

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาดำรง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมความฉลาดทางอารมณ์
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมความฉลาดทางอารมณ์

ประวัติความเป็นมาความฉลาดทางอารมณ์

ในระยะแรกนักจิตวิทยาส่วนใหญ่จะให้ความสนใจกับความสามารถด้านการฉลาดรู้ของเชาวน์ปัญญา (cognitive) เช่น ความจำและการแก้ปัญหา แต่ก็มีนักจิตวิทยาหลายคนเริ่มเห็นความสำคัญของความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาวน์ปัญญา (non-cognitive aspects) เช่น เวคสเลอร์ (Wechsler, 1940) ได้ให้คำจำกัดความของเชาวน์ปัญญาว่า "เป็นความสามารถหลาย ๆ ด้าน รวมกันของบุคคลในการกระทำอย่างมีจุดหมาย คิดอย่างมีเหตุผลและจัดการกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ" นอกจากนี้เวคสเลอร์ (Wechsler) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาวน์ปัญญา มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ อารมณ์ บุคคลและสังคม และแบบทดสอบเชาวน์ปัญญาที่ไม่มีองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน นี้จะเป็นแบบทดสอบที่ไม่สมบูรณ์ นอกจากนี้ นักจิตวิทยาอีกคนหนึ่ง คือ ทอนไดค์ (Thorndike, 1920) ได้ให้ความสนใจด้านเชาวน์ปัญญาสังคม แต่เป็นที่น่าเสียดายที่แนวคิดเหล่านี้ได้ถูกละเลยในช่วง ค.ศ.1937 จนกระทั่งปี ค.ศ.1983 การ์ดเนอร์ (Gardner) เริ่มเสนอแนวคิดที่ว่า ความสามารถภายในของบุคคล (interpersonal intelligence) และความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นมีความสำคัญที่ควรทดสอบหรือประเมินได้เช่นเดียวกับเชาวน์ปัญญา (IQ) และการทดสอบชนิดอื่น ๆ

ต่อมาได้มีข้อมูลการศึกษาจำนวนมากที่แสดงว่า การเข้าใจและยอมรับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยชี้บ่งว่าผู้นำที่มีความสามารถสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความนับถือและการสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่นกับผู้ร่วมงานจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้มีองค์การหลายแห่งได้พัฒนาวิธีการประเมินหรือทดสอบความสามารถทางสังคมและอารมณ์ เช่น การสื่อความหมายความไวในการรับรู้ ความคิดริเริ่มและทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เริ่มตั้งแต่ ปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา ได้มีการทำ

การศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางในเรื่องบทบาทของ ความฉลาดรู้ที่เกี่ยวกับเชาวน์ปัญญา ที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานความรู้ที่มีอิทธิพลต่อทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ในระยะต่อมา

ความสนใจในยุคปัจจุบัน เมื่อซาโลเวย์และเมเยอร์ (Salovey & Mayer) เริ่มใช้คำว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ใน ค.ศ. 1990 ได้ให้ความสนใจกับแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาวน์ปัญญา (non-cognitive aspects) ที่มีมาก่อนซาโลเวย์และเมเยอร์ (Salovey & Mayer) ได้อธิบายถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่า “เป็นรูปแบบหนึ่งของความฉลาดทางสังคมที่ประกอบด้วยความสามารถในการรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความรู้สึก ความแตกต่างทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้เป็นเครื่องชี้นำในการคิดและกระทำสิ่งต่าง ๆ ”

ซาโลเวย์และเมเยอร์ (Salovey & Mayer) ได้เริ่มโครงการศึกษาวิจัยเพื่อจะนำไปพัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่มีความแม่นยำและศึกษาความสำคัญของ ความฉลาดทางอารมณ์ ดังตัวอย่างการศึกษาในคนกลุ่มหนึ่งดูภาพยนตร์ที่ทำให้เกิดความโกรธ พบว่าผู้ที่ได้คะแนนสูงในด้านอารมณ์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นความสามารถที่จะบอกลักษณะอารมณ์ ความรู้สึกที่ตนมีประสบการณ์อยู่จะคืนสู่สภาพปกติได้เร็วกว่า การศึกษาวิจัยอีกเรื่องหนึ่งพบว่า ผู้ที่ได้คะแนนสูง ในความสามารถรับรู้อย่างถูกต้องเข้าใจและประเมินอารมณ์ของบุคคลอื่น จะมีความยืดหยุ่นมากกว่าในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมและสามารถสร้าง เครือข่ายที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางสังคม

ในต้น ค.ศ.1990 โกลแมน (Goleman) ได้ให้ความสนใจงานของซาโลเวย์และเมเยอร์ (Salovey & Mayer) ซึ่งเป็นที่มาของการเขียนหนังสือเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ (emotion intelligence) โกลแมน (Goleman) เป็นนักเขียนที่เข้าหลักวิทยาศาสตร์ให้กับหนังสือ นิวยอร์กไทม์ (New York Time) ซึ่งสาระที่เขียนจะเกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยด้านสมองและพฤติกรรม เขาได้รับการฝึกอบรมเป็นนักจิตวิทยาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) และได้ทำงานร่วมกับเดวิด แมคเคลแลนด์ (Mc Clelland) ซึ่งเป็นนักวิจัยผู้หนึ่งที่มีความห่วงใยเกี่ยวกับแบบทดสอบเชาวน์ปัญญาแบบเก่าที่ทำนายความสำเร็จในชีวิตได้น้อยมาก

อย่างไรก็ตาม ควรระลึกเสมอว่า ความฉลาดที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเชาวน์ปัญญา มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก โดยความเป็นจริงแล้ว มีผลการศึกษาที่บ่งชี้ว่า ทักษะ อารมณ์และสังคม มีส่วนช่วยให้ความฉลาดรู้ทางเชาวน์ปัญญาทำหน้าที่ได้ดีขึ้น เช่นในงานวิจัยที่มีชื่อเสียงคือ การศึกษามาร์ชมาลโลว์ (Marshmallow Study) ที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) โดยทดลองในเด็กอายุต่ำกว่า 4 ปี ที่ปล่อยให้อยู่ในห้องตามลำพังกับขนมหวานและความนุ่มนวลที่เด็ก ๆ ชอบ มีการบอกเด็กให้คอยจนกว่านักวิจัยจะกลับมาโดยไม่กินขนมเสียก่อนจะได้เพิ่มขนมอีก 1 ชิ้น 10 ปีต่อมา นักวิจัยได้ติดตามศึกษาเด็กที่เข้าร่วมโครงการ

วิจัยกลุ่มนี้ ผลการวิจัยแสดงว่าเด็กกลุ่มที่สามารถอดกลั้นต่อความย่ำยวน ได้คะแนนจากแบบทดสอบทางสังคมมากกว่าเด็กที่ไม่สามารถรอคอยถึง 210 คะแนน

จากการยอมรับที่ว่าความฉลาดรู้ทางเชาวน์ปัญญามีบทบาทน้อยมากในการบ่งชี้ว่าเหตุใดบางคนจึงประสบความสำเร็จมากกว่าบุคคลอื่น จึงมีคำถามว่า มีข้อมูลอะไรที่บ่งชี้ถึงความสำคัญขององค์ประกอบทางอารมณ์และสังคม โกลแมน(Goleman, 1995) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อเขียนหนังสือเล่มแรกโดยมีความคุ้นเคยมาก่อนกับการศึกษาวิจัยจำนวนมาก ซึ่งชี้บ่งว่าความสามารถทางอารมณ์และสังคมมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของบุคคล งานวิจัยของโกลแมนมาจากการศึกษาบุคลิกภาพ จิตวิทยาทางสังคมและบางส่วนมาจาก ความรู้ใหม่ทางด้านจิตประสาทวิทยา

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์มาจากภาษาอังกฤษว่า อีคิว (EQ) หรืออีโมชันนอลควอเทีย (Emotional Quotient) ในความหมายของคำว่าอีคิว มีผู้ให้นิยามหลายท่านที่น่าสนใจ คือ บาร์-ออน (Bar-on, 1997) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นองค์ประกอบด้านความสามารถในด้านส่วนตัว อารมณ์และสังคมของบุคคล ที่จะปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างประสบความสำเร็จ

คูเปอร์ และสวอฟ (Cooper & Swaf, 1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถของบุคคลในการรับรู้ เข้าใจและรู้จักใช้พลังทางด้านอารมณ์ของตนเป็นรากฐานในการสร้างสัมพันธภาพและโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น

เมเยอร์ และซาโลเวย์ (Mayer & Salovey, 1997, p. 11) กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถที่สามารถบ่งบอกว่า การรับรู้ของอารมณ์ของบุคคลนั้นเป็นอย่างไร และเขามีความเข้าใจอารมณ์นั้น ๆ ได้ถูกต้องแน่นอนเพียงใด หรือหากจะกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้นก็สามารถกล่าวได้ว่า ความสามารถทางอารมณ์นั้นเปรียบเสมือนความสามารถ ของบุคคลในการรับรู้และแสดงอารมณ์นั้นออกมา สามารถที่จะแยกแยะประสมประสานความคิดกับอารมณ์ มีความเข้าใจและสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างมีปัญญาและมีไหวพริบ ตลอดจนสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ทุกสถานการณ์

โกลแมน (Goleman, 1998, p. 317) ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึงความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง และความรู้สึกของผู้อื่นจนสามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้อย่างประสบความสำเร็จ

จอม ชุ่มชวย (2540, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความฉลาดทางอารมณ์ คือ เป็นความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคนในการที่จะตอบสนองอารมณ์และความต้องการของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง ความสามารถรับรู้อารมณ์ของตน พร้อมจัดการไปสู่พฤติกรรมที่

เหมาะสม ความฉลาดทางอารมณ์นี้ควรพัฒนาให้เด็กเช่นเดียวกับการพัฒนาการทางร่างกาย จิตใจและสังคม

ทศพร ประเสริฐสุข (2542, หน้า 21) ได้กล่าวสรุปถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถลักษณะหนึ่งของบุคคลที่จะตระหนักถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเอง และผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนความสามารถรอคอย การตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ ให้กำลังใจตนเองใน การที่จะเผชิญกับอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ รู้จักขจัดความเครียด ที่จะขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันมีคุณค่าของตนเอง สามารถชี้นำความคิดและการกระทำ ของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างมีความสุข จนประสบความสำเร็จในการเรียน (study success) ความสำเร็จในอาชีพ (career success) ตลอดจน ความสำเร็จในชีวิต (life success)

พรณี บุญประกอบ (2542, หน้า 7-8) กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ในแนว พุทธศาสนา คือ การใช้ปัญญากำกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล เป็นการแสดง ความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์ โดยถือว่าอารมณ์ คือ พลังให้เกิดพฤติกรรม ถ้าพลังขาด ปัญญากำกับก็จะเป็นพลังตาบอด ปัญญาเป็นตัวที่จะมากำกับชีวิตของเราให้การแสดงออกเป็น ไปในทางที่ถูกต้อง

พระราชวรบุรี (ประยูร ธมมจิตโต, 2542, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของความฉลาด ทางอารมณ์ คือ การใช้ปัญญากำกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล เป็นการแสดง ความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์ โดยถือว่าอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิด พฤติกรรม ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญากำกับก็จะเป็นพลังตาบอด ปัญญาเป็นตัวที่จะมากำกับชีวิต ของเราให้การแสดงออกเป็นไปในทางที่ถูกต้อง

วิลาสลักษณ์ ชวัลลลิต (2542, หน้า 41) ให้ความหมายของสติปัญญาทางอารมณ์ ในแง่ของความสามารถของบุคคลที่จะเข้าใจ จัดการและใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตนสามารถ เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ซึ่งลักษณะ ดังกล่าวจะส่ง ผลดีต่อการทำงาน

อุสา สุทธิสาคร (2542, หน้า 26) ได้กล่าวถึงวิทยาการที่ก้าวหน้าทางจิตวิทยาได้ ค้นพบสิ่งสำคัญเกี่ยวกับอารมณ์ที่มีบทบาทสำคัญในชีวิตของเรา ในการกำหนดความสำเร็จและ ความสุขทุกอย่างก้าวของชีวิต รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัวและสังคม คือ ตระหนักรู้จักอารมณ์ของตน สามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจ ปลูกปลอบให้กำลังใจตนเองในทุกสถานการณ์ ความสามารถ

ในการตระหนักรู้จักภาวะอารมณ์ของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีทักษะทางสังคม สามารถจัดการและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งเรียกว่า ความฉลาดทางอารมณ์

เทอดศักดิ์ เดชคง (2543, หน้า 39) ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการที่จะมุ่งมั่นอดทนรอคอยดำเนินกิจกรรมของตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (goal) จนกระทั่งประสบความสำเร็จ ระหว่างที่ดำเนินกิจกรรมนั้น ถ้ามีปัญหาหรือความคับข้องใจ ก็ค่อย ๆ แก้ไขไปด้วยวิธีการที่เหมาะสม

นิตยา ศษภักดี (2543, หน้า 110-112) ได้ให้ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาเชิงอารมณ์และสังคมทำให้บุคคลประสบความสำเร็จและมีความสุข กล่าวโดยสรุป ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่จะเข้าใจ มีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ แยกแยะวิเคราะห์ความสามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ของตนให้เอื้อประโยชน์ในการทำงาน แสดงอารมณ์ของตนออกมากับคนกับงานหรือสถานการณ์ในขณะนั้น ได้อย่างเหมาะสมและสามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น มีการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ทันเวลาและสามารถนำไปปฏิบัติได้ รวมถึงการมีทักษะทางสังคม คือ สามารถจัดการกับอารมณ์ในเรื่องสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคลได้ สามารถอ่านสภาพการณ์ทางสังคมและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างแม่นยำ มีปฏิสัมพันธ์ที่ราบรื่น เพื่อการร่วมมือและการทำงานเป็นทีมได้

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

จากการที่นักจิตวิทยาได้ให้ความสำคัญทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่จะส่งผลร่วมกับสติปัญญาทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จและมีความสุข ปัจจุบันนักทรัพยากรมนุษย์ได้เน้นการพัฒนาทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง แสดงว่าเป็นผู้ที่มีความฉลาดในการใช้อารมณ์ได้ดี จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จและมีความสุขด้วย ขณะนี้ความฉลาดทางอารมณ์ยังไม่มีแบบทดสอบมาตรฐานมาวัดดังเช่นสติปัญญา แต่นักจิตวิทยากำลังพัฒนาแบบทดสอบเพื่อหาดัชนีชี้วัดความฉลาดทางอารมณ์กันมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้หลายคนดังนี้

