

การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
ของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซีเมนต์ไทย



นายสกนธ์ นาคใหม่

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวาทวิทยา ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง

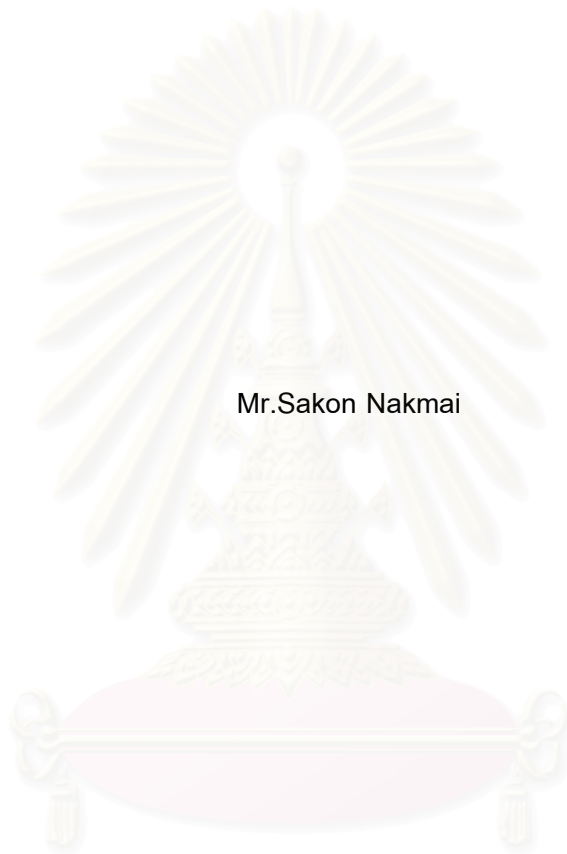
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-3167-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

SUPERIORS AND SUBORDINATES' PERCEPTIONS TOWARD SUPERIORS'
COMMUNICATION COMPETENCE OF
THE SIAM CEMENT DISTRIBUTION BUSINESS GROUP



Mr.Sakon Nakmai

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Speech Communication**

Department of Speech Communication and Performing Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-17-3167-1

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการ
สื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซีเมนต์ไทย
โดย นายสกนธ์ นาคใหม่
สาขาวิชา วาทยวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย)

..... กรรมการ
(อาจารย์ศราวุธ แสงจันทร์)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สภานิติบัญญัติ : การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของ
 ผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย ซีเมนต์ไทย (SUPERIORS AND SUBORDINATES'
 PERCEPTIONS TOWARD SUPERIORS' COMMUNICATION COMPETENCE OF THE SIAM
 CEMENT DISTRIBUTION BUSINESS GROUP) อ.ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม,
 224 หน้า, ISBN 974-17-3167-1

การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ
 ความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของ
 ผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของ
 ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย
 ซีเมนต์ไทย ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ตอบจากกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาจำนวน
 43 คน และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 261 คน ซึ่งเป็นพนักงานใน 5 บริษัท ที่สังกัดกลุ่มธุรกิจจัด
 จำหน่าย ซีเมนต์ไทย นอกจากนี้ผู้วิจัยยังสัมภาษณ์เจาะลึกเพิ่มเติม ผู้บังคับบัญชา 10 คน
 และผู้ใต้บังคับบัญชา 10 คน ที่ทำงานในบริษัทดังกล่าว

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ความสามารถในการ
 สื่อสาร ของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและ
 ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันอย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถ
 ในการสื่อสารสูงกว่าระดับการรับรู้ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของ
 ผู้บังคับบัญชา

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา..... วททวิทยาและสื่อสารการแสดง..... ลายมือชื่อนิติ.....
 สาขาวิชา..... วททวิทยา..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
 ปีการศึกษา..... 2545..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##4485131028: MAJOR SPEECH COMMUNICATION

KEYWORD: SUPERIORS AND SUBORDINATES / PERCEPTIONS / TOWARD SUPERIORS /
COMMUNICATION COMPETENCE / THE SIAM CEMENT DISTRIBUTION BUSINESS GROUP

SAKON NAKMAI: SUPERIORS AND SUBORDINATES' PERCEPTIONS TOWARD
SUPERIORS' COMMUNICATION COMPETENCE OF THE SIAM CEMENT DISTRIBUTION
BUSINESS GROUP. THESIS ADVISOR: NONGLUCK SRIUSSADAPORN CHAROENNGAM,
Ph.D., Asst. Prof. 224 Pp. ISBN 974-17-3167-1

The purposes of this survey research were to study superiors' self perception of their communication competence, to investigate subordinates' perception toward the superiors' communication competence, and to compare the superiors' self-perception of communication competence with the subordinates' perception toward superiors' communication competence in the Siam Cement Distribution Business Group. Questionnaire data of 43 superiors and 261 subordinates from 5 companies in the business group were collected period. In addition, 10 in-depth interviews with superiors and 10 in-depth interviews with subordinates in these 5 companies were conducted.

Results of the study showed that superiors and subordinates' perception toward superiors' communication competence were at the "high" level. However their levels of perception were found to be significantly different at the level of .05. That is, the superiors' self perception toward their level of communication competence were found to be at the higher level than the subordinates' perception toward their superiors level of communication competence.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Department Speech Communication and Performing Arts Student's signature.....
Field of Study Speech Communication..... Advisor's signature.....
Academic year 2002..... Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ของผู้วิจัย สำหรับการสนับสนุนในเรื่องการศึกษา ทั้งให้ความรัก ความเอาใจใส่ และความห่วงใย แก่ผู้วิจัยตลอดมา

กราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ให้ความเอาใจใส่ดูแล และเป็นแรงผลักดันในการทำวิทยานิพนธ์ ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จลงด้วยดี อีกทั้งขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่งแก่ผู้วิจัย กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย กรรมการวิทยานิพนธ์ สำหรับคำแนะนำในการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ และกราบขอบพระคุณอาจารย์ศรายุทธ แสงจันทร์ กรรมการวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาและสละเวลาอันมีค่าจากงานประจำ ที่มากมาย เพื่อให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับกลุ่มองค์กรที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล

ขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดงทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่างๆ และให้ความเมตตากรุณาแก่ผู้วิจัยตลอดสองปีการศึกษา ขอขอบคุณภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ทำให้ผู้วิจัยได้รู้จักกับเพื่อนๆ และน้องๆ วาทวิทยารุ่นที่ 4 ทั้ง 14 คน คือ น้ำผึ้ง จุ่ม สัมเป้น กิตติ์ พ่อม นัท เงามะ เอ้ หลิว ตาล เหมียว ก๊ก วรรณ และนัน ที่มีความหลากหลายในความรู้ด้านต่างๆ แต่มารวมกันได้เป็นหนึ่งเดียว และได้ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องขอขอบคุณ คุณปภัศตรา ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม (น้ำผึ้ง) สำหรับการเป็นเพื่อน ที่แสนดีและจริงใจตลอดระยะเวลาสองปีที่ได้รู้จักกันมา คอยให้ความช่วยเหลือแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ในทุกๆ เรื่อง อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหา ให้กำลังใจ และแจ้งข่าวสารในเรื่องต่างๆ ในช่วงการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณพี่ๆ บรรณารักษ์ห้องสมุด และพี่ๆ ที่ศูนย์คอมพิวเตอร์ คณะนิเทศศาสตร์สำหรับการช่วยเหลือในการค้นหาข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการใช้คอมพิวเตอร์ พี่สุภาและพี่อ้อย เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย คณะนิเทศศาสตร์สำหรับการให้ข้อมูลและคำแนะนำเกี่ยวกับวิทยานิพนธ์ พี่คิด พี่สมใจ พี่สุชาติ สำหรับความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ตลอดระยะเวลาของการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณ อาจารย์ทรศนะ ใจชุ่มชื่น เพื่อนจิตวิทยารุ่น 18 ที่แสนดี ที่ช่วยแนะนำและให้ข้อคิด พร้อมทั้งให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ทุกคน ที่แสดงความห่วงใยและเป็นกำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณ คุณรดาพร อิศริยาอำไพ ผู้จัดการสำนักงานการบุคคลค้ำวัสดุชิเมนต์ไทย ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บข้อมูล คุณวัลลภา ชุตินาทรังสี ที่ช่วยแนะนำและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล คุณวารภรณ์ สาระนิตย์ (พี่เอ้) คุณรัฐพล ศิริภคมนตรี (น้องชวน) และพนักงานในสำนักงานการบุคคลทุกท่านที่ให้ข้อมูลและช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องขอขอบคุณพนักงาน ในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย ทุกท่านที่เห็นความสำคัญและกรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมแก่ผู้วิจัยในครั้งนี้

สกันท์ นาคไหม่

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ปัญหาที่วิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 ความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย.....	7
2.2 วัฒนธรรมองค์กร ของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย.....	10
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้.....	11
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสาร.....	16
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บังคับบัญชาในเชิงพฤติกรรมการสื่อสาร.....	20
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	31
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	31
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	31
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	33
3.4 การทดสอบเครื่องมือ.....	39
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่		
4	ผลการวิจัย.....	46
	4.1 ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....	46
	4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
5	สรุปอภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	167
	5.1 สรุปผลการวิจัย.....	168
	5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	176
	5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ.....	186
	รายการอ้างอิง.....	189
	ภาคผนวก.....	194
	ภาคผนวก ก บริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย.....	195
	ภาคผนวก ข CDC Change Plan.....	198
	ภาคผนวก ค จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา ของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร (ณ 1 ม.ค.46).....	199
	ภาคผนวก ง แบบสอบถามการวิจัยนักร้อง.....	200
	ภาคผนวก จ แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยจริง.....	208
	ภาคผนวก ฉ แบบบันทึกการสัมภาษณ์.....	219
	ภาคผนวก ช จดหมายขอความอนุเคราะห์องค์กรในการเก็บข้อมูล.....	220
	ภาคผนวก ซ จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม การวิจัยนักร้อง.....	221
	ภาคผนวก ฌ จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ที่ใช้ในการวิจัยจริง.....	222
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	224

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	แสดงจำนวนประชากรที่ส่งแบบสอบถาม จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ควรจะได้ แบบสอบถามคืน และจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจริง.....	33
4.1	แสดงลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชา.....	47
4.2	แสดงลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้ใต้บังคับบัญชา.....	48
4.3	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสาร เชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย).....	50
4.4	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร).....	51
4.5	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร).....	52
4.6	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา).....	53
4.7	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา).....	54
4.8	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร).....	55
4.9	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรชนีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร).....	56

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.10 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร).....	57
4.11 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 9 การฟัง).....	58
4.12 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 10 การพูด).....	59
4.13 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 11 การเขียน).....	60
4.14 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ).....	61
4.15 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน).....	62
4.16 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ).....	63
4.17 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ).....	64
4.18 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 16 การประชุม).....	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.19	แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร.....	68
4.20	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	70
4.20.1	แสดงการทดสอบเป็นรายคู่ของช่วงอายุที่ต่างกันของผู้บังคับบัญชาในการรับรู้ระดับความสามารถในการสื่อสารของตนเอง.....	73
4.20.2	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	75
4.21	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายฯ.....	78
4.21.1	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายฯ.....	82
4.22	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย).....	84
4.23	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร).....	85
4.24	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร).....	86
4.25	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา).....	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.26	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรwxนี้กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา).....	88
4.27	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรwxนี้กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร).....	89
4.28	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรwxนี้กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร).....	90
4.29	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรwxนี้กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร).....	91
4.30	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรwxนี้กลุ่มที่ 9 การฟัง).....	92
4.31	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรwxนี้กลุ่มที่ 10 การพูด).....	93
4.32	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรwxนี้กลุ่มที่ 11 การเขียน).....	94
4.33	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรwxนี้กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ).....	95
4.34	แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรwxนี้กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน).....	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.35 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ).....	97
4.36 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ).....	98
4.37 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรรชนีกลุ่มที่ 16 การประชุม).....	99
4.38 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา.....	102
4.39 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาชาย และหญิง ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา.....	104
4.39.1 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาชาย และหญิง ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์.....	106
4.39.2 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาชาย และหญิง ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงเชิงทักษะ.....	108
4.40 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	113
4.40.1 แสดงการทดสอบเป็นรายคู่ของช่วงอายุที่ต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการรับรู้ระดับความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา.....	116
4.40.2 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน (ดรรรชนีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ).....	117
4.41 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายฯ.....	119

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.41.1	แสดงการทดสอบเป็นรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทต่างกัน ต่อระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา 123
4.41.2	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจ จัดจำหน่ายฯ ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์..... 126
4.41.3	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจ จัดจำหน่ายฯ ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ..... 130
4.42	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา 135
4.42.1	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรรชนีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย..... 137
4.42.2	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรรชนีกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร..... 138
4.42.3	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรรชนีกลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร..... 139
4.42.4	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรรณีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา..... 140
4.42.5	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรรณีกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา..... 141

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.42.15 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาของดรรรชนีกลุ่ม 16 การประชุม.....	151
4.43 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย จำกัด, CDC).....	152
4.44 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด จำกัด, CSM).....	154
4.45 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก จำกัด, CRC).....	156
4.46 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด, CTL).....	158
4.47 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด, SCT).....	160
4.48 แสดงภาพรวมของการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละบริษัท.....	162

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมทั้งทางด้านความคิดและ การแสดงอารมณ์ของบุคคล ซึ่ง Bandura นักจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ได้กล่าวไว้ อย่าง น่าสนใจว่า ถ้าบุคคลรับรู้ความสามารถของตนเองไม่ถูกต้องจะทำให้เกิดผลเสียต่อตนเอง คือ คนที่ ประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินไป เมื่อเกิดความล้มเหลวจะทำให้ไม่มั่นใจ ใน ความสามารถของตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจทำงานต่างๆ ในโอกาสต่อไป ส่วนคนที่ประเมิน ความสามารถของตนเองต่ำเกินไปจะไม่พยายามเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตนเอง เกิด ความท้อถอยได้ง่ายเมื่อเกิดอุปสรรค ดังนั้น การที่บุคคลประเมินและรับรู้ความสามารถของตนเอง ได้อย่างเหมาะสม คือประเมินและรับรู้ความสามารถของตนเองใกล้เคียงกับความเป็นจริงหรือสูง กว่าความเป็นจริงเพียงเล็กน้อยจะทำให้บุคคลนั้นสามารถประสบความสำเร็จในการทำงาน (Bandura, 1986)

ในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ความสามารถในการสื่อสาร (Communication competence) จึงเป็นคุณสมบัติพื้นฐานสำคัญที่ ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรพึงมี (นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม, 2543) โดยเฉพาะในระดับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานในองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทักษะ และความสามารถในการสื่อสารเพื่อใช้ในการบังคับบัญชา กำหนด และสั่งการให้แผนงานต่างๆ ดำเนินไปตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงต้องใช้ความสามารถในการสื่อสารที่มีอยู่ในตนเอง สื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ เพื่อกำหนดพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง ทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

ดังนั้นการรับรู้ตนเองในเรื่องความสามารถในการสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับ ผู้บังคับบัญชา แต่เนื่องจากการรับรู้เป็นกระบวนการทางความคิดที่สลับซับซ้อน ซึ่งอาจให้ภาพ ที่ เห็นแตกต่างไปจากสภาพที่เป็นอยู่จริง จึงทำให้การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึง มักจะแตกต่างกันด้วย (Luthans, 1992) ซึ่งการได้ทราบถึงระดับความสามารถในการสื่อสารของ

ผู้บังคับบัญชาโดยการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชา และการประเมินในมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ความสามารถของตนเองทั้งในมุมมองของตนเอง และมุมมองของผู้อื่นว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันมาก-น้อยเพียงใดและอย่างไร

ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้จึงสนใจที่จะนำลักษณะของความสามารถในการสื่อสารที่ได้จากงานวิจัยต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) และความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (Tactic Communication) (รายละเอียดจะกล่าวถึงในบทที่ 2) มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการหากรณีชีวิตเพื่อศึกษาการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นการให้ผู้บังคับบัญชาบอกการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของตนเอง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบอกถึงลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งผู้วิจัยต้องการให้ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นประโยชน์จริงต่อองค์กรที่ศึกษา ผู้วิจัยเลือกองค์กรที่จะศึกษาในครั้งนี้คือ กลุ่มบริษัทธุรกิจจัดจำหน่าย ของเครือซิเมนต์ไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยมีเหตุผล 3 ประการคือ

1. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความแข็งแกร่ง มั่นคง และเก่าแก่ยาวนานกว่า 80 ปี และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย เช่น ได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดการปฏิบัติตามหลักการบรรษัทภิบาล (Best Practices on Corporate Government Award) รางวัลระบบการบริหารคุณภาพ (ISO 9000) จากสำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม (สมอ.) เพื่อเป็นการยืนยันให้บริษัทต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป (วิรัตน์ แสงทองคำ, 2543) จึงเป็นที่น่าสนใจว่า ลักษณะองค์กรแบบนี้ รูปแบบและกระบวนการสื่อสารส่งผลให้บุคคลในองค์กร มีความสามารถในการสื่อสารมากน้อยเพียงใด และการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
2. เป็นองค์กรที่ผู้วิจัยเคยปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงมีความคุ้นเคยและเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการให้ผลการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่ผู้วิจัยเคยปฏิบัติงานอยู่ และจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบว่าแต่ละฝ่ายมีการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

3. ปัจจุบันเครือซิเมนต์ไทยมีนโยบายการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture Change) ซึ่งนโยบายนี้เกิดขึ้นประมาณกลางปี 2544 โดยจะมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็น “THE BEST” (รายละเอียดจะกล่าวถึงในบทที่ 2) เพื่อให้สามารถดำเนินการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนครั้งนี้คือ การปรับเปลี่ยนการสื่อสารภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ (Communication Change Plan) ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่า ในช่วงระยะเวลาที่องค์กรมีการวางแผนงานต่างๆ ในการปรับเปลี่ยนนั้น การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของคนในองค์กรก่อนที่จะมีการดำเนินการเพื่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปนั้นเป็นอย่างไร และในอนาคตหลังจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแล้วการสื่อสารจะเป็นอย่างไร

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมด จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่องการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายเครือซิเมนต์ไทย เพราะกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายนี้จะเน้นการปฏิบัติงานด้านการค้า การขนส่ง และการให้บริการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มากกว่ากลุ่มธุรกิจอื่นๆ ของเครือซิเมนต์ไทย จึงเป็นที่น่าสนใจว่ากลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายของเครือซิเมนต์ไทยนี้ น่าจะมีการบริหารจัดการที่ทำให้บุคคลภายนอกยอมรับและเชื่อถือตลอดมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการสื่อสารของบุคคลในองค์กรในการสื่อสารเพื่อการรับรู้ที่ตรงกัน และข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนนโยบายการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของเครือซิเมนต์ไทย และยังเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร อีกทั้งสามารถนำไปใช้และอ้างอิงในการศึกษาองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะ ในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย
2. เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย
3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย

ปัญหานำวิจัย

1. การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย เป็นอย่างไร
2. การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย เป็นอย่างไร
3. การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย” นี้ ผู้วิจัยได้เลือก กลุ่มตัวอย่างจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับส่วนและระดับแผนกที่ปฏิบัติงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร จาก 5 บริษัทคือ บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย จำกัด (CDC) บริษัทซิเมนต์ไทย การตลาด จำกัด (CSM) บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก จำกัด (CRC) บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด (CTL) และ บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด (SCT) โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2545 ถึงเดือนมกราคม 2546

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง การมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการสื่อสารในการทำงานอย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบของความสามารถในการสื่อสาร 2 มิติดังนี้
ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเข้าใจความหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ในองค์กร และสามารถปรับใช้ได้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เช่น การเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจบุคคลอื่น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ คนในวัฒนธรรมซึ่งแปรเปลี่ยนไปในแต่ละองค์กร

ความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ หมายถึง ทักษะที่นำมาใช้ในการ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสมาชิกในองค์กร เช่น ทักษะการสั่งงาน ทักษะในการให้คำแนะนำ เป็นต้น

2. กลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย หมายถึง กลุ่มบริษัทที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ ธุรกิจ การค้าและการบริการ ทั้งใน และต่างประเทศ รวมทั้งการขนส่ง กระจายสินค้า และ คลังสินค้า
3. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรในระดับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารระดับ ต่ำ ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในการควบคุมดูแล ซึ่งในที่นี้ได้แก่ ผู้จัดการส่วนและผู้จัดการ แผนก

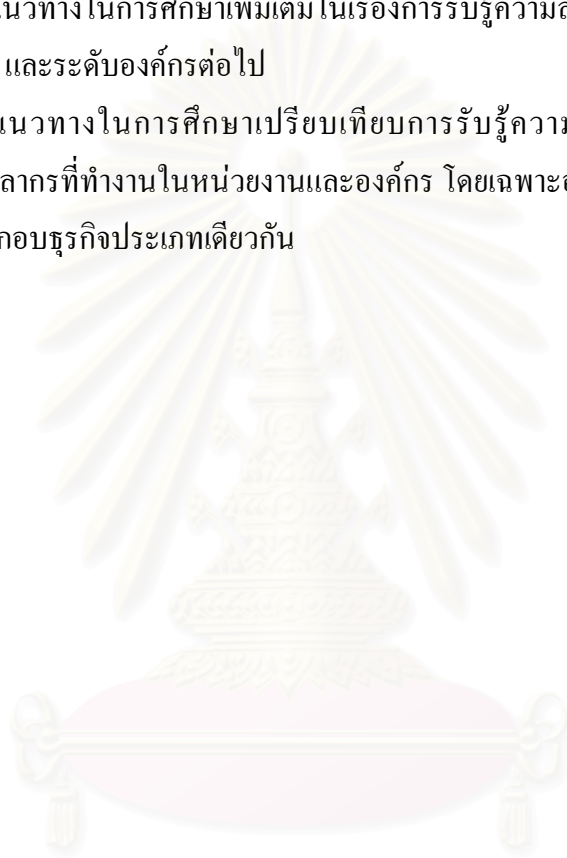
ผู้จัดการส่วน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาระดับส่วนที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน โดยตรง และในหน่วยงานที่เป็นระดับส่วนนี้ จะไม่มีหน่วยงานระดับแผนกอยู่ภายใต้ หน่วยงานที่เป็นระดับส่วนอีก

ผู้จัดการแผนก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาระดับแผนกที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน โดยตรง และในหน่วยงานที่เป็นระดับแผนกนี้ จะไม่มีหน่วยงานแยกย่อยอยู่ภายใต้ หน่วยงานที่เป็นระดับแผนกอีก

4. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้การดูแล ของผู้บังคับบัญชา
5. พนักงานจัดการ (จ) หมายถึง พนักงานระดับสูงที่รับผิดชอบในการช่วยกำหนดนโยบาย ของบริษัทและหรือดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามนโยบาย
6. พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ (บ) หมายถึง พนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งหน้าที่ มีความรับผิดชอบในการบริหารงานที่แน่นอน โดยจะต้องวางแผน ควบคุม ปฏิบัติงานและปรับปรุงงานให้เป็นไปตามนโยบาย ของเขต และเป้าหมาย ที่ กำหนด
7. พนักงานปฏิบัติการ (ป) หมายถึง พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามแผน ที่ ได้กำหนดไว้ หรือตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับฝ่ายบริหารในการพัฒนาการรับรู้ของพนักงานในช่วงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่กำลังเกิดขึ้น
2. ช่วยวางแผนพัฒนาการทำงานและพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีความสามารถในการทำงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. เป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารในระดับกลุ่ม และระดับองค์กรต่อไป
4. เป็นแนวทางในการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรเอกชนไทย ที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย” เป็นการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลในองค์กร โดยมีกรอบแนวคิด/ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่ใช้ประกอบในการวิจัยดังต่อไปนี้

- ความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย
- วัฒนธรรมองค์กร ของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย
- แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้
- แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสาร
- แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บังคับบัญชาในเชิงพฤติกรรมการสื่อสาร
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG) เป็นเครือบริษัทอุตสาหกรรมที่มีความโดดเด่นที่สุดในประเทศไทย เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเป็นบริษัทแม่ของบริษัทย่อยอีกหลายบริษัท ซึ่งรวมกันเป็นเครือซิเมนต์ไทย เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์มากกว่า 60,000 ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

บริษัทปูนซิเมนต์ไทยได้รับการก่อตั้งในปี พ.ศ. 2456 เมื่อพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ทรงตราพระราชกำหนดให้ตั้งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขึ้น เพื่อยุติ การพึ่งพาการนำเข้าปูนซีเมนต์จากต่างประเทศ และเพื่อพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติภายในประเทศ และในปัจจุบันบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ขยายธุรกิจต่างๆ ไปอย่างมากมายเช่น ผลิตภัณฑ์ ปิโตรเคมี วัสดุก่อสร้าง กระดาษ เป็นต้น จากกลุ่มธุรกิจต่างๆ มากมายนี้จึงรวมเรียกว่า กลุ่มธุรกิจเครือซิเมนต์ไทย

เครือซิเมนต์ไทย เป็นบริษัทชั้นนำในสายตาของนักลงทุนต่างๆ ซึ่งมีพื้นฐานของจุดแข็งที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการ โดยมีอาชีพและเป็นอิสระ ที่สามารถกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเอื้อประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ
2. การเป็นผู้นำที่ครองตลาดสินค้านานาประเภทประกอบกับการมีเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุม
3. ชื่อเสียงของบริษัทในด้านการดำเนินธุรกิจด้วยคุณภาพ และฐานะทางการตลาดภายในประเทศอันโดดเด่นเป็นหนึ่งใน ซึ่งดึงดูดให้บริษัทข้ามชาติต่างๆ ที่สำคัญของโลก ต้องการเข้าเป็นหุ้นส่วนกับธุรกิจเครือซิเมนต์ไทย

ในเดือนกรกฎาคม ปี 2540 ประเทศไทยมีการประกาศค่าเงินบาทลอยตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่างๆ อย่างรุนแรง รวมทั้งเครือซิเมนต์ไทย ผู้บริหารของเครือซิเมนต์ไทย จึงมีนโยบายปรับโครงสร้างธุรกิจรวมทั้งปรับการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่ และเพื่อความอยู่รอดของเครือซิเมนต์ไทย โดยคณะกรรมการบริหารเครือซิเมนต์ไทย เชื่อว่าความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของเครือบริษัทซิเมนต์ไทย ควรกระจายไปยังธุรกิจในสาขาต่างๆ ภายใต้โครงสร้างบริษัทใหม่และเพื่อดำเนินกลยุทธ์ใหม่ ซึ่งเกิดจากการปรับโครงสร้าง ดังนั้นในการปรับองค์กรของบริษัทจะมีการโยกย้ายผู้บริหารของบริษัทต่างๆ ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยแต่มีแววที่โดดเด่น จะได้รับการมอบหมายให้บริหารจัดการกับธุรกิจที่ยากขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกว่า ใครมีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหารในระดับสูงต่อไปในอนาคต

จากการปรับโครงสร้างการบริหารงานดังกล่าวจึงได้กลุ่มธุรกิจดังต่อไปนี้

1. กลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์
2. กลุ่มธุรกิจปิโตรเคมี
3. กลุ่มธุรกิจซิเมนต์
4. กลุ่มธุรกิจวัสดุก่อสร้าง
5. กลุ่มธุรกิจเซรามิก
6. กลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย
7. กลุ่มธุรกิจภายใต้บริษัทซิเมนต์ไทยพร็อพเพอร์ตี้
8. กลุ่มธุรกิจภายใต้บริษัทซิเมนต์ไทยโฮลดิ้ง

จากการปรับโครงสร้างธุรกิจดังกล่าวส่งผลให้โครงสร้างของบริษัทมีความกระชับรัดมากขึ้น สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินธุรกิจโดยมีการเปิดเผยข้อมูล ให้มากขึ้น เพื่อความโปร่งใสและชัดเจน

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย โดยมีบริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย จำกัด ที่แยกตัวจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย และนอกจากนี้ยังประกอบด้วย บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด จำกัด บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก จำกัด บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด และบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด เพื่อรับผิดชอบธุรกิจการค้าทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการขนส่ง กระจายสินค้า และคลังสินค้า ซึ่งเป็นธุรกิจที่สำคัญ ในฐานะผู้ให้บริการ การขนส่งคาร์โก้ ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ โดยยังคงความสัมพันธ์อันดีกับผู้ติดต่อธุรกิจขนส่งกว่า 100 รายทั่วประเทศ บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย มุ่งเน้นการสร้าง คุณค่าแก่ลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจ และผู้ดำเนินธุรกิจ โดยเร่งพัฒนาระบบจัดส่งสินค้าที่ได้มาตรฐานสำหรับวัสดุก่อสร้าง และสินค้าฮาร์ดแวร์ต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดในภูมิภาคนี้ ทั้งยังเน้นการสร้างศักยภาพการบริหารทุกบริษัทในธุรกิจให้ประสานสอดคล้องกัน เพื่อการบริการที่ครบวงจรและมีคุณภาพ บริษัทฯ ปรับตัวสู่ยุคการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ด้วยการติดตั้งระบบ Enterprise Resource Planning ที่ทันสมัยที่สุดในโลก พร้อมทั้งได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนส่วนงานต่าง ๆ อาทิ "ศูนย์กลางบริการ ลูกค้า" ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าในประเทศ และศูนย์กระจายสินค้าที่มีการเชื่อมต่อบริบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange, EDI) กับ กรมศุลกากร เพื่อเพิ่มความสะดวกในการติดต่อธุรกิจการค้ากับต่างประเทศ การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เป็นอีกส่วนหนึ่งที่บริษัทให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยได้เปิดเว็บไซต์แบบ B2B E-Commerce สำหรับหน่วยงานธุรกิจ และ B2C E-Commerce สำหรับลูกค้าทั่วไป

จะเห็นได้ว่าในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายเป็นกลุ่มธุรกิจที่ต้องใช้ความสามารถในการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบซึ่งต่างจากกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ที่ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจด้านการผลิตมากกว่า การจัดจำหน่าย ดังนั้นกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้การสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการติดต่อและ ส่งข้อมูลข่าวสารเรื่องงานในด้านการค้า การขนส่ง และการให้บริการทั้งภายในองค์กรและ ภายนอกองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานให้ประสบ ความสำเร็จ และสามารถสื่อสารกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงเป้าหมาย

วัฒนธรรมองค์กร ของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย ได้เกิดขึ้นเพื่อสนองนโยบาย วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ ของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย โดยเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2544 มีการกำหนดให้เป็น “The Day of Commitment” ขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ (ถาม-ตอบสารพันปัญหา, 2544: 2)

1. ให้พนักงานทุกคนในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายได้รับรู้และเปิดใจกว้างยอมรับวัฒนธรรมใหม่ว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตต่อไป
2. เพื่อให้พนักงานพิจารณาและทำความเข้าใจความหมายและวัตถุประสงค์ในแต่ละหัวข้อของวัฒนธรรมองค์กรใหม่อย่างถ่องแท้
3. เพื่อให้พนักงานประเมินสถานะตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาร่วมกับพนักงานในหน่วยงาน เพื่อทราบว่ายังขาดตกบกพร่องในวัฒนธรรมข้อใดบ้าง
4. เพื่อให้พนักงานมุ่งมั่นปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้หมดไป
5. เพื่อให้พนักงานร่วมกันรักษามาตรฐานของวัฒนธรรมใหม่ให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

คุณรัชชัย รัตนพงศ์ภิญโญ สำนักงานสินเชื่อบริษัท เป็นผู้คิดริเริ่ม วัฒนธรรม THE BEST และนำเสนอต่อบริษัท ต่อมาได้มีการนำมาปรับปรุงเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยวัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) ของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย มีความหมายดังนี้ (วัฒนธรรมองค์กร, 2544: 1)

1. **T Teamwork** ทีมงานสำคัญ วิสัยทัศน์จะบรรลุผลได้ จำเป็นอย่างยิ่ง ที่พนักงานทุกคนจะต้องทำงานเป็นทีม ประสานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
2. **H High Service Level** มุ่งมั่นบริการ เราเป็นบริษัทผู้ให้บริการ ดังนั้น การให้บริการทั้งระบบตั้งแต่ก่อนขาย รับคำสั่งซื้อ ส่งมอบ จนถึงบริการหลังการขายต้องถูกต้องและทันความต้องการ
3. **E Education & Expertise** เชี่ยวชาญรอบรู้ ขวนขวายในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้ทันยุคสมัยและฝึกฝนจนเชี่ยวชาญ
4. **B Benchmarking with Market Leader** เทียบสู้ผู้นำ ห มั่น พิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัท โดยเทียบกับคู่แข่ง และผู้นำในธุรกิจระดับสากลอย่างสม่ำเสมอ

5. **E Entrepreneurship** *ทำแบบเจ้าของ* ทำงานเสมือนหนึ่งตนเป็นเจ้าของกิจการ กล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ โดยคำนึงถึงต้นทุนและกำไรเพื่อให้บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุด
6. **S Satisfy Customer** *ครองใจลูกค้า* สร้างความพึงพอใจ และความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้า
7. **T TQC** *พัฒนาคุณภาพ* นำแนวความคิด TQC มาพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ดังนั้นจึงเกิดแผนงานต่างๆ ขึ้น 14 แผนงาน โดยแบ่งเป็น 2 ด้านคือ แผนงานด้านธุรกิจ 3 แผนงาน และแผนงานด้านพนักงาน 11 แผนงาน (ภาคผนวก ก) และหนึ่งในแผนงานด้านพนักงาน มีแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสื่อสารของพนักงานทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแผนงานนี้เรียกว่า *Communication Change Plan* โดยมีภารกิจในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพจากระดับบนลงล่าง และจากระดับล่างสู่บน (CDC Change Plan, 2545: 3) โดยมีการจัดสัมมนาเกี่ยวกับการสื่อสารให้กับพนักงานในระดับผู้บังคับบัญชา ในแต่ละหน่วยงาน เพื่อจะได้นำเทคนิคการสื่อสารต่างๆ ไปใช้ในการสื่อสารต่อไป (ความคืบหน้า CDC Change Plan, 2545: 4)

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

Bandura (1986) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Perceived Self-Efficacy) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเองว่าสามารถจัดการและกระทำพฤติกรรมบางอย่างให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ ได้หรือไม่ ซึ่งบางครั้งสถานการณ์นั้นอาจคลุมเครือ ไม่ชัดเจน มีความแปลกใหม่ ไม่สามารถทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะที่บุคคลมีอยู่ในขณะนั้นเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของบุคคลว่าสามารถทำอะไรได้ด้วยทักษะที่ตนเองมีอยู่

Bandura เชื่อว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น มีความสำคัญและมีผลต่อการกระทำของบุคคล มีผลต่อการเลือกกิจกรรม การใช้ความพยายาม ความอดทนในการทำงาน การคิดและปฏิบัติทางอารมณ์ของบุคคล คน 2 คน อาจมีความสามารถไม่แตกต่างกัน แต่อาจแสดงออกในคุณภาพที่แตกต่างกันได้ ถ้าพบว่า คน 2 คน มีการรับรู้ความสามารถของตนเองที่แตกต่างกัน ในคนๆ เดียวกันก็เช่นกัน ถ้ารับรู้ความสามารถของตนเองในแต่ละสถานการณ์แตกต่างกัน อาจแสดง

พฤติกรรมออกมาได้แตกต่างกัน และ Bandura เห็นว่า ความสามารถของคนเรานั้นไม่ตายตัว หากแต่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ดังนั้นสิ่งที่จะกำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออก จึงขึ้นอยู่กับ การรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาวะการณ์นั้นๆ คือ ถ้าเรามีความเชื่อว่าเรามีความสามารถ เราก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมา คนที่มีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถจะมีความ อดทน อุตสาหะ ไม่ท้อถอยง่าย และประสบความสำเร็จในที่สุด

Baron and Greensberg (อ้างถึงใน นพวรรณ กาญจนวรรณ, 2540) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมา ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการตีความของบุคคลหรือเกิดจากการที่ บุคคลรับรู้โลกรอบตัวของเขา และตีความออกมาเป็นความคิด ความรู้สึก การตัดสินใจ และ พฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นการเข้าใจเรื่องการรับรู้จะช่วยให้นักจิตวิทยาเข้าใจกระบวนการต่างๆ ใน องค์การทั้งทางด้านพฤติกรรมการทำงานและการสื่อสาร รวมทั้งความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกัน ในขณะนั้น การได้ข้อมูลต่างๆ อย่างเที่ยงตรงมีผลต่อการทำความเข้าใจผู้อื่น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่าง ยิ่งต่อการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

ลาดทองใบ ภูอภิรมย์ (2531) กล่าวถึงการรับรู้เกี่ยวกับตนเองว่า เป็นการรับรู้เรื่อง ความสามารถ จริยธรรม ของตนเองและเป็นการรับรู้ว่าผู้อื่นยอมรับตนอย่างไร การรับรู้เกี่ยวกับ ตนเองอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุผล ทั้งที่เป็นเหตุผลที่ถูกต้อง หรือเหตุผลที่บิดเบือนไปจากความ จริง หรืออาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเหมือนเดิมโดยไม่มี การ เปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

การพยายามเข้าใจตนเองและผู้อื่นเกิดจากการหาเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมโดย การดู ว่าบุคคลมีลักษณะนิสัย (Trait) อย่างไร ตลอดจนหาว่าบุคคลแสดงพฤติกรรมจากสาเหตุภายใน (Internal Cause) เช่น แรงจูงใจ นิสัย ค่านิยม หรือจากสาเหตุภายนอก (External Cause) เช่น สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เพื่อวางแผนในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลในครั้งต่อไป

เมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมจากสาเหตุภายใน เขาจะตอบสนองแบบเดียวกันใน สถานการณ์อื่นๆ ทำให้เราสามารถปรับการสื่อสารและความสัมพันธ์ที่มีต่อเขาได้ ขณะที่ ถ้า พฤติกรรมเกิดจากสาเหตุภายนอก บุคคลจะแสดงพฤติกรรมและสื่อสารต่างไปในสถานการณ์ ที่ ต่างกัน ทำให้ยากต่อการติดต่อสัมพันธ์ ดังนั้นการหาเหตุผลของการแสดงพฤติกรรมจึงมีบทบาท

สำคัญต่อกระบวนการต่างๆ ในองค์กร เช่น การติดต่อประสานงาน การประเมินผลงาน การเจรจาต่อรอง และการสื่อสารข้อมูลในองค์กร

Bandura (1977) ได้เสนอองค์หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Performance Accomplishment) ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือการทำกิจกรรมต่างๆ เป็นแหล่งที่มีอิทธิพลโดยตรงและมีความสำคัญที่สุด เพราะการที่บุคคลทำงานแล้วประสบความสำเร็จหลายครั้ง จะทำให้บุคคลรับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถ และพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับการที่บุคคลประสบความล้มเหลวในการทำงานหลายครั้ง ก็จะทำให้บุคคลรับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถน้อยหรือไม่มีความสามารถ เมื่อจะต้องตัดสินใจความสามารถของตนเองในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ ก็จะทำให้รับรู้ความสามารถของตนเองในการกระทำพฤติกรรมนั้นต่ำ ดังนั้น การที่บุคคลมีประสบการณ์อย่างไร ก็จะทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองตามประสบการณ์ที่ได้รับมา
2. การได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่น (Vicarious Experience) เป็นตัวแบบที่บุคคลนำมาพิจารณาความสามารถของตนเอง เมื่อบุคคลสังเกตเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จในการทำงานที่ยาก โดยไม่มีผลเสียตามมา ทำให้เกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองว่า ตนสามารถทำงานนั้นได้ถ้าตั้งใจและพยายาม
3. การพูดยกย่องจากผู้อื่น (Verbal Persuasion) เป็นการรับเอาคำพูดคำแนะนำชักจูงจากผู้อื่น มาเป็นข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ เกิดความมั่นใจในความสามารถของตน ถึงแม้ว่าจะเคยทำงานไม่สำเร็จมาแล้ว และการที่บุคคลรู้สึกว่าคุณเองมีความสามารถนี้ จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลกระทำพฤติกรรมตามที่ตนรับรู้ การพูดยกย่องที่จะได้ผลมากขึ้นจะต้องเป็นเรื่องที่เป็นไปได้สอดคล้องกับความเป็นจริง และจะต้องเป็นบุคคลที่ผู้ถูกชักจูงให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ มีความสำคัญหรือมีอิทธิพลต่อตัวเขา
4. ความตื่นตัวทางอารมณ์ (Emotional Arousal) บุคคลจะรับรู้ว่าคุณตื่นเต้น มีความวิตกกังวลหรือความกลัวจากอาการกระตุ้นของร่างกาย ในสภาวะที่ร่างกายถูกกระตุ้นมากมักจะทำให้การทำงานไม่ได้ผลดี หากบุคคลรับรู้ว่าคุณมีความวิตกกังวลในระดับสูง บุคคลจะรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับต่ำ

ดังนั้น การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น สามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่างๆ หลายประการดังที่กล่าวมา และการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น อาจเกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรืออาจเกิดจากปัจจัยต่างๆ หลายประการมาผสมผสานกันก็ได้ (Bandura, 1986)

นอกจากนี้ Bandura (1986) ได้กล่าวว่า แม้ว่าบุคคลจะมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง บุคคลก็อาจจะไม่กระทำพฤติกรรมนั้นก็ได้ถ้ามีปัจจัยดังนี้

1. ขาดสิ่งจูงใจ หรือถูกบังคับจากภายนอกให้กระทำ
2. การตัดสินใจของการกระทำที่ผิดพลาดไป คือ การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับผลการกระทำของตนเองที่จะได้รับจากการทำพฤติกรรมนั้นผิดพลาดไป ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกว่าไม่คุ้มค่าที่ตนจะกระทำพฤติกรรมนั้น
3. ความไม่ทันการณ์ในการประเมินความสามารถของตนเอง เพราะประสบการณ์ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถ้าหากบุคคลไม่ได้ประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลาจะทำให้บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเองผิดพลาดไป มีผลทำให้บุคคลไม่กระทำพฤติกรรม
4. การประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเองผิดพลาด เช่น บุคคลที่ประเมินว่าตนเองมีความสามารถต่ำในการกระทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง เขาก็อาจจะไม่กระทำพฤติกรรมนั้น
5. การประเมินความสำคัญของทักษะย่อยๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการกระทำพฤติกรรมผิดพลาด คือ การที่บุคคลคิดว่าเขาขาดทักษะหรือมีทักษะด้านต่างๆ ไม่เพียงพอ เขาจึงไม่กระทำพฤติกรรมนั้น
6. เป้าหมายของการกระทำมีลักษณะคลุมเครือ ไม่ชัดเจน และเป้าหมายนั้น ไม่สามารถปฏิบัติได้
7. การรับรู้ตนเองที่ไม่ถูกต้อง บุคคลที่รู้จักตนเองไม่ถูกต้องนั้นอาจเป็นผลมาจากการกระทำที่มีลักษณะคลุมเครือ ไม่ชัดเจน หรืออาจถูกบังคับให้กระทำ หรือได้รับข้อมูลจากภายนอกมาอย่างไม่ถูกต้อง

