารเป็นกลุ่มใหญ่ภายในองค์การ และสมาชิกในองค์การกับบุคคลนอกองค์การ เช่น การประชุมคนในฝ่ายหรือองค์การ การติดต่อลูกค้า ผู้ผลิต องค์การสมาคมต่าง ๆ เป็นต้น

ทั้งนี้ สมยศ นาวิการ (2536 : 428-429) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผล 2 อย่าง คือ ประการแรก การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทางการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ประการที่สอง การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาของผู้บริหารค่อนข้างน้อย

ประมะ สตะเวทิน (2533 : 6) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ 5 ประการคือ

1. ความสำคัญต่อความเป็นสังคม มนุษย์ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการรวมตัวกันเป็นสังคม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มทางจิตวิทยาหรือกลุ่มทางสังคมก็ตาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้เกิดการสร้างกฎเกณฑ์ของสังคมละเพื่อให้เกิดการปรับเจตคติปรับพฤติกรรมสมาชิกกลุ่มหรือสมาชิกของสังคมนั้น อันจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในครอบครัวในสังคมได้อย่างสงบสุข

2. ความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน มนุษย์ทุกคนตั้งแต่เกิด การใช้ชีวิตแต่ละวันตั้งแต่เช้าทุกคนต้องมีการติดต่อสื่อสาร มีการติดต่อกับมนุษย์ สัตว์เลี้ยง หรือสิ่งลึกลับ ผีเทวดา ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ในฐานะไม่เป็นผู้สื่อก็เป็นผู้รับในทุกสถานภาพและทุกสถานการณ์ ทั้งในครอบครัว ในที่ทำงานแลสังคม

3. ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประกอบอุตสาหกรรมและการดำเนินธุรกิจ เช่น การใช้หลักการสื่อสารเพื่องานประชาสัมพันธ์ คือใช้เทคนิคและวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร พนักงาน ลูกค้า กลุ่มต่าง ๆ ใช้หลักการเผยแพร่ การโฆษณาสินค้า ชักจูงสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริโภคใช้บริการ และอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. ความสำคัญต่อการปกครอง ในการปกครองไม่ว่าจะเป็นระบบใด ทุกระบบทุกระดับไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล หน่วยงาน องค์การ ครอบครัว ผู้บริหารหรือผู้ปกครองต้องเผยแพร่ข่าวสารให้ประชาชน ให้สมาชิกในหน่วยงาน ในองค์การ ในครอบครัวให้เกิดการรับรู้เข้าใจตรงกัน

5. ความสำคัญต่อการเมืองระหว่างประเทศ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้การดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและนโยบายระหว่างประเทศ ประเทศต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสาร เพื่อเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับประเทศของตน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีกับประเทศอื่นและการได้รับการสนับสนุนจากต่างประเทศ

นอกจากนี้ Treece (1989) ยังได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการประกอบอาชีพใดตำแหน่งใดหรือองค์การจะเป็นอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่จะมากกว่าความรู้และทักษะอื่น ๆ รวมถึงความชำนาญเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งด้วย การติดต่อสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารในหน้าที่ด้านการสั่งการทุกขั้นตอนของกระบวนการการบริหารล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอยู่เสมอ

จากความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้สามารถสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ทุกคนตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความหมาย คือสัญลักษณ์ในการสื่อสาร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันหรือไม่เข้าใจระหว่างมนุษย์ทุกคนที่ต้องอยู่ร่วมกันในสังคม และการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจ ใช้บริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีความสำคัญต่อการเมืองการปกครองทุกระบบทุกระดับ แม้กระทั่งการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศในการสร้างความเข้าใจอันดีและการสนับสนุนจากประเทศอื่น สอดคล้องกับแนวความคิดของ C. Northcote Parkinson and M.K.Rustomji (พิชิต สุขเจริญพงษ์, ผู้แปล, 2531 : 28) กล่าวว่า การสื่อสารนับเป็นงานที่ยากลำบากมากที่สุดงานหนึ่งในการบริหารองค์การ ที่สำคัญจะมักมีข่าวสารที่ผิดไปจากความเป็นจริงแพร่ออกไปอย่างรวดเร็วในองค์การ ดังนั้น ในฐานะของผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในเรื่องการสื่อสาร การส่งข่าวและการสื่อความหมายในองค์การอย่างใกล้ชิด และอย่าได้ละเลยโดยถือว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญ

2.2.4 องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสารไว้หลายลักษณะ ดังนี้

อ้างใน วนิดา นามบุตร (2543 : 15-16) สรุปองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร หมายถึง ผู้เริ่มทำการติดต่อสื่อสาร โดยผู้นำความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ที่ต้องการถ่ายทอดมาแปลเป็นสัญลักษณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ภาษา หรือกิริยาท่าทาง
 2. ข่าวสาร ในการติดต่อสื่อสารนั้นจำเป็นต้องรู้เนื้อหาสาระความสำคัญต่าง ๆ ของเอกสารตลอดจนเข้าใจข้อความได้อย่างชัดเจน ข่าวสาร ได้แก่ คำสั่ง รายงาน หรือข้อเสนอแนะ ซึ่งมีไปถึงผู้รับการติดต่อสื่อสาร
 3. สื่อหรือช่องทาง หมายถึง พาหนะที่นำสารจากผู้ส่งสารไปยังประสาทส่วนใดส่วนหนึ่งของผู้รับ สื่อดังกล่าว ได้แก่ สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อกิจกรรม
 4. ผู้รับสาร หมายถึง บุคคลจุดหมายปลายทางของการติดต่อสื่อสารซึ่งได้แก่ ผู้ฟัง ผู้ตอบ
- ส่วน อรุณีประภา หอมเศรษฐี (2542 : 2) กล่าวว่า การสื่อสารโดยทั่วไปจะแบ่งองค์ประกอบที่สำคัญออกเป็น 4 ส่วน คือ ผู้ส่งสารหรือต้นตอ (Sender, Source) สาร (Message) ช่องทางในการส่งสาร (Channel) และผู้รับสารหรือจุดมุ่งหมายปลายทาง (Receiver)
- ทั้งนี้ กวี วงศ์พุด (2540 : 27) ยังได้เสนอองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารไว้ 6 ประการด้วยกัน คือ
1. ผู้สื่อความหมาย (Sender) ถือได้ว่ามีความสำคัญค่อนข้างมากในการสื่อข้อความต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง

2. เนื้อหา (Content) ในการติดต่อสื่อสารนั้นจำเป็นต้องรู้เนื้อหาสาระความสำคัญต่าง ๆ ของเอกสาร ตลอดจนเข้าใจข้อความได้อย่างชัดเจน
3. สื่อ (Media) สื่อในปัจจุบันมีมากมายหลายประเภทด้วยกัน เรียกได้ว่าเป็นโลกของการติดต่อสื่อสารอย่างไร้พรมแดน สามารถหาสื่อต่าง ๆ ได้อย่างมากมาย
4. ผู้รับ (Receiver) การแปลความหมาย การเข้าใจในสื่อต่าง ๆ การรู้ถึงวัตถุประสงค์นโยบายหรือสาระสำคัญในเรื่องราวต่าง ๆ ที่ได้รับมาและสามารถสื่อต่อไปได้ด้วย ความถูกต้องนับว่าเป็นสิ่งสำคัญค่อนข้างมากเช่นกัน
5. สถานการณ์ (Situation) แต่ละสถานการณ์ย่อมมีบุคลากรหรือการใช้สื่อที่แตกต่างกันออกไป ยิ่งในระบบราชการทหารด้วยกันแล้ว สื่อข้อความนับว่ามีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้ข้าศึกรู้แหล่งที่ตั้งฐานของเราได้
6. ผลที่ต้องการ (Effect) สื่อที่ดีนั้นจะต้องมีคุณภาพหรือเรียกว่ามีประสิทธิภาพ ทั้งด้านผู้ส่งและผู้รับ สร้างความเข้าใจในเรื่องเดียวกันให้ตรงกัน ตามสภาพและสถานการณ์ ในขณะที่รับข่าวสารนั้น ๆ

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2538 : 8) ยังได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

1. ผู้ส่ง (Sender) เป็นผู้สื่อความ ได้แก่ คน สัตว์ หรือเครื่องมือแทนคน
2. สาร (Message) มี 3 ประเภท คือ สารที่เป็นความคิดเห็น สารที่เป็นความรู้สึกอารมณ์ ความสนใจ ทศนคติ และค่านิยม และสารที่มุ่งฝึกทักษะความชำนาญ
3. สื่อหรือช่องทาง (Medium/Channel) เป็นตัวกลางหรือพาหะหรือทางเดินของสาร อาจเป็นภาษาพูด การเขียน ภาษาท่าทาง โสตทัศนูปกรณ์ สื่อมวลชนประเทศต่าง ๆ
4. ผู้รับ (Receiver) เป็นผู้รับการสื่อสาร หากได้รับได้ถูกต้องก็จะเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่ผู้ส่งกำหนดจุดมุ่งหมายไว้

ทั้งนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้กล่าวว่า ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย

1. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร
2. ผู้รับข้อมูลข่าวสาร
3. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร
4. สัญลักษณ์ต่าง ๆ

นอกจากนี้ วิมลศรี อุปรานัย, วิชชุดา หุ่นวิไล และ วันดี ทองใหญ่ ณ อยุธยา (2529 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการติดต่อสื่อความหมายมีสาระสำคัญที่จะต้องพิจารณา ดังนี้คือ

1. ต้องมีผู้พูด หรือผู้ส่งสาร (Communicator)
2. พูดออกไปหรือส่งสารออกไปด้วยวิธีอะไร (Channel)

