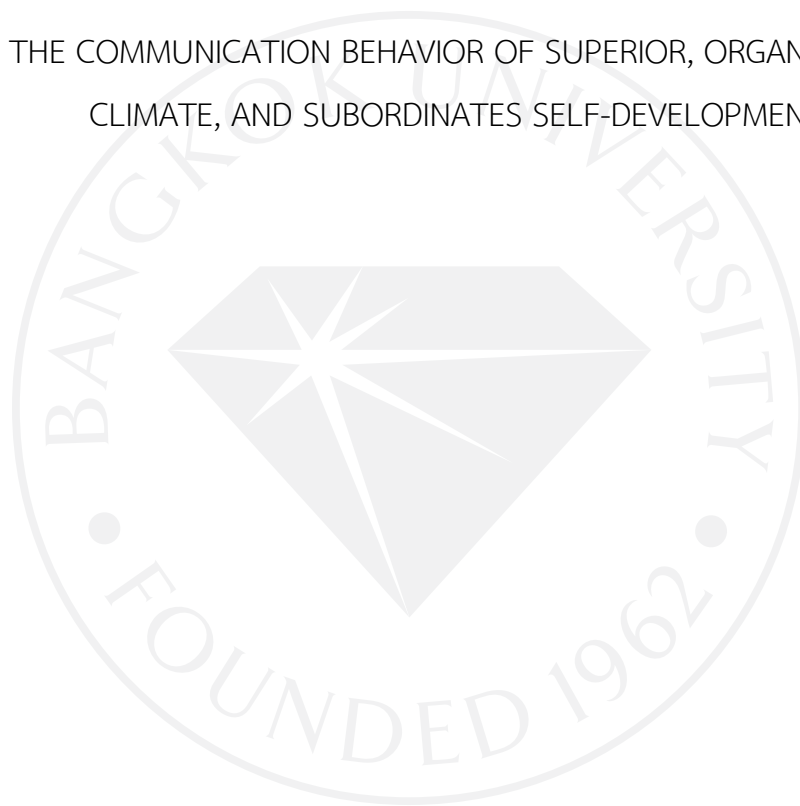



การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการ
สื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SUBORDINATES' SATISFACTION
ON THE COMMUNICATION BEHAVIOR OF SUPERIOR, ORGANIZATIONAL
CLIMATE, AND SUBORDINATES SELF-DEVELOPMENT



การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ
ผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา

A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SUBORDINATES' SATISFACTION ON THE
COMMUNICATION BEHAVIOR OF SUPERIOR, ORGANIZATIONAL CLIMATE, AND
SUBORDINATES SELF-DEVELOPMENT



นนทิกานต์ เต็มกันทา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2558



© 2559

นันทิกานต์ เต็มกันทา

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการ
สื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้วิจัย นันทิกานต์ เต็มกันทา

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพรหม ชมงาม)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชาล ทองประยูร)

ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ปฐมา สตะเวทิน)

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ปัทมธานวงศ์)

(ดร.ศันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 2 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

นันทิกานต์ เต็มกันทา. ปริญญานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์, กุมภาพันธ์
2559, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ
ผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา (116 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพรหม ชมงาม

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของ
ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของ
ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง
ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการพัฒนาตนเอง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน
แบ่งเป็น ข้าราชการ จำนวน 186 คน พนักงานราชการ จำนวน 94 คน และลูกจ้างประจำของกรม
ทางหลวง จำนวน 120 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportion to Size) ใช้แบบสอบถาม
เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ด้วยสถิติ Pearson Correlation

ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึง
พอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) บรรยากาศการสื่อสาร
ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.01 และ 3) ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการพัฒนา
ตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อนุมัติ:

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

Temkantha, N. M.Com.Arts (Strategic Communications), February 2016,

Graduate School, Bangkok University.

A Study of The Relationship Between Subordinates' Satisfaction on The
Communication Behavior of Superior, Organizational Climate, and Subordinates Self-
Development (116 pp.)

Advisor: Asst.Prof.Pornprom Chomngam, Ph.D.

ABSTRACT

The objective of this research is to examine the relationship between of subordinates' satisfaction towards communication behavior of the superior and to examine the relationship between their satisfaction towards the organizational climate and their self-development. Four hundred samples were divided into 186 civil servants, 94 government employees, and 120 permanent staff working in the Department of Highways. The sample were being selected by using random sampling proportion The survey was tabulated and analyzed by using Pearson Correlation.

The results showed that the 1) there is a positive relationship between subordinates' satisfaction toward superiors' communication behavior at a significance level of 0.01; 2) there is a positive relationship between subordinates' satisfaction toward organizational climate at a significance level of 0.01; and 3) there is a positive relationship between superior' communication satisfaction and their self-development at a significance level 0.01.

Approved: _____

Thesis Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพรหม ชมงาม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชวล ทองประยูร อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และคำปรึกษาต่างๆ เป็นอย่างดียิ่งมาตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้ง กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัฉรมา ปันทรานวงค์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และ ดร.ปฐมมา สตะเวทิน กรรมการบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยดีมาตลอด เช่นกัน

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณบุคลากร กรมทางหลวง ที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม และให้ความห่วงใยในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักงานบริหารบำรุงทาง ที่ให้ความช่วยเหลือ ห่วงใย และเป็นกำลังใจอยู่อย่างเสมอมาโดยตลอด

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่เป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือดูแล และเชื่อมั่นในตัวผู้วิจัยตลอดมาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อน ๆ ในคณะนิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทุกคน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ซึ่งเป็นสถานที่ให้ความรู้ และเป็นสถานศึกษาอันทรงเกียรติ ที่สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ศึกษาและนักศึกษาทุกคนเป็นอย่างยิ่ง

นนทิกานต์ เต็มกันทา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	5
1.4 คำถามของงานวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร	16
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร	26
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง	30
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร	38
2.6 สมมติฐานงานวิจัย	44
2.7 กรอบแนวคิดของงานวิจัย	44
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	45
3.1 ประเภทของงานวิจัย	45
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	45
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	47
3.4 การทดสอบเครื่องมือ	48
3.5 วิธีการเก็บข้อมูล	49
3.6 ประเภทของตัวแปร	49
3.7 วิธีการทางสถิติ	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
4.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา	53
4.2 ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน	73
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	77
5.1 สรุปผลการศึกษา	77
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	81
5.3 ข้อเสนอแนะทั่วไป	85
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	86
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	92
ภาคผนวก ข ข้อมูลกรมทางหลวง	103
ประวัติเจ้าของผลงาน	116
ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในวิทยานิพนธ์	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1: ตารางแสดงจำนวนบุคลากรของกรมทางหลวง	45
ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	53
ตารางที่ 4.2: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	53
ตารางที่ 4.3: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา	54
ตารางที่ 4.4: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลา ในการทำงาน	54
ตารางที่ 4.5: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการทำงาน	55
ตารางที่ 4.6: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชา	55
ตารางที่ 4.7: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	56
ตารางที่ 4.8: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อบรรยากาศการสื่อสาร ในองค์กร	60
ตารางที่ 4.9: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร	60
ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อความพึงพอใจใน การสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	64
ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	65
ตารางที่ 4.12: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อพฤติกรรมในการพัฒนา ตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา	69
ตารางที่ 4.13: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา	70
ตารางที่ 4.14: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	73
ตารางที่ 4.15: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	73
ตารางที่ 4.16: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา	74

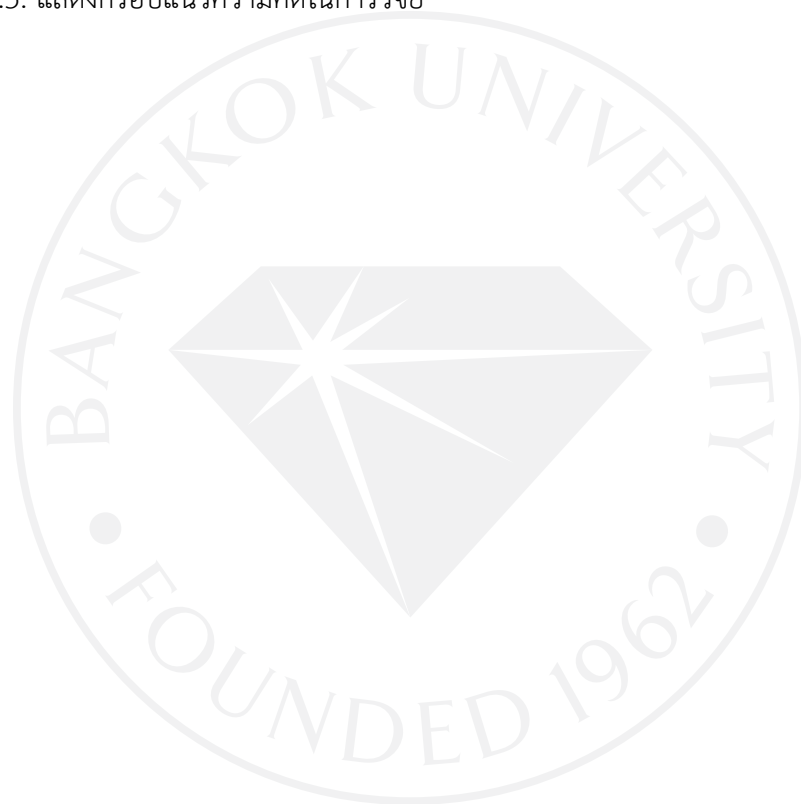
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17: ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานพฤติกรรมสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	74
ตารางที่ 4.18: ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	76
ตารางที่ 4.19: ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานความพึงพอใจในการสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง	76



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1: แสดงประสิทธิผลของการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทางที่มีต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน	10
ภาพที่ 2.2: แสดงรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่จำแนกตามลักษณะทางเดินของข่าวสาร	12
ภาพที่ 2.3: แสดงผู้บังคับบัญชาเป็นต้นกำเนิดของข่าวสารในองค์กร	22
ภาพที่ 2.4: แสดงแบบจำลองของ Wio	42
ภาพที่ 2.5: แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย	44



1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมปัจจุบันถือได้ว่าเป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสารนับเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะเมื่อสังคมเริ่มขยายตัวมากขึ้น องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงเริ่มหันมาให้ความสนใจกับเรื่องของการสื่อสารมากขึ้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงเข้ามามีบทบาทในการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชี้แจงข้อเท็จจริงและความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ขององค์กรระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาด้วยตนเอง

การติดต่อสื่อสารจึงมีความจำเป็นและเป็นรากฐานของการบริหารงาน การสื่อสารจึงเป็นวิธีที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งหากขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว การวางแผน การสั่งการ การมอบหมายงาน การประสานงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ เพราะผู้บริหารไม่สามารถที่จะบริหารได้อย่างโดดเด่นหรือเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นหรือเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ ดังที่พอร์เตอร์ และโรเบิร์ต (Porter & Roberts, 1976) ได้เปรียบเทียบบทบาทสำคัญของการสื่อสารต่อองค์กรว่า “การสื่อสารเปรียบเสมือนน้ำ องค์กรการเปรียบเสมือนปลา” เพราะถ้าองค์กรประกอบจะดำรงอยู่หรือพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารเช่นเดียวกับปลาที่เจริญเติบโตได้ก็ต้องอาศัยน้ำ พืชพันธุ์ และสัตว์ต่าง ๆ ที่อาศัยอยู่ในน้ำ

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักตนเอง ทำตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะสามารถพิจารณาความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด การแสดงออก และพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารมาได้อย่างถูกต้อง ซึ่งพฤติกรรมที่บุคคลพยายามเข้าใจซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข่าวสารในลักษณะต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคำพูด ตัวหนังสือหรือภาษาท่าทางต่าง ๆ เราเรียกว่า การสื่อสาร (Communication)

จะเห็นได้ว่า บทบาทความสำคัญของพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร คือ พฤติกรรมทุกประเภทของมนุษย์จะต้องมีแรงกระตุ้นมาจากความต้องการ หรือจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้เกิดการกระทำขึ้นเป็นการให้ข่าวสารและรู้ถึงการกระทำโต้ตอบของบุคคลอื่น ๆ โดยอาศัยกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ ตลอดจนประสบการณ์ระหว่างกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร

อย่างไรก็ตาม สมยศ นาวิการ (2527) ได้ให้ฟังตระหนักไว้ว่า “การสื่อสารที่ดีไม่อาจทดแทนการวางแผนที่มีข้อผิดพลาดได้ ผู้บริหารทุกคนต้องมีทักษะต่อการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็น

กระบวนการที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่ง แต่ไม่ใช่เป็นสิ่งทดแทนความคิดเห็นทางการบริหาร” เพราะฉะนั้น การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่หาได้ง่ายที่สุด และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะใช้เครื่องมือการสื่อสารอย่างไรที่จะสร้างคุณค่าทางจิตใจและความพึงพอใจในการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์การที่สำคัญคือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล โดยเฉพาะระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องมาประสานงานร่วมกันในองค์การนั้น สิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เลยคือ ต้องมีการสื่อสาร

สรุปแล้วจะเห็นว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เป็นตัวสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีปฏิกริยาและความรู้สึกไปตามสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อเขา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาย่อมมีส่วนสำคัญที่จะสร้างความรู้สึก หรืออารมณ์ทางบวก (Positive) และลบ (Negative) ให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้ การสื่อสารที่แสดงออกถึงความรู้สึกที่เป็นมิตร ความปรารถนาดีย่อมนำมาซึ่งบรรยากาศของความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการสื่อสารด้วย

เมื่อองค์กรเกิดขึ้นมาจากการรวมตัวกันของบุคลากรที่ทำงานทุกบทบาทหน้าที่ ทุกระดับ ซึ่งทุกหน่วยงานที่มาปฏิบัติงานร่วมกันนั้นย่อมต้องอาศัยเครื่องมือบางอย่าง เครื่องมือนั้นก็คือ “การสื่อสาร” ซึ่งในแต่ละองค์กร ได้สร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้เลือกใช้ แต่โดยส่วนใหญ่ มักจะมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาไว้เป็นช่องทางหลักของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อที่จะถ่ายทอดนโยบาย แผนงาน คำสั่ง ข้อมูลข่าวสารและรายงานความคืบหน้าของการปฏิบัติงานอย่างเป็นลำดับขั้นและมีความชัดเจน การที่องค์กรดำเนินอยู่ได้ต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์กร ช่องทางการสื่อสารในทุกรูปแบบล้วนเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือสร้างความล้มเหลวให้กับองค์กร ไม่ว่าจะการสื่อสารนั้นจะเป็นการติดต่อระหว่างบุคลากรในองค์กร หรือเป็นการติดต่อระหว่างภายนอกองค์กรย่อมเป็นการทำหน้าที่ทางการสื่อสารทั้งสิ้นและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารงานและเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรในองค์กรและการทำงานช่วยให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือให้การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของแต่ละคนและทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ฉะนั้น องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยี และให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อจะได้เป็นแนว

ทางให้องค์กรได้ดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ดี ได้รับข่าวสารที่องค์กรวางแผนไว้ เพื่อที่จะได้ปฏิบัติได้ตรงตามแผนงาน สามารถสื่อสารความหมายได้ตรงกัน เกิดความเข้าใจร่วมกัน อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสาร

นอกจากนี้ บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรใดมีบรรยากาศองค์กรที่ดีย่อมส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง เพราะบุคลากรในองค์กรเป็นมนุษย์ ไม่ใช่เครื่องจักร จึงมีชีวิตจิตใจ อารมณ์ มีความรู้สึก มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรจึงต้องร่วมมือร่วมใจกันปรับปรุงบรรยากาศองค์กร เพราะบรรยากาศองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรในองค์กรจึงต้องสร้างและพัฒนารายการสื่อสารตลอดเวลาเช่นกัน เพื่อให้บรรยากาศองค์กรอยู่ในสภาพที่น่าพึงพอใจอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาตนเองของข้าราชการในองค์กรนั้น ต้องมีปัจจัยด้านต่าง ๆ หลายประการสนับสนุน ส่งเสริม หรือเอื้อต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการ หากองค์กรใดไม่มีการสนับสนุน ส่งเสริมหรือเอื้อต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการแล้ว ทำให้ข้าราชการในองค์กรไม่มีการพัฒนาตนเอง ซึ่งส่งผลให้องค์กรไม่มีการพัฒนา องค์กรนั้น ๆ ย่อมไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตลอดจนองค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ได้

ระบบราชการไทยมีโครงสร้างการบริหารงานขนาดใหญ่โดยเฉพาะราชการส่วนกลางได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม ที่มีจำนวนมาก บางหน่วยงานมีการทำงานที่ซ้ำซ้อนมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นตอนไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการซึ่งเป็นผลให้ขาดประสิทธิภาพล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ อีกทั้งอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองเป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีแนวโน้มสำคัญมากในอนาคต จะปัจจัยสำคัญที่ทำให้รัฐบาลต้องปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจังเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นราชการยุคใหม่ จากการปฏิรูประบบราชการส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถและสร้างประสิทธิภาพ โดยรวมของหน่วยงานให้เท่าเทียมกับมาตรฐานสากล ซึ่งการปฏิรูประบบราชการจะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องปรับระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐทั้งระบบให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและระบบความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐที่เกิดขึ้นตามระบบงบประมาณแนวใหม่ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องรับผิดชอบในการผลิตผลงานตามข้อตกลงและต้องสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ซึ่งเป็นระบบที่สร้างหน่วยงานราชการให้เป็นมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถสูง มีความโปร่งใสเป็นธรรมสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันตามสถานการณ์และมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นทันสมัยตามมาตรฐานสากล

กรมทางหลวงเป็นส่วนราชการบริหารราชการส่วนกลาง สังกัดกระทรวงคมนาคม มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามกฎหมาย ว่าด้วยทางหลวงเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทางหลวงพิเศษ ทางหลวงแผ่นดิน และทางหลวงสัมปทาน รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง วิจัยและพัฒนา งานก่อสร้าง บำรุง และบำรุงรักษาทางหลวงพิเศษ ทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงสัมปทาน ร่วมมือและประสานงานด้านงานทางกับองค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย ซึ่งการปฏิบัติงานร่วมกันและประสานงานภายในองค์กร การต้องอาศัยช่องทางการสื่อสารในการปฏิบัติงานตามสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมาย

โดยภายในกรมทางหลวงจะมีหน่วยงานที่แยกย่อยในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งการที่จะดำเนินงานหรือประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นเป็นเรื่องที่ยากและมักเกิดปัญหาการสื่อสารระหว่างการประสานงาน จึงจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสื่อสารของตนเองให้ไปตามสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาของตนเอง หรือส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานเกิดการขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ดีขึ้น

ดังนั้น ในการดำเนินงานภายในกรมทางหลวงผู้บังคับบัญชาจะต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญ เนื่องจากในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานต่าง ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง และกับบุคคลภายนอกองค์กร ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทั่วไปของพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงรูปแบบการสื่อสารที่ใช้อยู่ ตลอดจนการปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจต่อการสื่อสาร และส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของเรื่องพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และกำหนดกลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจในการสื่อสาร เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

1.2.2 เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

1.2.3 เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการพัฒนาตนเอง

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสารและพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา กรมทางหลวง” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ กรมทางหลวง ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 400 คน ซึ่งจะเริ่มเก็บแบบสอบถามในวันที่ 9 - 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

1.4 คำถามของงานวิจัย

1.4.1 พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา อย่างไร

1.4.2 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา อย่างไร

1.4.3 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองอย่างไร

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

1.5.2 เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

1.5.3 เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการพัฒนาตนเอง

1.5.4 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจจะศึกษาด้านการสื่อสารในองค์กร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในแง่มุมอื่น ๆ ต่อไป

1.5.5 เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยสำหรับแนวคิดและทฤษฎีทางการสื่อสารให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้นในด้านของสาขานิเทศศาสตร์

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลพยายามเข้าใจซึ่งกันและกันผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร การถ่ายทอดข่าวสารร่วมกัน การรับรู้โต้ตอบระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการพูด ตัวหนังสือหรือภาษาท่าทาง

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่ดีของบุคลากรที่มีต่อหน้าที่การงานและมีต่อองค์กร อันมีผลมาจากปฏิกริยาในเชิงบวกกับปัจจัยพื้นฐานและองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่การสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อตักเตือน พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อติดตามผล และพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้รักษามผลงานหรือกระตุ้นเพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพ

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรรับรู้เหตุการณ์การตอบสนองระหว่างบุคคล อันได้แก่ การรับรู้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมภายในองค์กร

ความพึงพอใจในการสื่อสาร หมายถึง ความรู้สึกที่ได้รับจากการประเมินประสบการณ์ในการติดต่อสื่อสารในองค์กรด้านต่าง ๆ ที่เป็นไปในทางบวกอันได้แก่ การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การบูรณาการขององค์กร คุณภาพของสื่อ การสื่อสารในระดับเดียวกัน ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป และข้อมูลย้อนกลับของบุคคล

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา การเรียนรู้และการนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ จากคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือวิธีการอื่น ๆ ซึ่งมีส่วนเสริมสร้างการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพ ด้านจิตใจ และด้านสังคม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา อาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

2.1.1 ความหมายของการสื่อสารในองค์กร

บุญเลิศ ศุกดิลก (2523) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร คือ การสื่อสารเป็นความพยายามของมนุษย์ที่ต้องการแลกเปลี่ยน (Share) ข่าวสาร (Information) หรือความคิด (Ideas) ระหว่างกันเอง ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการนั้น ก็หมายความว่า การสื่อสารมีลักษณะเปลี่ยนแปลง และต่อเนื่องตลอดเวลา กล่าวคือ ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดในตัวเอง

สมยศ นาวิการ (2527) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารขององค์กร คือ เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ หรือบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร

ดูบรินท์ (Dubrin, 1984) ได้จัดการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารในองค์กร ทั้งนี้เพราะว่าข่าวสารทั้งหมดภายในองค์กรจะถูกส่งจากบุคคลหนึ่งหรือหลาย ๆ บุคคลไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรือคนหลาย ๆ กลุ่ม

เบส และริเทอแลนด์ (Bass & Ryterland, 1979) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กร ว่าเป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ

พอเตอร์ และโรเบิร์ต (Porter & Roberts, 1976) ได้กล่าวถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลว่าเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ที่มีผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลและหน่วยงาน โดยใช้ภาษา เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

เชอริม (Schramm, 1954) ได้ให้ข้อคิดว่า การสื่อสารไม่มีผลโดยตรงที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่การสื่อสารมีผลต่อกลไกอันมองของมนุษย์ (ความรู้) ในอันที่จะสร้างจินตภาพหรือทัศนคติต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลเกี่ยวเนื่องต่อพฤติกรรม

ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กร จึงหมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

2.1.2 การแบ่งประเภทต่าง ๆ ของการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรสามารถจำแนกได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นักวิชาการต่าง ๆ ใช้เป็นหลักในการจำแนก ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้จำแนกอาจจะแตกต่างกันไป ดังนี้

จางงศ์ สมประสงค์ (2518) ได้ชี้หลักการปกครองของหัวหน้างานว่า การศึกษาด้านการสื่อสารข้อความจำแนกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้ คือ

จำแนกประเภทตามเทคนิคที่เกี่ยวข้องหรือจำแนกประเภทตามบุคคลที่ทำหน้าที่สื่อข้อความหรือจำแนกตามสาระสำคัญของการสื่อสารข้อความ เป็นต้น สำหรับในที่นี้จะจำแนกประเภทการสื่อสารข้อความตามฐานะตำแหน่งที่เป็นเกณฑ์ เพราะต้องการเน้นถึงบทบาทสำคัญของตำแหน่งหัวหน้างาน ในการสื่อสารข้อความเกี่ยวกับบุคคลในความปกครองของตน เมื่อเป็นเช่นนี้จะพบว่า การติดต่อสื่อสารข้อความอาจจำแนกได้เป็น 3 ประการคือ ประการแรก คือ มีการสื่อข้อความเพื่อให้เกิดมีการปฏิบัติ (ตามคำสั่งหรือตามคำบัญชางาน) หรือที่เรียกว่า to Produce Action ประการที่สอง คือ มีการสื่อข้อความเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ทราบ (โดยการรายงาน บันทึก เสนอ สนทนากัน) หรือที่เรียกว่า to Inform และประการที่สาม มีการสื่อข้อความเพื่อล้วงความลับ หรือข้อมูลส่วนตัว หรือข้อมูลข่าวสารความจริง โดยให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงตามที่ประสงค์เท่าที่จะพึงกระทำได้ (โดยวิธีการสัมภาษณ์) หรือที่เรียกว่า to Elicit Information

ประเภทของการสื่อสารในองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

(1) การสื่อสารทางเดียว (One – Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งสู่ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่าง ๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารขององค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

(2) การสื่อสารสองทาง (Two – Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก

สำหรับการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้อง ในขณะเดียวกัน การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดีความหมายไปคนละทิศคนละทาง ประการสำคัญการสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญ และการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน จะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือ

ลิวิต (Leavitt, 1964) กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียวกับแบบสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

- (1) การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
- (2) การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
- (3) การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
- (4) แม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบ

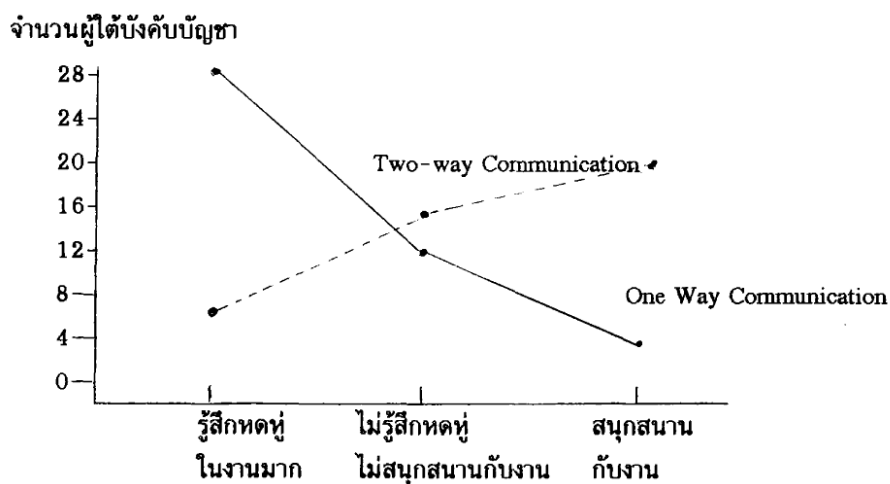
มากกว่าการสื่อสารสองทางที่มักมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

นอกจากนี้ ลิวิต (Leavitt, 1964) ยังได้เสนอด้วยว่า หากองค์การที่ความต้องการความรวดเร็วและความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า

ผลการวิจัยของ บาร์เรท และแฟรงค์ (Barrett & Frank, 1979) ได้ยืนยันถึงความรวดเร็วของการสื่อสารทางเดียวมีมากกว่าการสื่อสารสองทาง ทั้งนี้ศึกษาจากผู้บังคับบัญชา 313 คน จาก 7 ประเทศ ที่มีลักษณะงานแบบเดียวกัน พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้เวลาเพียง 6 นาที ในการสื่อสารทางเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานสำเร็จ ในขณะที่การสื่อสารสองทางต้องใช้เวลาถึง 10 นาที ที่จะงานสำเร็จ

ในขณะเดียวกัน ลิวิต (Leavitt, 1964) พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียว มีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกสลดหดหู่มากกว่า (Frustrate) ผู้บังคับบัญชาที่ให้มีการสื่อสารสองทาง อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสนุกสนานกับงาน

ภาพที่ 2.1: แสดงประสิทธิผลของการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทางที่มีต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน



ที่มา: Leavitt, H. J. (1964). *Managerial psychology* (2nd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

แม้ในระดับผู้บริหารก็พบว่า มีผู้บริหารระดับกลางถึงร้อยละ 73 ที่รู้สึกหดหู่ในการสื่อสารทางเดียวของผู้บริหารระดับสูง แต่มีผู้บริหารเพียงร้อยละ 17 เท่านั้น ที่รู้สึกหดหู่ เมื่อมีการสื่อสารสองทางของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารที่เหลืออีกร้อยละ 10 ไม่มีความรู้สึกแตกต่างระหว่างการสื่อสารทางเดียวหรือการสื่อสารสองทาง

บาร์เรท และแฟรงค์ (Barrett & Franke, 1969) พบว่า การสื่อสารสองทางจะทำให้ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับฟังมีความถูกต้องถึงร้อยละ 80 เมื่อเปรียบเทียบกับ การสื่อสารทางเดียว

อย่างไรก็ตาม ในสภาวะการสื่อสารในองค์กรอาจจะใช้การสื่อสารทางเดียวควบคู่กับการสื่อสารสองทาง แต่ทว่า หน่วยงานราชการมีแนวโน้มใช้การสื่อสารทางเดียวมากกว่าหน่วยงานของเอกชน ทั้งนี้ก็เพราะระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบเป็นตัวบังคับ ซึ่งอาจจะมีแนวโน้มในผลของการติดต่อสื่อสารทางเดียว เกิดความล่าช้ากว่าการสื่อสารสองทาง

จำแนกตามลักษณะของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

(1) การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การที่สารถูกส่งต่อไปในองค์กรตามลำดับชั้นหรือตามลักษณะหน้าที่ของภารกิจ สารนั้นก็จะไหลผ่านไปตามสายใยความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ อาจถูกส่งขึ้นบนหรือลงล่างที่เป็นไปตามการมอบหมายอำนาจหน้าที่

และการตัดสินใจ สารจะถูกส่งข้ามหน่วยงานก็ต่อเมื่อกำหนดไว้โดยหน้าที่การปฏิบัติจะสังเกตเห็นว่า ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์กรจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของสาร นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการมักเน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าพูด เช่น ประกาศแจ้งนโยบาย หรือผลความก้าวหน้าขององค์กรหรือเป็นการอาศัยการพูดเช่นใบสั่งงานโดยตรง เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมักจะพบในระบบราชการซึ่งมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นแบบแผนและเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าทางวาจา

(2) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal, Personal or Grapevine Communication) หมายถึง การที่พนักงานติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีลักษณะทั้งจากบนลงสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอนและข้ามสายงานโดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งงานน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้นจากความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคล ทำให้ทิศทางการไหลของข่าวสารไม่แน่นอน และยากต่อการคาดคะเนได้ เป็นลักษณะการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่งหน้าที่ ส่วนใหญ่จะใช้คำพูด เช่น การสนทนา การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่เร็วกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ เพราะเป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก หรือเรียกอย่างเป็นทางการว่า การติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grape Vine) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นเครื่องวัดกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี การสื่อสารแบบนี้สื่อสารถึงกันอย่างรวดเร็ว มีทิศทางข่าวสารที่ไม่อาจคาดคะเนได้และยากต่อการควบคุม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักถึงความสำคัญ ให้ความสนใจและหาหนทางแก้ไขโดยให้ข่าวสารที่ถูกต้อง รวมทั้งการอธิบายข้อเท็จจริงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจ

ลักษณะการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีดังต่อไปนี้

- (1) ส่วนใหญ่ผ่านทางวาจา
- (2) เป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์กรและตำแหน่ง
- (3) ส่งรับข่าวสารได้อย่างรวดเร็วกว่าการติดต่อแบบเป็นทางการ
- (4) เครือข่ายมีลักษณะเป็นแบบลูกโซ่และขยายตัวออกไปยากจะคาดเดา

เนื่องจากผู้ส่งสารมีแนวโน้มที่จะให้ข้อมูลแก่กลุ่มมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว

- (5) มีโอกาสในความถูกต้องของข่าวสารน้อยกว่าการติดต่อแบบเป็นทางการ

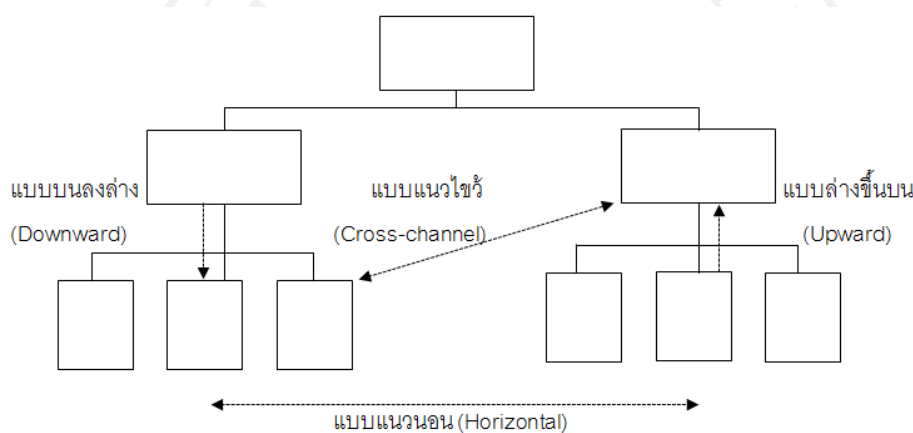
กล่าวโดยสรุป การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้สึกชอบพอ คู่กันเคยเป็นการส่วนตัวและส่วนใหญ่เป็นการติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด การติดต่อสื่อสารมักดำเนินไปในรูปแบบของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์กรเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่เดียวกันการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือต่าง ๆ ก็อาจทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กรได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาจะมีกลยุทธ์

และวิธีการอย่างไรที่จะนำประโยชน์ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มาใช้ให้เกิดผลดีต่อบรรยากาศในการทำงานและสร้างความเป็นกันเอง ความคุ้นเคย เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในองค์กร

จำแนกช่องทางเดินของข่าวสาร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร สามารถจำแนกได้หลายประเภท ทั้งตามลักษณะการใช้ตามทิศทางการสื่อสาร ตามลักษณะทางเดินของข่าวสาร และตามลักษณะโครงข่ายการสื่อสาร ขึ้นอยู่กับว่าต้องการมุ่งเน้นพิจารณาในประเด็นใด ในที่นี้จะพิจารณาตามลักษณะทางเดินของข่าวสาร ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพ ดังนี้

ภาพที่ 2.2: แสดงรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่จำแนกตามลักษณะทางเดินของข่าวสาร



ที่มา: รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ. (2547). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินต์ติ้ง.

(1) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากบุคคลที่มีตำแหน่งหรือระดับบริหารสูงกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่า หรือการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ การสื่อสารแบบนี้เป็นแนวความคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่ว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง นโยบาย คู่มือ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารควรระบุนรายละเอียดของข่าวสารให้ชัดเจน และใช้สื่อหลายอย่างประกอบกัน การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้มักกระทำกันไม่ได้สมบูรณ์ เนื่องจากบางครั้งการส่งข้อมูลไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ มากเกินไป ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเบื่อหน่ายและให้ความสำคัญน้อย

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, 1966) เห็นว่าระบบการติดต่อสื่อสารแบบนี้มีจุดหมายทั่วไป คือ

- เพื่อให้แนวปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน
- เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร
- เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลสำคัญของงาน
- เพื่อบอกผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา
- เพื่อให้ข่าวสารแบบอ้อมการณ์ที่จะช่วยให้เขาซึ่งในเป้าหมาย

ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างควรจะต้องบรรลุถึงจุดหมายข้างต้น โดย แคทซ์ และ คาคัน (Katz & Kahn, 1966) ให้ข้อสังเกตว่าถ้าคนเราทราบเหตุผลของงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำแล้ว ก็มักจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และยังถ้าได้ทราบต่อไปถึงความสัมพันธ์ของงานที่ตนปฏิบัติกับระบบงานส่วนรวม คนเราจะยิ่งผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรยิ่งขึ้นตามส่วนด้วย

(2) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่ตำแหน่งสูงกว่า หรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีประโยชน์เนื่องจากเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two way Communication) เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น การรายงานความก้าวหน้าของผลงาน การเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การตรวจเยี่ยมและพบปะผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ไกลออกไปหรือการประชุมกลุ่มการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

- ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของบุคคลในระดับบริหารและควบคุมกิจกรรมทุกกิจกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่าเมื่อไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะรับข้อมูล และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมาน้อยเพียงใด
- ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง ๆ และทำให้รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายของข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด
- ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถามและให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์กร อันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

ผลดีของการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ คือ ทำให้ผู้บริหารรู้ทัศนคติ แนวความคิดและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อนโยบาย คำสั่ง ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติขององค์กรตลอดจนสามารถนำไปใช้ตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต่อไป ส่วนผลเสียคือผู้ปฏิบัติงานมักจะปิดบังซ่อนเร้นความคิดความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองต่อหน้าผู้บริหาร

(3) การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสาร

ระหว่างบุคคลในระดับหรือตำแหน่งเดียวกัน ที่จะต้องมีการประสานงานหรือทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มในระดับเดียวกันภายในองค์กร การติดต่อสื่อสารประเภทนี้ไม่มีกลไกที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคน ส่วนใหญ่กระทำในรูปของการประชุม ปัญหาที่พบจากการสื่อสารแบบนี้คือ การแข่งขันการทำงาน ซึ่งเป็นผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือบางครั้งการไม่ได้รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ทำให้เกิดการขาดความต่อเนื่องในการสื่อสาร ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารในแนวนอนนั้น เกิดขึ้นเนื่องจาก

- การประสานงาน การมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานของบริษัท ซึ่งพวกเขาต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร

- การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นจากบุคคลคนเดียว การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญในการจัดการฝึกอบรมหรือการรณรงค์ทางการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่จะพวกเขาจะทำระหว่างกัน

- การแก้ปัญหา พนักงานอาจจะได้รับการมอบหมายงานร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน พวกเขาพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

- การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและการสนทนาระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน และภายในหน่วยงานเดียวกัน เป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

(4) การติดต่อสื่อสารในแนวไขว้ (Cross-channel Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกันหรือระหว่างหน่วยงาน เป็นการข้ามสายการบังคับบัญชาโดยจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเดียวกันหรือต่างระดับของตำแหน่งก็ได้ หลักการสำคัญคือควรได้รับอนุมัติโดยตรงก่อนการข้ามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งควรรายงานผลการปฏิบัติงานโดยตรงให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยตรงทุกครั้ง ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค ความสำเร็จในการสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ซึ่งทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกที่ไม่ก้าวล่วงงานของอีกฝ่ายหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารประเภทนี้คือ การไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่ไปติดต่อด้วย ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลในหน่วยงานมักเกิดความเข้าใจผิดคิดว่าผู้มาติดต่อนั้นมาสั่งการจึงไม่ยอมทำตาม เพราะคิดว่าหัวหน้าของตนเองเท่านั้นที่จะสั่งการได้จึงทำให้เกิดความล่าช้ามากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่าการเลือกใช้วิธีการใดสื่อสารกับใครในสถานการณ์ใด ๆ นั้น เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาตามกรณี เพราะการสื่อสารในลักษณะหนึ่ง ๆ จะมีทั้งข้อดีและข้อเสียควบคู่กันไปองค์กรจะบรรลุผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อระบบต่าง ๆ ในองค์กรเป็นระบบที่ดีและมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง ระบบการสื่อสารก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สมพันธภาพของบุคลากร

ทุกระดับในองค์กรเป็นปัจจัยเพิ่มพูนพลังในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.1.3 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการสื่อสารในองค์กรเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง (Two way Communication) คือเป็นการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงาน และการสื่อสารย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารได้เข้าใจว่า เรื่องราวสาระที่ตนสื่อสารออกไปนั้นเป็นที่รับรู้เข้าใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร

กรีซ สืบสนธิ (2537) ได้กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลายประการ คือ

- (1) เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน
- (2) เป็นเครื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยส่วนรวม
- (3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็นทั้งดีและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น
- (4) ช่วยให้การปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้ และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจองกับการทำงานหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์กรและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้
- (5) ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์กรไปสู่ความเจริญการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนผู้นั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์กร ย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับการยอมรับเกิดความภาคภูมิใจ คนเรานั้นเมื่อพูดอะไร หรือสื่อสารอะไรออกไปก็ต้องการให้มีผู้รับฟัง แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร

2.2.1 ความหมายของพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร

ในแง่ของพฤติกรรมเกี่ยวกับการสื่อสารของมนุษย์มีประสาทที่มีลักษณะพิเศษในการรับฟัง (Receiving) การวิเคราะห์ (Analyzing) ความทรงจำ (Storing) การระลึกถึงสิ่งที่เคยประสบ (Recalling) และปฏิกิริยา (Reacting) สำหรับปฏิกิริยาที่มีต่อสิ่งเร้านั้นอาจแสดงออกทางคำพูดหรือการกระทำ นอกจากนี้ ความรู้สึกที่มนุษย์คิดเอาเองว่าเป็นอย่างนั้นอย่างนี้จากสิ่งที่เขารับรู้ ก็มีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่มีต่อข่าวสารที่ได้รับ กล่าวคือ จะก่อให้เกิดลักษณะ 2 อย่างต่อข่าวสาร อย่างแรกคือ ความรู้สึกต่อข่าวสาร และอย่างที่สอง คือ การแปลความหมายข่าวสารที่อาจแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลที่อยู่ไกลไปกว่านั้น ก็คือ ความสลับซับซ้อนของการสื่อสารของมนุษย์ยังขึ้นกับระดับของการรับรู้ที่เกิดขึ้น

ภิญโญ สาร (2532) กล่าวว่า “มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่ตนเองคิดว่าถูกต้องและมักคิดว่าผู้อื่นคงคิดอย่างที่ท่านคิดและก็คงเข้าใจอย่างที่ท่านเข้าใจเช่นเดียวกัน พฤติกรรมสื่อสารจึงดำเนินไปโดยผู้สื่อสารเข้าใจว่าผู้รับการสื่อสารคิดและเข้าใจ นี่คือสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการสื่อสารในองค์กรเป็นประเภทแรก พฤติกรรมสื่อสาร จึงเป็นตัวการสำคัญที่สามารถสื่อสารเข้าไปยังบุคลากรขององค์กรเพื่อไปผสมผสานกับตัวการอื่นจึงได้พฤติกรรมทางสังคมของบุคคลออกมา ซึ่งอาจตรงกับความหมายของพฤติกรรมสื่อสารหรือไม่ก็ได้ถ้าตัวการทั้งหมดสอดคล้องกัน ก็ไม่มีความขัดแย้งในการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมสนองตอบแต่ถ้าตัวการต่าง ๆ ขัดกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นในองค์กรมากหรือน้อยแล้วแต่ผลกระทบของตัวการทั้งหมด”

ขวัญเรือน กิติวัฒน์ (2542, หน้า 7-9) กล่าวว่า “พฤติกรรมสื่อสาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกซึ่งสัญลักษณ์ที่มีลักษณะบ่งบอกว่าเป็นการสื่อความหมาย โดยอาศัยกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ที่สเนคติ ตลอดจนประสบการณ์ระหว่างกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน” ซึ่งลักษณะพื้นฐานของพฤติกรรมสื่อสารประกอบด้วยประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

- พฤติกรรมสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ กล่าวคือ การแสดงออกซึ่งการติดต่อสื่อความหมายของมนุษย์ในสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาเป็นปรากฏการณ์ที่ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด อีกทั้งไม่มีขอบเขตอย่างแน่ชัด ผู้ร่วมกระบวนการสื่อสารทั้งสองฝ่าย คือผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างสลับเปลี่ยนบทบาทสลับกันไปมาอัตโนมัติ ต่างฝ่ายต่างแสดงปฏิกิริยาตอบโต้และตอบสนองระหว่างกันและกันจนกระทั่งเกิดความเข้าใจร่วมกัน ดังนั้น กระบวนการแห่งพฤติกรรมสื่อสารจึงเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นวงจรต่อเนื่องกันไปตลอดเวลาจนบางครั้งเราอาจไม่รู้สึกรู้สีกว่าตนเองกำลังกระทำกิจกรรมด้านการสื่อสารอยู่ วงจรของกระบวนการพฤติกรรมสื่อสารประกอบด้วยพฤติกรรมด้านการเข้ารหัส (Encoding Behavior) พฤติกรรมการถ่ายทอดและ

การรับ (Transmitting Receiving Behavior) พฤติกรรมการถอดรหัส (Decoding Behavior) และ พฤติกรรมการตีความหมาย (Interpretive Behavior)

- พฤติกรรมการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางจิตวิทยา กระบวนการทางสังคมและกระบวนการทางวัฒนธรรม การกระทำหรือการแสดงออกซึ่งกิจกรรมด้านการติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ยากแก่การคาดหมายและวิเคราะห์ ปฏิสัมพันธ์ในการติดต่อระหว่างมนุษย์มิได้เกิดจากพฤติกรรมการตีความหมายเฉพาะเนื้อหาสาระของสารที่เป็นตัวกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้ร่วมกระทำการสื่อสารจะสร้างหรือกำหนดความหมายตามลักษณะปัจจัยจิตวิทยาส่วนบุคคลซึ่งเป็นแรงกระตุ้นภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความทรงจำ ความหวัง ทัศนคติ ความกลัว เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีแรงกระตุ้นจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ กรอบแห่งการดำรงชีวิตในสังคม ซึ่งหมายถึง ปทัสถาน จารีตประเพณี จรรยาบรรณ กฎหมาย วัฒนธรรม เป็นต้น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตัวบุคคลเหล่านี้ ล้วนเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์เป็นไปตามกรอบแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ อารมณ์ ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม เป็นต้น ทำให้ผลตอบสนองของพฤติกรรมการสื่อสาร เป็นไปตามลักษณะเฉพาะตัวบุคคลหรือเฉพาะกลุ่มสังคม

- พฤติกรรมการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ระบบการสื่อสาร กล่าวคือ กระบวนการสื่อสารไม่ได้เกิดขึ้นบรรยากาศที่ว่างเปล่าแต่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกกระบวนการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเมือง เศรษฐกิจ เป็นต้น ดังนั้นพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ด้วยสาเหตุประการใดและมีผลในลักษณะใดบ้างนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยและความผันแปรของปัจจัยสภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์ภายนอกกระบวนการสื่อสารด้วยส่วนหนึ่ง ปัจจัยดังกล่าวนี้ เช่น ด้านสรีระ เวลา โอกาส ระยะทาง การเงิน เป็นต้น จึงมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมหรือสกัดกั้นการกระทำการติดต่อสื่อสาร

- พฤติกรรมการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณและจากการเรียนรู้ทางสังคม กล่าวคือ คนเราทุกคนมีสัญชาตญาณที่ต้องการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารโดยกำเนิดตามธรรมชาติ นับตั้งแต่วินาทีแรกที่ลืมตาดูโลก เด็กทารกส่งเสียงร้องเพื่อเป็นการบอกกล่าวอะไรบางอย่าง เช่น หิว ง่วงนอน ปวดท้อง เป็นต้น ครั้นเมื่อเติบโตขึ้นเด็ก ๆ จะเริ่มเรียนรู้และจดจำแบบอย่างการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารจากแม่แบบทางสังคม เริ่มตั้งแต่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ใกล้ชิด เช่น บิดา มารดา ครูอาจารย์ เพื่อนฝูง เป็นต้น อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า โครงสร้างและส่วนประกอบของระบบสังคมต่างมีส่วนในการเตรียมและกำหนดรูปแบบแห่งพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกในสังคมนั้นได้เรียนรู้และถือเป็นแนวทางปฏิบัติสืบทอดกันไป เช่น การพนมมือไหว้เพื่อแสดงความเคารพ ทักทาย หรือ ขอบคุน เป็นต้น

จินตนา บุญบงการ (2531, หน้า 89) กล่าวว่า “พฤติกรรมทุกประเภทของมนุษย์จะต้องมีแรงกระตุ้นมาจากความต้องการ หรือจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การสื่อสารก็เป็นพฤติกรรมที่มีจุดประสงค์เป็นแรงกระตุ้นเช่นกัน ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการกระทำขึ้นเป็นการให้ข่าวสารและรู้ถึงการกระทำโต้ตอบของบุคคลอื่น ๆ”

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร หมายถึงลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารและสังเกตได้จากภายนอก แต่เน้นตรงที่เนื้อหาสาระของข่าวสารที่ทำการสื่อสารกันนั้นจะต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรจะถูกควบคุมโดยกฎต่าง ๆ เพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยและควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร สำหรับพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรอาจศึกษาได้จากลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารกันสังเกตได้จากภายนอกในหลาย ๆ ลักษณะ

2.2.2 วิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร ความสนใจในชนิดของข่าวสารและการรับข่าวสาร ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

(1) วิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรสามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน หากพิจารณาจากสื่อและช่องทางการสื่อสารแล้วพบว่า สื่อและช่องทางเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารให้ติดต่อกันได้ หากขาดสื่อและช่องทางแล้วย่อมไม่มีทางที่ข่าวสารจะถ่ายทอดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า สื่อและช่องทางเป็นสิ่งที่นำข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร หรือเป็นสิ่งที่ช่วยให้ข่าวสารไปถึงผู้รับสารนั่นเอง โดยพิจารณาได้จากปัจจัยต่าง ๆ ของสื่อและช่องทาง ได้แก่ การเลือกและความสามารถของสื่อและช่องทาง ในการเลือกสื่อและช่องทางนั้นจะต้องพิจารณาว่ามีสื่อและช่องทางใดให้เลือกใช้ได้บ้าง สื่อและช่องทางใดสามารถเข้าถึงผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด สื่อและช่องทางใดเหมาะสมกับเนื้อหาสาระข่าวสารมากที่สุดเป็นต้น ส่วนความสามารถของสื่อและช่องทางนั้นจะต้องพิจารณาว่าสื่อและช่องทางใดสามารถนำไปสู่ประสาทสัมผัสในการรับรู้ของผู้รับสารได้ดีที่สุดและโดยวิธีการใดสำหรับวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของหน่วยงานราชการโดยทั่วไป อาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะได้แก่ วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร และวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจาที่ผ่านช่องทางบุคคล

วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร ได้แก่

- หนังสือคำสั่ง
- หนังสือเวียน
- บันทึกข้อความ
- จดหมายส่วนตัว
- บอร์ดประชาสัมพันธ์

วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจา ได้แก่

- การพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล
- การพบปะพูดคุยเป็นกลุ่ม
- การประชุมคณะกรรมการ
- การประชุมผู้บริหาร
- การพูดคุยทางโทรศัพท์ภายใน

ซึ่งพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาจากงานวิจัยของ ทิชาพร เลิศสมบุญ (2532) พบว่า การสั่งงานโดยปกติทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบใช้วิธีการสั่งงานแบบลายลักษณ์อักษรเป็นทางการมากที่สุด เพราะเป็นไปตามระเบียบของทางราชการมีหลักฐานชัดเจนในความรับผิดชอบและการปฏิบัติงาน ในกรณีที่หัวหน้าสั่งงานไม่ชัดเจนและลูกน้องไม่เข้าใจก็จะเข้าพบและถามจากหัวหน้างานโดยตรง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาประกอบด้วยตัวแปรย่อย ความถูกต้องชัดเจนของสาร และการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนข้างมาก

