

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กลุ่มบริษัท มินิแม (ประเทศไทย)" มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบถึงช่องทางการติดต่อสื่อสาร ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงาน
4. เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
5. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้ข่าวสารต่างๆที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อเก็บข้อมูลจากพนักงานในระดับต่างๆของกลุ่มบริษัท ซึ่งมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 24,897 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2540)

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มตามระดับชั้น (Stratified Random Sampling) จากผลการคำนวณทำให้ได้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน ในการเก็บข้อมูลนั้นผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 650 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 462 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้คัดแบบสอบถามที่ตอบกลับมาอย่างครบถ้วน สมบูรณ์มากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุดเท่ากับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารในระดับต่างๆของกลุ่มบริษัท อีก 8 ท่าน โดยคำถามในการสัมภาษณ์ได้นำประเด็นคำถามจากแบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูล เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่จะมาสนับสนุนให้ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนั้นสมบูรณ์มากขึ้น

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ ได้แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทางด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้คือ ร้อยละและค่าเฉลี่ย เพื่อใช้อธิบายข้อมูลทางด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน และการทดสอบสมมติฐานด้วยการใช้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

สรุปผลการวิจัย มีดังต่อไปนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุอยู่ในระหว่าง 26-30 ปี เป็นส่วนใหญ่ สถานภาพสมรส ส่วนมากเป็นโสด ระดับการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษามากที่สุด รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็น Operator / Technician / Clerk ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทสูงที่สุด อยู่ในช่วง 7-9 ปี สำหรับอัตราเงินเดือน ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 9,001 - 14,000 บาท (ดูตารางที่ 1-7)

2. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา

2.1 การรับข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับบริษัท พนักงานได้รับข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับบริษัทจากแหล่งข่าวสารที่เป็น หัวหน้างาน หนังสือเวียน และบอร์ดประกาศข่าวสาร บ่อยที่สุด เป็นอันดับ 1-3 ตามลำดับ สำหรับแหล่งข่าวสารที่ได้รับเลือกมาให้ข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับบริษัท ได้อย่างถูกต้องมากที่สุด เป็นอันดับ 1 คือ หนังสือเวียน อันดับ 2 คือ บอร์ดประกาศข่าวสาร และอันดับ 3 คือ หัวหน้างาน (ดูตารางที่ 8)

เมื่อดูจากการจัดอันดับความดีของการได้รับข่าวสาร และการให้ข่าวสารได้อย่างถูกต้อง จะเห็นได้ว่า แหล่งข่าวสารที่เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการประกาศอย่างเป็นทางการ เป็นแหล่งข่าวสารที่ได้รับความเชื่อถือ และนำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารมากกว่า แหล่งข่าวสารอื่น ถ้าพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถสรุปถึงประสิทธิภาพของแหล่งข่าวสารต่างๆ ได้ดังนี้

หัวหน้างาน

- เป็นผู้ที่ได้รับข่าวสารต่างๆ ที่ถูกต้อง มีข้อมูลและรายละเอียดชัดเจนก่อนผู้อื่น
- ทำให้รู้ข่าวสารรวดเร็ว ถูกต้อง
- เชื่อถือได้
- มีการกลั่นกรองข้อมูลก่อนนำมาออกถุกน้อง
- ถ้ามีอะไรสงสัย สามารถถาม ได้ทันที เพื่อขอคำอธิบาย

หนังสือเวียน

- เป็นแหล่งข่าวสารที่เป็นทางการ
- เป็นลายลักษณ์อักษร
- นำเชื่อถือ เพราะว่ามันผ่านการพิจารณาถกกันกรองแล้ว
- มีข้อความละเอียดชัดเจน
- ทราบแหล่งที่มาอย่างแน่ชัด
- สามารถนำมาอ้างอิง ได้เมื่อมีปัญหาหรือข้อสงสัย

บอร์ดประกาศข่าวสารของบริษัท

- เป็นแหล่งข่าวสารที่เป็นทางการ
- ได้รับการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารแล้ว จึงนำออกมาเผยแพร่
- ให้ข้อมูลที่ละเอียดชัดเจน
- ระบุเรื่องราวต่างๆ เป็นประเด็น
- เข้าใจง่าย
- สามารถติดตามข่าวสาร ได้ง่าย และสะดวกทุกเวลา

ในเรื่องแหล่งข่าวสารนี้ เพื่อนร่วมงาน เป็นแหล่งข่าวสารที่ได้รับการจัดอันดับของการได้รับข่าวสาร บ่อยที่สุด (อันดับ 4) บ่อยปานกลาง (อันดับ 4) ไม่บ่อยนัก (อันดับ 3) แต่ไม่ได้รับเลือกให้เป็นแหล่งข่าวสารที่ให้ข่าวสารได้อย่างถูกต้อง (ดูตารางที่ 8-9)

ส่วนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในเรื่องของแหล่งข่าวสารที่ผู้บริหารคิดว่าพนักงานได้รับข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับบริษัท และเชื่อว่าเป็นแหล่งข่าวสารที่ให้ข่าวสารถูกต้อง นำเชื่อถือ ได้รับคำตอบดังนี้

แหล่งข่าวสารที่พนักงานได้รับข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับบริษัท และให้ความเชื่อถือในแหล่งข่าวสารนั้น คือ

1. หัวหน้างาน
2. หนังสือเวียน
3. บอร์ดประกาศข่าวสาร
4. เพื่อนร่วมงาน

ซึ่ง 3 อันดับแรกจะเห็นได้ว่าตรงกับที่พนักงานได้ตอบในแบบสอบถาม สำหรับเหตุผลของการที่ระบุแหล่งข่าวสารใน 3 อันดับแรกนั้น สามารถให้ข่าวสารได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ เป็นไปตามข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม แต่ยังมีรายละเอียดปลีกย่อยในส่วนของหนังสือเวียน คือ ผู้บริหารมีความคิดว่า ถ้าพนักงานอ่านหนังสือเวียนแล้วไม่เข้าใจ หรือตีความหมายผิดไปจากความต้องการที่แท้จริงของการส่งสารนั้น อาจก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ ดังนั้น การเผยแพร่ข่าวสารโดยใช้หนังสือเวียนจึงควร

- ใช้ข้อความหรือประโยคที่ง่ายแก่การเข้าใจ
- ไม่ใช่ประโยคที่ซับซ้อนมากเกินไป หรือตีความได้หลายแง่มุม
- ถ้าหากผู้บริหารทราบว่าพนักงานเกิดความเข้าใจผิดจากการรับสารนั้นๆ ผู้บริหารจะต้องรีบแก้ไข และทำความเข้าใจกับพนักงานให้เร็วที่สุด เพื่อไม่ให้ปัญหานั้นลุกลามมากขึ้น

ในเรื่องการใช้ภาษาใน อัมพิกา ไกรฤทธิ ได้เขียนไว้ใน การติดต่อสื่อสารในระบบ องค์การว่า การสื่อสารแบบบันทึกข้อความ ควรใช้ภาษาง่ายๆ ไม่ซับซ้อน ชัดเจน กระชับรัด ข้อความที่ชาวควรแบ่งชั้นตอนให้สั้นและเข้าใจง่าย ผู้จัดการทุกคนต้องแน่ใจว่าข้อความที่ประกาศ นั้น พนักงานเข้าใจ ไม่สับสนในเรื่องภาษา และข้อความได้เนื้อหาตรงเป้าหมาย ไม่ยาวจนเกินไป หรือสั้นจนยากที่จะเข้าใจ (อัมพิกา ไกรฤทธิ 2532 : 201)

ทางด้านเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าแม้จะเป็นแหล่งข่าวสารที่ พนักงานได้รับข่าวสาร และชอบแหล่งข่าวสารนี้ เพราะความเป็นกันเอง รวมทั้งความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกัน แต่ก็ไม่ได้เป็นแหล่งข่าวสารที่น่าเชื่อถือสำหรับพนักงาน เพราะว่า