3. ตัวข่าวสารออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คำสั่ง คำแนะนำ รายงาน คำนินทา ข่าวลือ ฯลฯ (Message)
 4. ไปถึงผู้รับสาร (Communicate)
 5. เพื่อให้สารนั้นมีอิทธิพลต่อผู้รับ ซึ่งจะเห็นได้จากปฏิกิริยาตอบสนองของเขา เช่น มีการตอบรับ (Response) มีปฏิกิริยาในรูปแบบต่าง ๆ (Action)
 6. อาจมีการเก็บรักษา(Memory System) เพราะบางทีจะต้องกลับมาใช้อีกสารนั้นอีก
- จากแนวคิดต่าง ๆ สามารถสรุปองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร ได้ดังนี้
1. ผู้ส่งสาร ซึ่งเป็นผู้เริ่มทำการติดต่อสื่อสาร
 2. สาร ซึ่งอยู่ในรูปแบบของข่าวสาร ข้อเท็จจริง ข้อเสนอแนะ ความรู้สึก อารมณ์ ความบันเทิง
 3. สื่อหรือช่องทางการสื่อสาร ซึ่งเป็นวิธีการในการจัดส่งสารนั้นซึ่งสามารถเลือกใช้ได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสม ได้แก่ สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ กิจกรรม อุปกรณ์ต่าง ๆ
 4. ผู้รับสาร เป็นจุดหมายปลายทางของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามสภาพและสถานการณ์ในขณะที่ได้รับนั้น

2.2.5 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสารได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายลักษณะดังนี้

อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 185) ได้กำหนดกระบวนการติดต่อสื่อสารไว้ว่าประกอบด้วย 7 ส่วน ดังนี้

1. แหล่งข่าวสาร(Source) หรือผู้ส่งข่าวสาร(Sender) เป็นผู้นำเสนอข่าวสารและเป็นผู้ใส่รหัส(Encoder) ซึ่งผู้ส่งข่าวสารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้
 - 1.1 มีทักษะ
 - 1.2 มีทัศนคติ
 - 1.3 มีความรู้
 - 1.4 มีระบบวัฒนธรรมทางสังคมของผู้ส่ง
2. การใส่รหัส (Encoding) คือ การเปลี่ยนใจความที่จะสื่อว่าเป็นรูปของสัญลักษณ์ซึ่งการใส่รหัสจะต้องอาศัย ทักษะ ทัศนคติ ความรู้ และระบบวัฒนธรรมทางสังคม
3. ข่าวสาร (Message) เกิดจากแหล่งข่าวสาร โดยจะต้องนำมาใส่รหัสข่าวสารอาจจะอยู่ในลักษณะคำพูด รูปภาพ ลักษณะท่าทาง ข่าวสารของบุคคลใช้เพื่อโยกย้ายและความหมาย

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. แหล่งข่าว (Source) หมายถึง สิ่งที่เกิดกำเนิดข่าวขึ้นซึ่งอาจเป็นบุคคลเดียว หรือบุคคลหลาย ๆ คนทำงานร่วมกัน หรืออาจเป็นวัตถุสิ่งของ สถาบัน หรือองค์กรก็ได้ เป็นปัจจัยขั้นแรกของกระบวนการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงความหมายในรูปของข้อความที่จะเป็นข่าวสารตามที่ต้องการ

2. การเข้ารหัส (Encoding) ได้แก่ กระบวนการใส่ข่าวสารลงเป็นรหัส หรือการเปลี่ยนข่าวสารซึ่งเป็นในรูปแบบหนึ่งไปยังอีกรูปแบบหนึ่ง เช่น การเปลี่ยนข่าวสารเป็นสัญญาณหรือเป็นสัญลักษณ์ เพื่อจะส่งไปยังผู้รับ

3. ข่าวสาร (Message) ได้แก่ เครื่องหมายในรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ส่งและรับในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นตัวก่อให้เกิดปฏิกิริยาแก่ผู้รับสารนั้น

4. ช่องทางของการสื่อสาร (Communication Channel) ได้แก่ สื่อกลางสำหรับใช้นำข่าวสารไปยังผู้รับข่าว หรือเป็นตัวกลางที่ข่าวสารเคลื่อนไหวยระหว่างผู้ส่งข่าวกับผู้รับข่าว

5. ผู้รับข่าว (Receiver) อาจเป็นคนหรือสิ่งของที่ทำหน้าที่รับรู้ข่าวสารที่ส่งมาจากผู้ส่งข่าว ผู้รับข่าวอยู่อีกด้านหนึ่งของกระบวนการสื่อสารที่ทำให้เกิดการสื่อสารที่สมบูรณ์

6. การถอดรหัส (Decoding) ได้แก่ กระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อแปลงข่าวสารให้อยู่ในอีกรูปแบบหนึ่งที่ผู้รับข่าวสารสามารถนำไปใช้ได้ หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงสัญญาณที่ได้รับจากการสื่อสารกลับไปเป็นข่าวสารที่ผู้รับเข้าใจได้โดยอาศัยระบบการเข้ารหัสที่กำหนดขึ้นมา การถอดรหัสจะทำให้ข่าวสารอยู่ในรูปแบบที่จะถูกนำไปใช้ได้หรือถูกเก็บรักษาไว้สำหรับที่จะหยิบขึ้นมาใช้ได้

7. สิ่งรบกวน (Noise) ได้แก่ สิ่งที่เข้ามาในกระบวนการสื่อสารทำให้ข่าวสารถูกรบกวน การสื่อสารทำให้ข่าวสารถูกรบกวนถูกบิดเบือนไปจากข่าวสารเดิม สิ่งรบกวนเป็นตัวการที่ทำให้ข่าวของผู้ส่งแตกต่างไป ซึ่งอาจจะเป็นสภาพทางวัตถุ หรือความรู้สึกใด ๆ ที่มาทำให้ข่าวสารเปลี่ยนแปลงไป เช่น เสียงรถที่ผ่านไปมา การออกเสียงหรือการพูดไม่ชัด สิ่งรบกวนนี้เป็นตัวกลางที่ลดประสิทธิภาพของการสื่อสารลงหรือทำให้การสื่อสารไม่อาจดำเนินไปได้ และเกิดขึ้นได้ในหลาย ๆ ลักษณะตามประเภทของการสื่อสาร

8. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ การตอบสนองของผู้รับข่าวสารที่มีต่อข่าวกลับไปยังแหล่งข่าวหรือผู้ส่งข่าว ซึ่งทำให้การสื่อสารเป็นแบบสองทาง ข้อมูลย้อนกลับจะเท่ากับเป็นการแยกแยะ หรือวิเคราะห์ข่าวอย่างหนึ่ง ข้อมูลย้อนกลับนับว่ามีความสำคัญสำหรับผู้ส่งข่าว เพราะเป็นเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของข่าวสารที่เราส่งออกไป ทำให้รู้ว่าข่าวที่เราส่งนั้นเป็นข่าวที่เราตั้งใจส่งหรือตรงกับที่เราส่งไปจริงหรือไม่ ลักษณะข้อมูลย้อนกลับจึงแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ข้อมูลย้อนกลับในทางดี (Positive Feedback) และข้อมูลย้อนกลับในทางไม่ดี (Negative Feedback)

9. ผลจากการสื่อสาร ตามปกติการสื่อสารย่อมก่อให้เกิดผลกระทบไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง แก่บุคคลคนเดียวหรือหลาย ๆ คน อาจมีผลกระทบต่อผู้ส่งข่าวสารหรือผู้รับข่าว หรือทั้งสองฝ่าย ผลกระทบที่เกิดจากการสื่อสาร อาจมองเห็นได้ชัด หรือเห็นได้ไม่ชัด และอาจเกิดขึ้นทันทีทันใด หรือต้องใช้เวลาโดยปกติ แล้วผลกระทบที่เกิดจากการสื่อสาร หมายถึง การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้รับข่าวในแนวทางที่ผู้ส่งข่าวต้องการ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคน คือ (ส่งสารและผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารเป็นผู้กำหนดเนื้อหาสาระที่ต้องการส่งไปยังผู้รับสาร และเลือกสื่อหรือช่องทางในการส่งสารไปยังผู้รับสาร และเมื่อผู้รับสารได้รับสารแล้วแปลความหมายของสารและมีปฏิกิริยาตอบสนองหรือปฏิกิริยาย้อนกลับ เพื่อผู้ส่งสารจะได้ทราบถึงความเข้าใจของผู้รับสารว่าตรงกับจุดมุ่งหมายของการส่งสารที่กำหนดไว้หรือไม่

2.2.6 ระบบการติดต่อสื่อสาร

ลักษณะของระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การสามารถกระทำได้หลายระบบ ซึ่ง พงศ์ หรดา (2540 : 133-134) ได้กล่าวว่า ระบบของการติดต่อสื่อสารในองค์การสามารถจัดได้ 3 ระบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารตามระบบเผด็จการ คือ การสื่อสารที่ผู้บริหารสื่อสารไปยังลูกน้องแต่ละคนของกลุ่มและในขณะเดียวกัน การติดต่อจากผู้ปฏิบัติงานอีกคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งก็กระทำโดยต้องผ่านหัวหน้าและหัวหน้าจะส่งผ่านไปยังผู้ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วน แต่ในทางตรงกันข้ามการติดต่อสื่อสารแบบนี้ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบเพียงคนเดียว เพราะคำสั่งของผู้บริหาร ไม่มีความจำเป็นให้อำมาตย์หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถโต้แย้งได้ ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่เกิดขึ้นจะรู้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ก็เมื่องานทุกสิ่งสำเร็จแล้ว

2. การติดต่อสื่อสารตามระบบประชาธิปไตย คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกระทำทั้งสองทางโดยผู้บริหารสามารถถามและรับทราบปัญหา ขอความคิดเห็นและขอความคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถพูดคุยกับผู้บริหารได้อย่างเปิดอกซึ่งการสื่อสารแบบนี้ทำให้สมาชิกองค์กรได้มีโอกาสติดต่อกับสื่อสารกันได้อย่างสนิทสนมอีกด้วย การสื่อสารนี้ช่วยให้แนวทางการทำงานสามารถปรับปรุงได้ดียิ่งขึ้น และผู้บริหารไม่จำเป็นต้องวางแผนด้วยตนเอง อาจจะหยิบยกปัญหาที่เกิดขึ้นมาอภิปรายร่วมกัน โดยให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