โกลแมน (Goleman, 1997, p. 43) แบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์เป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การรู้จักอารมณ์ของตนเอง (knowing one's emotion) โดย
 - 1.1 สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นในขณะนั้นว่ารู้สึกอย่างไร
 - 1.2 สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา
2. การบริหารจัดการอารมณ์ (managing emotions) โดย
 - 2.1 สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
 - 2.2 สามารถที่จะระงับอารมณ์ของตนเอง

2.3 สามารถจัดความวิตกกังวลรบกวนใจ ความมีดมนสิ้นหวังหรือความฉุนเฉียวให้ลดลง และหมดสิ้นไปในที่สุด

3. การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง (motivating oneself) โดย

3.1 ให้อารมณ์เป็นตัวนำความคิดและเกื้อหนุนการมุ่งสู่เป้าหมาย

3.2 รู้จักอดใจรอได้ ระวังความหุนหันพลันแล่นของตนเอง

3.3 แม้มีปัญหา อุปสรรค ก็ไม่ย่อท้อที่จะมุ่งสู่เป้าหมาย

4. การรับรู้-รู้จักอารมณ์ของบุคคลอื่น (recognizing emotion in other) โดย

4.1 สามารถตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

4.2 สามารถปรับอารมณ์ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความต้องการของบุคคลตามความจำเป็น เพื่อสร้างและรักษาสัมพันธภาพ

5. การบริหารจัดการด้านสัมพันธภาพ (handling relationships)

5.1 มีทักษะทางสังคมในการบริหารจัดการอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น สามารถสร้างสายสัมพันธ์ สร้างความร่วมมือ สร้างพลังร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตลอดทั้งสามารถบริหารความขัดแย้งให้ยุติลงได้

5.2 มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น

เมเยอร์ และซาโลเวย์ (Mayer & Salovey, 1997, p. 11) ได้จำแนกองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์เป็น 4 ด้าน คือ

1. การรับรู้อารมณ์และการแสดงอารมณ์ (perception and expression of emotion) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ ๆ (major areas of skills) ดังนี้

1.1 สามารถบอกหรือประเมินได้ว่าการที่แต่ละคนแสดงออกเช่นนั้นเป็นเพราะอารมณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร

1.2 สามารถบอกและประเมินอารมณ์ของบุคคลอื่น

2. การประสมประสานความคิดกับอารมณ์ (assimilating emotion in thought) ทั้งนี้เนื่องจาก

2.1 อารมณ์เป็นตัวนำความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน

2.2 อารมณ์เปรียบเสมือนสิ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจ

3. การเข้าใจและการวิเคราะห์อารมณ์ (understanding and analyzing emotion) ประกอบด้วย

3.1 สามารถบอกได้ว่าอารมณ์ในขณะนั้นของตนเองเป็นอย่างไร ยุ่งยากซับซ้อนและหลากหลายอารมณ์เพียงใด

3.2 สามารถเข้าใจว่า อารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ใดหรือสถานการณ์อะไร

4. การควบคุมอารมณ์อย่างไตร่ตรอง (reflective regulation of emotion) ประกอบด้วย

4.1 สามารถเปิดเผยความรู้สึกต่าง ๆ ที่อยู่ในใจ หรือค้ำคาใจ

4.2 สามารถเตือนตนเองโดยไตร่ตรอง คิดทบทวน และควบคุมอารมณ์ของตนเอง เพื่อพัฒนาอารมณ์และสติปัญญาให้เจริญงอกงามต่อไป

คูเปอร์ และซาวาฟ (Cooper & Sawaf, 1997, p. xiii) เสนอรูปแบบของความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 4 ด้านที่สำคัญ คือ

1. ความรอบรู้ทางอารมณ์ รู้เท่าทันอารมณ์ตนเอง ความซื่อสัตย์ทางอารมณ์ อารมณ์ที่มีพลัง การรับทราบผล

2. ความเหมาะสมทางอารมณ์ สามารถหยั่งรู้ตามความเป็นจริง การแผ่ความไวเนื้อเชื้อใจ การแสดงความไม่พอใจในเชิงสร้างสรรค์ ปรับ ยืดหยุ่น รู้กาลเทศะ กลับคืนสู่สภาพปกติทางอารมณ์และการเดินทาง

3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์ การผูกพัน รับผิดชอบ มีสติ มีเป้าหมาย ศักยภาพโดดเด่น พุดกับทำตรงกันด้วยคุณธรรม โน้มน้าวโดยไม่ใช้สิทธิ์อำนาจ

4. ความไปกันได้ทางอารมณ์ ใช้อารมณ์ที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แสดงการหยั่งรู้คิดใคร่ครวญได้ เล็งเห็นโอกาส สร้างอนาคต

สำหรับกรมสุขภาพจิต (กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 55-56) ได้แบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ เป็น 3 ด้าน คือ ดี เก่ง สุข ซึ่งประกอบด้วยความสามารถต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วยความสามารถต่อไปนี้

1.1 ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

1.1.1 รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง

1.1.2 ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้

1.1.3 แสดงออกอย่างเหมาะสม

1.2 เห็นใจผู้อื่น

1.2.1 ใส่ใจผู้อื่น

1.2.2 เข้าใจและยอมรับผู้อื่น

1.2.3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

1.3 รับผิดชอบ

1.3.1 รู้จักให้/รู้จักรับ

1.3.2 รับผิดชอบ ให้อภัย

1.3.3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย ความสามารถต่อไปนี้

2.1 รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง

2.1.1 รู้ศักยภาพตนเอง

2.1.2 สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้

2.1.3 มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

2.2 ตัดสินใจและแก้ปัญหา

2.2.1 รับรู้และเข้าใจปัญหา

2.2.2 มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา

2.2.3 มีความยืดหยุ่น

2.3 มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

2.3.1 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

2.3.2 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

2.3.3 แสดงความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3. สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ประกอบด้วย ความสามารถต่อไปนี้

3.1 ภูมิใจในตนเอง

3.1.1 เห็นคุณค่าตนเอง

3.1.2 เชื่อมั่นในตนเอง

3.2 พึงพอใจในชีวิต

3.2.1 มองโลกในแง่ดี

3.2.2 มีอารมณ์ขัน

3.2.3 พึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 มีความสงบทางใจ

3.3.1 มีกิจกรรมเสริมสร้างความสุข

3.3.2 รู้จักผ่อนคลาย

3.3.3 มีความสงบทางใจ

ความฉลาดทางอารมณ์กับการทำงาน

เซลิกแมน (Seligman, 1998) ได้พัฒนาโครงสร้างที่เรียกว่า “การเรียนรู้การมองโลกในแง่ดี” ซึ่งหมายถึง บุคคลที่มีลักษณะเป็นคนเข้าใจเหตุผลเมื่อต้องเผชิญกับความล้มเหลวหรือเมื่อเกิดความย่อท้อ การมองโลกในแง่ดีมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการเข้าใจเหตุผลในลักษณะเฉพาะเจาะจง เป็นครั้งคราวและคุณลักษณะภายนอก ในขณะที่ลักษณะการมองโลกในแง่ร้ายมีผลถาวรและอย่างกว้างขวางและเป็นคุณลักษณะภายใน ในการวิจัยที่เมทไลฟ์ (Met Life) เซลิกแมน (Seligman, 1998) และผู้ร่วมวิจัย พบว่าพนักงานขายที่เข้าใหม่ ซึ่งเป็นคนมองโลกในแง่ดี สามารถทำยอดขายประกันภัยได้ดีกว่าพนักงานผู้มองโลกในแง่ร้ายถึง 37% ในช่วง 2 ปีแรก เมื่อบริษัทได้ตกลงจ้างคนกลุ่มพิเศษที่ได้คะแนนสูงในด้านการมองโลกในแง่ดี แต่คะแนนไม่ผ่านการคัดเลือกตามปกติ คนกลุ่มนี้สามารถทำยอดขายได้มากกว่าพวกมองโลกในแง่ร้าย 21% ในการทำงานปีแรก และ 57% ในปีที่ 2 และทำยอดขายโดยเฉลี่ยได้ 27% ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมองโลกในแง่ดีอีกเรื่องหนึ่ง เซลิกแมน (Seligman, 1998) ได้ทดสอบนักศึกษาปีแรก 500 คน ที่มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย พบว่าคะแนนจากแบบทดสอบการมองโลกในแง่ดีสามารถทำนายความสำเร็จในการเรียนได้ดีกว่าผลการทดสอบทางสังคมหรือคะแนนที่ได้รับในระดับมัธยมปลาย

การมองโลกในแง่ดีเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสติปัญญาทางอารมณ์ (emotional intelligence) โกลแมน (Goleman, 1998) ได้กำหนดให้การมองโลกในแง่ดีเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการจูงใจตนเอง คนที่มองโลกในแง่ดี จะเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างไม่ได้เลวร้าย มีพลังโอกาสที่จะพลิกผันสถานการณ์ที่เลวร้ายให้กลับคืนดีได้ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขวางกั้น จึงสามารถจูงใจตนเองได้ เช่นเดียวกับที่ บาร์-ออน (Bar-On, 1997) เสนอแนะว่า การมองโลกในแง่ดีเป็นองค์ประกอบหนึ่งของอีคิว (EQ) ที่จะช่วยจัดการชีวิตและสภาพแวดล้อมรอบด้านที่กดดันได้อย่างประสบความสำเร็จ ในสังคมไทย กรมสุขภาพจิต (กรมสุขภาพจิต, 2543) ได้นิยามคุณลักษณะของสติปัญญาทางอารมณ์หรือความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบไปด้วยสิ่งที่ทำให้คนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข สิ่งที่ทำให้คนมีความสุขในชีวิต คือ การเป็นคนมองโลกในแง่ดี เซลิกแมน (Seligman, 1998) เห็นว่า คนที่มองโลกในแง่ดี มีความยืดหยุ่น (resilience) สามารถฟื้นตัวจากเหตุการณ์ที่เลวร้ายได้ และเริ่มต้นชีวิตได้อีก ทำให้บุคคลที่มองโลกในแง่ดีประสบความสำเร็จในชีวิต ในการทำงาน ในการเรียนและการแข่งขัน ตลอดจนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

ความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากกับการรู้ว่า จะแสดงอารมณ์ที่มีอยู่เมื่อใดอย่างไร และโดยมีการควบคุมที่ดี เช่น ในการศึกษาทดลองที่มหาวิทยาลัยเยลของ บาร์เซต (Barset, 1998 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 12) เขาได้ให้อาสาสมัครสมมติตนเองเป็น

ผู้จัดการที่มารวมกลุ่มกันเพื่อจัดสรรเงินปันผลให้แก่ผู้ทำงานในระดับต่ำกว่า มีนักแสดงที่ได้รับ การฝึกมาก่อนรวมอยู่ในกลุ่ม นี้ด้วย เขาพบว่านักแสดงมักจะพูดเป็นคนแรกเสมอ นักแสดงกลุ่ม หนึ่งมีความรู้สึกกระตือรือร้น อีกกลุ่มหนึ่งมีความผ่อนคลาย ที่เหลือมีลักษณะซิมเคร้า เชื่องช้าและ ยังมีบางกลุ่มที่มีความหงุดหงิด ไม่เป็นมิตร ผลการวิจัยบ่งชี้ว่านักแสดงสามารถโน้มน้าวกลุ่มด้วย อารมณ์และความรู้สึกที่ดีนำไปสู่ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมและการทำงานของ กลุ่มโดยรวม และกลุ่มที่มีอารมณ์ รื่นเริงมีความสามารถดีกว่าในการจัดสรรเงินปันผลได้อย่างยุติ ธรรมและเป็นผลดีต่อองค์กรนั้นๆ ผลการศึกษาที่คล้ายคลึงกันของบาคแมน (Bachman, 1988 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 12) มีข้อมูลที่แสดงว่าหัวหน้าหน่วยงานวิของสหรัฐอเมริกา ที่มีความสามารถนั้นมีลักษณะเป็นคนที่มีความอบอุ่น มีการแสดงทางอารมณ์ ที่เหมาะสม ไม่เก็บ ตัวและมีทักษะทางสังคมที่ดี

จากตัวอย่างการวิจัยจำนวนมากที่แสดงว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จในการทำงานและการดำเนินชีวิต อย่างไรก็ตามข้อมูลเหล่านี้ก็ค่อนข้างธรรมดา ไม่ใช่สิ่งใหม่และอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้เช่นกัน ทั้งโกลแมน (Goleman) เมเยอร์กับ ซาโลเวย์ และคารูโซ (Mayer, Salovey & Caruso) ได้มีการโต้แย้งกันว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ตามคำพังไม่สามารทำนายได้เต็มที่เกี่ยวกับการทำงาน แต่ความฉลาดทางอารมณ์จะปูพื้นฐาน ไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า โกลแมน (Goleman, 1998) ได้พยายามเสนอ แนวความคิดนี้ โดยพยายามแยกความแตกต่างระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) กับประสิทธิภาพทางอารมณ์ (emotional competence) ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ทักษะด้านบุคคลและสังคมที่จะนำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าในโลกของ การทำงาน ส่วนประสิทธิภาพทางอารมณ์เป็นสิ่งที่จำเป็นในการเรียนรู้และมีรากฐานมาจาก ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นในการเรียนรู้ที่จะใช้ความสามารถ ทางอารมณ์อย่างเหมาะสม เช่น ความสามารถในการรับรู้อย่างถูกต้องว่าผู้อื่นกำลังรู้สึกอย่างไร จะช่วยให้บุคคลนั้นพัฒนาความสามารถพิเศษ เช่น การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้ และในทำนอง เดียวกันกับบุคคลที่สามารถจัดการกับอารมณ์ได้ดีกว่าจะรู้สึกเป็น การง่ายสำหรับพัฒนา ความสามารถในการใช้อารมณ์ที่นำไปสู่การมีความคิดริเริ่มหรือการมี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความฉลาดและความสามารถทางอารมณ์เหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องการวิธีประเมินเพื่อให้ทราบได้แน่ชัด และวิธีการวัดควรจะมีคุณสมบัติในการทำนายการกระทำได้แม่นยำ

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่บุคคลควรจะมีหรือพัฒนาให้มากขึ้น เพื่อชีวิตการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากโลกการทำงานในปัจจุบันเปลี่ยนแปลง มากเมื่อเทียบกับแต่ก่อน องค์กรต่าง ๆ จะมีขนาดเล็กลง จำนวนคนทำงานจะถูกจำกัดให้ น้อยลง คนทำงานที่อยู่ในองค์กรถูกคาดหวังว่าจะมีคุณภาพมาก ไม่เพียงแต่มีความสามารถหรือ