- ข่าวสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารจะมีทั้งข่าวที่เป็นจริงและไม่เป็นจริง
- ข่าวที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานอาจเป็นข่าวที่คิดกัน ไปเอง

ในเรื่องนี้ผู้บริหารได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หากพนักงานมีความสงสัยในข่าวสารที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน ก็สามารถสอบถาม หรือตรวจสอบข้อเท็จจริงจากแหล่งข่าวสารที่เชื่อถือได้ คือ หัวหน้างาน หรือหนังสือเวียน แต่ถ้าพนักงานได้รับข่าวสารแล้วไม่หาข้อเท็จจริง ก็อาจทำให้เกิดปัญหาต่างๆที่เกิดจากการได้รับข่าวสารที่บิดเบือนอาจขยายต่อไปในวงกว้างได้ ดังนั้น องค์การจึงควรระมัดระวังการเผยแพร่ข่าวสารจากแหล่งข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น เพื่อนร่วมงานด้วย

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ชั้นตอนที่ 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง แหล่งข่าวสารต่างๆภายในองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน ปรากฏว่า การที่พนักงานได้รับ ข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น กลับทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง ซึ่ง สอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารที่ว่า การรับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานนั้น ข่าวสารที่ได้รับอาจเป็น ข่าวที่เป็นจริงและไม่จริง หรือเป็นข่าวที่คิดกัน ไปเอง ซึ่งข่าวสารเหล่านี้ หากพนักงานได้รับมากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานลดลง

การที่พนักงานได้รับข่าวสารที่บิดเบือนจากความจริงนี้ จะมีวิธีที่จะป้องกันความ บิดเบือนในการสื่อสาร ก็คือ ต้องให้ข่าวสารแก่พนักงานก่อนที่พนักงานจะได้รับฟังข่าวลือ ซึ่งจะ ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อข่าวสารนั้น (อัมพิกา ไกรฤทธิ 2532 : 200)

2.2 การตั้งงานหรือติดต่อสื่อสารของหัวหน้างาน พนักงานในองค์กรได้รับการตั้งงานหรือติดต่อสื่อสารจากหัวหน้างาน บ่อยที่สุดอันดับ 1 คือ เดินมาตั้งงานด้วยตนเอง อันดับ 2 คือ เรียกประชุม อันดับ 3 คือ เรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว (ดูตารางที่ 10)

สำหรับวิธีการตั้งงานหรือติดต่อสื่อสารที่ผู้ตอบแบบสอบถามชอบมากที่สุด คือ เดินมาตั้งงานด้วยตนเอง รองลงมาคือ เรียกประชุม และอันดับ 3 คือ การเรียกคุยเป็นการส่วนตัว (ดูตารางที่ 11) ซึ่งเป็นอันดับที่ตรงกับความถี่ในการใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร เหตุผลของความถี่ที่ชอบ 3 วิธีดังกล่าวมีดังนี้

การเดินมาตั้งงานด้วยตนเอง

- เป็นวิธีการที่เป็นกันเอง
- ได้พูดคุยกัน
- สามารถซักถามได้ถ้าไม่เข้าใจ
- ทำให้ทำงานได้ถูกต้องตามที่ต้องการ
- รวดเร็ว ไม่ต้องผ่านบุคคลอื่น ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อนได้
- ทำให้รู้สึกว่างานนั้นสำคัญ ต้องตั้งใจทำให้ดี

การประชุม

- เป็นวิธีที่เป็นทางการ
- สามารถรับรู้ข่าวสารได้โดยตรงจากผู้บริหาร
- รับข่าวสารได้พร้อมๆกันทุกคน
- สามารถซักถามได้ถ้าไม่เข้าใจ
- ช่วยกันวางแผนหรือตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้
- มีเวลาในการพูดคุยมาก

เรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว

- เป็นการให้ความสำคัญต่อผู้รับคำสั่ง
- ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง
- สามารถซักถามได้ถ้าสงสัย
- แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่
- คุยเรื่องที่เป็นความลับได้

ในเรื่องวิธีการตั้งงานหรือติดต่อสื่อสารนี้ การตั้งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน เป็นวิธีการที่ใช้งบประมาณระดับสาม ในอันดับที่ 1 แต่ไม่ได้รับเลือกให้เป็นวิธีการที่หัวหน้างานใช้ตั้งงานหรือติดต่อสื่อสาร ที่ผู้ตอบแบบสอบถามชอบมากที่สุด (ดูตารางที่ 11)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในเรื่องของการตั้งงาน หรือการติดต่อสื่อสารกับ ผู้ได้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. การประชุม
2. เรียกพนักงานมาคุย
3. เดินไปตั้งงาน
4. ใช้โทรศัพท์
5. เขียนบันทึกตั้งงาน

วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ชอบ คือ การประชุม เหตุผลก็คือ

- สามารถสื่อสารได้เป็นกลุ่มใหญ่
- สามารถทำความเข้าใจพร้อมๆกันในหลายส่วนงานได้ในโอกาสเดียวกัน
- สามารถเสนอความคิดเห็นได้
- ร่วมกันตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
- มีเวลาในการอธิบายรายละเอียด และสอบถามความเข้าใจ

ส่วนการเรียกมาคุย เหตุผลที่ชอบคือ

- จะใช้ได้ดีในกรณีฉุกเฉินต้องการคำปรึกษา
- กรณีที่เป็นเรื่องด่วนหรือส่วนตัวจะพูดได้สะดวกใจ
- เป็นการสื่อสารสองทาง
- อธิบายรายละเอียดต่างๆ ได้มาก
- มีโอกาสซักถามข้อข้องใจได้

เป็นที่น่าสังเกตว่า พนักงานได้ตอบแบบสอบถามว่าผู้บังคับบัญชาได้สั่งงานโดยผ่านเพื่อนร่วมงาน แต่การสัมภาษณ์ผู้บริหารไม่ได้ใช้วิธีนี้ในการสั่งงาน ทั้งนี้เป็นเพราะในทัศนะของผู้บริหารไม่ได้คิดว่า การให้เพื่อนร่วมงานของพนักงานไปแจ้งข่าวสารต่างๆแก่พนักงานแทนตัวผู้บังคับบัญชาเป็นการสั่งงาน แต่เป็นการฝากข่าวสารหรือใช้เพื่อนร่วมงานเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ในการแจ้งข่าวสารต่างๆให้พนักงานทราบเท่านั้น เช่น ผู้บังคับบัญชาอาจต้องการสั่งงานหรือสอบถามรายละเอียดในสิ่งใด แต่ไม่สามารถพบพนักงานในขณะนั้นได้ จึงบอกเพื่อนร่วมงานของพนักงานคนนั้นไว้ว่าผู้บังคับบัญชาต้องการอะไร หรือให้ไปพบที่ไหน

2.3 วิธีแก้ปัญหาเมื่อหัวหน้าสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ วิธีการแก้ปัญหาที่ใช้บ่อยที่สุด อันดับ 1 คือ เดินไปถามหัวหน้าโดยตรง อันดับ 2 คือ ศึกษาข้อมูลหรือรายละเอียดด้วยตัวเอง อันดับ 3 คือ โทรศัพท์ไปถามหัวหน้า (ดูตารางที่ 12)

2.4 วิธีปฏิบัติเมื่อได้รับข่าวสารที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจหัวหน้างาน การเกิดความไม่เข้าใจหัวหน้างาน ผู้ตอบแบบสอบถามได้เกิดความไม่เข้าใจบางครั้งบางคราว สูงที่สุด รองลงมาคือนานๆ ครั้ง และเกิดเป็นประจำ เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนผู้ที่ไม่เคยได้รับข่าวสารที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจหัวหน้างานเลยมี 91 คน (ดูตารางที่ 13)