3. การติดต่อสื่อสารตามระบบเสรีนิยม คือ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและกลุ่มสมาชิกน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำงานตามแบบของเขาและไม่มีการแลกเปลี่ยนหรือได้รับข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเหมือนกับระบบประชาธิปไตย ถ้ามีก็มีน้อยมาก การสื่อสารแบบนี้จะดีถ้าผู้อื่นเข้ามาแสดงความคิดเห็นหรือขัดจังหวะจึงจะได้ผล

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งสามระบบนั้น มีการติดต่อระหว่างกันภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกัน ซึ่งส่วนสำคัญที่มีผลต่อการติดต่อสื่อสาร คือรูปแบบของผู้บริหาร นอกจากนี้ลักษณะงาน สถานการณ์ และระยะเวลา ย่อมมีผลต่อการเลือกใช้ระบบการติดต่อสื่อสารเช่นเดียวกัน

2.2.7 หลักการติดต่อสื่อสาร

หลักการติดต่อสื่อสารเพื่อให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ผู้ส่งสารกำหนดไว้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดของหลักในการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 352-353) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพต้องใช้วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วย คือ การสร้างบรรยากาศแบบสนับสนุน (Supportive Climate) ได้แก่ การบรรยาย ซึ่งเป็นเพียงการบอกเล่า หรืออธิบายขยายความทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องขึ้นมา มุ่งเน้นแก้ปัญหาเป็นการเน้นให้ความสนใจในตัวปัญหาที่เกี่ยวข้องมิใช่เน้นที่ตัวผู้ติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามธรรมชาติไม่เสแสร้ง แกล้งทำหรือมีลักษณะกำกวม มีการเอาใจใส่เรา ความเสมอภาคนั้นเป็นบรรยากาศที่ทำให้ผู้ติดต่อสื่อสารเกิดความสบายใจและเกิดความไว้วางใจระหว่างกัน อันช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นเช่นกันกับการใช้อำนาจซึ่งเป็นบรรยากาศที่เปิดช่องให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอย่างพอเพียง บรรยากาศเหล่านี้เป็นบรรยากาศที่สร้างความมั่นใจและความไว้วางใจระหว่างกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 191-192) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญ และมีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำและคำพูดที่สอดคล้องกัน ข่าวสารซึ่งผู้จัดการส่งออกไปต้องไม่ขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการเพราะจะทำให้ผู้จัดการสูญเสียความเชื่อถือจากพนักงาน ดังนั้น คำพูดต้องสอดคล้องกับการกระทำ

3. เงื่อนไขการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง บริษัทควรมีการส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน และจากบนลงล่าง โดยอนุญาตให้พนักงานถามคำถามและได้รับคำชี้แจงจากฝ่ายจัดการระดับสูง สิ่งพิมพ์ของบริษัทควรมีคอลัมน์สำหรับการถามตอบ ควรพัฒนากระบวนการ

การร้องทุกข์ ควรใช้เทคนิคการป้อนกลับข้อมูลและมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ใช้การป้อนกลับข้อมูลด้วย

4. การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงตนและให้ข่าวสารที่สำคัญด้วยตนเอง ทำอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับพนักงาน

5. การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงจะจัดทำการดำเนินงานว่าบริษัทกำลังเป็นไปในทิศทางใด ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะแจ้งกับพนักงาน ทำให้พนักงานทราบถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง พนักงานจะชอบฟังเรื่องราวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งอาจจะมีผลต่อตัวเขาจากผู้บังคับบัญชามากกว่าเพื่อนร่วมงาน

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดี องค์การที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมไม่หวาดกลัวที่จะเผชิญหน้ากับข่าวร้าย องค์การทุกองค์การจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา การขนส่งล่าช้า ลูกค้าน่าหึง ฯลฯ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้พนักงานไม่โอ้อวดที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับข่าวร้าย โดยการแถลงการณ์ด้วยความรวดเร็ว จริงใจและจริงจัง ด้วยการเผชิญหน้า

7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม บุคคลในองค์การจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางจะต้องการข่าวสารที่ต่างกัน แผนการผลิตและแผนบัญชีจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารต้องทราบว่าข้อมูลอะไรที่บุคคลและกลุ่มต้องการและวิธีใดที่ดีที่สุดที่ควรใช้กับบุคคลกลุ่มนั้น เช่น ส่งข่าวสารไปที่บ้าน จดหมายข่าว E-mail การประชุมทีมงาน เป็นต้น

8. ทำการติดต่อสื่อสารให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง บริษัทชั้นนำมองการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญ 5 ประการ คือ

8.1 ผู้จัดการต้องสื่อความหมายโดยใช้หลักเหตุผล การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

8.2 จังหวะเวลาคือสิ่งที่สำคัญ

8.3 การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่วิกฤตต้องสื่อสาร โดยให้ข้อเท็จจริงด้วยความรวดเร็ว เมื่อพนักงานต้องการข้อมูลแต่ไม่สามารถหาได้ เขาอาจย้อนกลับเข้าไปสู่ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

8.4 การให้เชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็ก ๆ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเข้าใจภาพรวมทั้งหมดว่ามีผลกระทบเขาและงานของเขาอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งจะต้องโยงให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับแต่ละเขตที่ตั้งแผนกและพนักงาน ความรับผิดชอบนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการชั้นต้น

8.5 ไม่นำสิ่งที่คนควรรู้สึกเกี่ยวกับข่าว พนักงานไม่ต้องขึ้นในการตีความและความรู้สึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตัวอย่างที่ไม่ควรสื่อสาร เช่น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ อาจจะทำให้พนักงานเกิดความตื่นเต้น หรือการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ เพราะอาจทำให้เกิดความลำเอียงหรือเกิดการต่อต้านได้ การติดต่อสื่อสารที่จะเป็นผลดีโดยใช้คำถาม ใคร อะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน ทำไม และอย่างไร แล้วจึงให้พนักงานสรุปด้วยตนเอง

ทั้งนี้ นิตยา เงินประเสริฐ (2541 :191) เสนอหลักการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

1. ช่องทางของการติดต่อสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
2. อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ
3. เส้นทางของการติดต่อสื่อสาร (Line of Communication) ต้องสั้น และตรงประเด็น
4. เส้นทางของการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์จะถูกนำมาใช้
5. ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน
6. เมื่อองค์การกำลังดำเนินการ ไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการติดต่อสื่อสาร
7. ระบบการติดต่อสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

ส่วน กริช สืบสนธิ์ (2538 : 73) กล่าวว่า การสื่อสารด้วยเมตตาธรรมเมื่อใช้ควบคู่กับการสื่อสารแบบตัวต่อตัวหรือการสื่อสารแบบเห็นหน้าเห็นตา (Interpersonal Communication) จะเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด หากเปรียบเทียบกับ การสื่อสารในระดับกลุ่มหรือระดับมวลชน ทั้งนี้เพราะผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถได้ตอบสนองปฏิริยาตอบสนองกันได้ทันทีทันใด

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2533 : 272-274) กล่าวว่า การปรับปรุงกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นอาจทำได้โดยวิธีต่าง ๆ หลายวิธี ได้แก่ การส่งผลสะท้อนกลับของข่าวสารเป็นวิธีการลดการผิดเพี้ยนของข่าวสารได้ดี เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น ใช้การติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว มีความรู้สึกไวต่อโลกของผู้รับจะช่วยให้เลือกใช้ช่องทางหรือวิธีการในการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสมกับผู้รับ รู้ซึ่งถึงความหมายในเชิงลักษณะ สนับสนุนคำพูดด้วยการกระทำหรือกิริยาอาการ เพื่อเน้นย้ำความหมายหรือความสำคัญของข่าวสารที่ต้องการส่ง ใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย ๆ ตรงไปตรงมาเพื่อแก้ปัญหาการตีความผิดของผู้รับข่าวสาร

สรุปได้ว่า หลักในการติดต่อสื่อสาร คือ ครูใหญ่ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในการสร้างบรรยากาศให้เกิดความมั่นใจต่อองค์กร ความเข้าใจอันดีต่อกัน สร้างความไว้วางใจระหว่างกัน แบบตัวต่อตัวหรือควรมีการกำหนดช่องทางสื่อสารและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง ครูใหญ่ควรเน้นการสื่อสารแบบเห็นหน้าเห็นตากัน และควรมีการสื่อสารด้วยเมตตาธรรม

2.2.7 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร

การติดต่อสื่อสารที่มีปัญหาอุปสรรคนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์กร ซึ่ง ลักษณะ สตะเวทิน (2534 : 60-61) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กรซึ่งมักจะเกิดขึ้นได้เสมอว่ามีดังต่อไปนี้

1. อุปสรรคจากผู้ส่งสาร
 - 1.1 ขาดความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
 - 1.2 ขาดความรู้ในข่าวสารที่ทำการสื่อสารออกไป เช่น ไม่รู้หรือไม่เข้าใจซึ่งวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
 - 1.3 มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสารและผู้รับสาร
 - 1.4 ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ รวมทั้งขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 1.5 ไม่มีความสามารถในการจูงใจผู้รับสารให้เห็นคล้อยตามด้วย
 - 1.6 มีเจตนาบิดเบือนข่าวสาร
 - 1.7 ใช้ภาษายากเกินไป
2. อุปสรรคจากตัวสาร
 - 2.1 ข่าวสารนั้นไม่ชัดเจนหรือขาดความสมบูรณ์
 - 2.2 ไม่มีการเรียงลำดับข่าวสารนั้นให้เป็นขั้นตอน
 - 2.3 ข่าวสารมากและยาวเกินไป
 - 2.4 ขาดใจความสำคัญ
3. อุปสรรคจากช่องทางในการติดต่อสื่อสาร
 - 3.1 ใช่อุปกรณ์ไม่เหมาะสม
 - 3.2 มีสิ่งรบกวนการสื่อสารทำให้การสื่อสารไม่ชัดเจน
4. อุปสรรคจากผู้รับสาร
 - 4.1 ขาดความสามารถและทักษะในการรับสาร
 - 4.2 ขาดความสามารถในการตีความหมายสาร ก่อให้เกิดความเข้าใจในสารไม่ตรงกับผู้ที่ส่งสารต้องการ
 - 4.3 มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ส่งสารและสาร
 - 4.4 เลือกรับเฉพาะแต่สิ่งที่ตนสนใจหรือตรงกับความต้องการของตนเท่านั้น
 - 4.5 ไม่มีประสบการณ์ร่วมกับผู้ส่งสาร