ทักษะที่จำเป็นในการทำงานหรือมีเชาวน์ปัญญาดีเท่ากัน แต่ต้องมีความสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีความรับผิดชอบ มีความเข้าใจและเชื่ออาทรผู้ร่วมงาน สามารถผลักดันกันเป็นผู้นำได้ มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคคลต้องมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและมีความสุขด้วย ดังนั้นคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงเท่ากันจึงจะสามารถดำรงตนอยู่ในโลกการทำงานในปัจจุบันได้ดีกว่าคนที่มีความเฉลียวแต่มีความฉลาดทางอารมณ์จึงเข้ามาสัมผัสกับต่อคนทำงานในปัจจุบัน

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เพื่อความสำเร็จในการทำงาน

กรมสุขภาพจิต (กรมสุขภาพจิต, 2543) ได้ให้แนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ว่า ระดับความฉลาดทางอารมณ์ไม่ได้ถูกกำหนดตายตัวมาจากพันธุกรรมและไม่ได้มีการพัฒนามากในช่วงวัยเด็กตอนต้นเหมือนไอคิว แต่ความฉลาดทางอารมณ์ส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้และสามารถดำเนินต่อไปได้ ดังนั้นความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นสิ่งที่พัฒนาได้อีกแม้เข้าสู่วัยทำงานแล้วก็ตาม การเสริมความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมาย มีความสุขในการทำงานและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน มีแนวทางที่สำคัญ คือ

1. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับตน คือ การรู้เท่าทันอารมณ์ของตนว่าตนกำลังรู้สึกอย่างไร สามารถติดตามอารมณ์ของตนอยู่เสมอและในทุกอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซื่อสัตย์ต่อความรู้สึกของตน ไม่ปิดป้อง ตระหนักถึงข้อดีและข้อบกพร่องของตนเอง โดยรู้ตนเองและการที่ผู้อื่นให้ข้อมูลย้อนกลับ การยอมรับข้อบกพร่องเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ปรับปรุงตนเองหรือเกิดความระมัดระวังในการแสดงความรู้สึกมากขึ้น

2. การจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ตระหนักว่าตน คือ ผู้รับผิดชอบอารมณ์ของตนเอง เป็นผู้สร้างอารมณ์จากเหตุการณ์ภายนอก สามารถแยกข้อเท็จจริงจากการตีความหมาย เนื่องจากอารมณ์ส่วนมากเกิดจากความคิดและการตีความหรือประเมินสถานการณ์โดยตัวเราเอง จึงควรหัดฝึกแยกข้อมูลที่ได้จากประสาทสัมผัสกับการตีความ ไม่ยึดติดกับประสบการณ์เดิม ซึ่งทำให้การตีความในปัจจุบันอาจผิดพลาดได้

3. ฝึกให้สามารถรู้เท่าทันความรู้สึกของตนเองและคลี่คลายอารมณ์ทางลบให้หมดไป อาจใช้วิธีหันไปสนใจกับสิ่งอื่นเมื่อเกิดอารมณ์ทางลบ ฝึกฝนการมีสมาธิจดจ่ออยู่กับกิจกรรมหรืองานที่ทำ ทำให้ต้องใช้ความคิดตรึงตรองในเรื่องนั้น เป็นการสร้างความเพลินใจขึ้นมาแทนที่ความรู้สึกทางลบที่มีอยู่เดิมได้

4. ฝึกการใช้อารมณ์ให้ส่งเสริมความคิดของตน โดยอารมณ์จะช่วยปรับแต่งและปรับปรุงความคิดให้เป็นไปในทางที่มีประโยชน์ มีความรู้สึกกลมกลืนไปกับงานซึ่งเกิดขึ้นจากการทำทหายที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป

5. สร้างเสริมพลังจิตใจให้ตนเอง ด้วยการมองและเห็นถึงความงดงามของโลกและบุคคลอื่น บุคคลจะมีความฉลาดทางอารมณ์อย่างแท้จริงไม่ได้โดยถ้าปราศจากซึ่งความสุนทรีย์และงดงามในจิตใจ ดังนั้นจึงควรละจากความหมกมุ่นในกิจกรรมส่วนตนบ้าง แล้วพิจารณาสิ่งรอบข้าง บุคคลรอบตัว เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งตนเอง ขึ้นชมในส่วนดีทั้งของเขาและของเรา ความเคร่งเครียดของจิตใจและการมองทุกอย่างเต็มไปด้วยอุปสรรคลดลง

6. การจัดระเบียบความคิดและจิตใจด้วยการทำสมาธิ รู้ตัวว่าทุกขณะของร่างกายกำลังทำอะไรอยู่ รู้ว่าปัจจุบันเกิดความทุกข์หรือสุขอย่างไร กำหนดจิตใจและอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยให้จิตกำหนดรู้ตามไปด้วย

7. ควรโปรแกรมจิตใจของตนเอง โดยกำหนดว่าต่อไปนี้จะพยายามควบคุมอารมณ์ของตนเองให้ได้และตั้งเป้าหมายชีวิตหรือการทำงานของตนเอง เมื่อบุคคลสร้างพลังจิตหรือพลังใจของตนเองด้วยวิธีการเจริญภาวนาแล้วก็มีพร้อมที่จะเริ่มต้นการทำงานได้เป็นอย่างดี

8. สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จากทฤษฎีและผลการวิจัยหลายเรื่อง แสดงให้เห็นชัดเจนว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จะมีผลสัมฤทธิ์ในกิจการงานและการเรียนรู้สูงกว่าบุคคลที่คิดว่าตนเองมีความสามารถต่ำ

9. มีความกล้าที่จะตัดสินใจในการกระทำ กล้ากระทำในสิ่งที่ยากกว่าที่ตนเคยทำพอสมควร ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความมั่นใจตนเอง ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ควรเป็นผู้ที่เปิดตัวเองต่อประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ทักษะด้านมนุษย์ (human skill)

มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน

ปัจจุบันเงินเดือนหรือค่าตอบแทนมิใช่เป็นองค์ประกอบเดียวที่ทำให้คนทำงานปรารถนา แต่คนทำงานยังต้องมีเกียรติ ต้องการการยอมรับ ต้องการตัดสินใจ ต้องการความคิดอิสระ ต้องการที่จะแสดงความรับผิดชอบ เพื่อแสดงคุณค่าแห่งตน รวมทั้งต้องการขวัญและกำลังใจจากการได้ติดต่อสัมพันธ์กันในบรรยากาศอันมีมิตรระหว่างตนกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงผู้บังคับบัญชา ช่วงเวลาการทำงานของคนถือเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของชีวิต ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและการบริหารงานมีความเชื่อว่า การดูแลเอาใจใส่ปฏิบัติต่อกันอันมีมิตรและมนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้องค์การไปสู่เป้าหมายได้ไม่ยากนัก การมีมนุษย์สัมพันธ์จะช่วยประสานความร่วมมือ ช่วยลดความขัดแย้ง และช่วยให้เกิดพลังกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ

มนุษย์มีความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม โดยเฉพาะปัจจุบัน ความต้องการเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ ซึ่งบุคคลแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะ ผลประโยชน์ในการทำงาน ผู้บริหารต้องการประโยชน์จากบุคลากร และบุคลากรก็ต้องการ ผลประโยชน์จากผู้บริหารและองค์กร การทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องศึกษา ความต้องการของบุคลากร เพื่อที่จะได้เข้าใจผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม การมีทักษะ มนุษย์สัมพันธ์จะทำให้บุคคลเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น ปรับตัวและรู้จักจูงใจผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ ซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างบุคคลในสังคม เพื่อให้เกิดความรักใคร่ ความไว้วางใจ ช่วยเหลือ เกื้อกูลเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การอุตสาหกรรม

นอกจากมนุษย์สัมพันธ์จะมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์โดยส่วนรวม เช่น ทำให้มนุษย์ ได้รับความรัก ความมั่นคงปลอดภัย ความสำเร็จในชีวิตแล้ว มนุษย์สัมพันธ์ยังมีความสำคัญ ต่อองค์การอุตสาหกรรม มนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงาน เพราะมนุษย์ต้องทำงาน ร่วมกับผู้อื่น

ธนา โกมลภิส (2527, หน้า 5) กล่าวถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ต่อบุคคล ดังนี้

1. แก้อาการหวาด เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ย่อมอยู่คนเดียวไม่ได้ จะรู้สึกเหงา จึงต้องสร้างและใช้มนุษย์สัมพันธ์โดยการคบเพื่อนเพื่อให้คลายเหงา
2. ก่อให้เกิดความรัก มนุษย์ต้องการแสดงออกซึ่งความรัก โดยรักบุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องการให้เขารักตอบ โดยแสดงออกในรูปของการรักเพศเดียวกันและเพื่อนต่างเพศ ทั้งความรักอันบริสุทธิ์และความรักทางเพศสัมพันธ์
3. ให้ความปลอดภัย มนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องรวมกลุ่มกันสร้าง สัมพันธภาพกับผู้อื่นหรือกลุ่มที่จะช่วยให้ปลอดภัย เช่น บุคคลพยายามรู้จักกับเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงานหรือผู้มีอำนาจอิทธิพลต่าง ๆ เพื่อความปลอดภัยของตนเอง
4. ก่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ที่ดี มนุษย์ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้โดยลำพัง ต้องอาศัย หรือเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับผู้อื่นเสมอ ดังนั้นมนุษย์จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องสร้างทางเดินของตนไว้โดยผูกสัมพันธ์ไมตรีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในลักษณะรู้จะไรไม่สู้รู้จักกัน ทำให้การปฏิบัติงานราบรื่นและสำเร็จเรียบร้อย
5. สร้างความสำเร็จ มนุษย์ทั้งหลายต่างก็หวังจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของ องค์กร ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององการ โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ สมาชิกในองค์กรรู้จักกันและสามารถประสานงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

6. สร้างเสริมด้านสังคม มนุษย์สัมพันธ์ เป็นการเสริมให้มนุษย์รักกัน ชอบกัน ยอมรับกัน และคบหาสมาคมกัน อันจะนำซึ่งความสงบสุขในสังคม

7. ก่อให้เกิดเศรษฐกิจ มนุษย์สัมพันธ์เพิ่มผลผลิตได้ เพราะมนุษย์มีใจปกติและเป็นสุข อันจะนำมาซึ่งความสงบสุขในสังคมและก่อให้เกิดเศรษฐกิจที่ดี

8. สร้างการเมืองให้มั่นคง มนุษย์สัมพันธ์ช่วยประสานหรือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางการเมืองได้ในลักษณะที่เรียกว่า "กาจใจ"

วิภากร มาพบสุข (2543, หน้า 16) ได้ให้ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ต่อการดำเนินชีวิตในองค์กร ดังนี้

1. มนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์ เพราะผู้บริหารองค์การมีความเข้าใจถึงความแตกต่างของพนักงาน เข้าใจหลักการสร้างแรงจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน เข้าใจหลักเทคนิคการครองใจ ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารงานมีความเจริญก้าวหน้า เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์การได้สำเร็จ

2. มนุษย์สัมพันธ์มีผลทำให้พนักงานในองค์กรเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งจะมีผลโดยตรงทำให้ "คนรักคน" และ "คนรักงาน" และองค์การสามารถอยู่ได้อย่างเป็นปึกแผ่น

สมพร สุทัศน์ีย์ (2543, หน้า 88-89) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ว่า มีความสำคัญต่อผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องใช้มนุษย์สัมพันธ์ในการจูงใจบุคลากรให้ร่วมกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึง

1. บุคลากรในองค์กรมีจำนวนมาก แต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ฯลฯ โดยเฉพาะความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ และสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ถ้าบุคลากรมีวุฒิสูง ก็จะมีความต้องการซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องใช้มนุษย์สัมพันธ์มากขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม สังคมยุคข่าวสารทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหารงาน เพราะพนักงานเรียกร้องผลประโยชน์มากขึ้น และต้องการข้อมูลที่บางครั้งไม่อาจเปิดเผยได้

3. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ จากปัญหาด้านการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ องค์กรแต่ละแห่งพยายามจะให้ธุรกิจอยู่รอด จึงต้องพยายามจูงใจให้ผู้บริโภคพึงพอใจสินค้าและบริการ ด้วยกลวิธีต่าง ๆ นอกจากคุณภาพและราคาเยี่ยมแล้ว เจ้าขององค์กรจะต้องปฏิบัติตามหลักมนุษย์สัมพันธ์ เช่น รู้จักยกย่องให้เกียรติ ให้บริการที่ดีแก่ผู้ซื้อ เป็นต้น

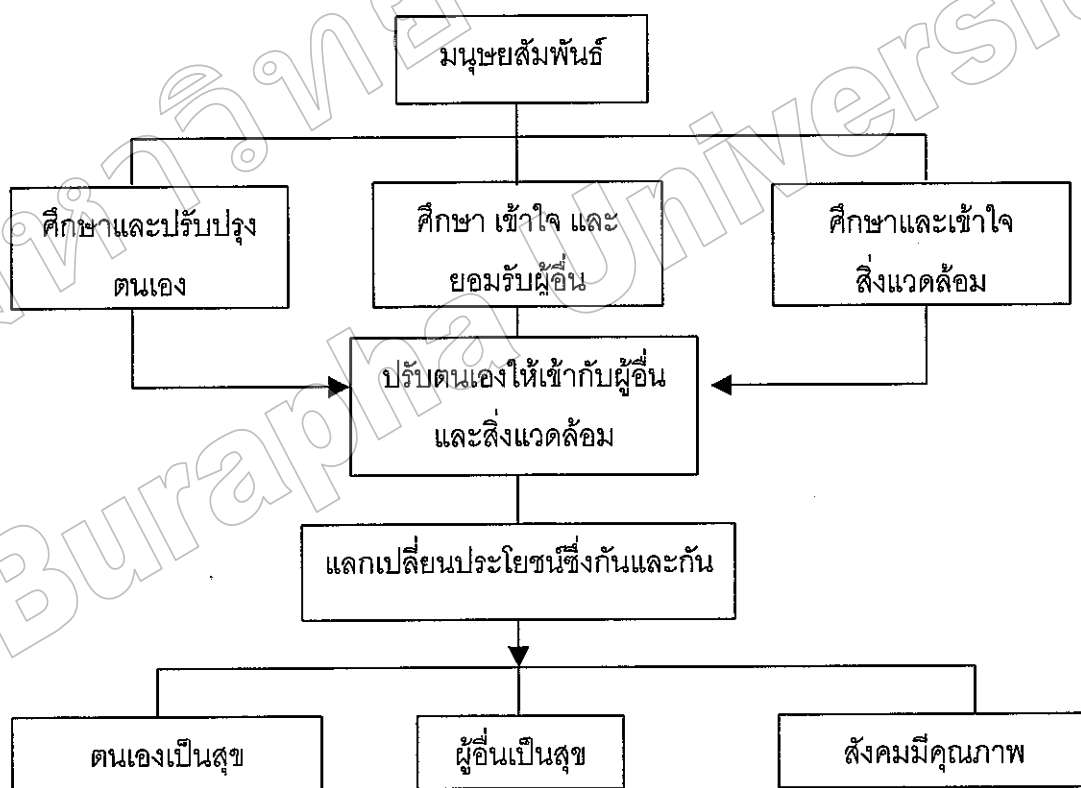
4. การปกครองบังคับบัญชา ได้เปลี่ยนจากการบังคับบัญชามาเป็นปรึกษาหารือ จูงใจบุคลากรให้รักงาน ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นวิธีการของมนุษย์สัมพันธ์