ดังนั้น การรับรู้ที่ผิดพลาดจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการพยายามทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ซึ่งความผิดพลาดดังกล่าวอาจเกิดจากการสื่อสารหรือการแสดงพฤติกรรมที่ผิดพลาด หรือเกิดจากการเข้าข้างตัวเอง (Self-Serving Bias) เช่น เมื่อบุคคลประสบความสำเร็จ จะอ้างว่าเป็นเพราะความสามารถของตนเองที่ทำให้งานสำเร็จ แต่ถ้าล้มเหลวมักจะโทษสาเหตุอื่น โดยอ้างว่าเป็นสิ่งที่ตนเองไม่สามารถควบคุมได้

ซึ่งการค้นหาคำรับรู้จะช่วยให้นักศึกษามีกรอบในการมองตนเองและผู้อื่น ช่วยให้บุคคลเข้าใจว่าบุคคลมองเห็นสิ่งต่างๆ อย่างไร และเพราะเหตุใดเขาจึงเห็นและแสดงออกเช่นนั้น ทำให้เราสามารถเข้าใจและสามารถประเมินพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ทั้งทางด้านการกระทำและการสื่อสารระหว่างตัวเราเองและผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังที่ Chung and Megginson (1981) กล่าวว่า บุคคลรับรู้สิ่งต่างๆ ต่างกันและแสดงพฤติกรรมไปตามที่รับรู้ โลกของแต่ละคนแตกต่างกันเพราะการรับรู้ข้อมูลต่างกัน มีกรอบในการอ้างอิงต่างกัน และให้ความหมายต่อสิ่งที่รับรู้ต่างกันด้วย โลกตามการรับรู้จึงเป็นโลกของแต่ละคน

จะเห็นได้ว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง คือการที่บุคคลสรุปและประเมินเกี่ยวกับระดับความสามารถของตนเองในการกระทำพฤติกรรมบางอย่างในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นมีผลต่อกระบวนการคิด ปฏิกริยาทางอารมณ์ การสื่อสาร การเลือกแสดงพฤติกรรม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลถึงประสิทธิภาพของงานและความสำเร็จ โดยที่บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับสูงกว่าระดับความสามารถที่ตนเองมีอยู่จริงเล็กน้อย ถือว่าเป็นระดับของการรับรู้ความสามารถที่เหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากการรับรู้ความสามารถระดับสูงจะส่งผลให้บุคคลเกิดความท้าทายที่จะกระทำ มีความพยายาม ไม่ท้อถอยแม้พบกับอุปสรรค เอาใจใส่ต่องาน และต้องการความสำเร็จสูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จะสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานหรือแสดงพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น ในขณะที่บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับต่ำมักจะไม่มี ความอดทนในการทำงาน ขาดความกระตือรือร้นเลือกทำ เฉพาะงานหรือสิ่งที่ทำได้ง่ายเท่านั้น และมักมีความวิตกกังวลสูง มีความเครียด ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดความล้มเหลวในการทำงาน ทั้งนี้ในบางคนอาจมีการรับรู้ความสามารถในระดับปานกลาง คือไม่มีความรู้สึกท้าทายหรือต้องการความสำเร็จสูง และไม่มีความพยายามเท่ากับบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถในระดับสูง แต่ก็ไม่หลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรค หรือมีความวิตกกังวลและความเครียดเมื่อต้องเผชิญกับปัญหามากเท่ากับบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถในระดับต่ำ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ แต่มีข้อจำกัดเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคขึ้น (เววรัตน์ ชำนาญภักดี, 2543)

ดังนั้นองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนให้นักศึกษเกิดการเรียนรู้ความสามารถของตนเองด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมนั้น องค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรตระหนักถึงความสำคัญของการรับรู้ความสามารถของตนเองของบุคคล รวมทั้งทราบถึงระดับการเรียนรู้ความสามารถของตนเอง ใน

ปัจจุบัน เพื่อสามารถเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนการรับรู้ความสามารถของตนเองของบุคลากรให้สอดคล้องกับงานและความต้องการขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสาร

สำหรับแนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลนั้น มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดที่ต่างๆ กันไป ซึ่ง Jablin, Cude, House, Lee, และ Roth (1994) ได้ทำการรวบรวมแนวคิดและนิยามของความสามารถในการสื่อสารจากนักวิชาการคนอื่นๆ ได้ดังนี้

Monge, Dillard, และ Eisenberg เสนอว่า ความสามารถในการสื่อสารพิจารณาได้จากองค์ประกอบ 2 มิติคือ ความสามารถในการใส่รหัส (Encoding Ability) หมายถึง ความสามารถของผู้ส่งสารในการถ่ายทอดสารให้ผู้รับสารเข้าใจได้ตรงกัน และความสามารถในการถอดรหัส (Decoding Ability) ของผู้สื่อสาร ซึ่งหมายถึงความสามารถในการสื่อสารและตีความสารที่ได้รับได้ตรงกับความประสงค์ของผู้ส่งสาร ขณะที่ Snavely และ Walters เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสาร 5 มิติ คือ การเอาใจใส่ (Empathy) การฟัง (Listening) การเปิดเผยตัวเอง (Self-Disclosure) ความกระตือรือร้นทางสังคม (Social Anxiety) และมีความสามารถรอบตัว (Versatility) Harris และ Cronen ใช้ทฤษฎีกฎ (Rule Theory) เข้ามาอธิบายความสามารถในการสื่อสารว่า ความสามารถในการสื่อสารเกิดเมื่อบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง บุคคลสามารถตีความสิ่งต่างๆ ในองค์กรได้ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้บุคคลเข้าใจและเป็นสิ่งชี้แนะให้บุคคลสามารถโต้ตอบกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และบุคคลยังต้องมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสามารถเลือกสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและเข้าใจ ตรงกัน Sypher ได้สรุปความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลไว้ 3 มิติคือ 1. มีความเอาใจใส่ หรือปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น (Empathy or Other-Orientation) หรือเรียกว่าการเอาใจใส่ผู้อื่น 2.การจัดการกับปฏิสัมพันธ์ (Interaction Management) และ 3. มีความยืดหยุ่นทางพฤติกรรม (Behavioral Flexibility)

Gaut และ Perrigo (1988) กล่าวว่า ความสามารถในการสื่อสาร คือ ความมีไหวพริบ มีความรู้ตลอดจนทักษะในการส่งและการรับสารอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ หาก ผู้สื่อสารมีไหวพริบ มีความรู้ แต่ขาดทักษะในการเรียบเรียงความคิดออกมาเป็นคำพูด จะทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ และถ้าผู้สื่อสารขาดไหวพริบทั้งที่มีความรู้และทักษะการพูด ความ

ผิดพลาดก็จะเกิดขึ้น เช่น ไม่เข้าใจสถานการณ์ ดีความสารผิดทำให้ส่งสารกลับไปแบบไม่เหมาะสม

Westmyer, DiCioccio และ Rubin (1998) ได้กล่าวถึงความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลว่าเป็นลักษณะการสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การเผชิญหน้า (Face to Face) สื่อสารด้วยการพูดคุยกัน จะมีประสิทธิภาพมากกว่าสื่อสารด้วยการผ่านช่องทางอื่น

Swasburi (2000) ได้รวบรวมการศึกษาและนิยามของความสามารถในการสื่อสารจากกลุ่มนักวิชาการตะวันตกว่า ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง การที่บุคคลสามารถเลือกรูปแบบกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสมกับบริบทการสื่อสารในแต่ละสถานการณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การสื่อสารบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม (2541) กล่าวว่า จากแนวคิดตะวันตก องค์ประกอบ ขึ้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับความสามารถในการสื่อสาร คือ ความรู้เกี่ยวกับการใช้รูปแบบวิธีการสื่อสารในสถานการณ์หนึ่งได้อย่างเหมาะสม (Appropriateness) และทักษะที่จะนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญในสาขาการสื่อสารระหว่างบุคคล พยายามสร้างแนวคิดที่แตกแขนงออกไป เช่น เน้นการแสดงออกเชิงบุคลิกภาพให้สอดคล้องกับบริบทในการสื่อสาร เน้นองค์ประกอบเชิงความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ และเน้นความสามารถในการควบคุมบุคคล แต่โดยสรุปแล้วผู้เชี่ยวชาญในสาขา การสื่อสารระหว่างบุคคลมองว่า ความสามารถในการสื่อสาร คือความสามารถที่จะสื่อความได้เหมาะสมในบริบทที่คู่สื่อสารมีปฏิสัมพันธ์กัน

เนื่องจากกรอบแนวคิดส่วนใหญ่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารจะให้ความสำคัญกับทักษะ (Skill) ทางการสื่อสารมากกว่าความรู้ (Knowledge) ทางการสื่อสาร และจากการที่ Jablin et al. (1994) ได้ทบทวนและรวบรวมเอกสารงานวิจัยจากการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ทั้งทางด้านทักษะและความรู้ทางการสื่อสาร ซึ่งสรุปได้ว่า ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic) และทักษะ (Skill) ทางการสื่อสารไปพร้อมๆ กัน

จากการศึกษาของ Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999) ได้ทำการสำรวจความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทย พบว่ามีด้วยกัน 3 ลักษณะคือ

1. ความรู้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Knowledge) คือการ เข้าใจความหมายในองค์กร เข้าใจกฎเกณฑ์สัญลักษณ์ต่างๆ บทบาทความรับผิดชอบที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้น เช่น เข้าใจว่าตนมีหน้าที่อะไรและ จะดำเนินการอย่างไรจึงจะเหมาะสม และยังพบว่า ความสามารถในการสื่อสารเชิง กลยุทธ์คือความสามารถในการพิจารณาความแตกต่างของบุคคลด้วย เช่น การตีความสถานการณ์ และการเข้าใจบุคคลอื่น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนในวัฒนธรรมซึ่งแปรผันไปในแต่ละองค์กร หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การให้ความเคารพ การใช้คำพูดให้เหมาะสม มีความสุภาพ รู้กาลเทศะ และรู้จักถ่อมตน
2. ทักษะในการสื่อสาร (Tactical Communication Skills) คือทักษะที่นำมาใช้ในการปฏิสัมพันธ์ทำงานตามกฎระเบียบที่บุคคลพึงมีในการสื่อสารในองค์กรไทย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ เช่น ทักษะในการแนะนำและให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะในการให้ข้อมูลข่าวสาร รับข้อมูลข่าวสารและค้นหาข้อมูลข่าวสาร มีทักษะในการเขียน การฟัง และการโน้มน้าวใจ และมีทักษะในการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร ทักษะในการสัมภาษณ์ ทักษะในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทักษะในการแก้ไขปัญหา และ ทักษะอื่นๆ ที่บุคคลพึงมีในการทำงานในองค์กร
3. ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกโดยพิจารณาจากลักษณะอุปนิสัยและความสามารถเชิงพุทธิปัญญา (Behavior Traits and Cognitive Abilities) เพื่อที่จะสามารถสื่อสารได้อย่างเหมาะสม ถูกเวลาและสถานที่ ลักษณะนิสัยของคนไทยที่พบคือ ความ เกรงใจ ความเห็นอกเห็นใจ โดยในการศึกษาส่วนใหญ่ที่ศึกษาลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก โดยพิจารณาจากลักษณะอุปนิสัยและความสามารถเชิงพุทธิปัญญานั้น จะรวมอยู่ในความสามารถเชิงกลยุทธ์

จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence) จะปรากฏอยู่ในการสื่อสารระดับบุคคล ผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ (Knowledge) และความสามารถในรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม (Appropriateness) ภายใต้อาณัติแห่งหนึ่งๆ แต่ในอีกสถานการณณ์หนึ่ง อาจไม่ได้รับการยอมรับเมื่อสื่อสารกับบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมกัน

จึงมีการศึกษาถึงความแตกต่างเชิงวัฒนธรรมโดย Hofstede (1980) ได้อธิบายความแตกต่างของค่านิยมในการทำงานของคนในวัฒนธรรมต่างๆ 40 ประเทศทั่วโลก และเสนอมิติเชิงวัฒนธรรม 4 มิติ สำหรับการทำงานของคนในองค์กรไทยมีดังนี้ 1. Low Individualism 2.High Power Distance 3. High Uncertainty Avoidance 4. Low Masculinity

จากมิติทั้ง 4 ข้างต้น นางลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม (2541) ได้นำมาวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กรไทยตามลักษณะทั้ง 4 คือ

1. การสื่อสารในลักษณะที่ผู้สื่อสารจะเน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดความแตกแยก แต่จะพยายามรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นด้วยการควบคุมอารมณ์ และแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังจากผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย เป็นการสื่อสารในลักษณะการประนีประนอมกันและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับคู่ที่ปฏิสัมพันธ์ด้วย ซึ่งเรียกลักษณะแบบนี้ว่า *Low Individualism*
2. การสื่อสารที่เน้นการเคารพในระบบอาวุโส และการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานสูงจะได้รับการยกย่องและเคารพนับถือจากผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ซึ่งบุคคลจะสื่อสารในลักษณะที่ถูกกาลเทศะทั้งทางวาจาและท่าทางที่แสดงออกไป และจะระวังไม่ให้ผู้มีอาวุโสสูงกว่าเกิดความไม่พอใจ โดยการสื่อสารในลักษณะนี้จะเรียกว่า *High Power Distance*
3. การสื่อสารที่เน้นการใช้กฎเกณฑ์และบรรทัดฐานในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถาน เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน ความลังเล ความไม่มั่นใจ ที่อาจจะเกิดขึ้นในสถานการณ์การสื่อสาร ซึ่งอาจนำไปสู่การเสียหาย ความอับอาย หรือความเสียหายต่างๆ ผู้ที่สื่อสารจึงมักชอบวิธีการสื่อสารด้วยการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ดังนั้นก่อนที่บุคคลจะสื่อสารกับใคร บุคคลนั้นจะต้องหาข้อมูลก่อน ศึกษานิสัยของเพื่อนร่วมงาน เพื่อสามารถคาดเดาสถานการณ์ได้ และสามารถปฏิบัติตัวได้อย่างเหมาะสม ลักษณะแบบนี้จะเรียกว่า *Uncertainty Avoidance*
4. การสื่อสารของบุคคลที่จะรู้จักถ่อมตน ไม่ชิงดีชิงเด่น สำรวมคำพูด พยายามหลีกเลี่ยงไม่แสดงความคิดเห็นที่โต้แย้ง โดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอาวุโสสูงกว่า แต่จะใช้ลักษณะของการแสดงความคิดเห็นที่คล้อยตามแทนเพื่อความสบายใจของตัวเอง และบุคคลที่กำลังสื่อสารด้วยซึ่งลักษณะการสื่อสารแบบนี้จะเป็นแบบ *Low Masculinity*

จากมิติเชิงวัฒนธรรมที่กล่าวมานั้น จะเห็นว่าในบริบทของสังคมไทย เราสามารถเห็นสิ่งเหล่านี้ได้ในองค์กรต่างๆ ไป และสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการแสดงความสามารถในการสื่อสารในแต่ละบริบท โดยบริบทของการสื่อสารนั้น บางบริบทอาจใช้มิติเชิงวัฒนธรรมเพียงอย่างเดียว ในขณะที่อีกบริบทหนึ่งอาจต้องใช้มิติเชิงวัฒนธรรมประกอบกันหลายมิติ เพื่อให้บุคคลมีความสามารถในการสื่อสาร และส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการสื่อสาร และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บังคับบัญชาในเชิงพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร

“ผู้บังคับบัญชา” เป็นตำแหน่งที่ใช้เรียกทางการบริหาร ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leader) คือเป็นผู้นำตามสายการบังคับบัญชา มีอำนาจหน้าที่ที่จะบังคับบัญชาเพื่อนำกลุ่มหรือหน่วยงานของตนเองให้ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง (พรรณราย ทรัพย์ประภา, 2529)

Robert (1985) กล่าวว่า ผู้นำเป็นลักษณะของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความต้องการ ผู้นำจึงมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่นๆ

George (1990) กล่าวว่า ผู้นำเป็นลักษณะของผู้ใช้อำนาจหรืออิทธิพลในความสัมพันธ์ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและดำเนินการ โดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปราชญา เวสารัชช์ (2535) กล่าวว่า ผู้นำเป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามทิศทาง และวิธีการที่ตนกำหนดหรือต้องการ

ดังนั้น ลักษณะของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา หมายถึง ลักษณะทั้งหลายของผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล ในการควบคุม สั่งการ ประสานงาน หรือโน้มน้าวใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ ให้ดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้การดำเนินการขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จากการศึกษาวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545) ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจและความพอใจ เพื่อให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ มีดังนี้คือ ต้องให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกในกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกของทีมบรรลุเป้าหมายของงาน โดยอาจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนดเส้นทางด้วยการสอนงานและจัดทิศทางให้เหมาะสม เช่น ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลือกวิธีการทำงาน ต้องช่วยสมาชิก ในหน่วยงานให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายาม ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรจะนำไปสู่การได้รับรางวัล พยายามลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย เช่น การจ้างพนักงานชั่วคราวมาช่วยให้สามารถทำงานเพื่อให้สามารถทำงานด้านเอกสารได้รวดเร็วขึ้น และให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เขามีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาควรมีและควรปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

จากการวิเคราะห์ของ นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม (2541) พบว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Communicatively Competent Supervisors) ในองค์กรไทย มีลักษณะดังนี้

1. พยายามให้เกียรติ สุภาพ อ่อนโยนและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับในองค์กร อย่างเท่าเทียมและเสมอภาค แสดงความเป็นกันเอง ตักเตือนลูกน้องเมื่อเกิดความผิดพลาดแต่ช่วยปกป้องในเวลาเดียวกัน และไม่ตำหนิลูกน้องต่อหน้าที่สาธารณชน ให้ความอบอุ่น
2. เปิดกว้าง สนับสนุน ส่งเสริมให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็น โดยรับฟัง (Receptive) และนำไปปฏิบัติตาม (Responsive)
3. รอบรู้และเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบาย เป้าหมาย ความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ลูกน้อง ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่บุคคลภายนอก และพูดคุยเรื่องต่างๆ ไปได้อย่างกว้างขวาง
4. มีมนุษยสัมพันธ์อันดี มีเครือข่ายการสื่อสาร รู้จักคนกว้างขวาง สามารถช่วยอ้างอิงบุคคลในวงการต่างๆ ที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ลูกน้องได้ (Connection Power)
5. สามารถให้คำสั่งหรือมอบหมายงานได้ชัดเจน และยินดีที่จะให้ข้อมูลเพิ่มเติม หรือ Feedback ผลการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องด้วยความเต็มใจ

นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม (2541) ยังกล่าวเสริมอีกว่าภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่ใช้แต่อำนาจสั่งการ เน้นแต่ความสัมพันธ์ในงานกับลูกน้อง ไม่เป็นที่ต้องการของคนในองค์กรไทย แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีอำนาจและไร้ความสามารถที่จะทำให้ลูกน้องเคารพนับถือและเชื่อในความสามารถ ก็ยากแก่การยอมรับ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ในองค์กรไทยจึงมีลักษณะของการสร้างพระเดชและพระคุณ คือมุ่งความสัมพันธ์ในงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความสามารถให้เป็นที่ยอมรับและมุ่งในความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชาพึงเอื้ออาทรต่อทุกข์สุขของลูกน้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการศึกษารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในองค์กรโดยการประเมินการรับรู้ตนเองและการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาในการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาของตนนั้น ยังไม่มีการศึกษามาก่อน แต่มีการศึกษาในเรื่องที่ใกล้เคียงกันที่เกี่ยวกับการรับรู้ พฤติกรรมการสื่อสาร ความคาดหวัง และความพึงพอใจ

สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชานั้น พบในการศึกษาดังนี้

ธนียา ประภาการ (2539) ศึกษาการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารตามที่เป็นจริงและควรจะเป็นของผู้บริหารระดับกลาง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ระหว่างการตอบในฐานะหัวหน้าและในฐานะลูกน้อง ซึ่งพบว่า การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารในฐานะหัวหน้า เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกัน แต่การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารในฐานะลูกน้องเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นแตกต่างกันคือ ผู้บริหารระดับกลาง มีการรับรู้พฤติกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นในรูปแบบที่เน้นทั้งคนและผลงาน มีการทำงานเป็นทีมและมีบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สูงกว่าการรับรู้ที่เป็นจริง และพบว่า การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่เป็นจริง ระหว่างการตอบในฐานะหัวหน้าและการตอบในฐานะลูกน้อง แตกต่างกันคือ ผู้บริหารระดับกลางที่ตอบในฐานะหัวหน้ามีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่เป็นจริงในรูปแบบที่เน้นคนและผลงาน มีการทำงานเป็นทีมและมีบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่ตอบในฐานะลูกน้อง โดยเฉพาะประเด็นการบริหารเรื่องการกำหนดเป้าหมาย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การวางแผน การสื่อสารกับลูกน้อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การควบคุม การทำงาน และการปรับปรุงการทำงาน

ศยามล เอกะกุลนันต์ (2541) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองในการจัดการกับพฤติกรรมกรรมการจัดการของผู้นำระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า ผู้นำระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมมีการรับรู้ความสามารถของตนเองในการจัดการอยู่ในระดับสูง และผู้นำระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการจัดการต่างกัน มีการรับรู้ความสามารถของตนเองในการจัดการไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น ในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาถึงการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งนำไปสู่ปัญหาวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย เป็นอย่างไร

สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชานั้น มีผู้ทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก ดังนี้

วารุณี มงคลฤดี (2531) ได้ศึกษาบทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงาน ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความสำคัญแก่การสร้างสัมพันธภาพ กับผู้ได้บังคับบัญชาในระดับผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร ดังนั้น การขาดความสนใจในการสร้างสัมพันธภาพดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อการสร้างทีมงานได้ ส่วนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชาในระดับชั้นสัญญาบัตร พบว่า อยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยสรุปแล้ว ในการสร้างทีมงานของผู้บังคับบัญชา ถึงแม้จะไม่ดีนักและไม่มีผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควรเนื่องจากต้องปฏิบัติตามกฎ อย่างไรก็ตามการขาดความสนใจในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชาในระดับชั้นประทวนลงไป เป็นผลมาจากการต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยต่างๆ ที่กระทรวง กลาโหมได้กำหนดไว้

ทิวาพร เลิศสมบุญ (2532) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจผู้บังคับบัญชาที่สามารถสื่อสารได้ชัดเจนและการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาสื่อสารด้วย ผู้ได้บังคับบัญชาได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันให้มากขึ้น โดยการพูดคุยเปิดเผยตัวต่อตัว หรือมีการ

ประชุมปรึกษาหารือกันเป็นกลุ่ม และรับฟังกันอย่างมีเหตุผล ยึดหลักการทำงานเป็นทีม ตั้งงานโดยใช้ลายลักษณ์อักษรและวาจาควบคู่กันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะและความสำคัญของงาน โดยใช้วิธีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เขมารดี มาสิงห์บุญ (2534) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสื่อสาร ข้อมูลความสามารถในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลประจำการมีการรับรู้ลักษณะการสื่อสาร ข้อมูลของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับดี รับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ในระดับสูง และความพึงพอใจในระดับปานกลาง ลักษณะการสื่อสารข้อมูลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน คือ เมื่อพยาบาลประจำการมีการรับรู้ลักษณะการสื่อสารของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับดี ความสามารถในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของตนเองก็จะดีด้วย และพยาบาลประจำการรับรู้ลักษณะการสื่อสารข้อมูลมีความแตกต่างกันเมื่อจำแนกตามสังกัดคือ โรงพยาบาลแต่ละแห่งมีนโยบายการบริหารงานต่างกันทำให้การถ่ายทอดข้อมูล ในแต่ละแห่งต่างกัน ส่งผลให้การรับรู้ลักษณะการสื่อสารข้อมูลต่างกัน และเมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน การได้รับการอบรม ไม่มีความแตกต่างกัน

พิรณช ทรงจักรแก้ว (2536) ศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณี : ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาชอบขอรับวิธีการตั้งงาน โดยการเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว มากที่สุด เพราะสามารถสอบถามข้อสงสัยทำความเข้าใจได้ทันที รวดเร็วถูกต้อง ครบถ้วน ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจะติดต่อกับหัวหน้างานในเรื่องที่เกี่ยวกับงานทั่วไป งานในหน้าที่รับผิดชอบ แนวทางปฏิบัติภายในหน่วยงาน มากกว่าที่จะติดต่อในเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับงาน ส่วนหัวหน้างานจะติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงานทั่วไป งานในหน้าที่ รับผิดชอบ แนวทางการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับงานมากกว่าเรื่องแนวทางในการปฏิบัติงานภายในธนาคารหรือเรื่องกิจกรรมของบริษัทที่ไม่ใช่งาน สำหรับความสำคัญในการติดต่อสื่อสารนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างาน เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเพื่อให้ได้ข้อมูลทั่วไปเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาและเป็นไปตามความต้องการของหัวหน้าเอง ในแง่ของหัวหน้างานเห็นว่าการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญในแง่ที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เป็นเรื่องเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

อยู่หรือเพื่อให้ได้ ข้อมูลทั่วไป เมื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการสื่อสาร พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารจะมีผลต่อความ พึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่สูงขึ้น โดยรวม

รววัฒน์ มะลิ (2537) ศึกษาบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าสถานีตำรวจตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าสถานีตำรวจ ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีบุคลิกภาพด้านความ มีอำนาจอิทธิพล ความรับผิดชอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการเข้าสังคมอยู่ในระดับ ปานกลาง และมีพฤติกรรมผู้นำในมิติกิจกรรมสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

โรจนา สุขะพันธุ์ (2538) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา: ศึกษากรณีฝ่ายขนส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบสัมพันธ์ภาพสูง กิจกรรมสัมพันธ์สูงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานระดับสูง ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบสัมพันธ์ภาพสูง กิจกรรมสัมพันธ์ต่ำ และแบบสัมพันธ์ภาพต่ำ กิจกรรมสัมพันธ์สูง ต่างก็ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานระดับปานกลาง และ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบสัมพันธ์ภาพต่ำ กิจกรรมสัมพันธ์ต่ำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานในระดับต่ำ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาแบบพฤติกรรมผู้นำต่างกันจะมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพสูง กิจกรรมสัมพันธ์สูงจะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานสูงที่สุด

นันทา ดิงสมบัติยุทธ (2538) ศึกษาความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา : ศึกษา กรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมการส่งเสริมการเกษตร พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นจริงเป็นแบบปรึกษาหารือ และส่วนใหญ่คาดหวังที่จะให้ผู้บังคับบัญชาของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นแบบให้มีส่วนร่วมมากที่สุด และพบว่า ลักษณะงานที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ส่วนเพศ และระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับความคาดหวัง แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา สำหรับอายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์ กับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

เกษม กุประเสริฐ (2540) ศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สทย.) พบว่า ในด้านลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวังคือ เป็นผู้มีคุณธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ในด้านลักษณะวิชาชีพที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวัง คือมีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และประเมินผลด้วยความเป็นธรรม

ปภัศ นัศรยาลักษณ์ (2540) ศึกษาบทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานตามการรับรู้และตามความคาดหวังของพนักงานกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรแตกต่างกันในด้านเพศ และสายงานอาชีพ มีการรับรู้บทบาทการบังคับบัญชาที่เป็นจริงของหัวหน้างานแตกต่างกัน โดยพนักงานเพศชายมีค่าเฉลี่ยของการรับรู้บทบาทที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้างานสูงกว่าพนักงานเพศหญิง และพนักงานที่มีสายงานอาชีพ ด้านช่างและยานพาหนะ มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้บทบาทที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้างานสูงกว่าพนักงานสายงานอาชีพด้านพาณิชย์ แต่พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรแตกต่างกันด้านอายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน มีการรับรู้บทบาทการบังคับบัญชาที่เป็นจริงของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

อัมพรพรรณ ศรีประเสริฐ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษากรณีบริษัท วนชัย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อสื่อสารในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา คุณลักษณะทั่วไปของผู้ใต้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในนโยบายและการบริหาร ความพึงพอใจในลักษณะงาน ความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่ง และความผูกพันในองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวก

กรรณิกา ธรรมวุฒิ (2541) ได้ศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติและความพึงพอใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมสื่อสารในองค์กรของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชาในองค์กรเอกชนทั้งชายและหญิง มีรูปแบบการสื่อสาร และการบังคับบัญชาสั่งงาน ไม่แตกต่างกัน โดยมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารตามแนวนอน และมีการสั่งงานด้วยวิธีการเดินมาสั่งงานด้วยตนเองมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติโดยรวมต่อพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายในเชิงบวก และพึงพอใจโดยรวมต่อพฤติกรรมสื่อสารของ

ผู้บังคับบัญชาชาย มากกว่าพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหญิง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพบมากที่สุดเมื่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาคือ ผู้บังคับบัญชาชายไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาหญิงใช้อารมณ์ในการสื่อสาร ผู้ใต้บังคับบัญชา คาดหวังผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะการทำงานเป็นแบบประชาธิปไตย มีการรับฟังความคิดเห็น มีความเข้าใจ และช่วยผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ไขปัญหาต่างๆ มากที่สุด

ดังนั้นในครั้งนี้อย่างไรจึงได้ทำการศึกษาถึงการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งนำไปสู่ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทย เป็นอย่างไร

สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชานั้น มีผู้ทำการศึกษาไว้ ดังนี้

วรารณ พุทธิปัญญกุล (2538) ศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัด กรมสามัญศึกษาตามการรับรู้ของตนเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การควบคุมงาน การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ และการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายทั้ง 6 ด้านดังกล่าว พบว่า การรับรู้ของทั้ง 3 กลุ่ม ในด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การควบคุมงาน การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาแนะนำ แตกต่างกัน โดย หัวหน้าฝ่ายมีการประเมินการรับรู้ตนเองในการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ยกเว้นด้านการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่แตกต่างกัน

นพวรรณ กาญจนะวรรณ (2540) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้และความต้องการของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่า ผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าตนเองใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานและแบบปล่อยปละละเลยน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่รับรู้ว่าการบังคับบัญชาแบบเน้น

คน แบบประนีประนอม และแบบที่ทีมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาต้องการใช้รูปแบบการบังคับบัญชา แบบเน้นคน แบบประนีประนอมและแบบที่ทีมงานมากกว่าที่ใช้อยู่ ขณะที่ต้องการใช้รูปแบบการบังคับบัญชา แบบปล่อยปละละเลยให้น้อยกว่าที่ใช้อยู่ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบประนีประนอม และแบบที่ทีมงาน มากกว่าที่ใช้อยู่ และต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้การบังคับบัญชาแบบเน้นงานและแบบปล่อยปละละเลยให้น้อยกว่าที่ใช้อยู่ ส่วนรูปแบบการบังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมากที่สุดคือ แบบที่ทีมงาน

ดังนั้นในครั้งนี้อย่างไรก็ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบถึงการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งนำไปสู่ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารในบริบทอื่นอีก คือ การศึกษาของ Swasburi (2000) ที่ศึกษาถึงการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหญิง พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาหญิงจะยอมรับความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหญิงมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชาย เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาหญิงมีความเอาใจใส่กับลูกน้องหากผู้ใต้บังคับบัญชามีเรื่องไม่สบายใจก็สามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผู้บังคับบัญชาชาย

ผานิต อมราพิทักษ์ (2544) ได้ศึกษาถึงความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงในส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพของสำนักงาน ก.พ. เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหญิงที่ได้รับการยอมรับ คือ สามารถทำงานเป็นทีม ถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบและชัดเจน ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจากประสบการณ์จริงเพื่อนำไปสร้างวิธีการทำงานของตนเอง เข้าใจและช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวกับผู้บังคับบัญชาเมื่อไม่ทราบข้อมูล รู้จักเลือกใช้คำพูดและวิธีการในการพูดเมื่อตน อยู่กับบุคคลในระดับและสถานที่ต่างๆ กัน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่หากไม่เห็นด้วยจะเสนอความคิดเห็นในจังหวะที่เหมาะสม ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับนโยบายเป้าหมายขององค์กร สามารถเปิด คำกับดูแล และสรุปประเด็น การประชุมได้ดี และให้กำลังใจผู้ร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

จันจิรา อาภาเขต (2544) ได้ศึกษาถึงความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอเมริกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาผู้หญิงไทยที่มีความสามารถในการสื่อสาร จะต้องสามารถทำงานเป็นทีม (ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้) ถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบและชัดเจน นำเสนองานได้ชัดเจนและน่าสนใจ รู้จักเลือกใช้คำพูดและวิธีการในการพูดเมื่ออยู่กับบุคคลในระดับและสถานการณ์ต่างๆ กัน กล่าวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อไม่ทราบข้อมูล ให้ข้อเสนอแนะกับผู้ใต้บังคับบัญชาจากประสบการณ์จริงเพื่อนำไปสร้างวิธีการทำงานของตนเอง สามารถโน้มน้าวและชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปสู่เป้าหมายร่วมของทีมได้ยินดีประสานหรือติดตามงานทางโทรศัพท์ได้ สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนแก่บุคคลภายนอก พูดคุยเรื่องต่างๆ ไปได้อย่างกว้างขวาง และสามารถเปิด กากับดูแล และสรุปประเด็นการประชุมได้

นอกจากการศึกษาความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลแล้วยังมีการศึกษาถึงความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มและระดับองค์กร ดังนี้

วิรัช ขุนพรหม (2543) ได้ศึกษา การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรไทย ซึ่งผลการวิจัยบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้นำกลุ่มที่น่าสนใจคือ ผู้นำกลุ่มก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้กลุ่มดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่ดีของกลุ่มนั้นจะต้องสามารถนำการประชุม และดำเนินการประชุม ให้มีประสิทธิภาพ สามารถจัดการความขัดแย้ง สามารถติดตามและประเมินผล สร้างความรู้ที่ร่วมกัน สามารถมอบหมายงานและ แบ่งงานกันได้อย่างดี เปิดกว้าง สนับสนุน และส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งการนำเสนอข้อมูล สามารถสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและกับบุคคลอื่นได้ และต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี ทั้งหมดนี้ถึงแม้ว่าจะเป็นการศึกษาในระดับกลุ่มก็ตาม แต่ในการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม นั้น ผู้นำกลุ่มมีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นบุคคลที่จะนำกลุ่มให้ประสบความสำเร็จได้ในการทำงานและการสื่อสารเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงาน

อุเทน ลิ้มปิติรัตน์ (2543) ได้ศึกษา การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถ ในการสื่อสารระดับองค์กรในประเทศไทย ซึ่งมีผลการวิจัยที่น่าสนใจที่เกี่ยวกับผู้นำในระดับองค์กรพบว่า ในการสื่อสารระดับองค์กรนั้นผู้นำก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการนำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยผู้นำนั้นต้องสามารถสื่อสารจัดการและสื่อเอกลักษณ์ขององค์กรให้สามารถรับรู้ได้อย่างถูกต้องและให้บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เปิดรับข้อมูลใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร และสามารถเผยแพร่ข้อมูลที่ได้มาสื่อสารให้บุคคลในองค์กรได้รับทราบอย่าง ชัดเจน มีการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคคลในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น

ทางการ ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงมีส่วนสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้นำในระดับกลุ่ม เพราะผู้นำในระดับองค์กรนั้นจะต้องใช้ความสามารถในการสื่อสารในระดับที่กว้างขึ้นไป ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า ในการศึกษาที่เกี่ยวกับการรับรู้และบทบาทของผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม รวมไปถึงระดับองค์กรนั้น มีการศึกษาที่หลากหลายประเด็น ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในครั้งนี้จะเป็นอีกประเด็นหนึ่งของการศึกษาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาในเชิงพฤติกรรมสื่อสาร และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการศึกษาในระดับอื่นต่อไป

สำหรับในบทต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยของการศึกษาการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย” ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ดังนี้

รูปแบบการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยทำการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บและรวบรวมข้อมูล และเนื่องจากองค์กรอยู่ในช่วงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น เพราะ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นนั้น เป็นผู้บริหารกลุ่มใหญ่ที่สุดในองค์กร ที่ทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานให้กับบริษัทโดยตรง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นนี้ยังเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาระดับบริหารอีกด้วย (Daughtrey and Ricks, 1989) และผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะ ปัจจัยหลายอย่าง ที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือทั้งหมด ทำให้ต้องหาข้อมูลจากบุคคลอื่นประกอบ เช่น จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา (Blake and Mouton, 1986) โดยคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ระดับส่วนและระดับแผนก ในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย ซึ่งมีจำนวน 5 บริษัท คือ

1. บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย จำกัด (Cementhai Distribution Co.,Ltd., **CDC**)
2. บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด จำกัด (Cementhai Sales & Marketing Co., Ltd., **CSM**)
3. บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก จำกัด (Cementhai Retail Co., Ltd.,**CRC**)
4. บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด (Cementhai Logistics Co., Ltd.,**CTL**)
5. บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด (SCT Co., Ltd.,**SCT**)

จำนวนประชากรระดับผู้บังคับบัญชาจำนวน 48 คน และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 407 คน รวมทั้งสิ้น 455 คน

สำหรับการศึกษารุ่นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มประชากรที่เป็นระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามคุณสมบัติดังนี้

1. ประชากรที่เป็นระดับผู้บังคับบัญชาคัดเลือกจากหน่วยงานระดับส่วนและระดับแผนก ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยตรงกับผู้บังคับบัญชา โดยหน่วยงานระดับส่วนและระดับแผนกนั้นจะไม่มีหน่วยงานแยกย่อยภายใต้หน่วยงานระดับส่วนและหน่วยงานระดับแผนกนั้นๆ ที่คัดเลือกเป็นกลุ่มประชากร
2. ประชากรที่เป็นระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจะคัดเลือกจากหน่วยงานที่มีผู้บังคับบัญชา โดยตรงในระดับส่วนและระดับแผนก (ตามข้อ 1) และผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นๆ ที่มีจำนวนตั้งแต่ 4 คน ขึ้นไป เป็นกลุ่มประชากรที่กำหนดไว้ (ภาคผนวก ค)

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างจากการประมาณค่าร้อยละ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544) ซึ่งกำหนดค่าความผิดพลาด (e) ไม่เกิน 0.05 หรือ 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ซึ่งมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{1}{\left(\frac{4e^2}{Z^2}\right) + \left(\frac{1}{N}\right)}$$

จากการคำนวณโดยใช้สูตรประมาณค่าร้อยละ ขนาดประชากรของผู้บังคับบัญชาระดับส่วนและระดับแผนกมีจำนวน 48 คน ได้จำนวนตัวอย่างผู้บังคับบัญชารวม 43 คน และขนาดประชากรของผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 407 คน ได้จำนวนตัวอย่างผู้ใต้บังคับบัญชารวม 198 คน ที่ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในการศึกษารุ่นนี้ โดยผู้วิจัยต้องการให้ข้อมูลที่กลับมาครบถ้วนตามจำนวน ผู้วิจัยจึงส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรทั้งหมดที่เป็นระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากผู้บังคับบัญชาจำนวน 45 ชุด เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 43 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89.6 และของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 261 ชุด คิดเป็นร้อยละ 64.1 ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรที่ส่งแบบสอบถาม จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ควรจะได้แบบสอบถามคืน และจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจริง

บริษัท	ประชากรที่ส่งแบบสอบถาม		กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ		แบบสอบถามที่ได้รับคืนจริง	
	ผู้บังคับบัญชา (คน)	ผู้ใต้บังคับบัญชา (คน)	ผู้บังคับบัญชา (คน)	ผู้ใต้บังคับบัญชา (คน)	ผู้บังคับบัญชา (ฉบับ)	ผู้ใต้บังคับบัญชา (ฉบับ)
คำว้สตูดิโอ (CDC)	3	27	3	13	3	23
ซีเมนต์ไทยการตลาด (CSM)	15	116	14	57	14	75
ซีเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC)	6	58	5	28	5	36
ซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์ (CTL)	8	62	7	30	7	35
คำสากรซีเมนต์ไทย (SCT)	16	144	14	70	14	92
รวม	48	407	43	198	43	261

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสามารถในการสื่อสารทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำมาเป็นกรอบพื้นฐานในการสร้างข้อคำถาม ในแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อหาพรรณนิจิวัตการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสมกับองค์กร โดยคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับพนักงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน บริษัทที่สังกัด จำนวนผู้ร่วมงาน ระยะเวลาในการทำงานในบริษัท และระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 คำถามให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นพรรณนิจิวัตความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และให้แสดงความคิดเห็นหากเห็นว่า พฤติกรรมใดไม่เหมาะสมที่จะเป็นพรรณนิจิวัตความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งเป็นคำถามเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 30 ข้อ และคำถามเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ จำนวน 50 ข้อ รวมทั้งสิ้น 80 โดยคำถามทั้ง 80 ข้อ แบ่ง

ออกเป็น 16 กลุ่มครรชนนี้ โดยจัดอยู่ในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับมิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 กลุ่ม (กลุ่มที่ 1-6) และจัดอยู่ในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับมิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ จำนวน 10 กลุ่ม (กลุ่มที่ 7-16) โดยมีรายละเอียดในแต่ละกลุ่ม ดังต่อไปนี้

มิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับ

การยอมรับในสังคมไทย

- 1.1 การควบคุมและแสดงความรู้สึกทางอารมณ์
- 1.2 การมีมารยาทและรู้จักกาลเทศะ
- 1.3 การมีสัมมาคารวะและเคารพนับถือ
- 1.4 ความสุภาพอ่อนโยน
- 1.5 การรู้จักแสดงความปลอดภัย

กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

- 2.1 สื่อสารกฎระเบียบและบรรทัดฐานขององค์กร
- 2.2 สื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ของหน่วยงาน
- 2.3 สื่อสารภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ
- 2.4 รู้และเข้าใจขอบข่ายของงานที่ตนเองและผู้อื่นรับผิดชอบ
- 2.5 สร้างความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อ

ต่อหน่วยงานหรือองค์กร

- 3.1 เชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับและถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบ
- 3.2 รู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานของตน
- 3.3 รู้และเข้าใจสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อหน่วยงาน
- 3.4 ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- 3.5 รู้และเข้าใจนโยบายและถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบ

กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา

- 4.1 รู้และเข้าใจในการแสดงออกของผู้ได้บังคับบัญชา
- 4.2 ใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชา
- 4.3 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา
- 4.4 การสร้างความเข้าใจกับบุคคลในหน่วยงาน
- 4.5 การสร้างความสามัคคีภายในและภายนอกหน่วยงาน

กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา

- 5.1 รู้ถึงปริมาณการสื่อสารกับแต่ละบุคคล
- 5.2 มีความเข้าใจและใส่ใจกับบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา
- 5.3 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม
- 5.4 สื่อสารอย่างมีศิลปะเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา
- 5.5 ประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้และผลเสียได้อย่างถูกต้อง

กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร

- 6.1 สื่อสารอย่างเป็นกลาง ไม่มีอคติกับผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน
- 6.2 ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ได้บังคับบัญชา
- 6.3 มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้
- 6.4 ไม่บิดเบือนข้อมูล และก้าวท่ายหน่วยงานอื่นโดยไม่จำเป็น
- 6.5 การสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

มิตีความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ

กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร

- 7.1 การให้และการรับข้อมูลข่าวสาร
- 7.2 การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- 7.3 การสืบค้นและแสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- 7.4 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน
- 7.5 การประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร

กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร

- 8.1 การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน
- 8.2 การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
- 8.3 มีความสามารถในการเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร
- 8.4 ให้ความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ
- 8.5 การขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จากหน่วยงานภายนอก

กลุ่มที่ 9 การฟัง

- 9.1 ฟังอย่างตั้งใจและมีสมาธิ
- 9.2 ไม่ขัดจังหวะระหว่างการฟัง
- 9.3 ฟังด้วยความอดทนและต่อเนื่อง
- 9.4 ทำความเข้าใจในสิ่งที่ฟังให้เข้าใจตรงกัน
- 9.5 จับประเด็นและนำมาวิเคราะห์ได้

กลุ่มที่ 10 การพูด

- 10.1 ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมาย
- 10.2 พูดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ
- 10.3 ออกเสียงถ้อยคำได้อย่างถูกต้องและชัดเจน
- 10.4 ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา
- 10.5 พูดเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน

กลุ่มที่ 11 การเขียน

- 11.1 เขียนด้วยภาษาที่กระชับไม่ใช้คำสิ้นเปลือง
- 11.2 เขียนตามลำดับขั้นตอนไม่วกไปวนมา
- 11.3 เขียนเพื่อสร้างความรู้สึที่ดี
- 11.4 เขียนตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร
- 11.5 ใช้ภาษาเขียนที่เข้าใจง่ายและสามารถแปลความได้ตรงกัน

กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ

- 12.1 นำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น
- 12.2 นำเสนออย่างมีเหตุผลและทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม
- 12.3 มีเทคนิคสร้างความสนใจในการนำเสนอ
- 12.4 ใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบได้อย่างเหมาะสม
- 12.5 เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น

กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน

- 13.1 มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน
- 13.2 มอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา
- 13.3 อธิบายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน
- 13.4 การติดตามและประเมินผลงานตามความเหมาะสมเป็นระยะ
- 13.5 มีการติดตามงานและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ

กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ

- 14.1 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับความคิดของตนด้วยความเข้าใจ
- 14.2 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน
- 14.3 สร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 14.4 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- 14.5 มีข้อมูลประกอบเพื่อให้เกิดการยอมรับในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูด

กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ

- 15.1 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาหารือในงานที่ทำ
- 15.2 ให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วไปในองค์กร
- 15.3 ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- 15.4 เสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ
- 15.5 ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันในองค์กร

กลุ่มที่ 16 การประชุม

- 16.1 การประชุมปรึกษาหารือ
- 16.2 ชี้แจงเป้าหมายและประเด็นการประชุม
- 16.3 การกำหนดการประชุมและแจ้งให้ทราบล่วงหน้า
- 16.4 การสรุปประเด็นก่อนปิดการประชุม
- 16.5 การพูดคุยระหว่างการประชุม

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อหาพรรณนิจิวัดความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสมกับองค์กร มาสร้างเป็นเครื่องมือวัดการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในครั้งนี้มี 2 ชุดที่มีความคล้ายคลึงกันสำหรับผู้บังคับบัญชา และสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาเป็น ผู้ตอบซึ่งแบบสอบถามในแต่ละชุดแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับพนักงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน บริษัทที่สังกัด จำนวนผู้ร่วมงาน ระยะเวลาในการทำงานในบริษัท และระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร โดยแบ่งเป็น

ชุดที่ 1 สำหรับผู้บังคับบัญชา เป็นคำถามเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับความสามารถ ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 30 ข้อ และคำถามเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการ สื่อสารเชิงทักษะ จำนวน 50 ข้อ รวมทั้งสิ้น 80 ข้อ โดยให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาข้อความ เชิง พฤติกรรมและนึกถึงตัวเองในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้วประเมินให้ตรงกับตนเองมากที่สุด หาก ลักษณะพฤติกรรมการสื่อสารในข้อใดที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจทราบได้ว่าเกิดขึ้นกับตนเองหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาจะประเมินตามความคิดเห็นที่ตนคิดว่าน่าจะเป็นหรือน่าจะเกิดขึ้นกับตนเอง โดย ประเมินในช่อง “ไม่แน่ใจแต่คิดว่า

ชุดที่ 2 สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคำถามเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับความสามารถใน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา จำนวน 30 ข้อ และคำถามเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับ ความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะของผู้บังคับบัญชา จำนวน 50 ข้อ รวมทั้งสิ้น 80 ข้อ โดยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาข้อความเชิงพฤติกรรมและนึกถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรง แล้วประเมินให้ ตรงกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาโดยตรง หากลักษณะพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในข้อใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อาจทราบได้ว่าเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของตนหรือไม่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะประเมินตามความคิดเห็นที่ตนคิดว่าน่าจะเป็นหรือน่าจะเกิดขึ้นกับ ผู้บังคับบัญชาของตนมากที่สุด โดยประเมินในช่อง “ไม่แน่ใจแต่คิดว่า

ในการประเมินการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารทั้งการประเมินตนเองของ ผู้บังคับบัญชาและการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชาในการศึกษานี้ ใช้หลักการประเมินค่าแบบเรียงอันดับ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544) ที่ได้ กำหนดความหมายในแต่ละช่วงโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่กำหนดไว้ เช่น ผู้บังคับบัญชาประเมินตนเองแล้วพิจารณาว่าพฤติกรรมการสื่อสารนั้นตนเองมีอยู่ในระดับมาก ผู้บังคับบัญชาจะทำเครื่องหมายในช่อง “มาก” และแบ่งช่วงการประเมินออกเป็น 4 ช่วงคือ น้อย ที่สุด น้อย มาก และมากที่สุด และในส่วนของ “ไม่แน่ใจ แต่คิดว่า..” แบ่งออกเป็น 4 ช่วงคือ น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ซึ่งแสดงค่าในแต่ละช่วงดังต่อไปนี้

1.00 – 1.75	อยู่ในช่วง	น้อยที่สุด
1.76 – 2.50	อยู่ในช่วง	น้อย
2.51 – 3.25	อยู่ในช่วง	มาก
3.26 – 4.00	อยู่ในช่วง	มากที่สุด

2. การสัมภาษณ์

เนื่องจากผู้วิจัยเข้าเก็บข้อมูลในช่วงของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย ซึ่งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรครั้งนี้อาจเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) มาเป็นส่วนเสริมในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแปลความเสริมกับแบบสอบถามหลัก เพื่อให้ผลที่ได้จากแบบสอบถามมีความสมบูรณ์และชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยทำการสุ่มตัวอย่างจากผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นตัวแทนของทั้ง 5 บริษัทคือ จากผู้บังคับบัญชาระดับส่วนหรือระดับแผนกบริษัทละ 2 คน รวม 10 คน และจากผู้ใต้บังคับบัญชาบริษัทละ 2 คน รวม 10 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน ซึ่งคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์มีดังนี้

1. ท่านได้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (THE BEST) หรือไม่
2. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) เป็นสิ่งแปลกใหม่สำหรับท่านหรือไม่อย่างไร
3. ท่านคิดว่าเมื่อก่อนการมีวัฒนธรรมองค์กรใหม่นั้นผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารเป็นอย่างไร
4. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนไปอย่างไร
5. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในครั้งนี้มีผลต่อการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอย่างไร

การทดสอบเครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อหาบรรณวิธีวัดความสามารถในการสื่อสารที่เหมาะสม

ผู้วิจัยสร้างและปรับข้อความโดยอิงจากงานวิจัยต่างๆ ที่จัดกลุ่มไว้ และทดสอบความตรง (Validity) ด้วยวิธี Panel Approach โดยเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาและตรวจความถูกต้อง จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามนาร่อง (คูภาคผนวก ง) ที่ได้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาจำนวน 18 คน และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 30 คน เพื่อหาบรรณวิธีวัดความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงข้อความเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเหมาะสมในแต่ละข้อความ

แบบสอบถามประเมินการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยนำข้อคำถามจากกรณีศึกษาชีวิตความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ภาคผนวก จ) โดยแบ่งเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 สำหรับผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของตนเอง และชุดที่ 2 สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประเมินการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา จากนั้นนำไปทดสอบ (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่างเดียวกันกับกลุ่มที่ได้ตอบแบบสอบถามเพื่อหากรณีชีวิตความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสม คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชา จำนวน 18 คน และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของ Cronbach's Alpha ด้วยโปรแกรม SPSS for windows

แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของตนเอง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9864

แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประเมินการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9816

จากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด มีค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้จริง ผู้วิจัยจึงดำเนินการขั้นต่อไปในการเก็บข้อมูล

แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์เสริม (ภาคผนวก ฉ) ที่สร้างขึ้นไปทดสอบความตรง โดยให้พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย ทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถาม จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์เสริมที่ได้ไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสัมภาษณ์เสริมดังกล่าวสามารถใช้เก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม 2545 ถึงเดือนมกราคม 2546 โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการดังนี้

1. ผู้วิจัยเข้าไปติดต่ออย่างไม่เป็นทางการกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย จำนวน 5 บริษัทประกอบด้วย บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย จำกัด (CDC) บริษัท ชิเมนต์ไทยการตลาด จำกัด (CSM) บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก จำกัด (CRC)บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด (CTL) และบริษัทค้าซากซิเมนต์ไทย จำกัด (SCT)
2. จากนั้นผู้วิจัยจึงติดต่อขอเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการ โดยทำจดหมายที่ได้รับการรับรองจากประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาโท (ภาคผนวก ข) ถึงผู้บริหารในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์ ความสำคัญของการศึกษา และชี้แจงจุดมุ่งหมายของการวิจัย ตลอดจนการรับรองว่าข้อมูลที่ได้จะถูกนำไปใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัยเท่านั้น
3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมจดหมายนำ (ภาคผนวก ข) ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อหาบรรณที่ที่เหมาะสมสำหรับชี้วัดความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างเดิมอีกครั้งเพื่อนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม
5. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แล้ว พร้อมจดหมายนำ (ภาคผนวก ฉ) ไปยังผู้ตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ ความสำคัญและประโยชน์ของการศึกษา ตลอดจนการรับรองว่าข้อมูลที่ได้จะถูกนำไปใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัยเท่านั้น
6. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตอบเป็นรายบุคคล ทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใส่ซองปิดผนึกและจำหน่ายซองถึงผู้ตอบแต่ละคน และให้ผู้ตอบแต่ละคนนำแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้วใส่ซองที่ผู้วิจัยได้แนบไปด้วย เพื่อส่งกลับมายังสำนักงานการบุคคลค้าวัสดุซิเมนต์ไทยในนามของผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้รับรองกับผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนว่า ผู้วิจัยจะเป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งจะไม่มีบุคคลใดในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายเข้ามาเกี่ยวข้องในการเปิดผนึกซองในครั้งนี้
7. ผู้วิจัยติดต่อขอสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมเรื่องการสื่อสารในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร จากผู้บังคับบัญชา จาก 5 บริษัทๆ ละ 2 คน รวม 10 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา จาก 5 บริษัทๆ ละ 2 คน รวม 10 คน รวมสัมภาษณ์เพิ่มเติมทั้งสิ้น 20 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการสรุปและอภิปรายผลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows และ แปลผลเพื่อหาค่าทางสถิติ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544) ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อนำเสนอข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และบริษัทที่สังกัด ตลอดจนการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อความเชิงพฤติกรรม
2. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อตอบปัญหาวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย เป็นอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปจำนวน (n) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความถี่และค่าร้อยละ ของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในแต่ละข้อความเชิงพฤติกรรม จากนั้นผู้วิจัยหาค่าเฉลี่ยในภาพรวม ค่าเฉลี่ยในแต่ละมิติ และค่าเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มกรณีของความสามารถในการสื่อสาร เพื่อทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (t-test) โดยหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารว่าเป็นอย่างไร โดยใช้ค่า 2.51 ซึ่งเป็นค่าเริ่มต้นในช่วงระดับมากในการทดสอบ (ดูการแบ่งช่วงในหน้า 38)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังทดสอบระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถ ในการสื่อสาร โดยแบ่งตามลักษณะทางประชากรของผู้บังคับบัญชาได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และบริษัทที่สังกัด ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาที่เพศต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของตนเองแตกต่างกันหรือไม่
ตัวแปรต้น เพศ (ชาย , หญิง)
ตัวแปรตาม ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
สถิติที่ใช้ t-test (Independent Samples T-Test)
2. ผู้บังคับบัญชาที่ช่วงอายุต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของตนเองแตกต่างกันหรือไม่
ตัวแปรต้น ช่วงอายุ (30-33 ปี , 34-40 ปี , 40 ปีขึ้นไป)
ตัวแปรตาม ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
สถิติที่ใช้ F-test (One-Way ANOVA)
3. ผู้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของตนเองแตกต่างกันหรือไม่
ตัวแปรต้น ระดับการศึกษา (ปริญญาตรี , สูงกว่าปริญญาตรี)
ตัวแปรตาม ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
สถิติที่ใช้ t-test (Independent Samples T-Test)
4. ผู้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของตนเองแตกต่างกันหรือไม่
ตัวแปรต้น บริษัทที่สังกัด (CDC , CSM , CRC , CTL , SCT)
ตัวแปรตาม ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
สถิติที่ใช้ Non-parametric (Kruskal-Wallis Test)¹

หมายเหตุ ¹กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนน้อยเกินไปเมื่อแบ่งตามบริษัทที่สังกัดจึงใช้การทดสอบแบบ Non-parametric

ปัญหาคำวิจัยข้อที่ 2 ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องมือไทย เป็นอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปจำนวน (n) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความถี่และค่าร้อยละ ของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในแต่ละข้อความเชิงพฤติกรรม จากนั้นผู้วิจัยหาค่าเฉลี่ยในภาพรวม ค่าเฉลี่ยในแต่ละมิติ และค่าเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มตรรกะของความสามารถในการสื่อสาร เพื่อทำการทดสอบค่าเฉลี่ย

สำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (t-test) โดยหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ว่าเป็นอย่างไร โดยใช้ค่า 2.51 ซึ่งเป็นค่าเริ่มต้นในช่วงระดับมากในการทดสอบ (ดูการแบ่งช่วงในหน้า 38)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังทดสอบระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยแบ่งตามลักษณะทางประชากรของผู้ได้บังคับบัญชาได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และบริษัทที่สังกัด ดังนี้

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่เพศต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันหรือไม่
ตัวแปรต้น เพศ (ชาย , หญิง)
ตัวแปรตาม ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
สถิติที่ใช้ t-test (Independent Samples T-Test)
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันหรือไม่
ตัวแปรต้น ช่วงอายุ (20-27 ปี , 28-31 ปี , 32 ปีขึ้นไป)
ตัวแปรตาม ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
สถิติที่ใช้ F-test (One-Way ANOVA)
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันหรือไม่
ตัวแปรต้น ระดับการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี,ปริญญาตรี,สูงกว่าปริญญาตรี)
ตัวแปรตาม ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
สถิติที่ใช้ F-test (One-Way ANOVA)
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันหรือไม่
ตัวแปรต้น บริษัทที่สังกัด (CDC , CSM , CRC , CTL , SCT)
ตัวแปรตาม การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
สถิติที่ใช้ F-test (One-Way ANOVA)

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าเฉลี่ย สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่าง (t-test) ที่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อหาระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ระหว่างระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีตัวแปรดังนี้

ตัวแปรต้น	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
ตัวแปรตาม	ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
สถิติที่ใช้	t-test (Independent Samples T-Test)

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis)

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชา มาสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นส่วนเสริมของการแปลผล การสรุป และอภิปรายผล เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และชัดเจนมากยิ่งขึ้น

สำหรับในบทที่ 4 ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิจัย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามปัญหานำวิจัยทั้ง 3 ข้อ ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย” สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (เรียงตามปัญหาคำวิจัย) ดังนี้

- 2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย เป็นอย่างไร
- 2.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย เป็นอย่างไร
- 2.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เก็บข้อมูลมา แสดงผลโดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) ของลักษณะทางประชากรตามเพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา และบริษัทที่สังกัด ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.1 และ 4.2

ตารางที่ 4.1 แสดงลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชา

ลักษณะทางประชากรของผู้บังคับบัญชา (N = 43)	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	23	53.5
หญิง	20	46.5
ช่วงอายุ		
30 - 33 ปี	15	34.9
34 - 40 ปี	15	34.9
41 ปีขึ้นไป	13	30.2
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	22	51.2
สูงกว่าปริญญาตรี	21	48.8
บริษัทที่สังกัด		
คำวัสดุซิเมนต์ไทย (CDC)	3	7.0
ซิเมนต์ไทยการตลาด (CSM)	14	32.6
ซิเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC)	5	11.6
ซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ (CTL)	7	16.3
คำสากลซิเมนต์ไทย (SCT)	14	32.6

หมายเหตุ ใช้สถิติในการแบ่งช่วงอายุ โดยโปรแกรม SPSS for Windows เพื่อได้กลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกัน

จากแบบสอบถามของผู้บังคับบัญชาที่ส่งออกไปจำนวน 48 ชุด ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น 45 ชุด เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 43 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89.6 สามารถแบ่งได้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย จำนวน 23 คน (ร้อยละ 53.5) เพศหญิงจำนวน 20 คน (ร้อยละ 46.5) มีอายุระหว่าง 30-33 ปี และ 34-40 ปี อย่างละ 15 คน (ร้อยละ 34.9) และมีอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน (ร้อยละ 30.2) มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 22 คน (ร้อยละ 51.2) และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 21 คน (ร้อยละ 48.8) สังกัดบริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด (CSM) และบริษัทคำสากลซิเมนต์ไทย (SCT) มากที่สุด คือ บริษัทละ 14 คน (ร้อยละ 32.6) รองลงมาคือบริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ (CTL) จำนวน 7 คน (ร้อยละ 16.3) บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC) จำนวน 5 คน (ร้อยละ 11.6) และสังกัดบริษัทคำวัสดุซิเมนต์ไทย (CDC) น้อยที่สุดจำนวน 3 คน (ร้อยละ 6.9)

ตารางที่ 4.2 แสดงลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชา

ลักษณะทางประชากรของผู้ได้บังคับบัญชา (N = 261)	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	146	55.9
หญิง	115	44.1
ช่วงอายุ		
20 - 27 ปี	101	38.7
28 - 31 ปี	84	32.2
32 ปีขึ้นไป	76	29.1
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	28	10.8
ปริญญาตรี	200	76.6
สูงกว่าปริญญาตรี	33	12.6
บริษัทที่สังกัด		
คำวัคซีนิเมนต์ไทย (CDC)	23	8.9
ซิเมนต์ไทยการตลาด (CSM)	75	28.7
ซิเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC)	36	13.8
ซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ (CTL)	35	13.4
คำสากลซิเมนต์ไทย (SCT)	92	35.2

หมายเหตุ ใช้สถิติในการแบ่งช่วงอายุ โดยโปรแกรม SPSS for Windows เพื่อได้กลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกัน

แบบสอบถามของผู้ได้บังคับบัญชาที่ส่งออกไปจำนวน 407 ชุด ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น 261 ชุด คิดเป็นร้อยละ 64.1 สามารถแบ่งได้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย จำนวน 146 คน (ร้อยละ 55.9) เพศหญิงจำนวน 115 คน (ร้อยละ 44.1) มีอายุระหว่าง 20-27 ปีมากที่สุดจำนวน 101 คน (ร้อยละ 38.7) รองลงมาคืออายุระหว่าง 28-31 ปี จำนวน 84 คน (ร้อยละ 32.2) และมีอายุ 32 ปีขึ้นไปน้อยที่สุดจำนวน 76 คน (ร้อยละ 29.1) มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 200 คน (ร้อยละ 76.6) รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 33 คน (ร้อยละ 12.6) และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวนน้อยที่สุดคือ 28 คน (ร้อยละ 10.8) สังกัดบริษัท คำสากลซิเมนต์ไทย (SCT) มากที่สุดจำนวน 92 คน (ร้อยละ 35.2) รองลงมาคือ บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด (CSM) จำนวน 75 คน (ร้อยละ 28.7) บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC) จำนวน 36 คน (ร้อยละ 13.8) บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ (CTL) จำนวน 35 คน (ร้อยละ 13.4) และสังกัดบริษัทคำวัคซีนิเมนต์ไทย (CDC) น้อยที่สุดจำนวน 23 คน (ร้อยละ 8.9)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย เป็นอย่างไร ?

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร จำนวน 80 พฤติกรรม ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ย่อยทั้งหมดออกเป็น 16 กลุ่ม ตระกูล โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติคือ มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 กลุ่ม ตระกูล (1-6) และมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ จำนวน 10 กลุ่ม ตระกูล (7-16) โดยข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้สรุปค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แจกแจงความถี่ (n) และ หาค่าร้อยละ (%) ของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งได้นำเสนอในตารางที่ 4.3 - 4.18 ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.3 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...					ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...						
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
3. แสดงความเคารพต่อบุคคลตามลำดับสายการบังคับบัญชา	38	3.24 .59	1 2.3		26 60.5	11 25.6	5	2.80 .45		1 2.3	4 9.3	
5. รู้จักพูดแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นและตอบรับความปรารถนาดีจากผู้อื่น	37	3.16 .50		2 4.7	27 62.8	8 18.6	6	3.17 .41			5 11.6	1 2.3
2. รู้จักเลือกใช้คำพูดและวิธีในการพูดได้เหมาะสมแก่บุคคล เวลา และสถานที่ต่างๆ กัน	34	3.12 .41		1 2.3	28 65.1	5 11.6	9	2.89 .33		1 2.3	8 18.6	
4. พูดจาหรือสนทนาด้วยความสุภาพ	34	3.03 .39		2 4.7	29 67.4	3 7.0	9	2.89 .60		2 4.7	6 14.0	1 2.3
1. รู้จักควบคุมอารมณ์ในการพูดติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความสุ่มคัมภีรภาพ	32	2.97 .47		4 9.3	25 58.1	3 7.0	11	3.00 .63		2 4.7	7 16.3	2 4.7
เฉลี่ยรวม	42	3.10 .26					22	2.91 .43				

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรรชนีกลุ่มที่ 1 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.97-3.24) โดยพฤติกรรมการแสดงความเคารพต่อบุคคลตามลำดับสายการบังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.24) และพฤติกรรมการรู้จักควบคุมอารมณ์ในการพูดติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความสุ่มคัมภีรภาพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.97) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.10)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.4 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในกรสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรชนันกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
9. สามารถสื่อสารขอข่างานที่ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ	37	3.19 .40			30 69.8	7 16.3	6	3.00 .00			6 14.0	
8. สามารถสื่อสารภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ	39	3.18 .39			32 74.4	7 16.3	4	3.00 .00			4 9.3	
6. สามารถสื่อสารกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานและองค์กรให้บุคคลในหน่วยงานทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน	37	3.16 .37			31 72.1	6 14.0	6	3.00 .00			6 14.0	
10. สร้างความรู้สึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	31	3.13 .34			27 62.8	4 9.3	12	3.00 .43		1 2.3	10 23.3	1 2.3
7. สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นโยบาย และกลยุทธ์ ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง	30	2.97 .41		3 7.0	25 58.1	2 4.7	13	2.92 .28		1 2.3	12 27.9	
เฉลี่ยรวม	42	3.10 .27					22	2.95 .38				

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรชนันกลุ่มที่ 2 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.97-3.19) โดยพฤติกรรมสามารถสื่อสารขอข่างานที่ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.19) และพฤติกรรมสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.97) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.10)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.5 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรชนิกกลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...					ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...						
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
14. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง	36	3.28 .45			26 60.5	10 23.3	7	3.14 .38			6 14.0	1 2.3
11. สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างเข้าใจ	39	3.23 .43			30 69.8	9 20.9	4	3.00 .00			4 9.3	
13. สามารถสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	41	3.05 .44		3 7.0	33 76.7	5 11.6	2	3.00 .00			2 4.7	
15. สามารถถ่ายทอดนโยบายการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างเข้าใจ	35	3.00 .42		3 7.0	29 67.4	3 7.0	8	3.13 .35			7 16.3	1 2.3
12. สื่อสารข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ	37	2.97 .29		2 4.7	34 79.1	1 2.3	6	2.83 .41		1 2.3	5 11.6	
เฉลี่ยรวม	43	3.11 .24					13	3.03 .21				

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรชนิกกลุ่มที่ 3 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.97-3.28) โดยพฤติกรรมสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.28) และพฤติกรรมสื่อสารข้อมูลที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.97) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.11)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.6 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ตรรกชนิกกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
18. สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	41	3.24 .43			31 72.1	10 23.3	2	3.00 .00			2 4.7	
20. สื่อสารเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกหน่วยงาน	37	3.24 .44			28 65.1	9 20.9	6	2.83 .41		1 2.3	5 11.6	
19. สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันกับบุคคลในหน่วยงาน	38	3.13 .34			33 76.7	5 11.6	5	3.20 .45			4 9.3	1 2.3
17. สามารถสื่อสารแตกต่างกันให้เหมาะสมกับอุปนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	32	3.00 .36		2 4.7	28 65.1	2 4.7	11	3.09 .30			10 23.3	1 2.3
16. เข้าใจการแสดงออกของบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงานว่าเขาต้องการสิ่งใด	25	2.92 .49		4 9.3	19 44.2	2 4.7	18	2.94 .24		1 2.3	17 39.5	
เฉลี่ยรวม	42	3.15 .31					22	2.97 .27				

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในตรรกชนิกกลุ่มที่ 4 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.92-3.24) โดยพฤติกรรมสามารถสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.24) และพฤติกรรมการเข้าใจการแสดงออกของบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงานว่าเขาต้องการสิ่งใดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.92) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.15)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.7 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรรณิกกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
22. สามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจและ ใส่ใจเมื่อเกิดปัญหา	38	3.16 .49		2 4.7	28 65.1	8 18.6	5	3.60 .55			2 4.7	3 7.0
23. สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสม	30	3.13 .43		1 2.3	24 55.8	5 11.6	13	3.15 .38			11 25.6	2 4.7
21. รู้ว่าต้องสื่อสารมากน้อยเพียงใดกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	37	3.08 .36		1 2.3	32 74.4	4 9.3	6	3.17 .41			5 11.6	1 2.3
25. สามารถประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้และผลเสียที่อาจ จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนได้อย่างถูกต้อง	24	3.04 .55		3 7.0	17 39.5	4 9.3	19	3.05 .23			18 41.9	1 2.3
24. มีวิธีการสื่อสารที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	29	2.83 .38		5 11.6	24 55.8		14	3.07 .27			13 30.2	1 2.3
เฉลี่ยรวม	41	3.02 .30					22	3.10 .27				

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรรรณิกกลุ่มที่ 5 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.83-3.16) โดยพฤติกรรมสามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจและใส่ใจเมื่อเกิดปัญหามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.16) และพฤติกรรมการมีวิธีการสื่อสารที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.83) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.02)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.8 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
27. ไม่พูดหรือนำข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชามาเปิดเผย	38	3.42 .50			22 51.2	16 37.2	5	2.80 .45		1 2.3	4 9.3	
26. สื่อสารโดยตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อคติส่วนตัวในการทำงาน	36	3.25 .44			27 62.8	9 20.9	7	3.29 .49			5 11.6	2 4.7
30. สร้างความรู้สึกไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน	35	3.23 .43			27 62.8	8 18.6	8	3.13 .35			7 16.3	1 2.3
28. รับผิดชอบในสิ่งที่ได้สัญญากับบุคคลต่างๆ ไว้	42	3.19 .45		1 2.3	32 74.4	9 20.9	1	3.00 .00			1 2.3	
29. รับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมาและถ่ายทอดต่อหรือนำไปปฏิบัติโดยไม่บิดเบือนหรือก้าวก่ายหน่วยงานอื่นโดยไม่จำเป็น	35	3.17 .38			29 67.4	6 14.0	8	3.13 .35			7 16.3	1 2.3
เฉลี่ยรวม	43	3.24 .31					18	3.14 .40				

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรรชนีกลุ่มที่ 6 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.17-3.42) โดยพฤติกรรมการไม่พูดหรือนำข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชามาเปิดเผยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.42) และพฤติกรรมการรับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมาและถ่ายทอดต่อหรือนำไปปฏิบัติโดยไม่บิดเบือนหรือก้าวก่ายหน่วยงานอื่นโดยไม่จำเป็นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.17) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.24)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.9 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรธรณีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
32. ให้และรับข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	40	3.23 .42			31 72.1	9 20.9	3	3.00 .00			3 7.0	
31. ให้และรับข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมา	39	3.18 .39			32 74.4	7 16.3	4	3.00 .00			4 9.3	
34. แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน	40	3.10 .44		2 4.7	32 74.4	6 14.0	3	3.00 .00			3 7.0	
35. สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนากับหน่วยงานของตนเอง	34	3.00 .43		3 7.0	28 65.1	3 7.0	9	3.00 .50		1 2.3	7 16.3	1 2.3
33. ทราบแหล่งข้อมูลและสามารถแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าจะสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งใด	35	2.97 .51		5 11.6	26 60.5	4 9.3	8	3.13 .35			7 16.3	1 2.3
เฉลี่ยรวม	42	3.09 .28					14	3.04 .41				

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรธรณีกลุ่มที่ 7 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.97-3.23) โดยพฤติกรรมการให้และรับข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.23) และพฤติกรรมการทราบแหล่งข้อมูลและสามารถแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าจะสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งใดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.97) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.09)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.10 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรธรณีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...					ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...						
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
39. ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ	39	3.33 .53		1 2.3	24 55.8	14 32.6	4	3.00 .00			4 9.3	
36. สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน	40	3.20 .41			32 74.4	8 18.6	3	3.00 .00			3 7.0	
37. สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกหน่วยงาน	39	3.18 .39			32 74.4	7 16.3	4	3.00 .00			4 9.3	
40. สามารถขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จากหน่วยงานอื่น	39	3.15 .43		1 2.3	31 72.1	7 16.3	4	3.25 .50			3 7.0	1 2.3
38. สามารถเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร	39	2.90 .55		8 18.6	27 62.8	4 9.3	4	3.00 .00			4 9.3	
เฉลี่ยรวม	42	3.14 .28					10	3.03 .07				

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรธรณีกลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.90-3.33) โดยพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.33) และพฤติกรรมสามารถเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.90) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.14)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.11 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรชนิกกลุ่มที่ 9 การฟัง)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
41. สามารถรับฟังข้อมูลต่างๆ จากการบอกเล่าของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ	42	3.24 .43			32 74.4	10 23.3	1	4.00 .00				1 2.3
44. สามารถทำความเข้าใจในสิ่งที่ได้รับฟังให้ตรงกับข้อมูลที่ได้รับ การถ่ายทอดมา	34	3.15 .36			29 67.4	5 11.6	9	3.00 .00			9 20.9	
43. สามารถฟังเรื่องต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่แสดงอาการเบื่อหน่าย	28	2.89 .50		5 11.6	21 48.8	2 4.7	15	3.13 .64		2 4.7	9 20.9	4 9.3
45. สามารถหยิบยกประเด็นสำคัญที่ได้รับฟังและนำมาวิเคราะห์ได้อย่างน่าสนใจ	30	2.83 .38		5 11.6	25 58.1		13	3.00 .41		1 2.3	11 25.6	1 2.3
42. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลระหว่างการรับฟังข้อมูล	30	2.47 .51		16 37.2	14 32.6		13	3.00 .41		1 2.3	11 25.6	1 2.3
เฉลี่ยรวม	43	2.95 .21					27	3.10 .47				

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรชนิกกลุ่มที่ 9 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม(ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.83-3.24) ยกเว้นข้อความเชิงพฤติกรรมที่ 42 ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลระหว่างการรับฟังข้อมูล มีระดับการรับรู้ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย = 2.47) ส่วนพฤติกรรมที่อยู่ในระดับมากนั้น พฤติกรรมที่สามารถรับฟังข้อมูลต่างๆ จากการบอกเล่าของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.24) และพฤติกรรมที่สามารถหยิบยกประเด็นสำคัญที่ได้รับฟังและนำมาวิเคราะห์ได้อย่างน่าสนใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.83) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.95)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.12 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรชนิกกลุ่มที่ 10 การพูด)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
49. ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	30	3.20 .48	1 2.3	22 51.2	7 16.3	13	3.08 .28			12 27.9	1 2.3	
47. สามารถพูดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ	28	3.14 .71	2 4.7	17 39.5	8 18.6	15	3.13 .35			13 30.2	2 4.7	
46. ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมายในการสื่อสาร	37	3.11 .39	1 2.3	31 72.1	5 11.6	6	3.00 .00			6 14.0		
48. ออกเสียงถ้อยคำได้อย่างถูกต้องและชัดเจนไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด	36	3.11 .40	1 2.3	30 69.8	5 11.6	7	3.00 .58		1 2.3	5 11.6	1 2.3	
50. พูดเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน	35	3.09 .56	4 9.3	24 55.8	7 16.3	8	3.38 .52			5 11.6	3 7.0	
เฉลี่ยรวม	42	3.13 .31				27	3.12 .34					

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรชนิกกลุ่มที่ 10 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม(ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.09-3.20) โดยพฤติกรรมการใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.20) และพฤติกรรมการพูดเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.09) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.13)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.13 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ตรวจในกลุ่มที่ 11 การเขียน)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
52. สามารถเขียนบันทึกหรือรายงานตามลำดับขั้นตอนไม่วกไปวนมา	35	3.23 .43			27 62.8	8 18.6	8	3.00 .53		1 2.3	6 14.0	1 2.3
54. สามารถเขียนบันทึกได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร	38	3.21 .41			30 69.8	8 18.6	5	3.40 .55			3 7.0	2 4.7
53. สามารถใช้ภาษาในการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ฯลฯ) ที่สร้างความรู้สึกที่ดี	27	3.11 .51		2 4.7	20 46.5	5 11.6	16	3.06 .44		1 2.3	13 30.2	2 4.7
51. เขียนสั่งงานหรือมอบหมายงานด้วยภาษาที่กระชับ	35	3.09 .28			32 74.4	3 7.0	8	3.13 .64		1 2.3	5 11.6	2 4.7
55. ใช้ภาษาเขียนที่เข้าใจง่ายและสามารถเข้าใจได้ตรงกัน	40	3.08 .35		1 2.3	35 81.4	4 9.3	3	3.33 .58			2 4.7	1 2.3
เฉลี่ยรวม	42	3.11 .26					21	3.12 .38				

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในตรวจในกลุ่มที่ 11 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.08-3.23) โดยพฤติกรรมสามารถเขียนบันทึกหรือรายงานตามลำดับขั้นตอนไม่วกไปวนมามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.23) และพฤติกรรมการใช้ภาษาเขียนที่เข้าใจง่ายและสามารถเข้าใจได้ตรงกันมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.08) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.11)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.14 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรชนิกกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
57. สามารถนำเสนออย่างมีเหตุผลและทำให้ผู้อื่นยอมรับในสิ่งที่นำเสนอ	36	3.03 .29		1 2.3	33 76.7	2 4.7	7	3.00 .00			7 16.3	
60. เสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในทางสร้างสรรค์ ในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น	33	2.97 .30		2 4.7	30 69.8	1 2.3	10	3.00 .47		1 2.3	8 18.6	1 2.3
56. สามารถนำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น	37	2.89 .31		4 9.3	33 76.7		6	2.83 .41		1 2.3	5 11.6	
58. มีเทคนิคสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ	31	2.74 .44		8 18.6	23 53.5		12	2.92 .67		3 7.0	7 16.3	2 4.7
59. สามารถใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการนำเสนอได้อย่างเหมาะสม	35	2.69 .53		9 20.9	25 58.1		8	3.25 .46			6 14.0	2 4.7
เฉลี่ยรวม	41	2.85 .25					21	3.00 .45				

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรชนิกกลุ่มที่ 12 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.69-3.03) โดยพฤติกรรมสามารถนำเสนออย่างมีเหตุผลและทำให้ผู้อื่นยอมรับในสิ่งที่นำเสนอ นั้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.03) และพฤติกรรมสามารถใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการนำเสนอได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.69) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.85)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.15 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ตรรกชนิกกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
64. สอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเป็นระยะๆ	42	3.26 .50		1 2.3	29 67.4	12 27.9	1	3.00 .00			1 2.3	
63. สามารถอธิบายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน	35	3.20 .41			28 65.1	7 16.3	8	3.00 .00			8 18.6	
61. รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้บังคับบัญชาและมอบหมายงานตามความถนัดในแต่ละคน	33	3.09 .38		1 2.3	28 65.1	4 9.3	10	3.20 .42			8 18.6	2 4.7
65. ประชุมหรือพูดคุยเป็นการเฉพาะเพื่อติดตามงาน ประเมินผลงาน และแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นร่วมกัน	36	3.08 .60		5 11.6	23 53.5	8 18.6	7	2.86 .38		1 2.3	6 14.0	
62. มอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา	35	2.89 .40		5 11.6	29 67.4	1 2.3	8	3.13 .35			7 16.3	1 2.3
เฉลี่ยรวม	43	3.13 .32					18	3.11 .37				

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในตรรกชนิกกลุ่มที่ 13 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.89-3.26) โดยพฤติกรรมการสอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเป็นระยะๆมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.26) และพฤติกรรมการมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.89) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.13)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.16 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรชนิกกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
67. พุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน	41	3.20 .46		1 2.3	31 72.1	9 20.9	2	3.00 .00			2 4.7	
68. สามารถพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	34	3.06 .34		1 2.3	30 69.8	3 7.0	9	3.11 .33			8 18.6	1 2.3
69. สามารถพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	38	3.03 .37		2 4.7	33 76.7	3 7.0	5	3.20 .45			4 9.3	1 2.3
70. มีข้อมูลประกอบในการพูดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ	38	2.97 .28		2 4.7	35 81.4	1 2.3	5	3.00 .00			5 11.6	
66. พุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับในความคิดของตน	33	2.97 .17		1 2.3	32 74.4		10	3.10 .32			9 20.9	1 2.3
เฉลี่ยรวม	43	3.05 .22					17	3.11 .27				

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรชนิกกลุ่มที่ 14 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.97-3.20) โดยพฤติกรรมการพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.20) และพฤติกรรมการพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับในความคิดของตนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.97) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.05)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.17 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
71. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ	41	3.44 .50			23 53.5	18 41.9	2	3.00 1.41		1 2.3	1 2.3	
73. ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	42	3.29 .46			30 69.8	12 27.9	1	3.00 .00		1 2.3		
75. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการอยู่ร่วมกันในองค์กร	38	3.16 .37			32 74.4	6 14.0	5	3.20 .45		4 9.3	1 2.3	
74. เสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	41	3.15 .42		1 2.3	33 76.7	7 16.3	2	3.00 .00		2 7.0		
72. สามารถให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วไปในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้	38	3.11 .45		2 4.7	30 69.8	6 14.0	5	3.00 .00		5 11.6		
เฉลี่ยรวม	43	3.22 .27					11	3.09 .54				

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรรชนีกลุ่มที่ 15 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.11-3.44) โดยพฤติกรรมการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.44) และพฤติกรรมการสามารถให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วไปในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.11) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.22)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร											
	คิดว่า...					ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...						
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
80. พุดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง	40	3.40 .55			25 58.1	14 32.6	4	3.00 .00			4 9.3	
79. สรุปประเด็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนเปิดการประชุม	39	3.15 .43		1 2.3	31 72.1	7 16.3	4	3.50 .58			2 4.7	2 4.7
77. ชี้แจงเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาในการประชุมร่วมกันแต่ละครั้ง	39	3.08 .42		2 4.7	32 74.4	5 11.6	4	2.75 .50		1 2.3	3 7.0	
76. มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	43	3.05 .62		7 16.3	27 62.8	9 20.9						
78. จัดให้มีการประชุมภายในหน่วยงานและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้า	40	2.98 .58		7 16.3	27 62.8	6 14.0	3	3.00 .00			3 7.0	
เฉลี่ยรวม	43	3.12 .34					11	3.05 .47				

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรชนิกกลุ่มที่ 16 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.98-3.40) โดยพฤติกรรมการพุดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเองมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.40) และพฤติกรรมการจัดให้มีการประชุมภายในหน่วยงานและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.98) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.12)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

จากตารางที่ 4.3 – 4.18 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารใน 80 พฤติกรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.69 – 3.44) โดยพฤติกรรมที่ 71 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ (ตารางที่ 4.17 วรรณีกกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.44) และพฤติกรรมที่ 59 สามารถใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการนำเสนอได้อย่างเหมาะสม (ตารางที่ 4.14 วรรณีกกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.69)

จากการพิจารณาพฤติกรรมทั้ง 80 พฤติกรรมนั้น พบว่า มีเพียง 1 พฤติกรรมที่อยู่ในระดับน้อย คือพฤติกรรมที่ 42 ไม่ได้แย่งแสดง เหตุผลระหว่างการรับฟังข้อมูล (ตารางที่ 4.11 วรรณีกกลุ่มที่ 9 การฟัง, ค่าเฉลี่ย = 2.47)

สำหรับพฤติกรรมที่ "ไม่แน่ใจแต่คิดว่า" ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.75 – 4.00) โดยพฤติกรรมที่มีผู้ตอบจำนวนมากที่สุดคือ พฤติกรรมที่ 25. สามารถประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงผลได้และผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนได้อย่างถูกต้อง (ตารางที่ 4.7 วรรณีกกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา, $n = 19$) โดยพฤติกรรมที่มีความถี่มากที่สุดนี้ มีผู้ตอบจำนวนมากที่สุดอยู่ในระดับมาก ($n_{max} = 18$) และพฤติกรรมที่มีผู้ตอบจำนวนน้อยที่สุด (ไม่มีผู้ตอบเลย) คือ พฤติกรรมที่ 76 มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ (ตารางที่ 4.7 วรรณีกกลุ่มที่ 16 การประชุม)