Mondy (1991 : 372-377) กล่าวว่าอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารแบ่งเป็น 3 ด้านคือ

1. อุปสรรคด้านเทคนิค ได้แก่ จังหวะเวลาไม่เหมาะสม ข้อมูลมากเกินไป และความแตกต่างด้านวัฒนธรรม
2. อุปสรรคด้านภาษา ได้แก่ คำที่มีหลายความหมาย คำเฉพาะกลุ่ม

3. อุปสรรคด้านจิตวิทยา เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การบิดเบือน การกรองข้อมูล ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความอิจฉา ขาดความเชื่อใจและเปิดเผย อคติ ฟังในสิ่งที่คาดหวังที่จะรับฟังรวมทั้งการรับรู้ที่ต่างกันอันเนื่องมาจากภูมิหลังที่ต่างกัน เช่น ประสบการณ์ การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ

สรุปว่า อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร มาจากผู้ส่งสารและผู้รับสารที่ขาดความสามารถ เช่น การรับรู้ที่ต่างกัน การศึกษา ค่านิยมความเชื่อที่ต่างกัน ขาดความมั่นใจไม่น่าเชื่อถือ การตีความ การบิดเบือน มีทัศนคติที่ไม่ดี อุปสรรคจากตัวสาร เช่น ไม่ชัดเจน สั้นหรือยาวเกินไป ขาดใจความสำคัญ สื่อหรือช่องทางที่ไม่เหมาะสมหรือมีสิ่งรบกวนการสื่อสาร ระยะเวลาที่ไม่เหมาะสม ดังเช่น C. Northcote Parkinson and M.K.Rustomji (เร็กซ์คอตี ปานเจริญ, ผู้แปล. 2528 : 49-50) ได้กล่าวว่า บางทีอุปสรรคใหม่ที่สุดในการสื่อสารให้ได้ประสิทธิผลในองค์กรนั้นคือการที่องค์การส่วนใหญ่ไม่ยอมรับและเชื่อถือในการสื่อสารแบบไปกลับอย่างแท้จริง ซึ่งการสื่อสารแบบไปกลับอย่างถูกต้องนั้นควรหมายถึง การอธิบาย คำถาม การวิพากษ์วิจารณ์ที่มีทั้งขาไปและขากลับ

2.3 รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

2.3.1 รูปแบบของการติดต่อสื่อสารในองค์การ

รูปแบบของการติดต่อสื่อสารนั้นมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายลักษณะ ดังนี้

วัลลีย์ ศรีประภากรณ์ (2542 : 16-17) ได้จำแนกรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การสื่อสารแบบใช้วาจา (Verbal Communication) หมายถึงการสื่อสารที่อาศัยคำพูด (Word) หรือ ตัวเลข (Number) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปของภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจความหมายได้อย่างชัดเจนและตรงตามที่ผู้ส่งสารต้องการ ลักษณะการสื่อสารแบบใช้วาจา นี้ ได้แก่ การสนทนา การสัมภาษณ์ การพูดทางโทรศัพท์ การเขียนบันทึก การเขียนรายงาน รวมทั้งคำสั่งที่เป็นวาจาและลายลักษณ์อักษร สัญลักษณ์อื่น ๆ การประชุม สัมมนา ฯลฯ

ซึ่ง Eileen M. Russo (1995) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์แบบใช้วาจา ได้แก่ ภาษาพูด (Verbal) และลักษณะการพูด (Paraverbal)

2. การสื่อสารแบบไม่ใช้วาจา (Non-verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารโดยปราศจากคำพูด แต่แสดงออกทางท่าทาง สีหน้า การเคลื่อนไหวส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายตามธรรมชาติของคน ซึ่งแต่ละบุคคลก็สื่อสารกับบุคคลอื่นโดยมีความหมายเฉพาะของตนเอง ซึ่งทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเราอยู่ในสภาพเช่นใด เช่น การสั่นศีรษะแสดงถึงการปฏิเสธ และการพยักหน้า

แสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย เป็นด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การตีความหมายของแต่ละคนที่รับข่าวสารว่าจะสอดคล้องและตรงตามกับผู้สื่อสารต้องการหรือไม่

ซึ่ง Eileen M. Russo (1995) ได้กล่าวถึงการแบ่งพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์แบบไม่ใช้วาจา ได้แก่ ภาษากาย (Body Language) และการจัดพื้นที่ส่วนตัว (Personal Area)

นอกจากนี้ วัลลี ศรีประภาภรณ์ (2542 : 17) ยังได้กล่าวว่า การสื่อสารแบบวาจาและการสื่อสารแบบไม่ใช้วาจาในองค์กร หมายถึงการจัดการทางร่างกายภาพขององค์กรทั้งหมด ซึ่งแสดงออกถึงความหมายให้เรารับรู้ ได้แก่ การจัดพื้นที่และบริเวณที่ทำงาน ระยะห่างระหว่างบุคคล ตัวอย่างเช่น ลักษณะโต๊ะทำงานและห้องทำงานที่ใหญ่ กว้างขวาง แสดงความหมายให้ทราบว่าเป็นโต๊ะและห้องทำงานของผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า การจัดที่นั่งทำงานให้ห่างและชิดกัน แสดงความหมายให้ทราบว่าคุณทั้งสองนั้นมีความใกล้ชิดสนิทสนมหรือห่างเหินกันมากน้อยเพียงใด การแต่งการด้วยชุดคำแสดงความหมายว่ากำลังอยู่ระหว่างการไว้ทุกข์ต่าง ๆ เหล่านี้สามารถสื่อสารให้ผู้รับสารเข้าใจได้ โดยไม่ต้องใช้คำพูดอย่างใด ซึ่ง การสื่อสารแบบใช้วาจาและการสื่อสารแบบไม่ใช้วาจาอาจดำเนินการควบคู่กันไป คือ อาจปฏิกิริยาท่าทางของผู้สื่อสารแสดงออกควบคู่กันไปกับการพูด เพราะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างการสื่อสารแบบใช้วาจาและการสื่อสารแบบไม่ใช้วาจา สอดคล้องกับ C. Northcote & Parkinson and M.K. Rustonji (เริงศักดิ์ ปานเจริญ, ผู้แปล, 2528 : 51) การสื่อสาร ไม่ควรละเลยเรื่องอารมณ์ของผู้ที่เราสื่อสารด้วย คำพูดอย่างเดียวอาจเป็นการสื่อสารที่ไม่ครบถ้วน เราต้องพิจารณาอากัปกิริยาและอารมณ์ในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูดมาเพื่อประกอบกับคำพูดของเขา บางทีอารมณ์ที่แสดงออกอาจจะสำคัญกว่าตัวคำพูดเองเสียด้วยซ้ำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 188) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีลักษณะใหญ่ 3 ประการ คือ 1) ไม่สามารถควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร 2) พนักงานทั้งหมดจะรับรู้อำนาจและประสิทธิภาพในการรับรู้ข่าวสารมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ ซึ่งส่งโดยฝ่ายบริหารระดับสูง และ 3) ส่วนใหญ่ใช้เพื่อตอบสนองความสนใจส่วนตัวของบุคคลในกลุ่ม สอดคล้องกับสโรยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 344) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นการช่วยตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานในแง่ของการส่งข่าวสารรวดเร็วที่ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นสนใจหรือข่าวสารที่มีผลกระทบโดยเฉพาะถึงหน่วยงานตนเอง หรือกลุ่มงานของตนหรืออาจเป็นข่าวสารส่วนตัวที่ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลก็ได้

วิรัช อภิรัตนกุล (2535 : 168-170) ได้กล่าวว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารนั้นมีความแตกต่างกันหลายอย่าง แต่ส่วนประกอบส่วนใหญ่ที่สำคัญมักจะมีอยู่เหมือน ๆ กันในสาระสำคัญของแต่ละรูปแบบ ดังต่อไปนี้

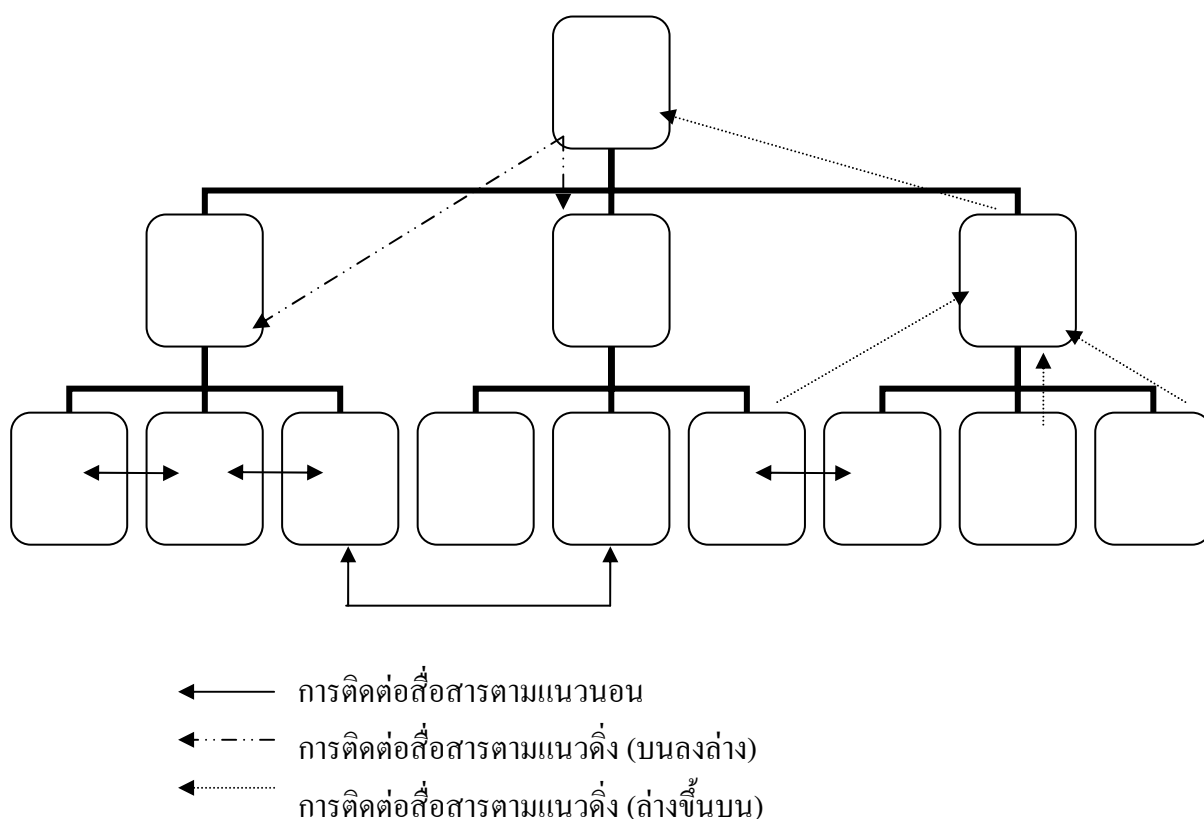
1. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การติดต่อสื่อสารแบบนี้ นับว่ามีบทบาทสำคัญในองค์กรและสำหรับสร้างความเข้าใจหรือแก้ไขความเข้าใจผิด

2. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนมีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจน ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและอาจทำเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารแบบเป็นทางการนี้มีทั้งที่เป็นแนวดิ่งและแนวนอนคือ

2.1 การสื่อสารจากบนสู่ล่าง (Downward Communication) ลักษณะข่าวสารของการสื่อสารแบบนี้จะเป็นพจนานโยบาย คำสั่ง คำชี้แจง ระเบียบปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบนไปสู่เจ้าหน้าที่เบื้องล่าง การสื่อสารแบบนี้จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยสอดส่องดูแล เอาใจใส่ด้วยว่าข่าวสารต่าง ๆ เหล่านี้ลงไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องและทันเวลาหรือไม่

2.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บน (Upward Communication) ลักษณะข่าวสารจะเป็นการส่งข้อเสนอแนะ รายงาน ความคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 การสื่อสารในระดับเดียวกัน (Formal Horizontal Two-way Internal Communication) เป็นลักษณะการสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูล ข้อคิดเห็น เสนอแนะ ของบุคคลในระดับเดียวกัน การสื่อสารแบบนี้สำคัญไม่น้อยกว่าสองแบบแรก เพราะทำให้ข่าวสารข้อมูลถึงกันระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน โดยไม่ต้องผ่านสายบังคับบัญชา นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานที่ดียิ่งขึ้น เพราะระดับเดียวกันและมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกัน



ภาพที่ 2.3 การติดต่อสื่อสาร

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2538 : 11-12) ได้จำแนกรูปแบบการติดต่อสื่อสารออกเป็น 3 รูปแบบคือ

1. จำแนกตามลักษณะภาษา มี 2 ประเภท คือ

1.1 การสื่อสารด้วยภาษาพูด และภาษาเขียน เป็นการโต้ตอบกันหรือเขียนโต้ตอบกัน

1.2 สื่อสารด้วยภาษาท่าทาง เครื่องหมายหรือสัญญาณเป็นการสื่อสารด้วยการแสดงท่าทาง เช่น พยักหน้า นอกจากการสื่อสารด้วยท่าทางแล้ว มนุษย์อาจสื่อความหมายด้วยสัญลักษณ์และเครื่องหมายต่าง ๆ ด้วย เช่น เวลาสุนัขเดินทางจากบ้านจะปัสสาวะไว้ข้างทางเป็นระยะเพื่อสื่อความหมายให้ตนเองสามารถหาทางกลับบ้านได้ไม่หลงทาง

2. จำแนกตามตำแหน่งของผู้ส่งและผู้รับ มี 2 ประเภทคือ

2.1 การสื่อสารทางตรง (Direct Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับอยู่ในเวลาและสถานที่เดียวกัน สามารถโต้ตอบกันได้โดยไม่ต้องผ่านสื่อกลางหรือช่องทางอื่นสามารถมองเห็นหน้าตา กริยาท่าทางกันได้ เช่น การสนทนา การสอนหน้าชั้นเรียน

2.2 การสื่อสารทางอ้อม (Indirect Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับอยู่ต่างเวลากัน มีการถ่ายทอดสารโดยผ่านสื่อกลางหรือช่องทาง เช่น ผ่านสิ่งพิมพ์ วิทยุ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ โทรเลข จดหมาย โทรพิมพ์ เป็นต้น

3. จำแนกตามความสามารถในการตอบโต้กันมี 2 ประเภท คือ

3.1 การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับมีโอกาสดำเนินการได้ทันที ผู้ส่งไม่มีโอกาสทราบความรู้สึกนึกคิดของผู้รับ และผู้รับก็ไม่สามารถตอบโต้ผู้ส่งได้ในขณะนั้น เช่น การสื่อสารทางวิทยุโทรทัศน์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

3.2 การสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับสามารถตอบโต้และรับรู้ร่วมกันได้ทันที ถือเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด

ทั้งนี้ อรุณ รักธรรม (2526 : 293-294) ได้จำแนกตามลักษณะของทิศทางการติดต่อสื่อสารได้ 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งทำการสื่อสารโดยปราศจากการขอสิ่งย้อนกลับจากผู้รับโดยทั่วไป การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปแบบของนโยบายผู้บริหารระดับสูงในองค์กรและตัวอย่างของสื่อมวลชนประเภทวิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับสามารถที่จะตอบสนองต่อกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งทั่วถึงและลึกซึ้ง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหาร

นอกจากนี้ ดารณี พานทอง (2525 : 124-127) ยังได้กล่าวถึงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่ามีอยู่ 3 ทางด้วยกัน คือ

1. การสื่อสารจากข้างบนลงมาข้างล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารแบบนี้ จะเป็นการติดต่อสื่อสารจากทางผู้บังคับบัญชา ลักษณะการติดต่อวิธีนี้มักจะเกิดข้อบกพร่องได้ง่ายในกรณีผู้ส่งข่าวสารไม่ชัดเจนพอ หรือให้เหตุผลการสั่งการไม่เพียงพอ การติดต่อสื่อสารวิธีนี้มักอยู่ในรูปการออกคำสั่ง มอบหมายงานให้ทำ แนะนำนโยบาย และวิธีปฏิบัติ รูปแบบของการติดต่อสื่อสารแบบนี้มีหลายวิธี เช่น

1.1 การเขียนชาร์ทหรือแผนงานว่าใครจะติดต่อกับใคร ใครจะสั่งการ ใครทำ ใ้บุคลากรในองค์กรทราบจุดประสงค์และนโยบายขององค์กร

1.2 การเขียนประกาศข่าวสารติดให้คนงานทั้งหลายทราบ เช่น ประกาศหยุดงาน ประกาศนัดหมายกิจการพิเศษ เป็นต้น

1.3 หนังสือรายเดือน รายปี ออกในนามของบริษัท เพื่อรายงานความเคลื่อนไหวของกิจการในรอบปีที่ผ่านมา

1.4 การเขียนจดหมายถึงพนักงานในกรณีพิเศษบางกรณี อาจเป็นรูปของจดหมายเวียน จะทำให้พนักงานมีคุณค่าได้รับการยอมรับนับถือ

1.5 หนังสือคู่มือของพนักงานเพื่ออธิบายให้พนักงานรู้ถึงสิทธิและหน้าที่ ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับของกิจการ

1.6 ที่ตั้งหนังสือข่าวสารต่าง ๆ ที่พนักงานจะมาศึกษาหาความรู้ได้ การมีสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่ากิจการให้ความสนใจและเอาใจใส่พนักงาน ต้องการให้พนักงานรับทราบข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการ

1.7 รายงานประจำปี ในรอบปีในกิจการมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง จะทำให้พนักงานภูมิใจในความเป็นปึกแผ่นของกิจการและบทบาทของตนที่มีต่อกิจการ

1.8 หลายกิจการที่ใช้วิธีนี้ โดยเฉพาะกิจการที่มีพนักงานมาก ๆ ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบอกข่าวสารที่จำเป็น บางกิจการจะใช้ระบบนี้เปิดเพลงให้พนักงานฟัง เพราะเป็นที่ยอมรับว่าการเปิดเพลงฟังในขณะที่ทำงานไม่ต้องใช้ความคิดมากจะก่อให้เกิดผลดีทางด้านจิตใจเป็นอย่างมาก

1.9 ใบแจ้งข้อความที่แนบมากับซองเงินเดือน อาจเป็นการแจ้งถึงวิธีการคำนวณเงินเดือน การหักภาษี เป็นต้น

1.10 สหภาพแรงงานสามารถนำข่าวสารผู้บริหารระดับสูงของกิจการ ไปบอกแก่พนักงานระดับต่ำที่เป็นสมาชิกให้ทราบโดยทั่วกัน และทำหน้าที่เป็นคนกลางให้แก่ทั้งสองฝ่าย

1.11 การประชุมเพื่อให้พนักงานระดับบริหารได้มีโอกาสชี้แจงข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้พนักงานในระดับรองหรือระดับปฏิบัติการได้ทราบ การประชุมเช่นนี้จะได้ผลกว่าการใช้วิธีการพูดผ่านเครื่องขยายเสียงเพราะพนักงานมีโอกาสเห็นผู้พูด จึงสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบกลับได้

2. การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากฐานเบื้องล่างไปสู่ระดับสูงของกิจการ โดยปกติจะผ่านไปตามสายการบังคับบัญชาการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ไต่ถามข้อข้องใจต่าง ๆ ตลอดจนแสดงความคิดเห็นเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา และยังทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบว่าลูกน้องของตนได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไปได้เพียงใดแล้วมีอุปสรรคขัดข้องอย่างไรบ้าง รูปแบบของการติดต่อสื่อสารแบบนี้มีหลายวิธีเช่น