5. บุคลากรมีมากขึ้น แต่แต่ละคนมีความสามารถมากขึ้นกว่าเดิมเพราะได้รับการศึกษามากกว่าเดิม ความแตกต่างก็มีมากขึ้นทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ผู้บริหารจึงต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการประนีประนอม

6. ต้นทุนการผลิตและค่าจ้างมากขึ้น เจ้าขององค์การจึงจำเป็นต้องให้พนักงานทำงานให้เต็มความสามารถ เพื่อมิให้ขาดทุน จึงจำเป็นต้องใช้หลักการจูงใจมากขึ้น

7. ค่าครองชีพสูงขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาวิธีช่วยเหลือพนักงาน เพิ่มรายได้ และให้สิ่งตอบแทน เพื่อให้พนักงานอยู่ได้และป้องกันมิให้ไปทำงานที่อื่นที่มีรายได้สูงกว่า

จากแนวคิดต่าง ๆ จะเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพื่อให้งานราบรื่น ต่างมีความสุข ได้รับความพอใจซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักมนุษยสัมพันธ์ คือ ทำให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีคุณภาพ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แผนผังแสดงกระบวนการและผลของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (สมพร สุทัศน์ีย์, 2544, หน้า 89)

หลักการมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญในการบริหารงาน โดยเฉพาะการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข จึงควรมีมุขสัมพันธ์ที่จะนำมาปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน

อารี เพชรผุด (2521, หน้า 6-7) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับหลักมนุษยสัมพันธ์ให้คำเนื่งถึง 4 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. มนุษย์มีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล
2. คำเนื่งถึงบุคคลในลักษณะส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
3. สาเหตุของพฤติกรรมเกิดจากความต้องการของมนุษย์
4. มนุษย์ต้องการการยอมรับและมีศักดิ์ศรี

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2543, หน้า 22) ได้ให้หลักในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ควรยึดหลักปฏิบัติดังนี้

1. ควรให้ทั้งเขาและเรามีความสุข (happiness)
2. ควรยอมรับฟังซึ่งกันและกัน (acceptability)
3. ทั้งสองฝ่ายควรได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนร่วมกัน (profitability)

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 21) ได้สรุปหลักการของมนุษยสัมพันธ์ จะต้องยึดหลัก ดังต่อไปนี้

1. ต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์
2. การกระทำควรให้ทั้งเขาและเราเกิดความเข้าใจกันและยอมรับร่วมกัน
3. ให้คำเนื่งถึงลักษณะส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
4. อยากให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเราอย่างไรให้ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างนั้น

สมพร สุทัศน์ย์ (2544, หน้า 90) ได้เสนอหลักมนุษยสัมพันธ์ ที่ควรนำมาใช้ในการบริหารงาน และปฏิบัติร่วมกัน มีดังนี้

1. หลักการรู้จักและเข้าใจตนเอง ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองเป็นคนอย่างไร มีสภาพอย่างไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร ยอมรับและแก้ไขปรับปรุงตนเอง รู้จักประมาณตน ไม่หลงตนเองหรือเห่อเหิมตามผู้อื่น
2. หลักการรู้จักและเข้าใจผู้อื่น นอกจากการรู้จักและเข้าใจตนเองแล้ว จะต้องรู้จักและเข้าใจผู้อื่นเป็นคนอย่างไร เพื่อจะได้เข้าใจผู้อื่น
3. หลักการจูงใจผู้อื่น ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็ต้องจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชานั้นต้องจูงใจผู้บังคับบัญชาให้รักใคร่ เพื่อผลประโยชน์ตอบแทนที่มากขึ้น การจูงใจต้องคำนึง

3.1 ความต้องการของมนุษย์ บุคลากรแต่ละคนย่อมมีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น ทั้งความต้องการทางกาย ทางจิตใจ เป็นความต้องการพื้นฐาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ

3.2 ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลากรในองค์การย่อมมีความแตกต่างในเรื่องความคิดความรู้สึก ความต้องการ ภูมิหลัง ฯลฯ การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละคนย่อมทำให้เกิดการยอมรับความแตกต่างได้และที่สำคัญ คือ การเข้าใจความแตกต่างทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานได้เหมาะสม และสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม

3.3 มนุษย์มีค่าและมีศักดิ์ศรี ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องคำนึงเป็นอย่างมาก เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมต้องการการชมเชย เกียรติ การยอมรับ การได้รับความสำคัญ ผู้บังคับบัญชาจึงต้องชมเชย ยกย่องให้เกียรติตามความเหมาะสม

4. หลักการมีผลประโยชน์ร่วมกัน แม้ผู้บังคับบัญชาจะตั้งใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามที่ต้องการเพื่อประโยชน์ของตนเอง และองค์การก็ตาม แต่ผู้บังคับบัญชาก็ต้องให้ประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยน ถ้าหากการแลกเปลี่ยนเกิดความเหมาะสมสัมพันธภาพก็จะดี

ธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ รากฐานของมนุษย์สัมพันธ์

ในองค์การอุตสาหกรรมประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมาก ซึ่งมาจากที่ต่าง ๆ กัน จากสภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป ทำให้ยากแก่การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ยากแก่การปกครอง บังคับบัญชา ดังนั้นผู้ทำงานจำเป็นต้องศึกษาบุคลากรเพื่อความเข้าใจ ยอมรับ เห็นอกเห็นใจ และสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

สมพร สุทัศนีย์ (2544, หน้า 20) ได้สรุปว่า บุคลากรในองค์การมีธรรมชาติ ดังนี้

1. ชอบแต่สิ่งดี ๆ เช่น ความสวยงาม ความหอม สิ่งของดี ๆ แต่มนุษย์ไม่ชอบสิ่งไม่ดี และมักโยนความผิด ความไม่ดีให้คนอื่น
 2. ให้ความสำคัญแก่ตนเองมากกว่าผู้อื่น
 3. เห็นแก่ตัว ทำอะไรเพื่อความสบายของตน โดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น
 4. ก้าวร้าว
 5. มีความต้องการ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด
- ปอร์เตอร์ ลอร์เลอร์และแฮคแมน (Porter, Lawler & Hackman, 1975. pp. 38-39)

เชื่อว่าธรรมชาติของบุคคลมีดังนี้

1. คนตอบสนองกับงานและชีวิต จะพยายามตอบสนองความต้องการของตนเอง
2. คนชอบติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
3. คนมีความแตกต่างในเรื่องของความ ต้องการ
4. คนมีความแตกต่างในเรื่องของการรับรู้ คนจะรับรู้สิ่งต่าง ๆ ต่างกัน
5. คนมีความคิด เมื่อประเมินค่าสิ่งใดแล้ว คนจะตัดสินใจเลือกกระทำ
6. การตอบสนองสิ่งต่าง ๆ ของคนมีข้อจำกัด

170167

658.402
0148 v

มนุษย์มีความคล้ายคลึงกันด้านร่างกายและความคล้ายคลึงด้านจิตใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ค่านิยม ฯลฯ ความต้องการเป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมแล้วได้รับการตอบสนองความต้องการ บุคคลจะแสดงพฤติกรรมนั้นอีก ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ ความต้องการพื้นฐานที่คล้าย ๆ กันของบุคคลทุกคน

สมพร สุทัศนีย์ (2544, หน้า 21) ได้แบ่งความต้องการโดยทั่วไปออกเป็น 2 ด้าน คือ

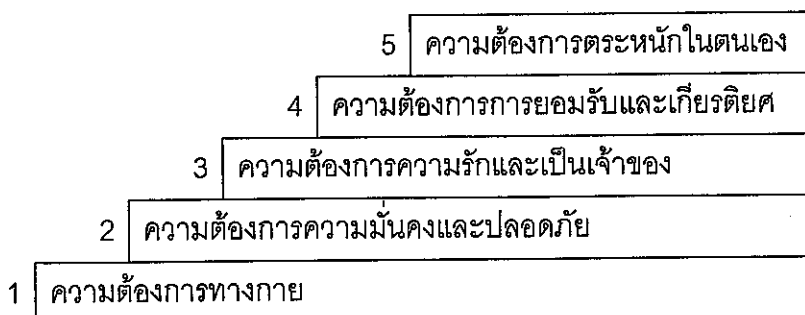
1. ความต้องการด้านร่างกาย เป็นแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม และการดำรงชีวิตเพื่อให้ชีวิตรอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ อุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการทางเพศ การพักผ่อน และการขับถ่าย

2. ความต้องการด้านจิตใจและสังคม เกิดจากสภาพสังคมวัฒนธรรมและการเรียนรู้ เช่น ความต้องการความรัก ความเอาใจใส่ เกียรติยศ ชื่อเสียง ฯลฯ ความต้องการเช่นนี้เปลี่ยนแปลงเสมอในคน ๆ เดียวกัน บางทีก็มีมากบางทีก็มีน้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ในสถานการณ์ที่มีคู่แข่ง บุคคลจะต้องการความรักความเอาใจจากผู้อื่น เช่น ต้องการความรักจากคนรัก ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนมากขึ้น

หากบุคคลมีความต้องการด้านจิตใจมากก็จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากตามลำดับของความ ต้องการ เช่น ต้องการการยอมรับจากผู้อื่นในระดับสูงก็จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้รับการยอมรับ ถ้าหากแสดงพฤติกรรมทางบวกไม่สำเร็จก็จะแสดงพฤติกรรมทางลบได้ ผู้บริหารจึงควรตระหนักในเรื่องนี้

เมื่อกล่าวถึงความต้องการที่คล้ายคลึงกัน มีทัศนคติของนักจิตวิทยาในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ คือ

1. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ชั้นตามลำดับดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงลำดับชั้นความต้องการตามทัศนะของมาสโลว์ (สมพร สุทัศนีย์, 2544, หน้า 22)

1.1 ความต้องการทางกาย เป็นความต้องการขั้นแรกและขั้นที่สำคัญที่สุด ความต้องการขั้นนี้ได้รับการตอบสนอง ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ปลอดภัย และอื่น ๆ

1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เช่น การมีคูครองที่ดี มีบ้าน มีอาชีพ ที่ได้รับเงินเดือนทุกเดือน เป็นต้น

1.3 ความต้องการความรักและเป็นเจ้าของ ทุกคนย่อมต้องการให้ผู้อื่นรัก และต้องการรักผู้อื่น ต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่ม และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มหรือองค์กรนั้น

1.4 ความต้องการการยอมรับและเกียรติยศ ทุกคนเป็นมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี จึงต้องการการยอมรับจากสังคม กลุ่มเพื่อน ต้องการให้บุคคลอื่นนับถือ และต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ

1.5 ความต้องการตระหนักในตนเอง ได้แก่ ความต้องการที่จะรู้จักเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ต้องการแก้ไขและพัฒนางานให้ไปสู่ความเป็นคนที่สมบูรณ์ เป็นความต้องการในระดับสูง

2. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory) (วิภาพร มาพบสุข, 2543, หน้า 59) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน ความต้องการเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ไม่ใช่การถ่ายทอดทางพันธุกรรม โดยแบ่งความต้องการเป็น 3 ประการ ได้แก่

2.1 ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) คือ ต้องการผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพมาตรฐาน พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความกังวลเมื่อไม่สำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน มีความรับผิดชอบสูง ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ และมีความชำนาญในการวางแผนเพื่อให้งานไปสู่เป้าหมาย

2.2 ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) คือ ความต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่ ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

2.3 ความต้องการอำนาจ (need for power) คือ ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ และต้องการอยู่ในสถานการณการแข่งขัน เพื่อให้ตนเองอยู่ในสภาพที่เหนือกว่าผู้อื่น และรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การอุตสาหกรรม นอกจากจะมีความคล้ายคลึงกันแล้ว ยังมี ความแตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ

สมพร สุทัศนีย์ (2544, หน้า 23-24) ได้ให้ทัศนะในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลในอุตสาหกรรม ดังนี้

1. รูปร่างหน้าตา เช่น สีผิว ผม ตา ความสูง เตี้ย ลักษณะทางกายเหล่านี้ได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรม
2. ความแตกต่างในเรื่องเพศ ก็เป็นลักษณะที่ได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรม
3. สติปัญญา ความคิดและการรับรู้หรือเข้าใจ บางคนก็มีสติปัญญาสูง เก่ง ฉลาด มีไหวพริบ เหมาะในการเป็นหัวหน้างานที่ต้องใช้ความคิดในการวางแผน จัดการ ฯลฯ แต่บางคน สติปัญญาไม่สูง เหมาะกับการทำงานที่ต้องใช้ทักษะมากกว่า สติปัญญา มักจะได้รับการถ่ายทอดจากพันธุกรรมส่วนหนึ่งและสิ่งแวดล้อมอีกส่วนหนึ่ง สติปัญญา มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับ การสรรหาคัดเลือกบุคคลให้เหมาะกับงานเป็นอย่างยิ่ง
4. ความถนัดเฉพาะตน แต่ละคนจะมีความถนัดแตกต่างกัน
5. ความแตกต่างในเรื่องอารมณ์ ความรู้สึก บุคลิกกรในองค์การอุตสาหกรรม ก็เช่นเดียวกับคนธรรมดาที่มีอารมณ์ความรู้สึก บางคนก็เป็นคนอารมณ์สดชื่นแจ่มใส บางคนอารมณ์ เย็นเรื่อย ๆ บางคนก็อารมณ์ร้อน ไม่นิหุณเฉียวง่าย อารมณ์ของบุคคลส่วนหนึ่งติดตัวมาโดย กำเนิด อีกส่วนหนึ่งก็ได้มาจากสิ่งแวดล้อมในครอบครัว ถ้าพ่อแม่สอนให้รู้จักควบคุมอารมณ์ โตขึ้นก็จะควบคุมอารมณ์ได้และสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม หรือบางครั้ง ความตึงเครียดในครอบครัวก็มีผลต่ออารมณ์ของลูกได้
6. ความแตกต่างในเรื่องของฐานะทางเศรษฐกิจ พื้นฐานทางสังคมได้รับการขัดเกลา ที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกด้านการปรับ การวางตัว กิริยามารยาทแตกต่างกัน
7. ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ บุคลิกภาพเป็นลักษณะรวม ๆ กันหลายอย่างเป็น ตัวบุคคลที่กลายเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล บุคลิกภาพย่อมเกิดจากพันธุกรรม ส่วนหนึ่งเป็น การสั่งสมประสบการณ์อีกส่วนหนึ่ง เช่น บางคนเป็นคนเก็บตัว ไม่ชอบพูดไม่ชอบสังคม ชอบการทำงานเงียบ ๆ ชอบเขียนมากกว่า แต่บางคนชอบพูดชอบสังคม ชอบการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพควรได้รับการพิจารณาในการบรรจุคนให้ทำงานเป็นอย่างยิ่ง
8. ความสนใจ แต่ละคนจะมีความสนใจที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ตอบแทนอีกส่วนหนึ่ง