(2) ความสนใจประเภทของข่าวสาร บุคคลเลือกให้ความสนใจต่อเนื้อหาข่าวสารที่ได้รับว่าสอดคล้องหรือเข้ากันได้กับความสนใจ ความคิด ความเชื่อและทัศนคติของตนหรือไม่ ขณะเดียวกันก็พยายามหลีกเลี่ยงการรับข่าวสารที่ขัดต่อทัศนคติหรือความคิดเห็นเดิมของตน ทั้งนี้ เพราะการได้รับข่าวสารที่ไม่สอดคล้องกับความรู้สึกรจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่พอใจและสับสนได้ ดังนั้นในการสร้างข่าวสารรูปแบบใด ๆ ก็ตามจะต้องทำให้ข่าวสารมีความน่าสนใจ ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ข่าวสารนั้นจะมีคุณค่า การสร้างความน่าสนใจจะช่วยให้ข่าวสารนั้นมีอิทธิพลต่อผู้รับสาร ความสนใจในข่าวสารไม่ได้เกิดขึ้นเองในตัวผู้รับสารแต่เกิดจากการที่ผู้ส่งข่าวสารเลือกเสนอสาระประเด็นหรือข้อคิดใส่ลงไปในตัวข่าวสารนั้นให้เหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2525, หน้า 22) ได้แบ่งข่าวสารที่ไหลหรือกระจายในองค์กรโดยทั่วไป ดังนี้

- (1) ข่าวเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ คำสั่ง คำอธิบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และคำอธิบายลักษณะงาน
- (2) ข่าวเกี่ยวกับเหตุผลของการทำงาน ได้แก่ งานที่มอบหมายให้หันไปสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ ใด ๆ หรือทำไมจึงต้องทำงานนี้
- (3) ข่าวเกี่ยวกับวิธีการและหลักเกณฑ์ในทางปฏิบัติ ได้แก่ ชั่งโมงการทำงานสวัสดิการ และการลงโทษ
- (4) ข่าวเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ การรายงานให้ทราบว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัตินั้นเป็นอย่างไร
- (5) ข่าวเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การย้ำเป้าหมายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นสำหรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร มีดังนี้

- ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- ข่าวสารเกี่ยวกับการประชุม
- ข่าวสารเกี่ยวกับสวัสดิการ
- ข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ข่าวสารจากส่วนราชการต่าง ๆ
- ข่าวสารเกี่ยวกับคำสั่ง/ ระเบียบ
- ข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมภายในองค์กร

(3) การรับข่าวสาร เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรนั้น หาก

พิจารณาผู้รับสาร ผลของการสื่อสารและปฏิกิริยาตอบสนองในกระบวนการสื่อสารแล้วจะพบว่า ผู้รับสารอาจจะเป็นคนหนึ่ง ๆ คนกลุ่มหนึ่งหรือคนทั้งหมดในองค์กรก็ได้ โดยพื้นฐานของผู้รับสาร มี 2 ประการด้วยกัน คือ การกำหนดรู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารส่งข่าวสารผ่านสื่อ หรือช่องทางอย่างใดอย่างหนึ่งมาจนถึงตน ซึ่งผู้รับสารอาจจะมีปฏิกิริยาตอบสนองไปยังผู้รับสารได้ ดังนั้นบทบาทของผู้รับสาร คือ เป็นผู้พยายามรับรู้เรื่องราวหรือข่าวสารอยู่เป็นประจำ เป็นผู้มีความรู้สึกที่รวดเร็วถูกต้องและเป็นผู้มีปฏิกิริยาสามารถบังคับความสนใจของตนให้มาอยู่ที่เรื่องราวที่ผู้ส่งสารกำลังเสนอให้ (เสนาะ ดิยาว, 2541, หน้า 77)

จากแนวความคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิรตี วรานิชสกุล (2545) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา: โรงแรมมณเฑียร พบว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งข่าวสารที่พนักงานได้รับมากที่สุด และเป็นแหล่งที่ให้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและชัดเจนมากที่สุด สำหรับวิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาใช้กับพนักงานมากที่สุดและพนักงานมีความพอใจมากที่สุด คือ การสั่งงานด้วยตนเอง

เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ ชนิษฐา ใหม่แปลง (2549) ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรศูนย์บำบัดยาเสพติด เชียงใหม่” โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจต่อบุคลากร 5 ประเด็น อันได้แก่ ประเภทการสื่อสาร ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา คุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา สภาพการสื่อสารในองค์กรและช่องทางการสื่อสาร ซึ่งจาก 5 ประเด็นพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารมากที่สุด โดยเฉพาะการสื่อสารในเรื่องการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนประเด็นด้านช่องทางการสื่อสาร พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับปานกลางโดยเฉพาะเรื่องการปล่อยข่าวลือที่พบว่าเป็นประเด็นน้อยเพียงประเด็นเดียวที่บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับน้อย และผู้บังคับบัญชาควรนำเสนอข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าขึ้นไปได้รับทราบตรงตามความเป็นจริงเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรตระหนักถึงความสำคัญในการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง มีการสื่อสารข้อมูลระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้นโดยยึดหลักการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีความเป็นกลาง จริงใจ และบริหารงานอย่างเปิดเผยโปร่งใส รวมทั้ง มีความรู้ในเรื่องที่ทำการสื่อสารและทักษะการสื่อสาร การมอบหมายงานควรสื่อสารข้อมูลอย่างเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเน้นการจูงใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสมัครใจในการปฏิบัติงาน

ปรมะ สตะเวทิน (2526, หน้า 103) อธิบายว่า ผู้รับสารเป็นตัวชี้ว่า การสื่อสารประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หากพิจารณาว่า การสื่อสารในองค์กรเน้นที่การแจ้งข่าวสารให้บุคลากรขององค์กรได้ทราบเรื่องราวทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าผู้บริหารและบุคลากรไม่สามารถสร้างความเข้าใจกันได้เนื่องมาจากข่าวสารที่ได้รับไม่เพียงพอหรือได้รับข่าวสารที่ไม่ชัดเจนอันเนื่องมาจากความบกพร่องของผู้ส่งสารหรือขาดทักษะในการตีความรับรู้และทำความเข้าใจกับเนื้อหาของข่าวสารหรืออาจจะมีอุปสรรคจากสิ่งรบกวนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ผลที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์กรโดยส่วนรวม คือการดำเนินงานไม่สามารถไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อหรือช่องทางแล้วสิ่งที่ตามมา คือ อาจทำให้ผู้รับสารได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้หากพิจารณาในแง่กระบวนการสื่อสารแล้วพบว่าผู้รับสารเป็นจุดมุ่งหมายปลายทางของการสื่อสารผลที่อาจเกิดขึ้นในตัวผู้รับสารนั้น เป็นการคาดเดาของผู้ส่งสารที่ต้องการให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการนั่นเอง

เนื่องจากการสื่อสารในองค์กร คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ระหว่างกันของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการสื่อสารในองค์กรมีด้วยกันหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ดังนั้น การสื่อสารในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ จึงต้องอาศัยปัจจัยสำคัญอื่น ๆ อีกหลายปัจจัยในการช่วยให้การสื่อสารในองค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

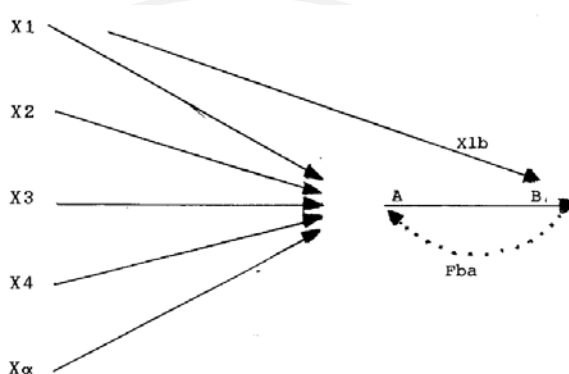
2.2.3 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

อัลเลน (Allen, 1977) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรต่าง ๆ จะมีลักษณะการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนตัวแทน (Agent) ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจว่า ข่าวสารหรืองานชิ้นไหนจะส่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะแจ้งข่าวสารนั้นมากน้อยแค่ไหนหรือละเว้นไม่บอกรายละเอียดและไม่ให้คำปรึกษาแนะนำก็สามารถทำได้ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้คัดเลือกข่าวสาร คัดเลือกสื่อในการถ่ายทอดหรือส่งการ เปิดหรือปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ติดต่อสื่อสารก็ได้ และยังเป็นผู้ประเมินผลงานความดีความชอบหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลหรือลงโทษนั้น อาจจะหยิบยกมาพิจารณา หรือละเว้นก็สามารถกระทำได้ ดังนั้น

ผู้บังคับบัญชาจึงมีลักษณะเปรียบเสมือนผู้แทนหรือนายทวาร (Gate Keeper) ที่คอยกั้นกรองข่าวสารหรือความดี ความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

อัลเลน (Allen, 1977) ได้อาศัยแบบจำลองของ เวสลีย์ และแมคควีน (Westley & McLean, 1967) โดยที่สื่อมวลชนเป็นผู้กำหนดวาระการประชุมหรือหัวข้อต่าง ๆ ให้ประชาชนได้รับทราบสนใจ ทั้งนี้ อัลเลน (Allen, 1977) ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายผู้บังคับบัญชา เสมือนสื่อมวลชนหรือนายทวารที่คอยกั้นกรองเนื้อหาความดี ความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3: แสดงผู้บังคับบัญชาเป็นต้นกำเนิดของข่าวสารในองค์การ



ที่มา: Allen, R. K. (1977). *Organizational management through communication*.
New York: Harper & Row.

- หมายเหตุ
- A หมายถึง ผู้บังคับบัญชา
 - B หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - X₁ หมายถึง เหตุการณ์หรือเนื้อหาสาร คำสั่งต่าง ๆ

จากรูปที่ 2.3 ผู้บังคับบัญชา (A) จะเป็นผู้กั้นกรองเนื้อหาสารหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามา นับตั้งแต่นโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน การพิจารณาความดีความชอบหรือการลงโทษ (X₁) ขององค์การในการชี้แจงหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (B) ปฏิบัติตาม มีลักษณะการสื่อสารจากบนลงล่าง ทั้งนี้ข่าวสารต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะรู้ด้วยตนเอง (X_{1b}) เนื่องจากเข้าร่วมประชุมหรือผ่านสื่อมวลชนอีกทีหนึ่ง การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการต่าง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เข้าใจ จึงซักถามผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารสองทางหรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน หรือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้วก็จะรายงานผลการปฏิบัติซึ่งอาจใช้การบันทึกหรือบอกกล่าวเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (fba)

การที่ผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนนายทหารที่คอยกลั่นกรองข่าวสารต่าง ๆ แล้วชี้แจงหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะซักถามเสนอแนะ หรือรายงานผลการปฏิบัติ เป็นลักษณะย้อนกลับ (Feedback) จึงทำให้ต้องพิจารณาถึงความถูกต้องของสารและการเปิดโอกาสในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับจะมีความถูกต้องน้อยและผู้ส่งสารจะเปิดโอกาสในการสื่อสารน้อยด้วยเช่นกัน หากผู้ส่งสารไม่ไว้วางใจผู้รับสาร จะทำให้ผู้ส่งสารบิดเบือนข่าวสารที่ถ่ายทอดสู่ผู้รับสาร (O' Reilly & Roberts, 1976, p. 99) การเปิดโอกาสในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา (Glaser, 1984, p. 614 และ Willits, 1967)

2.2.3.1 ความถูกต้องของสาร หมายถึง การสร้างข่าวสารขึ้นมาใหม่อย่างถูกต้องของบุคคลในการสื่อสารของมนุษย์ (สมยศ นาวิการ, 2527, หน้า 133) ในการสื่อสารหากผู้ส่งสารทราบว่าจะกำลังจะส่งสารในเรื่องใด ประกอบกับผู้ส่งมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นเป็นอย่างดีแล้วย่อมมีโอกาสที่จะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเตรียมสารนั้นให้มีความเหมาะสมทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

(1) ด้านปริมาณ ได้แก่ สารที่ส่งออกไปนั้นควรมีปริมาณพอดีไม่มาก ไม่น้อยเกินไป

(2) ด้านคุณภาพ ได้แก่ ความถูกต้องของสาร ความชัดเจนของเนื้อหาสาระไม่ก่อให้เกิดความสับสนเคลือบแคลงสงสัย ตลอดจนต้องคำนึงถึงความยากง่ายของสาร เพื่อให้ความเหมาะสมกับความสามารถของผู้รับ (ดวงพร คำณูวัฒน์ และวาสนา จันทร์สว่าง, 2536, หน้า 39) ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน ได้แก่ การนำภาษาหรือถ้อยคำบางคำที่มีความหมายคลุมเครือ หรือไม่คุ้นเคยมาใช้ในการสื่อสาร ซึ่งอาจแปลความหมายผิดพลาดได้ ทำให้การรับข่าวสารผิดไปจากเจตนาของผู้ส่งสารได้ (สมบูรณ์ อุปถัมภ์, 2532, หน้า 281 และจุมพล สวัสดิยากร, 2520, หน้า 109)

คีธ (Keith, 1976 อ้างใน วิรัช ลภีรัตนกุล, 2535, หน้า 172) กล่าวถึงกฎ 5 ข้อของการสื่อสาร ซึ่งผู้ส่งสารต้องคำนึงนั่นคือ

- (1) รับสารนั้นได้
- (2) เข้าใจสารนั้น
- (3) ยอมรับ
- (4) เกิดการปฏิบัติ
- (5) มีปฏิกิริยาตอบกลับ

ฉะนั้น เมื่อมีการสื่อสารเกิดขึ้นและผู้รับสารบรรลุถึงกฎ 5 ข้อนี้ ย่อมถือว่าเป็นการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จ (Fully Successful) เช่นเดียวกับ เชริม (Schramm, 1954) ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะของสารที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสาร ควรมีลักษณะ 4 ประการ คือ

- (1) สารนั้นจะต้องออกแบบและส่งออกไปในรูปที่ดึงดูดความสนใจของผู้รับได้ ในลักษณะที่ชัดเจนและถูกจังหวะ
- (2) สารนั้นต้องใช้สัญลักษณ์ที่แสดงถึงประสบการณ์ร่วมกันของผู้ส่งและผู้รับ เพื่อให้ความเข้าใจตรงกัน
- (3) สารนั้นต้องปลูกเร้าความต้องการเบื้องต้นของผู้รับ
- (4) สารต้องเสนอแนะวิธีหนึ่ง ซึ่งเขาจะสนองความต้องการได้ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ของเขา เพื่อเขาจะปฏิบัติขณะนั้น

กรีซ สืบสนธิ (2537, หน้า 105) ได้เสนอแนะพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้
พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน

- ถามภารกิจเดิม เป็นการแสดงความห่วงใยจากใจจริง
- มอบงานใหม่อธิบายให้ชัดเจน
- ชี้ความสำคัญและประโยชน์ของงานที่มอบ
- ถามอุปสรรค ปัญหา
- แสดงความเชื่อมั่นว่าเขาทำได้

พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อตักเตือน

- ชี้ชัดเจนถึงสิ่งที่เตือน มีหลักฐาน
- เหตุที่เตือน ทำไมจึงต้องเตือน
- ขอคำอธิบายจากพนักงาน
- ขอแนวทางในการแก้ไข

- สรุปรูป ปิดการสนทนา

พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา

- สอบถามรายละเอียด
- สอบถามความเห็น
- ให้ข้อเสนอนแนะ เสริมคิด
- ชี้ข้อดี-เสีย ให้เขาเลือกด้วยตนเอง
- สรุปรูปวิธีการแก้ไข

พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อติดตามผล

- ทบทวนเรื่องเดิม

- ขอทราบอุปสรรค
- รับฟังอย่างตั้งใจ
- ให้เกียรติและความเชื่อมั่น
- ยืนยันในเจตนาของการติดตามผล

พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้รักษาผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพ

- กล่าวถึงความสำเร็จปัจจุบัน
- ชี้ผล ชมเชยอย่างเหมาะสม
- เหตุที่ต้องเพิ่มประสิทธิภาพ
- ขอความเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพ
- ข้อเสนอในการเพิ่มประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของการบริหาร แต่มีนักบริหารจำนวนมากที่ต้องประสบความล้มเหลวในการบริหารงาน เนื่องจากความผิดพลาดในการสื่อสาร ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดในข่าวสาร หรือการสื่อความหมายหรือวัตถุประสงค์ผิดพลาด ความสำเร็จของกระบวนการสื่อสารไม่ได้เป็นเพียงการส่งข่าวสารไปยังผู้รับเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการที่ผู้รับเข้าใจเห็นด้วยและปฏิบัติตามที่ผู้ส่งต้องการ การสื่อสารที่ไม่เป็นผลนับตั้งแต่ผู้รับสารไม่เข้าใจสารหรือเข้าใจผิดหรือเข้าใจไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร

2.2.3.2 การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีโอกาสเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับข่าวสารด้วยกันทั้งสองฝ่าย ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์ที่ต้องการจะแสดงออก ถ้าผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นย่อมทำให้ฝ่ายพนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (สมิต สัชฌุกร, 2527, หน้า 88) เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์การควรจะได้รับ การสื่อสารและปรึกษาหารือปัญหาต่าง ๆ ในทุกขอบเขตของนโยบายขององค์การที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งของพวกเขา เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์การควรจะได้รับโอกาสในการสื่อสารและการปรึกษาหารือกับระดับการบริหารที่อยู่สูงกว่าพวกเขา เพื่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมาย (สมยศ นาวิการ, 2527, หน้า 154)

สุรชัย ประเสริฐสรวย (2522, หน้า 11) ให้ทัศนะว่า การสื่อสารที่ดีจะต้องเห็นความสำคัญของผู้ฟัง หรือผู้รับสัญญาณด้วย วิธีการที่จะชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้ฟังนั้น ก็โดยเปิดโอกาสให้เขาได้มีโอกาสโต้ตอบ ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับความเข้าใจหรือคลี่คลายข้อสงสัยให้ตรงกัน อันจะทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด กระบวนการสื่อสารหาได้จบสิ้นเพียงผู้ส่ง ส่งข้อความข่าวสารให้ผู้รับข่าวสารนั้นไปเท่านั้น แต่จำต้องคำนึงถึงการสนองตอบของผู้รับสารนั้นด้วยสหายย้อนกลับ เพราะจะทำให้ผู้ส่ง

สามารถตรวจสอบได้ว่าข่าวสารที่ผู้ส่งส่งไปยังผู้รับนั้น ผู้รับข่าวสารเข้าใจในข่าวสารและจุดประสงค์ถูกต้องตรงกันหรือไม่ (ทิสนา เขมมณี, 2522, หน้า 79)

โพลิน ผ่องใส (2536, หน้า 258) กล่าวว่า การสื่อสารควรเป็นการติดต่อกัน 2 ทาง คือ ผู้ติดต่อและผู้รับการติดต่อสามารถจะทำความเข้าใจซึ่งกันและกันได้โดยพิจารณาถึงข้อดี ดังต่อไปนี้

- (1) ให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจ
- (2) ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่าเมื่อไรที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพร้อมสำหรับข้อมูลจากเขา และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับสิ่งที่เขาได้รับการบอกกล่าวมาน้อยแค่ไหน
- (3) ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง
- (4) ทำให้เกิดความชื่นชม และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะแนวทางดำเนินงานขององค์การ
- (5) ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายของข่าวสารในการสื่อสารหรือไม่
- (6) ช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของพวกเขาได้

กล่าวโดยสรุป การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สื่อสารเพื่อเสาะหาคำตอบเพิ่มเติม เช่น การแสดงความคิดเห็นหรือการให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งจะส่งผลถึงการเสริมสร้างขวัญในการทำงานและทัศนคติของบุคลากร สารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความค่าแก่ผู้บริหาร เพราะเป็นเสมือนหนึ่งปรอทวัดสภาพความเป็นไปขององค์การ เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้เข้ามาช่วยในการกำหนดและตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สื่อสารกลับมายังผู้บังคับบัญชาจะเป็นการตอบสนองของลักษณะพื้นฐานด้านความต้องการแสดงออก ต้องการระบายความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรอันเป็นการส่งเสริมการทำงานภายใต้ระบอบประชาธิปไตย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรประกอบด้วยพฤติกรรมของคน การรับรู้เหตุการณ์ การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและโอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโต ในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน บรรยากาศทางวัตถุจะมีผลต่อการปฏิบัติงานแต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะกระทบต่อพฤติกรรมของคน การแสดงออกความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการสร้างงาน ความสำเร็จของงานและความกระตือรือร้นในการทำงานบรรยากาศการสื่อสารมีความสำคัญมากกว่าความรู้ความสามารถของคน ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโดยส่วนรวม (จันทิมา เขียวแก้ว, 2545, หน้า 171)

สภาพการสื่อสารในองค์กร สามารถดูได้จากความรอบรู้ของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับเรื่องข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ไหลเวียนอยู่ในองค์กร การสื่อสารและการรู้เรื่องราวต่าง ๆ รวมตลอดถึงการ

รับและการส่งข่าวสารต่อ ๆ ไป อาจเรียกได้ว่าพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร ซึ่งพฤติกรรมนี้จะขึ้นอยู่กับ การรับรู้สภาพแวดล้อมและความจำเป็นในการสื่อสารของบุคลากรในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในการสื่อสารสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง ย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีผลงานดีขึ้น โดยที่บุคลากรไม่เบียดเบียนการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

สมยศ นาวิการ (2527, หน้า 100-101) กล่าวว่า บรรยากาศ คือ คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน บรรยากาศการติดต่อสื่อสารในองค์กรประกอบด้วย การประเมินและปฏิบัติต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นผลมาจากการที่สมาชิกขององค์กรรับรู้ต่อคุณลักษณะขององค์กร เช่น นโยบาย การส่งข่าวสาร งาน ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างไร โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นสมาชิกขององค์กรเห็นว่าองค์กรไว้วางใจพวกเขา และยอมให้พวกเขามีความเป็นอิสระ สนับสนุน และให้พวกเขารับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขา ส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ถูกต้องและเพียงพอ รับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ปรึกษาหารือกับสมาชิกขององค์กรและให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการทำงานที่ท้าทายแค่ไหน

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย การประเมินและปฏิบัติต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร เราต้องยอมรับว่าบรรยากาศต่าง ๆ ขององค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายนั้น ส่วนสำคัญนั้นก็มาจากบุคลากรขององค์กร และการสื่อสารระหว่างบุคคล เพราะแต่ละคนได้เห็นความเป็นไปในองค์กรได้เห็นปัญหา ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งอาจช่วยให้องค์การบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะทำให้คนมีความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร ความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ (จันทิมา เขียวแก้ว, 2545, หน้า 171)

ส่วนแรก เป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของแต่ละคนที่ก่อให้เกิดทัศนคติ การคาดหวังและพอใจหรือไม่พอใจของบุคคล

ส่วนที่สอง คือ สภาพแวดล้อมที่เขาเห็น ความรู้สึกของคนจะเกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องของสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือเงินเดือน ความเจริญก้าวหน้าในงาน เพื่อนร่วมงาน ข่าวสารที่ได้รับและนโยบายขององค์กร

ส่วนที่สาม คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงอำนาจ พฤติกรรมของคนในองค์กร ได้แก่ การแสดงออกถึง ความไม่ไว้วางใจต่อกันทั้งต่อฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร การเสี่ยงภัยความรับผิดชอบในงาน การเปิดเผยข้อมูลด้วยความตั้งใจ การแจ้งข่าวสาร การตัดสินใจของระดับบริหาร

พื้นฐานของบรรยากาศในการสื่อสาร คือ ความคิด (Cognitive) ของแต่ละบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับ การรับรู้ ความเข้าใจ การตีความสาร และการยอมรับความจำเป็นในการสื่อสาร ซึ่งถ้าเป็นในระดับ องค์กรแล้ว การติดต่อสื่อสารจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ไหลเวียนอยู่ในองค์กร โดย ความคิดนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

โกลด์ฮาเบอร์ (Goldhaber, 1979) ได้อธิบายถึงบรรยากาศสื่อสารที่ดีในองค์กรว่าประกอบด้วย ปัจจัย 5 อย่างคือ

(1) บรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน คือพนักงานรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาช่วยให้พวกเขา สร้างรักษาคุณค่า และความสำคัญของตัวเองไว้ได้ ซึ่งทำได้โดย

- (1.1) การอธิบาย การไต่ถาม เพื่อขอข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ
- (1.2) การทำความเข้าใจและช่วยพนักงานหาทางแก้ไข
- (1.3) ชื่อสัตย์และเปิดเผยต่อกันและกัน
- (1.4) ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องความเชื่อและความเคารพ
- (1.5) พยายามทำความเข้าใจรับฟัง และแบ่งปันปัญหาร่วมกัน
- (1.6) ยินดีรับฟังปัญหาและพฤติกรรมใหม่และพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้
- (1.7) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันในการตัดสินใจ
- (1.8) ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งสาร
- (1.9) มีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและการฟัง
- (1.10) มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้คนภายในองค์กรทราบ

(2) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันตัดสินใจ

(3) ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งสาร

(4) มีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและการฟัง

(5) มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้คนภายในองค์กรทราบ

ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างบรรยากาศในการสื่อสาร ในทัศนะของ จันทิมา เขียวแก้ว (2545, หน้า 172) ได้กล่าวว่า การทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ หมายถึง การทำให้สมาชิกขององค์กรรู้ข้อมูล ต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ ในปริมาณที่เท่ากับความต้องการอยากรู้ของบุคคลในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

(1) การทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานของตนเอง ซึ่งครอบคลุมถึงค่าจ้าง รางวัลและการ มอบหมายงานที่ตรงกับความถนัดและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