2.1 การประชุมกันเป็นกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประชุมในที่นี้หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลในระดับต่ำกว่ามีโอกาสซักถามข้อข้องใจ หรืออาจเป็นการประชุมของพนักงานเพื่อเสนอรายงานต่อผู้บริหาร

2.2 การร้องเรียนของพนักงาน ถ้าพนักงานมีเรื่องที่จะต้องร้องเรียน จะต้องทำอย่างไรบ้าง มีขั้นตอนอย่างไรอันเป็นวิธีที่พนักงานจะได้เสนอความคิดเห็นหรือร้องเรียนเรื่องราวได้

2.3 วิธีการต่อเนื่องจากวิธีข้างต้น คือ เป็นการร้องทุกข์เมื่อมีการร้องเรียน แล้วหากได้ผลไม่เป็นที่พอใจ

2.4 แผนกให้คำปรึกษาและแนะนำในด้านการทำงานและในด้านครอบครัว วิธีการอาจให้เข้าพบเพื่อปรึกษาหารือกับหัวหน้าหน่วยงาน ถือว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2.5 การสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ ในตอนที่เขาลาออก ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีโอกาสทราบถึงปัญหาและจุดบกพร่องในกิจการของตน เพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุง

2.6 สหภาพแรงงานเป็นช่องทางที่ทำให้พนักงานมีโอกาสรวมตัวกัน รวมความคิดเห็นว่าอะไรคือสิ่งที่เขาต้องการ

3. การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารของบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีหลายวิธี เช่น

3.1 การประชุมพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3.2 วิธีส่งบันทึกความคิดเห็นต่าง ๆ ในบุคคลระดับเดียวกันเป็นลายลักษณ์อักษร

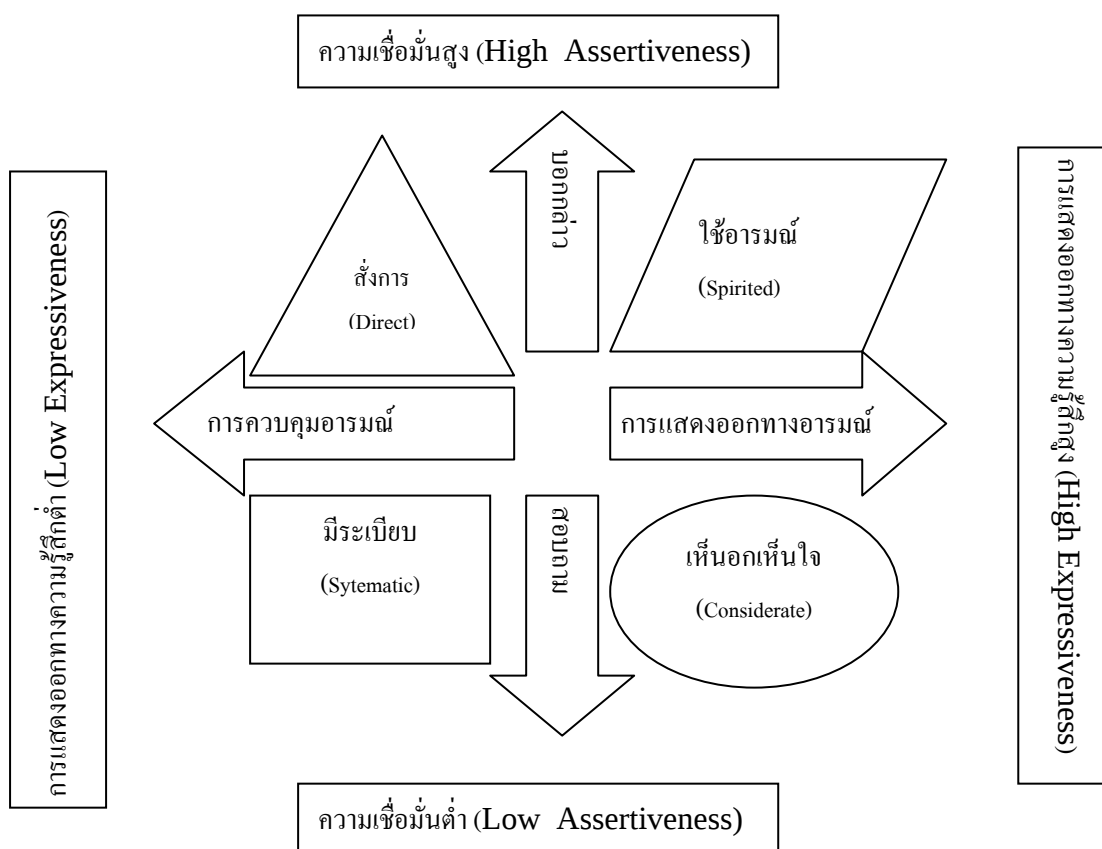
3.3 ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานของคนในระดับเดียวกัน

3.4 การเชื่อมโยงประสานงานกันในระดับแผนกต่าง ๆ

สรุปได้ว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กรสามารถ จำแนกได้หลายลักษณะ อาทิเช่น การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ อย่างไม่เป็นทางการ ตามลักษณะการปฏิบัติงานแนวดิ่งและแนวนอน จำแนกตามลักษณะภาษา จำแนกตามตำแหน่งผู้ส่งและผู้รับ จำแนกตามความสามารถในการโต้ตอบกัน หรือ จำแนกตามสัญลักษณ์ แต่ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารในรูปแบบใดจะเกิดประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารและผู้รับสารได้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การสื่อสารบรรลุเป้าหมาย

2.3.2 รูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

การติดต่อสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งนี้ Eileen M.Russo (1995) ได้จำแนกรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในองค์กรโดยมีแนวคิดจากพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์ที่แสดงดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงรูปการติดต่อสื่อสาร ของ Eileen M.Russo (1995)

จากภาพที่ 2.4 Eileen M.Russo (1995) ได้ศึกษาพฤติกรรมการสื่อสาร และสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. มีความเชื่อมั่นสูง (Assertiveness) เป็นระดับพฤติกรรมของผู้พูดซึ่งเต็มไปด้วยพลังและเป็นไปในเชิงการออกคำสั่ง พฤติกรรมแบบนี้ใช้เพื่อควบคุมสถานการณ์
2. การแสดงออกทางความรู้สึกสูง (Expressiveness) เป็นระดับซึ่งพฤติกรรมของผู้พูดเป็นแบบตอบโต้อย่างรวดเร็วทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก และแสดงออก พฤติกรรมนี้รวมไปถึงการแสดงให้เห็นถึงอารมณ์ ความรู้สึก และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

นอกจากนี้ Eileen M.Russo (1995) ได้รวมพฤติกรรมที่มีความเชื่อมั่นสูง และการแสดงออกทางความรู้สึก เข้าด้วยกัน และจำแนกรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

2.3.2.1 แบบสั่งการ (Direct)

Eileen M.Russo (1995) กล่าวว่าผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ที่มีการสั่งการ บังการภาษาที่ใช้เด็ดขาด พูดตรง พูดเร็ว เสียงดังฟังชัด ภาษาทางการ สัมผัสมือหนักแน่น มองน่าเกรงขาม เป็นผู้แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่มีความเชื่อมั่นสูง แสดงออกทางความรู้สึกต่ำ ซึ่งภาษาพูดจะเป็นลักษณะ ตัดสินใจแน่วแน่ พูดจาตรงไปตรงมา เอ่ยปากทักทายเสมอ ส่วนลักษณะการพูดจะมีลักษณะพูดเร็ว พูดเสียงดัง พูดอย่างเป็นทางการ ทางด้านภาษากาย จะมีลักษณะของการสบตาโดยตรง จับมือทักทาย มีท่าทางกล้าหาญ และด้านการจัดพื้นที่ส่วนตัวจะมีลักษณะรักษาระยะห่างไว้ วางปฏิทินแผนงานไว้ โต๊ะทำงานดูกว้างขวาง

กฤต รัตนฉวีวงศ์ (2544) ได้รวบรวม ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ House (House's Path-Goal Theory) ซึ่งได้รับการพัฒนาโดย Robert House ได้กล่าวถึง ผู้นำแบบให้คำแนะนำ (Directive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้บอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ

สหัส หัสนันท์ (2543 : 28) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารและผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ข้อหนึ่งว่า มีสติปัญญา ไหวพริบดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง

จักรพรรดิ วัฒนา (2539 : 18) กล่าวว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาควรมีความมั่นใจสูง เป็นตัวของตัวเอง

ซึ่ง สิพนนท์ เกตุทัต (2537 : 4) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่แท้จริงข้อหนึ่งว่าต้องมีความกล้า

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 21) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง อดทน พร้อมที่จะเผชิญกับงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยเพื่อตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่โลเล มีความเด็ดเดี่ยวในการทำงาน มีกำลังใจสูง มีความสามารถในการตัดสินใจ และเมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะต้องสั่งได้อย่างเด็ดขาด ลั่นแต่ซัด

ทั้งนี้ เมธี ปิณฑนันทน์ (2528 : 13) ได้เสนอแนะถึงคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญคือ การมีเชาว์ปัญญา มีความระมัดระวัง ความสามารถในการพูด การตัดสินใจ และความเชื่อมั่นในตนเอง

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2527 : 199) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ข้อหนึ่งคือ ความเด็ดขาด คือ ความสามารถในการตัดสินใจได้ทันที ความกล้าหาญ ไม่กลัวอันตราย ความกล้าหาญหรือความเจ็บปวดใด ๆ จะต้องมีความกล้าหาญทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ

ซึ่ง สมยศ นาวิกาน (2525) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบผู้คุมงาน (Autocrat) ว่าเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งาน ชอบวิจารณ์ ชอบการข่มขู่ ชอบตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำงานตาม มีความเด็ดขาดในการจัดปัญหาความขัดแย้ง ใช้การสื่อสารทางเดียว คือ จากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว

สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 296) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะร่างกายที่สมบูรณ์ เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็งอดทน เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่น

ทั้งนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 60) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบอัตตาธิปไตยว่าเป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดียว โดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิสั่ง ผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียว คือจากบนลงล่าง

สอดคล้องกับ รัศมี กิบาลแทน (2523 : 44-46) กล่าวว่าผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการตัดสินใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรับผิดชอบ ความเข้มแข็งอดทน