วิธีปฏิบัติเมื่อได้รับข่าวสารที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจหัวหน้างาน วิธีที่ใช้มากที่สุด คือ การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ (ดูตารางที่ 14)

เป็นที่น่าสังเกตว่า การรับข่าวสารจากแหล่งข่าวสาร และวิธีการสั่งงานหรือติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานที่เป็นเพื่อนร่วมงาน แม้จะไม่ได้รับเลือกให้เป็นแหล่งข่าวสารที่ถูกต้องที่สุด และเป็นวิธีการสั่งงานที่ชอบมากที่สุดก็ตาม (ดูตารางที่ 9 และ 11) แต่ในยามที่มีปัญหาโดยเฉพาะกับหัวหน้างาน พนักงานก็ยังมาปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในส่วนของผู้บริหาร ได้มีความคิดเห็นว่าถ้าผู้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจผิด จะมีวิธีแก้ไขและป้องกันไม่ให้เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นอีก ดังนี้

1. จะเรียกพนักงานมาคุยเพื่อค้นหาสาเหตุของการเข้าใจผิด โดยต้องดูว่าสาเหตุ นั้นมาจากเรื่องใด แล้วแก้ไขตรงจุด รวมทั้งหาวิธีป้องกันไม่ให้เหตุการณ์เดิมเกิดขึ้นอีก และต้อง คอชระวังว่าจะมีปัญหาใดที่คล้ายกันเกิดขึ้นบ้างหรือไม่ จะได้รับแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ ได้

2. ต้องดูว่าเหตุการณ์เข้าใจผิดนั้นมากน้อยแค่ไหน เกี่ยวกับงานหรือไม่ ถ้ารุนแรง และเกี่ยวกับงานต้องหาต้นเหตุว่ามาจากอะไร ถ้าเป็นการเข้าใจผิด หรือได้ข้อมูลมาอย่างไม่ถูกต้อง ก็จะอธิบายให้ลูกน้องเข้าใจ และจะเปิดโอกาสให้เข้ามาพูดคุยซักถาม ในกรณีที่ไม่แน่ใจสิ่งใด

3. เพิ่มการสื่อสารแบบ 2 ทางมากขึ้น เปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้าถึงได้ง่ายและ บ่อยขึ้น และหัวหน้าต้องทำตัวให้คิดเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง

4. เรียกลูกน้องมาสอบถามถึงเรื่องที่เกิดขึ้นว่าเข้าใจผิดในเรื่องใด รวมทั้งหัวหน้า จะต้องปฏิบัติตัวให้ชัดเจน มีการตัดสินใจที่แน่นอน ไม่ลังเล มีเหตุผลและข้อมูลในการอธิบายอย่าง ชัดเจนเสมอ

2.5 การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติ และความรู้สึคนึกคิด ดังต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 15)

- หัวหน้าไม่ได้พูดหรือสั่งงานอย่างคลุมเครือ
- การตอบคำถามของหัวหน้าจะชัดเจนและตรงประเด็น
- ลูกน้องสามารถพูดคุยกับหัวหน้าได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน
- หัวหน้าไม่ได้สั่งงานที่ลูกน้อง ไม่สามารถปฏิบัติได้
- การออกคำสั่งของหัวหน้า จะมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานด้วย
- พนักงานจะรู้สึกสบายใจที่ได้พูดคุยกับหัวหน้า
- การพูดหรือการแสดงออกของหัวหน้าไม่ได้ขัดแย้งกัน
- พนักงานสามารถขอคำปรึกษาในเรื่องงานจากหัวหน้าได้
- เมื่อมีปัญหาหรือความไม่เข้าใจต่างๆ หัวหน้าสามารถแก้ไขได้

โดยสรุป การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถือได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง มีความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยแก้ไขในกรณีที่มีปัญหาหรือสถานการณ์ไม่คิดต่างๆเกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีรายละเอียดดังนี้

1. อินดีให้พนักงานเข้าพบเพื่อพูดคุยและปรึกษาปัญหาในทุกเรื่องได้ ต้องการให้ลูกน้องมี feedback กลับมาสู่หัวหน้างานในทุกเรื่อง แม้จะเป็นเรื่องที่ไม่สามารถทำได้สำเร็จตามเป้าหมายก็ตาม

2. การพูดคุยในเรื่องส่วนตัว หากลูกน้องอินดีที่จะเปิดเผยและมาขอคำปรึกษาก็พร้อมที่จะให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือ ซึ่งที่พบส่วนใหญ่ก็จะมีเข้ามาคุยเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเรื่องงานและส่วนตัว เพราะบางปัญหาเกิดขึ้นมาซ้อนกัน

3. การพูดคุยกับลูกน้องจะมีลักษณะของความเป็นกันเองเหมือนเป็นเพื่อน หรือพี่น้อง และจะพูดคุยกันได้ตลอด ทุกเวลา ตามความสะดวกและลูกน้องพร้อม

3. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

3.1 ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป พนักงานมีโอกาสได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย และกิจกรรมต่างๆของบริษัทเป็นอย่างดี (ดูตารางที่ 16)

3.2 บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร พนักงานจะรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานเมื่อได้ทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อบริษัท และข่าวสารที่ได้รับเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของพนักงาน (ดูตารางที่ 17)

3.3 การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน พนักงานมีโอกาสที่จะติดต่อกับเพื่อนต่างแผนก และสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนพนักงานเป็นไปด้วยดี มีความสามัคคีกัน (ดูตารางที่ 18)

3.4 คุณภาพของสื่อที่ใช้ในองค์กร สื่อสิ่งพิมพ์และประกาศขององค์กรเป็นประโยชน์และได้รับความสนใจจากพนักงาน ส่วนประกาศจากเสียงตามสายรับฟังได้ไม่ชัดเจน (ดูตารางที่ 19)

3.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานมีความคิดเห็นว่าหัวหน้าพร้อมที่จะรับฟังเรื่องราวต่างๆ และพร้อมที่จะให้ข้อเสนอแนะกับแนวทางในการแก้ไขปัญหารวมทั้งได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน (ดูตารางที่ 20)

3.6 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ที่สามารถให้คำแนะนำได้ พนักงานจะทำตามคำสั่งและคำแนะนำของหัวหน้างาน รวมทั้งมีการรายงานความคืบหน้าให้หัวหน้างานทราบเสมอ ในขณะที่เดียวกันพนักงานก็จะได้รับการประเมินผล และข้อเสนอแนะจากหัวหน้างานด้วย (ดูตารางที่ 21)

ในด้านความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารมีความคิดเห็นดังนี้

บางท่านเห็นว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีการให้ข่าวสารแก่พนักงานอย่างเพียงพอแล้ว เพราะว่าบริษัทใช้ระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสม

บางท่านมีความเห็นว่ายังไม่เพียงพอ ในด้านความสม่ำเสมอและความแพร่กระจายของข่าวสาร และพนักงานส่วนใหญ่ใช้เวลาในบริษัท ทำงานด้านการผลิตเกือบตลอดเวลา การรับข่าวสารจึงมีโอกาสเป็นไปได้น้อย นอกจากเวลาพัก หรือนอกเวลางานเท่านั้น ซึ่งพนักงานไม่มีเวลามากพอที่จะรับข่าวสารทั้งหมดได้

สำหรับสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ผู้บริหารมีความคิดเห็น ดังนี้ ในองค์กรมีสื่อที่ใช้อยู่แล้วหลายประเภท ซึ่งเพียงพอต่อการเผยแพร่ข่าวสาร เช่น หนังสือเวียน ป้ายประกาศ บอร์ดประกาศข่าวสาร วารสารประจำเดือน ประกาศจากเสียงตามสาย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ป้ายไฟคอมพิวเตอร์) สื่อที่ใช้ได้ดีคือ หนังสือเวียน ป้ายประกาศ และบอร์ดประกาศข่าวสาร แต่ที่ควรจะปรับปรุงคือ ประกาศเสียงตามสาย เนื่องจากไม่สามารถรับฟังได้ดีเท่าที่ควร บางแห่งได้ยินชัด บางแห่งไม่ได้ยิน รวมทั้งไม่สามารถควบคุมการปรับความดังของเสียงได้

ส่วนป้ายไฟคอมพิวเตอร์ ควรจะปรับปรุงให้น่าสนใจมากกว่านี้ สำหรับวารสาร ใช้เผยแพร่ข่าวสารได้ดี แต่ยังเป็นข้อมูลที่ต้องการความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร วารสารก็จะใช้เผยแพร่ข่าวสารได้ไม่ดีเท่าที่ควร การใช้สื่อจะได้ผลหรือไม่ ควรคำนึงถึงข่าวสารที่จะส่งออกไปยังผู้รับสารว่า ข่าวสารนั้นๆเหมาะสมกับสื่อประเภทใด มีประสิทธิภาพในการส่งสารมากเพียงใด

สื่อที่ใช้ได้ดีและไม่ควรมองข้าม คือ การสื่อสารด้วยวาจา เพราะเป็นการสื่อสารสองทาง ที่น่าจะให้ความสำคัญให้มากขึ้น

มีผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะในเรื่องสื่อนี้ว่า ควรจัดพื้นที่สำหรับพักผ่อนของพนักงานเพิ่มขึ้น และใช้พื้นที่นั้นให้เป็นประโยชน์ในการเผยแพร่ข่าวสาร เช่น ตั้งบอร์ดประกาศข่าวสาร เพื่อให้พนักงานรับทราบข่าวสารได้ในเวลาพักจากการทำงาน หรือบนรถรับ-ส่งพนักงานของบริษัท ซึ่งพนักงานใช้เดินทางไป-กลับทุกวัน หากใช้สื่อเสียงตามสาย (เทปบันทึกเสียง) เปิดให้พนักงานฟังก็คงจะมีประโยชน์

สิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ปรับปรุงคือ อยากให้มีการใช้วิธีการติดต่อสื่อสารจากผู้ได้บังคับบัญชาถึงผู้บังคับบัญชา โดยให้อาสาผู้ได้บังคับบัญชาในการให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะโดยเสนอต่อผู้บริหารโดยตรง ไม่ต้องผ่านบุคคลอื่น รวมทั้งควรมีการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายและนโยบายต่างๆ ให้มากและชัดเจนขึ้น รวมทั้งข่าวสารเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน

สำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับจากพนักงาน หัวหน้าได้รับความร่วมมือดี ยกเว้นที่จะเป็นปัญหาก็คือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ รายละเอียดของเนื้องาน หากมีปัญหาด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ก็จะมีการเรียกถุกลงมาถามถึงสาเหตุ หรือเหตุผล เพื่อทำความเข้าใจกัน และต้องติดตามผลว่าแก้ไขแล้วเป็นอย่างไร

4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4.1 ความสำเร็จของงาน พนักงานพอใจในงานและผลสำเร็จของงาน แต่งานที่ท่าก็มีปัญหาและอุปสรรคที่ต้องแก้ไขบ่อย (คูตารางที่ 22)

4.2 การได้รับการยอมรับนับถือ พนักงานได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และได้รับการยกย่องชื่นชมกับผลการปฏิบัติงาน (คูตารางที่ 23)

4.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ งานที่ทำไม่จำเจ ซ้ำซาก และพนักงานคิดว่างานที่ท่าเหมาะสมกับความสามารถแล้วจึงยังไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนลักษณะงานในตอนนี้ (คูตารางที่ 24)

4.4 ความรับผิดชอบ งานที่พนักงานทำไม่มากเกินไปกว่าความสามารถที่จะทำได้ และไม่ได้รับผิดชอบงานมากกว่าตำแหน่งและอำนาจที่มีอยู่ รวมทั้งได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน (คูตารางที่ 25)

4.5 ความก้าวหน้าในงาน พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม และงานที่ท่าก็เปิดโอกาสให้เช่นกัน รวมทั้งได้มีโอกาสในการศึกษาหรือฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (คูตารางที่ 26)

4.6 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร บริษัทมีนโยบายในการบริหารงานที่ดี แม้ว่าการท่าจะมีขึ้นค่อนข้างมาก แต่ได้จัดไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ (คูตารางที่ 27)

4.7 สภาพการทำงาน พนักงานมีความพอใจในสถานที่ทำงาน ซึ่งมีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานที่ทันสมัย รวมทั้งเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่ายในสภาพแวดล้อมของการทำงาน (คูตารางที่ 28)

4.8 เงินเดือน และผลตอบแทน พนักงานมีความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ และไม่รู้สึกว่าต้องทำงานหนักเกินผลตอบแทน (คูตารางที่ 29)

4.9 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร มีน้ำใจ เข้ากันได้ดี และมีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กันตามโอกาสอันควร (ดูตารางที่ 30)

4.10 ความมั่นคงในงาน ตั้งคมให้การยอมรับกับการทำงานของพนักงาน และรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมั่นใจในความมั่นคงขององค์กร (ดูตารางที่ 31)

ในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความคิดเห็น ดังนี้

1. ส่วนใหญ่พอใจกับผลการทำงานของลูกน้อง มีปัญหาที่ต้องแก้ไขเฉพาะเรื่อง รายละเอียดปลีกย่อยเท่านั้น ซึ่งก็จะเรียกมาคุย และปรับแผนการทำงานใหม่ ในบางครั้งก็จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหา ที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งถ้าเป็นสิ่งที่ดีก็จะอนุญาตให้ทำตามที่เสนอมา แต่ถ้าไม่ถูกต้องหรือไม่มั่นใจว่าจะแก้ปัญหานั้นๆ ให้ดีขึ้น ก็จะให้แนวทางหรือหาวิธีการดำเนินการให้ใหม่

2. ปัญหาจากการทำงาน ถ้าเกิดจากความไม่รู้ ขาดประสบการณ์หรือเกิดความไม่เข้าใจ (ทัศนคติไม่ดี) ก็จะต้องแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้นก่อน แล้วจึงจะแก้ปัญหากจากการทำงานต่อไป

3. ทางด้านการยอมรับนับถือที่จะได้จากลูกน้องนั้น หัวหน้าต้องทำตัวเป็นหัวหน้าที่ดี คิดดี ทำดี เป็นตัวอย่างที่ดี หนักแน่น ไม่ใช่อารมณ์ ตั้งใจทำงาน มีระเบียบวินัย ให้คุณโทษแก่ลูกน้องอย่างยุติธรรม สามารถประสานงานให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันได้ มีความคิดริเริ่ม ต้องส่งเสริม และให้โอกาสลูกน้องในการพัฒนาตนเอง มีทัศนคติที่ดี ไร้วางใจคน

4. อุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารคือ การไม่ทราบนโยบายที่แน่ชัด และไม่รู้แนวทางในการดำเนินนโยบายขององค์กรอย่างแท้จริง ลักษณะงานที่คลุมเครือ การขาดบุคลากรที่ดี มีความสามารถ การมีงานในความรับผิดชอบมากเกินไป และความขาดแคลนในวัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบในการทำงาน รวมถึงนโยบายระดับสูงที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้มีปัญหาในการจัดการระดับรองลงมา

5. การวางแผนในการทำงาน จะต้องรู้เป้าหมาย กำหนดแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้น รวบรวมข้อมูล นำเสนอต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนการดำเนินการ เมื่อมีการดำเนินการตามแผนงานแล้ว ก็จะต้องมีการประเมินผลการทำงานว่าเป็นไปในแนวทางที่วางไว้หรือไม่

6. ในการทำงานลูกน้องสามารถช่วยแบ่งเบาภาระของหัวหน้าได้ โดยที่หัวหน้าจะต้องเตรียมความพร้อมให้กับลูกน้องก่อนในขั้นต้น และค่อยๆ ได้รับความรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นตามความเหมาะสมและความสามารถ โดยมีการติดตามและให้คำแนะนำแก่ลูกน้องอยู่เสมอ ในการกระจายงานให้ลูกน้องนี้ จะมีผลดีมากเพราะเป็นการกระจายความรับผิดชอบ และปริมาณงานออกไปได้ แต่ก็ต้องพิจารณาให้ดี ทั้งนี้เพราะลูกน้องบางคนก็ไม่มีความสามารถที่จะรับภาระหรือรับผิดชอบกับงานในบางประเภทได้

7. การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้ลูกน้อง จะพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐานของบริษัท แต่ยังมีรายละเอียดปลีกย่อยอีก เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติ เป็นตัวอย่างที่ดี เสียสละ ตรงเวลา สุจริต ไม่ละเลยปัญหา มีความสามารถในการประสานงาน มีวุฒิภาวะที่ดี มีความตั้งใจจริง และสามารถรับผิดชอบงานได้มากขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

8. การกำหนดแนวทางในการทำงานจากนโยบาย หรือแผนการดำเนินงานขององค์กร จะทำโดยนำนโยบายและแผนงานมาวางแผนให้ใช้ในทางปฏิบัติได้ โดยมีการแก้ไข และประเมินผลการทำงานเป็นระยะ รวมทั้งจะต้องชี้แจงให้ลูกน้องได้ทราบถึงนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน

9. สภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัทในปัจจุบัน น่าพอใจ แต่มีบางอย่างที่ต้องแก้ไขปรับปรุง เช่น สภาพอากาศบางที่จะร้อนเกินไป การมีพื้นที่ใช้สอยบางส่วนน้อย ไม่มีการแยกสัดส่วนของพื้นที่สูบบุหรี่และไม่สูบบุหรี่หรือออกจากกันอย่างเด็ดขาด

10. ผลตอบแทนของพนักงาน ส่วนใหญ่เห็นว่าดีและเหมาะสมแล้ว แต่มีบางสิ่งที่ยังอยากให้พิจารณาคือ อัตราเงินเดือนสำหรับบางตำแหน่งงานน้อยไป จึงทำให้ไม่ได้คนที่มีคุณภาพดีเท่าที่ควรในการทำงาน และควรเพิ่มโอกาสในเรื่องการให้ความรู้ หรือเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อมาตรฐานการทำงานที่ดีขึ้น

11. กิจกรรมต่างๆขององค์การ บางส่วนเห็นว่าดีแล้ว แต่บางส่วนยังรู้สึกว่่าน้อยไป และต้องการให้มีกิจกรรมที่ต่อเนื่องมากกว่านี้ เช่น กิจกรรมการสอนภาษาต่างประเทศต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน กิจกรรม 5 ศ และความปลอดภัย กิจกรรมกีฬา การเลี้ยงสังสรรค์ รวมทั้งจัดกิจกรรมที่มีเป้าหมายให้พนักงานในองค์การ ได้มีส่วนร่วมมากขึ้นกว่าเดิม

12. ความคิดเห็นถึงสิ่งทีควรจะให้คอบแทนกันระหว่างองค์การกับพนักงาน คือ องค์การควรให้ความมั่นคง สะดวกสบาย ภาคภูมิใจ ให้ความยุติธรรม รวมทั้งต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าพนักงานเป็นของเรา และพนักงานก็จะต้องคิดว่าองค์การเป็นของเรา ต้องช่วยสร้างสรรค์ และพัฒนาองค์การต่อไป สิ่งหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามก็คือ องค์การต้องสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และต้องร่วมรักษาสภาพแวดล้อมเพื่อส่วนรวมด้วย

5. ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ดังต่อไปนี้ คือ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน JCC (คณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม) การประชุม หนังสือเวียน บอร์ดประกาศข่าวสาร วารสารประจำเดือน ประกาศจากเสียงตามสาย มีเพียงช่องทางการติดต่อสื่อสารประเภทเดีวเท่านั้น คือ เพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ทีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 (ดูตารางที่ 39)

6. พฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

6.1 พนักงานได้รับข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับบริษัท จากหัวหน้างานบ่่อยทีสุด เป็นอันดับ 1 และให้ความเชื่อถือว่าเป็นแหล่งข่าวสารที่ให้ข่าวสาร ได้อย่างถูกต้องมากที่สุด เป็นอันดับ 3 (ดูตารางที่ 8-9) ซึ่งในเรื่องนี้ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทก็มีความคิดเห็นเช่นเดีวกันกับพนักงาน

6.2 หัวหน้าจะเดินเข้ามาตั้งงานกับถูกน้องด้วยตัวเองบ่่อยทีสุด และเป็นวิธีการทีถูกน้องชอบมากที่สุด (ดูตารางที่ 10-11) ซึ่งผู้บริหารของกลุ่มบริษัทก็ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ใช้วิธีนี้ในการติดต่อสื่อสารหรือตั้งงานกับถูกน้องเช่นกัน

6.3 ลูกน้องจะเดินไปตามหัวหน้าโดยตรงเมื่อหัวหน้าสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ บ่อยที่สุด เป็นอันดับ 1 (ดูตารางที่ 12)

6.4 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสรุปได้ดังนี้ (ดูตารางที่ 15)

หัวหน้าจะพูดหรือสั่งงานอย่างชัดเจน มีข้อมูลในการตอบคำถามที่ตรงประเด็น ลูกน้องสามารถพูดคุยกับหัวหน้าได้ทุกเรื่อง หัวหน้าไม่สั่งงานที่ลูกน้องไม่สามารถทำได้ และยอมรับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากลูกน้อง ลูกน้องมีความสบายใจที่ได้พูดคุยกับหัวหน้า และสามารถเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษาแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวกับงานได้ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ หัวหน้าสามารถแก้ไขเหตุการณ์นั้นๆ ให้ดีขึ้นได้

7. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงาน

การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างานมากขึ้น จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น (ดูตารางที่ 35)

8. ระดับของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ในเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนี้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงว่า เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ก็จะมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น (ดูตารางที่ 42)

9. ปัจจัยที่ทำให้ข่าวสารต่างๆที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ปัจจัยที่จะทำให้ข่าวสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ก็คือ ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยแหล่งข่าวสารที่เป็น เพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 05 แสดงว่า พนักงานที่ได้รับข่าวสารจากช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็น เพื่อนร่วมงานมากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานลดลง ส่วนแหล่งข่าวสารอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (ดูตารางที่ 39)

ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ใช้เพื่อการสั่งงานหรือติดต่อสื่อสารของหัวหน้างาน ไม่มีช่องทางใดที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (ดูตารางที่ 40)

ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ใช้เพื่อแก้ปัญหากรณีที่หัวหน้าสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ โดยวิธีการให้เพื่อนถามหัวหน้าแทน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ส่วนวิธีการอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (ดูตารางที่ 41)

10. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับความแตกต่างด้านเพศ อายุ และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท

จากตารางที่ 32-34 แสดงให้เห็นว่า ความแตกต่างทางด้านเพศ และอายุ ไม่ได้ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน แต่ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มีผลทำให้ความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

11. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ได้รับจากการแสดงความคิดเห็นของ
ผู้บริหารและพนักงาน

ผู้บริหารขององค์การ ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายใน
องค์การไว้ดังนี้

1. องค์การมักมีปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในบ่อยครั้ง ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการได้รับข่าวสารจากแหล่งข่าวสารที่ขาดความน่าเชื่อถือ การตีความหมายของสาร
ต่างกัน หรือไม่เข้าใจในสารที่ได้รับ และไม่ตรวจสอบความถูกต้องกับแหล่งที่มาของข่าวสารนั้น
ดังนั้น นอกจากสื่อที่ใช้เผยแพร่ข่าวสารแล้ว วิธีการนำเสนอ ผู้ส่งสาร หรือทัศนคติของคนในองค์
การก็เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสื่อสารที่ดีต้องเป็นแบบ การสื่อสารสองทาง ในบริษัทมีปัญหาจุดนี้
พอสมควร ข้อบกพร่องในจุดนี้อาจทำให้เกิดปัญหาอื่นๆตามมาได้มาก เพราะฉะนั้นผู้บริหารระดับ
สูง ต้องยอมรับความคิดเห็นในเรื่องนี้ด้วย

3. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ยังมีข้อบกพร่องที่
ต้องแก้ไขอยู่คือ การไม่ได้ใช้สื่อประเภทต่างๆอย่างเต็มประสิทธิภาพ และการพัฒนาระบบการ
สื่อสารสองทาง ทั้งที่เป็นทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

พนักงานขององค์การ ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายใน
องค์การไว้ดังนี้

1. ต้องการการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว เพื่อความรวดเร็วในการเผยแพร่ข่าวสาร
2. มีการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างานในการปรึกษาปัญหา และแสดงความคิดเห็น
ในเรื่องต่างๆได้

3. ควรให้มีการประชุมทุกครั้งก่อนเข้าทำงาน เพื่อแสดงความคิดเห็นและรายงาน
ความคืบหน้าในการทำงาน

4. ควรเพิ่มกิจกรรมต่างๆภายในองค์การให้มากขึ้น เพื่อจะได้ให้พนักงานในองค์การมีโอกาสได้สร้างความคุ้นเคยกัน
5. หัวหน้างานต้องติดต่อกับลูกน้องด้วยความจริงใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว
6. ต้องเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. ควรเรียกประชุมพร้อมกันในการแจ้งข่าวสารที่เป็นเรื่องใหญ่ และสำคัญ ไม่ใช่นอกทีละคน เพราะอาจทำให้ข่าวสารคลาดเคลื่อนได้
8. มีการนำตัวอย่างประกอบการอธิบายเรื่องราวต่างๆ ที่อาจเข้าใจยาก
9. ใช้ระบบการติดต่อสื่อสารสองทาง ทำให้ได้ข้อมูลไม่ผิดพลาด
10. มีการเรียกประชุม เพราะถ้ามีข้อสงสัยจะได้ถามและเสนอข้อคิดเห็นได้
11. ไม่ควรใช้ภาษาที่เข้าใจยาก
12. ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง
13. มีการจัดกิจกรรมระหว่างแผนกเพื่อเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี
14. หากมีปัญหาอะไรต้องชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ไม่เก็บไว้คนเดียว
15. ข่าวสารต่างๆควรติดที่บอร์ดประกาศข่าวสารของแผนก จะได้อ่านได้สะดวก
16. มีการประชุมสม่ำเสมอ

12. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ผลการทดสอบ แสดงให้เห็นว่า ถ้าพนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น (ดูตารางที่ 35)

สมมติฐานที่ 2 การได้รับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน สมมติฐานนี้แบ่งการทดสอบเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การได้รับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับข่าวสารจากแหล่งข่าวสารที่เป็นหัวหน้างาน ผลการทดสอบ แสดงให้เห็นว่า การที่พนักงานได้รับข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น ก็ไม่ได้ทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป (ดูตารางที่ 36)

ขั้นตอนที่ 2 การได้รับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา โดยการตั้งงานหรือติดต่อสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ (คูตารางที่ 37) ผลการทดสอบ แสดงให้เห็นว่า

- แม้ว่าพนักงานจะมีโอกาสได้เข้าไปคุยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาเดินมาตั้งงานด้วยตนเอง ก็ไม่ได้ทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น
- การที่พนักงานได้รับการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาทางโทรศัพท์ และใช้หนังสือหรือจดหมายมากขึ้น ก็ไม่ได้ทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป

ขั้นตอนที่ 3 การได้รับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา เพื่อสอบถามรายละเอียดจากการที่ผู้บังคับบัญชาตั้งงานแล้วไม่เข้าใจ (คูตารางที่ 38) ผลการทดสอบ แสดงให้เห็นว่า

- ถ้าพนักงานไม่เข้าใจในงานที่หัวหน้าตั้งแล้วเข้าไปถามหัวหน้าบ่อยครั้งขึ้น ก็ไม่ได้ทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป
- การที่ได้โทรศัพท์หรือเขียนบันทึกไปถามหัวหน้ามากขึ้น ไม่ได้ทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

สมมติฐานที่ 3 การเลือกใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน สมมติฐานนี้ แบ่งการทดสอบเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารด้วยแหล่งข่าวสารต่างๆภายในองค์กร (คูตารางที่ 39) ผลการทดสอบ แสดงให้เห็นว่า

- แม้ว่าพนักงานจะได้รับข่าวสารจากช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็น หัวหน้างาน การประชุม บอร์ดประกาศข่าวสาร และประกาศจากเสียงตามสายมากขึ้น ก็ไม่ได้ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป
- พนักงานที่ได้รับข่าวสารจากช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็น เพื่อนร่วมงานมากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานลดลง

- พนักงานได้รับข่าวสารจากช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็น JCC (คณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม) หนังสือเวียน วารสารประจำเดือน มากขึ้น ก็ไม่ได้ทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อการสั่งการหรือติดต่อสื่อสารของหัวหน้างาน (ดูตารางที่ 40) ผลการทดสอบ แสดงให้เห็นว่า

- การที่หัวหน้าสั่งงานหรือติดต่อสื่อสารโดยการเรียกเข้าไปคุย เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง และโดยการประชุมมากขึ้น ไม่ได้ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นด้วย

- การที่หัวหน้าสั่งงานหรือติดต่อสื่อสารโดยใช้โทรศัพท์ ใช้หนังสือหรือจดหมาย และสั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานก็ไม่ได้เพิ่มตามไปด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อแก้ปัญหากรณีที่หัวหน้าสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ (ดูตารางที่ 41) ผลการทดสอบ แสดงให้เห็นว่า

- เมื่อหัวหน้าสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ จะเดินไปถามหัวหน้าโดยตรงบ่อยครั้งขึ้น ก็ไม่ได้ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป

- เมื่อหัวหน้าสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ จะโทรศัพท์ไปถาม เขียนบันทึกไปถาม หรือให้เพื่อนร่วมงานอธิบายให้บ่อยครั้งขึ้น ก็ไม่ได้ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นไปด้วย

- เมื่อหัวหน้าสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ จะให้เพื่อนร่วมงานถามหัวหน้าแทนบ่อยครั้งขึ้น จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการทดสอบ แสดงให้เห็นว่า เมื่อมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นไปด้วย

อภิปรายผล

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย) มีวิธีการช่องทาง และแหล่งข่าวสารต่างๆ ในการติดต่อสื่อสารและเสริมสร้างความสัมพันธ์ อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

พนักงานในองค์กร มีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างานมากที่สุด เพราะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ ข่าวสารที่ได้รับถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้ ซึ่งการติดต่อสื่อสารในวิธีนี้มีแนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุน ดังต่อไปนี้

เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างานก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น (Bernard P. Judik Basil S. Georgopoulos and Stanley E. Seashore 1961 : 357-374) หัวหน้าควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ถาม แสดงความคิดเห็นเป็นการ ตอบโต้ได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในที่สุด (Pfifner and Fels 1964 : 149) ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ต้องสื่อความเข้าใจถึงกันด้วยวิธีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันและแก้ความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นในใจให้หมดไป (วิจิตร อาวะกุล 2525 : 213) ความสัมพันธ์หรือการติดต่อระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (อนันต์ชัย คงจันทร์ 2529 : 45)

ในด้านความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นภาพรวมขององค์กร บรรยากาศการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในเกณฑ์มีความพึงพอใจมาก ยกเว้นด้านคุณภาพของสื่อที่ยังมีสื่อบางประเภทต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสื่อเหล่านั้นๆ หรือการเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับข่าวสารรวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ ในเรื่องของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนี้ มีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ภาพรวมขององค์การ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารต่างๆ รวมทั้งนโยบาย และเป้าหมายของบริษัท มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอาวุโสต้องมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์การรู้ว่าองค์การกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องมีการชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์การ (Dave Francis 1987)

สำหรับบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การสื่อสารแบบสองทาง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการติดต่อสื่อสาร (สมยศ นาวิกานต์ มุศิตี ฐมาคม : 468)

ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานในองค์การมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในรูปแบบและวิธีการต่างๆ ถ้าหากว่าผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานทำการติดต่อสื่อสารและรับฟังถึงต่างๆด้วยความจริงใจแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ (สมยศ นาวิกานต์ มุศิตี ฐมาคม : 471) ทิศทางการสื่อสารในองค์การที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง โดยเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่างๆอย่างเปิดเผยเสรี ส่วนการตั้งงานควรใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษรควบคู่กันไป (ระวิทย์ บุญสินสุข 2534 : 135) ซึ่งตรงกับผลการวิจัยที่ปรากฏว่า วิธีการตั้งงานและติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ใช้วิธีการตั้งงานด้วยตัวเอง และใช้วิธีการเขียนบันทึกในการตั้งงาน

การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Burke, Georgopoulos and Willits อ้างใน Michael J. Glauser 1984 : 614) ซึ่งตรงกับผลการวิจัยที่ปรากฏว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการสื่อสารแบบ 2 ทางพนักงานสามารถพูดคุย สอบถาม เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาได้

ส่วนเรื่องช่องทางต่างๆที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารนั้น ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะจะนำมาซึ่งความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างบุคลากร (Goldhaber 1979 : 241-249) การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆภายในองค์การ ผลการวิจัยได้พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการใช้สื่อประเภทนี้ เพราะเป็นแหล่งข่าวสารที่เป็นทางการ มีข้อมูลที่ละเอียด ชัดเจน สามารถทำความเข้าใจกับข่าวสารได้ง่าย

หากองค์การรู้จักใช้สื่ออย่างเหมาะสมกับเรื่องราว ผู้รับและสภาพแวดล้อมก็จะ เป็นประโยชน์แก่องค์การทั้งในระยะยาวและระยะสั้น การใช้สื่อภายในองค์การจะมีส่วนในการ เสริมสร้างขวัญในการทำงาน สร้างความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในหมู่บุคลากร (กริช สิบ สนธิ 2525 : 116-119)

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในข่าวสารที่ ได้รับ ว่าข่าวสารที่ได้รับนั้นสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์การหรือไม่ ถ้า สอดคล้องก็ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (L. Thayer 1968 : 191-193)

สำหรับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน การได้รับการ ขอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายและการบริหาร งานขององค์การ สภาพการทำงาน เงินเดือนและผลตอบแทน มีระดับความพึงพอใจปานกลาง ส่วน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความมั่นคงในงาน มีระดับความพึงพอใจมาก ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

การได้รับการยอมรับนับถือ พนักงานที่ทำงานในองค์การมีความต้องการที่จะได้ รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากผลการปฏิบัติงาน (A.H. Maslow 1954) เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะตั้งใจทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งใจไว้ (C. N. Green 1972 : 31-41)

ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ระหว่างความแตกต่างด้าน เพศ และอายุ แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างทางด้านเพศ และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เพศหญิง หรือเพศชายไม่ได้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการ ทำงานแตกต่างกัน (Miller and Muthard 1965 : 280) ทางด้านอายุ พบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะมี ความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อยในลักษณะของงานอย่างเดียวกัน และความ พึงพอใจในการทำงานจะสูงขึ้นตามอายุของบุคคลที่เพิ่มขึ้น (Shoukry and Otis 1964 : 425)

ซึ่งในเรื่องของอายุนี้ ผลการวิจัยพบว่าผู้ที่มีอายุแตกต่างกัน ไม่ได้ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า พนักงานในกลุ่มบริษัท ส่วนใหญ่มีอายุใกล้เคียงกัน เมื่อความแตกต่างทางด้านอายุมีน้อย จึงทำให้ไม่มีความแตกต่างในด้านความพึงพอใจในการทำงาน และกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ก็มีอายุส่วนใหญ่เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 21-35 ปี (ดูตารางที่ 2)

ส่วนการเปรียบเทียบระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทนั้น ผลปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า เมื่อทำงานอยู่ในองค์การเป็นเวลานาน จะเกิดความรู้สึกผูกพันและยอมรับสภาพความเป็นอยู่ รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่างๆ หรือระเบียบแบบแผนของงานที่ทำงาน ซึ่งต่างจากบุคคลที่ทำงานในระยะเวลาที่สั้นกว่า มักจะไม่เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน ไม่ยอมรับสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผนต่างๆ ระยะเวลาของการทำงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (D. J. Rachman and L. J. Kemp 1964 : 10)

ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ถ้าพนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะพนักงานได้รับข่าวสารและให้ความเชื่อถือในแหล่งข่าวสารที่เป็นหัวหน้างานมากที่สุด รวมทั้งชอบวิธีการที่หัวหน้าใช้สั่งงานหรือติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าโดยตรงมากที่สุด และถ้าหัวหน้าสั่งงานแล้วไม่เข้าใจพนักงานก็จะเข้าไปถามหัวหน้าโดยตรง แสดงให้เห็นว่านอกจากพนักงานจะได้รับการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาในรูปแบบและวิธีการต่างๆแล้ว ยังมีความพึงพอใจในการทำงานอันเกิดจากการได้รับการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาก็ด้วย

การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Joseph David Pincus : 1984) ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์เป็นอย่างมาก (อนันต์รัช คงจันทร์ : 2529) ความพึงพอใจในการทำงานอันเนื่องมาจากการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลย้อนกลับที่พนักงานได้รับจากหัวหน้า ที่เกี่ยวกับการทำงานจัดเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Schmidt W.V., Anderson C. And Clashes T. : 1983)

จากแนวคิดและงานวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผลของการทดสอบสมมติฐานมีข้อมูลที่สนับสนุนให้เกิดความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 แสดงให้เห็นว่าขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ไม่ได้เกิดขึ้นจากการได้รับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้เกิดหรือมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นเพราะว่า การได้รับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาของพนักงานมีอยู่อย่างสม่ำเสมอ เป็นปกติและเป็น การติดต่อสื่อสารที่ถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น การได้รับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาจึงไม่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน แนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนผลการทดสอบนี้ คือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2510 : 218) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญของผู้ได้บังคับบัญชาจะดีขึ้นถ้าพนักงาน ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ มีความมั่นคง ได้ทำงานในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม มีความก้าวหน้า ได้รับความยุติธรรม ได้รับค่าตอบแทนเมื่อทำดี ได้มีโอกาสเสนอแนะ เพื่อแก้ไขสภาพการณ์หรือปรับปรุงงาน

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ไม่เกี่ยวข้องกับการได้รับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา แต่เป็นเพราะเหตุผลต่างๆดังได้กล่าวมา