(2) การให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ คือการแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์กรเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของการทำงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและบุคลากร แผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรและผล การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

(3) การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยการเปิดโอกาสให้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ

(4) การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดให้มีระบบและวิธีการในการแจ้งข้อมูลหรือเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กรให้บุคลากรรับรู้โดยทั่วถึง ซึ่งสามารถจัดได้หลายรูปแบบ เช่น วารสาร หนังสือเวียน ศูนย์เผยแพร่ข่าวสารหรือสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ

(5) การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ ได้แก่ วิธีการอำนวยความสะดวกให้บุคคลในองค์กรได้แจ้งข่าวไปยังบุคคลอื่นในองค์กรได้ ข่าวสารที่ส่งออกตรงกับความเป็นจริงและเชื่อถือได้ เนื้อหาของข่าวสารมีคุณค่า ข่าวสารทันต่อเหตุการณ์และรวดเร็ว

(6) การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ คือ การสร้างเครือข่ายการสื่อสารทั้งในแนวนอนและการสื่อสารที่เป็นส่วนบุคคลและการจัดให้บุคคลภายในองค์กรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นกันเองเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร

(7) การสร้างความพอใจในระบบการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์กร คือ วิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสารและการให้ข้อมูลโดยไม่มีการปิดบังเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับสมาชิกขององค์กรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ

บุคลากรควรรู้รายละเอียดเกี่ยวกับระบบทั้งหมดขององค์กรและสามารถปฏิบัติหน้าที่วางแนวทางสำหรับตนเองให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หลักและโครงสร้างขององค์กร ถ้าหากบุคลากรขาดข้อมูลข่าวสารก็จะขาดแนวคิดในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์กร และเนื่องจากบุคลากรทั่วไปต้องการความก้าวหน้า จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในองค์กร

จากงานวิจัยของ กัลยิมา โดกะคุณะ (2541) ได้ศึกษาบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสในประเทศไทย พบว่า รูปแบบการสื่อสารและบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ไปในทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสาร

นอกจากนี้ บรรยากาศในการสื่อสารในองค์กรประกอบด้วย พฤติกรรมของคน การรับรู้ เหตุการณ์การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและโอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะกระทบต่อพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการสร้างงาน ความสำเร็จของงานและความกระตือรือร้นในการทำงาน ที่จะทำให้ก้าวหน้า บรรยากาศในการสื่อสารขององค์กรมีความสำคัญกว่าความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเสียอีกเพราะบรรยากาศ ไม่ดีคนก็ไม่อยากแสดง

ความรู้สึกความสามารถของตน ดังนั้นสรุปได้ว่า ทั้งบรรยากาศองค์กรและบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยส่วนรวม

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

2.4.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

ฟิลิธ สาร์วิทิตร์ และประพันธ์ พลีปลอดภัย (2529, หน้า 78) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง “การพัฒนา ปลูกสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์ และเป็นประโยชน์แก่ตนเอง สังคม ประเทศชาติ และหน่วยงานอย่าง สอดคล้องเหมาะสมกับความถนัด ความสนใจ ศักยภาพ และความสามารถของตนเอง”

สัมภาษณ์ แก้วอาภรณ์ (2530, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง “การศึกษาและการเรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ ด้วยวิธีการค้นคว้าและการแสวงหาความรู้ในหลาย ๆ รูปแบบจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งอาจกระทำได้โดยวิธีการศึกษาด้วยตนเองและที่หน่วยงานจัดให้”

พระราชวรมณี (2528, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง “การพัฒนาที่เน้นคุณสมบัติที่อยู่ภายในบุคคล หรือ เน้นการพัฒนาที่จิตใจให้เจริญควบคู่ไปกับการพัฒนาทางวัตถุ การพัฒนาจิตใจนั้นบุคคลแต่ละคนต้องทำด้วยตนเอง คนอื่นจะไปพัฒนาให้ไม่ได้แต่ก็ช่วยได้บ้าง เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลหรือช่วยแนะนำสิ่งต่าง ๆ ให้ การพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์นั้นจะต้องพัฒนาให้ครบทั้ง 4 ด้านคือ การพัฒนากาย พัฒนาศีล พัฒนาจิตและพัฒนาปัญญา”

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา การเรียนรู้และการนำประสบการณ์ที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ จากการซักถามผู้รู้ จากคำปรึกษาหารือ ผู้บังคับบัญชาการฝึกอบรม การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือวิธีการอื่น ๆ ซึ่งมีส่วนเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.4.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

สมิต อาชนิจกุล (2534, หน้า 175) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองว่า “การที่คนเราได้ผ่านการศึกษอบรมตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มากี่ดี หรือการที่เราไม่มีโอกาสผ่านสถาบันการศึกษาในขั้นสูงก็ดี ไม่ใช่เครื่องชี้วัดว่าเราจะเจริญก้าวหน้าหรือตกต่ำ คนจำนวนมากสำเร็จการศึกษาแล้วทั้งตำราไม่ฝึกฝนค้นคว้าต่อไป ไม่นานวิชาที่เรียนมาก็จะเลือนหายไปจากความทรงจำ โอกาสก้าวหน้าเป็นไปไม่ได้ไม่ถ่วงนัก แต่ผู้ที่รักการค้นคว้ามุ่งมั่นปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ย่อมจะก้าวไปไกลกว่าคนประเภทแรก การเป็นคนรักการอ่าน รักการศึกษาค้นคว้า รักการพัฒนาตนเอง ย่อมจะมีความรู้ มีสมรรถภาพอื่น ๆ ที่จะเชิดชูตนเอง พาตนเองไปสู่ความเจริญก้าวหน้า”

ชาญชัย เจนครองธรรม (2540, หน้า 111) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและบุคลากรอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารกับบุคลากรอื่น ๆ จะต้องทำงานร่วมกันตลอดเวลา ดังนั้น ทุกฝ่ายควรมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทุกฝ่ายจะประสบกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อความสัมพันธ์อันดีทุกฝ่าย จะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาตัวผู้บริหารเองและบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งจำเป็น และจะต้องทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อว่าทุกคนจะอยู่ในภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

2.4.3 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง

พจน์ เพชรบุรณิน (2528 อ้างใน ประภาศรี อิมวณิช, 2539, หน้า 26) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเอง ดังนี้

(1) การพึ่งพาตนเองและเลี้ยงตนเองได้ หมายถึง ตนเองจะต้องสร้างตนเองให้สามารถประกอบอาชีพได้อย่างเป็นหลักฐานมั่นคง โดยมีรายได้สามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้อย่างเหมาะสมและมีเกียรติ ไม่ใช่ต้องคอยรับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นอยู่โดยตลอด หรือไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้

(2) การประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน หมายถึง การประกอบอาชีพการงานนั้นจะต้องมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพอย่างเหมาะสม และพึงพอใจ โดยได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือความดีความชอบอย่างต่อเนื่อง ทัดเทียม หรือดีกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงานเดียวกัน การที่บุคคลจะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานนั้น จะต้องมีความรู้ ความสามารถมีความคิด สร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบและมีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติหน้าที่รวมทั้งจะต้องมีความประพฤติและนิสัยดี

(3) การทำประโยชน์แก่สังคม บุคคลจะมีชีวิตอย่างมีความสุขได้จะต้องไม่เห็นแก่ตัวจนเกินไป จะต้องมีการเผื่อแผ่และช่วยเหลือบุคคลอื่นด้วย ทั้งนี้เพราะไม่มีใครสามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ จำเป็นต้องมีพ่อแม่ ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง และหมู่คณะ นอกจากนี้ คนในสังคมใดก็ควรจะมีมารับผิดชอบต่อสังคมนั้น โดยหาทางช่วยเหลือ สนับสนุนให้สังคมของตนเจริญก้าวหน้าเป็นปึกแผ่น เพื่อให้การอยู่ร่วมกันของคนในสังคมเป็นไปอย่างสงบสุขและราบรื่น

อัมพิกา ไกรฤทธิ (2533, หน้า 229) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการพัฒนาตนไว้ ดังนี้

- (1) เพื่ออำนวยโอกาสแห่งความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
- (2) เพื่อพัฒนาฝีมือความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
- (3) เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติการแก้ปัญหา
- (4) เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- (5) เพื่อเรียนรู้งานและวิธีการตลอดจนระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้หรือเปลี่ยนแปลง

- (6) เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน

(7) เพื่อทบทวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งมั่นขององค์กรให้ดีขึ้น
สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 127-128) กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการพัฒนาตนไว้
ดังนี้

(1) เพิ่มพูนความรู้และความคิด นับเป็นความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับเยาวชนในยุคใหม่จะ
ต้องเตรียมตัวพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศตามที่ตนสนใจ เรียนรู้เทคโนโลยี
สารสนเทศ เรียนรู้สภาพร่างกายของตน ตลอดจนบำรุงรักษาสุขภาพพลานามัยให้แข็งแรงสมบูรณ์
ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และเรียนรู้ศาสตร์ต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่การประกอบอาชีพทั้งภาคทฤษฎีและ
ภาคปฏิบัติ เปรียบประดุงเพชรที่แวววาวซึ่งได้เจียรระโนแล้ว นับว่ามีคุณค่าหรือคุณภาพอันควรแก่การ
ดำรงตำแหน่งที่ดีทั้งหลาย อันเนื่องมาจากมนุษย์ได้ใฝ่รู้ หรือพัฒนาตนเองในด้านความคิด

(2) เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญ มนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาจะเพิ่มพูนทักษะ และความ
ชำนาญให้มีคุณค่าที่สอดคล้องกับความคิดตั้งที่กล่าวมาแล้ว

(3) เพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเจตคติ และความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ มนุษย์ที่ได้รับการ
พัฒนาแล้ว จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมด้านความรู้สึกจากเจตคติ และอารมณ์
เชิงลบ เป็นเจตคติและอารมณ์เชิงบวก และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ อันจะช่วยพัฒนาตนให้
เป็นคนดีมีน้ำใจแห่งการเสียสละ ใจกว้าง รู้จักให้เกียรติผู้อื่น และช่วยลดความเห็นแก่ตัวของตน
เพื่อเพิ่มความจิตใจสูงในตัวตนให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็ผลดีแก่ตน ในการพัฒนาตนเอง

2.4.4 ขั้นตอนการพัฒนาตนเอง

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรทางด้านการบริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2528, หน้า
32) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาตนเองโดยแบ่งไว้เป็น 6 ขั้นตอน คือ

(1) การยอมรับและประเมินตนเองอย่างถูกต้อง

(2) การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองที่เป็นไปได้ เปลี่ยนแปลงได้ มีประโยชน์และทำ
ทนายให้พัฒนา

(3) การปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นโดยไม่หวังผลเลิศ

(4) การยกย่องตนเอง

(5) การยกย่องผู้อื่น

(6) การช่วยผู้อื่นยกย่องตัวของเขาเอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 อ่างใน สุนันทา ธีระวงษ์, 2533, หน้า 21-22) ได้กล่าวถึง การพัฒนา
ความก้าวหน้าของแต่ละคนประกอบด้วยขั้นตอนของกิจกรรมด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) การประเมินตนเอง (Self-appraisal) ทุกคนควรจะรู้จักตนเองให้ดีเสียก่อน อาจทำได้
โดยการขอคำปรึกษาและแนะนำหรืออาจทำได้ด้วยการทดสอบ เพื่อที่แต่ละคนจะได้รู้จักและประเมินถึง

ความสามารถ ตลอดจนจุดอ่อนและจุดแข็งของตนซึ่งจะช่วยให้คุณคลั่งนั้นตระหนักถึงตนเองในแง่ที่เป็นจริงมากขึ้นก่อนที่จะกำหนดแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของคุณต่อไป

(2) การแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (Information Gathering) ในขั้นนี้คือต้องรู้จักค้นคว้าและเสาะหาข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่และเป็นปัจจุบัน ซึ่งสามารถช่วยให้คุณมองเห็นจากจุดของตนเองจะมีทิศทางเติบโตไปในทิศทางใดบ้าง

(3) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Selection) ภายหลังจากที่ได้เก็บข้อมูลและได้ประเมินถึงโอกาสต่างๆ ในความก้าวหน้าแล้ว ก็ควรได้มีการกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์ในอาชีพของตนเองเอาไว้

(4) การวางแผนความก้าวหน้าของอาชีพ และการดำเนินการตามแผนหลังจากที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การวางแผนที่จะให้มีทางสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการดำเนินการตามแผนและมีการตรวจสอบความสำเร็จเป็นลำดับขั้น จนถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2.4.5 วิธีการพัฒนาตนเอง

บัณฑิต อินทร์ชื่น (2526, หน้า 52) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- (1) มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
- (2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดแบบเป็นกันเอง
- (3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ
- (4) ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ

- (5) เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- (6) เป็นผู้นำอภิปราย หรือผู้บรรยายในบางโอกาส
- (7) เป็นสมาชิกองค์การทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจ
- (8) หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
- (9) เข้าศึกษาต่อในบางวิชาในสถานศึกษา
- (10) คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

วิเชียร แก่นไร่ (2542, หน้า 22) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาตนเองไว้ ดังนี้

- (1) ความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ ความเคลื่อนไหวทั้งภายในและภายนอกประเทศ

(2) พิจารณาสารวจตัวเอง สำนวจจุดอ่อน และข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้วนำไปปฏิบัติแก้ไขอย่างจริงจัง

- (3) ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากเอกสารวิชาการต่าง ๆ

- (4) การเข้าประชุม หรือการเข้ารับการฝึกอบรม
- (5) การศึกษาต่อในบางวิชาในสถานศึกษา
- (6) หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- (7) การเป็นสมาชิกองค์การทางวิชาการ หรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ
- (8) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดแบบเป็นกันเอง
- (9) ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ
- (10) การเพิ่มพูนความสามารถ และประสบการณ์ ซึ่งอาจทำได้โดยการหมุนเวียน เปลี่ยนงาน การค้นคว้า ขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

(11) การสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสม เพื่อสร้างความศรัทธา ซึ่งประกอบด้วย กิริยา ท่าทางการฟัง การพูด การวางตน

2.4.6 องค์ประกอบของการพัฒนาตนเอง

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 153) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาตนเองว่ามีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) การพัฒนาด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ 2) การพัฒนาด้านร่างกาย 3) การพัฒนาด้านจิตใจ 4) การพัฒนาด้านสังคม 5) การพัฒนาด้านศึกษา 6) การพัฒนาตนเองสู่ความต้องการของตลาด

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 54) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาตนเอง มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาวิชาชีพ 2) การพัฒนากาย 3) การพัฒนาจิต

2.4.7 การพัฒนาด้านวิชาชีพ

วิเชียร แก่นไร่ (2542, หน้า 7) ให้ความหมายของการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถจนกระทั่งมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกจากนี้ยังหมายถึงการปรับปรุงตนเองให้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 54) ได้กล่าวถึงการพัฒนาวิชาชีพไว้ว่า การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ จนกระทั่งมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่

สรุปได้ว่า การพัฒนาด้านวิชาชีพ หมายถึง การเพิ่มความรู้ความสามารถ และความเข้าใจ เพื่อนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อก่อให้เกิดทักษะและความชำนาญ

2.4.7.1 วิธีการพัฒนาด้านวิชาชีพ: สามารถได้รับการพัฒนาจากองค์การ

หรือหน่วยงานที่บุคลากรสังกัดอยู่ นอกจากนี้บุคลากรยังสามารถที่จะพัฒนาได้ด้วยตนเอง จาก การศึกษาค้นคว้า ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งวิธีการในการพัฒนาด้าน วิชาชีพ สามารถกำหนดแนวทางได้จากแนวคิดของวิธีการพัฒนาตนเอง

2.4.7.2 ประโยชน์ของการพัฒนาด้านวิชาชีพ

การพัฒนาด้านวิชาชีพ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาตนเองที่มีความสำคัญ อย่างยิ่ง ซึ่งบุคลากรจะต้องหมั่นฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอ จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา สุนันท์ นิลบุตร (2536, หน้า 22-25) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาวิชาชีพไว้ ดังนี้

- (1) ได้รับความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำไปพัฒนางานได้มากขึ้น
- (2) เกิดแนวความคิดใหม่เป็นแนวทางที่จะช่วยให้เกิดความคิดที่จะ สร้างสรรค์ความรู้ที่ได้รับสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น
- (3) ได้รับประสบการณ์ใหม่ที่เกิดจากการสะสมความรู้ และประสบการณ์เดิม
- (4) เกิดทักษะใหม่ที่เกิดจากการฝึกฝนด้วยตนเอง
- (5) มีทัศนคติใหม่ที่ต้อันเกิดจากการได้พัฒนาตนเอง

2.4.8 การพัฒนาด้านร่างกาย

วิเชียร แก่นไร่ (2542, หน้า 7) กล่าวว่า “การพัฒนาภาย หมายถึง การปรับปรุง ดูแล บำรุงรักษาสุขภาพร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ”

วิน เชื้อโพธิ์ (2537, หน้า 8) กล่าวถึง “การพัฒนาภายไว้ว่า การพัฒนาภายก็คือ การทำให้ ร่างกายแข็งแรงมีอวัยวะต่าง ๆ ทำหน้าที่ได้ตามปกติ”

กระทรวงศึกษาธิการ (2532, หน้า 11) “การพัฒนาสมรรถภาพทางกาย หมายถึง การออก กำลังกายด้วยวิธีใดก็ตาม ที่กระตุ้นการทำงานของระบบกล้ามเนื้อ ระบบโครงร่าง ระบบการไหลเวียน ของโลหิตและการหายใจ”

สรุปได้ว่า การพัฒนาด้านร่างกาย หมายถึง การดูแลรักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.8.1 วิธีการพัฒนาภาย สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 7-98) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาย ดังนี้

- (1) การบริหารร่างกาย
- (2) การเล่นกีฬา
- (3) การออกกำลังกายแบบแอโรบิก
- (4) การลีลาศ
- (5) การเล่นเกม

2.4.8.2 ประโยชน์ของการพัฒนาด้านร่างกาย

จรรยาพร ธรณินทร์ (2534, หน้า 2) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนากาย ดังนี้

- (1) ช่วยให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง และพัฒนาบุคคลให้สมบูรณ์ได้คุณภาพที่ดีที่สุด
- (2) ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดี สร้างความสามัคคี ความนับถือ และศรัทธาของ

บุคคล

- (3) ช่วยปลูกฝังค่านิยมเบื้องต้น เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นบุคคลที่สมบูรณ์แบบ
- (4) เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาด้านร่างกาย สติปัญญา และจริยธรรมให้มีคุณภาพ

เป็นเลิศย่อมช่วยพัฒนาประเทศเป็นผลพลอยได้ในที่สุด

2.4.9 การพัฒนาด้านจิตใจ

วิทยา นาควัชระ (2543, หน้า 24) ได้กล่าวว่า “เรื่องของจิตใจเป็นเรื่องที่กว้างขวางและลึกซึ้งเข้าใจยากจิตใจที่ดีควรจะมีมโน ใฝ่ดีมีคุณธรรม และมีวินัยในตนเอง”

สงวน สิทธิสุวรรณ (2543, หน้า 157-159) ได้กล่าวว่า “การพัฒนาด้านจิตใจ จะต้องมีการพัฒนาในการสร้างพลังจิต โดยการเจริญสมาธิ การสร้างกำลังใจ พัฒนาคุณธรรม ทั้งทางด้านความจริง ความดี และความมีจริยธรรม และค่านิยมที่ดี”

วิเชียร แก่นไร่ (2542, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของ “การพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกฝนตนเองให้มีจิตใจสงบ มั่นคง หนักแน่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นในหลักศีลธรรม”

สรุปได้ว่า การพัฒนาด้านจิตใจ หมายถึง การที่จิตมีพลังกล้าแข็ง เกิดความเข้าใจในตนเอง และแสดงออกในสิ่งที่ดีงาม ทั้งทางด้านศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม

2.4.9.1 วิธีการพัฒนาด้านจิตใจ

วิทยา นาควัชระ (2543, หน้า 25-40) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาจิตใจของคนเราให้ดีขึ้น ดังนี้

- (1) ตั้งใจจะมีชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและมีชีวิตชีวา
- (2) มีความคิดที่เหมาะสมทั้งในยามแพ้และชนะ
- (3) อย่ากังวล
- (4) ลดความกลัว
- (5) คาทาความเครียด “ช่างมัน”
- (6) ซื่นชม เป็นตัวของตัวเองตามความเป็นจริง
- (7) ลดความระแวง
- (8) รู้จักถ่อมตน
- (9) รักตัวเองให้เป็น
- (10) รักมนุษยให้มากขึ้น
- (11) คำนึงถึงความดีของคนอื่น ๆ ทุกวัน

(12) มีจิตใจของคนเจริญแล้ว

อานันท์ ตระกูลพลอย (2543, หน้า 148) ได้เสนอวิธีการที่มีประโยชน์ที่จะนำมาใช้เพื่อให้เข้าถึงจิตใจหรือจิตวิญญาณของตนเอง ดังนี้

- (1) หลบเลี่ยงจากสิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือความกังวลที่เกิดอยู่กับโลกภายนอก แล้วหันมารับฟังเสียงสะท้อนเจ็บบ ๆ จากภายในตัวตนของตนเอง
- (2) ฝึกสมาธิหรือสวดมนต์
- (3) ให้ความสนใจกับสิ่งสวยงาม เช่น งานศิลปะ ดนตรี และธรรมชาติ
- (4) ให้ความสนใจกับศาสนา พิธีกรรมต่าง ๆ
- (5) ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับความฝันและสัญญาณต่าง ๆ รวมไปถึงการสร้างมโนภาพในสิ่งที่สามารถเป็นจริงขึ้นได้

2.4.9.2 ประโยชน์ของการพัฒนาด้านจิตใจจิตที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะผ่อนคลาย สงบ มีสมาธิ และเกิดปัญญาที่รู้แจ้งสามารถที่จะประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นผลสำเร็จได้โดยง่าย

นริศ สืบโกพงษ์ (2540, หน้า 22) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาจิต ดังนี้

- (1) สามารถทำงานได้ผลดีเพิ่มขึ้นเพราะมีจิตใจที่สงบ
- (2) ทำงานไม่มีผิดพลาดเพราะมีสติสมบูรณ์ขึ้น
- (3) สามารถทำงานได้มากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) โรคภัยไข้เจ็บบางอย่างหายไป
- (5) เป็นคนมีอารมณ์เย็นจิตใจเบิกบาน อายุยืน
- (6) อยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข
- (7) สามารถเผชิญต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างใจเย็นและถูกวิธี
- (8) สามารถกำจัดนิวรณ์ 5 ให้เบาบางลง
- (9) ถ้าทำถึงขั้นสูงย่อมได้รับความสุขอันเป็นเลิศยิ่ง และสามารถได้อำนาจจิตที่พิเศษ
- (10) เป็นพื้นฐานโดยตรงต่อการเจริญวิปัสสนา

2.4.10 การพัฒนาด้านสังคม

วิทยา นาควิชะระ (2543, หน้า 60) กล่าวว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม อยากพบปะผู้คนอยากอยู่เป็นกลุ่มในสังคม อยากถูกยอมรับโดยกลุ่ม ไม่อยากอยู่ลำพังโดดเดี่ยว”

สงวน สิทธิสุวรรณ (2543, หน้า 167-168) ได้เสนอว่า “การพัฒนาทางด้านสังคมนั้นจะต้องประกอบด้วยการทำงานเป็นทีม และการมีมนุษย์สัมพันธ์”

สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาด้านสังคม หมายถึง การอยู่ร่วมกันในกลุ่ม โดยใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

2.4.10.1 วิธีการพัฒนาด้านสังคม

วิทยา นาควัชระ (2543, หน้า 60-75) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการเข้าสังคม และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคมได้อย่างดี ดังนี้

- (1) จงจับถูก อย่าจับผิด
- (2) จงเป็นผู้ฟังที่ดี
- (3) อย่าขัดคอคน
- (4) ทำความดีอย่างกว้างขวางกับคนไม่รู้จัก
- (5) ให้คนอื่นเป็นตัวเด่นบ้าง
- (6) หมั่นสร้างมิตรใหม่เสมอ
- (7) แสวงหาความรัก ไม่ใช่เซ็กซ์
- (8) จงเป็นผู้ให้ อย่าเห็นแก่ตัว
- (9) อย่าสร้างศัตรู
- (10) ยืดหยุ่นได้
- (11) เชื่อมั่นตัวเองตามความเป็นจริง ไม่หลงตัวเอง
- (12) อย่าเดาทางลบ

จากการค้นคว้างานวิจัยพบว่า งานวิจัยของ กนิษฐา ฐิติวัฒนา (2542) ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความต้องการพัฒนาตนเองของช่างเทคนิค สังกัดกรมทางหลวง พบว่า นายช่างเทคนิคส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีความเหมือนกับงานวิจัยของ ประภาศรี อิมวณิช (2539) ที่ศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ข้าราชการมีความต้องการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับด้านความรู้ในการปฏิบัติงานและด้านวิชาชีพเป็นอย่างสูง

2.5. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร

2.5.1 ความหมายของความพึงพอใจในการสื่อสาร (Communication Satisfaction)

นักวิชาการทางการสื่อสารหลายท่าน ได้ให้นิยามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction) ไว้อย่างหลากหลาย โดยแต่ละท่านให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป เช่น

แคทซ์, บรัมเบอร์ และกรูวิช (Katz, Blumber & Gurvitch, 1974 อ้างใน เอื้อบังอร นันทมนตรี, 2546, หน้า 16 - 17) มีแนวความคิดว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร คือ “ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับเพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้นผู้รับสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้น ผู้ให้ข่าวสารและบริการจึงควรศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวของบุคคล เพื่อจะได้ให้ข่าวสารและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