Stogdill (อ้างใน วิเชียร อ่อนประเสริฐ. 2537 : 41) ได้รวบรวมผลงานวิจัยคุณลักษณะผู้นำไว้ข้อหนึ่งว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำ กระตือรือร้น เข้าใจง่าย มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ทั้งนี้ Lewin and White (อ้างใน สีน พลัดบุญทอง. 2544 : 22) กล่าวถึงผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ว่าเป็นผู้ชอบการบังคับบัญชา สั่งการ ชอบใช้อำนาจควบคุมพฤติกรรมและความคิดเห็นของสมาชิก

Lippitt and white (1993) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบอัตนิยม หมายถึง ผู้นำที่ต้องการให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มเชื่อฟังเขาแต่เพียงผู้เดียว เป็นผู้นำที่รวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง เป็นผู้กำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีปฏิบัติเพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น เน้นการใช้อำนาจหน้าที่กฎข้อบังคับและระเบียบ ควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ไม่บริหารงานด้วยการกระจายอำนาจ

นอกจากนี้ Getzels และ Guba (1975 : 423) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและแสดงการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบสั่งการ นักเผด็จการชอบออกคำสั่ง กล่าวหาญ เด็ดเดี่ยว แน่วแน่ตรงไปตรงมา มีความเชื่อมั่นในตนเอง อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก

แบบใช้อารมณ์ (Spirited)

Eileen M. Russo (1995) กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ที่พูดเสียงสูงต่ำขึ้นลง ทำอะไรรวดเร็ว สัมผัสมืออย่างรวดเร็ว การทำงานมีลักษณะวุ่นวาย เป็นผู้แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่มีความเชื่อมั่นสูง แสดงออกทางความรู้สึกสูง โดยพฤติกรรมด้านภาษาพูด จะมีลักษณะของการแสดงความคิดเห็นทันที พูดกว้าง ๆ พูดสูงใจ ส่วนด้านลักษณะการพูด มักจะพูดเล่นระดับเสียง มีชีวิตชีวา เสียงดัง ส่วนด้านภาษากาย จะมีปฏิกริยารวดเร็ว การเคลื่อนไหว กระฉับกระเฉง ทักทายอย่างกระตือรือร้น และทางด้านการจัดพื้นที่ส่วนตัว จะมีลักษณะของการแบ่งพื้นที่การทำงานเป็นช่อง มีคำขวัญส่วนตัวในที่ทำงาน ชอบระยะที่ใกล้ชิด

กฤต รัตนมณีวงศ์ (2544) ได้รวบรวม ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ House (House's Path-Goal Theory) ซึ่งได้รับการพัฒนาโดย Robert House ได้กล่าวถึง ผู้นำประเภทมุ่งงาน (Achievement Oriented) ผู้นำในลักษณะนี้จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และกล่าวถึง ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ว่าผู้นำประเภทนี้จะแสดงความเป็นกันเอง ให้ความสนใจเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

จักรพรรดิ วัฒนา (2539 : 18) กล่าวว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาควรมีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ดิ้นตัว อยู่เสมอ

ทั้งนี้ กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 36) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ มีความกระตือรือร้น มีความกล้า ความร่าเริง มีอารมณ์ขัน และผู้นำที่ดีควรมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สนุกกับงานที่ทำ

ซึ่ง ภิญโญ สาร (2526 : 265) กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2525) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบผู้บุญงาน (Benevolent Autocrat) ว่าเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีวิธีการทำงานของตนเอง ห่วงใยเรื่องผลงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับฟังข้อเสนอแนะ

สอดคล้องกับรัศมี ภิบาลแทน (2523 : 44-46) กล่าวว่าผู้นำที่ดี ควรจะมีความฉลาดและไหวพริบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรับผิดชอบ ความสามารถในการจูงใจคน มีชีวิตชีวา

Stogdill (อ้างใน วิเชียร อ่อนประเสริฐ, 2537 : 41) ได้รวบรวมผลงานวิจัยคุณลักษณะผู้นำไว้ข้อหนึ่งว่าเป็นผู้ที่มีความตื่นตัว กระตือรือร้น แคล่วคล่องว่องไว

Doll (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 22) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำทางการศึกษาที่ดีไว้ว่า ควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง กระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้นมีความตื่นตัว แจ่มใสร่าเริง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบใช้อารมณ์ จะเป็นนักปฏิบัติขยันขันแข็ง กระตือรือร้น อุทิศตนให้กับงาน มีความคิดริเริ่ม เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.3.2.2 แบบเห็นอกเห็นใจ (Considerate)

Eileen M. Russo (1995) กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รับฟังผู้อื่น พุดช้า เสียงนุ่มนวล ชอบที่จะกอด เคลื่อนไหวช้า สัมผัสมีอย่างนุ่มนวล มีรูปครอบครัวในที่ทำงาน ชอบนั่งข้างผู้อื่น เป็นผู้แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่มีความเชื่อมั่นต่ำ แสดงออกทางความรู้สึกสูง โดยพฤติกรรมด้านภาษาพูด จะมีลักษณะที่เป็นผู้ฟังที่ดี เงียบขรึม พุดให้กำลังใจ ส่วนด้านลักษณะการพูด พุดช้า ใช้น้ำเสียงนุ่มนวล ระดับเสียงเนิบ ๆ ส่วนด้านภาษากาย จะมีลักษณะการจับมือทักทายอย่างสุภาพ สัมผัสร่างกาย เช่น แชน ไหล่ เคลื่อนไหวช้า และด้านการจัดพื้นที่ส่วนตัวมีรูปครอบครัวในที่ทำงาน ชอบการนั่งติด ๆ กันไป พกพาของรักไปด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (อ้างใน สีน พลัดบุญทอง, 2544 : 18) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่รู้สภาพการณ์ รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ รู้ฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเป็นผู้ตามที่ดี

กฤต รัตนมณีวงศ์ (2544) ได้รวบรวม ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ HOUSE (House's Path-Goal Theory) ซึ่งได้รับการพัฒนาโดย Robert House ได้กล่าวถึงผู้นำแบบเปิดโอกาสให้ความร่วมมือ (Participative) ผู้นำประเภทนี้หาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ

จักรพรรดิ วัฒนา (2539 : 18) กล่าวว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาควรมีความสุภาพอ่อนโยนและมีมารยาทสังคมที่ดี มีความเป็นมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ พบว่า ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นความสัมพันธ์ในงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันและกันและกัน เคารพในความคิดเห็นและใส่ใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงออกซึ่งความห่วงใย

ในความเป็นอยู่ สถานภาพและความพึงพอใจ ช่วยแก้ปัญหา มีความเป็นมิตร และเข้าถึงการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. 2536)

ทั้งนี้ กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 36) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ ใจกว้าง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเกรงใจ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2527 : 199) กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีควรจะเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจ คือ ต้องมีความเมตตากรุณาปราณี

ภิญโญ สาร (2526 : 265) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีเป็นผู้นำที่มีใจกว้างใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล ให้ผู้น้อยได้พบปะง่าย

สมยศ นาวิการ (2525) กล่าวถึงผู้นำแบบผู้เอาใจ(Missionary) ว่าเป็นมีลักษณะผู้นำที่ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง มีเมตตา ให้ความอบอุ่นแก่เพื่อนร่วมงาน

จันทน์ โอนชยานนท์ (2522 : 76-77) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

Stogdill (อ้างใน วิเชียร อ่อนประเสริฐ. 2537 : 41) ได้รวบรวมผลงานวิจัยคุณลักษณะผู้นำไว้ข้อหนึ่งว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำ สละสลวย นุ่มนวล

ซึ่ง Doll (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 22) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่ดีไว้ว่า ควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม

นอกจากนี้ Lewin and White (อ้างใน ลิน พลัดบุญทอง. 2544 : 22) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ว่าเป็นบุคคลที่มีความคิดเห็นเป็นของตนเองสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ใหม่ ๆ ได้ง่าย มีความรับผิดชอบสูง มองโลกในแง่ดี มีความศรัทธาและความหวังในชีวิต รู้จักประนีประนอม ไม่ชอบตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการใช้คำสั่งที่รุนแรง มีขันติธรรม อดทนรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นที่ต่างไปจากตนเอง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบเห็นอกเห็นใจจะเป็นนักประนีประนอมหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง บุคลิกนัมนวล เป็นผู้ฟังที่ดี ใจกว้าง เห็นอกเห็นใจ มีความเมตตา

2.3.2.3 แบบมีระเบียบ (Systematic)

Eileen M.Russo (1995) กล่าวว่าผู้นำแบบมีระเบียบ จะมีน้ำเสียงราบเรียบ พุดสั้น ๆ สื่อสารแบบเรียบง่าย หลีกเลี่ยงการสัมผัสร่างกายผู้อื่น เป็นผู้ที่แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่มีความเชื่อมั่นต่ำแสดงออกทางความรู้สึกต่ำ โดยด้านภาษาพุด จะมีลักษณะมุ่งที่รายละเอียด พุดชัดถ้อยชัดคำ หลีกเลี่ยงไม่แสดงอารมณ์ ส่วนด้านลักษณะการพุด ไม่ค่อยเล่นระดับเสียง พุดอย่างกระชับ ระดับน้ำเสียงราบเรียบ ส่วนด้านภาษากาย จะมีลักษณะสีหน้าอึ้งนิ่ง สงวนท่าทีเคลื่อนไหว

หลีกเลี่ยงการสัมผัส และด้านการจัดพื้นที่ส่วนตัว จะมีลักษณะของการมีพื้นที่ส่วนตัวค่อนข้างมาก มีตารางการทำงานหรือกราฟในที่ทำงาน โต๊ะทำงานเรียบร้อย

งานวิจัยของ สุรพล ศรีแสง (2540 : 82) เรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารบุคคลใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า ผู้นำแบบผู้คุมกฎมีให้เห็นในทุกหน่วยงานของทางราชการ เพราะมีการยึดติดอยู่กับกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