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็นเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานนี้ เป็นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หรือที่เรียกว่า "Grapevine" เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ฝ่ายบริหารไม่ควรละเลย เพราะการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบนี้บางครั้งข่าวสารอาจถูกบิดเบือน ไปจากข้อเท็จจริง หรือไม่ก็เกิดจากความคิดเห็นหรือทัศนคติส่วนตัวของผู้เผยแพร่ข่าวสารซึ่งอาจไม่ถูกต้องกับความเป็นจริงเสมอไป

ซึ่งในเรื่องนี้ จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานได้รับข่าวสารจากแหล่งข่าวสารที่เป็นเพื่อนร่วมงานไม่บ่อยนัก และเพื่อนร่วมงานไม่ใช่แหล่งข่าวสารที่ให้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องมากที่สุด ส่วนผู้บริหารของบริษัทได้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องว่า เพื่อนร่วมงานเป็นแหล่งข่าวสารที่พนักงานได้รับข่าวสารและชอบแหล่งข่าวสารนี้ เพราะความเป็นกันเองและความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร แต่ก็ไม่ได้เป็นแหล่งข่าวสารที่น่าเชื่อถือ เพราะว่าข่าวสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารจะมีทั้งข่าวที่เป็นจริงและไม่เป็นจริง รวมทั้งอาจเป็นข่าวที่คิดกันไปเอง

จะเห็นได้ว่าเพื่อนร่วมงานมีบทบาทสำคัญยิ่งในการติดต่อสื่อสาร อันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความสัมพันธ์นี้มีข้อมูลสนับสนุน ดังนี้

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (สมศรี ศานติเกษม 2529 : 73) บุคลากรจะมีความ พึงพอใจในการทำงานหรือไม่นั้น ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในเรื่องปริมาณของข่าวสารที่ได้รับมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญ (Goldhaber and others 1978 : 76-96) ซึ่งตรงกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยว่า เมื่อพนักงานมีโอกาสรับรู้ข่าวสารต่างๆของบริษัทอย่างครบถ้วน สม่่าเสมอ นั้น ทำให้การทำงานของพนักงานมีระดับความพึงพอใจมาก

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่างๆที่ได้รับ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Margaret K. Davis 1974 : 483)

ข้อเสนอแนะทั่วไป

การวิจัยครั้งนี้สามารถรวบรวมข้อมูลจากการวิจัย มาสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า แหล่งข่าวสารและวิธีการติดต่อสื่อสารของบริษัทที่พนักงานให้ความสนใจที่จะติดต่อสื่อสารและให้ความเชื่อถือ คือ หัวหน้างาน หนังสือเวียน และบอร์ดประกาศข่าวสาร ซึ่งแหล่งข่าวสารทั้ง 3 นี้ สามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานได้อย่างถูกต้อง เป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบถามได้ถ้ามีปัญหาสงสัย (กรณีที่เป็นหัวหน้างาน) (ดูตารางที่ 8-9) ซึ่งผู้บริหารของบริษัทเองก็มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันนี้ องค์การจึงควรที่จะให้ความสำคัญกับแหล่งข่าวสารและวิธีการติดต่อสื่อสารเหล่านี้ รวมทั้งควรจะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารที่ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อองค์การในอนาคต

2. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์การ แต่การสื่อสารแบบ 2 ทางนี้ องค์การยังไม่ได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งจากความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานของบริษัทที่ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้เกี่ยวกับเรื่องนี้มีดังนี้ การติดต่อสื่อสารแบบสองทางขององค์การอาจมีแหล่งข่าวสารที่ขาดความน่าเชื่อถือ การตีความหมายของสารที่ต่างกัน มีความไม่เข้าใจในสารที่ได้รับ และไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องของสารกับแหล่งข่าวสาร การขาดความจริงใจในการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งอาจมีข้อบกพร่องในขั้นตอนการติดต่อสื่อสารอยู่บ้าง ดังนั้น จึงไม่ควรละเลยและมองข้ามข้อบกพร่องที่มีอยู่ ควรที่จะศึกษาถึงวิธีการที่จะนำการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์การ รวมทั้งพยายามแก้ไขข้อบกพร่องที่มีอยู่ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

3. สื่อต่างๆที่ใช้ภายในองค์การ มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเผยแพร่ข่าวสารไปสู่บุคลากรขององค์การ หากสื่อที่ใช้ไม่เหมาะสมกับข่าวสาร ขาดประสิทธิภาพ หรือมีข้อบกพร่อง ดังเช่น สื่อเสียงตามสายของบริษัทซึ่งรับฟังได้ไม่ชัดเจน เพราะมีเสียงรบกวนอยู่เสมอ หรือหนังสือเวียนที่ใช้ภาษาที่ซับซ้อน เข้าใจยาก ผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะให้มีความสำคัญในเรื่องนี้ และควรที่จะพิจารณาให้รอบคอบก่อนการนำสื่อมาใช้เผยแพร่ข่าวสารแต่ละครั้ง ว่าสื่อที่จะนำมาใช้มีความเหมาะสมหรือไม่ ประสิทธิภาพของสื่อเป็นอย่างไร พร้อมทั้งเผยแพร่ข่าวสารขององค์การได้ตามที่ต้องการหรือไม่

4. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งปรากฏผลในการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ว่า เมื่อมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้น ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้น จึงไม่ควรละเลยที่จะพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ให้ดีขึ้น เพื่อเป็นผลดีต่อการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานต่อไป

5. การติดต่อสื่อสารที่บกพร่อง ย่อมจะนำมาซึ่งปัญหาในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันของบุคลากรในองค์การ หากองค์การต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรให้ดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการเพิ่มผลผลิตแล้ว จะต้องแก้ไขปัญหาระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยไม่ได้เน้นศึกษาปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา การบริหารและการจัดการ หากมีผู้สนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่องของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ควรที่จะศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเพิ่มเติมด้วย

2. งานวิจัยนี้ไม่ได้ศึกษาถึงตัวแปรต่างๆที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคล เช่น สถานภาพสมรส เงินเดือน ระดับการศึกษา ว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างไร เพียงแต่ศึกษาด้านเพศ อายุ และระยะเวลาที่ทำงานเท่านั้น การศึกษาวิจัยในอนาคตจึงควรที่จะศึกษาในด้านนี้ด้วย เพราะปัจจัยส่วนบุคคล มีส่วนสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

3. หากต้องการที่จะให้งานวิจัยได้ผลมากยิ่งขึ้น ควรที่จะแยกศึกษาถึงระดับความพึงพอใจว่า พนักงานที่มีความแตกต่างกันในปัจจัยส่วนบุคคล มีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างไร และความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารระดับใดที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความแตกต่างกันด้านปัจจัยส่วนบุคคล

4. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ในหลายโรงงานของกลุ่มบริษัท ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ห่างกัน หากมีผู้ทำการวิจัยครั้งต่อไปโดยใช้พนักงานของกลุ่มบริษัทเป็นกลุ่มตัวอย่าง ควรจะมีการแยกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยออกเป็นพนักงานของแต่ละโรงงาน อาจทำให้ทราบว่าคุณลักษณะทัศนคติและทัศนคติของพนักงานในแต่ละโรงงานแตกต่างกันอย่างไร และมีความต้องการการติดต่อสื่อสารในลักษณะใดบ้าง เมื่อสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทางประชากร และทางวัฒนธรรมประจำถิ่นแตกต่างกันออกไป

5. งานวิจัยจะสมบูรณ์และมีข้อเปรียบเทียบผลของการวิจัยต่างๆ ได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ถ้ามีการศึกษาเปรียบเทียบถึงระบบการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างองค์กรต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันออกไป เพื่อเปรียบเทียบดูว่าปัจจัยดังกล่าวจะมีผลทำให้รูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแตกต่างหรือเหมือนกันอย่างไร และมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไรบ้าง