รีดดิ้ง (Redding, 1972, p. 429) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่บุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ มีต่อข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของพวกเขา โดยพิจารณาจากข่าวสารที่มีอยู่นั้นว่าสามารถที่จะตอบสนองความต้องการข่าวสารของบุคลากรในองค์กรได้หรือไม่ ข่าวสารนั้นมาจากใครมีวิธีการรับและเผยแพร่ข่าวสารอย่างไรบ้าง”

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 103) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการความพึงพอใจจึงไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออกหรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่าการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเราเมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร”

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจึงหมายถึง ทักษะของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อการติดต่อสื่อสารซึ่งครอบคลุมถึงข่าวสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสารบรรยากาศในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยตนเอง ถ้าการติดต่อสื่อสารในองค์กรสอดคล้องกับความต้องการและความรู้สึก ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้น

2.5.2 มิติของความพึงพอใจในการสื่อสาร (Dimension of Communication Satisfaction) เนื่องจากแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร ได้มีการให้ความหมายหลากหลาย และพบว่าคำนิยามหนึ่ง ๆ มีความหมายกว้างขวางและคลุมเครือ จึงทำให้ลักษณะมิติหรือองค์ประกอบ หรือตัวชี้วัดของความพึงพอใจในการสื่อสารก็มีหลากหลายด้วย โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวความคิดต่าง ๆ ที่นักวิชาการหลายท่านได้นำมาใช้ในการวัดความพึงพอใจในการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ดังนี้

ดาวนส์ และฮาเซน (Downs & Hazen, 1977) ได้สร้างแนวคิดด้านความพึงพอใจในการสื่อสารขึ้นในปี 1977 และประสบความสำเร็จในการทำ วิจัยการสื่อสารในองค์กร หลังจากนั้น การศึกษาว่า 30 เรื่องก็บรรลุผลด้วยการใช้แบบสอบถามเพื่อวัดปัจจัยความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์กร (Communication Satisfaction Questionnaire) (Downs & Hazen, 1993 อ้างใน Varona, 1996, pp. 113-114) ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยปัจจัย 8 ประการดังต่อไปนี้

(1) ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป (Organization Perspective) เป็นคำถามที่สะท้อนถึงข่าวสารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์กร

(2) ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (Personal Feedback) องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผล ส่วนตัวงานและวิธีที่องค์กรยอมรับในพนักงาน

(3) การประสานหล่อมลอมทางองค์กร (Organization Integration) เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคลกับข่าวสารข้อมูลที่พนักงานได้รับเกี่ยวกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมด้านงานปัจจุบัน

(4) การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา

(5) บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (Communication Climate) ซึ่งสะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับองค์กรและส่วนตัวหรือขีดขั้นที่การติดต่อสื่อสารจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานประสบกับเป้าหมาย

(6) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน

(7) คุณภาพของสื่อ (Media Quality) องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงเรื่องที่ว่าพนักงานรับรู้รูปแบบหลักของการติดต่อสื่อสาร ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด เช่น ความพร้อมของการจัดการประชุม บันทึกข้อความ สิ่งตีพิมพ์มีความชัดเจน กะทัดรัดหรือไม่ เพียงใด ระดับปริมาณของการติดต่อสื่อสารอยู่ในปริมาณที่เหมาะสมและรวดเร็วเพียงพอแค่ไหน

(8) การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Communication) โดยเน้นการติดต่อแบบการสื่อสารสองทาง

โดยงานวิจัยของ ดาว์น และฮาเซน (Downs & Hazen, 1977) ที่ใช้ตัวแปร 8 ตัวข้างต้นนั้น พบว่าปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุดคือ การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่อยู่ในบทบาทบริหารมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากกว่าพนักงานในบทบาทอื่น

ฮาเซน และเบคสตรอม (Hazen & Beckstorm, 1980 อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2527, หน้า 103-104) ได้ศึกษาความพึงพอใจต่อการติดต่อสื่อสารขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

(1) ความพึงพอใจในงานของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวประกอบไปด้วย เงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่งและตัวงาน ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของงาน จะมีส่วนช่วยสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

(2) ความพึงพอใจในความเพียงพอของข่าวสาร ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยระดับของความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารแผนงานในอนาคต

และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ความพึงพอใจในข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ได้รับมีความสำคัญต่อแนวความคิดของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์กร

(3) ความพึงพอใจความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยสถานที่ที่การติดต่อสื่อสารควรจะถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น การบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมุ่งหมายของการปรับปรุงให้ดีขึ้น และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจประเภทของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร และการได้รับบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์กรอย่างไร

(4) ความพึงพอใจในประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วย วิธีการเผยแพร่ข่าวสารในองค์กร เช่น หนังสือพิมพ์ภายใน บันทึกลงการณ และเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่น ๆ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการมองของบุคคลว่าสื่อกลางขององค์กรถูกใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

(5) ความพึงพอใจในคุณภาพของสื่อกลาง ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษรใช้ถ้อยคำดีเพียงใด คุณค่าของข่าวสารที่ได้รับและการมาถึงของข่าวสารอย่างทันที่ ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลต่อการติดต่อสื่อสารในองค์กร

(6) ความพึงพอใจต่อวิธีการติดต่อสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนและการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการอภิปรายปัญหาและการได้ข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยเหล่านี้แสดงความหมายว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กรเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เทเยอร์ (Thayer, 1968, p. 196) ให้แนวคิดว่าการรับรู้ของพนักงานในองค์กรเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วยมิติหลายชนิด ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การอธิบายนโยบายขององค์กรให้พนักงานรู้
- (2) ข้อสังเกตล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้พนักงานทราบ
- (3) เสรีภาพในการเสนอแนะของพนักงาน
- (4) การยอมรับและการแสดงออกถึงความประทับใจในผลการปฏิบัติงาน
- (5) ความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับพนักงานโดยตรง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น จะเกี่ยวข้องกับการได้รับข่าวสาร ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ของข่าวสาร คุณภาพของสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ตลอดจนเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารองค์กรกับพนักงานในองค์กรจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับว่าสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร บุคลากรเหล่านั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่

มีอยู่ภายในองค์กรจึงนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์กรแล้ว ยังเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายขององค์กร

แต่ในด้านของความพึงพอใจในการสื่อสารนั้นแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันออกไป ดังงานวิจัยของ สุภา นานาพุลสิน (2546) ที่ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทไฮไฟ โอเรียนท์ (ไทย) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กรแตกต่างกัน และพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน จะมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร แตกต่างเช่นกัน ซึ่งเมื่อนำผลวิจัยของ อภิวัฒน์ คล่องนาวา (2552) ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม พบว่า ลักษณะประชากรที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในการสื่อสารไม่แตกต่างกัน ทั้งยังส่งผลให้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในทางบวก จึงกล่าวได้ว่า ถึงแม้ลักษณะประชากรจะแตกต่างกันเช่นไร ความพึงพอใจในการสื่อสารของแต่ละบุคคลก็ย่อมไม่เหมือนกัน

ภาพที่ 2.4: แสดงแบบจำลองของ ไวรีโอ (Wii, 1978)

(ระยะทางในการติดต่อสื่อสาร)

ไกล

-	+	-	-
+	+	+	-

ใกล้

ผู้ส่งสาร

ผู้รับสาร

(ทิศทางการติดต่อสื่อสาร)

ระยะทางของการติดต่อสื่อสาร วัดได้จาก ความใกล้ – ความไกล

ทิศทางการติดต่อสื่อสาร วัดได้จาก ผู้ส่งสาร – ผู้รับสาร

ผู้ส่งสาร วัดได้จาก ข่าวสารจะกระจายจากบุคลากรขององค์กร

ผู้รับสาร วัดได้จาก ข่าวสารจะกระจายมายังบุคลากรขององค์กร

ที่มา: Osmo, W. (2006, February). Organization communication research: Time for reflection. *In Communication Year Book, 4*, 56.

จากแบบจำลองไวโรอี (Wiio, 1978) อธิบายว่า

- 1) เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และระยะทางของการส่งสารใกล้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีมาก (+ +)
- 2) เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และระยะทางของการรับสารใกล้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะลดลง (+ -)
- 3) เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และระยะทางของการรับสารไกล ความไม่พอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีอยู่บ้าง (- +)
- 4) เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และระยะทางของการรับสารไกล ความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีมากที่สุด (- -)

2.5.3 เครื่องมือวัดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

เครื่องมือวัดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารที่นิยามใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ เครื่องมือที่เป็นมาตรวัดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) ของ ดาวน์ และฮาเซน (Downs & Hazen, 1977, pp. 63-73) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามเชิงประเมิน 7 ระดับ จากพึงพอใจมากที่สุด ถึงไม่พึงพอใจมากที่สุด โดยสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร 8 ด้าน คือ

- บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (Communication Climate)
- การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Communication with Superiors)
- การบูรณาการขององค์การ (Organization Integration)
- คุณภาพของสื่อ (Media Quality)
- การสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Information Communication)
- ภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป (General Organization Perspective)
- การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Communication with

Organization Perspective)

- ข้อมูลย้อนกลับของบุคคล (Personal Feedback)

ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว มีความแม่นยำสูงมาก และสามารถนำไปใช้ได้กับองค์การประเภทต่าง ๆ และจากการทดสอบซ้ำโดย คริโน และไวท์ (Crino & White, 1981, pp. 831-838) พบว่าแบบวัดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของ Downs and Hazen มีองค์ประกอบ 8 ประการเช่นกัน และมีความสอดคล้องภายในโดยเฉลี่ยสูงมากคือ 78-86 ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของ ดาวน์ และฮาเซน (Downs & Hazen, 1977, pp. 66-73) มาใช้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามเชิงประเมิน 5 ระดับ จากพึงพอใจมากที่สุด พึงพอใจมาก พึงพอใจปานกลาง พึงพอใจน้อย และพึงพอใจน้อยที่สุด

2.6 สมมติฐานงานวิจัย

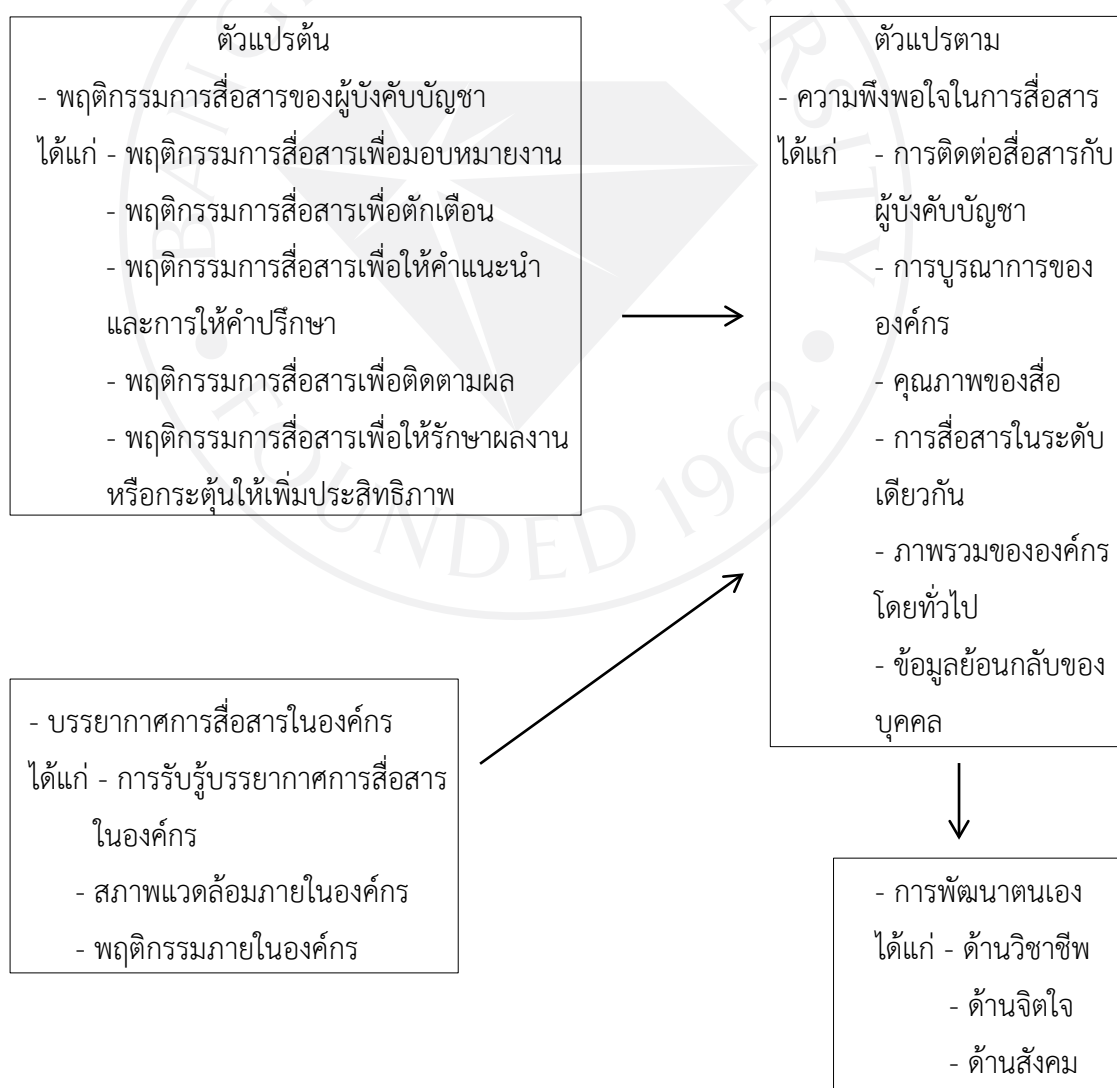
2.7.1 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

2.7.2 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

2.7.3 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง

2.7 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

ภาพที่ 2.5: แสดงกรอบแนวคิดของงานวิจัย



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมและเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

3.1 ประเภทของงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ของกรมทางหลวง ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 15,323 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2558)

ตารางที่ 3.1: ตารางแสดงจำนวนบุคลากรของกรมทางหลวง

บุคลากร	จำนวนทั้งหมด (คน)
ข้าราชการ	7,113
พนักงานราชการ	3,590
ลูกจ้างประจำ	4,620
รวม	15,323

ที่มา: กรมทางหลวง. (2558). *กองการเจ้าหน้าที่*. สืบค้นจาก http://www.doh.go.th/content.aspx?c_id=1&sc_id=3&cc_id=1623.

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ 400 คน โดยนำมาคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ตามสูตรของ ยามาเน่ (Yamane, 1967) โดยเลือกใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 99% และกำหนดขนาดของความคลาดเคลื่อนเป็น 1% หรือที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

สูตรของ Yamane (1967)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนจากการประมาณค่า คือ 0.01

แทนค่าตามสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{15,323}{1 + 15,323(0.05)^2}$$

$$n = 399.97$$

จากการคำนวณสูตรขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามสูตรของ Yamane (1967) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นจำนวน 399.97 คน และเพื่อลดความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 400 คน

จากนั้นใช้การสุ่มแบบสัดส่วน (Proportion to Size) (Baxter & Babbie, 2004, pp. 154-155) โดยแบ่งสัดส่วนของประชากรตามกลุ่มย่อย สุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนประชากรตามกลุ่มย่อย โดยกำหนดสัดส่วนจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน โดยมีวิธีการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย ดังนี้

$$= \frac{\text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มย่อย} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

$$= \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย}$$

แทนค่าสูตร ดังนี้

$$\text{ข้าราชการ} \quad \frac{7,113 \times 400}{15,323} = 185.68 \text{ (186 คน)}$$

$$\text{พนักงานราชการ} \quad \frac{3,590 \times 400}{15,323} = 93.71 \text{ (94 คน)}$$

$$\text{ลูกจ้างประจำ} \quad \frac{4,620 \times 400}{15,323} = 120.60 \text{ (120 คน)}$$

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งคำถามของแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Close-ended Question) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน สถานภาพการทำงาน จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยเป็นคำถามปลายปิด ที่มีคำตอบเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของ Likert ซึ่งได้กำหนดระดับคะแนนและค่าเฉลี่ยไว้ 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนนเป็น	5
มาก	ให้คะแนนเป็น	4
ปานกลาง	ให้คะแนนเป็น	3
น้อย	ให้คะแนนเป็น	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนนเป็น	1

จากนั้นได้ให้ค่าเฉลี่ย มีความหมาย ดังนี้ (Best, 1986, pp. 181-183)

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายความว่า	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร จำนวน 20 ข้อ ให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนนเป็น	5
มาก	ให้คะแนนเป็น	4
ปานกลาง	ให้คะแนนเป็น	3
น้อย	ให้คะแนนเป็น	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนนเป็น	1

จากนั้นได้ให้ค่าเฉลี่ย มีความหมาย ดังนี้ (Best, 1986, pp. 181-183)

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายความว่า	น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายความว่า	น้อยที่สุด
ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา จำนวน 25 ข้อ ให้คะแนน 5 ระดับ		
มากที่สุด	ให้คะแนนเป็น	5
มาก	ให้คะแนนเป็น	4
ปานกลาง	ให้คะแนนเป็น	3
น้อย	ให้คะแนนเป็น	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนนเป็น	1

ดังนี้

จากนั้นได้ให้ค่าเฉลี่ย มีความหมาย ดังนี้ (Best, 1986, pp. 181-183)

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายความว่า	น้อยที่สุด

ตอนที่ 5 พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 20 ข้อ ให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายความว่า	น้อยที่สุด

จากนั้นได้ให้ค่าเฉลี่ย มีความหมาย ดังนี้ (Best, 1986, pp. 181-183)

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายความว่า	น้อยที่สุด

3.4 การทดสอบเครื่องมือ

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และการหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถามดังต่อไปนี้

3.4.1. การทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้มาหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โครงสร้างของแบบสอบถาม และความเหมาะสมของถ้อยคำที่ใช้ เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความถูกต้อง เหมาะสม และมีเนื้อหาที่ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

3.4.2. การหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปทดสอบก่อน (Pre-test) จำนวน 20 ชุด เพื่อทดลองตอบแบบสอบถามและนำแบบสอบถามไปแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ก่อนที่จะเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 20 ชุด ซึ่งใช้ค่าความเชื่อมั่นของครอนบาช (Cronbach Alpha) โดยคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลที่ได้จากการทดสอบแบบสอบถาม พบว่าได้ค่าความเชื่อมั่น $\alpha = 0.985$ แสดงว่าแบบสอบถามที่ได้มีค่าความเชื่อมั่นสูง เนื่องจากมีค่าใกล้เคียง 1 จึงสามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไปได้ ดังนี้

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา $\alpha = 0.970$

ตอนที่ 3 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร $\alpha = 0.942$

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา $\alpha = 0.970$

ตอนที่ 5 พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา $\alpha = 0.888$

3.5 วิธีการเก็บข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการนำแบบสอบถามไปแจกจ่ายและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรของกรมทางหลวงในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งใช้เวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนประมาณ 1 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 9 - 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

3.6 ประเภทของตัวแปร

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้จำแนกตัวแปรตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรอิสระ คือ พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรอิสระ คือ บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
 สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการพัฒนา
 ตนเอง
 ตัวแปรอิสระ คือ ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
 ตัวแปรตาม คือ การพัฒนาตนเอง

3.7 วิธีการทางสถิติ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาดำเนินการประมวลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

3.7.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

3.7.2 การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้

3.7.3 นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วไปบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อทำการประเมินผลตามสถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (Level of Significance)

3.7.4 วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม จะทำการวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

3.7.4.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)

ส่วนที่ 1 เป็นการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และร้อยละ (Percentage) สำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และสถานภาพการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) สำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 3 เป็นค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้วิเคราะห์ และแปลความหมายของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.7.4.2 การวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis) เป็นสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อใช้ทดสอบความสัมพันธ์กันสำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ โดยกำหนดเกณฑ์

ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สถิติเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อใช้ทดสอบค่าความสัมพันธ์กันสำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สถิติเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อใช้ทดสอบค่าความสัมพันธ์กันสำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรกับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สถิติเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อใช้ทดสอบค่าความสัมพันธ์กันสำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับการพัฒนาตนเอง

ระดับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน คือ .01

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชา” ได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอด้วยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

4.1.2 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา นำเสนอด้วยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.1.3 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร นำเสนอด้วยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.1.4 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา นำเสนอด้วยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.1.5 พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชา นำเสนอด้วยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing)

นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

4.2.1 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

4.2.2 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

4.2.3 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละส่วน ดังนี้

4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	181	45.3
หญิง	219	54.8
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงจำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 และเพศชาย จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3

ตารางที่ 4.2: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	5	1.3
25 – 35 ปี	93	23.3
36 – 45 ปี	110	27.5
46 – 55 ปี	145	36.3
56 – 60 ปี	47	11.8
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 46-55 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 อันดับที่สอง คือ ช่วงอายุ 36-45 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 ลำดับที่สาม ช่วงอายุ 25-35 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ลำดับที่สี่ ช่วงอายุ 56-60 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 และลำดับสุดท้ายช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	110	27.5
ปริญญาตรี	201	50.2
ปริญญาโทขึ้นไป	89	22.3
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 50.2 ลำดับที่สอง มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 และลำดับสุดท้ายมีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลาในการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	3	0.8
1 – 5 ปี	54	13.5
6 – 10 ปี	83	20.8
11 – 15 ปี	62	15.5
16 – 20 ปี	65	16.3
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	133	33.3
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 ลำดับที่สอง มีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 ลำดับที่สาม มีระยะเวลาในการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 ลำดับที่สี่ มีระยะเวลาในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 ลำดับที่ห้า มีระยะเวลาในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 และลำดับสุดท้ายมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5: ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการทำงาน

สถานภาพการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ข้าราชการ	186	46.5
พนักงานราชการ	94	23.5
ลูกจ้างประจำ	120	30.0
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพการทำงานเป็นข้าราชการ จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 ลำดับที่สอง มีสถานภาพการทำงานเป็นลูกจ้างประจำ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และลำดับสุดท้ายสถานภาพการทำงานเป็นพนักงานราชการ จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 ตามลำดับ

4.1.2 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.6: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ
พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน	3.97	0.741	มาก
พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อตักเตือน	3.87	0.808	มาก
พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา	3.95	0.800	มาก
พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อติดตามผล	3.81	0.800	มาก
พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้รักษาผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพ	3.86	0.918	มาก
รวม	3.89	0.813	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.813) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียดพบว่า พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อมอบหมายงานอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.97$) ลำดับที่สองคือ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา ($\bar{x} = 3.95$) ลำดับที่สามคือ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อตักเตือน ($\bar{x} = 3.87$) ลำดับที่สี่คือ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้รักษาผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.86$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อติดตามผล ($\bar{x} = 3.81$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน								
1. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานและอธิบายงานชัดเจน	31.0	49.3	17.5	1.5	0.8	4.08	0.779	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงานที่มอบหมาย	31.0	55.0	11.8	2.0	0.3	4.15	0.714	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา	12.5	50.0	30.8	5.5	1.3	3.67	0.811	มาก
4. เมื่อมอบหมายงานผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถทำได้	19.8	63.0	15.5	1.5	0.3	4.01	0.660	มาก
พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อตักเตือน								
5. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดผู้บังคับบัญชามีหลักฐานในการชี้แจง	10.3	50.5	32.8	4.5	2.0	3.63	0.807	มาก
6. ผู้บังคับบัญชามีเหตุผลในการตักเตือน	30.8	42.5	24.5	1.8	0.5	4.01	0.818	มาก
พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อตักเตือน								
7. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดผู้บังคับบัญชาจะขอคำอธิบาย	10.3	56.5	28.2	4.0	1.0	3.71	0.743	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
พฤติกรรมกรรมการสื่อสารเพื่อตักเตือน								
8. ผู้บังคับบัญชาให้แนวทางในการแก้ไขปัญหา	40.8	38.5	17.3	2.5	1.0	4.16	0.865	มาก
พฤติกรรมกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา								
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสอบถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา	21.5	55.3	20.3	3.0	-	3.95	0.733	มาก
10. ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามรายละเอียดของการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	18.5	58.0	19.5	3.5	0.5	3.90	0.747	มาก
11. ผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	36.0	43.5	17.5	2.3	0.8	4.12	0.825	มาก
พฤติกรรมกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา								
12. ผู้บังคับบัญชาชี้ข้อดี-ข้อเสีย ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	26.3	37.0	31.0	5.3	0.3	3.83	0.895	มาก
พฤติกรรมกรรมการสื่อสารเพื่อติดตามผล								
13. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	15.3	54.0	28.0	2.5	0.3	3.82	0.723	มาก
14. ผู้บังคับบัญชาขอทราบอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	18.3	41.8	35.3	4.3	0.5	3.73	0.824	มาก
15. ผู้บังคับบัญชารับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอ	17.0	46.8	27.8	7.0	1.5	3.71	0.883	มาก
16. ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	23.8	54.8	18.5	2.0	1.0	3.98	0.771	มาก
พฤติกรรมกรรมการสื่อสารเพื่อให้รักษาผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพ								
17. ผู้บังคับบัญชาชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ	45.3	30.0	19.3	4.3	1.3	4.14	0.954	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
พฤติกรรมกรรมการสื่อสารเพื่อให้รักษามผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพ								
18.ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	19.0	43.8	30.0	6.3	1.0	3.73	0.873	มาก
19.ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	12.8	48.3	25.0	12.3	1.8	3.58	0.922	มาก
20. ผู้บังคับบัญชากล่าวถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมาย	35.5	35.8	22.5	5.8	0.5	4.00	0.926	มาก
รวม						3.89	0.813	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.813) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า พฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อมอบหมายงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.741) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงานที่มอบหมายมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.15$) ลำดับที่สองคือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานและอธิบายงานชัดเจน ($\bar{x} = 4.08$) ลำดับที่สามคือ เมื่อมอบหมายงานผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถทำได้ ($\bar{x} = 4.01$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.67$) ตามลำดับ

พฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อตักเตือนโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.808) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

($\bar{x} = 4.16$) ลำดับที่สองคือ ผู้บังคับบัญชามีเหตุผลในการตัดสินใจ ($\bar{x} = 4.01$) ลำดับที่สามคือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิด ผู้บังคับบัญชาจะขอคำอธิบาย ($\bar{x} = 3.71$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดผู้บังคับบัญชามีหลักฐานในการชี้แจง ($\bar{x} = 3.63$) ตามลำดับ

พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.800) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่าผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.12$) ลำดับที่สองคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสอบถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.95$) ลำดับที่สามคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามรายละเอียดของการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.90$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาชี้ข้อดี-ข้อเสียให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.83$) ตามลำดับ

พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อติดตามผลโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.800) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.98$) ลำดับที่สองคือ ผู้บังคับบัญชามีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.82$) ลำดับที่สามคือ ผู้บังคับบัญชาขอทราบอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.73$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บังคับบัญชารับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอ ($\bar{x} = 3.71$) ตามลำดับ

พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้รักษามผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.918) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.14$) ลำดับที่สองคือ ผู้บังคับบัญชากล่าวถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.00$) ลำดับที่สามคือ ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.73$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.58$) ตามลำดับ

4.1.3 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

ตารางที่ 4.8: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร	3.95	0.788	มาก
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	3.81	0.767	มาก
พฤติกรรมภายในองค์กร	3.72	0.856	มาก
รวม	3.82	0.803	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.82$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.803) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การรับรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.95$) ลำดับที่สองคือ สภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 3.81$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ พฤติกรรมภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.72$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
การรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร								
1. ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงาน	34.3	46.5	46.8	2.0	0.5	4.12	0.789	มาก
2. ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชายอมรับในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	18.5	51.2	26.3	3.0	1.0	3.83	0.794	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
การรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร								
3. ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	24.5	53.8	18.8	2.3	0.8	3.99	0.769	มาก
4. ท่านรู้สึกว่าคุณร่วมงานภายในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	23.0	46.8	27.0	2.8	0.5	3.89	0.803	มาก
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร								
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	35.5	51.5	13.3	0.8	-	4.20	0.685	มาก
6. ความร่วมมือและประสานงานระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นไปในทิศทางที่ดี	16.0	54.3	28.2	1.5	-	3.85	0.693	มาก
7. ความสัมพันธ์ในหน่วยงานของท่านมีความไว้วางใจและร่วมมือกันปฏิบัติงาน	17.5	55.0	24.0	2.8	0.8	3.86	0.757	มาก
8. ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	30.8	49.8	16.5	3.0	-	4.08	0.766	มาก
9. ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ	27.8	34.0	31.0	5.8	1.5	3.81	0.958	มาก
10. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.3	42.3	48.8	4.0	0.8	3.45	0.677	มาก
11. มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	21.8	51.5	24.5	1.8	0.5	3.92	0.757	มาก
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร								
12. องค์กรเปิดโอกาสในการออกความเห็นหรือเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร	9.5	29.8	47.3	12.8	0.8	3.35	0.847	ปานกลาง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
พฤติกรรมภายในองค์กร								
13. ท่านมีความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งข้อมูลขององค์กร	20.5	38.5	36.8	4.0	0.3	3.75	0.833	มาก
14. ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างในเรื่องการพูดและการฟังให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	14.5	53.0	27.0	5.5	-	3.77	0.762	มาก
15. ผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา	22.0	35.0	35.8	5.8	1.5	3.70	0.925	มาก
16. ผู้บังคับบัญชามีการชมเชย ยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคคลหรือทีมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย	30.5	38.3	22.8	7.2	1.3	3.90	0.962	มาก
17. ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	30.8	36.6	28.5	4.3	0.3	3.93	0.884	มาก
18. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจปัญหา	11.0	43.8	33.5	11.3	0.5	3.54	0.852	มาก
19. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้ทุกเมื่อ	14.2	42.3	39.0	4.0	0.5	3.66	0.789	มาก
20. เปิดโอกาสให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เช่น ให้เข้ารับการอบรม/สัมมนา หรือศึกษาต่อ	14.0	38.3	40.3	6.5	1.0	3.58	0.846	มาก
รวม						3.80	0.807	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.807) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียดพบว่า ด้านการรับรู้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.788) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.12$) ลำดับที่สองคือ ผู้บังคับบัญชาให้ความ

ไว้วางใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.99$) ลำดับที่สามคือ เพื่อนร่วมงานภายใน
หน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.89$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อย
ที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชายอมรับในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.83$) ตามลำดับ

ด้านสภาพแวดล้อมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$) และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (S.D. = 0.767) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงาน
ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด
($\bar{x} = 4.20$) ลำดับที่สองคือ มีเพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถปฏิบัติงานแทนกัน
ได้ ($\bar{x} = 4.08$) ลำดับที่สามคือ มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
($\bar{x} = 3.92$) ลำดับที่สี่คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงานมีความไว้วางใจและร่วมมือกันปฏิบัติงาน
($\bar{x} = 3.86$) ลำดับที่ห้าคือ ความร่วมมือและประสานงานระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นไป
ในทิศทางที่ดี ($\bar{x} = 3.85$) ลำดับที่หกคือ ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.81$)
ลำดับที่เจ็ดคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{x} = 3.45$)
และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรเปิดโอกาสในการออกความเห็นหรือเสนอความ
คิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร ($\bar{x} = 3.35$) ตามลำดับ

ด้านพฤติกรรมภายในองค์กรโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.72$) และส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.856) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชามีความเป็น
กันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.93$) ลำดับที่สองคือ
ผู้บังคับบัญชามีการชมเชย ยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคคลหรือทีมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ตรงตาม
เป้าหมาย ($\bar{x} = 3.90$) ลำดับที่สามคือ ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างในเรื่องการพูดและการฟังให้แก่
ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.77$) ลำดับที่สี่คือ บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่ง
ข้อมูลขององค์กร ($\bar{x} = 3.75$) ลำดับที่ห้าคือ ผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.70$) ลำดับที่หกคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา
ได้ทุกเมื่อ ($\bar{x} = 3.66$) ลำดับที่เจ็ดคือ องค์กรเปิดโอกาสให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เช่น ให้เข้า
รับการอบรม/ สัมมนา หรือศึกษาต่อ ($\bar{x} = 3.58$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ
ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจปัญหา ($\bar{x} = 3.54$) ตามลำดับ

4.1.4 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา	4.00	0.744	มาก
การบูรณาการขององค์กร	3.21	0.771	ปานกลาง
คุณภาพของสื่อ	3.68	0.869	มาก
การสื่อสารในระดับเดียวกัน	3.79	0.827	มาก
ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป	3.44	0.773	มาก
ข้อมูลย้อนกลับของบุคคล	3.41	0.794	มาก
รวม	3.58	0.796	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.796) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.00$) ลำดับที่สองคือ การสื่อสารในระดับเดียวกัน ($\bar{x} = 3.79$) ลำดับที่สามคือ คุณภาพของสื่อ ($\bar{x} = 3.68$) ลำดับที่สี่คือ ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป ($\bar{x} = 3.44$) ลำดับที่ห้าคือ ข้อมูลย้อนกลับของบุคคล ($\bar{x} = 3.41$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบูรณาการขององค์กร ($\bar{x} = 3.21$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา								
1. การสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาทางลายลักษณ์อักษรมีความชัดเจน ครบถ้วน	34.5	43.8	18.5	3.0	0.3	4.09	0.816	มาก
2. การสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาทางวาจามีความชัดเจน	30.0	46.5	21.3	2.0	0.3	4.04	0.784	มาก
3. การแนะนำของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อท่าน เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ต่อการนำไปปฏิบัติ	31.0	48.0	18.0	2.8	0.3	4.07	0.787	มาก
4. การให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการต่างๆ	9.8	50.0	33.5	6.5	0.3	3.63	0.759	มาก
5. การสื่อสารทั้งทางลายลักษณ์อักษรและทางวาจามีความชัดเจนและครบถ้วน	29.3	44.8	23.3	2.8	-	4.01	0.798	มาก
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำตอบเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติได้	42.5	38.0	16.8	2.5	0.3	4.20	0.823	มาก
การบูรณาการขององค์กร								
7. การได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการรับบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน	4.0	23.3	47.5	24.0	1.3	3.05	0.826	ปานกลาง
8. การได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงบุคลากรใหม่ภายในองค์กร	4.0	28.0	42.8	24.3	1.0	3.10	0.845	ปานกลาง
9. การได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายภายในหน่วยงานของท่าน	4.0	32.3	52.5	11.3	-	3.29	0.716	ปานกลาง
10. การได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่	6.3	36.8	49.0	8.0	-	3.41	0.727	มาก
11. การได้รับข่าวสารเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร	3.8	29.0	53.8	12.8	0.8	3.22	0.741	ปานกลาง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
คุณภาพของสื่อ								
12. การสื่อสารด้วยถ้อยคำ (การเข้าประชุม การสั่งการทางวาจา และการพบปะพูดคุย)	30.8	44.3	22.3	2.3	0.5	4.03	0.816	มาก
13. การสื่อสารด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (บันทึกข้อความ คำสั่ง หนังสือเวียน ประกาศ)	30.3	44.3	21.5	3.0	1.0	4.00	0.854	มาก
14. การสื่อสารโดยผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (บอร์ดประชาสัมพันธ์)	12.0	29.3	47.5	10.0	1.3	3.41	0.871	มาก
15. การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (เว็บไซต์ อีเมล การใช้โทรศัพท์ และโทรสาร)	9.5	32.0	36.8	20.5	1.3	3.28	0.937	ปานกลาง
การสื่อสารในระดับเดียวกัน								
16. ความร่วมมือในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	21.3	37.3	37.0	4.3	0.3	3.75	0.845	มาก
17. การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ในรูปแบบไม่เป็นทางการ	24.0	35.8	35.5	4.5	0.3	3.79	0.868	มาก
18. ความราบรื่นในการติดต่อประสานและปฏิบัติงานเป็นทีม	19.0	50.0	27.3	3.8	-	3.84	0.768	มาก
ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป								
19. การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลที่ส่งผลถึงองค์กร	6.3	31.0	50.2	12.3	0.3	3.31	0.774	ปานกลาง
20. การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรม/โครงการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	20.3	32.8	42.3	4.8	-	3.69	0.847	มาก
21. การได้รับความข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรอยู่เสมอ	4.5	32.8	54.0	8.8	-	3.33	0.698	ปานกลาง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
ข้อมูลย้อนกลับของบุคคล								
22. การได้รับทราบผลการประเมินและการปฏิบัติงานของท่าน	7.2	31.8	51.0	9.3	0.8	3.36	0.778	ปานกลาง
23. การปฏิบัติงานของท่านได้รับการยกย่องชมเชย	18.8	42.0	30.0	8.0	1.3	3.69	0.909	มาก
24. การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน	4.5	28.5	55.0	11.0	1.0	3.25	0.746	ปานกลาง
25. การได้รับทราบข่าวสารในการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว ทันต่อการปฏิบัติงาน	5.5	33.3	52.3	8.0	1.0	3.34	0.746	ปานกลาง
รวม						3.60	0.803	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.60$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.803) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า

ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.794) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำตอบเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.20$) ลำดับที่สองคือ การสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาทางลายลักษณ์อักษรมีความชัดเจน ครบถ้วน ($\bar{x} = 4.09$) ลำดับที่สามคือ การแนะนำของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ต่อการนำไปปฏิบัติ ($\bar{x} = 4.07$) ลำดับที่สี่คือ การสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาทางวาจามีความชัดเจน ($\bar{x} = 4.04$) ลำดับที่ห้าคือ การสื่อสารทั้งทางลายลักษณ์อักษรและทางวาจามีความชัดเจนและครบถ้วน ($\bar{x} = 4.01$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการต่าง ๆ ($\bar{x} = 3.63$) ตามลำดับ

ด้านการบูรณาการขององค์กรโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.21$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.771) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.41$) ลำดับที่สองคือ การได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายภายในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.29$) ลำดับที่สามคือ การได้รับข่าวสารเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร ($\bar{x} = 3.22$) ลำดับที่สี่คือ การได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงบุคลากรใหม่ภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.10$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการรับบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.05$) ตามลำดับ

ด้านคุณภาพของสื่อโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.68$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.869) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การสื่อสารด้วยถ้อยคำ (การเข้าประชุม การสั่งการทางวาจา และการพบปะพูดคุย) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.03$) ลำดับที่สองคือ การสื่อสารด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (บันทึกข้อความ คำสั่งหนังสือเวียน ประกาศ) ($\bar{x} = 4.00$) ลำดับที่สามคือ การสื่อสารโดยผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (บอร์ดประชาสัมพันธ์) ($\bar{x} = 3.41$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (เว็บไซต์ อีเมล การใช้โทรศัพท์ และโทรสาร) ($\bar{x} = 3.28$) ตามลำดับ

ด้านการสื่อสารในระดับเดียวกันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.827) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรในรูปแบบไม่เป็นทางการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.79$) ลำดับที่สองคือ ความร่วมมือในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 3.75$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความราบรื่นในการติดต่อประสานและปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.84$) ตามลำดับ

ด้านภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไปโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.44$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.773) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรม/โครงการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.69$) ลำดับที่สองคือ การได้รับความข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.33$) และลำดับสุดท้ายที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลที่ส่งผลถึงองค์กร ($\bar{x} = 3.31$) ตามลำดับ

ด้านข้อมูลย้อนกลับของบุคคลโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.41$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.794) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การปฏิบัติงานของของบุคลากรในองค์กรได้รับการยกย่องชมเชย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

($\bar{x} = 3.69$) ลำดับที่สองคือ การได้รับทราบผลการประเมินและการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.36$) ลำดับที่สามคือ การได้รับทราบข่าวสารในการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว ท้นต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.34$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{x} = 3.25$) ตามลำดับ

4.1.5 พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.12: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านวิชาชีพ	3.78	0.735	มาก
ด้านจิตใจ	4.18	0.712	มาก
ด้านสังคม	4.11	0.686	มาก
รวม	4.02	0.711	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.711) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ด้านจิตใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.18$) ลำดับที่สองคือ ด้านสังคม ($\bar{x} = 4.11$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านวิชาชีพ ($\bar{x} = 3.78$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของ ผู้ได้บังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปาน กลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อย ที่สุด (ร้อยละ)			
ด้านวิชาชีพ								
1. ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม/ สัมมนาต่างๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	21.8	50.2	26.5	1.3	0.3	3.92	0.742	มาก
2. ท่านนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จาก การเรียนรู้ของตนเองมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน	22.3	54.5	21.5	1.8	-	3.97	0.713	มาก
3. เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอ	21.5	51.7	24.0	2.5	0.3	3.92	0.756	มาก
4. ท่านติดตามข่าวสารเกี่ยวกับวิชาชีพของท่าน	7.0	39.3	49.3	4.3	0.3	3.49	0.701	มาก
5. ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน	9.3	48.5	37.0	4.5	0.8	3.61	0.748	มาก
6. ต้องการรับความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่ รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ	13.5	49.5	34.3	2.8	-	3.74	0.721	มาก
7. ท่านศึกษาแนวทางและวิธีการทำงานของผู้ที่ ประสบความสำเร็จเพื่อนำมาปรับใช้กับตนเอง	20.0	49.8	27.8	2.0	0.5	3.87	0.766	มาก
ด้านจิตใจ								
8. ท่านพึงพอใจกับหน้าที่ที่ท่านได้ปฏิบัติอยู่	45.0	39.8	13.8	1.5	-	4.28	0.754	มากที่สุด
9. ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง	38.5	42.5	17.5	1.3	0.3	4.18	0.776	มาก
10. ท่านให้เกียรติแก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงานเสมอ	53.8	39.8	6.0	0.5	-	4.47	0.632	มากที่สุด
11. ท่านสามารถสร้างกำลังใจแก่ตนเองและ ผู้อื่นได้เสมอ	24.8	53.3	21.3	0.8	-	4.02	0.701	มาก
12. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็น อย่างดี	22.8	54.3	22.0	1.0	-	3.99	0.699	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.13 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของ ผู้ได้บังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปาน กลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อย ที่สุด (ร้อยละ)			
ด้านสังคม								
13. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	30.5	59.8	9.0	0.8	-	4.20	0.621	มาก
14. ต้องการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	25.8	55.3	18.0	1.0	-	4.06	0.689	มาก
15. ต้องการจูงใจและโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงาน ร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ	17.8	57.5	23.3	1.5	-	3.92	0.681	มาก
16. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานได้จัดขึ้น เป็นประจำ	37.5	40.0	21.3	1.3	-	4.14	0.787	มาก
17. เห็นผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว	32.0	57.8	9.8	0.5	-	4.21	0.627	มากที่สุด
18. ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดี หรือ ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	25.8	58.3	15.3	0.8	-	4.09	0.658	มาก
19. มีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่าง จริงใจ	36.8	54.0	8.5	0.8	-	4.27	0.642	มากที่สุด
20. แบ่งปันสิ่งของที่ระลึก ของฝาก แก่เพื่อน ร่วมงานตามโอกาส	29.8	46.3	22.3	1.3	0.5	4.04	0.784	มาก
รวม						4.01	0.709	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.01$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.709) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า

ด้านวิชาชีพโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.735 เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า บุคลากรในองค์กรนำความรู้และประสบการณ์ที่

ได้จากการเรียนรู้ของตนเองมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.97$) ลำดับที่สองคือ มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม/สัมมนาต่าง ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.92$) ลำดับที่สามคือ ศึกษาแนวทางและวิธีการทำงานของผู้ที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำมาปรับใช้กับตนเอง ($\bar{x} = 3.87$) ลำดับที่สี่คือ บุคลากรในองค์กรต้องการรับความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.74$) ลำดับที่ห้าคือ บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.61$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการติดตามข่าวสารเกี่ยวกับวิชาชีพของตนเอง ($\bar{x} = 3.49$) ตามลำดับ

ด้านจิตใจโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.18$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.712) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกียรติแก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.47$) ลำดับที่สองคือ ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจกับหน้าที่ที่ได้ปฏิบัติอยู่ ($\bar{x} = 4.28$) ลำดับที่สามคือ ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง ($\bar{x} = 4.18$) ลำดับที่สี่คือ ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถสร้างกำลังใจแก่ตนเองและผู้อื่นได้เสมอ ($\bar{x} = 4.02$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ($\bar{x} = 3.99$) ตามลำดับ

ด้านสังคมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.11$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.686) เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.27$) ลำดับที่สองคือ เห็นผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ($\bar{x} = 4.21$) ลำดับที่สามคือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{x} = 4.20$) ลำดับที่สี่คือ เข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานได้จัดขึ้นเป็นประจำ ($\bar{x} = 4.14$) ลำดับที่ห้าคือ ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดี หรือประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.09$) ลำดับที่หกคือ ต้องการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{x} = 4.06$) ลำดับที่เจ็ดคือ แบ่งปันสิ่งของที่ระลึก ของฝาก แก่เพื่อนร่วมงานตามโอกาส ($\bar{x} = 4.04$) และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ต้องการจูงใจและโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{x} = 3.92$) ตามลำดับ

4.2 ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing)

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.14: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	
	ค่าสหสัมพันธ์ (r)	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p)
	.530	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในลักษณะทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = .530$, $p \leq 0.000$)

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.15: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร	ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	
	ค่าสหสัมพันธ์ (r)	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p)
	.713	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์ในลักษณะทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = .713$, $p \leq 0.000$)

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 4.16: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับ การพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	การพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชา	
	ค่าสหสัมพันธ์ (r)	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p)
	.449	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในลักษณะทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = .449$, $p \leq 0.000$)

ตารางที่ 4.17: ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา	การบูรณาการขององค์กร	คุณภาพของสื่อ	การสื่อสารในระดับเดียวกัน	ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป	ข้อมูลย้อนกลับของบุคคล
พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา						
พฤติกรรมสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.17 (ต่อ): ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานพฤติกรรมสื่อสารของบังคับบัญชา
มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา	การบูรณาการขององค์กร	คุณภาพของสื่อ	การสื่อสารในระดับเดียวกัน	ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป	ข้อมูลย้อนกลับของบุคคล
พฤติกรรมสื่อสารเพื่อตักเตือน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พฤติกรรมสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พฤติกรรมสื่อสารเพื่อติดตามผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พฤติกรรมสื่อสารเพื่อให้รักษาผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐาน (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01)

ตารางที่ 4.18: ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร	การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา	การบูรณาการขององค์กร	คุณภาพของสื่อ	การสื่อสารในระดับเดียวกัน	ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป	ข้อมูลย้อนกลับของบุคคล
การรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พฤติกรรมภายในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐาน (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01)

ตารางที่ 4.19: ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ด้านวิชาชีพ	ด้านจิตใจ	ด้านสังคม
การพัฒนาตนเองของผู้ได้			
การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา	✓	✓	✓
การบูรณาการขององค์กร	✓	✗	✓
คุณภาพของสื่อ	✓	✓	✓
การสื่อสารในระดับเดียวกัน	✓	✓	✓
ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป	✓	✓	✓
ข้อมูลย้อนกลับของบุคคล	✓	✓	✓

✓ หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐาน (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01)

✗ หมายถึง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชา” มีวัตถุประสงค์ คือ

- 1) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
- 2) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
- 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับการพัฒนาตนเอง

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างบุคลากรของกรมทางหลวง ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรชาย ซึ่งจะอยู่ในช่วงอายุ 46 – 55 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

5.1.2 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียดพบว่า พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อมอบหมายงานอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ลำดับที่สองคือ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา ลำดับที่สามคือ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อตักเตือน ลำดับที่สี่คือ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้รักษาผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพ และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อติดตามผล

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อมอบหมายงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงานที่มอบหมายมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อตักเตือนโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เมื่อผู้บังคับบัญชากระทำความผิด

ผู้บังคับบัญชามีหลักฐานในการชี้แจง

พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูง ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาชี้ข้อดี - ข้อเสีย ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อติดตามผลโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชารับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอ

พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้รักษางานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5.1.3 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การรับรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ลำดับที่สองคือ สภาพแวดล้อม และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ พฤติกรรมภายในองค์กร

ด้านการรับรู้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชายอมรับในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านสภาพแวดล้อมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรเปิดโอกาสในการออกความเห็นหรือเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร

ด้านพฤติกรรมภายในองค์กรโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจปัญหา

5.1.4 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ลำดับที่สองคือ การสื่อสารในระดับเดียวกัน ลำดับที่สามคือ คุณภาพของสื่อ ลำดับที่

สี่คือ ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป ลำดับที่ห้าคือ ข้อมูลย้อนกลับของบุคคล และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบูรณาการขององค์กร

ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำตอบเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการต่าง ๆ

ด้านการบูรณาการขององค์กรโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการรับบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน

ด้านคุณภาพของสื่อโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การสื่อสารด้วยถ้อยคำ (การเข้าประชุม การสั่งการทางวาจา และการพบปะพูดคุย) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (เว็บไซต์ อีเมล การใช้โทรศัพท์ และโทรสาร)

ด้านการสื่อสารในระดับเดียวกันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรในรูปแบบไม่เป็นทางการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความราบรื่นในการติดต่อประสานและปฏิบัติงานเป็นทีม

ด้านภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไปโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรม/ โครงการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลที่ส่งผลถึงองค์กร

ด้านข้อมูลย้อนกลับของบุคคลโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า การปฏิบัติงานของของบุคลากรในองค์กรได้รับการยกย่องชมเชย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

5.1.5 พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ด้านจิตใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดลำดับที่สองคือ ด้านสังคม และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านวิชาชีพ

ด้านวิชาชีพโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า บุคลากรในองค์กรนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของตนเองมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการติดตามข่าวสารเกี่ยวกับวิชาชีพของตนเอง

ด้านจิตใจโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกียรติแก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

ด้านสังคมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ต้องการจูงใจและโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

5.1.6 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา นั่นหมายถึง ยิ่งบุคลากรมีความพึงพอใจในพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากเท่าไร จะยิ่งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากขึ้นตามไปด้วย เมื่อทดสอบความสัมพันธ์พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในแต่ละด้านคือ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อตักเตือน พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อติดตามผล และพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อรักษาผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา นั่นหมายถึง ยิ่งบุคลากรมีความพึงพอใจในบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมากเท่าไร จะยิ่งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากขึ้นตามไปด้วย เมื่อทดสอบความสัมพันธ์บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในแต่ละด้านคือ การรับรู้ สภาพแวดล้อม และพฤติกรรมภายในองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง นั่นหมายถึง ยิ่งบุคลากรมีความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากเท่าไร จะยิ่งทำให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ในแต่ละด้านคือ การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การบูรณาการขององค์กร คุณภาพของสื่อ การสื่อสารในระดับเดียวกัน ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป และข้อมูลย้อนกลับของบุคคล พบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.2.1 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียดพบว่า พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา ซึ่งมีความขัดแย้งกับงานวิจัยของ ชนิษฐา ใหม่แปลง (2549) ที่ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรศูนย์บำบัดยาเสพติด เชียงใหม่” โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรมีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารมากที่สุด คือ การสื่อสารในเรื่องการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ กริช สืบสนธิ์ (2537) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของการบริหาร ความสำเร็จของกระบวนการสื่อสารไม่ได้เป็นเพียงการส่งข่าวสารไปยังผู้รับเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการที่ผู้รับเข้าใจเห็นด้วยและปฏิบัติตามที่ผู้ส่งต้องการ การสื่อสารที่ไม่เป็นผลนับตั้งแต่ผู้รับสารไม่เข้าใจสารหรือเข้าใจผิด หรือเข้าใจไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารได้