สมยศ นาวิการ (2536 : 428-429) ได้กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องติดต่อสื่อสารหรือสั่งงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อที่จะให้งานดำเนินไปอย่างมีระเบียบตามแบบแผน หรือตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ในการทำงาน นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2525) ยังได้แบ่งแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงซึ่งหนึ่งในสี่แบบคือแบบผู้นำเป็นผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบปลีกตัว จะเป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจมากทั้งในเรื่องการทำงานและความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานเกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด เป็นผู้ที่รักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ชอบตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่น ชอบทำงานประจำยิ่งกว่างานที่ต้องใช้ความคิด

ซึ่ง อรุณ รักธรรม (2527 : 199) กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีนั้นเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม ศีลธรรม และวางตนเป็นกลาง

สอดคล้องกับ ภิญโญ สาธร (2526 : 265) กล่าวว่าลักษณะของผู้นำที่ดีเอาไว้ว่าเป็นผู้ที่รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 60) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบราชการว่าเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเนียมปฏิบัติ ไม่คิดถึงตัวบุคคล อ้างกฎระเบียบข้อบังคับ คำสั่งตลอดเวลา

Lippitt and White (1953) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบอัตนิยม ผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่กฎข้อบังคับและระเบียบ

นอกจากนี้ Getzels และ Guba (1975 : 423) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือ ผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานสำคัญ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบมีระเบียบ นักอนุรักษ์นิยม เจ้าระเบียบ ยึดคำสั่ง กฎเกณฑ์เป็นหลัก บริหารงานแบบปลีกตัว ระวังภัย หลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สหัส หัสนันท์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคใต้ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพที่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความพึงพอใจในระดับมาก คือ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีความกล้าในการตัดสินใจกล้าแสดงความคิดเห็น มีสุขภาพจิตดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

ลาภ มีเกล็ด (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำที่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความพึงประสงค์ในระดับมากที่สุด มีความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติสูง มีปฏิภาณไหวพริบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้รวดเร็วและถูกต้อง เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น มีความสามารถในการเผชิญปัญหาจนงานสำเร็จ เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างมีหลักการและมั่นคง ไม่โลเล มีความสุขุมรอบคอบและละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านส่วนตัวที่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความพึงประสงค์ในระดับมากที่สุดคือ มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ให้ความยุติธรรมแก่เพื่อนร่วมงานทุกระดับ มีใจคอหนักแน่นไม่หุนเหว มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เสียสละไม่เห็นแก่ตัว

คาริกา จารุวัฒนกิจ (2539) ได้ทำการศึกษา “ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย)” พบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง พนักงานมีความพึงพอใจในการรับข่าวสารที่เป็นผู้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ พฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับและการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานและช่องทางการติดต่อสื่อสารอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

บุญส่ง จำปาโพธิ์ (2539 : 201) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยอาชีวศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำที่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความประสงค์ในระดับมาก คือ มีความรับผิดชอบต่อภาระของตน และกล้าเผชิญปัญหาต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่โลเล มีความเด็ดเดี่ยวในการทำงาน มีกำลังใจสูง มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจทันที และเมื่อตกลงสิ่งใด ๆ แล้วจะต้องสั่งการ อย่างเด็ดขาดชัดเจน นั่นคือจะต้องกล้ารับผิดชอบและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

โดยไม่ย่อท้อ ซึ่งความรับผิดชอบนั้น ครอบคลุมถึงงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อผลงาน ไม่ว่างานนั้นจะถูกหรือผิด

อุมาพร ไชยจำเริญ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพในทศวรรษหน้า พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ ต้องเป็นคนมีเชาว์ปัญญา มีปฏิภาณไหวพริบสามารถแก้ปัญหาได้อย่างฉับพลัน ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นคนตรงต่อเวลา ยอมรับความสามารถและผลงานของผู้อื่น ไม่ฉกฉวยผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน มีความคิดในการสร้างงานและพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา เอาใจใส่ต่อหน้าที่ ทำงานด้วยความเพียรพยายาม ยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีความจริงใจและจริงใจกับเพื่อนร่วมงาน วางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ มีบุคลิกภาพน่าเลื่อมใสศรัทธา ใจซื่อ มือสะอาด ซื่อสัตย์สุจริต มีค่านิยมความเป็นไทย และอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย

มนูญ ไยบัวเทศ (2538 : 116-120) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน นักศึกษา วิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้ทำหน้าที่ในฝ่ายกิจการนักเรียน นักศึกษา มีความประสงค์ต่อผู้บริหารและครูอาจารย์ในคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ในระดับมากที่สุดในเรื่องการมีความซื่อสัตย์ยุติธรรม มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนบุคคลทั่วไป มีคุณธรรมและใจกว้างยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ทุกโอกาส มีความสามารถในการประสานงานและอุทิศเวลาเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

สุมาลี วัจนะรัตน์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกทม.” พบว่า ปัญหาการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร และการติดต่อสื่อสารทางวาจาอยู่ในระดับไม่มีปัญหา สำหรับความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับปัญหาการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์ เมื่อแยกตามขนาดของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พินุช ทรงจักรแก้ว (2537) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจโดยศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในตำแหน่งพนักงาน ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 327 คน ในเรื่องพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า วิธีการสั่งงานที่พนักงานชอบมากที่สุด คือ การเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว ทั้งนี้ สามารถทำความเข้าใจได้ทันที รวดเร็ว ถูกต้อง และถือว่าเป็นการให้เกียรติด้วย การติดต่อระหว่างบุคคลทั้งสองจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปมากกว่าที่จะเป็นเรื่องส่วนตัว

ลักษณะข่าวสารที่ได้จากผู้บังคับบัญชามีความน่าเชื่อถือ มีส่วนในการตัดสินใจ ทนต่อเหตุการณ์ในการทำงาน และการให้ข่าวสารเป็นแบบกันเองค่อนข้างมาก

วิเชียร อ่อนประเสริฐ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญสูงสุด คือ มีการควบคุมอารมณ์ มีความยุติธรรม มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบดี มีจิตใจเข้มแข็งไม่หวั่นไหว มีความรับผิดชอบ กล้าเผชิญปัญหา มีความโอบอ้อมอารี มีความอดทนอดกลั้น ใจคอหนักแน่น

โอภาส บุตราภาส (2533 : 73) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งและอาวุโส จะลดความไว้วางใจในการกล่าวเรื่องส่วนตัวของตนเองแก่เพื่อนร่วมงาน บุคคลที่เพิ่งเข้ามาทำงานและมีรายได้น้อยจะคิดว่ากลุ่มมีอิทธิพลในเรื่องส่วนตัวต่อตนมาก และบุคคลที่แสดงรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลกับความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยบุคคลที่แสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบซ่อนเร้นน้อยจะพึงพอใจในการทำงานมาก นอกจากนั้นยังพบว่าปัจจัยประชากร ปัจจัยสถานะบุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยพบว่าเพศชายมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าเพศหญิง บุคคลที่มีการศึกษาระดับ ปวช.-ปวส. จะพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มปริญญาและกลุ่มอื่น ๆ บุคคลที่มีอายุจะพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีภาระรับผิดชอบทางครอบครัว บุคคลที่มีอายุการทำงานมานานมีรายได้ค่อนข้างสูงจะพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

ชื่นอารมณ จันทรพิณจิรัตน์ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่าด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารด้านความสัมพันธ์มากกว่าเพื่อการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารด้านความสัมพันธ์ทั้งสองกลุ่มได้ปฏิบัติเป็นประจำ คือ การแสดงความยินดีที่ได้พบปะสนทนากับผู้อื่น และการใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคล พฤติกรรมที่ปฏิบัติ นาน ๆ ครั้ง คือ การปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ส่วนพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารเพื่อการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ คือ การประชุม พฤติกรรมที่ปฏิบัติบ่อย ๆ คือ รับแจ้งข่าวสาร ส่วนการทักท้วงตักเตือน และซักถาม รายงานผล การพูดเฉพาะคน และการชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ มีการปฏิบัติ นาน ๆ ครั้ง

เก็จวลี จิตวัฒนวิไล (2530 : 1-3) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า รูปแบบการสื่อสารทั้งการสื่อสารสองทางและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก โดยเฉพาะในด้านของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้ทำงานมีความพึงพอใจกับการสื่อสารแบบ

สองทางซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียวและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการศึกษา แต่สถานภาพส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง และเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120-121) ได้ทำการศึกษาวิจัยลักษณะที่พึงพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความพึงประสงค์ในอันดับต้น ๆ คือ เป็นผู้มีความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุนเหิน

Glauser (อ้างใน โชติรส ทิมพัฒนพงษ์, 2537 : 29) จากการศึกษาวิจัยพบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้วจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา

Redding (อ้างใน กมลเวช นิตยสุทธิ, 2535) ได้ทำการวิจัยที่มหาวิทยาลัยเปอร์ดูเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรพบว่า

1. ทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารและทักษะของผู้สื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
2. ความเต็มอกเต็มใจในการรับสาร ความสามารถในการฟัง การตอบสนองต่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่ดีมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารที่ดีกว่าผู้บริหารอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นมากกว่าจะเป็นผู้นิยมใช้อำนาจในการสื่อสาร
4. ความฉะฉานในการตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การบอกกล่าวให้บุคลากรได้รู้ถึงความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการอธิบายเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบายจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาจากงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานของครูใหญ่ มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งมีพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นตัวแทนรูปแบบการติดต่อสื่อสาร ในด้านภาษาพูด ภาษากาย พื้นที่ส่วนตัว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษารูปแบบการ

ติดต่อสื่อสารของครูใหญ่สถานศึกษาอาชีวศึกษาในรูปแบบผู้สั่งการ ใช้อารมณ์ เห็นอกเห็นใจ และมีระเบียบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของครูใหญ่สถานศึกษาอาชีวศึกษาต่อไปและการศึกษาครั้งนี้อาจเป็นแนวทางการศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่แตกต่างออกไปอันจะนำไปสู่ความรู้ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น