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมในวรรณีกแต่ละกลุ่มพบว่า มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ วรรณีกกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร (ตารางที่ 4.8) มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.24) รองลงมาคือ วรรณีกกลุ่มที่ 4 วรรณีกกลุ่มที่ 3 วรรณีกกลุ่มที่ 1 วรรณีกกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ และวรรณีกกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา (ตารางที่ 4.7) มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.02) และมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ วรรณีกกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ (ตารางที่ 4.17) มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.22) รองลงมาคือ วรรณีกกลุ่มที่ 8 วรรณีกกลุ่มที่ 10 วรรณีกกลุ่มที่ 13 วรรณีกกลุ่มที่ 16 วรรณีกกลุ่มที่ 11 วรรณีกกลุ่มที่ 7 วรรณีกกลุ่มที่ 14 วรรณีกกลุ่มที่ 9 ตามลำดับ และวรรณีกกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ (ตารางที่ 4.14) มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.85) ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดในแต่ละกลุ่มวรรณีกทั้ง 2 มิติในตารางที่ 4.19 พร้อมการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (t-test)

ในการพิจารณาผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารจะเริ่มพิจารณาระดับการรับรู้โดยรวมก่อน จากนั้นจึงมาพิจารณาในส่วนย่อยลงมาคือมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะ รวมทั้งกลุ่มกรณีนี้ชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละกลุ่มที่อยู่ภายในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการหาจำนวน (n) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารโดยรวม และแยกย่อยในแต่ละมิติ รวมทั้งแยกย่อยตามกลุ่มกรณีนี้ และใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (t -test) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 4.19



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวน (n) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร

ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	n	\bar{X}	S.D.	Test Value = 2.51	
				t	P
ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร (โดยรวม)	43	3.09	.17	22.09*	.000
มิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์					
ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์	43	3.12	.18	22.61*	.000
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	43	3.24	.31	15.42*	.000
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา	42	3.15	.31	13.27*	.000
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	43	3.11	.24	16.62*	.000
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	42	3.10	.26	14.74*	.000
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	42	3.10	.27	14.17*	.000
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุทธิปัญญา	41	3.02	.30	10.88*	.000
มิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ					
ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ	43	3.08	.18	20.24*	.000
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	43	3.22	.27	16.98*	.000
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	42	3.14	.28	14.73*	.000
กลุ่มที่ 10 การพูด	42	3.13	.31	13.10*	.000
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	43	3.13	.32	12.60*	.000
กลุ่มที่ 16 การประชุม	43	3.12	.34	11.98*	.000
กลุ่มที่ 11 การเขียน	42	3.11	.26	15.00*	.000
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	42	3.09	.28	13.55*	.000
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	43	3.05	.22	16.01*	.000
กลุ่มที่ 9 การฟัง	43	2.95	.21	13.37*	.000
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	41	2.85	.25	8.75*	.000

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในตารางที่ 4.19 พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร (โดยรวม) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.09) เมื่อพิจารณาแยกย่อยในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ทั้ง 2 มิติ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย_{กลยุทธ์} = 3.12 , ค่าเฉลี่ย_{ทักษะ} = 3.08)

เมื่อพิจารณาดรชนีแต่ละกลุ่ม พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารในทุกกลุ่มดรชนีอยู่ในระดับมาก โดยมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ดรชนีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.24) และดรชนีกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.02) ส่วนมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ ดรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.22) และกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.85)

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ย เพื่อหาระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารกับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และบริษัทที่สังกัด ดังนี้

1. เพศ

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่าง (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 เพื่อหาระดับการรับรู้ตนเองที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงต่อความสามารถในการสื่อสาร ไม่แตกต่างกัน ทั้งระดับการรับรู้ตนเองโดยรวม ระดับการรับรู้ตนเองในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ และระดับการรับรู้ตนเองในแต่ละกลุ่มดรชนี ซึ่งอยู่ในระดับมากทั้งผู้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิง

2. อายุ

ผู้วิจัยใช้สถิติ F-test โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) เพื่อหาความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

การรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสาร	30-33 ปี	34-40 ปี	41 ปีขึ้นไป	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร (โดยรวม)	3.16 .17	3.08 .18	3.04 .16	3.09 .17	1.930	.158	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43
มิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์							
ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์	3.13 .17	3.14 .20	3.08 .16	3.12 .18	.475	.625	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	3.06 .15	3.16 .27	3.06 .33	3.10 .26	.761	.474	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 42
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	3.14 .25	3.09 .35	3.08 .20	3.10 .27	.181	.835	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 42
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	3.11 .27	3.07 .14	3.15 .28	3.11 .24	.464	.632	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.21 .35	3.18 .38	3.07 .15	3.15 .31	.794	.459	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 42
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุทธิปัญญา	3.10 .18	3.00 .35	2.96 .36	3.02 .30	.718	.494	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 14 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 41
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	3.20 .32	3.34 .36	3.17 .23	3.24 .31	1.231	.303	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

การรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสาร	30-33 ปี	34-40 ปี	41 ปีขึ้นไป	รวม	F	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
<u>มิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ</u>							
การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ	3.18 .18	3.04 .17	3.01 .17	3.08 .18	3.712*	.033	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	3.25 .28	2.99 .20	3.05 .30	3.09 .28	3.651*	.035	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 42
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	3.23 .35	3.08 .23	3.11 .23	3.14 .28	1.252	.297	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 42
กลุ่มที่ 9 การฟัง	2.99 .24	2.94 .18	2.90 .23	2.95 .21	.644	.531	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43
กลุ่มที่ 10 การพูด	3.21 .25	3.16 .36	3.00 .27	3.13 .31	1.785	.181	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 42
กลุ่มที่ 11 การเขียน	3.20 .27	3.15 .28	2.97 .18	3.11 .26	3.104	.056	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 42
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	2.94 .18	2.83 .30	2.78 .25	2.85 .25	1.272	.292	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 12, รวม = 41
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	3.18 .23	3.18 .40	3.01 .30	3.13 .32	1.190	.315	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

การรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสาร	30-33 ปี	34-40 ปี	41 ปีขึ้นไป	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
กลุ่มที่ 14 การโน้มหน้าใจ	3.12 .20	2.98 .28	3.04 .15	3.05 .22	1.505	.234	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	3.37 .31	3.14 .19	3.14 .25	3.22 .27	3.859*	.029	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43
กลุ่มที่ 16 การประชุม	3.27 .30	3.08 .37	3.00 .29	3.12 .34	2.657	.082	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

จากการทดสอบ F-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) ในตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ

เมื่อพิจารณากลุ่มดรชนีในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ พบว่า ดรชนีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร และดรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากนั้นจึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธี Multiple Comparison Test โดยวิธีของ LSD (Least Significant Difference) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 เพื่อหาค่าความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังแสดงในตารางที่ 4.20.1

ตารางที่ 4.20.1 แสดงการทดสอบเป็นรายคู่ของช่วงอายุที่ต่างกันของผู้บังคับบัญชาในการรับรู้ระดับความสามารถในการสื่อสารของตนเอง

ช่วงอายุ	30-33 ปี	34-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
30-33 ปี	--	ทักษะ , 7 , 15	ทักษะ , 15
34-40 ปี	--	--	--
41 ปีขึ้นไป	--	--	--

หมายเหตุ

ทักษะ = ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ

7 = ดรชนีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร

15 = ดรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ

จากตารางที่ 4.20.1 พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะที่แตกต่างกันคือ

1. ช่วงอายุ 30-33 ปี กับ ช่วงอายุ 34-40 ปี โดยผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 30-33 ปี มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ ดรชนีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร และดรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ มากกว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 34-40 ปี

2. ช่วงอายุ 30-33 ปี กับช่วงอายุ 41 ปี ขึ้นไป โดยผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 30-33 ปี มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะและดรรรณีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ มากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป

เพื่อให้เห็นภาพในระดับพฤติกรรม ผู้วิจัยใช้สถิติ F-test โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารในแต่ละพฤติกรรมของดรรรณีกลุ่มที่ 7 และ 15 ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.20.2



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4:20.2 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	30-33 ปี	34-40 ปี	41 ปีขึ้นไป	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
มิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ							
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร							
31. ให้และรับข้อมูลข่าวสารกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมา	3.31 .48	3.13 .35	3.09 .30	3.18 .39	1.104	.342	30-33 ปี = 13, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 11, รวม = 39
32. ให้และรับข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา	3.36 .50	3.15 .38	3.15 .38	3.23 .42	1.054	.359	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 13 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 40
33. ทราบแหล่งข้อมูลและสามารถแนะนำผู้บังคับบัญชาได้ว่าจะสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งใด	3.08 .49	2.83 .39	3.00 .67	2.97 .51	.711	.499	30-33 ปี = 13, 34-40 ปี = 12 41 ปีขึ้นไป = 10, รวม = 35
34. แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน	3.31 .63	2.93 .26	3.08 .29	3.10 .44	2.741	.078	30-33 ปี = 13, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 12, รวม = 40
35. สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนากับหน่วยงานของตนเอง	3.25 .45	2.92 .29	2.80 .42	3.00 .43	4.010*	.028	30-33 ปี = 12, 34-40 ปี = 12 41 ปีขึ้นไป = 10, รวม = 34
รวม (กลุ่มที่ 7)	3.25 .28	2.99 .20	3.05 .30	3.09 .28	3.651*	.035	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 42

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

ตารางที่ 4.20.2 (ต่อ)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	30-33 ปี	34-40 ปี	41 ปีขึ้นไป	รวม	F	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
<u>มิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ</u>							
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ							
71. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ	3.73 .46	3.38 .51	3.15 .38	3.44 .50	5.908*	.006	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 13 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 41
72. สามารถให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วไปในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้	3.31 .63	3.00 .43	3.00 .00	3.11 .45	2.093	.138	30-33 ปี = 13, 34-40 ปี = 12 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 38
73. ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	3.43 .51	3.27 .46	3.15 .38	3.29 .46	1.252	.297	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 42
74. เสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.21 .43	3.00 .00	3.23 .60	3.15 .42	1.303	.284	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 14 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 41
75. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการอยู่ร่วมกันในองค์กร	3.21 .43	3.08 .28	3.18 .40	3.16 .37	.484	.620	30-33 ปี = 14, 34-40 ปี = 13 41 ปีขึ้นไป = 11, รวม = 38
รวม (กลุ่มที่ 15)	3.37 .31	3.14 .19	3.14 .25	3.22 .27	3.859*	.029	30-33 ปี = 15, 34-40 ปี = 15 41 ปีขึ้นไป = 13, รวม = 43

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

จากการทดสอบ F-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) ในตารางที่ 4.20.2 พบว่า พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชารับรู้ตนเองแตกต่างกันในกรณีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร คือ พฤติกรรมที่สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนา กับหน่วยงานของตนเอง ส่วนพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชารับรู้ตนเองแตกต่างกันในกรณีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ โดยผู้บังคับบัญชาที่มีอายุระหว่าง 30-33 ปี มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารทั้ง 2 พฤติกรรม มากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุระหว่าง 34-40 ปี และ อายุ 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่าง (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 เพื่อหาระดับการรับรู้ตนเองที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ต่อความสามารถในการสื่อสาร ไม่แตกต่างกัน ทั้งระดับการรับรู้ตนเองโดยรวม ระดับการรับรู้ตนเองในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ และระดับการรับรู้ตนเองในแต่ละกลุ่มกรณี ซึ่งอยู่ในระดับมากทั้งผู้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี

4. บริษัทที่สังกัด

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวแบบ Non-Parametric ด้วยวิธีการทดสอบของ Kruskal-Wallis Test เพื่อหาความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาที่สังกัดในแต่ละบริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ระหว่างบริษัท

ในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายฯ

การรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสาร	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	Kruskal- Walls Test	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร (โดยรวม)	3.16 .10	3.08 .14	3.19 .14	3.03 .24	3.08 .19	3.09 .17	4.295	.368	CDC=3, CSM=14 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=43
มิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์	3.13 .07	3.12 .17	3.22 .15	3.07 .23	3.10 .19	3.12 .18	4.654	.325	CDC=3, CSM=14 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=43
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	3.13 .12	3.17 .27	3.31 .21	2.98 .25	3.01 .25	3.10 .26	7.725	.102	CDC=3, CSM=13 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=42
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	2.90 .36	3.13 .33	3.14 .22	3.09 .32	3.11 .20	3.10 .27	1.881	.758	CDC=3, CSM=13 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=42
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	3.20 .20	3.09 .22	3.14 .22	3.11 .32	3.10 .25	3.11 .24	1.830	.767	CDC=3, CSM=14 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=43
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.40 .53	3.14 .29	3.30 .41	3.06 .34	3.11 .24	3.15 .31	5.464	.243	CDC=3, CSM=13 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=42

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสาร	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	Kruskal-Wallis Test	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา	2.83 .35	3.02 .31	2.98 .58	3.03 .18	3.08 .22	3.02 .30	2.313	.678	CDC=3, CSM=12 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=41
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	3.37 .32	3.24 .28	3.42 .32	3.16 .23	3.20 .38	3.24 .31	4.020	.403	CDC=3, CSM=14 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=43
<u>มิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ</u> การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ	3.18 .14	3.06 .15	3.17 .16	3.01 .26	3.07 .19	3.08 .18	4.693	.320	CDC=3, CSM=14 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=43
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	3.20 .35	3.09 .30	3.20 .24	2.99 .21	3.09 .31	3.09 .28	2.947	.567	CDC=3, CSM=13 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=42
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	3.13 .31	3.14 .26	3.33 .30	3.09 .38	3.10 .23	3.14 .28	3.657	.454	CDC=3, CSM=13 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=42
กลุ่มที่ 9 การฟัง	3.07 .12	2.98 .23	3.02 .23	2.77 .25	2.95 .15	2.95 .21	6.471	.167	CDC=3, CSM=14 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=43
กลุ่มที่ 10 การพูด	3.43 .05	3.07 .28	3.32 .27	3.10 .40	3.07 .29	3.13 .31	7.786	.100	CDC=3, CSM=13 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=42

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

การรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสาร	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT	รวม	Kruskal-Wallis Test	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 11 การเขียน	3.13 .23	3.05 .16	3.10 .42	3.15 .30	3.15 .28	3.11 .26	1.064	.900	CDC=3, CSM=13 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=42
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	3.00 .00	2.86 .24	2.94 .26	2.70 .27	2.85 .27	2.85 .25	4.255	.373	CDC=3, CSM=13 CRC=5, CTL=6 SCT=14, รวม=41
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	3.67 .31	3.12 .29	3.18 .10	2.94 .26	3.10 .34	3.13 .32	10.988*	.027	CDC=3, CSM=14 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=43
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	2.96 .27	2.98 .24	3.18 .20	3.06 .23	3.09 .19	3.05 .22	3.831	.429	CDC=3, CSM=14 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=43
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	3.40 .35	3.19 .21	3.23 .27	3.18 .37	3.23 .29	3.22 .27	2.045	.728	CDC=3, CSM=14 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=43
กลุ่มที่ 16 การประชุม	3.07 .46	3.15 .34	3.19 .38	3.09 .42	3.10 .29	3.12 .34	.812	.937	CDC=3, CSM=14 CRC=5, CTL=7 SCT=14, รวม=43

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการทดสอบ Kruskal-Wallis Test ในตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารในกรณีกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน ซึ่งอยู่ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ และมีการรับรู้ตนเองในการมอบหมายงานและการติดตามงานอยู่ในระดับมากทุกบริษัท โดยผู้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย (CDC) มีการรับรู้ตนเองในการมอบหมายงานและการติดตามงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.67) ส่วนผู้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ (CTL) มีการรับรู้ตนเองในการมอบหมายงานและการติดตามงานน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.94)

เพื่อให้เห็นภาพในระดับพฤติกรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวแบบ Non-Parametric ด้วยวิธีการทดสอบของ Kruskal-Wallis Test เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารในแต่ละพฤติกรรมของกรณีกลุ่มที่ 13 ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละบริษัท ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.21.1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.21.1 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร ระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายฯ

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT	รวม	Kruskal-Wallis Test	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ									
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน									
61. รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบหมายงานตามความถนัดในแต่ละคน	3.50 .71	3.18 .40	2.75 .50	3.00 .00	3.09 .30	3.09 .38	6.143	.189	CDC=2, CSM=11, CRC=4, CTL=5, SCT=11, รวม=33
62. มอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา	3.00 .00	2.80 .42	3.00 .00	2.50 .58	3.00 .39	2.89 .40	5.886	.208	CDC=2, CSM=10, CRC=5, CTL=4, SCT=14, รวม=35
63. สามารถอธิบายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน	3.50 .71	3.20 .42	3.00 .00	3.17 .41	3.23 .44	3.20 .41	2.179	.703	CDC=2, CSM=10, CRC=4, CTL=6, SCT=13, รวม=35
64. สอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเป็นระยะๆ	4.00 .00	3.21 .43	3.40 .55	3.14 .38	3.15 .55	3.26 .50	8.441	.077	CDC=3, CSM=14, CRC=5, CTL=7, SCT=13, รวม=42
65. ประชุมหรือพูดคุยเป็นการเฉพาะเพื่อติดตามงาน ประเมินผลงานและแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นร่วมกัน	3.50 .71	2.88 .35	3.60 .55	2.71 .76	3.14 .53	3.08 .60	8.336	.080	CDC=2, CSM=8, CRC=5, CTL=7, SCT=14, รวม=36
รวม (กลุ่มที่ 13)	3.67 .31	3.12 .29	3.18 .10	2.94 .26	3.10 .34	3.13 .32	10.988*	.027	CDC=3, CSM=14, CRC=5, CTL=7, SCT=14, รวม=43

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

จากการทดสอบ Kruskal-Wallis Test ในตารางที่ 4.21.1 พบว่า พฤติกรรมการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสาร ในตรรกะกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน ไม่แตกต่างกัน ทุกพฤติกรรม

2.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย เป็นอย่างไร ?

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา จำนวน 80 พฤติกรรม ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ย่อยทั้งหมดออกเป็น 16 กลุ่มตรรกะนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติคือ มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 กลุ่มตรรกะนี้ (1-6) และมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ จำนวน 10 กลุ่มตรรกะนี้ (7-16) โดยข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้สรุปค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แจกแจงความถี่ (n) และหาค่าร้อยละ(%) ของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้นำเสนอในตารางที่ 4.22 – 4.37 ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ

ตารางที่ 4.22 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
3. แสดงความเคารพต่อบุคคลตามลำดับสายการบังคับบัญชา	245	3.07 .61	5 1.9	22 8.4	168 64.4	50 19.2	16	3.19 .75		3 1.1	7 2.7	6 2.3
4. พุดจาหรือสนทนาด้วยความสุภาพ	248	2.96 .66	8 3.1	36 13.8	163 62.5	41 15.7	13	2.77 .60		4 1.5	8 3.1	1 0.4
2. รู้จักเลือกใช้คำพูดและวิธีในการพูดได้เหมาะสมแก่บุคคล เวลา และสถานที่ต่างๆ กัน	229	2.91 .66	6 2.3	43 16.5	146 55.9	34 13.0	32	2.72 .68	2 0.8	7 2.7	21 8.0	2 0.8
5. รู้จักพูดแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นและตอบรับความปรารถนาดีจากผู้อื่น	233	2.84 .71	11 4.2	48 18.4	142 54.4	32 12.3	28	2.75 .52	1 0.4	5 1.9	22 8.4	
1. รู้จักควบคุมอารมณ์ในการพูดติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความสุ่มคัมภีรภาพ	231	2.81 .80	18 6.9	47 18.0	128 49.0	38 14.6	30	2.90 .61		7 2.7	19 7.3	4 1.5
เฉลี่ยรวม	259	2.92 .54					66	2.95 .57				

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรรชนีกลุ่มที่ 1 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.81-3.07) โดยพฤติกรรมการแสดงความเคารพต่อบุคคลตามลำดับสายการบังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.07) และพฤติกรรมการรู้จักควบคุมอารมณ์ในการพูดติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความสุ่มคัมภีรภาพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.81) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.92)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.23 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
8. สามารถสื่อสารภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ	240	2.91 .56	5 1.9	35 13.4	177 67.8	23 8.8	21	2.76 .77	1 0.4	6 2.3	11 4.2	3 1.1
9. สามารถสื่อสารขอบข่ายงานที่ตนเองและผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ	243	2.82 .57	4 1.5	53 20.3	168 64.4	18 6.9	18	2.83 .79	1 0.4	4 1.5	10 3.8	3 1.1
6. สามารถสื่อสารกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานและองค์กรให้บุคคลในหน่วยงานทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน	236	2.78 .60	8 3.1	50 19.2	164 62.8	14 5.4	25	2.72 .61	1 0.4	6 2.3	17 6.5	1 0.4
10. สร้างความรู้สึกให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	228	2.76 .71	13 5.0	51 19.5	141 54.0	23 8.8	33	2.73 .67	2 0.8	7 2.7	22 8.4	2 0.8
7. สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง	223	2.75 .72	13 5.0	54 20.7	132 50.6	24 9.2	38	2.87 .53		8 3.1	27 10.3	3 1.1
เฉลี่ยรวม	258	2.80 .49					77	2.86 .56				

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรรชนีกลุ่มที่ 2 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.75-2.91) โดยพฤติกรรมสามารถสื่อสารภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.91) และพฤติกรรมสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.75) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.80)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.24 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n)			
			ร้อยละ (%)		น้อยที่สุด	น้อย			มาก	มากที่สุด	ร้อยละ (%)	
14. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง	227	3.00 .57	3 1.1	28 10.7	162 62.1	34 13.0	34	3.09 .57	4 1.5	23 8.8	7 2.7	
11. สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างเข้าใจ	251	2.85 .61	7 2.7	47 18.0	173 66.3	24 9.2	10	2.70 .48	3 1.1	7 2.7		
13. สามารถสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ	243	2.87 .68	10 3.8	46 17.6	156 59.8	31 11.9	18	2.89 .58	4 1.5	12 4.6	2 0.8	
12. สื่อสารข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานของตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบ	240	2.85 .63	4 1.5	55 21.1	153 58.6	28 10.7	21	2.76 .54	6 2.3	14 5.4	1 0.4	
15. สามารถถ่ายทอดนโยบายการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบอย่างเข้าใจ	236	2.85 .63	5 1.9	52 19.9	153 58.6	26 10.0	25	2.88 .73	8 3.1	12 4.6	5 1.9	
เฉลี่ยรวม	259	2.87 .49					62	2.95 .51				

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรรชนีกลุ่มที่ 3 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.85-3.00) โดยพฤติกรรมที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.00) และพฤติกรรมที่สามารถถ่ายทอดนโยบายการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบอย่างเข้าใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.85) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.87)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.25 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรชนนิกกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
18. สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	251	2.92 .71	10 3.8	45 17.2	152 58.2	44 16.9	10	2.70 .82	1 0.4	2 0.8	6 2.3	1 0.4
19. สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันกับบุคคลในหน่วยงาน	246	2.84 .62	5 1.9	55 21.1	161 61.7	25 9.6	15	2.80 .68		5 1.9	8 3.1	2 0.8
20. สื่อสารเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกหน่วยงาน	234	2.78 .74	15 5.7	50 19.2	141 54.0	28 10.7	27	2.56 .70	1 0.4	12 4.6	12 4.6	2 0.8
16. เข้าใจการแสดงออกของบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงานว่าเขาต้องการสิ่งใด	213	2.73 .69	10 3.8	56 21.5	128 49.0	19 7.3	48	2.77 .52		13 5.0	33 12.6	2 0.8
17. สามารถสื่อสารแตกต่างกันให้เหมาะสมกับอุปนิสัยของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน	222	2.74 .71	9 3.4	65 24.9	123 47.1	25 9.6	39	2.79 .73	1 0.4	12 4.6	20 7.7	6 2.3
เฉลี่ยรวม	257	2.80 .58					77	2.77 .61				

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรชนนิกกลุ่มที่ 4 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.74-2.92) โดยพฤติกรรมที่สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.92) และพฤติกรรมที่สามารถสื่อสารแตกต่างกันให้เหมาะสมกับอุปนิสัยของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.74) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.80)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.26 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรชนิกกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุปัญญา)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
23. สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	232	2.92 .63	4 1.5	44 16.9	150 57.5	34 13.0	29	3.00 .65		6 2.3	17 6.5	6 2.3
22. สามารถสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจและใส่ใจเมื่อเกิดปัญหา	248	2.90 .71	9 3.4	49 18.8	149 57.1	41 15.7	13	2.77 .60	1 0.4	1 0.4	11 4.2	
25. สามารถประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนได้อย่างถูกต้อง	207	2.82 .70	7 2.7	52 19.9	120 46.0	28 10.7	54	2.74 .71	1 0.4	19 7.3	27 10.3	7 2.7
24. มีวิธีการสื่อสารที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	234	2.65 .77	16 6.1	77 29.5	115 44.1	26 10.0	27	2.59 .75	2 0.8	9 3.4	14 5.4	2 0.8
21. รู้ว่าต้องสื่อสารอย่างน้อยเพียงใดกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน	226	2.62 .80	24 9.2	60 23.0	121 46.4	21 8.0	35	2.91 .61		8 3.1	22 8.4	5 1.9
เฉลี่ยรวม	258	2.76 .60					79	2.80 .57				

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรชนิกกลุ่มที่ 5 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.62-2.92) โดยพฤติกรรมที่สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.92) และพฤติกรรมกรู้ว่าต้องสื่อสารอย่างน้อยเพียงใดกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.62) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.76)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.27 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (ดรรชนีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
29. รับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมาและถ่ายทอดต่อหรือนำไปปฏิบัติโดยไม่บิดเบือนหรือก้าวล่วงหน่วยงานอื่นโดยไม่จำเป็น	230	2.89 .62	9 3.4	32 12.3	165 63.2	24 9.2	31	3.06 .57		4 1.1	21 8.0	6 2.3
28. รับผิดชอบในสิ่งที่ได้สัญญากับบุคคลต่างๆ ไว้	214	2.89 .68	11 4.2	30 11.5	145 55.6	28 10.7	47	2.91 .62	1 0.4	8 3.1	32 12.3	6 2.3
27. ไม่พูดหรือนำข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชามาเปิดเผย	200	2.92 .71	9 3.4	33 12.6	124 47.5	34 13.0	61	2.84 .66	3 1.1	10 3.8	42 16.1	6 2.3
30. สร้างความรู้สึกไว้วางใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน	236	2.83 .84	21 8.0	43 16.5	127 48.7	45 17.2	25	2.44 .82	4 1.5	7 2.7	13 5.0	1 0.4
26. สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อคติส่วนตัวในการทำงาน	227	2.79 .77	15 5.7	50 19.2	129 49.4	33 12.6	34	2.71 .63	1 0.4	10 3.8	21 8.0	2 0.8
เฉลี่ยรวม	255	2.85 .62					93	2.86 .53				

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรรชนีกลุ่มที่ 6 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.79-2.89) โดยพฤติกรรมการรับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมาและถ่ายทอดต่อหรือนำไปปฏิบัติโดยไม่บิดเบือนหรือก้าวล่วงหน่วยงานอื่นโดยไม่จำเป็นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.89) และพฤติกรรมการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อคติส่วนตัวในการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.79) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.85)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.28 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรชนีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
31. ให้และรับข้อมูลข่าวสารกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมา	236	2.89 .66	10 3.8	36 13.8	160 61.3	30 11.5	25	2.76 .66	1 0.4	6 2.3	16 6.1	2 0.8
32. ให้และรับข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา	243	2.79 .62	5 1.9	62 23.8	154 59.0	22 8.4	18	2.78 .73	2 0.8	1 0.4	14 5.4	1 0.4
35. สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนากับหน่วยงานของตนเอง	224	2.82 .69	10 3.8	48 18.4	139 53.3	27 10.3	37	2.81 .57		10 3.8	24 9.2	3 1.1
34. แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน	241	2.73 .71	12 4.6	67 25.7	137 52.5	25 9.6	20	2.95 .89	1 0.4	5 1.9	8 3.1	6 2.3
33. ทราบแหล่งข้อมูลและสามารถแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาได้ว่าจะสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งใด	231	2.69 .65	7 2.7	75 28.7	132 50.6	17.66 5	30	2.67 .71	1 0.4	11 4.2	15 5.7	3 1.1
เฉลี่ยรวม	259	2.78 .55					74	2.81 .62				

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรรชนีกลุ่มที่ 7 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.69-2.89) โดยพฤติกรรมการให้และรับข้อมูลข่าวสารกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.89) และพฤติกรรมการทราบแหล่งข้อมูลและสามารถแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาได้ว่าจะสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งใดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.69) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.78)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.29 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ตรวจนีกกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด			น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
38. สามารถเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร	231	3.00 .75	11 4.2	32 12.3	135 51.7	53 20.3	30	2.93 .83	2 0.8	5 1.9	16 6.1	7 2.7
39. ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ	222	2.98 .69	8 3.1	30 11.5	142 54.4	42 16.1	39	2.79 .66	2 0.8	7 2.7	27 10.3	3 1.1
40. สามารถขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จากหน่วยงานอื่น	223	2.91 .67	8 3.1	38 14.6	144 55.2	33 12.6	38	2.82 .69	1 0.4	10 3.8	22 8.4	5 1.9
37. สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกหน่วยงาน	234	2.89 .72	10 3.8	44 16.9	141 54.0	39 14.9	27	2.63 .56	1 0.4	8 3.1	18 6.9	
36. สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน	236	2.88 .72	10 3.8	47 18.0	140 53.6	39 14.9	25	2.84 .75	1 0.4	6 2.3	14 5.5	4 1.5
เฉลี่ยรวม	257	2.92 .59					84	2.88 .58				

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในตรวจนีกกลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม(ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.88-3.00) โดยพฤติกรรมการสามารถเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.00) และพฤติกรรมการสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.88) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.92)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.30 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรชนีกลุ่มที่ 9 การฟัง)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n)			
			ร้อยละ (%)						ร้อยละ (%)			
		น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด	
41. สามารถรับฟังข้อมูลต่างๆ จากการบอกเล่าของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ	247	2.90 .65	5 1.9	50 19.2	157 60.2	35 13.4	14	2.79 .70	1 0.4	2 0.8	10 3.8	1 0.4
44. สามารถทำความเข้าใจในสิ่งที่ได้รับฟังให้ตรงกับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมา	227	2.91 .58	4 1.5	38 14.6	160 61.3	25 9.6	34	2.85 .66	1 0.4	7 2.7	22 8.4	4 1.5
43. สามารถฟังเรื่องต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่แสดงอาการเบื่อหน่าย	230	2.78 .67	9 3.4	55 21.1	144 55.2	22 8.4	31	2.87 .56		7 2.7	21 8.0	3 1.2
45. สามารถหยิบยกประเด็นสำคัญที่ได้รับฟังและนำมาวิเคราะห์ได้อย่างน่าสนใจ	233	2.77 .66	6 2.3	66 25.3	137 52.5	24 9.2	28	2.96 .74		8 3.1	13 5.0	7 2.7
42. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลระหว่างการรับฟังข้อมูล	237	2.62 .74	13 5.0	87 33.3	114 43.7	23 8.8	24	2.79 .59		7 2.7	15 5.7	2 0.8
เฉลี่ยรวม	259	2.79 .51					74	2.89 .59				

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรรชนีกลุ่มที่ 9 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.62-2.90) โดยพฤติกรรมสามารถรับฟังข้อมูลต่างๆ จากการบอกเล่าของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.90) และพฤติกรรมการไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลระหว่างการรับฟังข้อมูลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.62) โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.79)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.31 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรรชนีกลุ่มที่ 10 การพูด)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
48. ออกเสียงถ้อยคำได้อย่างถูกต้องและชัดเจนไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด	243	2.93 .58	3 1.1	41 15.7	170 65.1	29 11.1	18	2.72 .57		6 2.3	11 4.2	1 0.4
46. ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมายในการสื่อสาร	240	2.88 .66	10 3.8	39 14.9	162 62.1	29 11.1	21	2.76 .54		6 2.3	14 5.4	1 0.4
47. สามารถพูดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ	233	2.83 .70	8 3.1	55 21.1	138 52.9	32 12.3	28	2.82 .77		11 4.2	11 4.2	6 2.2
50. พูดเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน	234	2.77 .73	12 4.6	58 22.2	135 51.7	29 11.1	27	2.81 .56		7 2.7	18 6.9	2 0.8
49. ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	244	2.73 .75	16 6.1	61 23.4	139 53.3	28 10.7	17	2.71 .69	1 0.4	4 1.5	11 4.2	1 0.4
เฉลี่ยรวม	259	2.82 .55					57	2.81 .54				

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในดรรชนีกลุ่มที่ 10 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม(ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.73-2.93) โดยพฤติกรรมการออกเสียงถ้อยคำได้อย่างถูกต้องและชัดเจนไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.93) และพฤติกรรมการใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.73) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.82)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.32 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรชนิกกลุ่มที่ 11 การเขียน)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n)			
			ร้อยละ (%)						ร้อยละ (%)			
		น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด	
51. เขียนสั่งงานหรือมอบหมายงานด้วยภาษาที่กระชับ	237	2.92 .59	6 2.3	33 12.6	172 65.9	26 10.0	24	2.83 .48		5 1.9	18 6.9	1 0.4
55. ใช้ภาษาเขียนที่เข้าใจง่ายและสามารถเข้าใจได้ตรงกัน	236	2.92 .54	4 1.5	32 12.3	179 68.6	21 8.0	25	2.76 .72	1 0.4	7 2.7	14 5.4	3 1.1
52. สามารถเขียนบันทึกหรือรายงานตามลำดับขั้นตอนไม่วกไปวนมา	221	2.90 .65	7 2.7	37 14.2	147 56.3	30 11.5	40	2.88 .56		9 3.4	27 10.3	4 1.5
54. สามารถเขียนบันทึกได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร	224	2.88 .63	4 1.5	48 18.4	144 55.2	28 10.7	37	2.86 .48		7 2.7	28 10.7	2 0.8
53. สามารถใช้ภาษาในการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ฯลฯ) ที่สร้างความรู้สึกที่ดี	217	2.87 .69	8 3.1	44 16.9	134 51.3	31 11.9	44	2.82 .69	1 0.4	12 4.5	25 9.6	6 2.3
เฉลี่ยรวม	256	2.89 .51					86	2.84 .56				

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรชนิกกลุ่มที่ 11 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.87-2.92) โดยพฤติกรรมการเขียนสั่งงานหรือมอบหมายงานด้วยภาษาที่กระชับมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.92) และพฤติกรรมสามารถใช้ภาษาในการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ฯลฯ) ที่สร้างความรู้สึกที่ดีมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.87) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.89)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.33 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรชนิกกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
57. สามารถนำเสนออย่างมีเหตุผลและทำให้ผู้อื่นยอมรับในสิ่งที่นำเสนอ	236	2.88 .63	8 3.1	39 14.9	163 62.5	26 10.0	25	2.80 .76	1 0.4	7 2.7	13 5.0	4 1.5
56. สามารถนำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น	231	2.87 .59	4 1.5	44 16.9	160 61.3	23 8.8	30	2.90 .66	1 0.4	5 1.9	20 7.7	4 1.5
60. เสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในทางสร้างสรรค์ ในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น	236	2.83 .63	4 1.5	58 22.2	147 56.3	27 10.3	25	2.76 .60	1 0.4	5 1.9	18 7.0	1 0.4
59. สามารถใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการนำเสนอได้อย่างเหมาะสม	217	2.72 .57	2 0.8	68 26.1	136 52.1	11 4.2	44	2.93 .50		7 2.7	33 12.6	4 1.5
58. มีเทคนิคสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ	227	2.61 .68	8 3.1	89 34.1	113 43.3	17 6.5	34	2.71 .76	1 0.4	13 5.0	15 5.7	5 1.9
เฉลี่ยรวม	253	2.78 .51					73	2.87 .55				

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรชนิกกลุ่มที่ 12 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61-2.88) โดยพฤติกรรมที่สามารถนำเสนออย่างมีเหตุผลและทำให้ผู้อื่นยอมรับในสิ่งที่นำเสนอ นั้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.88) และพฤติกรรมการมีเทคนิคสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.61) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.78)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.34 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรชนิกกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
64. สอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเป็นระยะๆ	255	2.90 .69	11 4.2	42 16.1	163 62.5	39 14.9	6	2.67 1.03	1 0.4	1 0.4	3 1.1	1 0.4
63. สามารถอธิบายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน	243	2.86 .65	8 3.1	47 18.0	160 61.3	28 10.7	18	2.89 .76	1 0.4	3 1.1	11 4.2	3 1.1
65. ประชุมหรือพูดคุยเป็นการเฉพาะเพื่อติดตามงาน ประเมินผลงาน และแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นร่วมกัน	239	2.82 .70	10 3.8	53 20.3	146 55.9	30 11.5	22	2.68 .78	1 0.4	8 3.1	10 3.8	3 1.1
61. รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ได้บังคับบัญชาและมอบหมายงานตามความถนัดในแต่ละคน	212	2.69 .72	11 4.2	65 24.9	115 44.1	21 8.0	49	2.92 .53		9 3.5	35 13.4	5 1.9
62. มอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถผู้ได้บังคับบัญชา	229	2.67 .73	14 5.4	69 26.4	124 47.5	22 8.4	32	2.75 .57		10 3.8	20 7.7	2 0.8
เฉลี่ยรวม	259	2.80 .53					74	2.87 .53				

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรชนิกกลุ่มที่ 13 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.67-2.90) โดยพฤติกรรมการสอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเป็นระยะๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.90) และพฤติกรรมการมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถผู้ได้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.67) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.80)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.35 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรชนนิกกลุ่มที่ 14 การให้มน้ำใจ)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n) ร้อยละ (%)			
			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
66. พุดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับในความคิดของตน	231	2.78 .66	10 3.8	51 19.5	150 57.5	20 7.7	30	2.80 .71	1 0.4	8 3.1	17 6.5	4 1.5
70. มีข้อมูลประกอบในการพูดเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ	233	2.79 .63	6 2.3	57 21.8	150 57.5	20 7.7	28	2.93 .67		7 2.7	16 6.1	5 1.9
67. พุดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน	244	2.77 .75	17 6.5	53 20.3	144 55.2	30 11.5	17	2.41 .71	2 0.8	6 2.3	9 3.4	
69. สามารถพุดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	241	2.74 .62	8 3.1	62 23.8	156 59.8	15 5.7	20	2.60 .68	1 0.4	7 2.7	11 4.1	1 0.4
68. สามารถพุดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	235	2.70 .70	9 3.4	76 29.1	127 48.7	23 8.8	26	2.92 .69		7 2.7	14 5.4	5 1.9
เฉลี่ยรวม	258	2.75 .54					60	2.79 .60				

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรชนนิกกลุ่มที่ 14 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.70-2.78) โดยพฤติกรรมการพุดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับในความคิดของตนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.78) และพฤติกรรมสามารถพุดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.70) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.75)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.36 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรชนีกกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n)			
			ร้อยละ (%)						ร้อยละ (%)			
		น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด			น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด	
71. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ	252	3.08 .70	7 2.7	30 11.5	150 57.5	65 24.9	9	2.56 .89	1 0.4	3 1.1	4 1.5	1 0.4
73. ให้คำแนะนำกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	248	2.87 .71	11 4.2	47 18.0	153 58.6	37 14.2	13	2.69 .75	1 0.4	3 1.1	8 3.1	1 0.4
72. สามารถให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วๆ ไปในองค์กรกับผู้ได้บังคับบัญชาได้	240	2.83 .71	8 3.1	61 23.4	136 52.1	35 13.4	21	2.86 .85	2 0.8	3 1.1	12 4.6	4 1.5
75. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับผู้ได้บังคับบัญชาในการอยู่ร่วมกันในองค์กร	241	2.81 .70	11 4.2	54 20.7	147 56.3	29 11.1	20	2.80 .70	1 0.4	4 1.5	13 5.0	2 0.8
74. เสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชา	233	2.76 .83	16 6.1	66 25.3	108 41.4	43 16.5	28	2.79 .74	2 0.8	5 1.9	18 6.9	3 1.1
เฉลี่ยรวม	259	2.87 .60					56	2.96 .64				

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรชนีกกลุ่มที่ 15 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.76-3.08) โดยพฤติกรรมการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.08) และพฤติกรรมการเสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.76) โดยค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.87)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

ตารางที่ 4.37 แสดงสถิติเชิงบรรยายเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ (ดรชนีกุลมณี 16 การประชุม)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา											
	คิดว่า...						ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...					
	n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n)				n	\bar{X} S.D.	ความถี่ (n)			
			ร้อยละ (%)		น้อยที่สุด	มากที่สุด			ร้อยละ (%)		น้อยที่สุด	มากที่สุด
80. พุดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง	252	3.10 .67	3 1.1	35 13.4			147 56.3	67 25.7	9	2.78 .67		
77. ชี้แจงเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาในการประชุมร่วมกันแต่ละครั้ง	241	2.94 .64	5 1.9	42 16.1	156 59.8	38 14.6	20	3.00 .65	4 1.5	12 4.6	4 1.5	
79. สรุปประเด็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนเปิดการประชุม	240	2.81 .72	11 4.2	55 21.1	142 54.4	32 12.3	21	2.86 .65	6 2.3	12 4.6	3 1.1	
78. จัดให้มีการประชุมภายในหน่วยงานและแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้า	244	2.78 .77	15 5.7	60 23.0	133 51.0	36 13.8	17	2.53 .62	1 0.4	6 2.3	10 3.8	
76. มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	251	2.71 .76	14 5.4	78 29.9	126 48.3	33 12.6	10	2.80 .92	1 0.4	2 0.8	5 1.9	2 0.8
เฉลี่ยรวม	258	2.86 .54					42	2.89 .64				

จากตารางที่ 4.37 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในดรชนีกุลมณี 16 อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.71-3.10) โดยพฤติกรรมการพูดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเองมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.10) และพฤติกรรมการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.71) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.86)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ; น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

จากตารางที่ 4.22 - 4.37 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาใน 80 พฤติกรรมอยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.10) โดยพฤติกรรมที่ 80 พุดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง (ตารางที่ 4.37 ธรรมชาติกลุ่มที่ 16 การประชุม) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.10) และพฤติกรรมที่ 58 มีเทคนิคสร้างความสำเร็จในการนำเสนอ (ตารางที่ 4.33 ธรรมชาติกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.61)

สำหรับพฤติกรรมที่ "ไม่แน่ใจแต่คิดว่า" ผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.53 - 3.19) แต่มีพฤติกรรมที่ 30 สร้างความรู้สึกไว้วางใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน (ตารางที่ 4.27 ธรรมชาติกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร, ค่าเฉลี่ย = 2.44) และพฤติกรรมที่ 67 พุดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน (ตารางที่ 4.35 ธรรมชาติกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ, ค่าเฉลี่ย = 2.41) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

สำหรับพฤติกรรมที่ "ไม่แน่ใจแต่คิดว่า" ผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมากนั้น เป็นพฤติกรรมที่มีผู้ตอบจำนวนมากที่สุดคือ พฤติกรรมที่ 27 ไม่พุดหรือนำข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชามาเปิดเผย (ตารางที่ 4.27 ธรรมชาติกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร, $n = 61$) โดยพฤติกรรมที่มีความถี่มากที่สุดนี้ มีผู้ตอบจำนวนมากที่สุดอยู่ในระดับมาก ($n_{max} = 42$) และพฤติกรรมที่มีผู้ตอบจำนวนน้อยที่สุด คือ พฤติกรรมที่ 64 สอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเป็นระยะๆ (ตารางที่ 4.34 ธรรมชาติกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน, $n = 6$) โดยพฤติกรรมที่มีความถี่น้อยที่สุดนี้ มีผู้ตอบจำนวนมากที่สุดอยู่ในระดับมาก ($n_{max} = 3$)

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมในธรรมชาติแต่ละกลุ่มพบว่า มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ธรรมชาติกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย (ตารางที่ 4.22) มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.92) รองลงมาคือ ธรรมชาติกลุ่มที่ 3 ธรรมชาติกลุ่มที่ 6 ธรรมชาติกลุ่มที่ 2 ธรรมชาติกลุ่มที่ 4 ตามลำดับ และธรรมชาติกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุปัญญา (ตารางที่ 4.26) มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.76) และมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ ธรรมชาติกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร (ตารางที่ 4.29) มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.92) รองลงมาคือ ธรรมชาติกลุ่มที่ 11 ธรรมชาติกลุ่มที่ 15 ธรรมชาติกลุ่มที่ 16 ธรรมชาติกลุ่มที่ 10 ธรรมชาติ

กลุ่มที่ 13 วรรณีกุ่มที่ 9 วรรณีกุ่มที่ 7 วรรณีกุ่มที่ 12 ตามลำดับ และวรรณีกุ่มที่ 14 การโน้มน้ำหนัก (ตารางที่ 4.35) มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.75) ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดในแต่ละกลุ่มวรรณีกุ่มทั้ง 2 มิติในตารางที่ 4.38 พร้อมการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (t-test)

ในการพิจารณาผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาจะเริ่มพิจารณาระดับการรับรู้โดยรวมก่อน จากนั้นจึงมาพิจารณาในส่วนย่อยลงมาคือมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะ รวมทั้งกลุ่มวรรณีกุ่มที่วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละกลุ่มที่อยู่ภายในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการหาจำนวน (n) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยรวม และแยกย่อยในแต่ละมิติ รวมทั้งแยกย่อยตามกลุ่มวรรณีกุ่ม และใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (t-test) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.38

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.38 แสดงจำนวน (n) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	n	\bar{X}	S.D.	Test Value = 2.51	
				t	P
ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (โดยรวม)	259	2.83	.48	10.685*	.000
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์					
ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา	259	2.84	.49	10.668*	.000
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	259	2.92	.54	12.159*	.000
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	259	2.87	.49	11.825*	.000
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	255	2.85	.62	8.745*	.000
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	258	2.80	.49	9.369*	.000
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา	257	2.80	.58	8.208*	.000
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุทธิปัญญา	258	2.76	.60	6.875*	.000
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ					
ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะของผู้บังคับบัญชา	259	2.82	.48	10.540*	.000
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	257	2.92	.59	11.174*	.000
กลุ่มที่ 11 การเขียน	256	2.89	.51	11.847*	.000
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	259	2.87	.60	9.694*	.000
กลุ่มที่ 16 การประชุม	258	2.86	.54	10.429*	.000
กลุ่มที่ 10 การพูด	259	2.82	.55	9.125*	.000
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	259	2.80	.53	8.673*	.000
กลุ่มที่ 9 การฟัง	259	2.79	.51	8.855*	.000
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	259	2.78	.55	7.857*	.000
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	253	2.78	.51	8.287*	.000
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	258	2.75	.54	7.067*	.000

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้ มากที่สุด = 3.26-4.00 ; มาก = 2.51-3.25 ; น้อย = 1.76-2.50 ;

น้อยที่สุด = 1.00-1.75)

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในตารางที่ 4.38 พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (โดยรวม) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.83)

เมื่อพิจารณาแยกย่อยในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 มิติ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย_{กลยุทธ์} = 2.84 , ค่าเฉลี่ย_{ทักษะ} = 2.82)

เมื่อพิจารณาดรwxนี้แต่ละกลุ่ม พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในทุกกลุ่มดรwxนี้อยู่ในระดับมาก โดยมิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ดรwxนี้กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.92) และดรwxนี้กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.76) ส่วนมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะดรwxนี้กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.92) และดรwxนี้กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.75)

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยเพื่อหาระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และบริษัทที่สังกัด ดังนี้

1. เพศ

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่าง (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 เพื่อหาระดับการรับรู้ที่แตกต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชาชายและหญิงต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.39.