โดยภายในหน่วยงานของกรมทางหลวงมีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ จำนง สมประสงค์ (2518) คือ มีประเภทของการสื่อสารทั้ง 2 ทิศทาง เช่น การสื่อสารทางเดียว โดยผู้บังคับบัญชาจะถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการสื่อสารสองทาง ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่อาจตีความหมายผิดไป ทั้งยังช่วยส่งเสริมสร้างกำลังใจ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งนี้หน่วยงานภายในส่วนใหญ่พบว่าการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับพบการศึกษาทางด้านการสื่อสารในระดับเดียวกันที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและค่าเฉลี่ยสูงสุด

5.2.2 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

จากการศึกษาพบว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์ไปในทางบวก ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยิมา โตะกะคุณะ (2541) ได้ศึกษาบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสในประเทศไทย พบว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ไปในทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสาร และยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ จันทิมา เขียวแก้ว (2545) ที่กล่าวว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะทำให้คนมีความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิกาน (2527) ที่กล่าวว่า บรรยากาศ คือ คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน บรรยากาศการติดต่อสื่อสารในองค์กรประกอบด้วย การประเมินและปฏิบัติต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นผลมาจากการที่สมาชิกขององค์กรรับรู้ต่อคุณลักษณะขององค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า บรรยากาศในการสื่อสารขององค์กรมีความสำคัญกว่าความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพราะบรรยากาศไม่ดีคนก็ไม่อยากแสดงความรู้ความสามารถของตน ดังนั้น ทั้งบรรยากาศองค์กรและบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยส่วนรวม

บรรยากาศการสื่อสารของบุคลากรกรมทางหลวง สามารถดูได้จากการรับรู้ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข่าวสารต่าง ๆ ที่ไหลเวียนภายในองค์กร อาจเรียกได้ว่าพฤติกรรมสื่อสารของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับการรับรู้สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งบรรยากาศสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการสื่อสาร เพราะเมื่อบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าใจกันในวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง ย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศในการปฏิบัติงาน มีผลงานที่ดีขึ้น โดยที่บุคลากรไม่เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

5.2.3 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยใช้เครื่องมือที่เป็นมาตรวัดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) ของ ดาวน์ และฮาเซน (Downs & Hazen, 1977, pp. 63-73) มาใช้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามเชิงประเมิน 5 ระดับ จากพึงพอใจมากที่สุด พึงพอใจมาก พึงพอใจปานกลาง พึงพอใจน้อย และพึงพอใจน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายละเอียด พบว่า การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบูรณาการขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาวน์ และฮาเซน (Downs & Hazen, 1977) พบว่าปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ การติดต่อ

สื่อสารกับผู้บังคับบัญชา แต่ในด้านปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ข้อมูลป้อนกลับ ส่วนตัว ชัดแย้งกับผลการวิจัยในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบูรณาการขององค์กร และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2544) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มา จึงอาจกล่าวได้ว่า ทิศนะของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อการติดต่อสื่อสารซึ่งครอบคลุมถึงข่าวสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสารบรรยากาศในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยตนเอง ถ้าการติดต่อสื่อสารในองค์กรสอดคล้องกับความต้องการและความรู้สึก ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้น

ทั้งนี้ภายในหน่วยงานของกรมทางหลวงมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เทเยอร์ (Thayer, 1968) ที่กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานในองค์กรเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสาร มีหลายชนิด อันได้แก่ การอธิบายนโยบายขององค์กรให้พนักงานรู้, ข้อสังเกตล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้พนักงานทราบ, การยอมรับและการแสดงออกถึงความประทับใจในผลการปฏิบัติงาน และความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับพนักงานโดยตรง แต่ทางเสรีภาพในการเสนอแนะของพนักงานมีความขัดแย้งกับผลการศึกษา ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด จึงอาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น จะเกี่ยวข้องกับการได้รับข่าวสาร ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ของข่าวสาร คุณภาพของสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ตลอดจนเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับว่าสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร บุคลากรเหล่านั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่มีอยู่ในภายในองค์กรจึงนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์กรแล้ว ยังเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายขององค์กร

5.2.4 พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า ด้านจิตใจ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านสังคม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านวิชาชีพ ซึ่งมีความขัดแย้งกับงานวิจัยของ กนิษฐา ฐิติวัฒนา (2542) ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความต้องการพัฒนาตนเองของช่างเทคนิค สังกัดกรมทางหลวง พบว่า นายช่างเทคนิคส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอยู่ในระดับสูง และขัดแย้งกับงานวิจัยของ ประภาศรี อิมวณิช (2539) ที่ศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ข้าราชการมีความต้องการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับด้านความรู้ในการปฏิบัติงานและด้านวิชาชีพเป็นอย่างสูง และยังมี

ความสอดคล้องกับแนวคิดของ สัมภาษณ์ แก้วอาภรณ์ (2530) ที่กล่าวว่า การศึกษาและการเรียนรู้ ด้วยวิธีการค้นคว้าและการแสวงหาความรู้จากกระทำได้โดยวิธีการศึกษาด้วยตนเองและที่หน่วยงาน จัดให้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) ที่กล่าวว่า การเพิ่มพูนความรู้และ ความคิด การเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญ และการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเจตคติ และความ เผลี่ยผลลาดทางอารมณ์เป็นความมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองที่ดี ดังนั้น การเรียนรู้และการนำ ประสบการณ์ที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ จากการซักถามผู้รู้ จากคำ ปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรม การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือวิธีการอื่น ๆ สามารถเป็นส่วนเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรเกิดพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองได้

บุคลากรของกรมทางหลวงโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาจะมีการพัฒนาตนเองจากการศึกษา อบรมตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สมิต อาชวนิจกุล (2534) ทั้งนี้ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะมีการปฏิบัติงาน ร่วมกันตลอดเวลา ดังนั้น บุคลากรทุกคนภายในกรมทางหลวงควรมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทุกฝ่ายจะประสบกับสถาน การณ์ต่าง ๆ เพื่อความสัมพันธ์อันดีทุกฝ่าย จะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาตนเองของ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็น และจะต้องทำอยู่อย่างเสมอ เพื่อว่าทุกจะปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.5 ทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .530 ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธิวา ชูศรีโสม (2556) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการ สื่อสารและความพึงพอใจในการสื่อสารของข้าราชการทหาร กรมการทหารสื่อสาร พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความความพึงพอใจในการสื่อสารในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .577 อยู่ในระดับมาก แต่มีความขัดแย้ง กับงานวิจัยของ ชนิษฐา ใหม่แปลง (2549) ที่ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของ บุคลากรศูนย์บำบัดยาเสพติด เชียงใหม่ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารใน องค์กรของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถ อธิบายได้ว่า เมื่อมีพฤติกรรมการสื่อสารอยู่ในระดับที่ดีมากเท่าไร ความพึงพอใจในการสื่อสารก็จะ เพิ่มขึ้นด้วย

จากการทดสอบสมมติฐานสมมติฐานที่ 2 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .713 ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยิมา โดกะคุณะ (2541) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการ

สื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย พบว่า บรรยากาศการสื่อสารภายในบริษัททั้ง 3 ประเทศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยความสัมพันธ์นั้นเป็นไปในทางบวก คือ ถ้าบรรยากาศการสื่อสารดี พนักงานจะมีความพึงพอใจในการสื่อสารมาก โดยความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับมาก

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .449 จากผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยที่สุดคือ การบูรณาการขององค์กร ซึ่งมีความขัดแย้งกับงานวิจัยของ ชนิตา คล้ายสกุล (2552) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด มีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความต้องการพัฒนาตนเองในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการฝึกอบรม และด้านที่มีความต้องการพัฒนาตนเองน้อยที่สุดคือ ด้านการศึกษาต่อ

จากการศึกษาเรื่อง การศึกษาเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา”

5.3 ข้อเสนอแนะทั่วไป

1) หน่วยงานภายในกรมทางหลวงควรมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานผ่านช่องทางการสื่อสารคือ บอร์ดประชาสัมพันธ์ และเว็บไซต์ ภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบข่าวสารได้ทันต่อการปฏิบัติงาน

2) หน่วยงานภายในกรมทางหลวงควรมีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการรับบุคลากรใหม่ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรใหม่ให้ทราบ รวมทั้งแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน

3) ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมสื่อสารเพื่อรักษาผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

4) กรมทางหลวงควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีทางการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ให้ทันสมัย เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาระบบเครือข่าย หรือเพิ่มช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในรูปแบบอื่น ๆ ให้มากขึ้น เช่น การจัดทำวีดิทัศน์เพื่อนำเสนอผลงานการจัดกิจกรรมต่าง ๆ หรือการทำจุลสารเผยแพร่

5) หน่วยงานภายในกรมทางหลวงควรใช้การสื่อสารระหว่างบุคคลในรูปแบบไม่เป็นทางการ ภายในองค์กรให้มากขึ้น เพราะจากการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในระดับมาก ซึ่งก่อให้เกิดผลดีในด้านความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน

6) หน่วยงานภายในกรมทางหลวงควรมีการสร้างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรให้มากขึ้น เพราะจากการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในด้านความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยไม่ได้มีการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่าง ๆ ในเชิงลึก ดังนั้น การศึกษาในครั้งต่อไปควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการสัมภาษณ์มาร่วมประกอบในการศึกษาด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ในการสร้างความพึงพอใจในการสื่อสารและการพัฒนาตนเองของบุคลากร

2) การศึกษาในครั้งต่อไปควรหาปัจจัยในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ทางด้านวิชาชีพเพิ่มขึ้น เพราะจากผลการศึกษาพบว่า ด้านวิชาชีพ บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองน้อยที่สุด

บรรณานุกรม

- กนิษฐา ฐิติวัฒนา. (2542). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความต้องการพัฒนาตนเองของนายช่างเทคนิค สังกัดกรมทางหลวง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กมล ชูทรัพย์ และเสถียร เหลืองอร่าม. (2516). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ผดุงพิทยาท.
- กรมทางหลวง. (2558). *กองการเจ้าหน้าที่*. สืบค้นจาก http://www.doh.go.th/content.aspx?c_id=1&sc_id=3&cc_id=1623.
- กรมทางหลวง. (2555 ก). *ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมทางหลวง*. สืบค้นจาก http://www.doh.go.th/showlist.aspx?c_id=1&sc_id=.
- กรมทางหลวง. (2555 ข). *ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ*. สืบค้นจาก http://www.doh.go.th/showlist.aspx?c_id=1&sc_id=3&cc_id=1618.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2532). *การออกกำลังกายเพื่อสมรรถภาพทางกาย*. กรุงเทพฯ: การศาสนา กรมการศาสนา.
- กัลยิมา โตกะคุณะ. (2541). *รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทย ในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรีซ สีสันธิ์. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขวัญเรือน กิติวัฒน์ และภัสวดี นิติเกษตรสุนทร. (2542). *แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จรวัยพร ธรณินทร์. (2534). *คู่มือปฏิบัติการทางสรีรวิทยาของการออกกำลังกาย*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- จันทิมา เขียวแก้ว. (2545). *การสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- จำนง สมประสงค์. (2518). *หลักการปกครองของหัวหน้างาน*. กรุงเทพฯ: มิตรเจริญการพิมพ์.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2530). *การบริหารและการประเมินการพัฒนางานองค์การ หน่วยที่ 12*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- จินตนา บุญงการ. (2531). *การบริหารสำนักงาน*. กรุงเทพฯ: สโมสรนักศึกษา.
- จุมพล สวัสดิยากร. (2520). *หลักการบริหารและมนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: สุวรรณภูมิ.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2528). *รายงานการสัมมนาและแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคคล ทางด้านการบริหาร [เอกสารสำเนา]*. ม.ป.ท.: ผู้แต่ง

- ชาญชัย เจนครองธรรม. (2538). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ชนิดา คล้ายสกุล. (2552). *การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชนิษฐา ใหม่แปลง. (2549). *พฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การของบุคลากรศูนย์บำบัดยาเสพติด เชียงใหม่*. รายงานเฉพาะบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ชูศักดิ์ เกวี. (2558). *นโยบายกรมทางหลวง 2558* [จุลสาร]. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- ดวงพร คำณวัฒน์ และวาสนา จันทร์สว่าง. (2536). *สื่อสาร...การประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ที.พี.พี.ริษัท.
- ทิตินา เขมมณี. (2522). *กลุ่มสัมพันธ์: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1*. กรุงเทพฯ: บุรพาศิลป์การพิมพ์.
- เทพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ (2529). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นริศ สืบโกลพงษ์. (2540). *การพัฒนาจิตใจ* [เอกสารสำเนา]. ลพบุรี: ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาที่ 6.
- นิยม ศรีวิเศษ. (2521). *ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัด ตำแหน่งครูเขตการศึกษา 9*. ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บัณฑิต อินทร์ชื่น. (2526). *การบริหารงานบุคคลและการสัมมนาของบุคคล*. กรุงเทพฯ: พีระพัฒนา.
- บุญเลิศ ศุกดิลก. (2523). *การสื่อสาร: โครงสร้างและหน้าที่ในสังคม วารสารศาสตร์และสื่อมวลชน*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- ประมะ สตะเวทิน. (2526). *หลักนิเทศศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2523). *นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประภาศรี อิมวณิช. (2539). *การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. วิชานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พระราชวรมนี. (2528). *มิติใหม่ของการพัฒนาจิตใจ: พัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: ประเทืองวิทย์.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พนธิวา ชูศรีโสม. (2556). การศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารและความพึงพอใจในการสื่อสารของข้าราชการทหาร กรมการทหารสื่อสาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). รัฐศาสตรศาสตร: ทัศนคติและแนวทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสิทธิ์ สารวิจิตร และประพันธ์ พลีปลอดภัย. (2529). การพัฒนาตนเองเพื่อความพึงพอใจในชีวิตและการทำงาน (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ไพไลน ผ่องใส. (2536). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิญโญ สาร. (2532). พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร. *สุทธิปริทัศน์*, 3, 30-31.
- ยุทธวัฒน์ ภัทรานุกัทร. (2530). การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร. *นักบริหาร*, 11-18.
- รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ. (2547). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินติ้ง.
- วิทยา นาควัชระ. (2543). อยู่อย่างสง่า. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- วิน เชื้อโพธิ์. (2537). การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. (2535). กาประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร แก่นไร่. (2542). การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วุฒิชัย จำนงค์. (2520). แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พีระพัสนา.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สมิต สัจฉกร. (2527). การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- สมิต อาชวนิจกุล. (2534). การพัฒนาตนเอง. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2525). การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. (2527). การติดต่อสื่อสารขององค์กร. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การติดต่อสื่อสารขององค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สัมภาษณ์ แก้วอาภรณ์. (2530). การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของนิสิตนักศึกษาศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง (เล่มที่ 8)*. กรุงเทพฯ: คัมปายอิมเมจจิง.
- สมบูรณ์ อุปถัมภ์. (2532). *ความรู้และหลักปฏิบัติเกี่ยวกับกาบริหาร*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- สุภา นานาพูลสิน. (2546). *ความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร บริษัทไฮไฟโอ เรียนท์ (ไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์ปริญญาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุรัชย์ ประเสริฐสรวย. (2522). *คู่มือการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา ธีระวงษ์. (2533). *พัฒนาคน แนะนำแนวทางเพื่อผู้จัดการ องค์กรและสถาบันการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- สุนันท์ นิลบุตร. (2536, ตุลาคม-ธันวาคม). การพัฒนาตนเอง. *วารสารครูปริทัศน์*, 7, 22-25.
- สุรีย์ สาองค์กุล. (2537). *จิตวิทยาสังคม*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุเมธ เดียวอิสเรศ. (2527). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลากรณ์. (2522). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.แสง
- เสนาะ ดิยาวารี. (2541). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวารี. (2544). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. (2532). *มนุษย์สัมพันธ์ในโรงงาน*. กรุงเทพฯ: เอช-เอนการพิมพ์.
- อัครวฤทธิ์ อุทัยรัตน์. (2537). *ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันท์ ตระกูลพลอย. (2543). *บัญญัติ 10 ประการ บริหารตนเอง บริหารคน*. กรุงเทพฯ: โปร-เอสเอ็มอี.
- อภิรดี วรานิชสกุล. (2545). *การสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา: โรงแรมมณเฑียร*. รายงาน โครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิวัฒน์ คล่องนาวา. (2552). *ความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม*. รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญาศาสตรมหา บัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอื้อบงอร นันทมนตรี. (2546). *การเปิดรับความพึงพอใจ และการได้รับประโยชน์ในข่าวสาร จาก สื่อประชาสัมพันธ์ภายในของพนักงานในองค์กร: กรณีศึกษาเครือเคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- Allen, R. K. (1977). *Organizational management through communication*. New York: Harper & Row.
- Blum, L. M., & Maylor, J. C. (1968). *Industrial psychology*. New York: Harper & Row.
- Crino, M. D., & Michael, C. W. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Report, 49*, 831-838.
- Durbin, A. J. (1984). *Foundation of organization behavior: An applied perspective*. Englewood: Prentice-Hall.
- Downs, C. W., & Michael, D. H. (1977). A factor study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication, 14*(2), 63-73.
- Ferratt, T. W. (1981, June). Overall job satisfaction: Is it a linear function of facet satisfaction. *Human Relation, 34*(3), 400-472.
- Goldhaber, G. M. (1979). *Organization communication*. Dubuque Iowa: WM. C. Brown Communication.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Leavitt, H. J. (1964). *Managerial psychology* (2nd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causals of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Osmo, W. (February, 2006). Organization communication research: Time for reflection. *In Communication Year Book, 4*, 56.
- Redding, W. C. (1972). *Employee-organization: The psychology of commitment*. New York: Academic.
- Schram, W. (1954). *The process and effects of mass communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Thayer, L. (1968). *Communication system*. Homewood Ill: Richard D. Irwin.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *Journal of Business Communication, 33*, 111-140.
- Yamane, T. (1967). *Elementary sampling theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้วิเคราะห์ในภาพรวมโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด คำตอบของท่านทุกข้อมีความสำคัญต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา

ตอนที่ 5 พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี 2. 25 – 35 ปี
 3. 36 – 45 ปี 4. 46 – 55 ปี
 5. 56 – 60 ปี

3. การศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 3. ปริญญาโทขึ้นไป

4. ระยะเวลาในการทำงาน ณ กรมทางหลวง

1. น้อยกว่า 1 ปี 2. 1 – 5 ปี
 3. 6 – 10 ปี 4. 11 – 15 ปี
 5. 16 – 20 ปี 6. มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

5. สถานภาพการทำงาน

1. ข้าราชการ 2. พนักงานราชการ
 3. ลูกจ้างประจำ

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบ

โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวที่ตรงกับประสบการณ์ของท่านมากที่สุด

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน					
1. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานและอธิบายงานชัดเจน					
2. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงานที่มอบหมาย					

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3. ผู้บังคับบัญชามีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
4. เมื่อมอบหมายงานผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถทำได้					
พฤติกรรมสื่อสารเพื่อตักเตือน					
5. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดผู้บังคับบัญชามีหลักฐานในการชี้แจง					
6. ผู้บังคับบัญชามีเหตุผลในการตักเตือน					
7. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดผู้บังคับบัญชาจะขอคำอธิบาย					
8. ผู้บังคับบัญชาให้แนวทางในการแก้ไขปัญหา					
พฤติกรรมสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา					
9. สามารถสอบถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา					
10. สอบถามรายละเอียดของการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
11. ผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน					
12. ผู้บังคับบัญชาชี้ข้อดี-เสีย ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
พฤติกรรมสื่อสารเพื่อติดตามผล					
13. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. ผู้บังคับบัญชาขอทราบอุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
15. ผู้บังคับบัญชารับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอ					
16. ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
พฤติกรรมสื่อสารเพื่อให้รักษาผลงานหรือกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพ					
17. ผู้บังคับบัญชาชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ					
18. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
19. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
20. ผู้บังคับบัญชากล่าวถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมาย					

ตอนที่ 3 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบ โดยเลือกเพียง**คำตอบเดียว**ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

รายการประเมิน	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
การรับรู้					
1. ท่านรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงาน					
2. ท่านรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชายอมรับในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
3. ท่านรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
4. ท่านรู้สึกที่เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน					

รายการประเมิน	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
สภาพแวดล้อม					
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
6. ความร่วมมือและประสานงานระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นไปในทิศทางที่ดี					
7. ความสัมพันธ์ในหน่วยงานของท่านมีความไว้วางใจและร่วมมือกันปฏิบัติงาน					
8. ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้					
9. ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ					
10. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
11. มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
12. องค์กรของท่านเปิดโอกาสในการออกความเห็นหรือเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร					
พฤติกรรมภายในองค์กร					
13. ท่านมีความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งข้อมูลขององค์กร					
14. ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างในเรื่องการพูดและการฟังให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
15. ผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
16. ผู้บังคับบัญชามีการชมเชย ยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคคลหรือทีมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย					

รายการประเมิน	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
17. ผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นกันเองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
18. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันตัดสินใจปัญหา					
19. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกับ ผู้บังคับบัญชาได้ทุกเมื่อ					
20. เปิดโอกาสให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เช่น ให้เข้ารับการอบรม/สัมมนา หรือศึกษาต่อ					

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบ

โดยเลือกเพียง**คำตอบเดียว**ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา					
1. การสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาทางลายลักษณ์ อักษรมีความชัดเจน ครบถ้วน					
2. การสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาทางวาจามีความ ชัดเจน					
3. การแนะนำของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อท่านเป็นสิ่ง ที่ยอมรับได้ต่อการนำไปปฏิบัติ					
4. การให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการต่างๆ					
5. การสื่อสารทั้งทางลายลักษณ์อักษรและทาง วาจามีความชัดเจนและครบถ้วน					
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำตอบเกี่ยวกับงานที่ ปฏิบัติได้					

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
การบูรณาการขององค์กร					
7. การได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการรับบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน					
8. การได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงบุคลากรใหม่ภายในองค์กร					
9. การได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายภายในหน่วยงานของท่าน					
10. การได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่					
11. การได้รับข่าวสารเกี่ยวกับค่าตอบแทน และผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร					
คุณภาพของสื่อ					
12. การสื่อสารด้วยถ้อยคำ (การเข้าประชุม การสั่งการทางวาจา และการพบปะพูดคุย)					
13. การสื่อสารด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (บันทึกข้อความ คำสั่ง หนังสือเวียน ประกาศ)					
14. การสื่อสารโดยผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (บอร์ดประชาสัมพันธ์)					
15. การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (เว็บไซต์ อีเมล การใช้โทรศัพท์ และโทรสาร)					
การสื่อสารในระดับเดียวกัน					
16. ความร่วมมือในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน					
17. การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรในรูปแบบไม่เป็นทางการ					
18. ความราบรื่นในการติดต่อประสาน และปฏิบัติงานเป็นทีม					

ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป					
19. การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของ รัฐบาลที่ส่งผลถึงองค์กร					
20. การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรม/ โครงการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
21. การได้รับความข่าวสารเกี่ยวกับความ เคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายใน องค์กรอยู่เสมอ					
ข้อมูลย้อนกลับของบุคคล					
22. การได้รับทราบผลการประเมินและการ ปฏิบัติงานของท่าน					
23. การปฏิบัติงานของท่านได้รับการยกย่องชมเชย					
24. การได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน					
25. การได้รับทราบข่าวสารในการปฏิบัติงานที่ รวดเร็ว ทันต่อการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 5 พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา

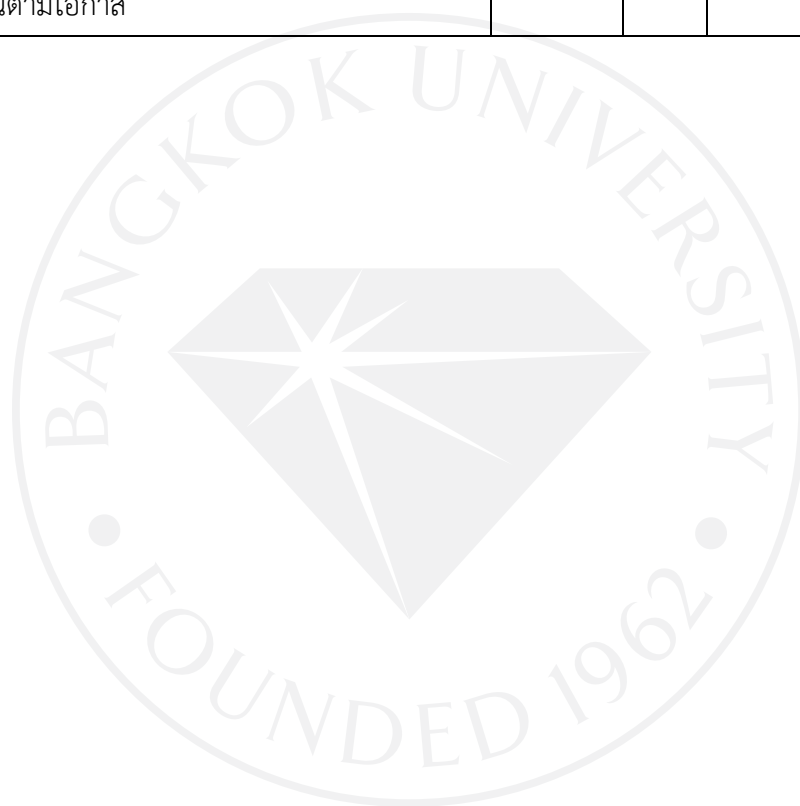
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบ

โดยเลือกเพียง**คำตอบเดียว**ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านวิชาชีพ					
1. ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม/สัมมนา ต่างๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน					
2. ท่านนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการ เรียนรู้ของตนเองมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					

พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3. เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
4. ท่านติดตามข่าวสารเกี่ยวกับวิชาชีพของท่าน					
5. ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
6. ต้องการรับความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ					
7. ท่านศึกษาแนวทางและวิธีการทำงานของผู้ที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำมาปรับใช้กับตนเอง					
ด้านจิตใจ					
8. ท่านพึงพอใจกับหน้าที่ที่ท่านได้ปฏิบัติอยู่					
9. ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง					
10. ท่านให้เกียรติแก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ					
11. ท่านสามารถสร้างกำลังใจแก่ตนเองและผู้อื่นได้เสมอ					
12. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี					
ด้านสังคม					
13. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
14. ต้องการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
15. ต้องการจูงใจและโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
16. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานได้จัดขึ้นเป็นประจำ					
17. เห็นผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					

พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
18. ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดี หรือ ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
19. มีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่าง จริงใจ					
20. แบ่งปันสิ่งของที่ระลึก ของฝาก แก่เพื่อน ร่วมงานตามโอกาส					





กรมทางหลวง

ประวัติกรมทางหลวง

กรมทางหลวงได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นกรมเมื่อวันที่ 1 เมษายน ร.ศ. 131 ตรงกับ พ.ศ. 2455 แต่เดิมนั้นจะมีแต่กรมคลอง ซึ่งอยู่ในกระทรวงเกษตราธิการ ล่วงมาจนถึงรัชสมัยของ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ยุบกรมคลองมาขึ้นกับกระทรวงโยธาธิการและใช้ชื่อว่า “กรมทาง” ให้เปลี่ยนชื่อกระทรวงโยธาธิการเป็นกระทรวงคมนาคมตามประกาศจัดราชการรัตนโกสินทร์ศก 131

วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2457 - ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้โอนแผนกทางน้ำของกรมทางไปให้กรมทน้ำ คือกรมชลประทานขึ้นในกระทรวงเกษตราธิการกรมทางจึงเหลืออยู่แต่กองทางบกเพียงอย่างเดียว โดยมีเจ้ากรมเป็นหัวหน้า

วันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ.2460 - ภายหลังที่ประเทศไทยได้ประกาศสงครามกับประเทศเยอรมัน ออสเตรีย – ฮังการี ก็ได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้กรมทางไปอยู่กับกรมรถไฟหลวง สังกัดกระทรวงพาณิชย์และคมนาคมขึ้นอยู่กับผู้บัญชาการรถไฟหลวง เพื่อสะดวกแก่กรมรถไฟหลวงและกรมทางที่จะได้ใช้วิศวกรที่มีเป็นชนชาติศัตรูที่ต้องถูกควบคุม เป็นเชลยศึกและปลดออกจากประจำการหลายคน ในสมัยนั้นมียางทางเอกเป็นหัวหน้ากรมทาง

วันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ.2475 - พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้รวมกระทรวงพาณิชย์และคมนาคม กับกระทรวงเกษตราธิการเข้าเป็นกระทรวงเดียวกันเรียกว่า "กระทรวงเกษตรและพาณิชย์การ" กรมรถไฟหลวง ซึ่งมีกรมทางรวมอยู่ จึงเปลี่ยนเป็นสังกัดกระทรวงเกษตรและพาณิชย์การ

วันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ.2476 - พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวให้ตราพระราชบัญญัติ จัดตั้งกระทรวง ทบวงกรม พุทธศักราช 2475 ยุบเลิกกระทรวงเกษตรและพาณิชย์การ กรมรถไฟหลวง ซึ่งมีกรมทางหลวงรวมอยู่ด้วย ไปสังกัดกระทรวงเศรษฐการ

วันที่ 18 กันยายน พ.ศ.2477 - พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างทาง และบำรุงรักษาทางหลวงพุทธศักราช 2477 ของกรมทางให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมโยธาเทศบาล สังกัดกระทรวงมหาดไทย

วันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ.2484 - ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล กองทางก็ได้ยกฐานะขึ้นเป็นกรมทางโอนสังกัดจาก กรมโยธาเทศบาล กระทรวงมหาดไทย มาสังกัดกระทรวงคมนาคม ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2484 แม้จะได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นกรมสังกัดกระทรวงคมนาคมแล้วก็ตามก็ยังไม่มีการดำเนินการเป็นของตนเอง ยังคงอาศัยอยู่ในกรมโยธาเทศบาลที่เชิงสะพานผ่านฟ้าลีลาศ จนถึงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2491 จึงได้ย้าย

ไปอยู่ ที่ถนนพระราม 6 ซึ่งเป็นที่ตั้งของกรมทางหลวงในปัจจุบัน และได้ทำพิธีเปิดอาคารที่ทำการของ กรมด้านถนนศรีอยุธยา เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2498

วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ.2495 - กรมทางหลวงได้เปลี่ยนชื่อเป็นกรมทางหลวงแผ่นดิน ตาม พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2495 สังกัดกระทรวงคมนาคม

วันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ.2506 - กรมทางหลวงแผ่นดินได้เปลี่ยนชื่อเป็นกรมทางหลวง สังกัด กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวงทบวง กรม พ.ศ. 2506

วันที่ 29 กันยายน พ.ศ.2515 จนถึงปัจจุบัน

กรมทางหลวงได้โอนไปสังกัดกระทรวงคมนาคม ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยลำดับดังนี้

- ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216
- พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534
- พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

ที่มา: กรมทางหลวง. (2555 ก). *ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมทางหลวง*. สืบค้นจาก

[http://www.doh.go.th/showlist.aspx?c_id=1&sc_id=.](http://www.doh.go.th/showlist.aspx?c_id=1&sc_id=)

แผนปฏิบัติการกรมทางหลวง

วิสัยทัศน์

มุ่งมั่นสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำด้านงานทาง เชื่อมโยงการขนส่งอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบโครงข่ายทางหลวง และเชื่อมโยงระบบขนส่งเพื่อสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ภาคการขนส่ง
 2. พัฒนาระบบโครงข่ายทางหลวง และเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
 3. กำกับ ดูแล ปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐานทางด้านการก่อสร้างและบำรุงรักษาทางหลวง เพื่อให้เกิดระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพ
 4. กำกับ ดูแล และปรับปรุงทางหลวง ให้เกิดความปลอดภัยต่อผู้ใช้เส้นทาง
 5. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อ พลวัตของการเปลี่ยนแปลงในเชิงบูรณาการ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี การบริการ สังคมและสิ่งแวดล้อม ประเด็นยุทธศาสตร์
1. การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงเพื่อรองรับระบบระบบโลจิสติกส์ภาคการขนส่ง
 2. การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3. การดูแลรักษา ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพโครงข่ายทางหลวงให้กระจายทั่วทุกภูมิภาค
4. การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงให้ได้มาตรฐานความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง
5. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร ตอบสนองสังคมและสิ่งแวดล้อม ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งสอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการรบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธา และไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ

กรมทางหลวงจึงได้จัดทำนโยบายของกรทางหลวง โดยยึด “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)” เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ สำหรับทุกหน่วยงานและตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม จากหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีองค์ประกอบ 10 ประการ ดังนี้

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและมีระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการ ปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากร ทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) การแสดงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถเรียนรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบต่อตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค (Equity) การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึ กอบรม และอื่นๆ

10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

นโยบายกรมทางหลวง

1. นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

1.1 มุ่งมั่นและส่งเสริมให้การเดินทางบนทางหลวงมีความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย เชื่อมต่อโครงข่ายการคมนาคมและลดต้นทุนโลจิสติกส์ เพื่อคืนความสุขให้แก่ประชาชนและเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

แนวทางปฏิบัติ

(1) เตรียมความพร้อมและเร่งรัดดำเนินการประกวดราคาก่อสร้างโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง 3 เส้นทาง ได้แก่ สายบางปะอิน – นครราชสีมา สายบางใหญ่ – กาญจนบุรี และสายพญา – มาบตาพุด ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2558 โดยให้เป็นไปอย่างรอบคอบและโปร่งใส

(2) เร่งรัดการเปิดใช้งานระบบจัดเก็บค่าผ่านทางแบบอัตโนมัติ (M-PASS) ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สายกรุงเทพฯ – ชลบุรี ให้เป็นไปตามแผน รวมถึงการเตรียมมาตรการรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในช่วงการเปิดใช้งานในระยะแรก

(3) จัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาทางหลวงรองรับพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษและด่านชายแดน ตลอดจนเร่งรัดดำเนินงานก่อสร้างทางเลี่ยงเมืองแม่สอด พร้อมสะพานข้ามแม่น้ำเมยแห่งที่ 2 จังหวัดตาก ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

(4) เร่งรัดดำเนินการก่อสร้างบูรณะทางหลวงและปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพการจราจรบนโครงข่ายทางหลวงอาเซียนและจุดเชื่อมต่อการเดินทางระหว่างประเทศที่สำคัญ พร้อมทั้งตรวจสอบและปรับปรุงการติดตั้งป้ายและเครื่องหมายจราจรให้มีความถูกต้องและชัดเจน เพื่อรองรับการเดินทางขนส่งระหว่างประเทศ

(5) เพิ่มความปลอดภัยให้กับประชาชนผู้ใช้รถใช้ถนน โดยดำเนินการทั้งมาตรการเชิงรุก เช่น การออกแบบถนนอย่างปลอดภัย (Safe Road Design) การตรวจสอบความปลอดภัยทางถนน (Road Safety Audit) และมาตรการเชิงรับ เช่น การตรวจสอบและแก้ไขจุดอันตรายบนทางหลวง (Black Spot) อย่างเป็นรูปธรรม

(6) จัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาจุดพัก รถบรรทุกบนโครงข่ายทางหลวงสายหลัก เพื่อวางกรอบและทิศทางการดำเนินต่อไป

1.2 มุ่งเน้นการพัฒนาและบำรุงรักษาทางหลวงที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและรักษาประโยชน์ของชุมชน สังคม และประเทศชาติ

แนวทางปฏิบัติ

(1) วางแผนและคัดเลือกโครงการที่จำดำเนินการ ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญและบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าในการลงทุน สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและตอบสนองความต้องการของประชาชนในทุกภูมิภาคของประเทศอย่างเท่าเทียมกัน

(2) ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นกับการบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการให้ประชาชนทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาทางหลวง ตั้งแต่การวางแผน การสำรวจ และออกแบบการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน การก่อสร้าง และการบูรณะบำรุงรักษาทางเพื่อลดผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของประชาชน

(3) การปรับปรุงภูมิทัศน์และการปลูกต้นไม้ในเขตทางหลวงให้คำนึงถึงความปลอดภัยในการสัญจรของผู้ใช้ทางเป็นสำคัญ เช่น ระยะเวลาปลอดภัย (Clear Zone) ระยะการมองเห็น (Sight Distance) ตลอดจนดูแลรักษาและการปรับปรุงเพิ่มมาตรฐานทางหลวงในอนาคต

1.3 เร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

(1) วางแผนการดำเนินงานอย่างบูรณาการและเพิ่มการกำกับติดตาม เพื่อเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะงบประมาณตามมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล

(2) เร่งรัดการจัดหาที่ดินสำหรับการก่อสร้างโครงการต่างๆ พร้อมทั้งบริหารงบประมาณจัดกรรมสิทธิ์ที่ดินให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) เร่งรัดเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Government Procurement : e – GP) ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นไปตามระเบียบราชการ

2. นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1 มุ่งมั่นการให้บริการที่สะดวกและทันสมัย ด้วยความโปร่งใสและสุจริต เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค
แนวปฏิบัติ

(1) ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นช่องทางที่ประชาชนจะสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกรมทางหลวงได้อย่างทั่วถึง และเป็นช่องทางที่กรมทางหลวงจะสามารถรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

(2) สนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำผลที่ได้รับมาดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วน รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานในอนาคต

(3) ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการและแนวทางการขออนุญาตต่างๆ ให้แก่ประชาชนอย่างถูกต้อง ครบถ้วนทั่วถึง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง โดยกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อให้การบริการแก่ประชาชนเป็นไปอย่างรวดเร็ว เสมอภาค และมีความโปร่งใส

2.2 มุ่งมั่นในการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางปฏิบัติ

(1) รณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของกรมทางหลวงทุกระดับให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยไม่เลือกปฏิบัติ

(2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดริเริ่มในการแสวงหาช่องทางใหม่และพัฒนาการให้บริการที่สะดวก ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) กำหนดมาตรฐานการให้บริการต่างๆ และจัดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบข้อมูลการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ

3. นโยบายด้านองค์การ

3.1 มุ่งมั่นและส่งเสริมการบริหารจัดการให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรชั้นนำด้านงานที่มีสมรรถนะสูงและยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

แนวทางปฏิบัติ

(1) ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นของรัฐ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ จลลดจนหน่วยงานด้านสาธารณูปโภคต่างๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท เป็นต้น ในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมทางหลวงให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรค

(2) มอบอำนาจและลดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน

(3) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสร้างวัฒนธรรมในการแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่

(4) ส่งเสริมและสร้างความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานต่างๆ โดยให้จัดทำแผนและพัฒนากลไกการบริหารความเสี่ยง รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ตลอดจนการวางแผนป้องกันและควบคุมความเสี่ยง

(5) มุ่งเน้นการบริหารและปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา และใช้ดัชนีวัดการปฏิบัติงาน (KPI) เป็นเครื่องมือในการวางแผนควบคุม และติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

(6) พัฒนากลไกการแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลที่สำคัญของหน่วยงานภายในกรมทางหลวง เช่น สำนักแผนงาน สำนักบริหารบำรุงทาง สำนักอำนวยการความปลอดภัย เพื่อให้การบริหาร

จัดการข้อมูลในภาพรวมและการใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันในการดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(7) เร่งรัดการยกระดับประสิทธิภาพความรวดเร็ว (Speed) และความสม่ำเสมอ (Reliability) ในการให้บริการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตของกรมทางหลวง

3.2 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านงานทางและการบริหารจัดการ ให้สามารถนำมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล

แนวทางปฏิบัติ

(1) ส่งเสริมการวิจัยค้นคว้าและติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับการนำยางพารามาใช้เป็นส่วนผสมในวัสดุงานทาง การหมุนเวียนวัสดุโครงสร้างชั้นทางเดิมกลับมาใช้งานใหม่ และการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในการก่อสร้างผิวทาง

(2) ส่งเสริมการพัฒนาและประยุกต์ใช้แนวทางการให้เอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนและบริหารจัดการทางหลวง เช่น การลงทุนและบริหารจัดการจุดแวะพักริมทางบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง การจ้างเอกชนบำรุงรักษาทางตามคุณภาพงาน (Performance Based Contract) เป็นต้น เพื่อลดภาระด้านงานงบประมาณและบุคลากร ตลอดจนเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ

(3) จัดให้มีเวทีสำหรับเผยแพร่ผลงานวิจัยต่างๆ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำความรู้ไปปฏิบัติและพัฒนางานด้านต่างๆ ของกรมทางหลวง

(4) ส่งเสริมความร่วมมือด้านงานวิจัยกับองค์กรหรือสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาแนวคิดสมัยใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทางหลวง

3.3 ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการดำเนินงานให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม

แนวทางปฏิบัติ

(1) ให้ความสำคัญมากขึ้นต่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเกี่ยวกับภารกิจและผลการดำเนินงานโครงการที่สำคัญของกรมทางหลวง ให้ไปสู่ประชาชนในวงกว้างอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการหรือ Roadmap เพื่อจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

(2) สร้างความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนในระดับพื้นที่ เพื่อเป็นเครือข่ายด้านการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

(3) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผ่านสื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้มีความทันสมัยและน่าสนใจยิ่งขึ้น รวมถึงสะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีของกรมทางหลวงต่อประชาชน

4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

3.1 สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

แนวทางปฏิบัติ

(1) จัดทำกรอบอัตรากำลังและโครงสร้างอัตรากำลังที่ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจของกรมทางหลวง

(2) มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์และจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

(3) ส่งเสริมให้ข้าราชการใหม่ได้มีโอกาสเรียนรู้งานในสายงานต่างๆ เพื่อให้เข้าใจหลักพื้นฐานก่อนจะส่งไปปฏิบัติราชการยังหน่วยงานต่างๆ

(4) จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับอย่างทั่วถึง ให้มีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบต่างๆ ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน รวมถึงทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

(5) ให้ความสำคัญกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการแจ้งผลให้ทราบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

4.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคลากรตามความรู้ ความสามารถบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม

แนวทางปฏิบัติ

(1) ส่งเสริมการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน

(2) พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) พร้อมเปิดเผยให้ทราบทั่วกัน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาการทำงานเพื่อการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

(3) จัดทำแผนพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต

4.3 ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขในการทำงาน

แนวทางปฏิบัติ

(1) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความสุขอนามัยที่ดี ทั้งในเรื่องของสถานที่ทำงาน รวมถึงบ้านพักอาศัยของกรมทางหลวง พร้อมทั้งจัดหาหรือปรับปรุงอุปกรณ์และเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีความทันสมัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

(2) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น การบริการรถรับส่ง การมอบทุน การศึกษาของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้แก่บุตรของข้าราชการ เป็นต้น

(3) จัดกิจกรรมหรือการบริการเพื่อสร้างเสริมสุขภาพแข็งแรงแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความรักสามัคคีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

(4) สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับที่ทำงานอย่างทุ่มเท หรือผู้มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ

ที่มา: ชูศักดิ์ เกวี. (2558). *นโยบายกรมทางหลวง 2558* [จุลสาร]. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.

การสื่อสารภายในกรมทางหลวง

ระบบการสื่อสารข้อมูลของกรมทางหลวงในอดีตจะติดต่อการสื่อสารจากกรมทางหลวงส่วนกลางไปยังหน่วยงานของกรมทางหลวงในส่วนภูมิภาค โดยใช้ระบบวิทยุสื่อสารในข่ายของกรมทางหลวง โทรศัพท์ทางไกล โทรศัพท์ภายใน เครื่องโทรสาร และพัสดุภัณฑ์จากไปรษณีย์

กรมทางหลวงได้ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล และการใช้บริการอินเทอร์เน็ต ในปี พ.ศ.2547 รวมทั้งเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล เพื่อให้สามารถรองรับการใช้ระบบงานต่างๆ เช่น ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสาร ระบบบริหารเครื่องจักร รวมถึงการใช้บริการอินเทอร์เน็ต ที่เชื่อมโยงจากกรมทางหลวงในส่วนกลางไปยังหน่วยงานกรมทางหลวงในภูมิภาค ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย

ปัจจุบัน กรมทางหลวงใช้ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลหลัก ผ่านทางโครงข่ายกระทรวงคมนาคม (MOTENT) โดยมีระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลสำรอง (Backup Link) เพื่อรองรับการสื่อสารข้อมูลและป้องกันกรณีเกิดปัญหาขัดข้องต่อระบบสื่อสารข้อมูลหลัก (MOTENT) ในการใช้ระบบสารสนเทศของกรมทางหลวง การประชุมทางไกล (Video Conference) และใช้โทรศัพท์ผ่านระบบเครือข่าย (VoIP) ให้สามารถทำงานผ่านระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่ติดขัด ละมีประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน ซึ่งจะหมดสัญญาลงในวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2557 กรมทางหลวงจึงจำเป็นต้องจัดทำโครงการระบบสื่อสารข้อมูลสำรอง (Backup Link) เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกรมทางหลวงกับหน่วยงานส่วนภูมิภาค

การสื่อสารภายในกรมทางหลวงจะแบ่งตามสายงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และเป็นระบบ โดยจะปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัดของแต่ละหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ดังนี้

คำสั่งปฏิบัติงาน จะมาจากหัวหน้าสายงาน คือ

- การกำหนดแผนที่จะปฏิบัติงาน
- การประชุมภายในหน่วยงาน
- การสั่งการ (มอบหมายหน้าที่)
- รายงานการประชุม
- หนังสือเวียน/บันทึก
- คำสั่ง
- การดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

ช่องทางในการนำเสนอข่าวสาร คือ

- ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
- เครื่องโทรสาร (Fax)
- โทรศัพท์เคลื่อนที่
- การติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์ภายใน
- อีเมล/อินเทอร์เน็ต
- การพบปะพูดคุย

ข่าวสารที่ทางกรมทางหลวงจะนำเสนอต่อผู้ปฏิบัติงาน คือ

- นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการประชุม
- นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับสวัสดิการ
- นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- นำเสนอข่าวสารจากส่วนราชการต่างๆ
- นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับคำสั่ง/ระเบียบ
- นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมภายในองค์กร
- นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการจัดสัมมนา/อบรม
- นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาเพิ่มเติม และทุนการศึกษา

กรมทางหลวงมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร คือ สำนักงานประชาสัมพันธ์ และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

สำนักงานประชาสัมพันธ์ มีบทบาทหน้าที่ คือ

- จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายของกรม กระทรวง และนโยบาย

ของรัฐบาล

- ผลิตข่าว / สื่อต่างๆ เพื่อเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์กรมทางหลวงในรูปแบบต่างๆ
- ส่งเสริมและดำเนินการเพื่อสนับสนุนภาพลักษณ์ที่ดีของกรมให้เกิดขึ้นต่อสาธารณชน
- ดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน สื่อ และท้องถิ่น กรณีที่มีโครงการก่อสร้าง

ตัดผ่านอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

- กำกับดูแลศูนย์บริการประชาชนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย โดยรับเรื่องราวร้องทุกข์ชี้แจงปัญหา และตอบ ข้อร้องเรียนต่างๆ ผ่านสื่อมวลชน และ Call Center
- จัดนิทรรศการ การประชุม วารสาร หนังสือ เพื่อเผยแพร่ผลงานของกรม
- เป็นศูนย์กลางบริการด้านข้อมูลข่าวสารข้อมูลการดำเนินงานของกรม เกี่ยวกับโครงการพัฒนา

ทางหลวง และภารกิจอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของประเทศ ตลอดจนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของกรมสู่ สาธารณชนต่างๆ อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

- ให้บริการโสตทัศนูปกรณ์เพื่อเผยแพร่ผลงานของกรม
- เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับงานวิศวกรรมงานทาง และการดำเนินงานตามภารกิจของกรม

กลุ่มบริหารคอมพิวเตอร์และเครือข่าย

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทหน้าที่ คือ

- บริหารจัดการระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล
- บริหาร จัดการระบบการเข้าใช้เครือข่ายสื่อสารข้อมูลกรมทางหลวง
- พัฒนาและปรับปรุงระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล กรมทางหลวง ให้รองรับการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศของกรมทางหลวงอย่างมีประสิทธิภาพ

- กำหนดมาตรการ ควบคุม กำกับ การต่อเชื่อมเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ต่างๆ เข้ากับ

เครือข่ายกรมทางหลวง

ที่มา: กรมทางหลวง. (2555 ข). *ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ*. สืบค้นจาก

http://www.doh.go.th/showlist.aspx?c_id=1&sc_id=3&cc_id=1618.

ประวัติเจ้าของผลงาน

ชื่อ – นามสกุล นางสาว นันทิกานต์ เต็มกันทา
อีเมล the.kwanzas@hotmail.com
ประวัติการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี
 แผนก ศิลป์ – คำนวณ
 ปริญญาตรี คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
 วิชาเอก วิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์
 วิชาโท ศิลปะการแสดง
ประสบการณ์การทำงาน นักศึกษาฝึกงาน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
 ฝ่ายพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษ สำนัก MCOT ACADEMY
 สายงานโทรทัศน์
 ตั้งแต่วันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2556 ถึง วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2557

Temkantha, N. M.Com.Arts (Strategic Communications), February 2016,

Graduate School, Bangkok University.

A Study of The Relationship Between Subordinates' Satisfaction on The
Communication Behavior of Superior, Organizational Climate, and Subordinates Self-
Development (116 pp.)

Advisor: Asst.Prof.Pornprom Chomngam, Ph.D.

ABSTRACT

The objective of this research is to examine the relationship between of subordinates' satisfaction towards communication behavior of the superior and to examine the relationship between their satisfaction towards the organizational climate and their self-development. Four hundred samples were divided into 186 civil servants, 94 government employees, and 120 permanent staff working in the Department of Highways. The sample were being selected by using random sampling proportion The survey was tabulated and analyzed by using Pearson Correlation.

The results showed that the 1) there is a positive relationship between subordinates' satisfaction toward superiors' communication behavior at a significance level of 0.01; 2) there is a positive relationship between subordinates' satisfaction toward organizational climate at a significance level of 0.01; and 3) there is a positive relationship between superior' communication satisfaction and their self-development at a significance level 0.01.

Approved: _____

Thesis Advisor

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(อาจารย์อภิญญา จุลพิสิฐ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลิ้มลาวัลย์)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ดร.ปฐมมา สตะเวทิน)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร