

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางประชากรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม

ซึ่งรูปแบบการสื่อสารนั้น จะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความเป็นทางการ ได้แก่ การสื่อสารแบบเป็นทางการ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และทิศทางการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารสองทาง สำหรับในงานวิจัยนี้ ค่าเฉลี่ยรวมของรูปแบบการสื่อสารของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมนั้น จะพิจารณาเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารสองทาง โดยเปลี่ยนการให้คะแนนให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อที่จะวิเคราะห์ว่า ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจนั้น มีการสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารสองทางมากน้อยเพียงใด รวมทั้งรูปแบบการสื่อสารนี้ จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ ส่วนความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะจำแนกออกเป็น 9 ลักษณะ ได้แก่ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในงาน และสภาพการทำงาน ตลอดจนได้นำข้อมูลปัจจัยทางประชากรมาศึกษา เพื่อหาความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงาน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือน โดยตั้งสมมติฐานว่า

1. รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
2. ปัจจัยทางประชากรที่แตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงาน

แตกต่างกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มตามระดับชั้น (Stratified Random Sampling) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายข้อมูลด้านปัจจัยทางประชากร รูปแบบการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS^X / PC (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) รวมทั้งใช้วิธีทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ของ Scheffe สำหรับการทดสอบสมมติฐาน

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

- 1.1 ปัจจัยทางประชากร
- 1.2 รูปแบบการสื่อสาร
- 1.3 ความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ผลจากการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยทางประชากร

ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นชาย และหญิงในจำนวนใกล้เคียงกัน มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี โดยส่วนใหญ่จะมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และอยู่ในระดับตำแหน่ง 4 - 6 มีจำนวนมากที่สุด นอกจากนี้ ยังเป็นพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 20 ปี ส่วนในด้านระดับเงินเดือนนั้น พนักงานที่มีเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท มีจำนวนมากที่สุดอีกด้วย

1.2 รูปแบบการสื่อสาร

1.2.1 ความเป็นทางการ : การสื่อสารแบบเป็นทางการ

ผลจากการวิจัย พบว่า โดยรวมแล้ว พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ มีการสื่อสารแบบเป็นทางการ ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย

1.2.2 ทิศทางการสื่อสาร : การสื่อสารสองทาง

ผลจากการวิจัย พบว่า โดยรวมแล้ว พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ จะมีการสื่อสารสองทางในระดับปานกลางค่อนข้างมาก

ซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีรูปแบบการสื่อสารทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารสองทางในระดับปานกลาง โดยจะมี

: การสื่อสารสองทางมากกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ

1.3 ความพึงพอใจในการทำงาน

เมื่อจำแนกความพึงพอใจในการทำงาน ออกเป็นด้านต่าง ๆ จะได้ผลการวิจัย ดังนี้

1.3.1 ความสำเร็จในการทำงาน

พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมาก

1.3.2 การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง

1.3.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

1.3.4 ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก

1.3.5 นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน

พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ อยู่ในระดับปานกลาง

1.3.6 เงินเดือน

พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง

1.3.7 ความมั่นคงในงาน

พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับมาก

1.3.8 ความก้าวหน้าในงาน

พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลาง

1.3.9 สภาพการทำงาน

พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม ของพนักงานรัฐวิสาหกิจ แล้ว จะเห็นว่า พนักงานมีความพึงพอใจในความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในระดับมากตามลำดับ ยกเว้น ด้านอื่น ๆ จะมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

สรุปได้ว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจ จะมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลางค่อนข้างมาก

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน
ผลจากการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยปรากฏผลดังนี้

- สมมติฐานที่ 1** รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
- ความเป็นทางการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
 - ทิศทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านทิศทางการสื่อสารแบบการสื่อสารสองทาง กล่าวคือ การสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน หมายความว่า หากพนักงานมีการสื่อสารสองทางมาก ก็จะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก แต่ ถ้าพนักงานมีการสื่อสารสองทางน้อย ก็จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยด้วย ส่วนการสื่อสารแบบเป็นทางการนั้น ส่วนใหญ่แล้วไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ยกเว้นในด้านการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ หากพนักงานมีการสื่อสารแบบเป็นทางการมาก ก็จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานมีการสื่อสารแบบเป็นทางการน้อย ก็จะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก ดังนั้น จากผลการวิจัยนี้ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่เพียงบางส่วนเท่านั้น

- สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยทางประชากรที่แตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือน ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เว้นแต่ความแตกต่างทางด้านระดับการศึกษา ที่ไม่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน จึงยืนยันสมมติฐานข้อนี้เป็นบางส่วน

อภิปรายผล

ในด้านรูปแบบการสื่อสาร

จากผลการวิจัยในลักษณะความเป็นทางการนั้น จะพบว่า โดยรวมแล้ว พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ จะมีการสื่อสารแบบเป็นทางการในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์, 2537 : 14-15) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับการสื่อสารแบบเป็นทางการว่า เป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นการนำและแจ้งนโยบายขององค์การไปสู่พนักงาน ตลอดจนการวินิจฉัยสั่งการ ผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็จะนำข้อเสนอแนะ การรายงานผลการปฏิบัติงานกลับมาสู่ผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะหน่วยงานราชการ หรือเอกชน ซึ่งในที่นี้ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ก็ถือได้ว่ามีระบบการบริหารงานทั้งราชการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ ระเบียบข้อบังคับ เพื่อใช้เป็นหลักในการควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ให้มีแนวทางการดำเนินงาน หรือนโยบายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงาน หากไม่มีกฎเกณฑ์เหล่านั้นกำหนดไว้ อย่างชัดเจน และแน่นอนแล้ว หน่วยงานหรือองค์การนั้น ก็จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมได้ ดังนั้น ในแต่ละหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารแบบเป็นทางการ แต่จะมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การว่าจะให้ความสำคัญมากน้อยเพียงใด

และจากผลการวิจัย จะเห็นว่า เมื่อพิจารณาความเป็นทางการ จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แต่ในทางตรงข้าม หากวัดความไม่เป็นทางการแล้ว พนักงานจะมีการสื่อสารไม่เป็นทางการในด้านนี้มากที่สุด ซึ่งแสดงว่า ในหน่วยงานนี้ ก็จะมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการด้วยเช่นกัน ซึ่งจะเป็นการสื่อสารที่เกิดจากความใกล้ชิด นับว่าเป็นช่องทางกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งยังช่วยรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การ ทั้งผู้บังคับบัญชา พนักงาน และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการควบคู่ไปกับการสื่อสารแบบเป็นทางการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของหน่วยงานต่อไปด้วย

ส่วนในด้านทิศทางการสื่อสาร ซึ่งจะวิเคราะห์ในเรื่องการสื่อสารสองทางนั้น จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะมีการสื่อสารสองทางอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก แสดงว่า ภายในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจมิได้มุ่งที่จะใช้การสื่อสารทางเดียว แต่ยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทางด้วย คือให้มีการติดต่อสื่อสารที่ทั้งผู้ส่งสาร และผู้รับสารสามารถที่จะตอบสนอง มีปฏิสัมพันธ์กัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้ ในขณะที่เดียวกัน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และซักถามความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ได้ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสาร และป้องกันการตีความของสารผิดอีกด้วย อีกทั้งยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน หากในหน่วยงานใดมีการสื่อสารสองทางน้อย ผู้บริหารที่ดี ก็ควรจัดให้มีมากขึ้นในทุกด้าน เพื่อให้เกิดการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บัญเลิศ ศฤกดิกล (2523 : 25) ที่กล่าวว่า การสื่อสารสองทางในองค์การนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรเป็นบุคคลที่กระตือรือร้น (Active) ในการแสวงหาและรับฟัง รวมทั้งกระจายข่าวสารไปยังตรงข้าม ไม่ควรนิ่งเฉย (Passive) รอให้ข่าวสารมาถึงตัวเองตลอดเวลา

ในด้านความพึงพอใจในการทำงาน

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านความมั่นคงในงานมากที่สุด รองลงมาคือ ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนในด้านเงินเดือนนั้น จะมีความพึงพอใจน้อยที่สุด หากกล่าวโดยรวมแล้ว พนักงานรัฐวิสาหกิจจะมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอิร์ซเบิร์ก (Herzberg , 1959 : 185 - 224) ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน และเงินเดือน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี อารยศาสตร์ (2519) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารเหล่านั้น จะมีความพึงพอใจในความมั่นคงในงานเป็นอันดับสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ตามลำดับ และจะมีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน สภาพการทำงานในระดับ