ตารางที่ 4.39 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ชาย	หญิง	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา(โดยรวม)	2.88 .45	2.76 .51	2.082*	.038	ชาย=144 หญิง=115
มิตีความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์					
ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา	2.89 .46	2.77 .52	1.921	.056	ชาย=144 หญิง=115
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	2.93 .53	2.91 .56	.270	.787	ชาย=144 หญิง=115
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	2.88 .44	2.70 .55	2.754*	.006	ชาย=144 หญิง=114
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	2.92 .48	2.81 .49	1.783	.076	ชาย=144 หญิง=115
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้บังคับบัญชา	2.84 .57	2.76 .59	1.128	.261	ชาย=144 หญิง=113
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุปัญญา	2.86 .53	2.64 .65	2.882*	.004	ชาย=144 หญิง=114
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	2.90 .56	2.78 .68	1.484	.139	ชาย=143 หญิง=112
มิตีความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ					
ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะของผู้บังคับบัญชา	2.88 .45	2.75 .51	2.148*	.033	ชาย=144 หญิง=115
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	2.84 .52	2.70 .58	2.038*	.043	ชาย=144 หญิง=115
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	2.96 .56	2.87 .62	1.330	.185	ชาย=143 หญิง=114
กลุ่มที่ 9 การฟัง	2.84 .50	2.73 .51	1.787	.075	ชาย=144 หญิง=115
กลุ่มที่ 10 การพูด	2.89 .50	2.73 .59	2.285*	.023	ชาย=144 หญิง=115
กลุ่มที่ 11 การเขียน	2.93 .44	2.84 .59	1.475	.142	ชาย=142 หญิง=114

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ชาย	หญิง	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	2.84 .48	2.70 .55	2.264*	.024	ชาย=143 หญิง=110
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	2.86 .50	2.72 .57	2.031*	.043	ชาย=144 หญิง=115
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	2.81 .51	2.67 .56	2.039*	.043	ชาย=143 หญิง=115
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	2.94 .55	2.78 .64	2.106*	.036	ชาย=144 หญิง=115
กลุ่มที่ 16 การประชุม	2.92 .50	2.78 .57	1.965*	.050	ชาย=144 หญิง=114

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

จากการทดสอบ t-test ในตารางที่ 4.39 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาชายและหญิง มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยรวม และมีสติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้ได้บังคับบัญชาชายมีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มากกว่าระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาหญิง ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาชายและหญิงต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในดรชนีกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และดรชนีกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุปัญญา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้เห็นภาพในระดับพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงใช้สถิติ t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละพฤติกรรมของดรชนีกลุ่มที่ 2 และ 5 ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.39.1

ตารางที่ 4.39.1 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาชายและหญิง ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ชาย	หญิง	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์					
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร					
10. สร้างความรู้สึกให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	2.89 .63	2.62 .77	2.891*	.004	ชาย=124 หญิง=104
7. สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง	2.88 .65	2.58 .78	3.104*	.002	ชาย=126 หญิง=97
6. สามารถสื่อสารกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานและองค์กรให้บุคคลในหน่วยงานทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน	2.84 .52	2.70 .69	1.809	.072	ชาย=132 หญิง=102
8. สามารถสื่อสารภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ	2.94 .54	2.87 .59	.867	.387	ชาย=139 หญิง=101
9. สามารถสื่อสารขอบข่ายงานที่ตนเองและผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ	2.87 .53	2.77 .62	1.268	.206	ชาย=134 หญิง=109
รวม (กลุ่มที่ 2)	2.88 .44	2.70 .55	2.754*	.006	ชาย=144 หญิง=114
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุทธิปัญญา					
23. สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	3.03 .59	2.78 .66	3.003*	.003	ชาย=133 หญิง=99
22. สามารถสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจและใส่ใจเมื่อเกิดปัญหา	2.99 .63	2.77 .77	2.407*	.017	ชาย=138 หญิง=110
24. มีวิธีการสื่อสารที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	2.75 .76	2.51 .77	2.330*	.021	ชาย=131 หญิง=103
21. รู้ว่าต้องสื่อสารอย่างน้อยเพียงใดกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน	2.69 .74	2.52 .87	1.594	.113	ชาย=129 หญิง=97
25. สามารถประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนได้อย่างถูกต้อง	2.90 .62	2.70 .79	1.919	.057	ชาย=119 หญิง=88
รวม (กลุ่มที่ 5)	2.86 .53	2.64 .65	2.882*	.004	ชาย=144 หญิง=114

ตารางที่ 4.39.2 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาชายและหญิง ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ชาย	หญิง	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ					
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร					
31. ให้และรับข้อมูลข่าวสารกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมา	2.98 .63	2.77 .69	2.349*	.020	ชาย=135 หญิง=101
35. สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนากับหน่วยงานของตนเอง	2.90 .65	2.71 .74	2.021*	.045	ชาย=123 หญิง=101
32. ให้และรับข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา	2.86 .61	2.71 .63	1.921	.056	ชาย=137 หญิง=106
33. ทราบแหล่งข้อมูลและสามารถแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาได้ว่าจะสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งใด	2.72 .61	2.64 .70	.904	.367	ชาย=130 หญิง=101
34. แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน	2.80 .69	2.63 .74	1.744	.082	ชาย=137 หญิง=104
รวม (กลุ่มที่ 7)	2.84 .52	2.70 .58	2.038*	.043	ชาย=144 หญิง=115
กลุ่มที่ 10 การพูด					
46. ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมายในการสื่อสาร	2.96 .61	2.77 .71	2.140*	.034	ชาย=136 หญิง=104
47. สามารถพูดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ	2.96 .63	2.65 .75	3.367*	.001	ชาย=136 หญิง=97
48. ออกเสียงถ้อยคำได้อย่างถูกต้องและชัดเจนไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด	2.96 .56	2.88 .60	1.154	.250	ชาย=137 หญิง=106
49. ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	2.77 .74	2.69 .76	.902	.368	ชาย=136 หญิง=108
50. พูดเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน	2.85 .66	2.66 .80	1.923	.056	ชาย=136 หญิง=98
รวม (กลุ่มที่ 10)	2.89 .50	2.73 .59	2.285*	.023	ชาย=144 หญิง=115

ตารางที่ 4.39.2 (ต่อ)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ชาย	หญิง	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ					
59. สามารถใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการนำเสนอได้อย่างเหมาะสม	2.79 .53	2.63 .60	2.154*	.033	ชาย=121 หญิง=96
58. มีเทคนิคสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ	2.70 .64	2.49 .71	2.276*	.024	ชาย=130 หญิง=97
56. สามารถนำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น	2.93 .59	2.80 .57	1.584	.114	ชาย=135 หญิง=96
57. สามารถนำเสนออย่างมีเหตุผลและทำให้ผู้อื่นยอมรับในสิ่งที่นำเสนอ	2.92 .59	2.82 .68	1.142	.255	ชาย=135 หญิง=101
60. เสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในทางสร้างสรรค์ ในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น	2.89 .59	2.77 .69	1.386	.167	ชาย=132 หญิง=104
รวม (กลุ่มที่ 12)	2.84 .48	2.70 .55	2.264*	.024	ชาย=143 หญิง=110
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน					
63. สามารถอธิบายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน	2.94 .59	2.74 .71	2.360*	.019	ชาย=139 หญิง=104
61. รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้บังคับบัญชาและมอบหมายงานตามความถนัดในแต่ละคน	2.79 .66	2.56 .77	2.237*	.026	ชาย=118 หญิง=94
62. มอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถผู้บังคับบัญชา	2.72 .70	2.61 .77	1.138	.256	ชาย=132 หญิง=97
64. สอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเป็นระยะๆ	2.95 .64	2.84 .76	1.216	.225	ชาย=141 หญิง=114
65. ประชุมหรือพูดคุยเป็นการเฉพาะเพื่อติดตามงาน ประเมินผลงาน และแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นร่วมกัน	2.84 .67	2.79 .74	.497	.620	ชาย=137 หญิง=102
รวม (กลุ่มที่ 13)	2.86 .50	2.72 .57	2.031*	.043	ชาย=144 หญิง=115

ตารางที่ 4.39.2 (ต่อ)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ชาย	หญิง	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ					
67. พูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน	2.87 .74	2.64 .76	2.424*	.016	ชาย=137 หญิง=107
68. สามารถพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	2.78 .72	2.59 .65	2.129*	.034	ชาย=133 หญิง=102
66. พูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับในความคิดของตน	2.83 .64	2.71 .68	1.335	.183	ชาย=134 หญิง=97
69. สามารถพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	2.80 .58	2.65 .67	1.826	.069	ชาย=141 หญิง=100
70. มีข้อมูลประกอบในการพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ	2.81 .60	2.76 .65	.628	.531	ชาย=133 หญิง=100
รวม (กลุ่มที่ 14)	2.81 .51	2.67 .56	2.039*	.043	ชาย=143 หญิง=115
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ					
72. สามารถให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วไปในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้	2.92 .70	2.70 .71	2.334*	.020	ชาย=135 หญิง=105
75. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการอยู่ร่วมกันในองค์กร	2.89 .66	2.69 .74	2.079*	.039	ชาย=140 หญิง=101
71. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ	3.14 .65	3.01 .74	1.524	.129	ชาย=140 หญิง=112
73. ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	2.94 .63	2.78 .79	1.757	.080	ชาย=139 หญิง=109
74. เสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.80 .81	2.72 .86	.788	.431	ชาย=127 หญิง=106
รวม (กลุ่มที่ 15)	2.94 .55	2.78 .64	2.106*	.036	ชาย=144 หญิง=115

ตารางที่ 4.39.2 (ต่อ)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ชาย	หญิง	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 16 การประชุม					
79. สรุปประเด็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนเปิดการประชุม	2.91 .69	2.68 .73	2.520*	.012	ชาย=137 หญิง=103
76. มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	2.77 .74	2.63 .79	1.387	.167	ชาย=142 หญิง=109
77. ชี้แจงเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาในการประชุมร่วมกันแต่ละครั้ง	2.97 .63	2.90 .66	.813	.417	ชาย=138 หญิง=103
78. จัดให้มีการประชุมภายในหน่วยงานและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้า	2.84 .73	2.70 .82	1.397	.164	ชาย=137 หญิง=107
80. พุดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง	3.13 .70	3.07 .63	.676	.500	ชาย=140 หญิง=112
รวม (กลุ่มที่ 16)	2.92 .50	2.78 .57	1.965*	.050	ชาย=144 หญิง=114

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

จากตารางที่ 4.39.2 พบว่า พฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในแต่ละกลุ่มดรรชนีมีดังนี้ ดรรชนีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ “ให้และรับข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมา” และ “สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนากับหน่วยงานของตนเอง” ดรรชนีกลุ่มที่ 10 การพุดคุย มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ “ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมายในการสื่อสาร” และ “สามารถพุดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ” ดรรชนีกลุ่มที่ 12 การนำมามีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ “สามารถใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการนำเสนอได้อย่างเหมาะสม” และ “มีเทคนิคสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ” ดรรชนีกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ “สามารถอธิบายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน” และ “รู้จักอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบหมายงานตามความถนัดในแต่ละคน” ดรรชนีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ “พุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน” และ “สามารถพุดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย” ดรรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ “สามารถให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วๆ ไปในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้” และ

“ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับผู้ได้บังคับบัญชาในการอยู่ร่วมกันในองค์กร” และดรรรชนีกลุ่มที่ 16 การประชุม มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ “สรุปประเด็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนเปิดการประชุม โดยผู้ได้บังคับบัญชาชายมีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มากกว่าระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาหญิงต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในทุกกลุ่ม ดรรรชนีและพฤติกรรมที่กล่าวมา ซึ่งอยู่ในระดับมาก ยกเว้น พฤติกรรมเกี่ยวกับการมีเทคนิคสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ ในดรรรชนีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ ผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิงมีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารเกี่ยวกับการมีเทคนิคสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ อยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย_{ชาย} = 2.70 , ค่าเฉลี่ย_{หญิง} = 2.49)

2. อายุ

ผู้วิจัยใช้สถิติ F-test โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) เพื่อหาความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.40

สถาบันวิทยบริการ
 าลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.40 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	20-27 ปี	28-31 ปี	32 ปีขึ้นไป	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (โดยรวม)	2.89 .50	2.84 .42	2.73 .51	2.83 .48	2.353	.097	20-27 ปี =100 , 28-31=84 32 ปีขึ้นไป =75 , รวม=259
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์							
ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา	2.90 .51	2.84 .45	2.75 .51	2.84 .49	1.935	.147	20-27 ปี =100 , 28-31=84 32 ปีขึ้นไป =75 , รวม=259
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	3.01 .55	2.88 .56	2.84 .50	2.92 .54	2.183	.115	20-27 ปี =100 , 28-31=84 32 ปีขึ้นไป =75 , รวม=259
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	2.83 .49	2.82 .43	2.73 .56	2.80 .49	1.003	.368	20-27 ปี =99 , 28-31=84 32 ปีขึ้นไป =75 , รวม=258
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	2.91 .49	2.87 .45	2.81 .52	2.87 .49	1.013	.365	20-27 ปี =100 , 28-31=84 32 ปีขึ้นไป =75 , รวม=259
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา	2.87 .62	2.81 .52	2.71 .57	2.80 .58	1.575	.209	20-27 ปี =99 , 28-31=84 32 ปีขึ้นไป =74 , รวม=257
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุทธิปัญญา	2.85 .61	2.75 .55	2.67 .62	2.76 .60	2.000	.137	20-27 ปี =100 , 28-31=84 32 ปีขึ้นไป =74 , รวม=258
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	2.91 .64	2.86 .59	2.75 .62	2.85 .62	1.421	.243	20-27 ปี =100 , 28-31=82 32 ปีขึ้นไป =73 , รวม=255

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	20-27 ปี	28-31 ปี	32 ปีขึ้นไป	รวม	F	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ ระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความสามารถในการ สื่อสารเชิงทักษะของผู้บังคับบัญชา	2.89 .51	2.84 .41	2.72 .51	2.82 .48	2.633	.074	20-27 ปี =100, 28-31 ปี =84 32 ปีขึ้นไป =75, รวม=259
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	2.84 .53	2.82 .53	2.66 .59	2.78 .55	2.563	.079	20-27 ปี =100, 28-31 ปี =84 32 ปีขึ้นไป =75, รวม=259
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	3.01 .59	2.90 .55	2.83 .62	2.92 .59	2.108	.124	20-27 ปี =99, 28-31 ปี =84 32 ปีขึ้นไป =74, รวม=257
กลุ่มที่ 9 การฟัง	2.88 .55	2.76 .44	2.70 .49	2.79 .51	2.811	.062	20-27 ปี =100, 28-31 ปี =84 32 ปีขึ้นไป =75, รวม=259
กลุ่มที่ 10 การพูด	2.89 .58	2.82 .49	2.72 .56	2.82 .55	2.171	.116	20-27 ปี =100, 28-31 ปี =84 32 ปีขึ้นไป =75, รวม=259
กลุ่มที่ 11 การเขียน	2.95 .53	2.89 .45	2.81 .55	2.89 .51	1.577	.209	20-27 ปี =99, 28-31 ปี =84 32 ปีขึ้นไป =73, รวม=256
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	2.84 .52	2.82 .44	2.65 .56	2.78 .51	3.614*	.028	20-27 ปี =99, 28-31 ปี =82 32 ปีขึ้นไป =72, รวม=253
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	2.84 .58	2.85 .46	2.69 .54	2.80 .53	2.335	.099	20-27 ปี =100, 28-31 ปี =84 32 ปีขึ้นไป =75, รวม=259

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	20-27 ปี	28-31 ปี	32 ปีขึ้นไป	รวม	F	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 14 การโน้มหน้าใจ	2.76 .59	2.78 .42	2.69 .58	2.75 .54	.533	.588	20-27 ปี =100 , 28-31 ปี =83 32 ปีขึ้นไป =75 , รวม=258
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	2.93 .59	2.91 .54	2.73 .65	2.87 .60	2.790	.063	20-27 ปี =100 , 28-31 ปี =84 32 ปีขึ้นไป =75 , รวม=259
กลุ่มที่ 16 การประชุม	2.91 .55	2.89 .45	2.75 .59	2.86 .54	2.397	.093	20-27 ปี =99 , 28-31 ปี =84 32 ปีขึ้นไป =75 , รวม=258

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

จากการทดสอบ F-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) ในตารางที่ 4.40 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในกรณีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ ซึ่งอยู่ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ

จากนั้นจึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธี Multiple Comparison Test โดยวิธีของ LSD (Least Significant Difference) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 เพื่อหาค่าความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังแสดงในตารางที่ 4.40.1

สถาบันวิทยบริการ
จลนกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.40.1 แสดงการทดสอบเป็นรายคู่ของช่วงอายุที่ต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการรับรู้ระดับความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ช่วงอายุ	20-27 ปี	28-31 ปี	32 ปีขึ้นไป
20-27 ปี	--	12	12
28-31 ปี	--	--	
32 ปีขึ้นไป	--	--	--

หมายเหตุ

12 = ดรรชนีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ

จากตารางที่ 4.40.1 พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะที่แตกต่างกันคือ

1. ช่วงอายุ 20-27 ปี กับ ช่วงอายุ 28-31 ปี โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 20-27 ปี มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในดรรชนีกลุ่มที่ 7 การนำเสนอ มากกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 28-31 ปี
2. ช่วงอายุ 20-27 ปี กับช่วงอายุ 32 ปี ขึ้นไป โดยผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 20-27 ปี มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในดรรชนีกลุ่มที่ 7 การนำเสนอ มากกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 32 ปีขึ้นไป

เพื่อให้เห็นภาพในระดับพฤติกรรม ผู้วิจัยใช้สถิติ F-test โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละพฤติกรรมของดรรชนีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.40.2

ตารางที่ 4.40.2 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน (ดรรรณีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	20-27 ปี	28-31 ปี	32 ปีขึ้นไป	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
<u>มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ</u>							
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ							
56. สามารถนำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น	2.92 .65	2.91 .52	2.76 .56	2.87 .59	1.614	.201	20-27 ปี = 92 , 28-31 ปี = 76 32 ปีขึ้นไป = 63 , รวม = 231
57. สามารถนำเสนออย่างมีเหตุผลและทำให้ผู้อื่นยอมรับในสิ่งที่นำเสนอ	2.91 .67	2.96 .55	2.73 .65	2.88 .63	2.745	.066	20-27 ปี = 93 , 28-31 ปี = 77 32 ปีขึ้นไป = 66 , รวม = 236
58. มีเทคนิคสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ	2.67 .70	2.65 .63	2.50 .70	2.61 .68	1.358	.259	20-27 ปี = 85 , 28-31 ปี = 74 32 ปีขึ้นไป = 68 , รวม = 227
59. สามารถใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการนำเสนอได้อย่างเหมาะสม	2.75 .60	2.77 .51	2.62 .58	2.72 .57	1.235	.293	20-27 ปี = 83 , 28-31 ปี = 73 32 ปีขึ้นไป = 61 , รวม = 217
60. เสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในทางสร้างสรรค์ ในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น	2.88 .65	2.86 .56	2.74 .69	2.83 .63	1.011	.366	20-27 ปี = 94 , 28-31 ปี = 76 32 ปีขึ้นไป = 66 , รวม = 236
รวม (กลุ่มที่ 12)	2.84 .52	2.82 .44	2.65 .56	2.78 .51	3.614*	.028	20-27 ปี = 99 , 28-31 ปี = 82 32 ปีขึ้นไป = 72 , รวม = 253

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

จากการทดสอบ F-test โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) ในตารางที่ 4.40.2 พบว่า พฤติกรรมการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในดรรรณีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ ไม่แตกต่างกัน ทุกพฤติกรรม

3. ระดับการศึกษา

ผู้วิจัยใช้สถิติ F-test โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) เพื่อหาความแตกต่างในระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกัน ทั้งระดับการรับรู้ตนเองโดยรวม การรับรู้ตนเองในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ และการรับรู้ในแต่ละกลุ่มตวรรษนี้ ซึ่งอยู่ในระดับมากทั้งผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี

4. บริษัทที่สังกัด

ผู้วิจัยใช้สถิติ F-test โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) เพื่อหาความแตกต่างในการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สังกัดแต่ละบริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 4.41

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.41 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างบริษัท

ในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายฯ

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (โดยรวม)	2.71 .42	2.85 .47	2.62 .69	2.80 .51	2.93 .36	2.83 .48	3.292*	.012	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา	2.73 .42	2.85 .47	2.61 .71	2.81 .50	2.95 .38	2.84 .49	3.466*	.009	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	2.82 .42	2.92 .51	2.68 .80	2.90 .49	3.04 .46	2.92 .54	3.204*	.014	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	2.71 .51	2.83 .49	2.64 .68	2.79 .53	2.86 .38	2.80 .49	1.619	.170	CDC= 22 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 258
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	2.78 .38	2.91 .51	2.74 .63	2.88 .50	2.90 .43	2.87 .49	1.050	.382	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา	2.62 .52	2.85 .56	2.50 .76	2.80 .56	2.93 .47	2.80 .58	4.595*	.001	CDC= 22 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 91 , รวม= 257

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา	2.73 .54	2.72 .59	2.57 .76	2.73 .66	2.90 .50	2.76 .60	2.335	.056	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 91 , รวม= 258
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	2.65 .60	2.84 .58	2.55 .89	2.78 .63	3.04 .46	2.85 .62	5.056*	.001	CDC= 23 , CSM= 74 CRC= 34 , CTL= 34 SCT= 90 , รวม= 255
มิตีความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการ สื่อสารเชิงทักษะของผู้บังคับบัญชา	2.71 .43	2.85 .47	2.62 .68	2.79 .53	2.92 .35	2.82 .48	3.087*	.017	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	2.79 .43	2.77 .59	2.66 .74	2.74 .65	2.85 .41	2.78 .55	.869	.483	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	2.64 .51	2.99 .57	2.65 .80	2.82 .57	3.07 .46	2.92 .59	5.364*	.000	CDC= 22 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 33 SCT= 92 , รวม= 257
กลุ่มที่ 9 การฟัง	2.68 .42	2.80 .51	2.62 .70	2.76 .52	2.88 .41	2.79 .51	1.974	.099	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
กลุ่มที่ 10 การพูด	2.59 .48	2.87 .53	2.59 .74	2.82 .54	2.93 .46	2.82 .55	3.845*	.005	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259

ตารางที่ 4.41 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 11 การเขียน	2.81 .56	2.90 .49	2.72 .68	2.92 .56	2.96 .41	2.89 .51	1.577	.181	CDC= 23 , CSM= 74 CRC= 35 , CTL= 33 SCT= 91 , รวม= 256
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	2.73 .47	2.80 .55	2.63 .64	2.67 .58	2.87 .39	2.78 .51	1.839	.122	CDC= 21 , CSM= 74 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 89 , รวม= 253
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	2.82 .64	2.81 .48	2.58 .72	2.77 .54	2.88 .44	2.80 .53	2.096	.082	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	2.53 .40	2.79 .56	2.60 .73	2.80 .53	2.80 .43	2.75 .54	2.084	.084	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 33 SCT= 92 , รวม= 258
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	2.75 .52	2.86 .59	2.57 .80	2.83 .68	3.03 .43	2.87 .60	4.420*	.002	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
กลุ่มที่ 16 การประชุม	2.72 .52	2.94 .56	2.63 .66	2.75 .52	2.95 .44	2.86 .54	3.617*	.007	CDC= 22 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 258

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

สถาบันวิทยบริการ
 าลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.41 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
กลุ่มที่ 11 การเขียน	2.81 .56	2.90 .49	2.72 .68	2.92 .56	2.96 .41	2.89 .51	1.577	.181	CDC= 23 , CSM= 74 CRC= 35 , CTL= 33 SCT= 91 , รวม= 256
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	2.73 .47	2.80 .55	2.63 .64	2.67 .58	2.87 .39	2.78 .51	1.839	.122	CDC= 21 , CSM= 74 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 89 , รวม= 253
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	2.82 .64	2.81 .48	2.58 .72	2.77 .54	2.88 .44	2.80 .53	2.096	.082	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	2.53 .40	2.79 .56	2.60 .73	2.80 .53	2.80 .43	2.75 .54	2.084	.084	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 33 SCT= 92 , รวม= 258
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	2.75 .52	2.86 .59	2.57 .80	2.83 .68	3.03 .43	2.87 .60	4.420*	.002	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259
กลุ่มที่ 16 การประชุม	2.72 .52	2.94 .56	2.63 .66	2.75 .52	2.95 .44	2.86 .54	3.617*	.007	CDC= 22 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 258

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

จากการทดสอบ F-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) ในตารางที่ 4.41 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เชิงทักษะ และโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณากลุ่มดรชนีในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในดรชนีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย ดรชนีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา และดรชนี กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร

เมื่อพิจารณากลุ่มดรชนีในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในดรชนีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์ และเครือข่ายการสื่อสาร ดรชนีกลุ่มที่ 10 การพูด ดรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ และดรชนีกลุ่มที่ 16 การประชุม

จากนั้นจึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธี Multiple Comparison Test โดยวิธีของ LSD (Least Significant Difference) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 เพื่อหาค่าความแตกต่างเป็นรายคู่ ทั้งในระดับโดยรวม มิติเชิงกลยุทธ์ มิติเชิงทักษะ และในแต่ละกลุ่มดรชนี ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังแสดงในตารางที่ 4.41.1

ตารางที่ 4.41.1 แสดงการทดสอบเป็นรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ตั้งกับบริษัทต่างกัน ต่อระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

บริษัท	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT
CDC	--	8,10			4,6,8,10,15
CSM	--	--	รวม,กลยุทธ์, ทักษะ,1,4,6,8, 10,15,16		6
CRC	--	--	--	4	รวม,กลยุทธ์, ทักษะ,1,4,6,8, 10,15,16
CTL	--	--	--	--	6,8,16
SCT	--	--	--	--	--

หมายเหตุ

รวม = การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาฯ โดยรวม

กลยุทธ์ = การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาฯ ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ทักษะ = การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาฯ ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ

1 = ครอบครัากลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม
ที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย

4 = ครอบครัากลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา

6 = ครอบครัากลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร

8 = ครอบครัากลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร

10 = ครอบครัากลุ่มที่ 10 การพูด

15 = ครอบครัากลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ

16 = ครอบครัากลุ่มที่ 16 การประชุม

จากตารางที่ 4.41.1 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันเป็นรายคู่คือ

1. บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด (CSM) กับ บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC) โดยผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก ทั้งระดับการรับรู้โดยรวม มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะและในดรรรณีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย, ดรรรณีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา, ดรรรณีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร, ดรรรณีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร, ดรรรณีกลุ่มที่ 10 การพูด, ดรรรณีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ และ ดรรรณีกลุ่มที่ 16 การประชุม
2. บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย (SCT) กับ บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC) โดยผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก ทั้งระดับการรับรู้โดยรวม มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะและในดรรรณีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย, ดรรรณีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา, ดรรรณีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร, ดรรรณีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร, ดรรรณีกลุ่มที่ 10 การพูด, ดรรรณีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ และ ดรรรณีกลุ่มที่ 16 การประชุม
3. บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย (SCT) กับ บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย (CDC) โดยผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย เฉพาะในระดับกลุ่มดรรรณีดังต่อไปนี้ ดรรรณีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา ดรรรณีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร ดรรรณีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร ดรรรณีกลุ่มที่ 10 การพูด และดรรรณีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ

4. บริษัทค้าซากลขิเมนต์ไทย (SCT) กับ บริษัทซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์ (CTL) โดยผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าซากลขิเมนต์ไทย มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์ เฉพาะในระดับกลุ่มดรรชนีดังต่อไปนี้ ดรรชนีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร ดรรชนีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร และดรรชนีกลุ่มที่ 16 การประชุม
5. บริษัทซีเมนต์ไทยการตลาด (CSM) กับ บริษัทค้าวัสดุซีเมนต์ไทย (CDC) โดยผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซีเมนต์ไทยการตลาด มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าวัสดุซีเมนต์ไทย เฉพาะในระดับกลุ่มดรรชนีดังต่อไปนี้ ดรรชนีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร และดรรชนีกลุ่มที่ 10 การพูด
6. บริษัทค้าซากลขิเมนต์ไทย (SCT) กับ บริษัทซีเมนต์ไทยการตลาด (CSM) โดยผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าซากลขิเมนต์ไทย มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซีเมนต์ไทยการตลาด เฉพาะในระดับกลุ่มดรรชนีที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร
7. บริษัทซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์ (CTL) กับ บริษัทซีเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC) โดยผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์ มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซีเมนต์ไทยการค้าปลีก เฉพาะในระดับกลุ่มดรรชนีที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา

เพื่อให้เห็นภาพในระดับพฤติกรรม ผู้วิจัยใช้สถิติ F-test โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละพฤติกรรมของกลุ่มดรรชนีในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.41.2

ตารางที่ 4.41.2. แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
ระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายฯ ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
<u>มิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์</u>									
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย									
3. แสดงความเคารพต่อบุคคลตามลำดับสายการบังคับบัญชา	3.09 .53	3.03 .62	2.82 .88	3.10 .47	3.19 .52	3.07 .61	2.416*	.049	CDC= 22 , CSM= 69, CRC= 33 CTL= 31, SCT= 90 , รวม= 245
2. รู้จักเลือกใช้คำพูดและวิธีในการพูดได้เหมาะสมแก่บุคคล เวลา และสถานที่ต่างๆ กัน	2.79 .54	2.91 .66	2.64 .82	2.86 .64	3.06 .58	2.91 .66	2.772*	.028	CDC= 19 , CSM= 68, CRC= 33 CTL= 29, SCT= 80 , รวม= 229
5. รู้จักพูดแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นและตอบรับความปรารถนาดีจากผู้อื่น	2.58 ^A .77	2.83 .70	2.61 .92	2.73 .69	3.02 .59	2.84 .71	3.073*	.017	CDC= 19 , CSM= 71, CRC= 31 CTL= 30, SCT= 82 , รวม= 233
1. รู้จักควบคุมอารมณ์ในการพูดติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความสุ่มคัมภีรภาพ	2.47 .77	2.94 .73	2.39 1.00	2.90 .71	2.91 .75	2.81 .80	4.053*	.003	CDC= 19 , CSM= 64, CRC= 33 CTL= 30, SCT= 85 , รวม= 231
4. พูดจาหรือสนทนาด้วยความสุภาพ	2.96 .37	2.97 .60	2.71 .79	2.97 .67	3.03 .71	2.96 .66	1.494	.205	CDC= 23 , CSM= 73, CRC= 35 CTL= 30, SCT= 87 , รวม= 248
รวม (กลุ่มที่ 1)	2.82 .42	2.92 .51	2.68 .80	2.90 .49	3.04 .46	2.92 .54	3.204*	.014	CDC= 23 , CSM= 75, CRC= 35 CTL= 34, SCT= 92 , รวม= 259

ตารางที่ 4.41.2 (ต่อ)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
<p>กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>18. สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	2.71 .72	3.00 .69	2.56 .79	2.76 .70	3.09 .65	2.92 .71	4.775*	.001	CDC= 21 , CSM= 72, CRC= 34 CTL= 34, SCT= 90 , รวม= 251
19. สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันกับบุคคลในหน่วยงาน	2.65 .67	2.92 .67	2.55 .75	2.78 .55	2.94 .48	2.84 .62	3.462*	.009	CDC= 20 , CSM= 71, CRC= 33 CTL= 32, SCT= 90 , รวม= 246
20. สื่อสารเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกหน่วยงาน	2.69 .70	2.79 .69	2.39 .90	2.77 .77	2.93 .66	2.78 .74	3.404*	.010	CDC= 16 , CSM= 67, CRC= 33 CTL= 30, SCT= 88 , รวม= 234
17. สามารถสื่อสารแตกต่างกันให้เหมาะสมกับอุปนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	2.53 .80	2.77 .70	2.45 .93	2.71 .64	2.88 .58	2.74 .71	2.588*	.038	CDC= 17 , CSM= 65, CRC= 31 CTL= 31, SCT= 78 , รวม= 222
16. เข้าใจการแสดงออกของบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงานว่าเขาต้องการสิ่งใด	2.53 .61	2.76 .66	2.41 .87	2.93 .72	2.81 .60	2.73 .69	2.944*	.021	CDC= 19 , CSM= 58, CRC= 29 CTL= 28, SCT= 79 , รวม= 213
รวม (กลุ่มที่ 4)	2.62 .52	2.85 .56	2.50 .76	2.80 .56	2.93 .47	2.80 .58	4.595*	.001	CDC= 22 , CSM= 75, CRC= 35 CTL= 34, SCT= 91 , รวม= 257

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.41.2 (ต่อ)

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร									
27. ไม่พูดหรือนำข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชามาเปิดเผย	2.81 .54	2.98 .71	2.52 .98	2.79 .63	3.08 .60	2.92 .71	3.713*	.006	CDC= 16 , CSM= 58, CRC= 27 CTL= 28, SCT= 71 , รวม= 200
28. รับผิดชอบในสิ่งที่ได้สัญญากับบุคคลต่างๆ ไว้	2.79 .79	2.86 .66	2.43 .96	2.93 .60	3.08 .50	2.89 .68	5.189*	.001	CDC= 19 , CSM= 59, CRC= 28 CTL= 28, SCT= 80 , รวม= 214
29. รับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมาและถ่ายทอดต่อหรือนำไปปฏิบัติโดยไม่บิดเบือนหรือก้าวท้าวหน่วยงานอื่นโดยไม่จำเป็น	2.79 .63	2.94 .63	2.50 .92	2.91 .64	2.99 .40	2.89 .62	3.649*	.007	CDC= 19 , CSM= 70, CRC= 28 CTL= 32, SCT= 81 , รวม= 230
30. สร้างความรู้สึกรับรองใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน	2.56 .70	2.87 .79	2.39 1.09	2.70 .92	3.07 .68	2.83 .84	4.957*	.001	CDC= 18 , CSM= 68, CRC= 31 CTL= 33, SCT= 86 , รวม= 236
26. สื่อสารโดยตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อคติส่วนตัวในการทำงาน	2.44 .81	2.71 .67	2.57 .90	2.77 .92	3.02 .67	2.79 .77	3.730*	.006	CDC= 16 , CSM= 69, CRC= 30 CTL= 31, SCT= 81 , รวม= 227
รวม (กลุ่มที่ 6)	2.65 .60	2.84 .58	2.55 .89	2.78 .63	3.04 .46	2.85 .62	5.056*	.001	CDC= 23 , CSM= 74, CRC= 34 CTL= 34, SCT= 90 , รวม= 255

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

จากตารางที่ 4.41.2 พบว่า พฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในแต่ละกลุ่มดรชนี (เรียงตามค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปน้อย) ดังนี้

ดรชนีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ “แสดงความเคารพต่อบุคคลตามลำดับสายการบังคับบัญชา” “รู้จักเลือกใช้คำพูดและวิธีในการพูดได้เหมาะสม แก่บุคคล เวลา และสถานที่ต่างๆ กัน” “รู้จักพูดแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นและตอบรับ ความปรารถนาดีจากผู้อื่น” และ “รู้จักควบคุมอารมณ์ในการพูดติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความสุ่มคัมภีรภาพ

ดรชนีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ “สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา” “สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันกับบุคคลในหน่วยงาน” “สื่อสารเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกหน่วยงาน” “สามารถสื่อสารแตกต่างกันให้เหมาะสมกับอุปนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน” และ “เข้าใจการแสดงออกของบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงานว่าเขาต้องการสิ่งใด”

ดรชนีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ “ไม่พูดหรือนำข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชามาเปิดเผย” “รับผิดชอบในสิ่งที่ได้สัญญากับบุคคลต่างๆ ไว้” “รับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมาและถ่ายทอดต่อหรือนำไปปฏิบัติโดยไม่บิดเบือนหรือ ก้าวก่ายหน่วยงานอื่นโดยไม่จำเป็น” “สร้างความรู้สึกไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน” และ “สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อคติส่วนตัวในการทำงาน”

และผู้วิจัยใช้สถิติ F-test โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละพฤติกรรมของกลุ่มดรชนีในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.41.3

ตารางที่ 4.41.3 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา หน่วยงานบริษัท

ในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายฯ ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
<u>มิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ</u>									
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร									
38. สามารถเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร	2.68 .82	3.11 .66	2.68 1.05	2.84 .68	3.15 .63	3.00 .75	4.068*	.003	CDC= 19, CSM= 65 CRC= 31, CTL= 32 SCT= 84, รวม= 231
39. ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ	2.65 .79	3.05 .60	2.70 .88	3.11 .63	3.06 .63	2.98 .69	3.037*	.018	CDC= 17, CSM= 64 CRC= 30, CTL= 28 SCT= 83, รวม= 222
40. สามารถขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จากหน่วยงานอื่น	2.74 .65	3.05 .60	2.43 .94	2.86 .65	3.02 .55	2.91 .67	5.809*	.000	CDC= 19, CSM= 65 CRC= 30, CTL= 28 SCT= 81, รวม= 223
37. สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกหน่วยงาน	2.60 .68	3.06 .65	2.59 .95	2.67 .71	3.02 .62	2.89 .72	4.868*	.001	CDC= 20, CSM= 67 CRC= 32, CTL= 30 SCT= 85, รวม= 234
36. สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน	2.56 .62	2.88 .72	2.59 .91	2.80 .71	3.08 .61	2.88 .72	4.144*	.003	CDC= 18, CSM= 68 CRC= 32, CTL= 30 SCT= 88, รวม= 236
รวม (กลุ่มที่ 8)	2.64 .51	2.99 .57	2.65 .80	2.82 .57	3.07 .46	2.92 .59	5.364*	.000	CDC= 22, CSM= 75 CRC= 35, CTL= 33 SCT= 92, รวม= 257

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
กลุ่มที่ 10 การพูด									
48. ออกเสียงถ้อยคำได้อย่างถูกต้องและชัดเจนไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด	2.77 .43	3.09 .48	2.67 .78	2.90 .61	2.94 .55	2.93 .58	3.579*	.007	CDC= 22 , CSM= 68 CRC= 33 , CTL= 30 SCT= 90 , รวม= 243
46. ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมายในการสื่อสาร	2.68 .67	2.96 .62	2.58 .83	2.93 .69	2.94 .58	2.88 .66	2.731*	.030	CDC= 19 , CSM= 71 CRC= 33 , CTL= 30 SCT= 87 , รวม= 240
47. สามารถพูดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ	2.50 .62	2.88 .74	2.53 .86	2.90 .60	2.96 .58	2.83 .70	3.685*	.006	CDC= 18 , CSM= 69 CRC= 34 , CTL= 31 SCT= 81 , รวม= 233
49. ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.40 .75	2.74 .67	2.50 .95	2.71 .74	2.90 .69	2.73 .75	2.968*	.020	CDC= 20 , CSM= 72 CRC= 32 , CTL= 31 SCT= 89 , รวม= 244
50. พูดเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน	2.62 .67	2.75 .70	2.61 .83	2.74 .77	2.91 .69	2.77 .73	1.472	.211	CDC= 21 , CSM= 68 CRC= 33 , CTL= 31 SCT= 81 , รวม= 234
รวม (กลุ่มที่ 10)	2.59 .48	2.87 .53	2.59 .74	2.82 .54	2.93 .46	2.82 .55	3.845*	.005	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259

สถาบันวิจัยประชากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.41.3 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
กลุ่มที่ 10 การพูด 48. ออกเสียงถ้อยคำได้อย่างถูกต้องและชัดเจนไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด	2.77 .43	3.09 .48	2.67 .78	2.90 .61	2.94 .55	2.93 .58	3.579*	.007	CDC= 22 , CSM= 68 CRC= 33 , CTL= 30 SCT= 90 , รวม= 243
46. ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมายในการสื่อสาร	2.68 .67	2.96 .62	2.58 .83	2.93 .69	2.94 .58	2.88 .66	2.731*	.030	CDC= 19 , CSM= 71 CRC= 33 , CTL= 30 SCT= 87 , รวม= 240
47. สามารถพูดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ	2.50 .62	2.88 .74	2.53 .86	2.90 .60	2.96 .58	2.83 .70	3.685*	.006	CDC= 18 , CSM= 69 CRC= 34 , CTL= 31 SCT= 81 , รวม= 233
49. ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.40 .75	2.74 .67	2.50 .95	2.71 .74	2.90 .69	2.73 .75	2.968*	.020	CDC= 20 , CSM= 72 CRC= 32 , CTL= 31 SCT= 89 , รวม= 244
50. พูดเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน	2.62 .67	2.75 .70	2.61 .83	2.74 .77	2.91 .69	2.77 .73	1.472	.211	CDC= 21 , CSM= 68 CRC= 33 , CTL= 31 SCT= 81 , รวม= 234
รวม (กลุ่มที่ 10)	2.59 .48	2.87 .53	2.59 .74	2.82 .54	2.93 .46	2.82 .55	3.845*	.005	CDC= 23 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 259

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}			
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.			
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ									
71. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ	3.13 .46	3.07 .69	2.77 .88	2.97 .86	3.25 .55	3.08 .70	3.406*	.010	CDC= 23, CSM= 74 CRC= 35, CTL= 32 SCT= 88, รวม= 252
73. ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	2.81 .60	2.82 .71	2.60 .95	2.91 .78	3.02 .55	2.87 .71	2.489*	.044	CDC= 21, CSM= 73 CRC= 35, CTL= 32 SCT= 87, รวม= 248
72. สามารถให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วๆ ไปในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้	2.55 .69	2.84 .68	2.55 .94	2.85 .70	2.98 .60	2.83 .71	3.104*	.016	CDC= 20, CSM= 69 CRC= 33, CTL= 34 SCT= 84, รวม= 240
75. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการอยู่ร่วมกันในองค์กร	2.61 .78	2.82 .66	2.51 .89	2.78 .75	2.96 .57	2.81 .70	3.054*	.018	CDC= 18, CSM= 72 CRC= 35, CTL= 32 SCT= 84, รวม= 241
74. เสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.48 .75	2.81 .79	2.38 .94	2.77 .92	2.94 .75	2.76 .83	3.559*	.008	CDC= 21, CSM= 64 CRC= 32, CTL= 31 SCT= 85, รวม= 233
รวม (กลุ่มที่ 15)	2.75 .52	2.86 .59	2.57 .80	2.83 .68	3.03 .43	2.87 .60	4.420*	.002	CDC= 23, CSM= 75 CRC= 35, CTL= 34 SCT= 92, รวม= 259

ตารางที่ 4.41.3 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	CDC	CSM	CRC	CTL	SCT.	รวม	F	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 16 การประชุม									
80. พุดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง	2.75 .64	3.27 .61	2.74 .74	2.97 .72	3.24 .58	3.10 .67	6.947*	.000	CDC= 20 , CSM= 71 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 252
79. สรุประเด็นเพื่อความเข้าใจตรงกันก่อนเปิดการประชุม	2.65 .67	2.89 .71	2.53 .84	2.73 .72	2.93 .65	2.81 .72	2.413*	.050	CDC= 20 , CSM= 70 CRC= 32 , CTL= 33 SCT= 85 , รวม= 240
76. มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	2.68 .84	2.85 .80	2.51 .78	2.59 .66	2.73 .73	2.71 .76	1.378	.242	CDC= 22 , CSM= 71 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 89 , รวม= 251
77. ชี้แจงเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาในการประชุมร่วมกันแต่ครั้ง	2.95 .69	2.96 .66	2.68 .77	2.90 .54	3.05 .58	2.94 .64	2.095	.082	CDC= 20 , CSM= 71 CRC= 34 , CTL= 31 SCT= 85 , รวม= 241
78. จัดให้มีการประชุมภายในหน่วยงานและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้า	2.62 .59	2.87 .71	2.64 .82	2.59 .80	2.87 .81	2.78 .77	1.503	.202	CDC= 21 , CSM= 69 CRC= 33 , CTL= 32 SCT= 89 , รวม= 244
รวม (กลุ่มที่ 16)	2.72 .52	2.94 .56	2.63 .66	2.75 .52	2.95 .44	2.86 .54	3.617*	.007	CDC= 22 , CSM= 75 CRC= 35 , CTL= 34 SCT= 92 , รวม= 258

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

จุฬาลง

จากตารางที่ 4.41.3 พบว่า พฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในแต่ละกลุ่มดรรชนี (เรียงตามค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปน้อย) ดังนี้

ดรรชนีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ "สามารถเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร" "ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ" "สามารถขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จากหน่วยงานอื่น" "สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกหน่วยงาน" และ "สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน"

ดรรชนีกลุ่มที่ 10 การพูด มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ "ออกเสียงถ้อยคำได้อย่างถูกต้องและชัดเจนไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด" "ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมายในการสื่อสาร" "สามารถพูดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ" และ "ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา"

ดรรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ "เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ" "ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น" "สามารถให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วไปในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้" "ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการอยู่ร่วมกันในองค์กร" และ "เสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา"

ดรรชนีกลุ่มที่ 16 การประชุม มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการ "พูดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง" และ "สรุปประเด็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนปิดการประชุม"

2.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ?

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่าง (t-test) เพื่อหาระดับการรับรู้ความสามารถใน

การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.42

ตารางที่ 4.42 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (โดยรวม)	3.09 .17	2.83 .48	6.622*	.000	Sup = 43 Sub = 259
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บังคับบัญชา	3.12 .18	2.84 .49	6.965*	.000	Sup = 43 Sub = 259
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	3.10 .26	2.92 .54	3.416*	.001	Sup = 42 Sub = 259
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	3.10 .27	2.80 .49	5.845*	.000	Sup = 42 Sub = 258
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	3.10 .24	2.87 .49	5.102*	.000	Sup = 43 Sub = 259
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.15 .31	2.80 .58	5.792*	.000	Sup = 42 Sub = 257
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงทฤษฎีปัญญา	3.02 .30	2.76 .57	4.313*	.000	Sup = 41 Sub = 258
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	3.24 .31	2.85 .62	6.394*	.000	Sup = 43 Sub = 255
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะของผู้ บังคับบัญชา	3.08 .18	2.82 .48	6.178*	.000	Sup = 43 Sub = 259
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	3.09 .28	2.78 .55	5.710*	.000	Sup = 42 Sub = 259
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	3.14 .28	2.92 .59	3.885*	.000	Sup = 42 Sub = 257

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ได้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 9 การฟัง	2.95 .21	2.79 .51	3.506*	.001	Sup = 43 Sub = 259
กลุ่มที่ 10 การพูด	3.13 .31	2.82 .55	5.287*	.000	Sup = 42 Sub = 259
กลุ่มที่ 11 การเขียน	3.11 .26	2.89 .51	4.324*	.000	Sup = 42 Sub = 256
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	2.85 .25	2.78 .51	1.496	.138	Sup = 41 Sub = 253
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	3.13 .32	2.80 .53	5.585*	.000	Sup = 43 Sub = 259
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	3.05 .22	2.75 .54	6.401*	.000	Sup = 43 Sub = 258
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	3.22 .27	2.87 .60	6.300*	.000	Sup = 43 Sub = 259
กลุ่มที่ 16 การประชุม	3.12 .34	2.86 .54	4.364*	.000	Sup = 43 Sub = 258

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในตารางที่ 4.42 พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เชิงทักษะ และโดยรวม แตกต่างกัน คือ ผู้บังคับบัญชา มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาทั้ง 6 กลุ่มตัวอย่าง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

เพื่อให้เห็นภาพในระดับพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงใช้สถิติ t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละพฤติกรรมของดรชนีทั้ง 6 กลุ่ม ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.42.1 – 4.42.6

ตารางที่ 4.42.1 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรชนีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ได้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
5. รู้จักพูดแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นและตอบรับความปรารถนาดีจากผู้อื่น	3.16 .50	2.84 .71	2.672*	.008	Sup = 37 Sub = 233
2. รู้จักเลือกใช้คำพูดและวิธีในการพูดได้เหมาะสมแก่บุคคล เวลาและสถานที่ต่างๆ กัน	3.12 .41	2.91 .66	2.534*	.014	Sup = 34 Sub = 229
1. รู้จักควบคุมอารมณ์ในการพูดติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความสุ่มคัมภีรภาพ	2.97 .47	2.81 .80	1.651	.104	Sup = 32 Sub = 231
3. แสดงความเคารพต่อบุคคลตามลำดับสายการบังคับบัญชา	3.24 .59	3.07 .61	1.544	.124	Sup = 38 Sub = 245
4. พูดจาหรือสนทนาด้วยความสุภาพ	3.03 .39	2.96 .66	.937	.352	Sup = 34 Sub = 248
รวม (กลุ่มที่ 1)	3.10 .26	2.92 .54	3.416*	.001	Sup = 42 Sub = 259

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ได้บังคับบัญชา

จากดรชนีกลุ่มที่ 1 ในตารางที่ 4.42.1 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับการรับรู้ที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.10, ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.92) โดยพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "รู้จักพูดแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นและตอบรับความปรารถนาดี"

จากผู้อื่น” และ “รู้จักเลือกใช้คำพูดและวิธีในการพูดได้เหมาะสมแก่บุคคล เวลาและสถานที่ต่าง ๆ กัน”

ตารางที่ 4.42.2 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรชนิกกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
9. สามารถสื่อสารขอข่ายงานที่ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบ	3.19 .40	2.82 .57	3.751*	.000	Sup = 37 Sub = 243
8. สามารถสื่อสารภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้อง ดำเนินการให้สำเร็จ	3.18 .39	2.91 .56	2.891*	.004	Sup = 39 Sub = 240
6. สามารถสื่อสารกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานและองค์ กรให้บุคคลในหน่วยงานทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน	3.16 .37	2.78 .60	5.255*	.000	Sup = 37 Sub = 236
10. สร้างความรู้สึกรู้สึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ กร	3.13 .34	2.76 .71	4.750*	.000	Sup = 31 Sub = 228
7. สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ขององค์กร ได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง	2.97 .41	2.75 .72	2.427*	.018	Sup = 30 Sub = 223
รวม (กลุ่มที่ 2)	3.10 .27	2.80 .49	5.845*	.000	Sup = 42 Sub = 258

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$) , sup = ผู้บังคับบัญชา , sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรชนิกกลุ่มที่ 2 ในตารางที่ 4.42.2 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเอง ต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.10 , ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.80) โดยพฤติกรรมสื่อสารที่ผู้บังคับ บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของ ผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ “สามารถสื่อสารขอข่ายงานที่ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบ” “สามารถสื่อสารภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ” “สามารถสื่อสารกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานและองค์กรให้บุคคลในหน่วยงานทราบอย่าง

ถูกต้องและชัดเจน” “สร้างความรู้สึกให้ผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” และ “สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง”

ตารางที่ 4.42.3 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรรณีกลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
14. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง	3.28 .45	3.00 .57	2.776*	.006	Sup = 36 Sub = 227
11. สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างเข้าใจ	3.23 .43	2.85 .61	3.720*	.000	Sup = 39 Sub = 251
13. สามารถสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	3.05 .44	2.86 .68	2.352*	.021	Sup = 41 Sub = 243
12. สื่อสารข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ	2.97 .29	2.85 .63	1.910	.059	Sup = 37 Sub = 240
15. สามารถถ่ายทอดนโยบายการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างเข้าใจ	3.00 .42	2.85 .63	1.862	.068	Sup = 35 Sub = 236
รวม (กลุ่มที่ 3)	3.10 .24	2.87 .49	5.102*	.000	Sup = 43 Sub = 259

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรรรณีกลุ่มที่ 3 ในตารางที่ 4.42.3 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.10, ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.87) โดยพฤติกรรมสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ “สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง” “สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างเข้าใจ” และ “สามารถสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ”

ตารางที่ 4.42.4 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรรณีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
18. สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับ บัญชา	3.24 .43	2.92 .71	2.8529*	.005	Sup = 41 Sub = 251
20. สื่อสารเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นทั้งในและนอก หน่วยงาน	3.24 .44	2.78 .74	5.399*	.000	Sup = 37 Sub = 234
19. สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันกับบุคคลในหน่วยงาน	3.13 .34	2.84 .62	4.319*	.000	Sup = 38 Sub = 246
17. สามารถสื่อสารแตกต่างกันให้เหมาะสมกับอุปนิสัยของผู้ ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	3.00 .36	2.74 .71	3.294*	.002	Sup = 32 Sub = 222
16. เข้าใจการแสดงออกของบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงานว่า เขาต้องการสิ่งใด	2.92 .49	2.73 .69	1.717	.095	Sup = 25 Sub = 213
รวม (กลุ่มที่ 4)	3.15 .31	2.80 .58	5.792*	.000	Sup = 42 Sub = 257

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$) , sup = ผู้บังคับบัญชา , sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรรรณีกลุ่มที่ 4 ในตารางที่ 4.42.4 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเอง ต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.15 , ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.80) โดยพฤติกรรมการสื่อสารที่ผู้บังคับ บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของ ผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ " สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับ บัญชา" "สื่อสารเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกหน่วยงาน" "สื่อสารเพื่อให้เกิด ความเข้าใจกันกับบุคคลในหน่วยงาน" และ "สามารถสื่อสารแตกต่างกันให้เหมาะสมกับอุปนิสัย ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน"

ตารางที่ 4.42.5 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรชนิกกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
22. สามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และใส่ใจเมื่อเกิดปัญหา	3.16 .49	2.90 .71	2.209*	.028	Sup = 38 Sub = 248
21. รู้ว่าต้องสื่อสารอย่างน้อยเพียงใดกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละ คน	3.08 .36	2.62 .80	5.828*	.000	Sup = 37 Sub = 226
24. มีวิธีการสื่อสารที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.83 .38	2.65 .77	2.088*	.041	Sup = 29 Sub = 234
23. สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม	3.13 .43	2.92 .63	.156	.078	Sup = 30 Sub = 232
25. สามารถประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้และผลเสีย ที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนได้อย่างถูกต้อง	3.04 .55	2.82 .70	1.841	.075	Sup = 24 Sub = 207
รวม (กลุ่มที่ 5)	3.02 .30	2.76 .57	4.313*	.000	Sup = 41 Sub = 258

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$) , sup = ผู้บังคับบัญชา , sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรชนิกกลุ่มที่ 5 ในตารางที่ 4.42.5 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเอง ต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.02 , ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.76) โดยพฤติกรรมสื่อสารที่ผู้บังคับ บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของ ผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ " สามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และใส่ใจเมื่อเกิดปัญหา" "รู้ว่าต้องสื่อสารอย่างน้อยเพียงใดกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน" และ "มีวิธีการสื่อสารที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา"

ตารางที่ 4.42.6 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรชนิกกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
27. ไม่พูดหรือนำข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชามาเปิดเผย	3.42 .50	2.92 .71	4.173*	.000	Sup = 38 Sub = 200
26. สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อคติส่วนตัวในการทำงาน	3.25 .44	2.79 .77	5.124*	.000	Sup = 36 Sub = 227
30. สร้างความรู้สึกไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน	3.23 .43	2.83 .84	4.405*	.000	Sup = 35 Sub = 236
28. รับผิดชอบในสิ่งที่ได้สัญญากับบุคคลต่างๆ ไว้	3.19 .45	2.89 .68	2.753*	.006	Sup = 42 Sub = 214
29. รับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมาและถ่ายทอดต่อหรือนำไปปฏิบัติโดยไม่บิดเบือนหรือก้าวก่ายหน่วยงานอื่นโดยไม่จำเป็น	3.17 .38	2.89 .62	2.622*	.009	Sup = 35 Sub = 230
รวม (กลุ่มที่ 6)	3.24 .31	2.85 .62	6.394*	.000	Sup = 43 Sub = 255

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรชนิกกลุ่มที่ 6 ในตารางที่ 4.42.6 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.24, ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.85) โดยพฤติกรรมการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "ไม่พูดหรือนำข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชามาเปิดเผย" "สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อคติส่วนตัวในการทำงาน" "สร้างความรู้สึไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน" "รับผิดชอบในสิ่งที่ได้สัญญากับบุคคลต่างๆ ไว้" และ "รับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมาและถ่ายทอดต่อหรือนำไปปฏิบัติโดยไม่บิดเบือนหรือก้าวก่ายหน่วยงานอื่นโดยไม่จำเป็น"

เมื่อพิจารณากลุ่มดรรชนีในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มี 9 กลุ่มดรรชนี ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นดรรชนีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ

เพื่อให้เห็นภาพในระดับพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงใช้สถิติ t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละพฤติกรรมของกลุ่มดรรชนีที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.42.7 – 4.42.15

ตารางที่ 4.42.7 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรชนีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
32. ให้และรับข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงานร่วมกับผู้ใต้บังคับ บัญชา	3.23 .42	2.79 .62	5.531*	.000	Sup = 40 Sub = 243
31. ให้และรับข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงไป ตรงมา	3.18 .39	2.89 .66	2.653*	.008	Sup = 39 Sub = 236
34. แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน	3.10 .44	2.73 .71	4.475*	.000	Sup = 40 Sub = 241
35. สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนากับหน่วย งานของตนเอง	3.00 .43	2.82 .69	2.114*	.038	Sup = 34 Sub = 224
33. ทราบแหล่งข้อมูลและสามารถแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ว่าจะสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งใด	2.97 .51	2.69 .65	2.924*	.005	Sup = 35 Sub = 231
รวม (กลุ่มที่ 7)	3.09 .28	2.78 .55	5.710*	.000	Sup = 42 Sub = 259

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรรชนีกลุ่มที่ 7 ในตารางที่ 4.42.7 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสาร

ของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.09 , ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.78) โดยพฤติกรรมการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "ให้และรับข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา" "ให้และรับข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมา" "แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน" "สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนา กับหน่วยงานของตนเอง" และ "ทราบแหล่งข้อมูลและสามารถแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าจะสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งใด"

ตารางที่ 4.42.8 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรชนิกกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
39. ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นด้วยความ ยินดีและเต็มใจ	3.33 .53	2.98 .69	3.042*	.003	Sup = 39 Sub = 222
36. สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน	3.20 .41	2.88 .72	4.010*	.000	Sup = 40 Sub = 236
37. สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกหน่วยงาน	3.18 .39	2.89 .72	3.671*	.000	Sup = 39 Sub = 234
40. สามารถขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จากหน่วยงานอื่น	3.15 .43	2.91 .67	2.216*	.028	Sup = 39 Sub = 223
38. สามารถเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร	2.90 .55	3.00 .75	.783	.434	Sup = 39 Sub = 231
รวม (กลุ่มที่ 8)	3.14 .28	2.92 .59	3.885*	.000	Sup = 42 Sub = 257

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$) , sup = ผู้บังคับบัญชา , sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรชนิกกลุ่มที่ 8 ในตารางที่ 4.42.8 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.14 , ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.92) โดยพฤติกรรมการสื่อสารที่ผู้บังคับ

บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ" "สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน" "สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกหน่วยงาน" และ "สามารถขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จากหน่วยงานอื่น"

ตารางที่ 4.42.9 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรชนิกกลุ่มที่ 9 การฟัง

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
41. สามารถรับฟังข้อมูลต่างๆ จากการบอกเล่าของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ	3.24 .43	2.90 .65	3.282*	.001	Sup = 42 Sub = 247
44. สามารถทำความเข้าใจในสิ่งที่ได้รับฟังให้ตรงกับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมา	3.15 .36	2.91 .58	2.325*	.021	Sup = 34 Sub = 227
42. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลระหว่างการรับฟังข้อมูล	2.47 .51	2.62 .74	-1.473	.147	Sup = 30 Sub = 237
43. สามารถฟังเรื่องต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่แสดงอาการเบื่อหน่าย	2.89 .50	2.78 .67	1.105	.276	Sup = 28 Sub = 230
45. สามารถหยิบยกประเด็นสำคัญที่ได้รับฟังและนำมาวิเคราะห์ได้อย่างน่าสนใจ	2.83 .38	2.77 .66	.797	.429	Sup = 30 Sub = 233
รวม (กลุ่มที่ 9)	2.95 .21	2.79 .51	3.506*	.001	Sup = 43 Sub = 259

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรชนิกกลุ่มที่ 9 ในตารางที่ 4.42.9 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 2.95, ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.79) โดยพฤติกรรมการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "สามารถรับฟังข้อมูลต่างๆ จากการบอกเล่าของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ" และ "สามารถทำความเข้าใจในสิ่งที่ได้รับฟังให้ตรงกับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดมา"

ตารางที่ 4.42.10 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรรณีกลุ่มที่ 10 การพูด

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
49. ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.20 .48	2.73 .75	4.640*	.000	Sup = 30 Sub = 244
47. สามารถพูดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ	3.14 .71	2.83 .70	2.225*	.027	Sup = 28 Sub = 233
46. ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมายในการสื่อสาร	3.11 .39	2.88 .66	3.010*	.004	Sup = 37 Sub = 240
50. พูดเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน	3.09 .56	2.77 .73	2.939*	.005	Sup = 35 Sub = 234
48. ออกเสียงถ้อยคำได้อย่างถูกต้องและชัดเจนไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด	3.11 .40	2.93 .58	1.859	.064	Sup = 36 Sub = 243
รวม (กลุ่มที่ 10)	3.13 .31	2.82 .55	5.287*	.000	Sup = 42 Sub = 259

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรรรณีกลุ่มที่ 10 ในตารางที่ 4.42.10 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.13, ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.82) โดยพฤติกรรมการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา" "สามารถพูดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ" "ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมายในการสื่อสาร" และ "พูดเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน"

ตารางที่ 4.42.11 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรชนีกลุ่มที่ 11 การเขียน

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
52. สามารถเขียนบันทึกหรือรายงานตามลำดับขั้นตอนไม่วก ไปวนมา	3.23 .43	2.91 .65	2.847*	.005	Sup = 35 Sub = 221
54. สามารถเขียนบันทึกได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะ สื่อสาร	3.21 .41	2.88 .63	3.167*	.002	Sup = 38 Sub = 224
51. เขียนสั่งงานหรือมอบหมายงานด้วยภาษาที่กระชับ	3.09 .28	2.92 .59	2.705*	.008	Sup = 35 Sub = 237
53. สามารถใช้ภาษาในการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ฯลฯ) ที่สร้างความรู้สึกที่ดี	3.11 .51	2.87 .69	1.781	.076	Sup = 27 Sub = 217
55. ใช้ภาษาเขียนที่เข้าใจง่ายและสามารถเข้าใจได้ตรงกัน	3.08 .35	2.92 .54	1.771	.078	Sup = 40 Sub = 236
รวม (กลุ่มที่ 11)	3.11 .26	2.89 .51	4.324*	.000	Sup = 42 Sub = 256

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรรชนีกลุ่มที่ 11 ในตารางที่ 4.42.11 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.11, ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.89) โดยพฤติกรรมการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "สามารถเขียนบันทึกหรือรายงานตามลำดับขั้นตอนไม่วกไปวนมา" "สามารถเขียนบันทึกได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร" และ "เขียนสั่งงานหรือมอบหมายงานด้วยภาษาที่กระชับ"

ตารางที่ 4.42.12 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของ ดรรรชนีกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน

พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
64. สอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับ บัญชารับผิดชอบเป็นระยะๆ	3.26 .50	2.90 .69	3.223*	.001	Sup = 42 Sub = 255
63. สามารถอธิบายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่าง ถูกต้องและชัดเจน	3.20 .41	2.86 .65	3.048*	.003	Sup = 35 Sub = 243
61. รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบหมาย งานตามความถนัดในแต่ละคน	3.09 .38	2.69 .72	4.834*	.000	Sup = 33 Sub = 212
65. ประชุมหรือพูดคุยเป็นการเฉพาะเพื่อติดตามงาน ประเมิน ผลงานและแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นร่วมกัน	3.08 .60	2.82 .70	2.150*	.032	Sup = 36 Sub = 239
62. มอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถผู้ใต้ บังคับบัญชา	2.89 .40	2.67 .73	2.548*	.013	Sup = 35 Sub = 229
รวม (กลุ่มที่ 13)	3.13 .32	2.80 .53	5.585*	.000	Sup = 43 Sub = 259

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรรรชนีกลุ่มที่ 13 ในตารางที่ 4.42.12 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเอง ต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.13, ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.80) โดยพฤติกรรมสื่อสารที่ผู้บังคับ บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของ ผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "สอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบเป็นระยะๆ" "สามารถอธิบายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างถูกต้องและ ชัดเจน" "รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบหมายงานตามความถนัดในแต่ละคน" "ประชุมหรือพูดคุยเป็นการเฉพาะเพื่อติดตามงาน ประเมินผลงานและแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ร่วมกัน" และ "มอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา"

ตารางที่ 4.42.13 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรรชนีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
67. พุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน	3.20 .46	2.77 .75	4.961*	.000	Sup = 41 Sub = 244
68. สามารถพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.06 .34	2.70 .70	4.856*	.000	Sup = 34 Sub = 235
69. สามารถพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	3.03 .37	2.74 .62	4.014*	.000	Sup = 38 Sub = 241
66. พุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับในความคิดของตน	2.97 .17	2.78 .66	3.603*	.000	Sup = 33 Sub = 231
70. มีข้อมูลประกอบในการพูดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ	2.97 .28	2.79 .63	2.987*	.003	Sup = 38 Sub = 233
รวม (กลุ่มที่ 14)	3.05 .22	2.75 .54	6.401*	.000	Sup = 43 Sub = 258

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$) , sup = ผู้บังคับบัญชา , sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรรชนีกลุ่มที่ 14 ในตารางที่ 4.42.13 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.05 , ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.75) โดยพฤติกรรมการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "พุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน" "สามารถพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย" "สามารถพุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร" "พุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับในความคิดของตน" และ "มีข้อมูลประกอบในการพุดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ"

ตารางที่ 4.42.14 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรชนิกกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
71. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ	3.44 .50	3.08 .70	3.144*	.002	Sup = 41 Sub = 252
73. ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	3.29 .46	2.87 .71	3.665*	.000	Sup = 42 Sub = 248
75. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการอยู่ร่วมกันในองค์กร	3.16 .37	2.81 .70	4.703*	.000	Sup = 38 Sub = 241
74. เสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.15 .42	2.76 .83	4.475*	.000	Sup = 41 Sub = 233
72. สามารถให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วไปในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้	3.11 .45	2.83 .71	3.238*	.002	Sup = 38 Sub = 240
รวม (กลุ่มที่ 15)	3.22 .27	2.87 .60	6.300*	.000	Sup = 43 Sub = 259

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรชนิกกลุ่มที่ 15 ในตารางที่ 4.42.14 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.22, ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.87) โดยพฤติกรรมการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ" "ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น" "ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการอยู่ร่วมกันในองค์กร" "เสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา" และ "สามารถให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วไปในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้"

ตารางที่ 4.42.15 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของดรชนิกกลุ่มที่ 16 การประชุม

พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
80. พุดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง	3.40 .55	3.10 .67	2.679*	.008	Sup = 40 Sub = 252
79. สรุปประเด็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนเปิดการประชุม	3.15 .43	2.81 .72	4.106*	.000	Sup = 39 Sub = 240
76. มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	3.05 .62	2.71 .76	3.198*	.002	Sup = 43 Sub = 251
77. ชี้แจงเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาในการประชุมร่วมกัน แต่ละครั้ง	3.08 .42	2.94 .64	1.703	.093	Sup = 39 Sub = 241
78. จัดให้มีการประชุมภายในหน่วยงานและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาทราบล่วงหน้า	2.98 .58	2.78 .77	1.894	.063	Sup = 40 Sub = 244
รวม (กลุ่มที่ 16)	3.12 .34	2.86 .54	4.364*	.000	Sup = 43 Sub = 258

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากดรชนิกกลุ่มที่ 16 ในตารางที่ 4.42.15 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย_{sup} = 3.12, ค่าเฉลี่ย_{sub} = 2.86) โดยพฤติกรรมการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่างกัน (เรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจากมากไปน้อย) คือ "พุดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง" "สรุปประเด็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนเปิดการประชุม" และ "มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ"

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่าง (t-test) ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แยกตามบริษัทที่สังกัด ซึ่งนำเสนอในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.43 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของ
ผู้บังคับบัญชา ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความ
สามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย จำกัด, CDC)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (โดยรวม)	3.16 .10	2.71 .42	1.798	.085	Sup = 3 Sub = 23
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บังคับบัญชา	3.13 .07	2.73 .42	1.609	.121	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	3.13 .12	2.82 .42	1.241	.227	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	2.90 .36	2.71 .51	.635	.532	Sup = 3 Sub = 22
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	3.20 .20	2.78 .38	1.877	.073	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.40 .43	2.62 .52	2.420*	.024	Sup = 3 Sub = 22
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุธิปัญญา	2.83 .35	2.73 .54	.328	.746	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	3.37 .32	2.65 .60	1.995	.058	Sup = 3 Sub = 23
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะของผู้ บังคับบัญชา	3.18 .14	2.71 .43	1.878	.073	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	3.20 .35	2.79 .43	1.571	.129	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	3.13 .31	2.64 .51	1.618	.119	Sup = 3 Sub = 22
กลุ่มที่ 9 การฟัง	3.07 .12	2.68 .42	1.532	.139	Sup = 3 Sub = 23

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	N
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 10 การพูด	3.43 .05	2.59 .48	8.105*	.000	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 11 การเขียน	3.13 .23	2.81 .56	.966	.344	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	3.00 .00	2.73 .47	2.662*	.015	Sup = 3 Sub = 21
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	3.67 .31	2.82 .64	2.235*	.035	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	2.96 .27	2.53 .40	1.764	.091	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	3.40 .35	2.75 .52	2.069*	.049	Sup = 3 Sub = 23
กลุ่มที่ 16 การประชุม	3.07 .46	2.72 .51	1.109	.279	Sup = 3 Sub = 22

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$) , sup = ผู้บังคับบัญชา , sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในตารางที่ 4.43 พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัทคำว้สดุชเเมนต์ไทย มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันในดรรชนีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา ดรรชนีกลุ่มที่ 10 การพูด ดรรชนีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ ดรรชนีกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน และดรรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ โดยผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.44 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด จำกัด, CSM)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (โดยรวม)	3.08 .14	2.85 .47	3.492*	.001	Sup = 14 Sub = 75
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บังคับบัญชา	3.12 .17	2.85 .47	3.830*	.000	Sup = 14 Sub = 75
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	3.17 .27	2.92 .51	1.655	.102	Sup = 13 Sub = 75
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	3.13 .33	2.83 .49	2.190*	.031	Sup = 13 Sub = 75
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	3.09 .22	2.91 .51	2.140*	.038	Sup = 14 Sub = 75
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.14 .29	2.85 .56	1.794	.076	Sup = 13 Sub = 75
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุธิปัญญา	3.02 .31	2.72 .59	2.641*	.014	Sup = 12 Sub = 75
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	3.24 .28	2.84 .58	3.910*	.000	Sup = 14 Sub = 75
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะของผู้ บังคับบัญชา	3.06 .15	2.85 .47	3.105*	.003	Sup = 14 Sub = 75
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	3.09 .30	2.77 .59	1.931	.057	Sup = 13 Sub = 75
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	3.14 .26	2.99 .57	.922	.359	Sup = 13 Sub = 75
กลุ่มที่ 9 การฟัง	2.98 .23	2.80 .51	2.135*	.039	Sup = 14 Sub = 75

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ได้ บังคับ บัญชา	t	P	N
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 10 การพูด	3.08 .28	2.87 .53	1.390	.168	Sup = 13 Sub = 75
กลุ่มที่ 11 การเขียน	3.05 .16	2.90 .49	2.046*	.045	Sup = 13 Sub = 74
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	2.86 .24	2.80 .55	.410	.682	Sup = 13 Sub = 74
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	3.12 .29	2.81 .48	3.285*	.003	Sup = 14 Sub = 75
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	2.98 .24	2.79 .56	2.046*	.047	Sup = 14 Sub = 75
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	3.19 .21	2.86 .59	3.776*	.000	Sup = 14 Sub = 75
กลุ่มที่ 16 การประชุม	3.15 .34	2.94 .56	1.384	.170	Sup = 14 Sub = 75

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในตารางที่ 4.44 พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ในระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารโดยรวม มีความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะ รวมทั้งในดรชนีกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดรชนีกลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงาน และสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร ดรชนีกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงหุทธิปัญญา ดรชนีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร ดรชนีกลุ่มที่ 9 การฟัง ดรชนีกลุ่มที่ 11 การเขียน ดรชนีกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน ดรชนีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ และดรชนีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ โดย ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.45 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก จำกัด, CRC)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (โดยรวม)	3.19 .14	2.62 .69	4.380*	.000	Sup = 5 Sub = 35
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บังคับบัญชา	3.22 .15	2.61 .71	4.453*	.000	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	3.31 .21	2.68 .80	3.794*	.001	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	3.14 .22	2.64 .68	1.637	.110	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	3.14 .22	2.74 .63	2.766*	.014	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.30 .41	2.50 .76	3.589*	.006	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุทธิปัญญา	2.98 .58	2.57 .76	1.165	.251	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	3.42 .32	2.55 .89	4.157*	.001	Sup = 5 Sub = 34
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะของผู้ บังคับบัญชา	3.17 .16	2.62 .68	4.076*	.000	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	3.20 .24	2.66 .74	3.253*	.004	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	3.33 .30	2.65 .80	3.559*	.003	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 9 การฟัง	3.02 .23	2.62 .70	2.568*	.019	Sup = 5 Sub = 35

ตารางที่ 4.45 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ได้ บังคับ บัญชา	t	P	N
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 10 การพูด	3.32 .27	2.59 .74	4.186*	.001	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 11 การเขียน	3.10 .42	2.72 .68	1.219	.230	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	2.94 .26	2.63 .64	1.940	.075	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	3.18 .10	2.58 .72	4.641*	.000	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	3.18 .20	2.60 .73	3.774*	.001	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	3.23 .27	2.57 .80	3.645*	.002	Sup = 5 Sub = 35
กลุ่มที่ 16 การประชุม	3.19 .38	2.63 .66	1.848	.072	Sup = 5 Sub = 35

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในตารางที่ 4.45 พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัทซีเมนต์ไทยการค้าปลีกร มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันในระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารโดยรวม มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะ รวมทั้งในกรณีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย กรณีกลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร กรณีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร กรณีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร กรณีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร กรณีกลุ่มที่ 9 การฟัง กรณีกลุ่มที่ 10 การพูด กรณีกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน กรณีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ และกรณีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ โดย ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้

ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.46 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (บริษัทซิเมนต์ไทยไลจิสติกส์ จำกัด, CTL)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ได้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (โดยรวม)	3.03 .24	2.80 .51	1.841	.081	Sup = 7 Sub = 34
<u>มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์</u>					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บังคับบัญชา	3.07 .22	2.81 .50	2.191*	.040	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	2.98 .25	2.90 .49	.431	.669	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	3.09 .32	2.79 .53	1.414	.165	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	3.11 .32	2.88 .50	1.189	.241	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา	3.06 .34	2.80 .56	1.192	.240	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุธิปัญญา	3.03 .18	2.73 .66	2.282*	.029	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	3.16 .23	2.78 .63	2.714*	.011	Sup = 7 Sub = 34
<u>มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ</u>					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะของผู้ บังคับบัญชา	3.01 .26	2.79 .53	1.643	.117	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	2.99 .21	2.74 .65	1.870	.071	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	3.08 .38	2.82 .57	1.143	.260	Sup = 7 Sub = 33

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ได้ บังคับ บัญชา	t	P	N
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 9 การฟัง	2.77 .25	2.76 .52	.053	.958	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 10 การพูด	3.10 .40	2.82 .54	1.268	.212	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 11 การเขียน	3.15 .30	2.92 .56	1.039	.305	Sup = 7 Sub = 33
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	2.70 .27	2.67 .58	.153	.881	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	2.94 .26	2.77 .54	1.227	.234	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	3.06 .23	2.80 .53	2.103*	.047	Sup = 7 Sub = 33
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	3.18 .37	2.83 .68	1.296	.203	Sup = 7 Sub = 34
กลุ่มที่ 16 การประชุม	3.09 .42	2.75 .52	1.642	.109	Sup = 7 Sub = 34

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$) , sup = ผู้บังคับบัญชา , sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในตารางที่ 4.46 พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันในระดับการรับรู้ความสามารถในมิติการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งในดรรชนีกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุทธิปัญญา ดรรชนีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร และ ดรรชนีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ โดย ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.47 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (บริษัทค้าสารกัลซิเมนต์ไทย จำกัด, SCT)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	n
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (โดยรวม)	3.08 .19	2.93 .36	1.544	.126	Sup = 14 Sub = 92
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บังคับบัญชา	3.10 .19	2.95 .38	1.479	.142	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย	3.01 .25	3.04 .46	-.221	.825	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	3.11 .20	2.86 .38	2.346*	.021	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร	3.10 .25	2.90 .43	1.655	.101	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.11 .24	2.93 .47	1.394	.166	Sup = 14 Sub = 91
กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุทธิปัญญา	3.08 .22	2.90 .50	2.300*	.027	Sup = 14 Sub = 91
กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	3.20 .38	3.04 .46	1.218	.226	Sup = 14 Sub = 90
มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ					
ระดับการรับรู้ด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะของผู้ บังคับบัญชา	3.07 .19	2.92 .35	1.563	.121	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	3.09 .31	2.85 .41	2.093*	.039	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร	3.10 .23	3.07 .46	.249	.804	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 9 การฟัง	2.95 .15	2.88 .41	1.153	.255	Sup = 14 Sub = 92

ตารางที่ 4.47 (ต่อ)

การรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร	ผู้บังคับ บัญชา	ผู้ใต้ บังคับ บัญชา	t	P	N
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.			
กลุ่มที่ 10 การพูด	3.06 .29	2.93 .46	1.031	.305	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 11 การเขียน	3.15 .28	2.96 .41	1.729	.087	Sup = 14 Sub = 91
กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ	2.85 .27	2.87 .39	-.163	.871	Sup = 14 Sub = 89
กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน	3.10 .34	2.88 .44	1.813	.073	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ	3.09 .19	2.80 .43	4.221*	.000	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ	3.23 .29	3.03 .43	1.650	.102	Sup = 14 Sub = 92
กลุ่มที่ 16 การประชุม	3.10 .29	2.95 .44	1.232	.221	Sup = 14 Sub = 92

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$), sup = ผู้บังคับบัญชา, sub = ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในตารางที่ 4.47 พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัทค้าปลีกสินค้าไทย มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันในดรรชนีกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดรรชนีกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา ดรรชนีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร และ ดรรชนีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ โดย ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

เพื่อให้เห็นความแตกต่างกันของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาที่รับรู้ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ผู้บังคับบัญชาของตน ในแต่ละบริษัทของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย ที่กล่าวมาในตารางที่ 4.43 – 4.47 ผู้วิจัยจึงได้สรุปภาพรวมดังแสดงในตารางที่ 4.48

ตารางที่ 4.48 แสดงภาพรวมของการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละบริษัท

บริษัท	ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา																		
	โดยรวม	มิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ						มิติด้านความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ											
		กลยุทธ์ (รวม)	ดรรชนีกลุ่มที่						ทักษะ (รวม)	ดรรชนีกลุ่มที่									
			1	2	3	4	5	6		7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
บริษัทค้าวัสดุเคมีไทย (CDC)					✓							✓		✓	✓		✓		
บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด (CSM)	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓			
บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC)	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		
บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ (CTL)		✓					✓	✓								✓			
บริษัทค้าสารเคมีไทย (SCT)				✓			✓			✓							✓		

✓ = มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย

กลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

กลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร

กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา

กลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุปัญญา

กลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร

กลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร

กลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร

กลุ่มที่ 9 การฟัง

กลุ่มที่ 10 การพูด

กลุ่มที่ 11 การเขียน

กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ

กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน

กลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ

กลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ

กลุ่มที่ 16 การประชุม

จากตารางที่ 4.48 แสดงให้เห็นภาพรวมของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละบริษัท ที่ได้กล่าวมาในตารางที่ 4.43 - 4.47 โดยผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารมากกว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในทุกบริษัท

ผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติม

จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) ว่ามีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอย่างไร พบว่า

1. การรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (THE BEST) ของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาจำนวน 10 คน จาก 5 บริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย ทุกคนมีการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพราะมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบโดยทั่วกัน

ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 10 คน จาก 5 บริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย ทุกคนมีการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพราะมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบโดยทั่วกัน เช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชา

2. การรับรู้เกี่ยวกับความแปลกใหม่ของวัฒนธรรมองค์กร

ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาทุกคนจากการสัมภาษณ์มีความเห็นตรงกันทั้งหมดว่า วัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) ไม่ได้เป็นสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาได้มีการปฏิบัติกันมา แต่ในปัจจุบันได้หยิบยกขึ้นมาทำอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงต้องมีการสื่อสารในประเด็นต่างๆ ของคำว่า THE BEST ให้เกิดความเข้าใจทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้และเข้าใจ และสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้เข้าใจ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมในการสื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารในเรื่องต่างๆ ไปสู่ระดับล่างมีความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้บังคับบัญชาว่า วัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) ไม่ใช่เป็นสิ่งแปลกใหม่ เพียงแต่หยิบยกมาเน้นย้ำ และปฏิบัติให้ครบวงจร ซึ่งผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิธีการรวมทั้งการเป็นผู้นำในการปฏิบัติ และนำมาถ่ายทอดต่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการถ่ายทอดวิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้และเข้าใจอย่างถูกต้องแล้วการนำไปปฏิบัติก็จะมีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้ได้ อย่างถูกต้องและเหมาะสม

3. การรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารของตัวผู้บังคับบัญชาเองก่อนการมีวัฒนธรรมองค์กรใหม่

ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชากล่าวว่า การสื่อสารของตนไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามปกติ คือ เมื่อมีเรื่องแจ้งเพื่อทราบจะมีการนัดประชุมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือเดือนละ 1 ครั้งและส่วนใหญ่จะมีการนัดประชุมอย่างเป็นทางการ ในเรื่องการทำงานนั้น งานหรือเอกสารบางอย่างมีกำหนดเวลาหลายวันก็จะเก็บไว้ทำทีหลัง ส่วนงานที่ใกล้จะครบกำหนดจะนำมาทำก่อน ส่วนการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น จะมีบ้างเป็นครั้งคราว (ตามปกติ)

ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชากล่าวว่า การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาจะมีเป็นระยะๆ เช่น กรณีที่เป็นเรื่องงานและเร่งด่วน จะมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่ข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่จะมีการแจ้งเพื่อทราบอย่างเป็นทางการในที่ประชุมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือเดือนละ 1 ครั้งแล้วแต่หน่วยงาน ซึ่งบางเรื่องเป็นข้อมูลที่ทราบมาจากแหล่งอื่นแล้ว ในการทำงานก็เช่นกัน จะมีการกำหนดเวลาในการทำงานแต่ละชิ้น งานบางอย่างมีการกำหนดเวลาไว้หลายวันจึงเก็บไว้ทำทีหลังได้ แต่งานบางอย่างที่ใกล้ครบกำหนดก็จะนำมาทำก่อน การเสนอความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาจะมีบ้างแต่ไม่มากนัก

4. การรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสารของตัวผู้บังคับบัญชาเอง เมื่อใช้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ (THE BEST)

ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ (8 คน) กล่าวว่า พฤติกรรมสื่อสารเปลี่ยนไปอย่างมาก แต่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น คือปริมาณการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการค่อนข้างมาก เมื่อมีข่าวสารที่ได้จากการประชุมจะมีการแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเร็วและถูกต้องมากที่สุด นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการเสนอแนะความคิดเห็น เข้ามาปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น สร้างพฤติกรรมกรกล้าคิด กล้าพูดและกล้าแสดงออกในสิ่งที่ตนเองรู้และนำมาพัฒนาเพื่อปรับปรุงงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น การทำงานจะกระชับมากขึ้นโดยปรับปรุงรูปแบบการทำงานทำให้งานที่ออกไปแต่ละชิ้นใช้เวลาน้อยลง

ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชา (8 คน) มีความเห็นว่าหลังการใช้วัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนไปคือ ปริมาณการสื่อสารในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องงานมีมากขึ้น รวดเร็วและถูกต้องกว่าเมื่อก่อน การประชุมและการแจ้งข้อมูลข่าวสารมีความถี่มากขึ้น และมีการนัดประชุมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างรวดเร็ว เช่น โทรศัพท์นัดมาประชุมภายในวันนั้น ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น พูดได้มากขึ้น มีการรับฟังข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างตนเองกับผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น แต่มีผู้ใต้บังคับบัญชาบางส่วน (2 คน) เห็นว่าการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากขึ้นจริง แต่การสื่อสารเป็นลักษณะเชิงบังคับให้ต้องปฏิบัติโดยอ้างว่าเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชามีการปรับเปลี่ยนลักษณะการสื่อสารให้ดีขึ้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

5. การรับรู้เกี่ยวกับผลกระทบต่อตนเอง (ผู้บังคับบัญชา) ในการสื่อสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา (2 คน) มีความเห็นว่า การใช้วัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) นี้ไม่มีผลกระทบต่อตนเองเพราะลักษณะพฤติกรรมและปริมาณการสื่อสารในเรื่องต่างๆ ได้

ปฏิบัติมาโดยตลอด ส่วนผู้บังคับบัญชา (8 คน) มีความเห็นว่า การใช้วัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) นี้ ทำให้ปริมาณการสื่อสารมากขึ้นซึ่งต้องมีการปรับตัวบ้าง โดยเฉพาะในเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความถี่มากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงน่าจะมาจาก นโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปมีการเน้นย้ำเรื่องวัฒนธรรมองค์กรใหม่บ่อยครั้ง มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งการประเมินผลงานและการขึ้นค่าจ้างประจำปีที่มีการนำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงมาพิจารณาร่วมด้วย

ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมหลายอย่างเปลี่ยนแปลงไป เช่น การสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นทั้งเรื่องงาน การให้ข้อมูลข่าวสาร และการนัดประชุมต่างๆ มีความถี่และความรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งเป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่า พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บังคับบัญชานี้น่าจะมีปัจจัยมาจาก นโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้วัฒนธรรมองค์กรโดยเริ่มที่ตัวผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปโดยมีการพูดเน้นย้ำเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้กิจกรรมและสื่อต่างๆ เช่น การจัดทำวารสาร การประชาสัมพันธ์ โปสเตอร์ และเว็บไซต์ ที่ทางทีมงานหรือผู้รับผิดชอบได้ผลิตออกมาเพื่อเน้นย้ำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสื่อสารเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายที่กำหนดไว้

ส่วนผลกระทบต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผลกระทบในทางที่ดีคือ เมื่อปริมาณการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีมากขึ้น และข้อมูลข่าวสารได้รับมากขึ้น ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว กระชับ และถูกต้อง เมื่อมีปัญหาสามารถเข้าปรึกษาผู้บังคับบัญชาได้ทันที และทำให้พฤติกรรมสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเปลี่ยนแปลงตามเพื่อสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้ตรงตามความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย

จากผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้ พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจหลายประเด็น ซึ่งจะนำไปสู่

ข้อสรุป การอภิปรายผลการวิจัย ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะนำเสนอต่อไปในบทที่ 5

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย
2. ศึกษาการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย
3. เปรียบเทียบการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย

สำหรับรูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยอาศัยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้สร้างจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสามารถในการสื่อสารทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำมาเป็นกรอบพื้นฐานในการสร้างข้อคำถาม โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาจำนวน 43 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 261 คน ซึ่งเป็นพนักงานใน 5 บริษัท ที่สังกัดในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายเครื่องซิเมนต์ไทย ได้แก่ บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย จำกัด (CDC) บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด จำกัด (CSM) บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก จำกัด (CRC) บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด (CTL) และบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด (SCT) โดยพิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนพนักงานของแต่ละบริษัท นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากผู้บังคับบัญชา จาก 5 บริษัทๆ ละ 2 คน รวม 10 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา จาก 5 บริษัทๆ ละ 2 คน รวม 10 คน รวมสัมภาษณ์เพิ่มเติมทั้งสิ้น 20 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้อมาเป็นส่วนเสริมประกอบการสรุปและอภิปรายผลให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมด เข้าประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อตอบปัญหานำวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาจำนวน 43 คน เป็นเพศชาย จำนวน 23 คน (ร้อยละ 53.5) เพศหญิงจำนวน 20 คน (ร้อยละ 46.5) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี (ร้อยละ 69.8) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ใกล้เคียงกับระดับปริญญาโท สังกัดบริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด (CSM) และบริษัทค้าซากลซิเมนต์ไทย (SCT) จำนวนมากที่สุด และสังกัดบริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย (CDC) จำนวนน้อยที่สุด

กลุ่มตัวอย่างผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 261 คน เป็นเพศชาย จำนวน 146 คน (ร้อยละ 55.9) เพศหญิงจำนวน 115 คน (ร้อยละ 44.1) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-27 ปี (ร้อยละ 38.7) มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด สังกัดบริษัทค้าซากลซิเมนต์ไทย (SCT) มากที่สุดและสังกัดบริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย (CDC) น้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

- ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย
- ระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย
- ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย

ระดับการรับรู้ที่จะกล่าวถึงในการสรุปและอภิปรายผลในบทนี้ การรับรู้ในระดับ “สูงที่สุด” “สูง” “ต่ำ” “ต่ำที่สุด” มีความหมายเช่นเดียวกับการรับรู้ในระดับ “มากที่สุด” “มาก” “น้อย” “น้อยที่สุด” ตามลำดับ

ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะในกลุ่มธุรกิจ
จัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย เป็นอย่างไร ?

จากการวิเคราะห์การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
เบื้องต้นในพฤติกรรมทั้ง 80 ข้อความ ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองอยู่ในระดับสูง ยกเว้น
พฤติกรรมที่ 42 การไม่ได้แย่งแสดง เหตุผลระหว่างการรับฟังข้อมูล ผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ตนเอง
อยู่ในระดับต่ำ เพียงข้อความเดียว และในส่วนที่ “ไม่แน่ใจแต่คิดว่า” ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้
ความสามารถในการสื่อสารของตนเองอยู่ในระดับสูง และสูงที่สุด เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมใน
ครรชนิแต่ละกลุ่มพบว่า มิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ครรชนิกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและ
จริยธรรมในการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด ครรชนิกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิง
พุทธิปัญญา มีค่าเฉลี่ยรวมต่ำที่สุด และมิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ ครรชนิ กลุ่มที่ 15
การให้คำปรึกษาและแนะนำ มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด และครรชนิกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ มีค่าเฉลี่ย
รวมต่ำที่สุด

จากการทดสอบระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
โดยรวมทั้งหมด แยกย่อยตามมิตินความสามารถในการสื่อสาร และแยกย่อยตามกลุ่มครรชนิทั้ง 16
กลุ่มพบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับสูง

จากการทดสอบเพื่อหาระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการ
สื่อสารกับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ
บริษัทที่สังกัด พบว่า

1. เพศที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชา ระดับการรับรู้ตนเองโดยรวม ระดับการรับรู้
ตนเองในแต่ละมิตินความสามารถในการสื่อสาร และระดับการรับรู้ตนเองในแต่ละกลุ่ม
ครรชนิต่อความสามารถในการสื่อสารไม่แตกต่างกัน ซึ่งมีระดับการรับรู้ตนเองอยู่ใน
ระดับสูงทั้งเพศชายและเพศหญิง
2. ช่วงอายุที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชา ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา ต่อ
ความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะมิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะที่
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในมิตินี้มีกลุ่มครรชนิที่ 7 การ

จัดการข้อมูลข่าวสาร และดรชนิกกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วย และเมื่อทดสอบหาค่าความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

ผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 30-33 ปี มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ ดรชนิกกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร และดรชนิกกลุ่มที่ 15 การให้คำแนะนำและปรึกษาสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 34-40 ปี

ผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 30-33 ปี มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะและดรชนิกกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชา ระดับการรับรู้ตนเองโดยรวม ระดับการรับรู้ตนเองในแต่ละมิติความสามารถในการสื่อสาร และระดับการรับรู้ตนเองในแต่ละกลุ่มดรชนิกต่อความสามารถในการสื่อสารไม่แตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับสูงทั้งผู้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี
4. บริษัทที่สังกัดแตกต่างกันของผู้บังคับบัญชา ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะดรชนิกกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะที่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงกลุ่มดรชนิกเดียว ส่วนระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาโดยรวม ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะและดรชนิกกลุ่มอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับสูงทุกบริษัท

ระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย

ปัญหานาวิจัยข้อที่ 2 การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย เป็นอย่างไร ?

จากการวิเคราะห์การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นในพฤติกรรมทั้ง 80 ข้อความ ผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ความสามารถ

ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงทั้งหมด และในส่วนที่ “ไม่แน่ใจแต่คิดว่า” ผู้ได้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ยกเว้น พฤติกรรมที่ 30 สร้างความรู้สึกไว้วางใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมที่ 67 พูดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมในกรณีนี้แต่ละกลุ่ม พบว่า มิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ กรณีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด และกรณีกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา มีค่าเฉลี่ยรวมต่ำที่สุด และมิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ กรณีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด และกรณีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ มีค่าเฉลี่ยรวมต่ำที่สุด

จากการทดสอบระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารโดยรวมทั้งหมด แยกย่อยตามมิตินความสามารถในการสื่อสาร และแยกย่อยตามกลุ่มกรณีนี้ทั้ง 16 กลุ่ม พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับสูง

จากการทดสอบเพื่อหาระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และบริษัทที่สังกัด พบว่า

1. เพศที่แตกต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชา ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาโดยรวม ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในมิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ และระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในกรณีกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร กรณีกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญาของมิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ กรณีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร กรณีกลุ่มที่ 10 การพูด กรณีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ กรณีกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน กรณีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ กรณีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ และกรณีกลุ่มที่ 16 การประชุม ของมิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายมีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิง ทั้งระดับการรับรู้โดยรวม ระดับการรับรู้ในมิติ

ความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ และระดับการรับรู้ทุกกลุ่มกรณีที่กำลังมา ซึ่งอยู่ในระดับสูงทั้งเพศชายและเพศหญิง

2. **ช่วงอายุที่แตกต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชา** ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ของกรณีกลุ่มที่ 12 การนำเสนอ ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะเพียงกลุ่มกรณีเดียวที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทดสอบหาค่าความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 20-27 ปี มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในกรณีกลุ่มที่ 7 การนำเสนอสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 28-31 ปี

ผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 20-27 ปี มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในกรณีกลุ่มที่ 7 การนำเสนอสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ 32 ปีขึ้นไป

3. **ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชา** ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา โดยรวม ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละมิติความสามารถในการสื่อสาร และระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในทุกกลุ่มกรณีต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับสูงทั้งผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี
4. **บริษัทที่สังกัดแตกต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชา** ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เชิงทักษะ และโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทดสอบหาค่าความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

ผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก ทั้งระดับการรับรู้โดยรวม มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะและในกรณีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย, กรณีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร กรณีกลุ่มที่ 8 การสร้าง ความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร กรณีกลุ่มที่ 10 การพูด กรณีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ และ กรณีกลุ่มที่ 16 การประชุม

ผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก ทั้งระดับการรับรู้โดยรวม มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะและในกรณีกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย กรณีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร กรณีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร กรณีกลุ่มที่ 10 การพูด กรณีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ และ กรณีกลุ่มที่ 16 การประชุม

ผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย เฉพาะในระดับกลุ่มกรณีดังต่อไปนี้ กรณีกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร กรณีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร กรณีกลุ่มที่ 10 การพูด และกรณีกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ

ผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทย โลจิสติกส์ เฉพาะในระดับกลุ่มกรณีดังต่อไปนี้ กรณีกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร กรณีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร และกรณีกลุ่มที่ 16 การประชุม

ผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย เฉพาะในระดับกลุ่มกรณีดังต่อไปนี้ กรณีกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร และกรณีกลุ่มที่ 10 การพูด

ผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก เฉพาะในระดับกลุ่มกรณีนี้ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร

ผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทย โลจิสติกส์ มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก เฉพาะในระดับกลุ่มกรณีนี้ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ได้บังคับบัญชา

ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทยแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ?

จากการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยรวมทั้งหมด แยกย่อยตามมิติความสามารถในการสื่อสาร และแยกย่อยตามกลุ่มพรรณนิตั้ง 16 กลุ่มพบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาทั้งระดับการรับรู้โดยรวม ระดับการรับรู้แยกตามมิติความสามารถในการสื่อสาร และแยกย่อยตามกลุ่มพรรณนิต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองสูงกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยกเว้น พรรณนิตั้งที่ 12 การนำเสนอ ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ เพียงกลุ่มพรรณนิตั้งเดียว ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับสูงทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

เมื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แยกตามบริษัทที่สังกัดพบว่า

บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ในพรรณนิตั้งที่ 4 มีความรู้ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา พรรณนิตั้งที่ 10 การพูด พรรณนิตั้งที่ 12 การนำเสนอ พรรณนิตั้งที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน และพรรณนิตั้งที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ โดยผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันในระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารโดยรวม มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะ รวมทั้งในดรรรชนีกกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดรรรชนีกกลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร ดรรรชนีกกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา ดรรรชนีกกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร ดรรรชนีกกลุ่มที่ 9 การฟัง ดรรรชนีกกลุ่มที่ 11 การเขียน ดรรรชนีกกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน ดรรรชนีกกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ และดรรรชนีกกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ โดย ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันในระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารโดยรวม มิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะ รวมทั้งในดรรรชนีกกลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในสังคมไทย ดรรรชนีกกลุ่มที่ 3 มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องภายนอกหน่วยงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร ดรรรชนีกกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชา ดรรรชนีกกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร ดรรรชนีกกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร ดรรรชนีกกลุ่มที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสาร ดรรรชนีกกลุ่มที่ 9 การฟัง ดรรรชนีกกลุ่มที่ 10 การพูด ดรรรชนีกกลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน ดรรรชนีกกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ และดรรรชนีกกลุ่มที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ โดย ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันในระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งในดรรรชนีกกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา ดรรรชนีกกลุ่มที่ 6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร และ ดรรรชนีกกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ โดย

ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ในกรณีกลุ่มที่ 2 มีความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร กรณีกลุ่มที่ 5 มีความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา กรณีกลุ่มที่ 7 การจัดการข้อมูลข่าวสาร และ กรณีกลุ่มที่ 14 การโน้มน้าวใจ โดยผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

การอภิปรายผลการวิจัย

การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในช่วงของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนี้มีการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งพฤติกรรมการทำงานและโดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมสื่อสาร ซึ่งจะเห็นได้จากแผนงานที่เรียกว่า การปรับเปลี่ยนการสื่อสารในองค์กร (Communication Change) โดยแผนงานนี้ในส่วนแรกจะเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาก่อน ซึ่งเป็นผลทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความตื่นตัวในการทำงานและการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความสามารถในการสื่อสาร เพื่อที่จะสามารถสื่อสารข้อมูลทั้งเรื่องงานประจำและข้อมูลข่าวสาร ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้รวดเร็วและเกิดความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว จึงทำให้ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งสนับสนุนกับคำกล่าวของ Bandura (1986) ที่ว่า การที่บุคคลมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะทำให้การทำงานมีความกระตือรือร้น ทำงานที่ท้าทาย เอาใจใส่ในงานและไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค ดังนั้นเมื่อผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารในระดับที่มาก จะเป็นการเพิ่ม ศักยภาพและเป็นแรงผลักดัน ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานและใช้ความสามารถในการสื่อสารที่ตนเองรับรู้ นั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เพศ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารโดยรวม แต่ละด้าน และแต่ละกลุ่มกรณี ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะของงานที่มีวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทั้งผู้บังคับบัญชาชายและผู้บังคับบัญชาหญิง ทำให้ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารไม่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศยามล เอกะกุลนันต์ (2541) ซึ่งพบว่า ลักษณะทางเพศที่ต่างกันของผู้บังคับบัญชาไม่มีผลต่อระดับการรับรู้ตนเองในการจัดการกับ พฤติกรรมการจัดการของผู้บังคับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม อีกทั้งการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพและวิธีการในการสื่อสารไม่ได้มีการแบ่งแยกในการอบรมระหว่างเพศชายและเพศหญิง นอกจากนี้ ในปัจจุบันบทบาทของเพศหญิงในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำในระดับบริหารได้รับการยอมรับมากขึ้นกว่าในอดีตทำให้การสื่อสารหรือการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาหญิงไม่แตกต่างกับเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผานิต อมราพิทักษ์ (2544) ที่ศึกษาถึงความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิง ในส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพของสำนักงาน ก.พ. และงานวิจัยของ จันทร์จิรา อาภาเขต (2544) ที่ศึกษาถึงความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอเมริกัน ซึ่งพบว่า ผู้หญิงได้รับการยอมรับในบทบาทและสถานภาพ ในการทำงานมากขึ้นกว่าในอดีต องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้หญิงและผู้ชายแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารไม่แตกต่างกัน

อายุ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุต่างกัน มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารโดยรวม ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอายุของผู้บังคับบัญชา ไม่ได้เป็นตัวกำหนดว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยกว่าจะมีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารน้อยกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า แต่ขึ้นอยู่กับการเข้ารับตำแหน่งในระดับผู้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยกว่าอาจเข้ารับตำแหน่งในระดับผู้บังคับบัญชาก่อนผู้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า ดังนั้นการเรียนรู้ในการเป็นผู้บังคับบัญชาจึงแตกต่างกันไปตามระยะเวลาที่เข้ารับตำแหน่งก่อนและหลังซึ่งมีกระจายกันไปในทุกช่วงอายุ และสอดคล้องกับงานวิจัยของศยามล เอกะกุลนันต์ (2541) ซึ่งพบว่า อายุที่ต่างกันของผู้บังคับบัญชาไม่มีผลต่อระดับการรับรู้ตนเองโดยรวมในการจัดการกับพฤติกรรมการจัดการของผู้บังคับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม แต่จะเห็นได้ว่า ในมิติความสามารถในการสื่อสาร เชิงทักษะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ช่วงอายุ

ระหว่าง 30-33 ปี มีระดับการรับรู้สูงกว่าช่วงอายุอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุระหว่าง 30-33 ปีนั้น มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารในมิติเชิงทักษะของตนเองสามารถทำได้ดีกว่าผู้บังคับบัญชาในช่วงอายุอื่นๆ ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะที่มีความแตกต่างกันนั้น กลุ่มครรชนที่ 7 ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลข่าวสาร และกลุ่มครรชนที่ 15 การให้คำปรึกษาและแนะนำ มีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของทั้ง 2 กลุ่มครรชนที่กล่าวมานั้นผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุระหว่าง 30-33 ปี มีระดับการรับรู้สูงกว่าการรับรู้ตนเองของช่วงอายุอื่นๆ อาจเนื่องจากผู้บังคับบัญชาบางส่วนในกลุ่มนี้เริ่มเข้ามารับตำแหน่งในระดับผู้บังคับบัญชาไม่นานนัก ดังนั้นมีความกระตือรือร้น พยายามปรับตัว และเรียนรู้ทักษะในการปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับบัญชารวมทั้งประยุกต์ใช้ทักษะที่คิดตัวมาในขณะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ในการบริหารด้านการจัดการ ข้อมูลข่าวสารทั้งการให้ การรับการแลกเปลี่ยน และการทราบถึงแหล่งข้อมูล ส่วนการให้ คำปรึกษาและแนะนำนั้นผู้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุระหว่าง 30-33 ปี อาจคิดว่าตนเองสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำได้ดีกว่าเพราะอายุของตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนไม่ต่างกันมากนักทำให้การปรึกษาและแนะนำเป็นลักษณะความเป็นกันเองแบบไม่เป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าช่วงอายุอื่นๆ ซึ่งเหตุผลนี้สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เพิ่มเติมพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความเป็นกันเองในการปรึกษาหารือในเรื่องต่างๆ กับผู้บังคับบัญชามากกว่าการปรึกษาหารือแบบเป็นทางการ อีกทั้งนโยบายในปัจจุบันของเครือซิเมนต์ไทยมีการสนับสนุนให้ผู้บริหารที่อายุน้อยแต่มีแววโดดเด่นเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาที่อายุ ยังน้อยแต่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นและรับรู้ตนเองว่าสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

ระดับการศึกษา

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารโดยรวม แต่ละด้าน และแต่ละกลุ่มครรชน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะการปฏิบัติงานและการสื่อสารในเรื่องต่างๆ นั้น จะใช้ประสบการณ์จากการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดกับงานมากกว่า อีกทั้งการได้รับความรู้เพิ่มเติม จากการอบรมหลักสูตรต่างๆ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะเข้ารับการฝึกอบรมที่เหมือนกัน โดยมีได้แยกหลักสูตร ตามระดับการศึกษาที่จบมา ซึ่งความรู้ที่ได้จากการอบรมก็จะมีในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศยามล เอกะกุลนันต์ (2541) ที่พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของผู้ในระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการจัดการ ไม่

แตกต่างกัน ดังนั้นระดับการศึกษาจึงไม่มีส่วนที่ทำให้ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา ต่อความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกัน

บริษัทที่สังกัด

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ตนเอง ต่อความสามารถในการสื่อสารโดยรวม แต่ละด้าน และแต่ละกลุ่มตวรรษนี้ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากลักษณะของการบังคับบัญชาและการสื่อสารในเรื่องต่างๆ ในแต่ละบริษัทของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายเป็นไปในลักษณะคล้ายคลึงกัน ถึงแม้ว่าในแต่ละบริษัทนั้น ลักษณะของการประกอบธุรกิจจะแตกต่างกันออกไป แต่การใช้ความสามารถในการสื่อสารเพื่อการจัดการและทำงานในธุรกิจต่างๆ นั้น สามารถใช้ได้กับทุกลักษณะงานไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดก็ตาม และถึงแม้ว่า การประกอบธุรกิจในแต่ละบริษัทจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แต่การรับนโยบายและการฝึกอบรมสำหรับผู้บังคับบัญชาในแต่ละบริษัทนั้น ส่วนใหญ่จะมีการรับนโยบายและการฝึกอบรมจากส่วนกลางของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย ดังนั้น ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละบริษัท จึงไม่แตกต่างกัน ส่วนตวรรษนี้กลุ่มที่ 13 การมอบหมายงานและการติดตามงาน ซึ่งอยู่ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะที่เกิดความแตกต่างเพียงกลุ่มตวรรษนี้เดียวในระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาแต่ละบริษัทนั้น อาจเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรทำให้ลักษณะพฤติกรรมการทำงานต้องเปลี่ยนไป ดังนั้นการมอบหมายงานและการติดตามงานนั้นจึงต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาต้องมีการปรับตัวเมื่อมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

อย่างไรก็ตาม ผลที่แตกต่างของตวรรษนี้เพียงกลุ่มเดียวนั้นยังไม่สามารถอธิบายการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนได้ ทั้งนี้อาจมีปัจจัยแทรกอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยยังไม่สามารถค้นพบ ที่ทำให้ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้

ระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในช่วงของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรมีการส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องการทำงาน และการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้โดยตรงและเป็นรูปธรรม

จึงทำให้ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ซึ่งผลการประเมินระดับการรับรู้ที่ได้นี้ สามารถบ่งบอกได้ว่า ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายทั้งระดับการรับรู้โดยรวม ระดับการรับรู้ในแต่ละมิติ และระดับการรับรู้ในแต่ละกลุ่มพรรณานี้ มีความสัมพันธ์กันกับระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูง ซึ่งปัจจัยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้การรับรู้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ เพราะจากการสัมภาษณ์ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มเติมถึงลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่กล่าวว่า ลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นและเป็นที่พอใจของผู้ได้บังคับบัญชาเพราะการสื่อสารรวดเร็วขึ้น การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการมีมากขึ้น ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชากลับมาที่จะเสนอแนะและขอคำปรึกษาได้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเหตุผลจากการสัมภาษณ์เหล่านี้ น่าจะเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

เพศ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีระดับการรับรู้ตนเองต่อความสามารถในการสื่อสารโดยรวม และมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาชายจะมีค่าสูงกว่าระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาหญิงที่มีต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายมีโอกาสก้าวขึ้นไปเป็นระดับผู้บังคับบัญชามากกว่า เพศหญิงทำให้มีความสนใจในการรับรู้และสังเกตพฤติกรรมในด้านต่างๆ รวมทั้งลักษณะและ วิธีการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Singh (1994) และ Beutell & Brenner (1986) ที่ศึกษาค่านิยมในการทำงานระหว่างเพศชายและเพศหญิง ซึ่งพบว่า เพศชายให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าในงานและมีความสนใจในงานที่มีระดับสถานภาพสูงกว่าในปัจจุบัน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายมีความสนใจในบทบาทการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาก่อนข้างมากส่งผลให้การประเมินการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าเพศหญิงตามไปด้วย ในขณะที่เพศหญิงมักจะสนใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความสะดวกสบาย และสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลซึ่งอาจทำให้ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาย เช่นเดียวกับการศึกษาของ Goh (1991) และ Ragins & Sundstorm (1990) ที่พบว่า พนักงานหญิงมีการรับรู้และประเมินพฤติกรรมการบังคับบัญชาของหัวหน้างานต่ำกว่าเพศชาย และผลการวิจัย ยัง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปกีส ฉัตรยาลักษณ์ (2540) ที่พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันจะมีการรับรู้บทบาทที่ปฏิบัติจริงและมีความคาดหวังในบทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานแตกต่างกัน โดยพนักงานเพศชายมีการรับรู้บทบาทและความคาดหวังสูงกว่าพนักงานเพศหญิง เมื่อพิจารณาในมิติแต่ละมิติพบความแตกต่างในระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาชายมีการทำงานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาของตนมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหญิง เพราะผู้ได้บังคับบัญชาชายมีความคล่องตัวในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องออกนอกสถานที่มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหญิง ทำให้ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาระหว่างการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน โดยเฉพาะความสามารถในการสื่อสารในมิติเชิงทักษะนี้เป็นความสามารถในเชิงปฏิบัติ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชามากกว่าก็จะเห็นและรับรู้การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชามากนัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass & Ryterband (1979) ที่พบว่า พนักงานที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาและตัดสินใจร่วมกับหัวหน้างาน จะมีการประเมินการบังคับบัญชาทั้งการปฏิบัติงานและการติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่มีส่วนร่วมน้อย

อายุ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีช่วงอายุต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยรวม แต่ละด้าน และแต่ละกลุ่มตรงนี้ ไม่แตกต่างกันทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชานั้น จะขึ้นอยู่กับความใส่ใจของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนในการรับรู้ความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งความใส่ใจในการรับรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ขึ้นอยู่กับความสนใจของแต่ละคนและการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Bandura (1989) ที่ว่า บุคคลจะไม่สามารถเรียนรู้และรับรู้ได้ถ้าเขาไม่มีความตั้งใจและสนใจในตัวแบบที่เขาสังเกต ซึ่งการที่ผู้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาในงานแต่ละแบบนั้นผู้ได้บังคับบัญชาจะมีการสังเกตในตัวผู้บังคับบัญชาของตนไปพร้อมๆ กันด้วย ไม่ว่าจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากหรืออายุน้อยก็ตาม จึงทำให้ช่วงอายุที่ต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชานั้นไม่มีผลต่อการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปกีส ฉัตรยาลักษณ์ (2540) ที่พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันจะมีการรับรู้บทบาทที่ปฏิบัติจริงและมีความคาดหวังในบทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน ดังนั้น อายุของผู้ได้บังคับบัญชาจึงไม่ใช่ตัวแปรที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาต่างกัน

ระดับการศึกษา

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยรวม แต่ละด้าน และแต่ละกลุ่มพรรณนี้ ไม่แตกต่างกันทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ระดับการศึกษาไม่ได้เป็นตัวกำหนดว่าถ้าระดับการศึกษาสูงกว่าจะมีระดับการรับรู้ที่ดีหรือไม่ดี แต่ขึ้นกับความสนใจ ความพึงพอใจ และความใส่ใจ ในตัวผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนต่อผู้บังคับบัญชาของตน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Bandura (1989) ที่ว่า บุคคลจะไม่สามารถเรียนรู้และรับรู้ได้ถ้าเขาไม่มีความตั้งใจและสนใจในตัวแบบที่เขาสังเกต และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปกีส ฉัตรยาลักษณ์ (2540) ที่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีการรับรู้บทบาทที่ปฏิบัติจริงและมีความคาดหวังในบทบาทการบังคับบัญชาของ หัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

บริษัทที่สังกัด

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดบริษัทแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยรวม และแต่ละมิติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด (CSM) และบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย (SCT) มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าบริษัท ซิเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC) ทั้งระดับการรับรู้โดยรวม ระดับการรับรู้ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะ รวมทั้งกลุ่มพรรณนี้ที่ 1, 4, 6, 8, 10, 15 และ 16 ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทซิเมนต์ไทยการตลาดและบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทยมีลักษณะธุรกิจที่คล้ายกันคือ บริษัทซิเมนต์ไทยการตลาดดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้างทั้งสินค้าในเครือซิเมนต์และสินค้านอกเครือซิเมนต์ โดยจำหน่ายภายในประเทศ ส่วนบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทยดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าทั้งในเครือซิเมนต์และนอกเครือซิเมนต์ ซึ่งคล้ายกับบริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด เพียงแต่บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทยดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งทั้ง 2 บริษัทนี้จะจำหน่ายสินค้าเป็นจำนวนมากและสินค้าโครงสร้างใหญ่ ส่วนบริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก ดำเนินธุรกิจ สินค้าเคหะภัณฑ์ วัสดุอุปกรณ์ซ่อมแซมและตกแต่งที่อยู่อาศัย จะจัดจำหน่ายสินค้าโครงสร้างเล็ก ดังนั้น การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาของธุรกิจทั้ง 2 แบบจึงแตกต่างกันทำให้ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปกีส ฉัตรยาลักษณ์ (2540) ที่พบว่า พนักงานที่มีสายงานที่ต่างกันจะมีการรับรู้ บทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่ปฏิบัติจริงแตกต่างกัน และอาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละบริษัทแตกต่างกันทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาทั้งการสื่อสารเพื่อการทำงานและการสื่อสารในเรื่องทั่วไปต่างกัน ผู้ได้บังคับบัญชาจึงมีการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาในกรณีกลุ่มที่

8 การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการสื่อสารจะพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย (SCT) มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาของบริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย (CDC) บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC) และบริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ (CTL) รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด (CSM) มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าที่ผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย (CDC) และบริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก (CRC) รับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชามีผลต่อระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละบริษัทเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมกับผู้ได้บังคับบัญชาบางส่วนที่พบว่า การสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากขึ้นจริง แต่การสื่อสารเป็นลักษณะเชิงบังคับให้ต้องปฏิบัติโดยอ้างว่าเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชามีการปรับเปลี่ยนลักษณะการสื่อสารให้ดีกว่านี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตามความเต็มใจ และสอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของ นางลัทธิน ศรีอัญญาพร เจริญงาม (2541) ที่กล่าวว่าภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่ใช้แต่อำนาจสั่งการ เน้นแต่ความสัมพันธ์ในงานกับลูกน้อง ไม่เป็นที่ต้องการของคนในองค์กรไทย แต่ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีอำนาจและไร้ความสามารถที่จะทำให้ลูกน้องเคารพนับถือและเชื่อในความสามารถ ก็ยากแก่การยอมรับ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ในองค์กรไทยจึงมีลักษณะของการสร้างพระเดชและพระคุณ คือมุ่งความสัมพันธ์ในงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความสามารถให้เป็นที่ยอมรับและมุ่งในความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชาพึงเอื้ออาทรต่อทุกข์สุขของลูกน้อง ซึ่งเหตุผลเหล่านี้เป็นส่วนในการสนับสนุนว่าลักษณะการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ได้บังคับบัญชาของตนในแต่ละบริษัทนั้นมีความแตกต่างกัน ทำให้ระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละบริษัท แตกต่างกันด้วย

ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยรวม แต่ละมิติ และแต่ละ

กลุ่มพรรณนี้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจากผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 และ 2 ที่พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน แต่เมื่อนำผลการวิจัยทั้ง 2 ข้อมาเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชากลับพบว่า มีความแตกต่างกัน ทั้งความสามารถในการสื่อสารโดยรวม แต่ละมิติ รวมทั้งในแต่ละกลุ่มพรรณนี้ คือ ระดับการรับรู้ตนเองของ ผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ยกเว้นเพียงกลุ่มพรรณนี้เดียวคือพรรณนี้กลุ่มที่ 12 การนำเสนอ ของมิตินความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ เท่านั้นที่ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรที่กำลังเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในระดับผู้บังคับบัญชานั้นจะเริ่มปรับเปลี่ยนก่อนเพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามในขั้นต่อไป ทำให้มีการอบรมและมีกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสื่อสาร เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน การเปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งแสดงเหตุผลกันมากขึ้น หรืออีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาคิดว่าหรือตั้งใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา ซึ่งจะทำให้การรับรู้โน้มเอียงไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ในใจมากกว่าสิ่งที่ปฏิบัติจริงทำให้การประเมินเป็นลักษณะของการเข้าข้างตนเอง ซึ่งการประเมินระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา อาจ รับรู้ไม่ตรงกับที่ผู้บังคับบัญชาประเมินตนเอง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะประเมินจากพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มิได้ประเมินจากความตั้งใจภายในของ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งจากคำกล่าวของ Chung and Megginson (1981) กล่าวว่า บุคคลรับรู้สิ่งต่างๆ ต่างกันและแสดงพฤติกรรมไปตามที่รับรู้ โลกของแต่ละคนแตกต่างกันเพราะการรับรู้ข้อมูลต่างกัน มีกรอบในการอ้างอิงต่างกัน และให้ความหมายต่อสิ่งที่รับรู้ต่างกันด้วย โลกตามการรับรู้จึงเป็นโลกของแต่ละคน

เมื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแยกตามบริษัทตามตารางที่ 4.48 หน้า 162 พบว่า ในแต่ละบริษัทนั้น ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารทั้ง 16 กลุ่มพรรณนั้นนั้นแตกต่างกันไป ซึ่งบริษัทที่มีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันมากที่สุดคือบริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในช่วงของการเก็บข้อมูลในการวิจัย บริษัท มีการปรับปรุงผังการบริหารงานจึงทำให้มีการ โยกย้ายและเปลี่ยนแปลงตัวผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารระหว่างกันจึงมีน้อย และบริษัทซิเมนต์ไทย

การค้าปลีกนี้ยังเป็นบริษัทที่เกิดขึ้นไม่นานนักเพื่อดำเนินธุรกิจด้านสินค้าเคหะภัณฑ์โดยเฉพาะ โดยแยกตัวมาจากบริษัทซิเมนต์ไทยการตลาด ดังนั้นระบบการทำงานและการสื่อสารในเรื่องต่างๆ จึงเริ่มต้นมาไม่นาน ซึ่งมีผลทำให้การประเมินระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาของตนมีระดับที่แตกต่างกันในหลายกลุ่มกรณี

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาจะมีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา พบว่า อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ดังนั้น ค่าเฉลี่ยของการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชา จึงสามารถเป็นจริงได้ โดยไม่เกินจากความเป็นจริงมากเกินไป ทั้งนี้เพราะค่าคะแนนของการรับรู้ในทุกๆ ด้านของการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชามีได้เกินเลยไปถึงระดับมากที่สุดของการประเมิน อีกทั้ง จากคำกล่าวของ Bandura (1986) ที่ว่าความสามารถของคนเรานั้นไม่ตายตัวหากแต่ยืดหยุ่นได้ตามสภาพการณ์ ดังนั้นสิ่งที่กำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออกจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของตนเอง ในสภาวะการณ์นั้นๆ นั่นคือถ้าเรามีความเชื่อว่าเรามีความสามารถ เราก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมาคนที่เชื่อว่าตนเองมีความสามารถ จะมีความอดทน อุตสาหะ ไม่ท้อถอยง่าย และจะประสบความสำเร็จในที่สุด และ แวเวิร์ตน์ ชานาญภักดี (2543) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับสูงกว่าระดับความสามารถที่ตนเองมีอยู่จริงเล็กน้อยถือว่าเป็นระดับของการรับรู้ความสามารถที่เหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากการรับรู้ความสามารถระดับสูงจะส่งผลให้บุคคลเกิดความท้าทายที่จะกระทำ มีความพยายาม ไม่ท้อถอยแม้พบกับอุปสรรค เอาใจใส่ ต่องาน และต้องการความสำเร็จสูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จะสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานหรือแสดงพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น ดังนั้นการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารจึงไม่เกินเลยจากความเป็นจริงที่สามารถปฏิบัติได้ และเนื่องจากการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชาในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการประเมินระดับการรับรู้ซึ่งอยู่ในช่วงการเริ่มใช้วัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) ซึ่งอาจจะมีผลทำให้การประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารมีระดับสูงกว่าในช่วงก่อนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเพิ่มเติมพบว่า ผู้บังคับบัญชาต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งการทำงานและการสื่อสารข้อมูลข่าวสารคือปริมาณการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชามีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เมื่อมีข่าวสารที่ได้จากการประชุมจะมีการแจ้งผู้ได้บังคับบัญชาให้ทราบโดยเร็วและถูกต้องมากที่สุด นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการเสนอแนะความคิดเห็น เข้ามาปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น สร้างพฤติกรรมการกล้าคิด กล้าพูดและกล้า

แสดงออกในสิ่งที่ตนเองรู้และนำมาพัฒนาเพื่อปรับปรุงงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น และในส่วนของ ผู้ได้บังคับบัญชาเองก็ยอมรับว่า การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนไป คือ ปริมาณการ สื่อสาร ในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องงานมีมากขึ้น รวดเร็วและถูกต้องกว่าเมื่อก่อน ผู้บังคับบัญชาเปิด โอกาสให้แสดงความคิดเห็น พูดได้มากขึ้น มีการรับฟังข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งการ แลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างตนเองกับผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น

ดังนั้น ถ้าองค์กรสามารถพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และสามารถประเมินความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาให้มีความใกล้เคียงกันได้ทั้งระดับ ผู้บังคับบัญชาประเมินตนเองและระดับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประเมินผู้บังคับบัญชา ย่อมแสดงว่าการ พัฒนาความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จ ซึ่งผลจากการเปรียบเทียบ ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาของแต่ละบริษัทในตารางที่ 4.48 นั้น ถ้าในแต่ละบริษัทนำไปพิจารณาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนปรับปรุงความสามารถในการสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มครชนที่ซึ่งเกิดความแตกต่างกัน และทำให้ระดับการรับรู้ความสามารถของ ทั้ง 2 ฝ่ายไม่เกิดความแตกต่างกัน ก็จะทำให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาจะประสบผลสำเร็จและมี ประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

จากผลการศึกษานี้ทำให้เราสามารถเห็นภาพรวมของระดับการรับรู้ตนเองของ ผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สามารถเป็นส่วนใน การส่งเสริมการสร้างความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นปัจจัยในการสนับสนุน นโยบายการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม (THE BEST) ได้อีกทางหนึ่ง สำหรับในส่วนต่อไปผู้วิจัยจะได้ ให้ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในงานวิจัยดังนี้

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

1. ในการศึกษาครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชามีจำนวนน้อยเกินไปและยังไม่ครอบคลุม ในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทยทั้งหมด ดังนั้นการศึกษาในอนาคตจึงควรเพิ่มกลุ่ม ตัวอย่างทั้งที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2. ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ทำให้งานวิจัยครั้งนี้ทราบเพียงระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปแล้ว แต่ไม่ทราบถึงระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาก่อนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นจึงไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบให้เห็นในงานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งในการศึกษาในอนาคตกับองค์กรอื่นๆ ถ้าสามารถศึกษาเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนองค์กรได้ จะทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นว่าเมื่อมีปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยนไป ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยหรือไม่ อย่างไร

3. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับการรับรู้เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายเท่านั้นยังไม่ครอบคลุมทั้งองค์กรของเครือซิเมนต์ไทย ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาต่อยอดในประเด็นที่น่าสนใจ เช่น การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอื่นๆ ในเครือซิเมนต์ไทย หรือเปรียบเทียบระหว่างองค์กรอื่นๆ เพราะแต่ละกลุ่มหรือแต่ละองค์กรนั้น จะมีลักษณะของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล แตกต่างกันไป

4. การศึกษานี้เป็นการศึกษาเพียงระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริงเท่านั้น แต่มิได้ศึกษาถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ต้องการให้ความสามารถในการสื่อสารในระดับผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร ดังนั้นจึงควรมี การศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาและระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวังหรือ ควรจะเป็น ว่าต่างกันหรือไม่ อย่างไร

5. การศึกษานี้เป็นการศึกษาในผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่มองตนเองในฐานะผู้บังคับบัญชา ซึ่งในอนาคตควรจะมีการศึกษาในประเด็นของระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ระหว่างการตอบในฐานะผู้บังคับบัญชา และการตอบในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อดูว่า ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร เมื่อมีฐานะการตอบที่แตกต่างกัน

6. การศึกษานี้เป็นการศึกษาเพียงระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาชายและหญิง ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งในอนาคตควรมีการศึกษาระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาชายและหญิง จะรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงต่างกันหรือไม่ อย่างไร

7. การศึกษานี้เป็นการศึกษาในระดับบุคคลเท่านั้น ซึ่งในอนาคตอาจจะมีการศึกษาประเด็น การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม และระดับองค์กรต่อไป เพื่อดูว่า การ สื่อสารใน ระดับกลุ่มและระดับองค์กรนั้น ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ความสามารถในการ สื่อสาร แตกต่างกับในระดับบุคคลหรือไม่ อย่างไร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อ ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทยนี้ สามารถนำไปพัฒนาเป็นแบบทดสอบสำหรับวัดความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เพื่อ เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประกอบการวางแผนในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กรที่กำลังเกิดขึ้นในด้านการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การ ฝึกอบรมเพิ่มเติมทักษะบางอย่างในการสื่อสารข้อมูล เพื่อให้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนี้ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการพัฒนาขีดความสามารถ ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3. จากผลการวิจัยที่ผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของตนเอง สูงกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชานั้น องค์กรควรมีการ ทบทวนการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ทั้งการประเมินตนเองของ ผู้บังคับบัญชาและการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีปัจจัยหรือสาเหตุใด ที่ทำให้มุมมองในการ รับรู้ของทั้ง 2 ฝ่าย แตกต่างกัน

4. ระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างผู้บังคับบัญชารับรู้ ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ผู้บังคับบัญชา ทั้ง 16 กลุ่มธุรกิจนี้จะมี ความแตกต่างกันไปใน แต่ละบริษัท ดังนั้น ถ้าแต่ละบริษัทสามารถนำกลุ่มธุรกิจนี้ที่ผู้บังคับบัญชารับรู้ตนเองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ผู้บังคับบัญชา ที่แตกต่างกันนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนา ศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละบริษัทต่อไป จะทำให้ พฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานระหว่างกันเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรณีศึกษา ชรรมวุฒิ. 2541. การศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติและความพึงพอใจ ของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรม การสื่อสารในองค์กร ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษม คุประเสริฐ. 2540. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สทย). วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เขมรดี มาสิงบุญ. 2534. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสื่อสารข้อมูลความสามารถในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ความคืบหน้า CDC Change Plan. 2545. CDC Spirit 6 (เมษายน-มิถุนายน): 4.
- จันทร์จิรา อาภาเขต. 2544. ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ อเมริกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติหทัย นพวงศ์. 2542. การติดตามข่าวสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของ พนักงานเครือข่ายคนไทยในช่วงการปรับโครงสร้างธุรกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถาม-ตอบสาร พันปัญหา. 2544. CDC Spirit 3 (กรกฎาคม-กันยายน): 2.
- ทิชาพร เลิศสมบุญ. 2532. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนิยา ประภาการ. 2539. การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารตามที่เป็นจริงและควรจะเป็นของ ผู้บริหารระดับกลาง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ระหว่างการตอบในฐานะหัวหน้าและ ในฐานะลูกน้อง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาจิตวิทยาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม. 2541. ความสามารถในการสื่อสาร : แนวคิดเชิงวัฒนธรรมใน
องค์กรไทย. โลกของสื่อ, หน้า 23-43. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกร
มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม. 2543. ความสามารถในการสื่อสาร : แนวคิดเชิงนิเวศน์ในองค์กร.
วารสารนิเทศศาสตร์ 16, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2543): 1-17.