ความแตกต่างที่สำคัญของบุคลิกกรในองค์การอุตสาหกรรม คือ ความแตกต่างในเรื่อง ความต้องการ แม้ว่าแต่ละคนมีประสบการณ์และการเรียนรู้แตกต่างกัน ประสบการณ์การเรียนรู้ ในครอบครัว ในสังคม ย่อมทำให้ความต้องการซับซ้อนขึ้น โดยเฉพาะความต้องการด้านจิตใจและ สังคม เช่น การที่พนักงานขาดงานบ่อย ๆ หรือแสดงความก้าวร้าว ยากที่จะเดาได้ว่าเขาต้องการ อะไร ผู้บังคับบัญชาควรจะให้อะไรแก่เขา จึงจะตรงกับความต้องการเพื่อจะให้เกิดพฤติกรรม การทำงานเพิ่มขึ้น แต่ละคนจะต้องมีความต้องการเฉพาะตัว แต่สำหรับในองค์การอุตสาหกรรม ในปัจจุบัน ความต้องการของบุคคลย่อมเปลี่ยนไปจากเดิมมาเป็นยุควิฤติเศรษฐกิจ

การพัฒนาและเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในงานอุตสาหกรรม

ในสถานประกอบการอุตสาหกรรม ซึ่งมีพนักงานทำงานอยู่ในองค์การเป็นจำนวนมาก หากพนักงานหรือผู้บริหารได้พยายามรู้จักตนเองและปรับปรุงพัฒนาตนเอง ย่อมช่วยให้การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ตลอดจนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความรักสามัคคีกัน

สมพร สุทัศนีย์ (2544, หน้า 91) ได้เสนอว่า นอกจากจะเข้าใจตนเองและผู้อื่นตามทัศนะของนักจิตวิทยาโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว การที่จะอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ให้ละเอียดมากขึ้น ต้องอธิบายโดยทฤษฎีจิตวิทยา เพื่อให้เห็นแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่

ทฤษฎีหน้าต่างใจฮารี (The Johari's Window) ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ คือ โจเซฟ ลูฟท์ และ แฮร์รี่ อิงแฮม (Joseph Luff & Harry Ingham) ทฤษฎีนี้เสนอแบบแผนพฤติกรรมของมนุษย์แต่ละคนเมื่ออยู่ร่วมกันในสังคมเพื่อใช้เป็นหลักในการติดต่อสัมพันธ์ แบบแผนพฤติกรรมของมนุษย์มี 4 แบบ ดังภาพที่ 3

	ตนเองรู้	ตนเองไม่รู้
ผู้อื่นรู้	บริเวณเปิดเผย open area	บริเวณจุดบอด blind area
ผู้อื่นไม่รู้	บริเวณซ่อนเร้น hidden area	บริเวณมืดมน unknown area

ภาพที่ 3 พฤติกรรมของมนุษย์ตามแนวทฤษฎีหน้าต่างใจฮารี (สมพร สุทัศนีย์ (2544, หน้า 91)

รายละเอียดของพฤติกรรมแต่ละแบบมีดังนี้

1. พฤติกรรมบริเวณเปิดเผย เป็นพฤติกรรมเจตนาที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นชัดเจนเป็นที่รู้ด้วยกันทั้งตนเองและผู้อื่น เช่น การยิ้ม การพูด การแสดงท่าทางกิริยา พฤติกรรมดังกล่าวทำให้ผู้อื่นเห็นและรับรู้ที่เราแสดงพฤติกรรมอะไร เพื่ออะไร เช่นเดียวกับที่เรารู้ ถ้าบุคคลมีความสนิทสนมกันมากบริเวณเปิดเผยจะกว้างมากขึ้น
2. พฤติกรรมบริเวณจุดบอด เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยไม่รู้ตัว แต่ผู้อื่นรู้และเห็น เช่น บางคนพูดพร้อมกับยักคิ้วไปด้วย หรือพูดพร้อมกับสะกิดผู้อื่นโดยไม่ตั้งใจ พฤติกรรมเช่นนี้ก่อให้เกิดความรำคาญอาจทำให้เสียสัมพันธภาพได้

3. พฤติกรรมบริเวณซ่อนเร้น เป็นพฤติกรรมที่บุคคลไม่เปิดเผยจึงไม่สามารถให้ผู้อื่นรู้ความในใจได้ จึงยากแก่การติดต่อสัมพันธ์ด้วย พฤติกรรมดังกล่าวได้แก่ ความคิดความรู้สึก หรือทัศนคติบางอย่าง

4. พฤติกรรมบริเวณมีดমন เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยที่บุคคลไม่รู้ตัวและไม่เข้าใจ เช่น บางคนมีพฤติกรรมเขื่อคนง่ายคล้อยตามผู้อื่นตลอดเวลา แต่บางครั้งแสดงความคิดถึงจนน่าแปลกใจ ทำให้ยากแก่การเข้าใจ

แนวทางการสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานทฤษฎีหน้าต่างใจฮารี มีดังนี้

1. ควรตระหนักว่าไม่มีใครรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้จึงไม่ควรยึดมั่นในความคิดความเชื่อของตนเองมากเกินไปและในขณะเดียวกันไม่มีใครรู้จักผู้อื่นดี เราอาจจะรู้จักเพียงครึ่งเดียว จึงไม่ควรด่วนตัดสินใจผู้อื่นว่าเป็นคนอย่างไร

2. ควรให้โอกาสแก่ผู้อื่น เมื่อรู้ว่าคนเราสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

3. ควรแสดงความหวังดีต่อผู้อื่นอย่างจริงใจโดยการชี้ให้เห็นจุดบอดของผู้อื่นเป็น

การส่วนตัว

4. ควรแสดงความจริงใจเปิดเผยผู้อื่นให้มากที่สุด

สมพร สุทัศนีย์ (2544, หน้า 211-216) ได้ให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรมีความสำคัญ เพราะเราต้องอยู่กับเพื่อนร่วมงานเป็นเวลานาน เพื่อนร่วมงานมีส่วนผลักดันให้เราประสบความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นจึงควรสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ดังนี้

1.1 สำรวจตนเองและยอมรับสภาพตนเอง เช่น จบการศึกษาสูงแต่ฐานะยากจนก็ต้องยอมรับสภาพตนเองโดยการแต่งตัวดีตามสมควร ดำเนินชีวิตตามสภาพ ไม่ฟุ้งเพื่อเห่อเหิมตามผู้อื่นทำให้ชีวิตไม่มีความสุข เกิดความวิตกกังวล อารมณ์เครียด เพราะรายได้ค่าใช้จ่ายไม่ สมดุลกัน อย่างนี้เรียกว่า ไม่กล้าเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่สัมพันธ์ภาพที่ไม่ดีได้

1.2 ศึกษาผู้ร่วมงาน ทั้งนิสัยใจคอ ความต้องการ และภูมิหลัง เพื่อจะได้เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ว่าเป็นคนเช่นไร และยอมรับเพื่อนร่วมงานมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย

1.3 ยอมรับในศักดิ์ศรีและให้เกียรติเพื่อนร่วมงานตามควรแก่ฐานะ

1.4 แสดงน้ำใจโดยให้ความช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยไม่ต้องขอรางวัล เช่น ซื้ออาหารกลางวันมาให้เมื่อเห็นว่าเพื่อนไม่มีเวลาไปรับประทานอาหาร เป็นต้น

1.5 แสดงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน คือ ปฏิบัติต่อหน้าอย่างไรลับหลัง ก็ปฏิบัติเช่นนั้น

1.6 สุภาพอ่อนน้อมต่อเพื่อนตามควร เช่น ไม่แสดงกิริยาก้าวร้าว หรือแสดงอำนาจเหนือเพื่อนร่วมงาน

1.7 รู้จักแบ่งปันสิ่งของและความคิด

1.8 รู้จักการให้ เช่น ความรัก ความเคารพนับถือ ช่วยเหลือให้โอกาสและให้อภัย

1.9 มีความเกรงใจ ไม่ละลาบละล้วงถามในเรื่องส่วนตัว

1.10 ไม่ทำให้เพื่อนร่วมงานอายขายหน้า เช่น ไม่ตำหนิเพื่อนร่วมงานต่อหน้าผู้อื่น

1.11 ให้ความสนิทต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายอย่างสม่ำเสมอ

1.12 แสดงความร่าเริงแจ่มใส ไม่เล่าเรื่องเศร้าหมองให้เพื่อนร่วมงานฟังโดย

ไม่จำเป็น

1.13 แสดงความเต็มใจในการพูดคุยและให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

1.14 ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงานมากเกินไป เช่น ไม่ฝากให้เพื่อนร่วมงานทำงานแทนบ่อย ๆ เฉลี่ยกันจ่ายค่าอาหารเมื่อรับประทานอาหารด้วยกัน เป็นต้น

1.15 ดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานบ้างตามสมควร เช่น ถามไถ่ทุกข์สุข เยี่ยมเยียน ยามเจ็บป่วย ฯลฯ

1.16 แสดงความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน เช่น เล่าปัญหา ความลับบางอย่างให้เพื่อนร่วมงานฟังได้

1.17 ทำตนให้เป็นที่ไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น เก็บความลับของเพื่อนที่สัสดีต่อเพื่อนร่วมงาน

1.18 ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานผิดพลาด คือ ไม่แสดงความโกรธ ไม่ต่อว่าหรือลงโทษ

1.19 ถ้าสัญญาว่าจะทำอะไรต้องทำตามสัญญา ถ้าไม่ทำควรชี้แจง แสดงเหตุผล

1.20 ชมเชยยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ รู้จักเลือกจุดเด่นของเพื่อนมาพูดในที่ชุมชน เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จควรแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ ไม่แสดงความอิจฉาริษยา

2. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องการให้ตนเองประสบความสำเร็จ จะต้องปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชา โดยปฏิบัติตนต่อผู้บังคับบัญชา ดังนี้

2.1 ศึกษาลักษณะนิสัยและความต้องการของผู้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาและสามารถตอบสนองผู้บังคับบัญชาได้และที่สำคัญ คือ รู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้องสอดคล้องกับนิสัยการทำงานนั้น ๆ

2.2 ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ร่วมมือในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ

2.3 หลีกเลี่ยงการเอาใจผู้บังคับบัญชาโดยการกล่าวร้ายผู้อื่น

2.4 แสดงการยอมรับนับถือ และให้เกียรติผู้บังคับบัญชาด้วยการแสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อมและไม่แสดงความก้าวร้าวต่อผู้บังคับบัญชา

2.5 ชมเชยยกย่องผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลังและไม่นิทาผู้บังคับบัญชา

2.6 ไม่คล้อยตามผู้บังคับบัญชาทุกเรื่อง โดยไม่มีเหตุผล แต่ไม่ควรขัดแย้งและขัดขวางทุกเรื่อง

2.7 ให้เกียรติผู้บังคับบัญชา และไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาขายหน้า

2.8 การเข้าพบผู้บังคับบัญชาในจังหวะที่เหมาะสม

2.9 ตรงต่อเวลา

2.10 มีความรักงานและรับผิดชอบงาน

2.11 เมื่อทำงานผิดพลาด ควรยอมรับผิดและแก้ไขในสิ่งผิด

2.12 ให้อภัยในความผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ ของผู้บังคับบัญชาไม่แสดงความโกรธ ผู้บังคับบัญชา

2.13 มีความเกรงใจผู้บังคับบัญชา คือ ไม่รบกวนผู้บังคับบัญชาในเรื่องเล็กน้อย

2.14 แสดงความเห็นใจในความเหนื่อยยากของผู้บังคับบัญชา และหาทางตอบแทนน้ำใจด้วยการช่วยทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก เช่น มาทำงานก่อนเวลา เป็นต้น

2.15 ซื่อสัตย์และจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา คือ ไม่กล่าวร้ายต่อผู้บังคับบัญชาและปกป้องมิให้ผู้บังคับบัญชาได้รับความเสียหาย

2.16 ไม่แสดงอำนาจเหนือผู้บังคับบัญชา แม้จะมีฐานะการเงินที่เหนือผู้บังคับบัญชา

3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกเหนือจากเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็เป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

3.1 ให้เงินเดือนและสวัสดิการให้สูงพอที่พนักงานจะดำเนินชีวิตอยู่ได้

3.2 มีความยุติธรรมในการแบ่งผลประโยชน์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระบบการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่ง จะมีผลต่อการผูกพันต่อองค์กร

3.3 มีความสนใจในการบริหาร เช่น กำหนดเป้าหมายชัดเจน มีการวางแผนในการทำงาน มีเทคนิคในการสั่งงานและมอบงาน สามารถแก้ปัญหาการแบ่งปันผลประโยชน์ที่มีความยืดหยุ่น ฯลฯ

3.4 เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มาทำงานก่อนเวลา ทำงานอย่างมีระบบ ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ ฯลฯ

3.5 มีความสามารถในการสื่อสาร เช่น สั่งงานชัดเจนให้ค้ำบัญชาเข้าใจตรงกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร ให้ข้อมูลที่เปิดเผยและอิสระ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จูงใจที่ดี

3.6 ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา คือ นอกเหนือจากการชมเชย ความสามารถและผลงานแล้วยังต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

3.7 ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ถามไถ่ทุกข์สุข ให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็น เช่น มีการฝึกทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน หรือหาพี่เลี้ยงคอยให้ความช่วยเหลือในระยะ แรก ๆ เป็นต้น

3.8 แสดงความเห็นอกเห็นใจในความเหนื่อยยากของผู้ใต้บังคับบัญชาและให้อภัย ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำผิด

3.9 แสดงความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดแสดงความเข้าใจและให้อภัย

3.10 มีความเป็นกันเอง คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบ พูดคุยได้ทุกโอกาสไม่จำเป็นต้องเป็นงานในหน้าที่

3.11 ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง สัญญาว่าจะให้อะไรแล้วต้องให้ตามสัญญา

3.12 ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่นอบรมสัมมนา ศึกษาคู่ เป็นต้น และให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำผิด

3.13 ให้สวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น มีรถรับส่ง อยู่อาศัย ค่ารักษาพยาบาล หาโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีรายได้พิเศษ จัดสถานที่ทำงานให้สะดวกสบาย บริการอาหารราคาพิเศษ มีการประกันชีวิตและอุบัติเหตุขณะปฏิบัติงาน ฯลฯ

3.14 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตรงกับความสามารถและมีความรู้สึกมีความสำคัญ จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร

ถ้าหากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาข้างต้น ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจงาน มีความผูกพันต่อองค์กร มีผลทำให้ไม่ลาออกจากงาน มีความรู้สึกว่างานที่ตนปฏิบัติมีความสำคัญต่อองค์กร

ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill)

การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นที่จะใช้ในการติดต่อพูดคุย ไปมาหาสู่ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน การติดต่อสื่อสารยังเป็นพื้นฐานสำคัญในระบบขององค์การที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือพนักงานของโรงงานเกิดความรู้ความเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงาน ตลอดจนวิธีการทำงานอย่างถูกต้อง จนทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร (communication) มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้
มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1975, pp. 49-61) พูดถึงการสื่อสารว่า

1. เป็นการแสดงบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ เรากับเพื่อนร่วมงาน หรือ กับ ผู้บังคับบัญชา
2. เป็นการแสดงบทบาทของการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล การสื่อความหมายกันในองค์การและหน่วยงาน
3. เป็นการแสดงบทบาทการตัดสินใจ การตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ จากฝ่ายจัดการไปยังพนักงาน

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 155) สรุปความหมายของการสื่อสารว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการติดต่อเกี่ยวข้องและประสานงานระหว่างบุคคล โดยอาศัยวิธีการถ่ายทอดและรับข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

กรีซ สืบสนธิ์ (2538, หน้า 64) การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดที่ไม่หยุดนิ่ง มีการรับรู้และได้ตอบ การถ่ายทอดสาระ ข่าวสาร ข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก จะเป็นไปตามทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสนใจของผู้ส่งสารและผู้รับสาร

สมพร สุทัศน์ีย์ (2541, หน้า 18) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง รวมทั้งความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ จากผู้ส่งไปยังผู้รับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันและเกิดความพึงพอใจต่อกัน

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 156) สรุปความหมายของกานสื่อสารว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการวิธีการถ่ายทอดความคิด สาระ ข่าวสาร (message) จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งโดยอาศัยสื่อ (media) เป็นตัวเชื่อมโยงเพื่อให้สองฝ่ายสื่อสารกันอย่างเข้าใจ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 99) การสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนคำพูด ข้อเท็จจริง ข่าวสาร สัญลักษณ์ เพื่อให้สมาชิกในองค์การหนึ่งองค์การใดได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นได้ ดังนั้น การสื่อสารนั้นจะต้องมีผู้นำส่งสาร (sender) มีสาร (message) และผู้รับสาร (receiver) นอกจากนี้ยังมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร (communication channel)

จากความหมายที่กล่าวมา พอสรุปให้เข้าใจร่วมกันได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด อารมณ์ความรู้สึก ความต้องการ จากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยใช้ทักษะการฟัง การคิด การอ่านเขียน และการพูด เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งรับรู้ความหมาย และตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายได้ตรงความต้องการ และเกิดความพึงพอใจต่อกัน

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การอุตสาหกรรม

ในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) นับว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร องค์การอุตสาหกรรม ซึ่งมีความสลับซับซ้อนในกระบวนการบริหาร จำเป็นต้องมีหน่วยจัดเก็บระบบและถ่ายทอดข้อมูลไปสู่ฝ่ายต่าง ๆ ในอนาคตองค์การในโลกการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะมีพื้นฐานคอมพิวเตอร์เป็นองค์ประกอบ (computer-based organizations) คอมพิวเตอร์ช่วยให้การสื่อสารเร็วขึ้น และความแพร่หลายของคอมพิวเตอร์มีบทบาทที่เป็นสาเหตุหนึ่งของการลดนักบริหารระดับกลางออกจากโครงสร้างองค์การ เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถติดต่อกับพนักงานล่างโดยตรง โดยไม่ต้องผ่านผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะแตกต่างจากอดีตที่การตัดสินใจทุกครั้งต้องนำข้อมูลจากพนักงานระดับล่างและส่งถึงผู้จัดการระดับกลาง จากนั้นผู้จัดการระดับกลางจะรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเพื่อส่งให้ผู้จัดการระดับสูงเพื่อทำการตัดสินใจ และหลังจากนั้นผู้จัดการระดับกลางเป็นผู้นำผลการตัดสินใจ รวมทั้งนโยบายต่าง ๆ มาใช้กับพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารระดับกลางจึงเปรียบเหมือนตัวเชื่อมและมีบทบาทในการประสานความเห็นให้สอดคล้องกัน เพื่อช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหา (สุวรรณณี ลัควณิช, 2543, หน้า 56) แต่อย่างไรก็ตามการสื่อสารยังคงมีความสำคัญอย่างมากในการบริหารอุตสาหกรรม และมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์การ ไว้ดังนี้

กรีซ สืบสนธิ์ (2538, หน้า 65-66) การสื่อสารมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลายประการ คือ

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดการเข้าใจตรงกันนำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยส่วนรวม
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามและออกความคิดเห็น ท้วงติง และจะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น

4. ช่วยให้การปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงานเป็นไปได้ดี และประสานงานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างสอดคล้องจูงกับการทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้น สำหรับผู้จัดการ ในการบริหารองค์การที่ต้องรู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสารยอมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์การไปสู่ความเจริญ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นไม่ว่าผู้นั้นจะอยู่ระดับใดขององค์การ ย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับการยอมรับเกิดความภาคภูมิใจ คนเราเมื่อพูดอะไรหรือสื่อสารอะไรออกไปก็ต้องการให้มีผู้รับฟัง แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 156) สรุปความสำคัญของการสื่อสารไว้ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างถูกต้องรวดเร็ว ในวงการอุตสาหกรรมความถูกต้องรวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็น ไม่เช่นนั้นจะทำให้องค์การบริหารล่าช้าลง
2. หากองค์การอุตสาหกรรมยังจำเป็นต้องมีผู้บริหารสั่งการอยู่ การสื่อสารก็ต้องมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการสื่อสารจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อการทำงาน
3. การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้พนักงานและผู้บริหารเกิดความร่วมมือสมัครสมานสามัคคีกันมากขึ้น
4. หากองค์การอุตสาหกรรมจะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน การสื่อสารในองค์การมีส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างความเข้าใจได้เป็นอย่างดี หากขาดการสื่อสารที่ดี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอาจมีปัญหาได้

5. การสื่อสารในยุคเทคโนโลยีการสื่อสารก้าวหน้านี้ สามารถเก็บข้อมูลหรือหน่วยความจำไว้เป็นจำนวนมาก จึงสามารถเรียกใช้และเก็บข้อมูลไว้ใช้ในอนาคตได้เป็นอย่างดี

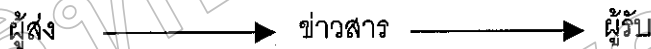
สมพร สุทัศน์ีย์ (2544, หน้า 74) ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ มี ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นทุกสภาพการณ์ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในองค์การ โดยปกติคนเราใช้เวลาในการติดต่อสื่อสารกันประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ของเวลาทั้งหมด
2. กิจกรรมทุกชนิดในองค์การต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น การติดต่อสื่อสารเป็นวิธีถ่ายทอดข้อมูลให้แก่บุคลากร กลุ่มบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การสั่งการ การมอบหมายงาน การแสวงหาข้อมูล ในการประสานงานในองค์การ ก็ต้องอาศัยการติดต่อ

สื่อสารด้วยวิธีต่าง ๆ ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา สัญลักษณ์ ฯลฯ บุคลากรในองค์การจะต้องติดต่อสื่อสารกันตลอดเวลา ถ้าไม่มีการติดต่อสื่อสารหรือการติดต่อสื่อสารถูกปิดกั้นทำให้บุคลากรไม่สามารถทราบข้อมูลได้ เมื่อไม่ทราบข้อมูลก็ไม่อาจปฏิบัติงานได้ ทำให้งานหยุดชะงักหรือล่าช้า หากการติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจนก็ทำให้เข้าใจไม่ตรงกันเกิดความขัดแย้ง แต่ถ้าการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อกันย่อมนำไปสู่ความสำเร็จได้

การสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะคนเราต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับคนอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความหมายในเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้อื่นได้รับรู้หรือมีส่วนร่วมในความรู้นั้น ความเข้าใจในความหมายที่ติดต่อสื่อสาร จะต้องมีสัญลักษณ์ซึ่งอาจจะออกมาเป็นภาษา น้ำเสียง บันทึกรายข้อความ จดหมาย ที่จะสื่อความหมายได้ต้องมีรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่มีระบบเพื่อช่วยให้เข้าใจการสื่อสารดียิ่งขึ้น กระบวนการติดต่อสื่อสารจะมีองค์ประกอบ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2521, หน้า 162) ได้กล่าวถึงรูปแบบที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารมีกระบวนการดังนี้



รูปแบบนี้แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของการติดต่อสื่อสาร ถ้าขาดองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่ง การติดต่อสื่อสารจะไม่เกิดขึ้น เช่น ถ้าเราส่งข่าวได้แต่ไม่มีใครฟังการติดต่อสื่อสารก็จะไม่เกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารมีปัญหาในความเข้าใจไม่ตรงกันตามที่ผู้ต้องการจะส่งสารต้องการให้เข้าใจ จากการพูดต่อ ๆ กันไปจากคนหนึ่งถึงอีกคนหนึ่งเรื่อย ๆ ในที่สุดก็กลับมาที่คนเดิม จะพบว่าข้อความที่ส่งไปครั้งแรกกับครั้งสุดท้ายที่ได้ยินคือนั้นไม่ตรงกัน

นอกจากนี้ ยังมีการจัดประเภทการสื่อสาร ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2521, หน้า 167) การติดต่อสื่อสารมี 2 ระบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารระบบทางเดียว (one-way communication) เป็นการสื่อสารในลักษณะที่ผู้ส่งเป็นผู้ให้ข่าว เช่น การออกวิทยุ ออกข่าว หนังสือพิมพ์ ออกรายการโทรทัศน์ ผู้รับไม่มีโอกาสซักถามข้อสงสัย จึงไม่มีปฏิกริยาป้อนกลับ

2. การสื่อสารระบบสองทาง (two-way communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง และมีปฏิกริยาป้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับได้สอบถามข้อข้องใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกัน รวมทั้งมีการศึกษาหารือกันได้ด้วย

ลิวิตและมูเลอร์ (Leavett & Mucller, 1951) ได้ศึกษาวิจัยด้วยการทดลองการติดต่อสื่อสารทางเดียวและการติดต่อสื่อสารสองทาง ในการออกแบบการสื่อสารทางเดียว ผู้ส่งสารไม่สามารถเห็นและได้ยินผู้รับ แต่ในการติดต่อสื่อสารสองทางผู้ส่งสารเห็นหน้าและให้ผู้รับถามหรือแสดงข้อคิดเห็น ผลการทดลองพบว่า

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียวใช้เวลาน้อยกว่าการติดต่อสื่อสารสองทาง
2. การติดต่อสื่อสารสองทางมีความถูกต้องในข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับทราบ ทั้งนี้เพราะผู้รับมีโอกาสซักถามในสิ่งที่ตนเองไม่เข้าใจ
3. ผู้รับการติดต่อสื่อสารสองทางมีความเชื่อมั่นในตัวเองดีขึ้นและสามารถตัดสินใจได้ เพราะได้ซักถามปัญหาจากผู้ส่งจนกระจ่างชัด
4. ในการติดต่อสื่อสารสองทาง บางครั้งจะถูกวิพากษ์วิจารณ์และโจมตี เพราะคำถามและการตอบข้อสงสัยของผู้รับไม่ชัดเจน

การติดต่อสื่อสารในองค์การสามารถจะนำทั้งการติดต่อสื่อสารทางเดียวหรือสองทางมาใช้ การเลือกใช้การติดต่อสื่อสารระบบใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ ถ้ามีวัตถุประสงค์ต้องการจะส่งข่าวสารในลักษณะการให้ข่าว ให้รับรู้ ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสารทางเดียวจะทำได้รวดเร็ว ง่าย ไม่ซับซ้อน ส่วนการติดต่อสื่อสารระบบสองทางจะเป็นประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเท็จจริงทำให้ทั้งผู้รับและผู้ส่งมีความเข้าใจตรงกัน ก่อให้เกิดความเป็นกันเอง ผู้รับสามารถถามข้อสงสัย ผู้ส่งสารก็สามารถชี้แจงอธิบายความเข้าใจ แต่ระบบสื่อสารสองทางจะใช้เวลามากกว่าการสื่อสารทางเดียว จึงไม่เหมาะกับการส่งไปในสถานการณ์ที่ต้องการความรีบด่วน

นอกจากนี้การสื่อสารในองค์การยังจำแนกตามลักษณะของกลุ่ม คือ

1. การติดต่ออย่างเป็นทางการ (formal communication) เป็นการติดต่อที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน เช่น การติดต่อราชการ การกระทำจะต้องมีลายลักษณ์อักษรตามระเบียบการบริหารองค์การ
2. การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (informal communication) เป็นการติดต่อโดยตรงอาศัยความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย การแนะนำจากเพื่อนฝูง การรู้จักกันเป็นส่วนตัว เป็นลักษณะการพบปะพูดคุยสนทนากัน

การติดต่อสื่อสารในหน่วยงานองค์การต่าง ๆ การติดต่อที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม มีช่องทางการติดต่อสื่อสาร (channel of communication) อยู่ 3 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) เป็นช่องทางของการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารมายังพนักงาน จากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นรูปของคำสั่งให้ปฏิบัติตามการวางระเบียบประกาศ ข้อบังคับ นโยบาย คำเตือน คำขอร้อง คำอนุมัติ คำสั่งให้ดำเนินการ เป็นต้น
2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่สนองตามคำร้องขอของผู้ใต้บังคับบัญชาย้อนกลับไปรายงาน เช่น

ผลการปฏิบัติงาน ข้อขัดข้องของการทำงาน ความก้าวหน้าของการทำงาน คำร้องทุกข์ ข้อคิดเห็น การขออนุมัติ

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวราบ (horizontal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน การติดต่อกับเพื่อนฝูงที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน เป็นลักษณะการทำงานร่วมกัน ช่วยกันทำงาน ปรีกษาหารือกัน เป็นการทำงานเป็นหมู่ กลุ่มและทีมงาน เป็นต้น

การพัฒนาทักษะการสื่อสารในองค์การ

เมื่อการสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำงาน พนักงานทุกคนในองค์การจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร ทักษะการสื่อสาร เป็นสิ่งที่ฝึกฝนได้ โดยมีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

การเพิ่มประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร สมาคมการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Management Association = AMA) (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2521, หน้า 173-175) ได้เสนอข้อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม การติดต่อสื่อสารให้กับพนักงาน ของวงการธุรกิจอุตสาหกรรมดังนี้

1. ควรพิจารณาถึงความต้องการและจุดมุ่งหมายขององค์การ
2. การติดต่อสื่อสารจะเป็นประโยชน์ที่สุด เมื่อองค์การมีบรรยากาศที่มีความจริงใจและไว้วางใจระหว่างกัน
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต้องดำเนินไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว
4. การติดต่อสื่อสารเป็นระบบบริหารที่ต้องจัดทำให้ต่อเนื่อง
5. การติดต่อสื่อสารต้องมีความเข้าใจระหว่างบุคคล
6. การติดต่อสื่อสารควรจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การและสนองจุดมุ่งหมายของสมาชิกในองค์การ
7. การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปด้วยความสะดวกทั้งระบบการสื่อสารทางเดียวและระบบการสื่อสารสองทาง
8. การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงบทบาทของหัวหน้างาน
9. การติดต่อสื่อสารต้องมีลักษณะสะท้อนให้ทราบถึงนโยบายและความเคลื่อนไหวขององค์การ

สมาคมการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกา ได้เสนอแนะวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี ดังนี้

1. ทำความเข้าใจในความคิดเห็นของตนเองเสียก่อนที่จะติดต่อกับผู้อื่น ความคิดและปัญหาหากได้รับการสังเคราะห์อย่างมีระบบจะช่วยให้การติดต่อสื่อสารชัดเจนขึ้น

2. ตรวจสอบจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารว่าต้องการส่งข่าวสารอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ต้องการเปลี่ยนความคิดของผู้รับหรือไม่ น้ำเสียงและวิธีการติดต่อเพื่อจะให้ เป็นไปตามจุดประสงค์เฉพาะอะไร

3. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมของบุคคลเมื่อมีการติดต่อสื่อสาร เพราะสภาพแวดล้อม ทางกายภาพ เช่น เวลา สถานที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสำคัญกับคำพูดที่ใช้ ในการสื่อสาร

4. ปรึกษาผู้อื่นที่เหมาะสม ถึงการวางแผนการติดต่อสื่อสาร การปรึกษาหารือจะได้ ข้อคิดและเห็นความกระจ่างของเรื่องราวและเหตุการณ์ รวมทั้งการสนับสนุน

5. โปรดให้ความระมัดระวังในน้ำเสียง การพูด การใช้ท่าทางและความตั้งใจที่จะ รับฟังการตอบสนองจากผู้รับหรือผู้ฟัง

6. หากมีโอกาสควรเสนอความคิดเห็นที่จะให้ความช่วยเหลือหรือการให้สิ่งที่มีคุณค่า แก่ผู้รับ การคิดถึงผู้รับด้วยความรู้สึกเกรงใจและเข้าใจถึงความสนใจ ความต้องการของ ผู้รับ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น

7. ติดตามผลจากการติดต่อสื่อสาร โดยการถามหรือให้กำลังใจผู้รับ รวมทั้งแสดงออก เพื่อที่จะเชื่อได้ว่า การติดต่อนั้นได้ผลในด้านความเข้าใจอันดีและตามความมุ่งหมาย

8. การติดต่อสื่อสารในวันพรุ่งนี้ก็มีความดีเท่ากับวันนี้ หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ควรพิจารณาให้รอบคอบคิดถึงผลกระทบระยะยาว ดังนั้นจึงควรจะเป็นการติดต่อสื่อสารที่มี ความสม่ำเสมอ

9. ให้แน่ใจว่าการกระทำเป็นการสนับสนุนการติดต่อสื่อสาร เพราะผลจากการติดต่อ สื่อสารมักจะถูกที่พฤติกรรม ไม่ใช่เพียงแต่พูดแต่ต้องทำได้และทำได้ดี

10. แสวงหาไม่เพียงความเข้าใจ แต่ต้องมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ควรเป็นผู้ฟังที่ดี ตั้งใจฟังและสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับฟังเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กริช สืบสนธิ์ (2538, หน้า 75) ได้ให้แนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสารเพื่อ การบริหาร ดังนี้

1. พัฒนาความรู้และประสบการณ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องสะสมความรู้ด้วยการอ่าน การฟัง การคิด รู้จักสังเกตในเรื่องต่าง ๆ มีทักษะความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับงาน หมั่นพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ มีความเข้าใจลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา เป็นคนใจกว้างที่จะรับฟังความเห็นของคนอื่น ทั้งใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเองและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

2. พัฒนาทักษะในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน ล้วนจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารต้องรู้จักใช้คน พูดกับคน เรียนรู้วิธีการพูด การสั่งการ การติดตาม

ผล ความชำนาญในส่วนนี้จะทำได้โดยการหมั่นฝึกฝนตนเองตามโอกาส รู้จักพิจารณาตนเองเพื่อหาจุดอ่อนที่ควรแก้ไข รับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่น คอยสังเกตพฤติกรรมในการสื่อสารของบุคคลในระดับเดียวกันหรือสูงกว่าเพื่อวางแผนหรือสร้างแนวคิด ถ้าตนเองอยู่ในฐานะหรือสภาพเช่นนั้นตนจะสื่อสารอย่างไรให้ดีกว่านั้น เป็นการเรียนรู้จากพฤติกรรมของผู้อื่น รู้วิธีในการสื่อสารของคนอื่น

3. กำหนดเป้าหมายสิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตรงจุด และสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ สุดแต่ว่าต้องการจะพัฒนาเรื่องใด เช่น เรื่องการสั่งการ การบังคับบัญชา การให้คำปรึกษา การประชุม การพูดหน้าทีประชุม การเสนอรายงาน หรืออาจตั้งเป้าหมายรวมยอดว่าต้องการแก้ไขพัฒนาระบบสื่อสารขององค์กรในระดับใด เช่น การสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนหรือในระดับเดียวกัน

4. สร้างต้นแบบเฉพาะของตน เป็นไปตามที่ทุก ๆ คนจะใช้วิธีการ กฎเกณฑ์รูปแบบเดียวกันหมด ผู้บริหารแต่ละคนมีลีลาวิธีการที่แตกต่างกัน จึงควรคิดต้นแบบวิธีการของตนไว้ใช้งาน เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เมื่อคิดได้แล้วควรมีการตรวจสอบ ทดลองใช้ ฝึกทักษะและปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคลและสารที่จะสื่อสาร

5. ฝึกความสามารถในการปรับเปลี่ยน เพื่อให้การสื่อสารได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยเฉพาะ การสื่อสารเป็นกระบวนการแห่งการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล มีการส่งและการรับ พฤติกรรมในการส่งสารจะทำให้เกิดผลในพฤติกรรมกรรับแล้วส่งสารกลับ การยึดมั่นในรูปแบบเกินไปจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ การรู้จักปรับเปลี่ยนโดยใช้ไหวพริบและเข้าใจว่าคนล้วนมีความแตกต่างกัน เพราะพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ ทัศนคติแตกต่างกัน ทำให้ผู้ทำการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน ฝ่ายจัดการต้องรู้จักปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าเวลาจะพูดอะไรกับใคร เมื่อใด เพื่ออะไร ย่อมทำให้วิธีการพูดแตกต่างกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการนี้ทำได้ตลอดเวลาที่ทำการสื่อสาร

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 118) ได้เสนอแนวทางในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติได้ตามแนวทางต่อไปนี้

1. ผู้สื่อสารต้องทำความเข้าใจกับข้อมูลที่เขาต้องการส่งเสียก่อน โดยทำความเข้าใจเป้าหมายของการสื่อสารอย่างชัดเจน และกำหนดแผนการสื่อข้อความอย่างเป็นระบบ
2. ผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องเข้ารหัสและถอดรหัส โดนใช้สัญลักษณ์ที่คุ้นเคยระหว่างทั้งสองฝ่าย และพยายามหลีกเลี่ยงการใช้คำเฉพาะหรือสื่อข้อความที่สร้างความสับสนและไม่เข้าใจระหว่างกัน

3. เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม ให้คำปรึกษาและสนับสนุนในการวางแผนการสื่อสาร เช่น เก็บรวบรวมข้อเท็จจริง วิเคราะห์ข่าวสารและคัดเลือกสื่อที่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารมีความมีความสมบูรณ์ ลดปัญหาความเบี่ยงเบนและความไม่เข้าใจระหว่างกัน

4. ผู้สื่อสารต้องให้ความสำคัญกับผู้รับสาร โดยศึกษาความพร้อม ความสนใจ ความต้องการและอารมณ์ผู้รับสาร

5. เลือกภาษาที่สอดคล้องระหว่างสิ่งที่พูดและวิธีการที่พูด ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับสารมีความเข้าใจที่ชัดเจน และไม่เกิดความสับสนในการรับทราบ และประมวลข้อมูล

ทักษะการรู้คิด (cognitive skill)

การคิดเป็นกระบวนการภายในที่มองไม่เห็น แต่สามารถทราบถึงความคิดของบุคคลได้จากกระบวนการตอบสนองภายนอกที่เกิดขึ้นซึ่งได้แก่พฤติกรรมหรือภาษาพูดที่เป็นผลมาจากความคิดที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล การคิดของมนุษย์เกิดขึ้นตลอดเวลา สมถะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการคิดของมนุษย์ เพราะสมถะเป็นศูนย์กลางการทำงานของร่างกายและเป็นศูนย์กลางของความรู้สึกนึกคิด สมถะแต่ละส่วนทำหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ การจำ การรับรู้ การคิดหาเหตุผล เป็นต้น การคิดของบุคคลอาจคิดเพียงเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันโดยไม่มีจุดหมายการคิดเชื่อมโยงจนถึงการคิดอย่างมีเหตุผล ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในชีวิต โดยเฉพาะการคิดสร้างสรรค์ที่จะมีส่วนทำให้บุคคลเกิดการพัฒนาในตัวเอง และพัฒนาสังคม การคิดอีกประการหนึ่งซึ่งมนุษย์ใช้เสมอในชีวิตประจำวัน คือ การคิดแก้ปัญหา ตั้งแต่ปัญหาง่าย ๆ จนกระทั่งปัญหาใหญ่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยทักษะและการฝึกฝนเป็นพื้นฐาน เพื่อให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการคิดแก้ปัญหามีรายละเอียดแตกต่างกัน แต่หลักใหญ่จะคล้ายกัน วิธีในศาสนาพุทธเป็นวิธีคิดแก้ปัญหาที่เก่าแก่มาก ได้แก่ วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ (พระราชาวงมณี, 2532) (ศรีสุวรรณค์ ทีนะกุล, 2542, หน้า 9) ซึ่งเป็นความคิดกำจัดอวิชชาและบรรเทาตัณหา ต่อมาก็เกิดวิธีคิดตามกระบวนการวิทยาศาสตร์ วิธีคิดทางการบริหารและการจัดการ กระบวนการคิดจึงต้องศึกษาเพื่อที่จะพัฒนาวิธีการคิดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความหมายของความคิด

ฮัมพรีย์ (Humhprey, 1963) ได้ข้อสรุปจากงานวิจัยเกี่ยวกับความคิด ดังนี้

1. การคิดเกิดขึ้นเมื่อมนุษย์ประสบ จำได้ และต้องการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ปัญหาเป็นสภาพการณ์ที่มนุษย์ถูกสกัดกั้นไม่ให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการ
3. การคิดเป็นกระบวนการของการผสมผสานลักษณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

เข้าด้วยกัน

4. การคิดเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในอดีต แต่ไม่อาจสรุปได้อย่างชัดเจนว่า ประสบการณ์เหล่านี้นำมาใช้ในการคิดอย่างไร
5. กิจกรรมการคิดทุกอย่างเกี่ยวข้องกับการลองผิดลองถูก ไม่ว่าจะเป็นมนุษย์หรือสัตว์
6. แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการคิด
7. ภาษาไม่สามารถเปรียบเทียบได้กับความคิด แต่ภาษามีส่วนสำคัญอย่างมากในการคิด
8. ส่วนประกอบต่างชนิดกันจำนวนมากมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ซึ่งได้แก่ ภาพในใจ กิจกรรมทางกล้ามเนื้อ การพูด และความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ

ประเภทของการคิด

ศรีสุรางค์ ทีนะกุล (2542, หน้า 9) ได้แบ่งการคิดเป็น 2 ประเภท คือ

1. การคิดโดยไม่มีจุดหมาย (undirected thinking) หรือเรียกว่าความคิดแบบเชื่อมโยง (associated thinking) เป็นการคิดที่ไม่มีจุดหมาย เป็นอิสระจากการถูกกำหนดเงื่อนไขภายนอก
 - 1.1 การคิดเชื่อมโยงเสรี (free associative thinking) เมื่อได้รับสิ่งกระตุ้นสิ่งหนึ่ง เราอาจจะคิดสิ่งต่าง ๆ อีกมากมาย สิ่งที่มาเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นไม่จำกัดขอบเขต
 - 1.2 การคิดเชื่อมโยงควบคุม (controlled association) การคิดจะถูกจำกัดตามกำหนดเงื่อนไข
 - 1.3 การฝันเพื่อง (fantasy) เป็นการฝันกลางวัน (day dreaming) การฝันเพื่องเป็นการสะท้อนความปรารถนาของมนุษย์ โดยเหตุที่ความปรารถนาในสภาพความเป็นจริงไม่ได้รับการตอบสนองหรือเป็นความปรารถนาที่ไม่มีทางเป็นจริงได้
 - 1.4 การฝัน (dream) หรือการฝันกลางคืน (night dreaming) การฝันเป็นการคิดเชื่อมโยงในขณะหลับ มีความสมจริงมาก บางครั้งฝันเป็นเรื่องราวติดต่อกัน ในขณะที่ฝันผู้ฝันจะไม่ทราบว่าเป็นความฝัน มนุษย์จึงมีความเชื่อในเรื่องความฝันมาแต่โบราณ
 2. การคิดอย่างมีจุดหมาย (the goal-directed thinking) เป็นความคิดที่เกิดขึ้นเมื่อเราต้องการคำตอบหรือวิถีทางที่สมเหตุสมผลในการแก้ปัญหา การคิดชนิดนี้มีเป้าหมายที่ชัดเจน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์วิจารณ์ (critical thinking) การคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) การคิดแก้ปัญหา (problem solving)
- การคิดเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นอย่างมาก มนุษย์จะมีความคิดเกิดขึ้นมาทุกขณะ เมื่อร่างกายได้รับสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อมโดยอวัยวะรับสัมผัส จะมี

ในการตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูลอาจจะอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ทางสถิติช่วยหรือวิเคราะห์จากความคิดเห็นของที่ปรึกษา เป็นต้น

4. การตัดสินใจในสิ่งการ เมื่อได้รู้ถึงปัญหา สาเหตุของปัญหา จึงถึงขั้นการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจ ขอแนะนำไว้ดังนี้

- 4.1 การทำความเข้าใจกับปัญหา เพื่อจะได้ใช้วิธีการที่มีผลในการแก้ไขปัญหา
- 4.2 ตั้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ตัดสินใจว่าจะตั้งเป้าหมายอย่างไรในการแก้ปัญหา
- 4.3 ตั้งแนวปฏิบัติที่เป็นไปได้ของวัตถุประสงค์นั้น เมื่อตกลงใจในวัตถุประสงค์ชัดเจนแล้ว จึงตั้งแนวทางปฏิบัติหลายทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
- 4.4 วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติที่ได้คัดเลือกแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ที่ได้รับเลือกควรได้รับการวิเคราะห์ถึงผลดีผลเสียที่จะได้รับด้วย
- 4.5 ตัดสินใจทางที่ได้รับเลือก เป็นขั้นสุดท้ายของการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด มีผลเสียน้อยที่สุด

5. การสั่งการ เป็นการสั่งการให้ผู้ที่ปฏิบัติลงมือทำตามคำสั่งหรือ เป็นการเริ่มต้นของการทำงานตามแผน

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 73-74) การตัดสินใจ (decision making) เป็นกระบวนการในการแก้ปัญหา การรวบรวม วิเคราะห์ประมวลข้อมูล และข้อจำกัดในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม โดยทางเลือกที่เราเลือกจะผ่านการพิจารณาตรวจสอบและประเมินว่าเหมาะสมหรือดีที่สุด ณ ขณะนั้น

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจ จากที่มาและที่เกิดของปัญหา ได้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้มีอำนาจระดับสูงเป็นผู้สั่ง การตัดสินใจประเภทนี้เป็นการสั่งจากเบื้องบนและมีความสำคัญต่อผู้สั่งมาก เพราะถ้าตัดสินใจผิดพลาดก็แสดงถึงความสามารถและความรับผิดชอบของตน รวมทั้งวิธีการทำงานว่ามีข้อบกพร่องและถูกเพ่งเล็งได้ ในทุกหน่วยงานจะต้องมีการตัดสินใจชนิดนี้เกิดขึ้นเสมอ ในบางครั้งการตัดสินใจจะไม่ใช่ที่พอใจของทุกฝ่ายทำให้ผู้บริหารอยู่ในฐานะลำบาก

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมาให้ตัดสินใจ ภายหลังจากที่มีปัญหาเกิดขึ้น หรือเมื่อรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาไปแล้วไม่สามารถจะทำได้ จึงเสนอมาให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ

- 2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถไม่เพียงพอ มีหนทางเลือกหลายหนทาง จึงตัดสินใจไม่ได้

- 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า เป็นสถานการณ์ใหม่ยังไม่รู้นโยบายในการทำงาน จึงยังตัดสินใจไม่ได้

2.3 ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เข้าใจคำสั่งที่ส่งลงมา รวมทั้งไม่เข้าใจแนวปฏิบัติ เช่น ไม่เข้าใจว่าควรทำอะไร ใครจะรับผิดชอบ จึงจำเป็นต้องให้มีการทบทวนคำสั่งใหม่

3. ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มขึ้นเอง เป็นความคิดที่จะให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น เป็นลักษณะการกำหนดนโยบายใหม่ เปลี่ยนวิธีทำงาน ใหม่ เสนอโครงการใหม่ ซึ่งการตัดสินใจชนิดนี้จะได้รับความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เป็นการแสดงถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งจะมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนไม่ได้

ไซมอน (Simon, 1959) แบ่งประเภทโดยถือจากวิธีการตัดสินใจ เป็น 2 วิธี ดังนี้

1. วิธีการที่ใช้เหตุผล เป็นการตัดสินใจสั่งการของวิชาการจัดการ กระบวนการตัดสินใจ การหาข้อมูลต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาโดยการตั้งสมมุติฐานที่เป็นไปได้และเลือกวิธีการที่ดีที่สุด

2. วิธีการที่ไม่ใช้เหตุผล เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยเน้นถึงความต้องการผลตอบแทน อิทธิพลจากกลุ่ม บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่ม ตลอดจนความชอบพอ ความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นการตัดสินใจ

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 74-75) ได้จำแนกประเภทของการตัดสินใจ ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบกำหนดแผน (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่ใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยหรือเป็นงานประจำ ซึ่งจะเป็นปัญหาแบบมีโครงสร้างชัดเจน สามารถจัดเตรียมข้อมูลและกำหนดทางเลือกไว้ล่วงหน้า เช่น การเพิ่มหรือลดปริมาณการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมในแต่ละอาทิตย์ เป็นต้น ถึงแม้ว่าเราจะสามารถเตรียมการล่วงหน้าในการตัดสินใจแบบกำหนดแบบแผน แต่ผู้ตัดสินใจก็ต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น กระบวนการตัดสินใจ นโยบาย กฎระเบียบและระยะเวลา เป็นต้น

2. การตัดสินใจแบบไม่กำหนดแผน (non programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่ใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกหรือเกิดไม่บ่อย ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ซับซ้อนขาดความชัดเจน และไม่มีแบบแผนที่แน่นอนตายตัว ทำให้ขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการตัดสินใจ

ประสิทธิภาพของการตัดสินใจสั่งการ

รูมและเยทตัน (Vroom & Yetton, 1973) ได้อธิบายถึงประสิทธิภาพของการตัดสินใจของผู้บริหาร มีดังนี้

1. คุณภาพของการตัดสินใจ หมายถึง ผลที่ได้จากการตัดสินใจมีคุณภาพเพียงใด การตัดสินใจที่มีคุณภาพจะก่อประโยชน์และมีความสำเร็จความก้าวหน้าของงานอยู่ด้วย รวมทั้งมีผลต่อทุกคนในที่ทำงาน

2. การยอมรับในการตัดสินใจ เป็นความสำคัญของสมาชิกที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องกับเขาและมีผลกระทบต่อตัวเขา การยอมรับจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานที่ต้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3. เวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ เวลาที่ตัดสินใจต้องขึ้นกับกาลเทศะ บางครั้งเวลาผ่านไป การตัดสินใจไม่จำเป็นสำหรับเหตุการณ์นั้น หลายครั้งผู้บริหารตัดสินใจไม่ได้ ก็ใช้วิธีคอยดูเวลา (wait and see) ปล่อยให้เวลาเป็นผู้แก้ปัญหา นอกจากนี้งานบางอย่างไม่ต้องใช้เวลาเร่งด่วน ค่อย ๆ คิด ค่อย ๆ ทำ ก็ได้ ก็ไม่ก่อความเสียหายแก่ใคร

วิฑูรย์ ตันศิริคงคผล (2542, หน้า 3-6) วิธีเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ คือ เรียนรู้ที่จะใช้กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลทันที แทนที่จะรอโอกาสในการเรียนรู้มาถึง เพราะบางทีโอกาสที่รอนั้นกว่าจะเกิดขึ้นได้ต้องใช้เวลาหลายปี ซึ่งทำให้พลาดโอกาสที่ดีไปอย่างน่าเสียดาย

กระบวนการตัดสินใจมีเหตุผลมี 6 ขั้นตอน คือ

1. ให้คำจำกัดความประเด็นของปัญหา ต้องเข้าใจประเด็นหลักของปัญหาอย่างถ่องแท้ และสร้างสรรค์ ที่สำคัญที่สุดต้องกล้ายอมรับว่าปัญหาในโลกนั้นสลับซับซ้อน และต้องพยายามหลีกเลี่ยงสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดความลำเอียงชอบในทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งโดยเฉพาะ

2. กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม การที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจก็เพราะว่า ทางเลือกมีอยู่หลายทาง แต่ละทางมีจุดเด่นและด้อยแตกต่างกัน และแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจในเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมไม่เหมือนกัน ดังนั้นเกณฑ์ตัดสินใจจะเป็นตัวชี้วัดความพอใจในทางเลือก

3. วิจัยเปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ เนื่องจากแต่ละคนมีความพึงพอใจไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของเกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความพึงพอใจของแต่ละคนว่าแตกต่างกันโดยใช้เหตุผล ถ้าให้ความสำคัญโดยปราศจากการเปรียบเทียบแล้วเหตุผลก็จะไม่เกิด แต่ความลำเอียงจะเข้ามาแทนที่

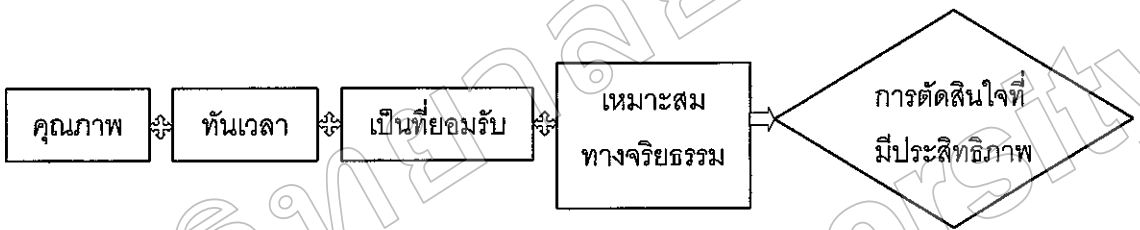
4. กำหนดทางเลือก เป็นการระบุถึงแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการตัดสินใจ เวลาคือ ตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการกำหนดทางเลือก การตัดสินใจที่ชาญฉลาดจะไม่ใช้เวลามากเกินไปในการแสวงหาทางเลือก เพื่อนำมาวิจัยในกระบวนการตัดสินใจ

5. วิจัยเปรียบเทียบหรือจัดอันดับทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์ในการตัดสินใจ แต่ละเกณฑ์เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากต้องใช้ความสามารถในการวิจัยคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นจึงต้องฝึกฝนความสามารถในการประเมินผล

กระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตของทางเลือกแต่ละทางเลือก โดยปราศจากอคติ ทั้งนี้เพื่อให้การวินิจฉัยที่มีต่อไปในอนาคตมีความถูกต้องสมบูรณ์และแม่นยำ

6. คำแนะนำทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์ นำเอาลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกมาคูณกับลำดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ หรือปัจจัย แล้วนำผลคูณนั้นมารวมกัน ซึ่งจะเป็นลำดับความสำคัญรวมทางเลือกที่มีค่าลำดับความสำคัญสูงสุดหรือนำหนักสูงที่สุดควรได้รับเลือก

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 363) กล่าวว่า ลักษณะที่ดีของการตัดสินใจ ได้แก่ คุณภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจได้ทันเวลา การยอมรับผู้ที่เกี่ยวข้อง และความเหมาะสมด้านจริยธรรมจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติที่ดีของการตัดสินใจ



ภาพที่ 4 แสดงลักษณะของการตัดสินใจที่ดี (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2542, หน้า 365)

คุณภาพ หมายถึง เนื้อหาหรือสาระของการตัดสินใจนั้น ๆ การตัดสินใจที่มีคุณภาพดี จะทำให้เกิดผลกระทบที่ปรารถนา การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (strategic goal) เช่น มีผลในการเพิ่มกำไร การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นและลูกค้า

การทันต่อเวลา นักบริหารต้องทำการตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนดไว้ การตัดสินใจในเวลาที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การเป็นที่ยอมรับ การตัดสินใจที่ดีจะมีผลก็ต่อเมื่อผู้ที่ได้ผลการตัดสินใจเข้าใจและยอมรับการตัดสินใจ และสามารถนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติได้

ความเหมาะสมทางจริยธรรม การตัดสินใจโดยดูความเหมาะสมทางจริยธรรมอาจมีความขัดแย้งระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง หรืออาจขัดแย้งทางด้านค่านิยม

ประสิทธิผลของการตัดสินใจสั่งการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2521, หน้า 248-249) นอกจากเราต้องการประสิทธิภาพของการตัดสินใจของผู้บริหาร คือ ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารแล้ว เรายังต้องคำนึงถึงประสิทธิผลของการตัดสินใจด้วย คือ ในการเลือกตัดสินใจทางใดทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหา

ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น สามารถนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพของการตัดสินใจมีอยู่ 2 ด้าน คือ

1. การตัดสินใจที่มุ่งปฏิบัติ (action oriented) นั่นคือ มุ่งในแง่ของการนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น ไม่ว่าจะเลือกทางใดกำหนดทางเลือกอย่างไร มีรูปร่างและลักษณะของปัญหาแบบไหน และมีวิธีเลือกที่แก้ปัญหาในรูปแบบใดก็ตาม จำเป็นต้องค้นหาวิธีปฏิบัติในอันที่จะนำไปสู่ทางเลือกนั้น

2. การตัดสินใจที่มุ่งพฤติกรรมที่จะนำสู่เป้าหมาย(objective oriented behavior) ในขณะที่เลือกทางปฏิบัติ ก็ต้องเลือกทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายให้ได้ พฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หมายถึง พฤติกรรมที่นำไปสู่การดำเนินการตามการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย ในบางครั้งเมื่อมีการปรับปรุงเป้าหมาย เนื่องจากเป้าหมายของหน่วยงานนั้นเปลี่ยนแปลงไป แต่จุดมุ่งหมายของการตัดสินใจก็ยังคงมุ่งเป้าหมายเดิมอยู่การตัดสินใจนั้นก็ขาดประสิทธิภาพต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่