น้อย และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวลักษณ์ เลหาจินดา (2518 : 165) ที่ได้ศึกษาเรื่องสภาพความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไป หรือลาออกของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ ซึ่งพบว่า มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมในระดับปานกลางเช่นกัน โดยจะมีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และนโยบายการบริหารอยู่ในระดับต่ำสุด รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมร วิชัยดิษฐ์ (2522 : 3) ได้ศึกษาเรื่องขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้ พบว่า ปลัดอำเภอมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย การปกครองบังคับบัญชา ความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้า และความมั่นคงในทางราชการ อยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

- ความเป็นทางการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
- ทิศทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านทิศทางการสื่อสารแบบการสื่อสารสองทาง ส่วนการสื่อสารแบบเป็นทางการนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ยกเว้นในด้านการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่พบความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิจัยนี้ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่เพียงบางส่วนเท่านั้น กล่าวคือ

การสื่อสารสองทาง จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแบบจำลองการสื่อสารของ โรเจอร์ส (Rogers , อ้างถึงในบุญเลิศ ศุภดิลก 2523 : 12) ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยสิ่งแวดล้อม ซึ่งการสื่อสารเกิดขึ้นด้วย ทั้งยังให้ความสำคัญกับผลของการสื่อสาร (effect) และปฏิริยาโต้ตอบ (feedback) ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร เนื่องจากผลของการสื่อสารและปฏิริยาโต้ตอบ นับเป็นกลไกที่สำคัญ ทำให้ผู้ส่งสารทราบว่า ข่าวสารที่ส่งออกไปนั้น ได้รับตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ส่วนปฏิริยาโต้ตอบนั้น จะคอยแจ้งให้ผู้ส่งสารทราบว่า การสื่อสารผิดพลาด ล้มเหลว หรือบกพร่องเพียงไร เพื่อ

จะได้หาทางปรับปรุงและแก้ไขให้ดีขึ้น ดังนั้น การสื่อสารสองทางซึ่งมีการแลกเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงาน ย่อมสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจในเรื่องเดียวกันอย่างสอดคล้องต้องกัน ทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งทางความคิด และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ **พิฟเนอร์ และเฟลส์** (Pfifner and Fels , 1964 : 149) ที่กล่าวว่า หัวหน้าควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ตาม แสดงความคิดเห็นเป็นการโต้ตอบได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในที่สุด รวมทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **เบียด เบิร์ก และวอลค็อก อินดิกซ์ จอร์จโอปูลอส และซีซอร์ว่ จาบลิน วิลลิส** (Baird Burke and Wolcox Indix Georgopoulos and Seashore Jablin Willis , อ้างถึงใน ทิชาพร เลิศสมบุญ , 2532 : 34) พบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **เก็จวลิ จิตวิฒนวิไล** (2530 : 108 -109) ที่ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า หากข้าราชการมีการสื่อสารสองทางมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง **บุญณิกา วงศ์วานิช** (2533 : 84 - 88) ก็ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร สถานภาพสังคม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนกรในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า รูปแบบการสื่อสารสองทาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนกร ส่วนงานวิจัยของ **ระวิทย์ บุญสินสุข** (2524 : 133) ก็พบว่าทิศทางการสื่อสารในองค์การที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกต่าง ๆ อย่างเสรี

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจัดให้มีการสื่อสารสองทางให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการประสานงาน และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลในปฏิบัติงานที่ถูกต้อง รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานในที่สุด

สำหรับการสื่อสารแบบเป็นทางการ จากผลการวิจัยไม่พบว่า การสื่อสารแบบเป็นทางการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ยกเว้นในด้านการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ระบบการทำงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจนั้น จะมีลักษณะคล้ายกับระบบราชการคือ จะยึดติดกับหลักเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับต่าง ๆ ตลอดจนในการบริหารงานนั้น ก็จะเป็นไปตามขั้นตอน และสายการบังคับบัญชา ซึ่งทุกหน่วยงานทั้งภาคราชการและเอกชน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานทราบถึงนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบ หากไม่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว การปฏิบัติงานก็จะไปคนละทิศทาง ไม่เป็นระบบ ขาดความเป็นเอกภาพ ต่างคนต่างปฏิบัติในสิ่งที่ตนต้องการ อันจะทำให้เกิดความไม่เรียบร้อยไร้ระเบียบอย่างยิ่ง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานนั้น ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ได้ แต่ในทางตรงกันข้ามนั้น กฎเกณฑ์ดังกล่าว ก็มักจะเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร ทำให้เกิดความล่าช้าอีกด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าต้องเป็นไปตามโครงสร้าง ขั้นตอนการบริหารงาน หากสามารถลดขั้นตอนลงได้บ้าง ก็อาจทำให้หน่วยงานเหล่านั้น มีการดำเนินงานที่สะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น

จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้ แม้ว่าส่วนใหญ่จะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นทางการกับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่มีแนวโน้มว่าการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ เนื่องจากความสัมพันธ์ที่สัมพันธ์ระหว่างความเป็นทางการกับความพึงพอใจในการทำงานมีค่าเป็นลบ ซึ่งหมายความว่า หากพนักงานมีการสื่อสารแบบเป็นทางการมาก ก็จะมี ความพึงพอใจในการทำงานน้อย ดังนั้นการที่ผู้บังคับบัญชาจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ และรับผิดชอบอย่างเต็มที่นั้น ผู้บังคับบัญชาก็ควรนำการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มาใช้ควบคู่ไปกับการสื่อสารแบบเป็นทางการ เพราะหากหน่วยงานใดใช้การสื่อสารที่เป็นทางการ หรือลายลักษณ์อักษรมากเกินไป จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชา และพนักงานขาดความเป็นกันเอง ไม่คุ้นเคยกัน ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ห่างเหิน และเกิดช่องว่างในการสื่อสารได้

ดังนั้น ในการบริหารงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจนี้ จึงควรนำการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ควบคู่ไปกับการสื่อสารแบบเป็นทางการ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง และผูกพันกับหน่วยงาน เช่น อาจอยู่ในรูปของการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว หรืออาจจัดกิจกรรมระหว่างส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และประสานงานที่ดี ก็อาจจะช่วยจูงใจให้เขาอยากทำงานในหน่วยงานนี้ และนำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงาน อันนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไปได้

กรีซ สิบสนธิ (2523 : 27) กล่าวไว้ว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีส่วนช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ นอกจากนี้ ยังมีผลงานวิจัยของบางท่าน ที่สนับสนุนการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จะมีส่วนช่วยเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ดังเช่น **เก็จวลิ จิตวัฒน์วิไล (2530 :108 - 109)** ได้ทำการศึกษารูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า หากข้าราชการมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ **บุญณิกาวงศ์วานิช (2533 : 84 - 88)** ได้ทำการศึกษาพบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในจังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยทางประชากรที่แตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

จากผลการวิจัยจะเป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วนดังนี้

- พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นแต่ในด้านระดับการศึกษานั้น ซึ่งไม่พบความแตกต่างที่จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจแตกต่างกัน จึงไม่ยืนยันตามสมมติฐานนี้

เพศ

จากผลการวิจัยจะพบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยเพศชายจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สากล จริยวิทยานนท์ (2522 :12 - 13)** ได้ศึกษาความพึงพอใจ

ในงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคคลแต่ละคนไม่ว่าจะเป็นเพศชาย หรือเพศหญิงนั้น จะมีความต้องการความสนใจ ความรู้สึกนึกคิด ทักษะคติ ค่านิยม นิสัยใจคอ พฤติกรรม ตลอดจนความทะเยอทะยานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพราะวัฒนธรรมและสังคมได้กำหนดบทบาท และกิจกรรมของคนทั้งสองเพศไว้ต่างกัน แม้ว่าสภาพสังคมปัจจุบันถือว่าเพศชายและเพศหญิง จะมีสิทธิและเสรีภาพเท่าเทียมกันก็ตาม แต่พื้นฐานของแต่ละคนก็แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ จึง อาจทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของเขาแตกต่างกันไปด้วย นอกจากนี้ ผลการวิจัยยัง พบว่า เพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศหญิงนั้น อาจเป็นเพราะว่า เพศชาย มักจะมีชีวิตที่เรียบง่าย ไม่ใส่ใจหรือให้ความสำคัญกับสิ่งใดมากเป็นพิเศษ หากทุกอย่างอยู่ใน สภาพที่เหมาะสมหรือควรจะเป็นแล้ว ความพึงพอใจในการทำงานจึงเกิดขึ้นได้มากกว่า ซึ่งจะ ตรงกันข้ามกับเพศหญิง ที่มีความละเอียดอ่อน มีอารมณ์อ่อนไหวได้ง่าย ความพึงพอใจใน การทำงานจึงเกิดขึ้นได้น้อยกว่า ดังนั้น การที่จะจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการ ทำงาน จึงควรคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวด้วย

อายุ

จากผลการวิจัย พบว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการ ทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อติเกียรติ ทองเพิ่ม** (2539 : 133 - 134) ที่ได้ศึกษาความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการวิชาการและธุรการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกันด้วย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สาละห์ ดี ชูครีย์ และเจย์ แอล โอติส** (Saleh D. Shoukry and Jay L.Otis. , 1964) ซึ่งพบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจ ในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อยในลักษณะงานเดียวกัน และความพึงพอใจในการ ทำงานจะสูงขึ้นตามอายุของบุคคลที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ **เมลท์เซอร์** (Meltzer , 1981 : 237 อ้างถึงใน ศานิต ศรีรัตต์, 2535 : 35) ยังทำการวิจัยและพบว่า บุคคลเมื่อมีอายุมากขึ้น มี แนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นเช่นกัน อาจเป็นเพราะว่า เมื่ออายุมากขึ้น ความคาดหวังในเรื่องต่าง ๆ จะลดน้อยลง และมีประสบการณ์มากขึ้น ทำให้ปรับตัวต่อสภาพ การทำงานได้ดีขึ้น ส่วนคนที่มีอายุน้อยจะเป็นไปในทางตรงกันข้าม

ระดับการศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ความแตกต่างของระดับการศึกษาของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อติเกียรติ ทองเพิ่ม** (2539 : 133 - 134) ที่ได้เปรียบเทียบระดับการศึกษาของบุคลากรสายบริหารวิชาการ และธุรการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยไม่พบความแตกต่างของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **มารยาท ปานูราช** (2539 : 74 - 78) ที่ไม่พบความแตกต่างในด้านระดับการศึกษา แม้ว่าในการวิจัยนี้ พนักงานรัฐวิสาหกิจจะมีระดับการศึกษาที่หลากหลาย แต่การที่บุคคลแต่ละคนจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากน้อยแตกต่างกันนั้น ไม่น่าจะเกี่ยวข้องกับระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ดังนั้น ระดับการศึกษาจึงไม่ทำให้พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ระดับตำแหน่ง (ซี)

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่ง (ซี) แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระดับตำแหน่ง 4 - 6 จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **รัตำ** (Rada , 1975 : 3455) พบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย นอกจากประสบการณ์ในการสอนแล้ว ระดับตำแหน่งก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้วย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สมศรี ศานติเกษม** (2529 : 73) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการสื่อสาร กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ โรงพยาบาลรามาริบัติ พบว่า ตัวแปรระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน

ระยะเวลาในการทำงาน

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานมาก มีความพึงพอใจในการทำงานมากด้วย โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 20 ปี จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ดี เจ ราชแมน และแอล เจ เคมปี** (D.J. Rachman and L.J. Kemp 1964 : 10) ได้ศึกษาในเรื่องระยะเวลาของการทำงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ระยะเวลาของการทำงานมีส่วนสำคัญ ที่ทำให้บุคคล

เกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มารยาท ปานุราช (2539 : 74 - 78) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและการปฏิบัติงานของพนักงาน การประปานครหลวง พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเช่นกัน ทั้งนี้เพราะว่า เมื่อทำงานอยู่ในองค์การเป็นเวลานาน จะเกิดความรู้สึกผูกพัน และรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความมั่นคง มีความจงรักภักดี และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้น และจะยอมรับสภาพความเป็นอยู่ รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ หรือระเบียบแบบแผนของงานที่ทำ ซึ่งต่างจากบุคคลที่ทำงานในระยะเวลาสั้นกว่า มักจะไม่เกิดความผูกพันกับหน่วยงาน ไม่ยอมรับสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผนต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับประสบการณ์ในการทำงานหรืออายุงานนั้น มักจะเป็นไปในทางเดียวกันกับความสัมพันธ์ระหว่างอายุและความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจาก ความพึงพอใจในการทำงานจะสูงขึ้นที่ละน้อยตามประสบการณ์การทำงานและตามอายุ จนอาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ของสองคุณี เป็นความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน

เงินเดือน

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีเงินเดือนมากกว่า 40,000 บาทขึ้นไป จะมีความพึงพอใจมากที่สุด และพนักงานที่มีเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท ซึ่งถือว่ามีเงินเดือนน้อยที่สุด ก็มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยที่สุดด้วย หากมองในภาพรวมของความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ในด้านเงินเดือนนี้ พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับความพึงพอใจในด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุณณิกา วงศ์วานิช (2533 : 84 - 88) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร สถานภาพสังคมกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า พัฒนาการที่มีเงินเดือนมาก จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพัฒนากรที่มีเงินเดือนน้อยกว่า และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐติลลันท์ จิระพันธ์ (2528) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง พบว่า พนักงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ จะเลือกสิ่งจูงใจที่เป็นเงินว่าเป็นสิ่งจูงใจหลัก ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน และต้องการให้มีการปรับปรุงในเรื่องรายได้และสวัสดิการด้วย รวมทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ

จอร์จ สเตราท์ และเลียวนาร์ด อาร์ เซเลส (George Strauss and Leonard R. Sayless , 1960 : 119 - 121) ที่ว่า บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางด้านวัตถุ และจิตใจ ซึ่งสามารถสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานได้ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำรงชีวิต ที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัย 4 ซึ่งเขาจำเป็นต้องใช้เงินในการให้ได้มาซึ่งสิ่งนั้น ดังนั้น ในการทำงาน ของเขาจะได้รับเงินเดือนเป็นผลตอบแทน หากได้เงินเดือนมาก เขาจะสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่ ก็ทำให้เกิดความพึงพอใจมากด้วย แต่ในทางตรงข้าม หากผลตอบแทน น้อย เขาก็มีความพึงพอใจในการทำงานลดน้อยลง

จากผลการวิจัยดังกล่าว พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะบรรลุนิติภาวะประสงค์ ของความพึงพอใจได้นั้น รูปแบบการสื่อสารและความแตกต่างของปัจจัยทางประชากรในด้าน เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือนนั้น จะมีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างสำคัญยิ่ง เพราะฉะนั้น การสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในหน่วยงานรัฐ วิชากิจ ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงปัจจัยทางประชากรดังกล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะในกลุ่ม พนักงานหญิง รวมทั้งพนักงานที่มีอายุ ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการทำงาน และ ระดับเงินเดือนต่ำ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อย เพื่อจะได้ช่วยเสริม สร้างปัจจัยที่มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานนั้น มีมากยิ่งขึ้น หากเป็นเช่นนั้นแล้ว พนักงานก็จะทำงานได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด อันนำไปสู่ประโยชน์โดยรวมของหน่วยงานรัฐวิชานั้นต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบ ปรีกษาหารือ ขอข้อมูล ในการปฏิบัติงาน และคำแนะนำต่าง ๆ อย่างเพียงพอแก่การนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เขารับผิดชอบอยู่
2. ผู้บังคับบัญชาควรเน้นให้มีการสื่อสารสองทาง โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ ตลอดจนให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่ง และมีความสำคัญต่อหน่วยงาน หากในหน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงาน มีส่วนร่วมแล้ว ก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น เช่น ให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เน้นการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน หรือจัดให้มีผู้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจได้ร่วมกันให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ซึ่งข้อเสนอแนะเหล่านั้น ผู้บริหารจะนำมาพิจารณาร่วมกันด้วย เพื่อหาแนวทางแก้ไข และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ควรส่งเสริมและสร้างขวัญ และกำลังใจของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง พนักงานที่มีอายุ ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการทำงานน้อย และมีเงินเดือนต่ำ เนื่องจากพนักงานกลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อย เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นมีความกระตือรือร้น และมีกำลังใจในการทำงานยิ่งขึ้น ผู้บังคับบัญชาสามารถทำได้โดยการให้ความเอาใจใส่ สนใจ ให้ความสนนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเสมอกัน และต่อเนื่อง และหากเกิดกรณีขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บังคับบัญชาจึงควรยุติข้อขัดแย้งโดยเร็วที่สุด นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรนำหลักการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาใช้ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เช่น มีการยกย่องชมเชย เมื่อพนักงานทำงาน ได้ผลสำเร็จ หรือมีผลงานดีเด่น และแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ตนพร้อมที่จะรับผิดชอบร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้นในการทำงาน และหาแนวทางแก้ไขข้อผิดพลาดร่วมกัน

4. จัดให้มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานทุกระดับ เพื่อพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และช่วยลดปัญหาความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความเข้าใจผิดซึ่งกันและกันในการสื่อสาร ทำให้มีการประสานงานที่ดี ตลอดจนสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลทุกฝ่ายในหน่วยงาน อันนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมในที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมเท่านั้น จึงเห็นว่าควรจะทำการศึกษาวิจัยกับพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงต่าง ๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบในเรื่องรูปแบบการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเหล่านั้น ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร และแตกต่างจากการวิจัยนี้เพียงใด เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อไป

2. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น การเปิดรับสื่อ พฤติกรรมการสื่อสาร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบว่าตัวแปรเหล่านี้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ และอย่างไร