นพวรรณ กาญจนะวรรณ. 2540. การศึกษารูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้และความ
ต้องการของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
องค์กร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นันทา ดิงสมบัติยุทธ. 2538. ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
: ศึกษากรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมการส่งเสริมการเกษตร. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาสังคมวิทยาประยุกต์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปภัศ ฉัตรยาลักษณ์. 2540. บทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานตามการรับรู้และความคาดหวัง
ของพนักงาน กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่.

ปราจญา เวสารัชชี. 2535. ลักษณะสังคมไทย. กรุงเทพฯ : บริษัท กาญเจริญ.

ผานิต อมราพิทักษ์. 2544. ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงในส่วนราชการที่เข้าร่วม
โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพของสำนักงาน ก.พ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรมหาวิทยาลัย.

พรรณราย ทรัพย์ประภา. 2529. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์การพิมพ์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์จุฬาลงกรมหาวิทยาลัย.

พินุช ทรงจักรแก้ว. 2536. พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ
ในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณี : ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์

โรจนา สุขะพันธุ์. 2538. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในการทำงาน ของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา: ศึกษากรณีฝ่ายขนส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและการบริหารองค์กร คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- ลาดทองใบ ภูอภิรมย์. 2531. เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 3. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วรวัฒน์ มะลิ. 2537. บุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้า สถานีตำรวจ ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วราภรณ์ พฤษัยปัญญากุล. 2538. การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษาตามการรับรู้ของตนเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนธรรมองค์กร. 2544. CDC Spirit 2 (เมษายน-มิถุนายน): 1.
- วารุณี มงคลฤดี. 2531. บทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการจัดการและการบริหารองค์การ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วิรัตน์ แสงทองคำ. 2543. ยุทธศาสตร์ความใหญ่ เครื่องเขินแม่ต๋าย. กรุงเทพฯ : พี. เพรส.
- วิริยา ชุนพรหม. 2543. การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม ในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาจิตวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แววรัตน์ ชำนาญภักดี. 2543. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองด้าน การสื่อสาร : ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยากรฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศยามล เอกะกุลนันต์. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองในการจัดการ กับพฤติกรรมจัดการของผู้ในระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2544. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. 2545. ทฤษฎีองค์กร ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ : Diamond in Business World.
- อัมพรพรรณ ศรีประเสริฐ. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษากรณีบริษัท วนชัย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริการธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

อุเทน ลิ้มปิติรัตน์. 2543. การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Bandura, A. 1977. Social Learning Theory. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

Bandura, A. 1986. Social Foundation of Thought and Action. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

Bandura, 1989. Social Cognitive Theory. Annals of Child Development, 6, 1-60.

Bass, B. M. & Ryterband, E. C. 1979. Organizational Psychology. New York : Allyn and Bacon.

Beutell, N. J. & Brenner, C.O. 1986. Sex differences in work values. Journal of Vocational Behavior, 28 : 29-41.

Blake, Robert R., and Mouton, Jane S. 1986. Executive Achievement Making It at the Top. Singapore : Kefford Press.

Chung, Kae N., and Megginson, Leon C. 1981. Organizational Behavior Developing Managerial Skill. New York : Harper & Row publishers.

CDC Change Plan. 2545. CDC Spirit 5 (มกราคม-มีนาคม): 3.

Daughtrey, A, S. and Rick, B. R. 1989. Contemporary Supervision Managing People and Technology. Singapore : McGraw-Hill.

Frey, L. R., Boton, C. H., & Kreps, G. L. 2000. Investigating Communication: An Introduction to Research Methods. New Jersey: Allyn and Bacon.

Gaut, D. R. and Perrigo, E. M. 1988. Business and Professional Communication for the 21 St.century. Allyn and Bacon.

George, R. T. 1990. Principle of Management. Illinois : Richard D. Irwin.

Goh, S. C. 1991. Sex difference in perceptions of interpersonal work style, carrier emphasis, supervisory mentoring behavior and job satisfaction. Sex Roles, 24 : 701-710.

Hofstede, G. 1980. Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA : Sage.

- Jablin, F. M., Cude, R. L., House, a., Lee, J., & Roth, N. L. 1994. Communication competence in organization: Conceptualization and comparison across Multiple levels of analysis. Texas : University of Texas at Austin. Ablex.
- Luthans, F. 1992. Organizational Behavior. 6th ed. Singapore : McGraw-Hill International.
- Ragins, B. R. & Sundstrom, E. 1990. Gender and perceived power in manager subordinate relations. Journal of Occupational Psychology, 63 : 273-287.
- Robert, T., and Others. 1985. Leadership and Organization. New York : McGraw Hill.
- Sriussadaporn-Charoenngam, N., & Jablin, F. M. 1999. An Exploratory Study of Communication Competence in Thai Organization. The Journal of Business Communication. 36 : 4, 382-418.
- Swasburi, O. 2000. Subordinates' Perceptions of Thai Women Leaders' Communication Competence and Leadership Effectiveness. Doctoral Dissertation, Bangkok University.
- Westmyer, S. A., DoCioccio, R. L., and Rubin, R. B. 1998. Appropriateness and Effectiveness of Communication Channels in Competence Interpersonal Communication. Journal of communication : 27-48.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

บริษัทในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย

บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย จำกัด (CDC)

บริษัท ค้าวัสดุซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทลูกของเครื่องซิเมนต์ไทย ถูกจัดตั้งขึ้นตามแผนการปรับโครงสร้างของเครื่องซิเมนต์ไทยปี 2541 เพื่อทำหน้าที่เป็น Holding Company ที่ดูแลกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย โดยถือหุ้นในธุรกิจการตลาด การจัดจำหน่าย และการกระจายสินค้าทั้งในและต่างประเทศ สำหรับวัสดุก่อสร้างและเคหะภัณฑ์ โดยมีบริษัทในกลุ่มที่ถือหุ้นโดยตรง ได้แก่ บริษัท ซีเมนต์ไทยการตลาด จำกัด ซึ่งดูแลธุรกิจการจัดจำหน่ายในประเทศ บริษัท ซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด ซึ่งดูแลธุรกิจการกระจายสินค้า และ บริษัท ค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งดูแลธุรกิจการค้าระหว่างประเทศและเครือข่ายการจัดจำหน่ายสินค้าในประเทศเพื่อนบ้าน นอกจากนี้ ยังถือหุ้นทางอ้อมในธุรกิจทำเรืออีกด้วย บริษัทมีนโยบายหลัก ในการสร้างระบบการจัดจำหน่าย และกระจายสินค้า ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว ทั้งนี้ การที่บริษัทมีหุ้นในธุรกิจต่างๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร

รางวัลแห่งคุณภาพและความภาคภูมิใจ:

นายจ้างดีเด่นแห่งเอเชีย ปี 2544 เมื่อเดือนกันยายน 2544 รางวัลนี้เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าบริษัทมีความใส่ใจในเรื่องพนักงาน และในมุมมองของพนักงานก็เห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญพนักงานเช่นกัน และมีความพอใจในการบริหารงานของบริษัทอยู่ในระดับหนึ่งการได้รับรางวัลนี้จะเป็นการดึงดูดให้บุคคลภายนอกสนใจจะมาร่วมงานกับบริษัทมากขึ้น ในอนาคตการรับสมัครพนักงานจะมีผู้มาให้คัดเลือกมากขึ้น

บริษัทซีเมนต์ไทยการตลาด จำกัด (CSM)

บริษัทซีเมนต์ไทยการตลาด จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 4 มกราคม 2542 เพื่อรับโอนธุรกิจจัดจำหน่ายภายในประเทศ จากบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ตามนโยบายการปรับ โครงสร้างธุรกิจ บริษัทฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและการจัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างและเคหะภัณฑ์ใน

ประเทศ ซึ่งวางรากฐานการจัดจำหน่ายสินค้ามายาวนาน ด้วยเครือข่ายที่แข็งแกร่ง ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ประกอบด้วยผู้แทนจำหน่ายกว่า 550 ราย ร้านค้าช่วงกว่า 2,000 ราย และร้าน ซิเมนต์ไทยโฮมมาร์ทกว่า 300 แห่ง พร้อมด้วยสินค้าที่หลากหลายกว่า 50,000 รายการจากผู้ผลิตทั้งในและนอกเครือซิเมนต์ไทย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างทั่วถึงทุกกลุ่ม นอกจากนั้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าและลูกค้า บริษัทฯ ได้นำเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตสมัยมาเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างบริษัทฯ กับผู้ผลิต หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้แทนจำหน่ายกว่า 550 รายทั่วประเทศ เพื่อประสานการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (E-commerce) ในรูปแบบ Business-to-Business ที่พร้อมจะขยายขอบเขตการจัดจำหน่ายสินค้าเพิ่มเติมโดยไร้ขีดจำกัด มีสินค้าและบริการที่สำคัญ เช่น แบบหล่อเสาคอนกรีต ท่อและข้อต่อพีวีซี คอนกรีตมวลเบา

บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก จำกัด (CRC)

บริษัทซิเมนต์ไทยการค้าปลีก จำกัด ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าเกี่ยวกับบ้าน และเคหะภัณฑ์ ผ่านช่องทางการขาย ของร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ที่เป็นตัวแทนจำหน่าย ของเครือซิเมนต์ไทย และร้านลูกข่าย ภายใต้ชื่อ ร้านซิเมนต์ไทยโฮมมาร์ท โดยบริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุน และพัฒนา ร้านลูกข่าย เพื่อสนองความต้องการ ของผู้บริโภคชั้นสุดท้าย รวมถึงบริษัทฯ เป็นผู้ค้าปลีก สินค้า เคหะภัณฑ์ ตกแต่ง วัสดุก่อสร้าง และ บริการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย ทั้งนี้ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า จะเป็นผู้นำ ที่มียอดขาย เป็นอันดับหนึ่ง ในธุรกิจการค้าปลีก ในประเทศไทย ที่ให้บริการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย ในสินค้าเคหะภัณฑ์ ตกแต่ง และ วัสดุก่อสร้าง

บริษัทซิเมนต์ไทย โลจิสติกส์ จำกัด (CTL)

บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด บริษัทในกลุ่มจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย เป็นบริษัท ให้บริการการกระจายสินค้า การขนส่งทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศในการส่งออกและนำเข้า สินค้า ฝ่ายปฏิบัติการของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ทำหน้าที่กระจายสินค้า ด้วยประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่ ยาวนานกว่า 70 ปี จากการปรับโครงสร้างของเครือฯ ในปี 2542 จึงได้ตั้งเป็น บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ เพื่อทำหน้าที่ดูแล และบริหารการกระจายสินค้าอย่างเต็มรูปแบบ บริษัทซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ คือมิติใหม่แห่งการดำเนินธุรกิจการจัดส่งและบริหารคลังสินค้าที่ทันสมัยถูกต้อง รวดเร็ว ด้วยเครือข่ายผู้ประกอบการขนส่ง สามารถกระจายสินค้าให้กับร้านค้าปลีก ร้านค้าส่งโรงงาน และโครงการต่างๆ ได้ครอบคลุมทั่วประเทศ รวมทั้งสามารถกระจายสินค้าสู่ชายแดนและส่งออก สินค้าสู่ตลาดสากล สนองตอบความต้องการของลูกค้าที่ใช้บริการแต่ละกลุ่ม

อย่างครบถ้วนตรงเวลา ด้วยการบริหารการขนถ่าย เส้นทางขนส่ง คลังสินค้า และจุดกระจายสินค้าอย่างเป็นระบบ โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเชื่อมโยงการปฏิบัติการอย่างทั่วถึง บริการการกระจายสินค้าของบริษัทฯ จึงได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากลูกค้ามาเป็นเวลานาน มีสินค้าและบริการที่สำคัญ เช่น การจัดส่งสินค้า การบริหารคลังสินค้า การบริการด้านการกระจายสินค้าครบวงจร

บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด (SCT)

บริษัท ค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัทในกลุ่มจัดจำหน่ายเครื่องซิเมนต์ไทย เป็นบริษัทการค้าระหว่างประเทศ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2521 เป็นบริษัทแรกที่ได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเพื่อให้มีบทบาทในการแก้ไขการเสียดุลการค้าของประเทศ นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา บริษัทฯ เติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง และก้าวสู่การเป็นบริษัทการค้าระหว่างประเทศชั้นนำ ที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการค้าระหว่างประเทศสูงสุดบริษัทหนึ่งในกลุ่มอาเซียน มีสินค้าและบริการที่สำคัญ เช่น ทรายและเชื้อทราย ผลิตภัณฑ์ซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง

รางวัลแห่งคุณภาพและความภาคภูมิใจ:

- ได้รับการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐานเลขที่ ISO 9001:2000 สำหรับซื้อขาย การจัดหา นำเข้า และส่งออกสินค้าโดยตรง รวมทั้งให้บริการนำเข้าสินค้าเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้า
- ได้รับการจัดระดับให้เป็นตัวแทนออกของรับอนุญาตระดับพิเศษจากกรมศุลกากร
- ผู้ประกอบการค้าระหว่างประเทศระดับบัตรทอง (Gold Card) จากกรมศุลกากร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

CDC Change Plan

แผนงานเพื่อมุ่งสู่วัฒนธรรม THE BEST ของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย 14 แผนงานดังนี้

ด้านธุรกิจ

1. Decentralize decision making คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา
2. Value Chain คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกันระหว่างบริษัท ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน คุณแลผลประโยชน์รวมทั้ง CDC จะได้รับเป็นหลัก
3. Centralize information คือ การจัดระบบการรวบรวมข้อมูลข่าวสารด้านธุรกิจและการตลาดเพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน

ด้านพนักงาน

4. Competency คือ การกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหา ประเมินผล และพัฒนา
5. Performance management & Rewarding system คือ การปรับปรุงระบบการประเมินผล และระบบการให้ผลตอบแทน
6. Career path คือ การจัดทำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ
7. Career path for specialists คือ การจัดทำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะด้าน
8. Challenge employees คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้พนักงานได้ทำงานที่ท้าทาย
9. Hiring new people คือ พัฒนาระบบการสรรหาพนักงาน
10. Warm working atmosphere คือ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข
11. Identity คือ การสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ CDC และให้พนักงานเกิดความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นพนักงาน CDC
12. Best practices คือ การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างพนักงานใน CDC
13. Communication คือ พัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพจากระดับบนลงล่างและจากระดับล่างสู่บน
14. Skills for change agents คือ พัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน

จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาของกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร (ณ 1 ม.ค.46)

กลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย				
ค้าวัสดุซิเมนต์ไทย	ซิเมนต์ไทยการตลาด	ซิเมนต์ไทยการค้าปลีก	ซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์	ค้าสากลซิเมนต์ไทย
ผ.สินเชื่อบริษัท (1 : 16)	งานอาคาร (1 : 4)	การตลาดค้าปลีก (1 : 5)	บริหารการจัดส่ง (1 : 14)	การค้าซิเมนต์ (1 : 20)
ผ.สินเชื่อบริษัท (1 : 7)	งานที่อยู่อาศัย (1 : 4)	บริการขาย (1 : 27)	วางแผนกระจายสินค้า (1 : 7)	สินค้าทั่วไป (1 : 7)
สวัสดิการและพนักงานสัมพันธ์ (1 :	งานราชการ (1 : 4)	พัฒนาเครือข่ายผู้แทนจำหน่าย (1 :	จัดส่งสินค้าคอนเทนเนอร์ (1 : 5)	ผ.จัดหาระวาง (1 : 14)
รวม (3 : 27)	งานสถาปนิกและมัณฑนากร (1 :	พัฒนาการตลาด (1 : 5)	จัดส่งสินค้าเทกอง (1 : 4)	ผลิตภัณฑ์เหล็ก (1 : 6)
	โฆษณา (1 : 4)	จัดตั้งและออกแบบ (1 : 6)	ผ.พิธีการนำเข้า (1 : 8)	ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (1 : 14)
	สื่อโฆษณาและวิจัย (1 : 6)	พัฒนารูธุรกิจ (1 : 11)	ผ.พิธีการส่งออก (1 : 11)	ผลิตภัณฑ์พลาสติกและเคมี (1 :
	ออกแบบ (1 : 6)	รวม (6 : 58)	ผ.สิทธิประโยชน์และประกันภัย (1 :	ผลิตภัณฑ์อะลูมิเนียม (1 : 5)
	ส่งเสริมการขาย (1 : 5)		สำนักงานส่งเสริมคุณภาพ (1 : 4)	ผลิตภัณฑ์เยื่อและกระดาษ (1 :
	สินค้าซิเมนต์ (1 : 8)		รวม (8 : 62)	สินค้าอุตสาหกรรม (1 : 8)
	สินค้าพิเศษ (1 : 9)			สินค้าพลังงาน (1 : 7)
	สินค้าหลังคาและผ้า (1 : 7)			จัดหาต่างประเทศ (1 : 13)
	สินค้าใหม่ (1 : 9)			ผ.บริหารเงินทุนหมุนเวียน (1 :
	วิเคราะห์และข้อมูล (1 : 7)			ผ.ควบคุมสินเชื่อ (1 : 4)
	พัฒนาลูกค้า (1 : 4)			ผ.เอกสารนำเข้า (1 : 9)
	ศูนย์บริการผู้แทนจำหน่าย (1 :			ผ.เอกสารส่งออก 1 (1 : 12)
	รวม (15 : 116)			ผ.เอกสารส่งออก 2 (1 : 12)
				รวม (16 : 144)

หมายเหตุ (ผู้บังคับบัญชา : ผู้ใต้บังคับบัญชา) = (1 :)

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามนำร่อง

เรื่อง การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
ของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย ซีเมนต์ไทย

ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดตอบข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ และ/หรือเติมข้อความ
ตามความเป็นจริงในช่องที่จัดไว้ให้

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ.....ปี
3. เป็นพนักงานระดับ จัดการ บังคับบัญชา ปฏิบัติการ
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน.....
5. ส่วนหรือแผนกที่ท่านปฏิบัติงานอยู่.....
6. ตำแหน่งงานของท่าน.....
7. บริษัทที่สังกัด ค้าวัสดุซีเมนต์ไทย ซีเมนต์ไทยการตลาด
 ซีเมนต์ไทยการค้าปลีก ซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์
 ค้าสากลซีเมนต์ไทย
8. จำนวนผู้ร่วมงานในหน่วยงาน(ส่วน/แผนก) ที่ท่านสังกัด (รวมตัวท่าน).....
คน
9. ระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ท่านสังกัด.....ปี
10. ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (สำหรับผู้บังคับบัญชา)

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาลักษณะใดที่มีความจำเป็นอย่างมาก
ในหน่วยงานของท่านซึ่งแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการสื่อสารระหว่างตัวท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา)

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชालักษณะใดที่มีความจำเป็นอย่างมาก
ในหน่วยงานของท่านซึ่งแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการสื่อสารระหว่างตัวท่านกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กรณีศึกษาชีวิตความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง ข้อความทั้ง 80 ข้อต่อไปนี้ เป็นข้อความเชิงพฤติกรรม ขอให้ท่าน โปรดแสดงความคิดเห็น โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นกรณีชีวิตความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และ โปรดแสดงความคิดเห็นหากท่านเห็นว่า พฤติกรรมใดไม่เหมาะสมที่จะเป็นกรณีชีวิตความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ข้อ ที่	พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม เพราะ (โปรดแสดงความคิดเห็น)
1	สื่อสารกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของหน่วยงานและองค์กรให้บุคคลในหน่วยงานทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน		
2	สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างเข้าใจ		
3	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ทำ		
4	สอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายเป็นระยะๆ		
5	พูดให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน		
6	มีการประชุมปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ		
7	สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกหน่วยงาน		
8	พูดให้เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร		
9	รับฟังข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับการถ่ายทอดอย่างตั้งใจ		
10	สื่อสารเพื่อความเข้าใจและใส่ใจกับบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา		
11	มีการพูดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง		
12	สื่อสารได้ตรงกับความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน		
13	รู้ว่าต้องสื่อสารอย่างน้อยเพียงใดกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน		
14	เขียนบันทึกได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร		
15	ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา		
16	แสดงความเคารพต่อบุคคลตามลำดับสายการบังคับบัญชา		

ข้อ ที่	พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	เหมาะ สม	ไม่เหมาะสม เพราะ (โปรดแสดงความคิดเห็น)
17	ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสมบูรณ์ ยิ่งขึ้น		
18	สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ของ องค์กร ได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง		
19	ประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนากับหน่วยงานของ ตนเอง		
20	สื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ		
21	สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน		
22	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันเพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน		
23	มีการสรุปประเด็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนปิดการ ประชุม		
24	ทำความเข้าใจในสิ่งที่ได้รับฟังให้ตรงกับข้อมูลที่ได้รับ การถ่ายทอดมา		
25	ให้และรับข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงานร่วมกัน		
26	พูดให้ยอมรับความคิดของตนด้วยความเข้าใจ		
27	ไม่ได้แย้งแสดงเหตุผลระหว่างการรับฟังข้อมูล		
28	เขียนบันทึกหรือรายงานตามลำดับขั้นตอนไม่วกไปวน มา		
29	สื่อสารข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานของตนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ		
30	มีการเขียนบันทึกแจ้งบุคคลที่เกี่ยวข้อง อย่างเป็นทางการ ในกรณีที่ออกปฏิบัติงานภายนอก		
31	อธิบายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างถูกต้อง และชัดเจน		
32	ให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องทั่วไปในองค์กรกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้		

ข้อ ที่	พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	เหมาะ สม	ไม่เหมาะสม เพราะ (โปรดแสดงความคิดเห็น)
33	มีเทคนิคการสื่อสารเพื่อเป็นแบบอย่างกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา		
34	เสนอความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา		
35	ประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้และผลเสียที่ อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนได้อย่างถูกต้อง		
36	รับผิดชอบในสิ่งที่ได้สัญญากับบุคคลต่างๆ ไว้		
37	มอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชา		
38	สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อคติส่วนตัวในการ ทำงาน		
39	พูดเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการ ทำงาน		
40	ทราบแหล่งข้อมูลและสามารถแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ว่าจะสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งใด		
41	ออกเสียงถ้อยคำได้อย่างถูกต้องและชัดเจนไม่ก่อให้เกิด ความเข้าใจผิด		
42	พูดจาหรือสนทนาด้วยความสุภาพอ่อนโยน		
43	ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับส่วนบุคคลมาเปิดเผยโดย ไม่ได้รับการยินยอม		
44	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันในองค์กร		
45	พูดขยายความให้ชัดเจนในประเด็นที่คลุมเครือ		
46	ฟังเรื่องต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่แสดงอาการเบื่อ หน่าย		
47	ใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการนำเสนอได้อย่าง เหมาะสม		
48	ถ่ายทอดนโยบายการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างเข้าใจ		
49	สามารถเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร		

ข้อ ที่	พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	เหมาะ สม	ไม่เหมาะสม เพราะ (โปรดแสดงความคิดเห็น)
50	สร้างความรู้สึกรู้สึกไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน		
51	สื่อสารเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นทั้งในและนอก หน่วยงาน		
52	ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและตรงตามความหมาย		
53	เสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในทาง สร้างสรรค์ ในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น		
54	รู้จักเลือกใช้คำพูดและวิธีในการพูดได้เหมาะสมแก่ บุคคล เวลาและสถานที่ต่างๆ กัน		
55	สร้างความรู้สึกรู้สึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร		
56	สามารถหยิบยกประเด็นสำคัญที่ได้รับฟังและนำมา วิเคราะห์ได้อย่างน่าสนใจ		
57	เขียนสั่งงานหรือมอบหมายงานด้วยภาษาที่กระชับ		
58	รับสิ่งที่ได้สื่อสารมาและนำมาปฏิบัติในขอบข่ายที่ ตนเองและหน่วยงานสามารถทำได้โดยไม่ก้าวท้าว หน่วยงานอื่น		
59	ให้และรับข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่าง ตรงไปตรงมาโดยไม่บิดเบือนข้อมูลนั้น		
60	มีข้อมูลประกอบในการพูดเพื่อให้เกิดการยอมรับ		
61	มีเทคนิคสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ		
62	สามารถสื่อสารขอบข่ายงานที่ตนเองและ ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ		
63	ชี้แจงเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาในการประชุมร่วมกัน แต่ละครั้ง		
64	สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสม		
65	ประชุมหรือพูดคุยเป็นการเฉพาะเพื่อติดตามงาน ประเมินผลงานและแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นร่วมกัน		

ข้อ ที่	พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	เหมาะ สม	ไม่เหมาะสม เพราะ (โปรดแสดงความคิดเห็น)
66	สามารถสื่อสารภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้อง ดำเนินการให้สำเร็จ		
67	พูดเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย		
68	ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในช่วงที่ มีการเปลี่ยนแปลง		
69	รู้จักควบคุมอารมณ์ในการพูดติดต่อกับบุคคล ต่างๆ ด้วยความสุ่มถ่อมกิริยา		
70	กำหนดตารางการประชุมและแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน		
71	สามารถนำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น		
72	สื่อสารแตกต่างกันให้เหมาะสมกับอุปนิสัยของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน		
73	สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันกับบุคคลในหน่วยงาน		
74	รับคำชมด้วยความจริงใจและไม่เย่อหยิ่งตนเอง		
75	นำเสนออย่างมีเหตุผลและทำให้ผู้อื่นยอมรับในสิ่งที่ นำเสนอ		
76	รู้จักอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบหมาย งานตามความถนัดในแต่ละคน		
77	เข้าใจการแสดงออกของบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงาน ว่าเขาต้องการสิ่งใด		
78	ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นด้วยความ ยินดีและเต็มใจ		
79	ใช้ภาษาเขียนที่เข้าใจง่ายและสามารถเข้าใจได้ตรงกัน		
80	สามารถขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จากหน่วยงาน อื่น		

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

ขอขอบคุณในความร่วมมืออันดีของท่าน

ภาคผนวก จ

แบบสอบถาม

เรื่อง การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
ของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย

(สำหรับผู้บังคับบัญชา)

ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดตอบข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ และ/หรือเติมข้อความ
ตามความเป็นจริงในช่องที่จัดไว้ให้

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ.....ปี
3. เป็นพนักงานระดับ จัดการ บังคับบัญชา ปฏิบัติการ
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน.....
5. ส่วนหรือแผนกที่ท่านปฏิบัติงาน
อยู่.....
6. ตำแหน่งงานของท่าน.....
7. บริษัทที่สังกัด ค้าวัสดุซิเมนต์ไทย ซีเมนต์ไทยการตลาด
 ซีเมนต์ไทยการค้าปลีก ซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์
 ค้าสากลซิเมนต์ไทย
8. จำนวนผู้ร่วมงานในหน่วยงาน(ส่วน/แผนก) ที่ท่านสังกัด (รวมตัวท่าน).....คน
9. ระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ท่านสังกัด.....ปี
10. ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

ข้อ ร.	พฤติกรรมการสื่อสารของตัวท่าน ในฐานะผู้บังคับบัญชา	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด	ไม่แน่ใจ แต่คิดว่า...			
						น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
75	ท่านสามารถนำเสนออย่างมีเหตุผลและทำให้ผู้อื่นยอมรับในสิ่งที่นำเสนอ นั้น								
76	ท่านรู้จักอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบหมายงานตามความ ถนัดในแต่ละคน								
77	ท่านเข้าใจการแสดงออกของบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงานว่าเขาต้องการ สิ่งใด								
78	ท่านให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็ม ใจ								
79	ท่านใช้ภาษาเขียนที่เข้าใจง่ายและสามารถเข้าใจได้ตรงกัน								
80	ท่านสามารถขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จากหน่วยงานอื่น								

พฤติกรรมอื่นๆ ที่ท่านเห็นว่าควรเป็นความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ยังไม่ได้กล่าวไว้
ข้างต้น)

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมืออันดีของท่าน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

เรื่อง การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสาร
ของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย

(สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา)

ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดตอบข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ และ/หรือเติมข้อความ
ตามความเป็นจริงในช่องที่จัดไว้ให้

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ.....ปี
3. เป็นพนักงานระดับ จัดการ บังคับบัญชา ปฏิบัติการ
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน.....
5. ส่วนหรือแผนกที่ท่านปฏิบัติงาน
อยู่.....
6. ตำแหน่งงานของท่าน.....
7. บริษัทที่สังกัด ค้าวัดสุซิเมนต์ไทย ซีเมนต์ไทยการตลาด
 ซีเมนต์ไทยการค้าปลีก ซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์
 ค้าสากลซีเมนต์ไทย
8. จำนวนผู้ร่วมงานในหน่วยงาน(ส่วน/แผนก) ที่ท่านสังกัด (รวมตัวท่าน).....คน
9. ระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ท่านสังกัด.....ปี
10. ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

การรับรู้ตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสาร (สำหรับผู้บังคับบัญชา)

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อความที่แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสื่อสาร ขณะที่ท่านอ่านและตอบแบบสอบถามฉบับนี้ **ขอให้ท่านนึกถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน** และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านพิจารณาแล้วว่าตรงกับตัวผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่านมากที่สุด อนึ่ง หากลักษณะพฤติกรรมการสื่อสารในข้อใดที่ท่านไม่อาจทราบได้ว่าเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่านหรือไม่ โปรดประเมินตามความคิดเห็นที่ท่านคิดว่าน่าจะเป็นหรือน่าจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง “ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...” และขอความกรุณาท่านตอบคำถามทุกข้อ และขอรับรองอีกครั้งว่า การตอบคำถามของท่านในครั้งนี้ เป็นเพียงการศึกษาวิจัยเท่านั้น จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านและการทำงานของท่านแต่อย่างใด

ข้อที่	พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน...	ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...			
		น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
1	สามารถสื่อสารกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานและองค์กรให้บุคคลในหน่วยงานทราบอย่างถูกต้องและชัดเจน				
2	สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้ท่านได้ทราบอย่างเข้าใจ				
3	เปิดโอกาสให้ท่านได้เข้ามาปรึกษาหารือถึงปัญหาในงานที่ท่านทำ				
4	สอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ท่านรับผิดชอบเป็นระยะๆ				
5	พูดให้ท่านเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน				
6	มีการประชุมปรึกษาหารือกับท่าน อยู่เสมอ				
7	สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกหน่วยงาน				
8	สามารถพูดให้ท่านเกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร				
9	สามารถรับฟังข้อมูลต่างๆ จากการบอกเล่าของท่านอย่างตั้งใจ				
10	สามารถสื่อสารกับท่านเพื่อให้เกิดความเข้าใจและใส่ใจเมื่อเกิดปัญหา				
11	พูดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง				
12	สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับท่าน				
13	รู้ว่าต้องสื่อสารมากน้อยเพียงใดกับลูกน้องแต่ละคนในหน่วยงาน				
14	สามารถเขียนบันทึกได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร				
15	ใช้ถ้อยคำในการสร้างความรู้สึที่ดีกับท่าน				
16	แสดงความเคารพต่อบุคคลตามลำดับสายการบังคับบัญชา				

ข้อ ร.	พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน...	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด	ไม่แน่ใจ แต่คิดว่า...			
						น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
66	สามารถสื่อสารภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ								
67	สามารถพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ท่านในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย								
68	สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง								
69	รู้จักควบคุมอารมณ์ในการพูดติดต่อกับบุคคลต่างๆ ด้วยความสุ่มคัมภีร์ภาพ								
70	จัดให้มีการประชุมภายในหน่วยงานและแจ้งให้ท่านทราบล่วงหน้า								
71	สามารถนำเสนองาน ได้อย่างกระชับและตรงประเด็น								
72	สามารถสื่อสารแตกต่างกันให้เหมาะสมกับอุปนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน								
73	สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันกับบุคคลในหน่วยงาน								
74	รู้จักพูดแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นและตอบรับความปรารถนาดีจากผู้อื่น								
75	สามารถนำเสนออย่างมีเหตุผลและทำให้ผู้อื่นยอมรับในสิ่งที่นำเสนอ								
76	รู้จักอ่อนและจุดแข็งของท่านและมอบหมายงานตามความถนัดในแต่ละคน								
77	เข้าใจการแสดงออกของบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงานว่าเขาต้องการสิ่งใด								
78	ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ								
79	ใช้ภาษาเขียนที่เข้าใจง่ายและสามารถเข้าใจได้ตรงกัน								
80	สามารถขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จากหน่วยงานอื่น								

พฤติกรรมอื่นๆ ที่ท่านเห็นว่าควรเป็นความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ยังไม่ได้กล่าวไว้ข้างต้น)

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมืออันดีของท่าน

ภาคผนวก จ

แบบบันทึกการสัมภาษณ์

วันที่สัมภาษณ์.....

ชื่อบริษัท.....

พนักงานระดับ.....

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. ท่านได้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (THE BEST) หรือไม่
2. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กร (THE BEST) เป็นสิ่งแปลกใหม่สำหรับท่านหรือไม่อย่างไร
3. ท่านคิดว่าเมื่อก่อนการมีวัฒนธรรมองค์กรใหม่นั้นผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารเป็นอย่างไร
4. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแล้วการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนไปอย่างไร
5. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในครั้งนี้มีผลต่อการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอย่างไร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

29 พฤศจิกายน 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้จัดการสำนักงานการบุคคล บริษัทค้าวัสดุซิเมนต์ไทย จำกัด

ด้วยนายสกันธ์ นาคใหม่ นิสิตปริญญาโทสาขาวาทยวิทยา ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในกาสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือ ซีเมนต์ไทย” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่ง การทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของตน ในเรื่องความสามารถในการสื่อสาร

ทางภาควิชาฯ เห็นว่าองค์กรของท่านเป็นองค์กรที่สามารถให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นายสกันธ์ นาคใหม่ เข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนธันวาคม 2545 – มีนาคม 2546

ภาควิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากองค์กรของท่าน โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น และจะไม่นำไปใช้ในทางอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาตจากทางบริษัทฯ จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ปิณฑน์โอวาท)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด และซองเอกสารสำหรับส่งกลับแบบสอบถาม จำนวน 1 ซอง

ด้วยกระผม นายสกันธ์ นาคใหม่ นิสิตปริญญาโทสาขาวาริชวิทยา ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการ
แสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่องการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและ
ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องช
เมนต์ไทย โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการทำ
วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของตน ในเรื่องความสามารถในการสื่อสาร

ขณะนี้ กระผมอยู่ในระหว่างการทดสอบครรชนี่ที่จะใช้ในการเก็บข้อมูล ในการนี้ จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของครรชนี่ชี้วัดความสามารถใน
การสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลจริงและ
ขอรับรองว่า จะนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น โดยจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และเพื่อ
สร้างความมั่นใจให้กับท่าน โปรดส่งแบบสอบถามโดยใส่ซองปิดผนึก และส่งกลับมาที่กระผมโดยตรง
ตามที่อยู่ที่ว่าไว้หน้าซอง หรือหากท่านไม่สะดวกกรุณาติดต่อกลับ สกันธ์ ที่หมายเลข 01-8204064 เพื่อมารับ
แบบสอบถามด้วยตนเอง ภายในวันที่ 27 ธันวาคม 2545 เพื่อดำเนินการต่อไป

อนึ่ง ความร่วมมือของท่านในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ
สาขาการสื่อสารในองค์กร กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ
ขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสกันธ์ นาคใหม่)

นิสิตปริญญาโทสาขาวาริชวิทยา

ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ฅ

13 มกราคม 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด และซองเอกสารสำหรับส่งกลับแบบสอบถาม จำนวน 1 ซอง

เนื่องด้วยกระผม นายสกันธ์ นาคใหม่ นิสิตปริญญาโทสาขาวาริชวิทยา ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่องการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซิเมนต์ไทย โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษา ซึ่งการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของตน ในเรื่องความสามารถในการสื่อสาร

ในการนี้ กระผมใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการ**ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารของตัวเองในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา** โดยกระผมขอรับรองว่า จะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เพื่อการศึกษาและจะนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่าน แต่อย่างใด และเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ **โปรดส่งแบบสอบถามโดยใส่ซอง (ตามที่แนบมา) และปิดผนึก ส่งกลับมาที่สำนักงานการบุคคลค้าวัสดุซิเมนต์ไทย สนง.1 ชั้น 2 ในนามของกระผม ภายในวันที่ 29 มกราคม 2546 โดยกระผมจะเป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามจากการตอบของท่านด้วยตนเอง ซึ่งจะไม่มีบุคคลใดในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายเข้ามา เกี่ยวข้องในการเปิดผนึกซองในครั้งนี้**

อนึ่ง ความร่วมมือของท่านในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการสาขาการสื่อสารในองค์กร กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสกันธ์ นาคใหม่)

นิสิตปริญญาโทสาขาวาริชวิทยา

ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฅบ.

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด และซองเอกสารสำหรับส่งกลับแบบสอบถาม จำนวน 1 ซอง

เนื่องด้วยกระผม นายสกันธ์ นาคใหม่ นิสิตปริญญาโทสาขาอาชีวศึกษา ภาควิชาอาชีวศึกษาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่องการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษา ซึ่งการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของตน ในเรื่องความสามารถในการสื่อสาร

ในการนี้ กระผมใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการ**ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน** โดยกระผมขอรับรองว่า จะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เพื่อการศึกษาและจะนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ **โปรดส่งแบบสอบถามโดยใส่ซอง (ตามที่แนบมา) และปิดผนึก ส่งกลับไปที่สำนักงานการบุคคลค้าวัสดุซีเมนต์ไทย สนง.1 ชั้น 2 ในนามของกระผม ภายในวันที่ 29 มกราคม 2546 โดยกระผมจะเป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามจากการตอบของท่านด้วยตนเอง ซึ่งจะไม่มีบุคคลใดในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายเข้ามาเกี่ยวข้องในการเปิดผนึกซองในครั้งนี้**

อนึ่ง ความร่วมมือของท่านในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการสาขาการสื่อสารในองค์กร กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสกันธ์ นาคใหม่)

นิสิตปริญญาโทสาขาอาชีวศึกษา

ภาควิชาอาชีวศึกษาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสกนธ์ นาคใหม่ เกิดวันที่ 15 มิถุนายน 2516 ที่จังหวัดสิงห์บุรี สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนใจเพียรวิทยานุสรณ์ ระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนสิงห์บุรี จากนั้นเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีที่ สาขาจิตวิทยาชุมชน ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยา) ในปีการศึกษา 2538 จากนั้น เข้าทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ที่บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด (SCT) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย และได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทรุ่นที่ 4 สาขาจิตวิทยา ภาควิชาจิตวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2544



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย