

103955



ทัศนคติต่อการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
EMPLOYEES' ATTITUDE TOWARD INTERNAL COMMUNICATION
: A CASE STUDY OF A PRIVATE COMPANY



โดย
นายถวิล เพ็ญสุคนธ์

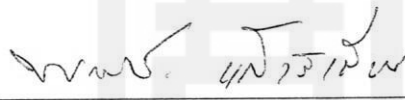
การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2550


การศึกษานิพนธ์ ทัศนคติต่อการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา
บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
Employees' Attitude toward Internal Communication
: A Case Study of a Private Company

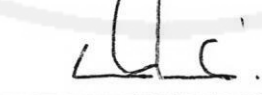
ชื่อนักศึกษา นายถวิล เฟื่องสุคนธ์
รหัสประจำตัว 484037
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2549

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้
การศึกษานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
เมื่อวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2550

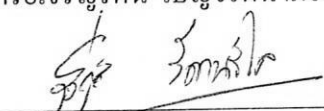

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษานิพนธ์


อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถาพร ปิ่นเจริญ)


กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วิรัตน์ ทองรอด)


กรรมการ
(อาจารย์เจริญรัตน์ เบนจรัตน์ภรณ์)


กรรมการ
(อาจารย์รุ่งฤดี รัตนวิไล)

การศึกษาอิสระ	ทัศนคติต่อการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง Employees' Attitude toward Internal Communication : A Case Study of a Private Company
ชื่อนักศึกษา	นายถวิล เฟื่องสุคนธ์
รหัสประจำตัว	484037
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2549

บทคัดย่อ

การศึกษาอิสระฉบับนี้ เป็นการศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงวัฒนธรรมการสื่อสารภายในองค์กร โดยผู้ศึกษาได้ทำการแบ่งการศึกษาออกเป็นสองส่วนประกอบด้วย

1. การศึกษาเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 527 ฉบับ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับ R1~R7 ได้รับกลับคืนทั้งหมด 517 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.2 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 25~30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40 ส่วนใหญ่เป็นฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 55.1 และพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับ Rank 1 คิดเป็นร้อยละ 59.9 อายุงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 0~3 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 53.8 และสุดท้ายระดับการศึกษาของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 34.4

ส่วนลักษณะการสื่อสารขององค์กรยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนแน่นอน เพราะพนักงานต่างแผนกกันมีทัศนคติต่อการสั่งงาน การประเมินผลงาน และปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะผู้นำของหัวหน้างานแต่ละแผนก ซึ่งเราพิจารณาได้จากการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแผนกกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เราสนใจศึกษา จะเห็นว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีเพียงปัจจัยการแสดงผลของหัวหน้างานเท่านั้นที่แต่ละแผนกไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งถ้าไปพิจารณาค่าเฉลี่ยเลขคณิตของการแสดงผลของหัวหน้างาน พบว่า อยู่ในระดับ 3.04 ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่าค่ากลาง คือ 2.5 แสดงให้เห็นว่าการแสดงผลของหัวหน้างานยังเป็นปัญหาการสื่อสารโดยรวมขององค์กร และอีกสองปัจจัยที่ทุก

แผนกมีปัญหาเหมือนกัน คือ ศัพท์ทางด้านเทคนิคที่หัวหน้าใช้ในการสื่อสาร และอีกปัจจัยสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์กันทุกแผนก คือ คำแนะนำของผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับการนำมาพิจารณาอย่างจริงจัง

สำหรับการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาทำให้ทราบว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีปัญหาในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารทั้งพูดและเขียนแตกต่างกัน ประสบปัญหาจากการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาแผนกอื่นที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อการตอบสนองคำแนะนำของตนเองจากผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนแนวความคิดจากผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน ซึ่งปัจจัยนี้ขึ้นอยู่กับตัวผู้บังคับบัญชาซึ่งต่างกันในแต่ละแผนก ส่วนปัจจัยที่แต่ละแผนกไม่มีความแตกต่างกัน คือ การแสดงอารมณ์ของหัวหน้างาน ความเร่งรีบในการสื่อสาร และคำศัพท์เฉพาะหรือศัพท์เทคนิคที่ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งระดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.04 ค่าเฉลี่ย 3.10 และค่าเฉลี่ย 2.87 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่ากลาง

เมื่อมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและอุปสรรคกับระดับพนักงาน พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ และไม่มีความสัมพันธ์ จะได้ผลลัพธ์เหมือนกับความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลักษณะปัญหาในการสื่อสารส่วนใหญ่เกิดจากผู้ส่งสาร

2. การศึกษาเชิงคุณภาพซึ่งทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับ R8 และ R9 (พนักงานระดับบริหาร) และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักการ Cross Case Analysis พบว่า ในด้านการสื่อสารภายในองค์กรผู้บริหารส่วนใหญ่มีแนวคิดตรงกันว่าสิ่งที่องค์กรได้สื่อสารให้พนักงานรับรู้ร่วมกันในปัจจุบัน คือ เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายงานของแผนก เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท และอีกข่าวสารหนึ่ง ก็คือ กฎระเบียบบริษัท รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงาน ส่วนช่องทางการสื่อสารที่สำคัญในการสื่อสาร คือ ผ่านทางหัวหน้างานโดยการประชุมของแผนก ส่วนในด้านปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่าข่าวสารยังไม่เป็นรูปธรรมเพียงพอ กล่าวคือ เป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการและประเด็นที่รองลงมา คือ การไม่มีประสิทธิภาพในการติดตามประสิทธิภาพการสื่อสาร ซึ่งทางผู้บริหารเองได้ให้แนวทางในการแก้ไขไว้ตรงกันทุกท่าน คือ ต้องมีการบันทึกข่าวสารอย่างเป็นทางการ และนอกจากนี้ยังมีบางท่านที่ให้แนวทางเพิ่มเติม คือ การอบรมเพิ่มความความสามารถในการสื่อสารให้กับหัวหน้างานและยังมีบางท่านที่แนะนำกลยุทธ์ในการฝึกอบรม เช่น จัดอบรมในลักษณะที่เป็น Work Shop

ในด้านการสั่งงานของผู้บริหารแต่ละท่านได้แสดงแนวทางไว้ค่อนข้างต่างกันในด้านการมีส่วนร่วมในการรับคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาบางท่านมองว่าการสั่งงานนั้นผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอยู่แล้ว เนื่องจากโครงสร้างองค์กรสั้นอยู่แล้วส่วนบางท่านต้องอาศัยการตรวจสอบความเข้าใจในการรับคำสั่ง เพื่อเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่วนการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารมีการติดตามเหมือนกัน คือ ติดตามที่หน้างานจริงด้วยตนเอง ส่วนเรื่องการกำหนดเป้าหมายผู้บริหารมองว่ายังไม่มีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ปัญหาและอุปสรรคในการสั่งงานผู้บริหารมีมุมมองค่อนข้างแตกต่าง ซึ่งมีทั้งมองที่ผู้สั่งเองว่าสั่งงานผิดคน มองลักษณะของงานว่าต้องอาศัยความร่วมมือทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานลำบาก ความสามารถของผู้รับคำสั่งไม่เพียงพอ รวมถึงความไม่ชัดเจนของเป้าหมายและการติดตามผล ในแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารมองว่าตัวผู้สั่งเองจะต้องเป็นผู้พิจารณาให้รอบคอบทุกอย่าง ตั้งแต่ตัวผู้ปฏิบัติงานลักษณะของงาน การพัฒนาผู้รับคำสั่งโดยใช้คนที่มีความสามารถมาช่วยอบรม และการบันทึกงานเพื่อติดตามอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

ในด้านการประเมินผลงานประจำเดือนนั้นส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารมีทัศนคติที่ตรงกัน โดยเรื่องการประเมินค่างานผู้บริหารจะพิจารณาจากความซับซ้อนของงาน การพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน และดูที่ผลงานที่ออกมาได้ ส่วนการกำหนดตัวชี้วัดขณะนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนด เพราะต้องดูที่ความต้องการพื้นฐานของงานก่อน การให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นผู้บริหารให้ไว้สองทาง คือ เมื่อมองว่างานจะไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ก็จะ Feedback ทันที และอีกโอกาสหนึ่ง ก็คือ ขณะประเมินผลงานประจำเดือนส่วนปัญหาในการประเมินนั้นหลัก ๆ ผู้บริหารให้ไว้หนึ่งเรื่องตรงกัน คือ เอกสารที่ใช้ในการประเมินไม่ Effective และไม่เหมาะที่จะใช้กับทุกตำแหน่ง และสุดท้ายผู้บริหารได้ให้แนวทางในการปรับปรุงโดยเริ่มจากการพิจารณาการประเมินของแต่ละตำแหน่งแยกจากกัน ใช้ระบบประเมิน Competency ในการพิจารณากำหนดเกณฑ์ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการพัฒนาการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งของอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถาพร ปิ่นเจริญ ที่ได้อนุเคราะห์ให้คำปรึกษาในการทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งชี้ให้เห็นข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขให้รายงานมีความสมบูรณ์ รวมทั้งข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ จนทำให้การศึกษาอิสระฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรขององค์กรที่ทำการศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลรวมทั้งช่วยในการทบทวนและแนะนำในการออกแบบสอบถามให้เหมาะสมกับการเก็บข้อมูลในองค์กร

ขอกราบขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดี รวมถึงผู้บริหารองค์กรที่ร่วมการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

ขอขอบคุณนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รุ่นที่ 9 และเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้การอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ และคุณแม่ รวมทั้งทุกคนในครอบครัว ที่ได้ให้ทั้งความรัก ความห่วงใย อันเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการศึกษามาโดยตลอด

ถวิล เพ็องสุคนธ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(4)
สารบัญ.....	(5)
สารบัญตาราง.....	(7)
สารบัญแผนภูมิ.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(9)
บทที่	
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	2
1.3 ขอบเขตในการศึกษา.....	3
1.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
1.5 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดในการสื่อสารภายในองค์กร.....	6
2.2 แนวคิดและรูปแบบต้นทุนเกี่ยวกับการสื่อสาร.....	16
2.3 แนวคิดและทฤษฎีโครงสร้างองค์กร.....	17
2.4 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	23
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
2.6 สมมติฐานในงานวิจัย.....	26
3. วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 การกำหนดกลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	27

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	28
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	32
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	32
3.6 การกำหนดตัวสถิติที่ใช้ในงานวิจัย.....	33
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	36
4.2 การนำเสนอข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	49
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	56
5.2 อภิปรายผล.....	59
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	61
บรรณานุกรม.....	64
ภาคผนวก	
ผนวก ก. แบบสอบถาม.....	65
ผนวก ข. โครงร่างแบบสัมภาษณ์.....	68
ประวัติผู้เขียน.....	70

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	เปรียบเทียบระหว่างองค์กรแบบเปิดและแบบปิด.....	18
3.1	ผลการทดสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถาม.....	31
4.1	ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้อ เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	37
4.2	ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้อ อายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	37
4.3	ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้อแผนกสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม	38
4.4	ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้อ Rank สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม	39
4.5	ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้ออายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	39
4.6	ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้อระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบ.	40
4.7	นำเสนอการวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการ มอบหมายงานของหัวหน้างาน.....	41
4.8	นำเสนอการวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมิน ผลงานประจำเดือนของพนักงาน.....	42
4.9	นำเสนอการวิเคราะห์อุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรขาด ประสิทธิภาพ.....	43
4.10	การวิเคราะห์ ทัศนคติของพนักงานแผนกที่แตกต่างกันต่อการตั้งงานของ หัวหน้างาน โดยใช้ Chi-Square	44
4.11	การวิเคราะห์ ทัศนคติของพนักงานแผนกที่แตกต่างกันต่อการประเมินผลงาน ประจำเดือน โดยใช้ Chi-Square	45
4.12	การวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานที่ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้ Chi-Square	46
4.13	การวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานที่มี ระดับที่แตกต่างกัน โดยใช้ Chi-Square	47
4.14	การวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานที่ ทำงานในแผนกที่แตกต่างกัน โดยใช้ Chi-Square	48
4.15	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริศนภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร.....	53
5.1	สรุปความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ศึกษาทั้งหมดในมิติต่าง ๆ.....	57

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย.....	4
2.1 องค์ประกอบของการสื่อสาร.....	8
3.1 โครงสร้างแบบสอบถามในการศึกษา.....	29



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	โครงข่ายการสื่อสารแบบลูกโซ่.....	13
2.2	โครงข่ายการสื่อสารแบบตัว Y	14
2.3	โครงข่ายการสื่อสารแบบมีศูนย์กลาง.....	14
2.4	โครงข่ายการสื่อสารแบบตัววงกลม.....	15
2.5	โครงข่ายการสื่อสารที่ติดต่อกันได้ทุกคน.....	15



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรเอกชนแห่งนี้ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2528 ด้วยทุนจดทะเบียน US\$ 4,830,000 ในการประกอบธุรกิจทางด้าน Machine Shop ซึ่งประกอบด้วยขบวนการกลึงขึ้นรูป และบีมขึ้นรูปด้วยเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยตัวเลข (CNC Machine) โดยมีลูกค้าส่วนใหญ่ในกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์

ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานทั้งสิ้น 527 คน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างาน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 9.68 ของพนักงานทั้งหมด และแบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายการเงิน ซึ่งลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาในแต่ละฝ่ายประกอบด้วยสามระดับ คือ ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้างานหรือวิศวกร และระดับปฏิบัติการ จะเห็นได้ว่าการจัดองค์กรเป็นลักษณะที่แบนราบ (Flat Organization) การที่ลักษณะขององค์กรเป็นรูปแบบแบนราบ สิ่งที่สำคัญคือการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงานภายในองค์กร (Empowerment) เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ดังนั้น จะทำให้พนักงานในระดับต่าง ๆ มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจ จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะการตัดสินใจที่แม่นยำต้องอาศัยข้อมูลที่เพียงพอ โดยเฉพาะในการตัดสินใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ปัจจุบันการสื่อสารภายในของ บริษัท ยังมีข้อบกพร่องอยู่มากไม่ว่าจะเป็น ผู้ส่ง (Sender) ที่ขาดทักษะการถ่ายทอดที่ดี ขาดทักษะผู้นำในการสื่อสารทำให้เกิดความรู้สึกร่วมในงานนั้น ๆ น้อย ทำให้ประสิทธิภาพในงานต่ำลง สื่อ (Media) ที่ไม่มีประสิทธิภาพพอ เช่น การเขียนที่คลุมเครือ การใช้ภาษาที่ไม่เหมาะสม หรือผู้รับ (Receiver) ที่ไม่มีทักษะในการฟัง ความรู้หรืออุทกภาวะไม่เพียงพอและขาดวิจารณญาณในการพิจารณาข้อมูลข่าวสาร ทำให้การตีความข้อมูลข่าวสารผิดพลาด เช่น หัวหน้างานสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำการตรวจสอบชิ้นงาน โดยไม่พิจารณาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ได้ทำการทบทวนคำสั่ง หลังจากตรวจสอบชิ้นงานเสร็จ แล้วนำข้อมูลที่ได้อมาให้ผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์ปรากฏว่าวิธีการตรวจสอบชิ้นงานผิดวิธี ทำให้ต้องเสียเวลาในการตรวจสอบซ้ำ

จากการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพทั้งหมด ทำให้เกิดต้นทุนส่วนเพิ่มในขบวนการผลิตเป็นอย่างมากทั้งต้นทุนในเชิงปริมาณและต้นทุนเชิงคุณภาพ เช่น ความผิดพลาดของเอกสารสั่งงานทำให้

ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ความไม่ชัดเจนของคำสั่งหรือความคลุมเครือทำให้พนักงานไม่กล้าตัดสินใจ และการส่งมอบไม่ทัน ส่งผลกระทบต่อขบวนการผลิตที่ลูกค้า ความคลุมเครือของคำสั่งทำให้ลำดับขั้นตอนการทำงานไม่ถูกต้อง หรือแม้แต่การประเมินผลประจำเดือนหัวหน้าที่ขาดทักษะการสื่อสาร และทักษะผู้นำก็ไม่ได้ใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ในวันที่ 13 พฤศจิกายน 2549 หัวหน้างานของผู้ทำวิจัยเรียกไปเซ็นรับทราบผลการประเมินผลประจำเดือนสำหรับเดือนตุลาคมและเดือนพฤศจิกายน แต่หัวหน้างานของผู้ทำการวิจัยไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับใด ๆ ซึ่งทำให้พลาดโอกาสในการที่จะชี้ให้ผู้วิจัยทราบถึงจุดบกพร่องในการทำงาน เพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน หรือพลาดโอกาสที่ให้ข้อมูลทางบวกย้อนกลับกับผู้ทำการวิจัยเพื่อเป็นการจูงใจ

เนื่องจากข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรกลายเป็นสิ่งจำเป็นไปโดยอัตโนมัติ เนื่องจากประสิทธิภาพการสื่อสารที่ดีทำให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำการศึกษาทัศนคติของพนักงานระดับบริหารและพนักงานในระดับปฏิบัติการ ที่เป็นทั้งตัวส่ง (Sender) และตัวรับ (Receiver) ที่สำคัญเพื่อสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

จากปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจทำการศึกษาค้นคว้าหัวข้อทัศนคติต่อการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปทำการปรับปรุงวัฒนธรรมการสื่อสารภายในองค์กร สำหรับบริษัทเอกชนแห่งนี้

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนแห่งนี้ เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
2. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานระดับบริหารของบริษัทเอกชนแห่งนี้ เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเอกชนแห่งนี้ ขาดประสิทธิภาพ
4. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาของบริษัทเอกชนแห่งนี้

1.3 ขอบเขตในการศึกษา

การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรภายในบริษัทเอกชนแห่งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการแบ่งขอบเขตการศึกษาออกเป็นสามส่วน คือ

1. ศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายควบคุมคุณภาพ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
 2. ศึกษาปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารภายในองค์กรพร้อมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น
 3. ศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
- บริษัทเอกชนแห่งนี้ ได้มีการจัดแบ่งระดับบังคับบัญชาออกเป็นระดับ (Rank : R) ต่าง ๆ ตั้งแต่ R1~R9 และมีพนักงานทั้งสิ้น 517 คน แบ่งเป็น

R1 = 301 คน คิดเป็นร้อยละ 57.12

R2 = 116 คน คิดเป็นร้อยละ 22.01

R3 = 25 คน คิดเป็นร้อยละ 4.74

R4 = 33 คน คิดเป็นร้อยละ 6.26

R5 = 29 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50

R6 = 15 คน คิดเป็นร้อยละ 2.85

R7 = 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.38

R8 = 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.38

R9 = 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.76

หมายเหตุ : ข้อมูลปรับปรุงล่าสุดวันที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2550

R1~R4 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ

R5~R7 เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน, วิศวกร

R8~R9 เป็นพนักงานระดับผู้บริหาร

เนื่องจากพนักงานของบริษัทส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ประกอบกับระดับความรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการต่ำกว่าระดับบริหาร และระดับบริหารมีส่วนในการกำหนดนโยบายของบริษัท ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างระดับบริหารกับระดับปฏิบัติการ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงเลือกกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานทุกระดับของบริษัท เพื่อทำการศึกษาทั้งปัญหาจากผู้ส่งสาร และผู้รับสาร

ลักษณะการศึกษากการสื่อสารภายในองค์กรได้กำหนดกรอบในการศึกษาของแต่ละส่วนเป็นมีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายควบคุมคุณภาพ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการเก็บข้อมูลจะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งหมด 6 ท่าน แล้วทำข้อมูลที่ได้ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพมาทำการวิเคราะห์โดยการหาความสัมพันธ์ของข้อมูลโดยใช้หลักการ Cross Case Analysis

2. ศึกษาปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารภายในองค์กรพร้อมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยวิธีการสังเกตการแล้วทำการบันทึกพฤติกรรมการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรหลังจากนั้นก็นำข้อมูลที่ได้มาทำการจัดกลุ่มสาเหตุของอุปสรรคการสื่อสาร พร้อมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบของการสื่อสารทั้งผลกระทบเชิงคุณภาพ (Qualitative Effect) เช่น ผลกระทบทางด้านจิตใจพนักงานขณะนั้น และผลกระทบเชิงปริมาณ (Quantitative Effect) เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิต หรือมีผลกระทบกับผลผลิตอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลเสริมในการเขียนบทสรุป

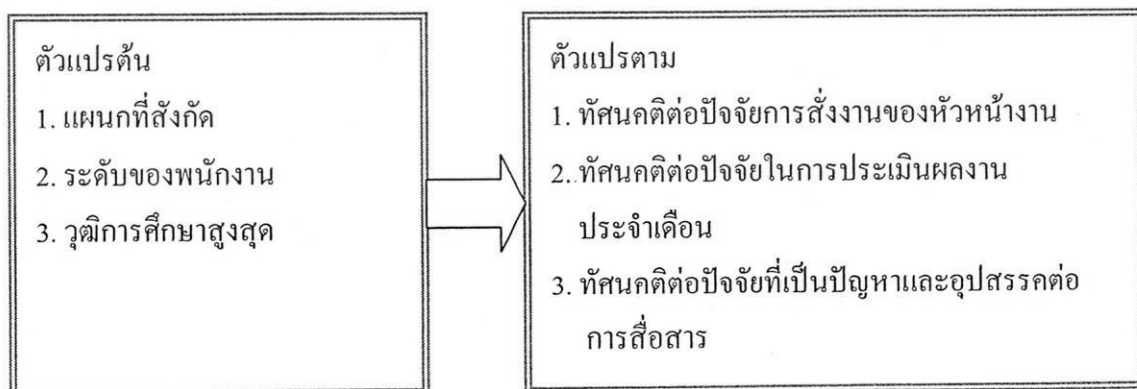
3. ศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยทำการเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนแห่งนี้ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด ซึ่งบริษัทมีพนักงานระดับปฏิบัติการ 521 คน

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้วางกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

แผนภูมิที่ 1.1

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย



1.5 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

องค์กร หมายถึง บริษัทเอกชนที่ผู้ศึกษาให้ความสนใจศึกษา

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานระดับ R1~R7 ขององค์กรเอกชนที่ทำการศึกษา

ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานระดับ R8 และ R9 ขององค์กรเอกชนที่ทำการศึกษา

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำผลที่ได้จากการศึกษามาทำการปรับปรุงรูปแบบ การสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร
2. นำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การสื่อสารขององค์กรใหม่โดยมุ่งเน้นให้มีการสื่อสารสองทาง
3. นำผลจากการศึกษามาทำการปรับปรุงรูปแบบการสั่งงานของหัวหน้างานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. นำผลที่ได้จากการศึกษามาทำการปรับปรุงการสื่อสารในการประเมินผลงานประจำเดือนของพนักงานระดับปฏิบัติการ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาด้วยตนเองเรื่อง “ทัศนคติต่อการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท เอกชนแห่งหนึ่ง” เล่มนี้เป็นการศึกษาประสิทธิภาพในการสื่อสารจากทัศนคติของผู้บริหาร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการสื่อสารของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยศึกษา แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
2. แนวคิดและรูปแบบต้นทุนเกี่ยวกับการสื่อสาร
3. แนวคิดและทฤษฎีโครงสร้างองค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สมมติฐานในการศึกษา

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารเป็นขบวนการแลกเปลี่ยนสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่มหรือหน่วยงาน ดังนั้น เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ส่งและผู้รับอย่างสมบูรณ์ จึงจำเป็นต้องพิจารณาประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการสื่อสาร

ประสิทธิผลของการสื่อสาร หมายถึง ความหมายของผู้ส่งกับผู้รับตรงกันหรือผู้รับข้อมูลข่าวสารแปลความหมายได้ตรงกับความหมายที่ผู้ส่งต้องการส่งให้

ประสิทธิภาพของการสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารที่ใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเวลา กระดาษ ปากกา เป็นต้น ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บริหารใช้เวลาในการสื่อสาร โดยการพูดกับคน ๆ เดียว จะเสียเวลามาก ก็ใช้วิธีการส่งบันทึกข้อความ หรือการประชุมกลุ่มแทนเพื่อลดทรัพยากรที่ใช้ในการสื่อสาร

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์กรมีดังนี้ (เสนาะ ตีเขาว์. 2546 : 269)

1. เพื่อแจ้งข้อมูล (Inform) การบอกข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลพร้อมสำหรับใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในงาน

2. เพื่อการประสานงาน (Coordinate) การประสานงานจะทำให้งานสำเร็จสมบูรณ์ เพราะมีงานหลายอย่างที่แบ่งแยกกันทำระหว่างบุคคลและหน่วยงาน

3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล (Share) ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากหลาย ๆ ฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลไม่จำเป็นต้องเกิดจากผู้บริหารในทางกลับกันส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันของพนักงานจึงต้องมีการแลกเปลี่ยนกัน

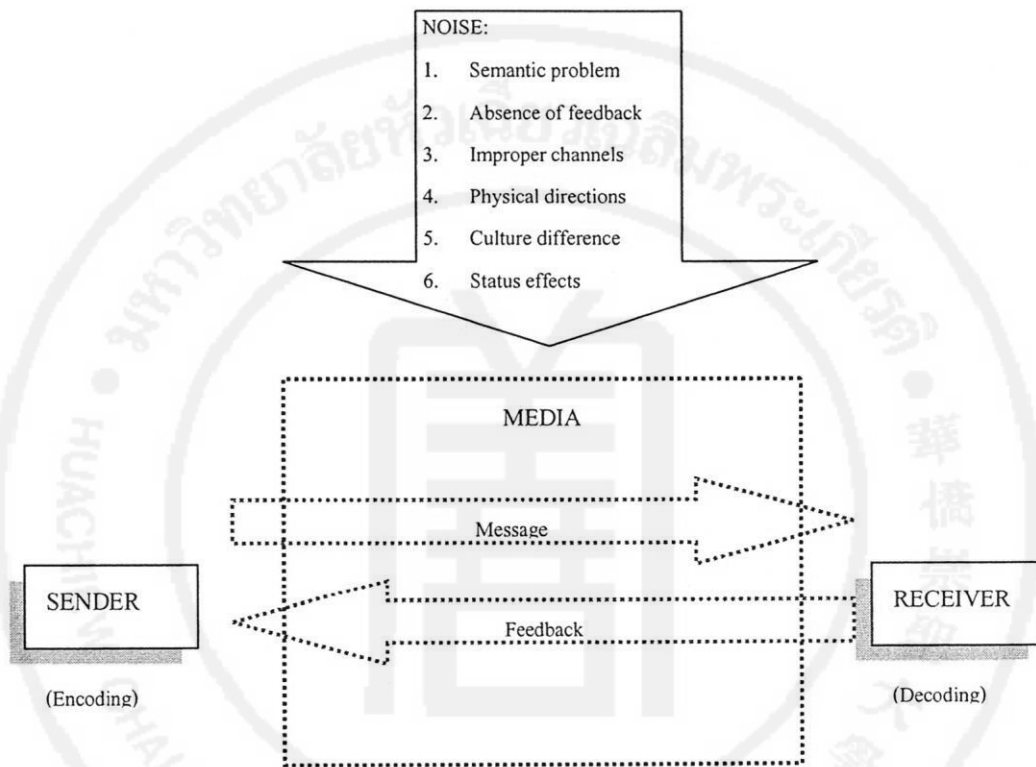
4. เพื่อควบคุม (Control) ผู้บริหารต้องตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่

5. เพื่อใช้อิทธิพล (Influence) เป็นการจูงใจให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ

6. เพื่อกระตุ้น (Inspire) ให้คนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ให้เกิดความผูกพันกับองค์กรตลอดจนสร้างให้เกิดอารมณ์ ความรู้สึกเชื่อมั่น มีความแน่วแน่ในการทำงานมีความสุขสบายใจ และสำนึกที่ดีต่อองค์กร

2.1.1 รูปแบบการสื่อสาร (Communication Model)

แผนภูมิที่ 2.1
องค์ประกอบของขบวนการสื่อสาร



จากรูปข้างบนจะเห็นว่าขบวนการสื่อสารจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของการสื่อสาร (Communication Context) คือ สภาพแวดล้อมที่การสื่อสารนั้นเกิดขึ้นซึ่งส่งผลให้เกิดการสื่อสารชัดเจนหรือเป็นบรรยากาศที่การสื่อสารเกิดขึ้นไม่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยสภาพทางวัตถุ สังคม จิตวิทยา และสภาพทางเวลา ซึ่งอาจจะควบคุมได้หรือควบคุมไม่ได้ก็ได้

2. แหล่งข้อมูล (Source) คือ สิ่งที่ทำให้ข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นมา ส่วนใหญ่ ก็คือ คนหรือสถาบัน โดยทั่วไปแล้วแหล่งข้อมูล ก็คือ ผู้ส่ง

3. การเข้ารหัส (Encoding) คือ การทำข่าวสารให้อยู่ในรูปแบบที่ส่งให้ผู้รับได้ เช่น การเขียนข้อความในบันทึกเพื่อส่งให้ผู้รับ หรือการเปลี่ยนสัญญาณเสียงเป็นสัญญาณคลื่น เพื่อส่งไปตามสายของโทรศัพท์

4. ข้อมูล (Information) เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ส่งและรับใน ขบวนการสื่อสาร เช่นคำพูดของผู้ส่ง หรือแม้แต่การแสดงท่าทางของผู้ส่งเพื่อสื่อสารให้ผู้รับทราบ
5. ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels) เป็นสื่อกลางในการนำข้อมูลข่าวสารจาก ผู้ส่งข่าวหรือแหล่งข่าวไปยังผู้รับ ช่องทางนี้ทำการได้ยิน การเห็น การลิ้มรส การสัมผัส และการได้ กลิ่น ผู้ส่งเป็นผู้เลือกว่าควรจะใช้ช่องทางใด
6. ผู้รับข้อมูล (Receiver) คือ คนหรือสถาบันที่ทำหน้าที่รับข่าวสารที่ส่งมาจากผู้ส่งทำให้ ขบวนการสื่อสารมีความสมบูรณ์ ระดับความรู้และทัศนคติของผู้รับมีอิทธิพลต่อข่าวสาร
7. การถอดรหัส (Decoding) คือ การแปลงข้อมูลข่าวสารให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ ได้ หรือแปลงสัญญาณ (อุปกรณ์สื่อสาร) หรือสัญลักษณ์ที่ได้รับให้เป็นข้อมูล หรือขบวนการแปล ความหมายของข้อมูลข่าวสารนั้น การถอดรหัสต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ทัศนคติ ของผู้รับ การรับที่มี ประสิทธิภาพ คือ การถอดรหัสให้ได้ความหมายตรงกับที่ผู้ส่งต้องการส่ง
8. สิ่งรบกวน (Noise) เป็นสิ่งที่เข้ามาสู่ระบบการสื่อสารทำให้ข้อมูลข่าวสารถูกบิดเบือนจนผิด ไปจากข่าวสารเดิม ปกติสิ่งรบกวนจะเกิดขึ้นขณะขบวนการสื่อสารกำลังดำเนินอยู่
9. ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นการตอบสนองของผู้รับข้อมูลกลับไปยังแหล่งของ ข้อมูลทำให้เกิดเป็นการสื่อสารสองทาง ซึ่งมีสองลักษณะ คือ ข้อมูลสะท้อนทางบวกและข้อมูลสะท้อน ทางลบ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสาร
10. ผลกระทบจากการสื่อสาร (Communication Effect) เป็นผลกระทบที่มีต่อผู้ส่งหรือผู้รับ และคนอื่นหรือสถานการณ์ทั่วไป

2.1.2 อุปสรรคทางการสื่อสาร

อุปสรรคทางการสื่อสารที่ทำให้การสื่อสาร ไม่มีประสิทธิภาพคือ อุปสรรคที่เกิดจากสิ่งรบกวน (Noise) แยกออกเป็นดังนี้ (เสนาะ ตีเยาว์. 2546 : 271)

1. ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ เป็นปัญหาที่เกิดจากความหมายของคำหรือสัญลักษณ์ในการสื่อสาร ผู้ส่งข่าวจะต้องเลือกคำพูดที่ใช้ในการสื่อสารที่สามารถทำให้ผู้รับข่าวเข้าใจได้ หรือคำที่ผู้ส่งข่าวใช้จะ ต้องมีความหมายเดียวกันกับผู้รับข่าวเข้าใจจึงจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาจากคำศัพท์ ปัญหาจากรากศัพท์มี 2 อย่าง คือ ปัญหาที่เกิดจากศัพท์ที่เป็นคำพูด (Verbal Communication) และเป็นปัญหาที่เกิดจากศัพท์ที่เป็นสัญลักษณ์ที่ไม่ใช่คำพูด (Nonverbal Symbol) ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ที่เป็นคำพูดอาจเกิดจาก คำหลายคำที่มีความหมายเดียวกัน หรือคำเดียวกันมีความหมายหลายอย่าง อีกอย่างหนึ่ง ก็คือ ไม่มี คำพูดหรือข้อความใดจะบอกเรื่องหรืออธิบายเหตุการณ์ได้ทั้งหมด ผู้ฟังจะต้องตีความหมายเอาเอง ซึ่ง อาจจะตรงหรือไม่ตรงกับความหมายของผู้ส่งก็ได้

2. การใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ช่องทางการสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ข้อมูลถูกส่งไปยังผู้รับข่าว ซึ่งอาจจะเป็นการโดยการเขียน พูด หรือโดยการแสดงออก ซึ่งจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับข้อมูลและผู้รับ

3. การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ การสะท้อนกลับมีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้ผู้ส่งข่าวรู้ว่าข่าวที่ส่งไปมีความหมายกับที่ส่งไปหรือไม่

4. การขัดขวางทางกายภาพ เกิดจากอุปสรรคที่มาขัดขวางขณะกำลังทำงาน เช่น เกิดจากเสียงดัง มาขณะกำลังสื่อสาร เอกสารที่เร่งด่วน การเขียนด้วยลายมือที่อ่านไม่รู้เรื่อง แจกที่มาโดยไม่ได้นัดหมายขณะทำงาน

5. ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม การที่รูปแบบและแนวความคิดของวัฒนธรรมที่ต่างกักันของสังคมก่อให้เกิดอุปสรรคทางการสื่อสาร แม้ในสังคมเดียวกันอาจมีลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

6. ผลกระทบจากสถานการณ์ สายการบังคับบัญชาในองค์กรจะก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารเมื่อข้อมูลผ่านสายการบังคับบัญชาอาจถูกบิดเบือนในแต่ละระดับของสายการบังคับบัญชา นอกจากความบิดเบือนของข้อมูลแล้ว การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเกิดการไม่ไว้วางใจ

2.1.3 รูปแบบการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารในแนวไขว้ และการสื่อสารส่วนบุคคล ซึ่งจะขอกล่าวรายละเอียดดังนี้

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (เสนาะ ดิเียว. 2546 : 285) เป็นการสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าหรือสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ การสื่อสารแบบนี้เป็นแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสื่อสารข้อมูล 4 ประเภท ได้แก่

(1) การสื่อสารคำสั่งที่ระบุเกี่ยวกับวิธีการทำงานและเหตุผลในการทำงาน

(2) การสื่อสารนโยบายและแนวทางปฏิบัติขององค์กร นโยบายจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใหญ่ ๆ ทางด้านการเงิน การผลิต การบริหารงานบุคคล การตลาด และการบริหารทั่ว ๆ ไป ระเบียบปฏิบัติทางด้านวินัย ข้อบังคับในการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ทราบข้อมูล 3 อย่าง คือ พนักงานปฏิบัติงานได้ผลงานเท่าไร พนักงานควรปรับปรุงตัวอย่างไร และองค์กรจะช่วยพนักงานปรับปรุงได้อย่างไร

(4) การก่อให้เกิดความสำนึกในองค์กร สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้เกิดขึ้น โดยชี้แจงให้พนักงานเข้าใจภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างให้คนรู้สึกภาคภูมิใจเชื่อเสียและความมีส่วนร่วม

ซึ่งจากลักษณะเฉพาะของการสื่อสารจากบนลงล่างทำให้การสื่อสารแบบนี้มีข้อจำกัดต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่มากเกินไปในการสื่อสาร การไม่เปิดเผยข้อมูลซึ่งในบางอย่างทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม ข้อมูลตกหล่นอันเกิดจากลำดับขั้นบังคับบัญชา และใช้เวลาในการสื่อสารยาวเกินไป

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (เสนาะ ตีเยว้. 2546 : 286) เป็นการส่งข้อมูลจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า หรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร การสื่อสารจากข้างล่างไปข้างบนมักจะเกิดขึ้น ทั้งเพื่อการขอข้อมูลและการให้ข้อมูล ซึ่งมักจะเป็นข้อมูล 4 ประเภท ได้แก่

(1) การแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำไปแล้วว่าประสบความสำเร็จเพียงใด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าหรือปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงแผนงานที่จะปฏิบัติต่อไป

(2) การแจ้งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถแก้ไขได้ โดยหวังว่าจะได้รับการช่วยเหลือจากผู้บริหาร

(3) การเสนอแนวความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพราะผู้ปฏิบัติงานอยู่กับปัญหาทุกวัน รู้ว่าอะไรคือปัญหา และอะไรคือข้อควรปฏิบัติ

(4) การเปิดเผยความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน องค์กร เพราะความรู้สึกนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการร้องทุกข์ของพนักงาน

การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบรรยากาศในการทำงานขององค์กร ว่ามีความไว้วางใจในองค์กรหรือไม่ เมื่อองค์กรมีบรรยากาศความไว้วางใจสูงผู้ปฏิบัติงานก็จะแสดงความคิดและให้ข้อมูลกับผู้บริหารตรงไปตรงมา ทำให้ผู้บริหารสามารถตีความหมายและนำไปเป็นข้อมูลอย่างมีคุณค่า แต่ในทางกลับกัน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาคอยแต่จะตำหนิอย่างเดียวก็จะไม่แสดงความคิดเห็น เพราะขาดความไว้วางใจ แม้ว่าองค์กรจะมีนโยบายให้พนักงานแสดงความคิดเห็นก็ตาม

แม้ว่าการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะมีข้อดี เพราะผู้บริหารจะได้รับข้อมูลของงานแต่ก็มีจุดที่ต้องพิจารณาอยู่ เช่น

การที่พนักงานปิดบังซ่อนเร้นความคิด และความรู้สึกที่แท้จริงของตัวเองต่อหัวหน้าหรือผู้บริหาร เพราะการแสดงออกอาจก่อให้เกิดผลเสียภายหลัง

ความแตกต่างทางสถานภาพหรือตำแหน่งทำให้พนักงานมีความคิดว่า ผู้บริหารไม่สนใจพนักงาน พนักงานเห็นว่าผู้บริหารไม่ค่อยจะสนใจปัญหาอยู่แล้ว

การขาดสิ่งจูงใจที่จะส่งเสริมให้พนักงานส่งข้อมูล เพราะตามปกติองค์กรไม่เคยกำหนดว่าผู้ส่งข้อมูลจะได้รับค่าตอบแทนหากรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบข้อมูล จึงขาดความกระตือรือร้น

3. การสื่อสารในแนวราบ (เสนาะ ตีเข่าว, 2546 : 287) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์กร และสำหรับบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาร่วมกัน การสื่อสารในแนวนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และในการทำงานมักจะนำมาใช้ในการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากงาน การสร้างความเข้าใจและขจัดข้อขัดแย้ง

วิธีที่ใช้ในการสื่อสารในแนวนอนส่วนใหญ่จะใช้การประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหยุดพัก การคุยกันทางโทรศัพท์ การทำกิจกรรมทางสังคม และกิจกรรมวงจรรคุณภาพ การสื่อสารแบบนี้ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนเหมือนการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบน จึงก่อให้เกิดอุปสรรคดังนี้

การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การสื่อสารเพียงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อประสานงานหรือสร้างความเข้าใจกระทำได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ

เกิดผลกระทบต่อการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เพราะพนักงานติดต่อกันเองอยู่แล้วซึ่งก่อให้เกิดความรวดเร็ว จึงไม่จำเป็นต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชา บางครั้งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาด

การแข่งขันกัน การติดต่อในแนวนอนมักจะเป็นเรื่องการทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การแข่งขันกัน จึงเป็นผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4. การสื่อสารแนวไขว้ (เสนาะ ตีเข่าว, 2546 : 287) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกันหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการข้ามหน้าที่กัน บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งที่เท่ากันหรือต่างกัน เช่น บุคคลที่อยู่ฝ่ายผลิตติดต่อกับบุคคลที่อยู่ฝ่ายการตลาด หรือพนักงานที่อยู่ฝ่ายบุคคลติดต่อกับบุคคลที่อยู่ฝ่ายบัญชี เป็นต้น การสื่อสารในแนวไขว้ส่วนมากใช้สำหรับบุคคลที่เป็นที่ปรึกษา เพราะบุคคลเหล่านี้ไม่มีอำนาจในการสั่งการเพียงแต่ให้คำแนะนำกับฝ่ายต่าง ๆ บุคคลที่ติดต่อกับหน่วยงานอื่นจะต้องมีความสนิทสนมกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่นอย่างดี เป็นการลดขั้นตอนการสั่งงานก่อให้เกิดผลดี คือ งานรวดเร็วแต่ผลเสียอาจเกิดความไม่แน่ใจว่างานอาจถูกเสนอข้ามหัวหน้าโดยไม่มีโอกาสเสนอความคิดเห็น

5. การสื่อสารส่วนบุคคล (เสนาะ ตีเขาว์. 2546 : 288) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยส่วนตัวไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานหรือไม่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีรูปแบบ เป็นทั้งการติดต่อจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน การติดต่อในแนวนอนและในแนวไขว้ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การสื่อสารส่วนตัวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และกระจายไปทั่วทั้งองค์กรดีกว่า การสื่อสารที่เป็นทางการ โดยที่ฝ่ายบริหารควบคุมไม่ได้เลย ข้อมูลที่ไม่เป็นทางการบางครั้งเป็นความจริงบางครั้งไม่เป็นความจริง แต่มีอิทธิพลมากต่อองค์กร

2.1.4 โครงการสื่อสารในกลุ่ม

โครงการสื่อสารในกลุ่มย่อย เป็นช่องทางที่ข้อมูลหมุนเวียนไปในกลุ่ม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเกิดขึ้นอย่างคล่องตัว เป็นเสมือนสายเชื่อมโยงการติดต่อระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ โครงการอย่างเป็นทางการและโครงการที่ไม่เป็นทางการ

โครงการที่เป็นทางการจะหมุนเวียนไปตามสายการบังคับบัญชาและแยกออกเป็น 5 ประเภท (เสนาะ ตีเขาว์. 2546 : 289) ดังนี้

1. โครงการแบบลูกโซ่ เป็นข่ายที่สมาชิกติดต่อได้เฉพาะคนที่อยู่ถัดไปทั้งสองข้างหรือข้างเดียวเท่านั้น

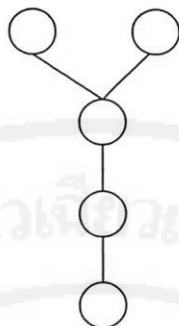
ภาพที่ 2.1

โครงการสื่อสารแบบลูกโซ่



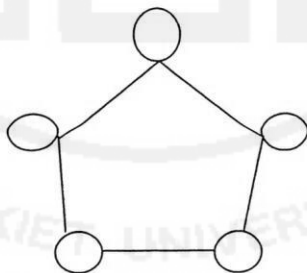
(2) ข่ายการสื่อสารแบบตัว Y เป็นการสื่อสารที่สมาชิกที่อยู่ตรงกลางสองคนเท่านั้นทำหน้าที่ในการประสานงานและส่งข้อมูล

ภาพที่ 2.2
โครงข่ายการสื่อสารแบบตัว Y



(3) โครงข่ายการสื่อสารแบบวงกลม เป็นโครงข่ายที่สมาชิกคนหนึ่งเท่านั้นเป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับข่าวสารจากสมาชิกแล้วส่งข่าวไปยังสมาชิกคนอื่นๆ

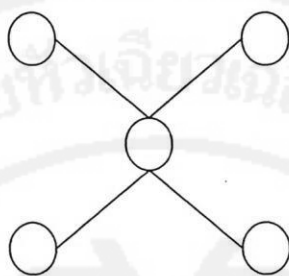
ภาพที่ 2.3
โครงข่ายการสื่อสารแบบมีศูนย์กลาง



(4) โครงข่ายการสื่อสารแบบวงกลม เป็นโครงข่ายที่สมาชิกในกลุ่มทุกคนสามารถติดต่อกับสมาชิกที่อยู่ถัดไปจากตนเองได้ทั้งสองข้าง

ภาพที่ 2.4

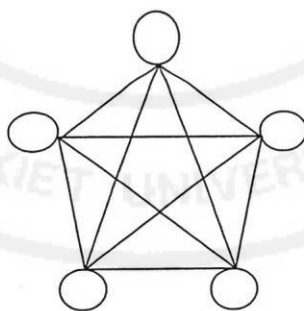
โครงข่ายการสื่อสารแบบวงกลม



(5) โครงข่ายการสื่อสารที่สามารถติดต่อกันได้ทุกคน เป็นโครงข่ายที่สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อกับสมาชิกทุกคน โดยไม่ต้องผ่านผู้ประสานงาน

ภาพที่ 2.5

โครงข่ายการสื่อสารที่ติดต่อกันได้ทุกคน



โครงข่ายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ข้อมูลจะเกิดขึ้นและไหลเวียนอย่างอิสระกำหนดทิศทางไม่ได้ อยู่นอกเหนือที่จะควบคุมเกิดขึ้น เพื่อสนองความต้องการทางสังคมของกลุ่มแต่ช่วยให้การทำงานสำเร็จเร็วขึ้นได้ ข้อมูลที่ไม่เป็นทางการนี้ ก็คือ ข่าวลือ มีสามลักษณะ คือ ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ ประการที่สอง คือ เป็นข้อมูลที่พนักงานรับรู้แล้วเกิดความเชื่อถือมากกว่าข่าวของฝ่ายบริหารขององค์กรหรือข่าวที่เป็นทางการ และประการสุดท้ายเป็นข่าวที่ใช้สนองประโยชน์ให้กับกลุ่มย่อยและคนในกลุ่มนั้น

2.2 แนวคิดและรูปแบบต้นทุนเกี่ยวกับการสื่อสาร

2.2.1 ต้นทุนเชิงปริมาณ

สมยศ นาวิการ (2527 : 43) ต้นทุนผู้ส่ง การส่งข้อมูลเริ่มมีค่าใช้จ่ายตั้งแต่ผู้ส่งโดยสิ่งแรกที่จะต้องพิจารณา คือ เวลาของผู้ส่ง เพราะผู้ส่งจะต้องใช้เวลาในการคิด วิเคราะห์และเรียบเรียงให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถส่งให้ผู้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Encoding) โดยใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องพิมพ์ นอกจากเวลาในการวิเคราะห์เรียบเรียงแล้ว ผู้ส่งยังต้องเสียเวลาในการนำเสนออีกด้วยไม่ว่าจะเป็นเวลาที่จะใช้ในการประชุมเพื่อสื่อสารข้อมูล

นอกจากเวลาแล้วต้นทุนของผู้ส่งอีกอย่างหนึ่ง คือ ต้นทุนการได้มาซึ่งข้อมูล เช่น การจ้างพนักงานหรือคน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ต้นทุนค่าอุปกรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น ต้นทุนค่าทำแบบสอบถาม หรือต้นทุนในการลงทุนซื้ออุปกรณ์เครื่องมือวัดในการเก็บข้อมูลในงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

สมยศ นาวิการ (2527 : 45) ต้นทุนในการรับ ผู้รับทำให้เกิดต้นทุนในการติดต่อสื่อสารได้ เช่นเดียวกัน ซึ่งจะพิจารณาในเรื่อง การทำความเข้าใจ หมายถึง เวลาในการใช้ทำความเข้าใจต่อข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะแตกต่างกันแล้วแต่ความสามารถของผู้รับ และระดับความซับซ้อนของข้อมูล ข้อมูลที่มีความละเอียดมากซับซ้อนมากก็ทำให้เกิดต้นทุนมากตามไปด้วย ถ้าหากผู้รับข่าวสารเข้าใจข่าวสารผิดอาจจะทำให้เกิดต้นทุนเพิ่มได้

2.2.2 ต้นทุนเชิงคุณภาพ

ต้นทุนเชิงคุณภาพ เป็นค่าใช้จ่ายทางจิตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (สมยศ นาวิการ. 2527 : 46) พิจารณา 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การสูญเสียความสนใจและแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี ทำให้เกิดการสูญเสียแรงจูงใจของสมาชิกองค์กรได้ เพราะพนักงานไม่ได้ใช้พลังของพวกเขาอย่างเต็มที่ในการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

2. การขาดความไว้วางใจและการสนับสนุน เมื่อความสนใจและแรงจูงใจขาดหายไป และความสนใจและระดับของกิจกรรมที่ลดลงปรากฏขึ้น ความพยายามสร้างความสนใจดั้งเดิมขึ้นมาใหม่ จะไม่ได้รับความไว้วางใจ และจะเกิดความต่อต้านเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เสื่อมลงจะสร้างความตึงเครียดให้บุคคลในองค์กร ความขัดแย้งและความโกรธเกิดขึ้นบ่อย ก็จะทำให้การขาดงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้ไม่เกิดการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงาน

4. การคัดค้านโดยไม่พิจารณา การที่บุคลากรในองค์กรถูกรอบงำด้วยเป้าหมายของเขาเอง จะเกิดการสนับสนุนเฉพาะเหตุผลที่สนับสนุนเป้าหมายของเขา ในทางกลับกันถ้าเหตุผลที่ขัดแย้งกับเป้าหมายของเขาก็จะถูกขัดแย้งโดยไม่มีเหตุผล

5. ความตายตัว หมายถึงการกระทำใด ๆ ตามกฎระเบียบโดยไม่มีข้อยกเว้น เป็นการทำลาย กรอบความคิดใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ทำให้ขาดโอกาสในการปรับปรุง

6. ความกดดันทางอารมณ์ การที่บุคลากรได้รับการสื่อสารที่ขัดกับความรู้สึก จะทำให้เกิดความกดดันทางอารมณ์ อยู่ได้ภาวะความเครียดซึ่งจะมีผลต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกาย

2.2.3 ประสิทธิภาพการสื่อสาร

การสื่อสารที่ดีหมายถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการพิจารณาประสิทธิภาพของการสื่อสารจะพิจารณาสองปัจจัย คือ

สมยศ นาวิการ (2527 : 41) ประสิทธิภาพของการสื่อสาร คือ ผลที่ได้จากการสื่อสาร ซึ่งหมายความว่า ผู้ที่รับข่าวสารสามารถที่จะเข้าใจและรับเอาข้อมูลได้ตรงกับความหมายที่ผู้ส่งต้องการส่งหรือไม่ ถ้าผู้รับสามารถเข้าใจความหมายของผู้ส่งได้ทั้งหมด หมายความว่า การสื่อสารครั้งนั้นมีประสิทธิผลเต็มที่

สมยศ นาวิการ (2527 : 41) ประสิทธิภาพของการสื่อสาร หมายถึง ประสิทธิภาพในการสื่อสารที่ได้เทียบกับต้นทุนที่เกิดขึ้นถ้าหากการสื่อสารครั้งนั้นมีประสิทธิผลเต็มที่ แต่ต้องใช้ต้นทุนในการสื่อสารมากก็ทำให้เกิดการสูญเสียโดยไม่จำเป็น

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \text{ประสิทธิผล} / \text{ต้นทุน}$$

2.3 แนวคิดและทฤษฎีโครงสร้างองค์กร

เสนาะ ตีเยาว์ (2546 : 146) เมื่อก่อนนี้แนวความคิดเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กรมองว่าองค์กรเป็นระบบปิด (Close System) โดยมีสมมุติฐานว่าสถานการณ์ข้างนอกสามารถที่คาดคะเนได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น การเปลี่ยนแปลงน้อย ความไม่แน่นอนภายในองค์กรสามารถควบคุมและขจัดไปได้ โดยการวางแผนล่วงหน้าอย่างเหมาะสม

แต่ในปัจจุบันการมองขององค์กรได้เปลี่ยนไป เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ไม่สามารถควบคุมได้ และคาดคะเนได้ยากว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต ดังนั้น การมององค์กรปัจจุบันจึงเป็นแบบเปิด (Open System) ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ 4 ข้อ ดังนี้ (เสนาะ ตีเยาว์. 2546 : 147)

1. การมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบเปิดมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทุกอย่างไม่จำกัด ต่างส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน องค์ประกอบขององค์กรจะประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทุกอย่างทุกชนิดเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิต

2. พลังร่วม เนื่องจากองค์กรเป็นการแบ่งงานกันทำ แนวความคิดเกี่ยวกับพลังร่วมเน้นที่ว่าความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กรจะเกิดมากน้อยเพียงใด จะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านั้นเป็นอย่างไร

3. ความสมดุลเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ลักษณะที่แสดงถึงการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงของระบบเปิด คือ กระบวนการที่ดำรงรักษาสภาพความสมดุลภายใน เพื่อความอยู่รอดโดยการรับสภาพจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกเข้ามาภายในแล้วนำมาเป็นวัตถุดิบในการปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรเพื่อสร้างความสมดุล

4. ผลสุดท้ายที่เหมือนกัน องค์กรสมัยใหม่มองว่าการดำเนินการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างหนึ่งมีวิธีการหลายวิธี แล้วแต่ว่าจะเลือกวิธีการใดให้เกิดความเหมาะสมที่สุด

ตารางที่ 2.1

เปรียบเทียบลักษณะองค์กรแบบเปิด และแบบปิด

การเปรียบเทียบ	แบบปิด	แบบเปิด
1. เป้าหมายขององค์กร	เน้นประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ	เน้นความอยู่รอด
2. สมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม	คาดคะเนได้	ไม่แน่นอน
3. สมมติฐานเกี่ยวกับองค์กร	การเกิดขึ้นย่อมมีสาเหตุ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสามารถควบคุมได้ ขจัดความไม่แน่นอนลงได้ด้วยการวางแผน	ปัจจัยต่าง ๆ มีมากและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปัจจัยเหล่านี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้
4. ความสัมพันธ์	อยู่รอดได้ด้วยความสัมพันธ์ภายในองค์กร	อยู่รอดได้เพราะความสัมพันธ์จากสภาพแวดล้อมภายนอก

2.3.1 แนวโน้มองค์กรสมัยใหม่

เนื่องจากต้องการให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้นแต่การควบคุมกลับลดผลผลิตลง ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมมากขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพอใจของผู้ปฏิบัติงานและการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มองค์กรสมัยใหม่จึงเป็นดังนี้

1. สายการบังคับบัญชาสั้นลง หรือชั้นการบังคับบัญชามีน้อยลง เพราะการที่สายการบังคับบัญชาที่เริ่มจากระดับสูงสุดลงมาถึงระดับล่างสุดขององค์กรยิ่งสั้นก็ทำงานเร็วขึ้น การที่สายการบังคับบัญชาสั้นลงจะทำให้บุคลากรในองค์กรน้อยลง การตัดสินใจต่าง ๆ ส่วนใหญ่ตกอยู่กับผู้ปฏิบัติการ การลดชั้นการบังคับบัญชามีผลทำให้การมอบหมายงานมีมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระมากในการทำงาน ซึ่งคนเหล่านั้นต้องรู้ว่าควรทำงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้แล้วสายการบังคับบัญชาที่สั้นลงช่วยทำให้ความขัดแย้งที่เกิดจากข้อมูลข่าวสารไม่ตรงกันลดลงด้วย

2. ขนาดของการควบคุมกว้างขึ้น สอดคล้องกับสายการบังคับบัญชาที่สั้นจะทำให้ความกว้างในการบังคับบัญชากว้างด้วย เพราะผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น เมื่อพิจารณาว่าเราลดให้เหลือชั้นเดียวได้ค่าใช้จ่ายในการสื่อสาร และค่าความผิดพลาดในการสื่อสารก็จะลดลงด้วย แต่อย่างไรก็ตามการมีสายการบังคับบัญชากว้างจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

(1) ลักษณะงานที่เหมือนหรือต่างกัน เพราะถ้าหากว่างานที่ทำมีความแตกต่างกันมาก ผู้บังคับบัญชาต้องรู้ทั้งหมดถึงจะควบคุมได้ ดังนั้น งานที่ต่างกันมากจะมีโอกาสที่จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาหลายคนและผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลง

(2) งานที่มีความซับซ้อน ถ้างานยิ่งซับซ้อนก็มีโอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาน้อยขึ้นทำให้ขนาดของการควบคุมน้อย

(3) ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานมีทักษะความสามารถสูงก็มีโอกาสที่จะต้องขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาน้อย ทำให้ขนาดการควบคุมมากขึ้น

(4) ระยะห่างของสถานที่ในขณะทำงาน หมายความว่า สถานที่ทำงานของผู้ปฏิบัติงานอยู่ไกลจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนคนอื่นจำเป็นต้องมีคนดูแลทำให้ขนาดบังคับบัญชาน้อย

(5) อัตราการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เพราะถ้าธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ สายการบังคับบัญชาที่กว้างจะมีอุปสรรคมากกว่าเพราะความคล่องตัวน้อย

(6) ความชัดเจนของแผนงาน ถ้าความชัดเจนของแผนงานมีสูงการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานก็น้อยทำให้สามารถที่จะมีขนาดบังคับบัญชามากได้

(7) เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและประสานงาน ถ้าองค์กรมีเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารและควบคุมดี ทำให้ทุกคนสามารถมีข้อมูลเท่ากัน ทำให้สามารถที่จะมีขนาดการควบคุมได้มากขึ้น

3. ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง โครงสร้างปัจจุบันมีแนวโน้มในการทำงานข้ามหน้าที่ การใช้หน่วยเฉพาะกิจ และการจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เน้นความสำคัญอยู่ที่ลูกค้า ซึ่งมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีหัวหน้าหลายคน เช่น โครงสร้างแบบเมทริกซ์ที่มีผู้บังคับบัญชาสองคน หรือระบบสองอำนาจ ซึ่งมีความขัดแย้งกับความมีเอกภาพ หรือทำให้ความมีเอกภาพของคำสั่งน้อยลง

4. การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น การมอบอำนาจเป็นการกระจายงานและการกระจายความไว้วางใจให้บุคคลอื่นทำงานแทนตนซึ่งการที่จะทำให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพควรปฏิบัติดังนี้

(1) การระบุและอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าจะต้องทำงานอะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบที่ต้องรับผิดชอบอะไร

(2) ผู้รับมอบหมายงานจะต้องรู้ขอบเขตการใช้อำนาจและมีอำนาจนั้นๆ อย่างเด็ดขาด

(3) ผู้ที่มอบหมายงานจะต้องยังคงรับผิดชอบต่อผลรับของงานที่มอบหมายไป

5. การกระจายอำนาจอย่างรวมอำนาจ แนวโน้มความคิดแบบดั้งเดิมไม่ได้บอกว่าการบริหารใช้วิธีรวมอำนาจ แต่ลักษณะองค์กรเป็นแบบพีระมิด จึงทำให้เกิดการรวมอำนาจไปโดยอัตโนมัติ แต่แนวโน้มปัจจุบันมักจะนิยมใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจในการจัดองค์กรที่มีขนาดการควบคุมกว้างขึ้นและการให้คนในระดับปฏิบัติการมีอำนาจการตัดสินใจมากขึ้น แต่เรื่องการรวมหรือกระจายอำนาจไม่ใช่การที่จะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งปัจจุบันนี้จึงเป็นลักษณะการผสมผสานกันทั้งสองแบบ

ในปัจจุบันการพัฒนาทางด้านข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างรู้ข้อมูล ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องอาศัยคำสั่งจากผู้บริหารแต่มีข้อมูล ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็มีเครื่องมือที่จะใช้ในการตรวจสอบการทำงานในระดับล่างได้หากมีข้อผิดพลาดก็สามารถตรวจสอบและแก้ไขได้ทันการ ดังนั้น แนวโน้มองค์กรจึงเป็นแบบกระจายอำนาจและรวบอำนาจควบคู่กันไป

6. โครงสร้างขนาดเล็กอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่ ปัญหาการบริหารงานในปัจจุบันไม่ได้อยู่ที่ขนาดขององค์กรแต่อยู่ที่ความยุ่งยากและซับซ้อนของการดำเนินงาน ยิ่งองค์กรขนาดใหญ่ขึ้นเท่าไรความยุ่งยากซับซ้อนในการดำเนินการก็เพิ่มขึ้นและยุ่งยากจนบริหารไม่ได้ ในแง่ของขนาดองค์กรไม่สามารถสรุปได้ว่าต้องมีขนาดใหญ่เท่าใดจึงจะเหมาะสม แต่จะต้องพยายามแสวงหาความสมดุลของขนาดองค์กร โดยมุ่งที่จะหาประโยชน์จากองค์กรขนาดใหญ่แต่ดำเนินการในองค์กรขนาดเล็ก การ

ทำให้องค์กรขนาดเล็กอยู่ในขนาดใหญ่ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี

7. การลดจำนวนที่ปรึกษาให้น้อยลง เมื่อโครงสร้างขององค์กรสมัยใหม่เน้นที่การประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีม การทำงานข้ามหน้าที่ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สั่งงานและที่ปรึกษาที่มากเกินไปก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง

2.3.2 รูปแบบองค์กรสมัยใหม่

องค์กรสมัยใหม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบดั้งเดิมที่เป็นพีระมิดที่ข้างบนมีจำนวนคนน้อยและข้างล่างมีจำนวนคนมาก ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้า จึงมีลักษณะที่เปลี่ยนไปโดยแยกได้ สามแบบดังนี้ (เสนาบดีเยาว์. 2546 : 155)

1. องค์กรแบบนาฬิกาทราย เป็นโครงสร้างที่มีชั้นการบังคับบัญชาเพียง 2 ชั้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับกลางลดจำนวนลง กลยุทธ์ที่ใช้ คือ การทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริง ดังนั้นโครงสร้างขององค์กรจึงประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับกลางลดจำนวนลงกลายเป็นเพียงผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาข้อมูลทำให้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานข้างล่างส่งไปถึงผู้บริหารระดับสูงได้โดยตรงโดยไม่ต้องอาศัยระดับกลาง

โครงสร้างแบบเดิมผู้บริหารค่อนข้างใช้ความรู้เฉพาะทาง แต่โครงสร้างแบบนาฬิกาทรายผู้บริหารระดับกว้างต้องใช้ความรู้กว้างขึ้นมากกว่าการเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อแก้ไขความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ ซึ่งอาจจะต้องใช้ทั้งทางบัญชี ทางตลาด ทางวิศวกรรม

องค์กรแบบนาฬิกาทรายนี้มีข้อบกพร่องตรงที่ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างมักจะมองว่าขาดความก้าวหน้าในงาน เพราะงานงานสั้นซึ่งสามารถที่จะแก้ไขได้โดยการออกแบบงานใหม่ การหมุนเวียนงานในแนวนอน ฝึกอบรมในความรู้ใหม่ ๆ หรืออุ้มใจโดยค่าจ้างและผลตอบแทน

2. องค์กรแบบกลุ่ม องค์กรได้แบ่งงานเป็นทีมหรือทำงานเป็นทีมโดยจัดรวมคนที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือตามโครงการ ลักษณะโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นด้วยความร่วมมือ ซึ่งสามารถทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูงไม่ใช่งานที่คงที่ตายตัว ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดใหม่และตอบสนองการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. องค์กรแบบเครือข่าย เกิดขึ้นจากองค์กรที่ไม่มีการบริหารงาน องค์กรไม่ได้ผลิตสินค้าเอง องค์กรไม่ได้ขายสินค้าเอง หน้าที่การผลิตสินค้าและขายสินค้าเป็นหน้าที่ของบริษัทอื่นอิสระ แต่ดำเนินการภายใต้สัญญาที่ทำกันระหว่างบริษัทเหล่านั้นกับบริษัทเครือข่าย องค์กรเครือข่ายขายสินค้าโดยใช้ตราสินค้าของตัวเองแต่จ้างบริษัทอื่นผลิตและขาย

2.3.4 โครงสร้างองค์กรของบริษัท เอกชนที่ทำการศึกษา

บริษัท เอกชนแห่งนี้ มีการจัดองค์การตามหน้าที่ (Function Organization) โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ เป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับลูกค้า โดยข้อมูลความต้องการของลูกค้าจะได้รับผ่านฝ่ายการตลาด รวมทั้งยอดการสั่งซื้อ นอกจากนี้ฝ่ายการตลาดก็จะทำการจัดทำแผนการผลิตเพื่อส่งมอบให้กับฝ่ายผลิตรับไปปฏิบัติ

นอกจากนี้แล้วยังทำหน้าที่ในการจัดทำแผนในการสั่งซื้อและจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบในการผลิต รับผิดชอบสินค้าคงเหลือที่เป็นวัตถุดิบ

โครงสร้างของฝ่ายการตลาดประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายหนึ่งคน เจ้าหน้าที่การตลาดหนึ่งคน เจ้าหน้าที่ในการจัดซื้อหนึ่งคน และเจ้าหน้าที่เอกสารหนึ่งคน

2. ฝ่ายผลิต เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้า รับหน้าที่ในการปฏิบัติตามแผนการตลาดที่ฝ่ายการตลาดวางแผนไว้ นอกจากนี้ยังรับผิดชอบในส่วนการควบคุมประสิทธิภาพการผลิตโดยควบคุมการใช้วัตถุดิบ ควบคุมกำลังการผลิต รับผิดชอบในการสรรหาเครื่องจักรในการรองรับการผลิต และนอกจากนี้ฝ่ายผลิตยังดูแลรับผิดชอบกิจกรรมบำรุงรักษาเครื่องจักรในการผลิต

โครงสร้างของฝ่ายผลิต ประกอบด้วยผู้อำนวยการฝ่ายหนึ่งคน หัวหน้างานฝ่ายผลิต และหัวหน้างานฝ่ายซ่อมบำรุง พนักงานปฏิบัติการ

3. ฝ่ายวิศวกรรม เป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ในการออกแบบขบวนการผลิต และทำการปรับปรุงและพัฒนาขบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โครงสร้างของฝ่ายวิศวกรรมประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม วิศวกร และ Draft man

4. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ เป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพในการผลิต ควบคุมคุณภาพของสินค้ารับเข้า และรับคำร้องเรียนของลูกค้า นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ในการดูแลระบบคุณภาพภายใน

โครงสร้างของฝ่ายควบคุมคุณภาพประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติการ

5. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นแผนกที่รับผิดชอบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อรองรับการผลิต การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงาน การจัดสรรและดูแลเรื่องสวัสดิการของพนักงาน

โครงสร้างของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่าย และเจ้าหน้าที่ฝ่าย

6. ฝ่ายการเงินและบัญชี ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการทำบัญชีการเงิน และบัญชีต้นทุน วิเคราะห์ต้นทุน ติดต่อกับสถาบันทางการเงิน นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ในการควบคุมสินค้าคงเหลือ

โครงสร้างฝ่ายประกอบด้วยผู้อำนวยการฝ่ายและเจ้าหน้าที่บัญชี

2.4 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

เสนาะ ดิยาวี กระบวนการบริหารหรือหน้าที่ทางการบริหารที่ต่อจากการวางแผน คือ การทำให้คนทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ ในแนวความคิดในการบริหารแบบเดิมนั้นจะใช้คำว่าคำสั่ง การต่อมาใช้คำว่า การอำนวยความสะดวกเพื่อลดความเข้มงวดลง และในปัจจุบันนี้จะพยายามใช้คำว่ากรนำ หรือการจูงใจแทน ซึ่งรวมความหมายว่าจะใช้วิธีการอย่างไรในทางบวกที่ทำให้คนทำงาน ซึ่งแตกต่างจากสมัยก่อนที่มักจะใช้คำที่มีความหมายในทางลบต่อผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการที่จะทำให้คนทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ที่จะเริ่มตั้งแต่การนำ การจูงใจ การสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทำงานเป็นทีม

ทฤษฎีความเป็นผู้นำได้มีนักวิชาการ ได้ศึกษาและให้แนวคิดไว้มากมายไม่ว่าจะเป็นที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ที่เน้นผู้นำที่มีลักษณะ เผด็จการ ประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรี หรือมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ โดยแยกผู้นำออกเป็นผู้นำที่เน้นงาน และผู้นำที่เน้นคน

ต่อมาได้มีการอธิบายลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นคนและผู้นำที่เน้นงานโดยใช้ตาข่าย (Grid) ช่วยโดยใช้ตารางที่มีขนาดเก้าคูณเก้าช่อง โดยเก้าช่องที่อยู่ในแนวแกนนอนจะแทนระดับที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงาน และเก้าช่องที่อยู่ในแนวตั้งจะแทนระดับที่ผู้นำให้ความสำคัญกับคน (Robert R. 1993 : 10) โดยแบ่งกลุ่มผู้นำออกเป็น ห้ากลุ่ม คือ ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่ง 9,9 , 9,1 , 1,1 , 1,9 และ 5,5 ซึ่งลักษณะของผู้นำแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ดังนี้

9,9 เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งงานทั้งคนไปด้วยกัน โดยผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าความต้องการของคนในองค์กรไม่มีความขัดแย้งกับผลงานหรือเป้าหมายขององค์กร ผู้นำแบบนี้ในการพิจารณาตัดสินใจจะพยายามดึงสมาชิกของกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมแต่เขาก็มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวกรณกับขั้น ขั้นตอนทุกอย่างสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้ามีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ ชอบแก้ไขความขัดแย้งและมองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำทนาย

9,1 เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นงานเป็นหลักผู้นำกลุ่มนี้ เป็นผู้นำกลุ่มที่กลัวความล้มเหลวทำงานภายใต้ความกดดัน ให้ความสำคัญต่อผลงานสูงแต่ให้ความสำคัญต่อคนน้อย ข้อสมมติฐานของผู้นำแบบนี้มองว่าความต้องการของคนกับงานต้องมีความขัดแย้งกันเป็นธรรมชาติอยู่แล้ว ผู้นำกลุ่มนี้มักมองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะต้องสูญเสียพวกเขาจึงพยายามป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

1,9 เป็นผู้นำในกลุ่มที่ให้ความสำคัญต่องานน้อยกว่าคน โดยมีสมมติฐานที่ว่าความกดดันจากงานจะมีผลกระทบต่อความต้องการความสุขและการมีส่วนร่วมของคนที่ทำงาน แรงจูงใจของผู้นำ

กลุ่มนี้ คือ การต้องการความรักและการยอมรับเขาจะรู้สึกมั่นคงเมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำกลุ่มนี้จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะเขาคิดว่าความขัดแย้ง คือ การไม่ยอมรับตัวเขา

1,1 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานต่ำพอๆ กับการให้ความสำคัญกับคน การบังคับบัญชาหรือการสั่งงานมีลักษณะทำไปวัน ๆ มักจะทำตัวผสมผสานไปกับสถานการณ์ของงาน โดยไม่เป็นจุดเด่น มีความคิดริเริ่มในการที่จะหาทางไม่ให้ตัวเองต้องเกี่ยวข้องกับงาน และทำทุกอย่างให้ตรงตามข้อกำหนดเพื่อไม่ให้เป็นจุดด้อย เช่น ตรงเวลาหรือแต่งกายเรียบร้อย ผู้นำแบบนี้จะหลบหลีกความขัดแย้ง ทำตัวเป็นกลางไม่เข้ากับฝ่ายใด

5,5 เป็นผู้นำที่หาสมดุลของงานและคน ซึ่งมีสมมติฐานว่าควรหลีกเลี่ยงการให้ความสำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไป เขาเชื่อว่างานจะก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอหากผู้ที่เกี่ยวข้องมีการประนีประนอมและเต็มใจที่จะให้ โดยวิธีของผู้นำกลุ่มนี้จะยึดถือแนวทางที่ปฏิบัติติดต่อกันมาในอดีต ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ ๆ เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้นำประเภทนี้มักจะยึดเอากฎระเบียบเป็นหลัก เนื่องจากว่า เขามองว่าความขัดแย้งต้องทำให้เกิดผู้แพ้และผู้ชนะ ดังนั้น การยึดกฎระเบียบจะทำให้เขาไม่ถูกมองว่าเข้าข้างฝ่ายใด

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากปัจจุบันนี้ ยังไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร แต่จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่าง ๆ ทำให้พบข้อมูลเกี่ยวข้องดังนี้

ขวัญตา กิระวิสาสกิจ (2545 : 188) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมในโครงการ การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ของพนักงานบริษัท ทีทีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่เข้าร่วมโครงการ TQM จำนวนทั้งสิ้น 275 คน พบว่า การติดต่อสื่อสาร และปัจจัยด้านการรับรู้นโยบายขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในโครงการ TQM อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

อดิเรก เพ็ชรรัตน์ (2548 : 229) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิต จำนวนทั้งสิ้น 814 คน พบว่า พนักงานมีการติดต่อสื่อสารต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ในระดับปานกลาง และมีการรับรู้นโยบายบริษัทต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ในระดับดี และการมีส่วนร่วมต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ปัจจัยด้านการรับรู้นโยบายบริษัทในการทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ศิริวรรณ ทองปาน (2547 : 183) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างโรงงานเภสัชกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของโรงงานเภสัชกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร จำนวน 171 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน รองลงมา คือ กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ตนสามารถให้คำแนะนำได้

กลุ่มตัวอย่างที่ระดับการศึกษาต่างกันจะประเมินผลการติดต่อสื่อสารโดยรวมต่างกัน

ปราณี อ่ำพันธ์ (2547 : 76) ได้ศึกษาความพึงพอใจต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย สาขาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย สาขาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน พบว่า

พนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย ที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความพึงพอใจต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย ที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อัญญรัตน์ ภูมิวิเศษ (2546 : 76) ได้ศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประสานงานภายในบริษัท กรณีศึกษา บริษัทไฮไฟ โอเรียนท์ (ไทย) จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัท กรณีศึกษา บริษัทไฮไฟ โอเรียนท์ (ไทย) จำกัด ซึ่งมีพนักงานทั้งสิ้น 125 คน พบว่า

การสื่อสารภายในบริษัทมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประสานงานภายในบริษัทอย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.472

2.6 สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานที่ทำงานต่างแผนกกันมีทัศนคติต่อการสั่งงานของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน
2. พนักงานที่ทำงานต่างแผนกกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลงานประจำเดือนของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน
3. พนักงานที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่แตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีระดับ ที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่แตกต่างกัน
5. พนักงานทำงานในแผนกที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในโครงการศึกษาด້วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. กำหนดตัวสถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การกำหนดกลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งในวันที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2549 มีพนักงานทั้งสิ้น 527 คน ซึ่งแบ่งเป็นพนักงานระดับต่าง ๆ ดังนี้

R1	=	301 คน	คิดเป็นร้อยละ 57.12
R2	=	116 คน	คิดเป็นร้อยละ 22.01
R3	=	25 คน	คิดเป็นร้อยละ 4.74
R4	=	33 คน	คิดเป็นร้อยละ 6.26
R5	=	29 คน	คิดเป็นร้อยละ 5.50
R6	=	15 คน	คิดเป็นร้อยละ 2.85
R7	=	2 คน	คิดเป็นร้อยละ 0.38
R8	=	2 คน	คิดเป็นร้อยละ 0.38
R9	=	4 คน	คิดเป็นร้อยละ 0.76

โดยในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแบบการศึกษาประชากรทั้งหมดโดยกลุ่มแรกคือพนักงานที่ระดับ R1 ถึง R7 ซึ่งมีทั้งสิ้น 521 คน เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ และพนักงานระดับ R8 ถึง R9 เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 การสร้างแบบสอบถาม

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยเชิงปริมาณหรือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานระดับ R1 ถึง R7 ผู้ศึกษาได้ทำการสร้างโดยการรวบรวมข้อมูลจากทฤษฎี การสัมภาษณ์ ประสพการณ์การทำงานและจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาผสมผสานกันแล้วประยุกต์เป็นลักษณะคำถามในแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 6 ส่วนตามโครงสร้างดังรูปที่ 3.1

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะแบบสอบถามปลายปิดจำนวน หกคำถาม ได้แก่ เพศ อายุ แผนก ระดับ อายุงานและวุฒิการศึกษาสูงสุด

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดเกี่ยวกับการสื่อสารโดยรวมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยประเภทข่าวสารและช่องทางการสื่อสาร

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดเกี่ยวกับการสื่อสารของหัวหน้างาน ซึ่งประกอบด้วยประเภทของข่าวสาร และช่องทางการสื่อสาร

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วน (Rating Scale หรือ Interval Scale) ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการสั่งงาน การประเมินผลประจำเดือน และปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ห้าระดับดังนี้

พนักงานมีความเห็นด้วย มากที่สุด

พนักงานมีความเห็นด้วย มาก

พนักงานมีความเห็นด้วย ปานกลาง

พนักงานมีความเห็นด้วย น้อย

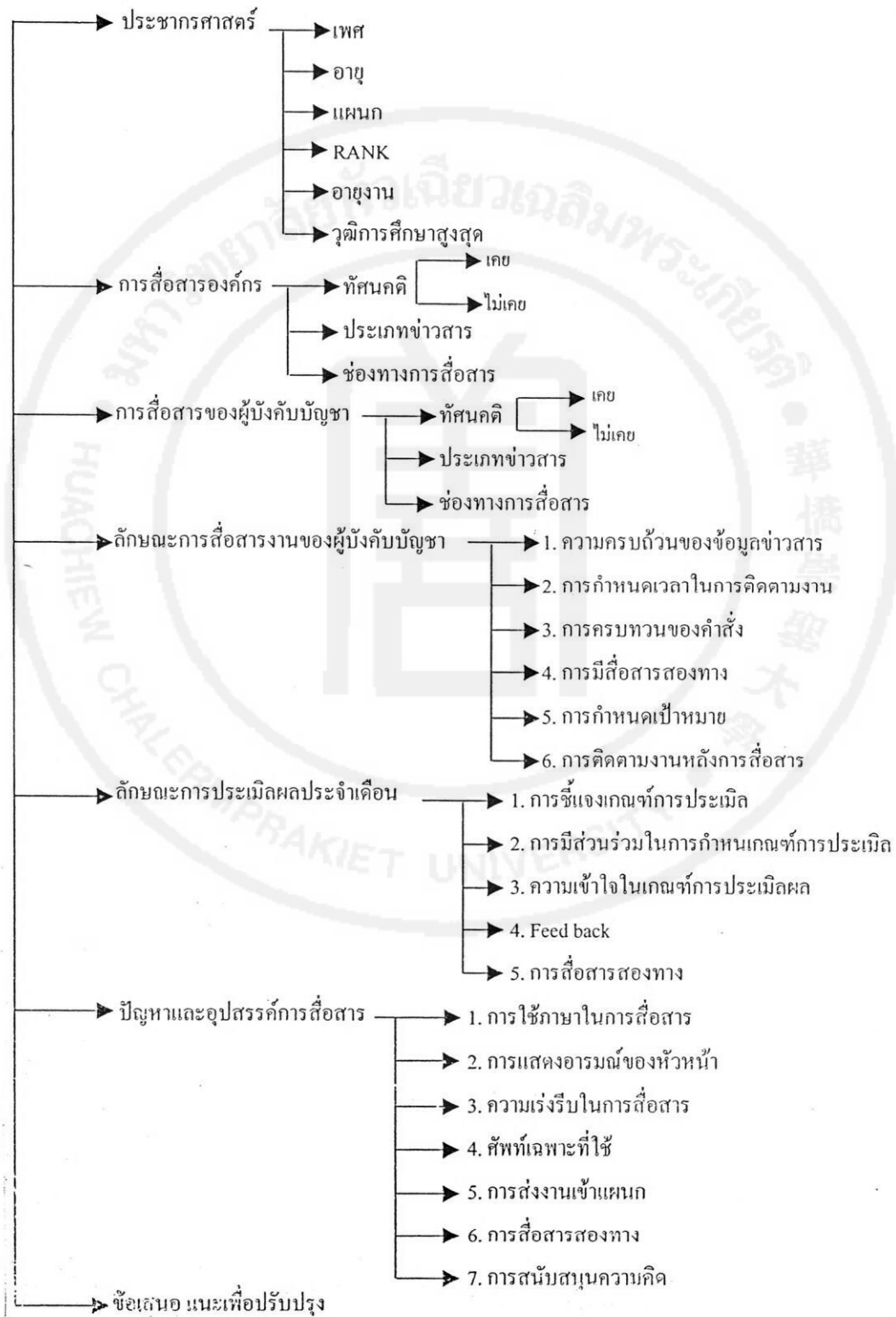
พนักงานมีความเห็นด้วย น้อยที่สุด

หลังจากคำนวณค่าเฉลี่ยแล้ว จะใช้ระดับการเทียบผลการวิจัยกับเกณฑ์ต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับปัญหา
4.51~5.00	มากที่สุด
3.51~4.50	มาก
2.51~3.50	ปานกลาง
1.51~2.50	น้อย
1.00~1.50	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร

แผนภูมิที่ 3.1
โครงสร้างแบบสอบถามในการศึกษา



3.2.2 การสร้างแบบร่างสัมภาษณ์

โดยผู้วิจัยได้ทำการร่างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรระดับ R8 และ R9 ให้สอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบ่งเป็นสามส่วนดังนี้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การสื่อสารขององค์กร

1.1 ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์กร (โดยรวม) เกี่ยวกับ

- ประเภทของข่าวสารที่องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารให้กับพนักงานทราบ
- ช่องทางการสื่อสารที่องค์กรใช้
- ปัญหาของการสื่อสารที่เกิดขึ้น
- ประสิทธิภาพในการสื่อสาร

1.2 ความมีส่วนในการรับข้อมูลข่าวสาร และประสิทธิภาพการสื่อสาร (โดยอาจจะพิจารณาจาก การตอบสนองข้อมูล เช่น การให้ข้อมูลเพิ่มเติม การให้ความร่วมมือ การเข้าใจข้อมูล ข่าวสาร(กฎระเบียบ สวัสดิการ) เป็นต้น

1.3 แนวทางการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนที่ 2 การสั่งงานภายในหน่วยงาน

- 2.1 ความมีส่วนร่วมในการรับคำสั่งของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.2 มีการกำหนด Time line ในการติดตามผลงานอย่างไร
- 2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชามีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับท่านอย่างไร
- 2.4 อุปสรรคในการสั่งงาน จุดด้อยในการสั่งงาน
- 2.5 แนวทางในการปรับปรุงการสั่งงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 การประเมินผลงานประจำเดือน

- 3.1 มีการประเมินค่างานและกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลประจำเดือนอย่างไร
- 3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลอย่างไร
- 3.3 ท่านมีโอกาสนในการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร
- 3.4 ประสิทธิภาพการประเมินผลประจำเดือนมีมากน้อยเพียงใด จุดด้อยมีอะไรบ้าง
- 3.5 แนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการประเมินผลงานประจำเดือน

3.2.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ศึกษารูปแบบและวิธีการเขียนแบบสอบถามจากเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา

2. ศึกษาเพื่อร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการเขียนแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์
3. ออกแบบแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ศึกษาระดับปริญญาโททำการตรวจสอบความถูกต้องและเสนอแนะเพิ่มเติม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข
5. ปรับปรุงแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมจากอาจารย์ที่ศึกษาระดับปริญญาโท
6. นำแบบสอบถามที่ทำการปรับปรุงแล้วทำการทดสอบ (Pre-Test) กับพนักงาน โรงงานในเครือของบริษัทเอกชนที่ทำการศึกษา แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.738 และทำการวิเคราะห์แยกรายข้อ ได้ความเชื่อมั่นต่ำสุดที่ 0.704 และความเชื่อมั่นสูงสุดอยู่ที่ 0.755 ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1

ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ปัจจัย	สัมประสิทธิ์แอลฟา
ความครบถ้วนของข้อมูลในการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา	0.721
ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเวลาในการติดตามผลงานหลังสั่งงาน	0.721
ผู้บังคับบัญชามีการทบทวนคำสั่ง	0.714
ท่านมีโอกาสได้สื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงข้อจำกัดของงาน	0.720
ท่านมีโอกาสในการร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน	0.719
ผู้บังคับบัญชามีการติดตามงานหลังสั่งงานแล้ว	0.749
ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเกณฑ์การประเมินให้ท่านทราบ	0.705
การมีส่วนร่วมของท่านในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน	0.716
ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผลประจำเดือนของท่าน	0.708
ท่านได้รับการชี้แจงเหตุผลในการให้คะแนนจากผู้บังคับบัญชา	0.704
ท่านมีโอกาสขณะถูกประเมินผลประจำเดือนจากผู้บังคับบัญชา	0.714

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ปัจจัย	สัมประสิทธิ์แอลฟา
การใช้ภาษาอังกฤษทั้งในการพูดและเขียน	0.745
การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาขณะสื่อสาร	0.740
ความเร่งรีบในการสื่อสารของหัวหน้างาน	0.736
ศัพท์เฉพาะที่หัวหน้างานใช้ในการสื่อสาร	0.727
การสั่งงานที่มาจากระดับสูงกว่าที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาท่านโดยตรง	0.734
คำแนะนำของท่านไม่ได้รับการใส่ใจจากผู้บังคับบัญชา	0.750
ท่านไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น	0.755
รวม	0.738

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล
2. E-mail ขอกำหนดการสัมภาษณ์กับพนักงานระดับ R8 และ R9
3. เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพระหว่างวันที่ 20 ธันวาคม 2549 ถึงวันที่ 26 มกราคม 2550
4. ประชาสัมพันธ์เรื่องการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผ่านทางป้ายประกาศบริษัท และหัวหน้างาน
5. แจกแบบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณระหว่างวันที่ 3 มกราคม 2550 ถึงวันที่ 5 มกราคม 2550

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณเมื่อทำการรวบรวมข้อมูลครบแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาทำการตรวจสอบคร่าว ๆ ก่อน โดยดูจากจำนวนที่ได้รับกลับจากแบบสอบถามที่แจกไปทั้งสิ้น 521 ฉบับ

ปรากฏว่าได้รับกลับมา 517 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.2% และที่ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 2 ฉบับ แล้วทำการลงรหัสและนำข้อมูลที่ได้บันทึกลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลโดยโปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences) For windows Version 14.0 หลังจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยพารามิเตอร์ทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standards Deviation หรือ S.D.) และทำการทดสอบความสัมพันธ์ของข้อมูลโดยใช้ Chi-Square test

สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยใช้หลักการ Cross Case Analysis

3.5 การกำหนดตัวสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกตัวสถิติโดยพิจารณาถึง วัตถุประสงค์และความหมายของข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) For windows Version 14.0

1. การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ด้วยวิธีการของครอนบัค (Cronbach Alpha Procedure) สูตรที่ใช้ คือ

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right\}$$

เมื่อ	α	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	k	หมายถึง	จำนวนคำถามในแบบสอบถาม
	σ^2	หมายถึง	คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ หาได้จากสูตร

$$\frac{N \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}{N^2}$$

โดยที่ $\sum x_i$ = ผลรวมทั้งหมดของคะแนนในข้อที่ i
 $\sum x_i^2$ = ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละชุดยกกำลังสอง ในข้อที่ i
 N = จำนวนแบบสอบถาม
 σ^2 = คะแนนความแปรปรวนของทั้งฉบับ คำนวณจากสูตร

$$\frac{N\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}{N^2}$$

โดยที่ $(\sum x)^2$ = ผลรวมทั้งหมดของคะแนนของแบบสอบถามทั้งฉบับ
 $\sum x^2$ = ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละชุดยกกำลังสอง

ที่มา : ดัชนี สายยศ และ อังคณา สายยศ (2543 : 218)

2. การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร

$$P = \frac{f}{n}(100)$$

โดยที่

P = ร้อยละหรือ % (Percentage)

f = ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนให้เป็นร้อยละ

n = จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนประชากรทั้งหมด

2.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)

$$Mean = \frac{\chi_1 + \chi_2 + \chi_3 + \dots + \chi_n}{n}$$

โดยที่

X = ค่าที่ได้จากการสังเกตการ

N = จำนวนที่ทำการทดลอง

2.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standards Deviation หรือ S.D.)

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (X_1 - X_{bar})^2}{n-1}}$$

โดยที่

X_1 = ค่าที่ได้จากการสังเกตการ

X_{ber} = ค่าเฉลี่ยของค่าที่ได้จากการสังเกตการ

N = จำนวนที่ทำการทดลอง

3. การวิเคราะห์สถิติเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การวิเคราะห์สถิติเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

วัดความสัมพันธ์ของข้อมูลสองชุด โดยใช้ Chi-Square

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O = ความถี่ที่ได้จากการสังเกตการ

E = ค่าความถี่ที่คาดหมายตามทฤษฎี

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาทัศนคติต่อการสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทเอกชน
แห่งหนึ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์
ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standards Deviation)
df.	แทน องศาอิสระของข้อมูล (Degree of Freedom)
SS	แทน ผลรวมของค่าเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Square)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของผลรวมค่าเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
p.	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติ (0.05)

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษา ได้จัดเรียงลำดับการนำเสนอให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
การศึกษา โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็นสองส่วนหลัก ๆ คือ

1. การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
2. การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1 การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณผู้วิจัย ได้ทำการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา
โดยเรียงลำดับการนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะด้านประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ เกี่ยวกับการสั่งงาน
การประเมินผลงาน และอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร
3. การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

4.1.1 นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะด้านประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม

โดยอาศัยการแจกแจงจำนวนและค่าเปอร์เซ็นต์ร้อยละดังนี้

ตารางที่ 4.1

ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้อ เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	205	40.12
หญิง	306	59.88
รวม	511	100

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 511 คน พบว่า เป็นชาย 205 คน คิดเป็นร้อยละ 40.12 เป็นหญิง 306 คน คิดเป็นร้อยละ 59.88

ตารางที่ 4.2

ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้อ อายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
18 ปี ถึง 20 ปี	14	22.7
มากกว่า 20 ปี ถึง 25 ปี	201	39.4
มากกว่า 25 ปี ถึง 30 ปี	206	40.4
มากกว่า 30 ปี ถึง 35 ปี	73	14.3
มากกว่า 35 ปี ถึง 40 ปี	10	2.0
มากกว่า 40 ปี	6	1.2
รวม	510	100

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุอยู่ระหว่าง 20 ปี ถึง 30 ปี ซึ่งมีทั้งหมด 407 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 อยู่ระหว่าง 30 ปี ถึง 35 ปี ทั้งสิ้น 73 คนคิดเป็น

ร้อยละ 14.1 กลุ่มตัวอย่างที่อายุระหว่าง 18 ปี ถึง 20 ปี มีทั้งสิ้น 14 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 กลุ่มตัวอย่างที่อายุระหว่าง 35 ปี ถึง 40 ปี จำนวนทั้งสิ้น 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 และกลุ่มตัวอย่างที่อายุมากกว่า 40 ปี มีทั้งสิ้น 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 4.3

ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้อแผนกสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม

แผนกที่กลุ่มตัวอย่างสังกัด	ความถี่	ร้อยละ
ฝ่ายผลิต	267	55.3
แผนกสำนักงาน	28	5.8
ฝ่ายประกันคุณภาพ	72	14.9
ฝ่ายตรวจสอบ 100%	69	14.3
แผนกซ่อมบำรุง	6	1.2
ฝ่ายจัดการทั่วไป	41	8.5
รวม	483	100

จากข้อมูลในตาราง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งมีทั้งสิ้น 267 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 ฝ่ายประกันคุณภาพจำนวนทั้งสิ้น 72 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 แผนกตรวจสอบ 100% มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 69 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 ฝ่ายจัดการทั่วไปจำนวนทั้งสิ้น 41 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 แผนกสำนักงานจำนวนทั้งสิ้น 28 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 น้อยที่สุด คือ แผนกซ่อมบำรุง จำนวนทั้งสิ้น 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2

ตารางที่ 4.4

ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้อระดับงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับของพนักงาน	ความถี่	ร้อยละ
ระดับ R1	302	59.9
ระดับ R2	111	22.0
ระดับ R3	23	4.6
ระดับ R4	30	6.0
ระดับ R5	29	5.8
ระดับ R6	7	1.4
ระดับ R7	2	0.4
รวม	504	100

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าระดับ R1 มากที่สุดจำนวนทั้งสิ้น 302 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 ลำดับต่อมา คือ ระดับ R2 จำนวนทั้งสิ้น 111 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 ต่อมา คือ ระดับ R4 จำนวนทั้งสิ้น 30 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 ต่อมา คือ ระดับ R5 จำนวนทั้งสิ้น 29 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และระดับ R4 จำนวนทั้งสิ้น 23 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6 ต่อมา คือ ระดับ R6 จำนวนทั้งสิ้น 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 และสุดท้าย คือ ระดับ R7 จำนวนทั้งสิ้น 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4

ตารางที่ 4.5

ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้ออายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงานของกลุ่มตัวอย่าง	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	275	53.8
มากกว่า 3 ปี ถึง 6 ปี	158	30.9
มากกว่า 6 ปี ถึง 9 ปี	48	9.4
มากกว่า 9 ปี ถึง 12 ปี	23	4.5
มากกว่า 12 ปี ถึง 15 ปี	6	1.2
มากกว่า 15 ปี	1	0.2
รวม	483	100

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุงานน้อยกว่า 3 ปี ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 275 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 ลำดับต่อมา คือ พนักงานที่อายุงานมากกว่า 3 ปี ถึง 6 ปี จำนวนทั้งสิ้น 158 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 ลำดับต่อมา คือ พนักงานที่อายุงานมากกว่า 6 ปี ถึง 9 ปี จำนวนทั้งสิ้น 48 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 ลำดับต่อมา คือ พนักงานที่อายุงานมากกว่า 9 ปี ถึง 12 ปี จำนวนทั้งสิ้น 23 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ลำดับต่อมา คือ พนักงานที่อายุงานมากกว่า 12 ปี ถึง 15 ปี จำนวนทั้งสิ้น 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 และสุดท้าย คือ พนักงานที่อายุงานมากกว่า 15 ปี จำนวนทั้งสิ้น 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.2

ตารางที่ 4.6

ค่าจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลในหัวข้อระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง	ความถี่	ร้อยละ
มัธยมศึกษาปีที่ 3	178	35.0
มัธยมศึกษาปีที่ 6	174	34.3
ปวช.	70	13.8
ปวส.	41	8.1
ปริญญาตรี	40	7.9
สูงกว่าปริญญาตรี	5	1.0
รวม	483	100

จากการวิเคราะห์ระดับการศึกษาของพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวนทั้งสิ้น 178 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 ลำดับต่อมา คือ พนักงานที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวนทั้งสิ้น 174 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 ลำดับต่อมา คือ พนักงานที่จบการศึกษาระดับ ปวช. จำนวนทั้งสิ้น 70 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 ลำดับต่อมา คือ พนักงานที่จบระดับการศึกษา ปวส. จำนวนทั้งสิ้น 41 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1 ลำดับต่อมา คือ พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวนทั้งสิ้น 40 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 และสุดท้าย คือ พนักงานที่จบสูงกว่าปริญญาตรีจำนวนทั้งสิ้น 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

4.1.2 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร โดยอาศัยค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.7

นำเสนอการวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการมอบหมายงานของหัวหน้างาน

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ลำดับ
ความครบถ้วนของข้อมูลในการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา	3.25	ปานกลาง	(2)
ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเวลาในการติดตามผลงานหลังสั่งงาน	3.25	ปานกลาง	(2)
ผู้บังคับบัญชามีการทบทวนคำสั่ง	3.16	ปานกลาง	(3)
การมีโอกาสได้สื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงข้อจำกัดของงาน	3.01	ปานกลาง	
การมีโอกาสในการร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน	2.79	ปานกลาง	
ผู้บังคับบัญชามีการติดตามงานหลังสั่งงานแล้ว	3.41	ปานกลาง	(1)

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานเห็นว่าระดับปัจจัยในการสั่งงานของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง คือ ระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.79~3.41 โดยปัจจัยที่หัวหน้างานมีมากที่สุดในการมอบหมายงาน คือ การกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 ส่วนปัจจัยที่หัวหน้างานมีน้อยที่สุดก็คือการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.79

ตารางที่ 4.8

นำเสนอการวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินผลงาน
ประจำเดือนของพนักงาน

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ลำดับ
ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลงาน	3.17	ปานกลาง	(1)
การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน	2.67	ปานกลาง	
ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผลประจำเดือนของพนักงาน	3.02	ปานกลาง	(2)
การได้รับการชี้แจงเหตุผลในการให้คะแนนจากผู้บังคับบัญชา	2.94	ปานกลาง	(3)
การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นขณะถูกประเมินผลประจำเดือนจากผู้บังคับบัญชา	2.87	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยในการประเมินผลงานประจำเดือนของหัวหน้างานอยู่ในระดับที่ปานกลาง คือ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.67~3.17 โดยปัจจัยที่พนักงานได้รับน้อยที่สุดในการประเมินผลประจำเดือน คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานของตนเอง และปัจจัยที่ได้รับมากที่สุดการประเมินผลงานประจำเดือน คือ การชี้แจงหัวข้อประเมิน โดยระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.17

ตารางที่ 4.9

นำเสนอการวิเคราะห์อุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ลำดับ
การใช้ภาษาอังกฤษทั้งในการพูดและเขียน	2.87	ปานกลาง	(3)
การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาขณะสื่อสาร	3.04	ปานกลาง	(2)
ความเร่งรีบในการสื่อสารของหัวหน้างาน	3.10	ปานกลาง	(1)
ศัพท์เฉพาะที่หัวหน้างานใช้ในการสื่อสาร	2.87	ปานกลาง	(3)
การสั่งงานที่มาจากระดับสูงกว่าที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	2.69	ปานกลาง	
คำแนะนำของพนักงานไม่ได้รับการใส่ใจจากผู้บังคับบัญชา	2.73	ปานกลาง	
การไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น	2.67	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า อุปสรรคในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง คือ คะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.67 ~3.10 โดยปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุด คือ ความเร่งรีบในการสื่อสาร และปัจจัยที่มีผลกระทบน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนข้อเสนอแนะของพนักงาน

4.1.3 การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานในการวิจัยเป็นการเป็นการทดสอบหาความแตกต่างของประชากรแต่ละกลุ่มโดยใช้การทดสอบ Chi-Square

1. พนักงานที่ทำงานต่างแผนกกันมีทัศนคติต่อการสั่งงานของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน

H_0 = พนักงานที่ทำงานต่างแผนกกันมีทัศนคติต่อการสั่งงานของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน

H_1 = พนักงานที่ทำงานต่างแผนกกันมีทัศนคติต่อการสั่งงานของหัวหน้างานที่ไม่แตกต่างกัน

กัน

ตารางที่ 4.10

การวิเคราะห์ ทิศนคติของพนักงานแผนกที่แตกต่างกันต่อการสั่งงานของหัวหน้างาน

โดยใช้ Chi-Square

มิต	ปัจจัย	P-Value
การสั่งงานของหัวหน้างาน	ความครบถ้วนของข้อมูลในการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา	0.000*
	ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเวลาในการติดตามผลงานหลังสั่งงาน	0.000*
	ผู้บังคับบัญชามีการทบทวนคำสั่ง	0.000*
	การมีโอกาสได้สื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงข้อจำกัดของงาน	0.000*
	การมีโอกาสในการร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน	0.000*
	ผู้บังคับบัญชามีการติดตามงานหลังสั่งงานแล้ว	0.000*

จากตารางที่ 4.10 ทำการวิเคราะห์ พบว่า ทุกปัจจัยมีค่า P-Value น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 สรุปได้ว่าพนักงานที่ทำงานอยู่แผนกที่ต่างกันมีทัศนคติต่อการสั่งงานของหัวหน้างานที่ต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.95 จึงยอมรับ H_0 ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. ความครบถ้วนของข้อมูลในการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา
2. ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเวลาในการติดตามผลงานหลังสั่งงาน
3. ผู้บังคับบัญชามีการทบทวนคำสั่ง
4. การมีโอกาสได้สื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงข้อจำกัดของงาน
5. การมีโอกาสในการร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน
6. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามงานหลังสั่งงานแล้ว

2. พนักงานที่ทำงานต่างแผนกกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลงานประจำเดือนของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน

H_0 = พนักงานที่ทำงานต่างแผนกกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลงานประจำเดือนของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน

H_1 = พนักงานที่ทำงานต่างแผนกกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลงานประจำเดือนของหัวหน้างานที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11
การวิเคราะห์ ทิศนคติของพนักงานแผนกที่ต่างกันต่อการประเมินผลงานประจำเดือน
โดยใช้ Chi-Square

มิติ	ปัจจัย	P-Value
การประเมินผลงาน	ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลงาน	0.000*
	การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน	0.001*
	ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผลประจำเดือนของพนักงาน	0.000*
	การได้รับการชี้แจงเหตุผลในการให้คะแนนจากผู้บังคับบัญชา	0.000*
	การมีโอกาสดูแลความคิดเห็นขณะถูกประเมินผลประจำเดือนจากผู้บังคับบัญชา	0.000*

จากตารางที่ 4.11 ทำการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยทั้งหมดมีค่า P-Value น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 สรุปได้ว่าพนักงานที่ทำงานอยู่แผนกที่ต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลงานประจำเดือนของหัวหน้างานที่ต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.95 จึงยอมรับ H_0 ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. การชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลงานของหัวหน้างาน
2. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน
3. ความเข้าใจในการเกณฑ์การประเมินผลงานประจำเดือน
4. การชี้แจงเหตุผลในการประเมินผลงานประจำเดือนของหัวหน้างาน
5. การมีโอกาสดูแลข้อคิดเห็นในขณะที่ถูกประเมินผลงาน

3. พนักงานที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่แตกต่างกัน

H_0 = พนักงานที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่แตกต่างกัน

H_1 = พนักงานที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12

การวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงาน
ที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันโดยใช้ Chi-Square

ข้อ	ปัจจัย	P-Value
ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร	การใช้ภาษาอังกฤษทั้งในการพูดและเขียน	0.033*
	การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาขณะสื่อสาร	0.347
	ความเร่งรีบในการสื่อสารของหัวหน้างาน	0.152
	ศัพท์เฉพาะที่หัวหน้างานใช้ในการสื่อสาร	0.033*
	การสั่งงานที่มาจากระดับสูงกว่าที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	0.002*
	คำแนะนำของพนักงานไม่ได้รับการใส่ใจจากผู้บังคับบัญชา	0.122
	การไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น	0.008*

จากตารางที่ 4.12 ทำการวิเคราะห์ พบว่า มีบางปัจจัยที่มีค่า P-Value น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 สรุปได้ว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารที่แตกต่างกันต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.95 จึงยอมรับ H_0 ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

- การใช้ภาษาอังกฤษทั้งการพูดและการเขียนในการสื่อสาร
- คำสั่งที่มาจากหัวหน้างานในส่วนงานอื่น
- ศัพท์ทางด้านเทคนิคเฉพาะที่ผู้บังคับบัญชาใช้
- การไม่ได้รับการสนับสนุนแนวความคิดจากหัวหน้างาน

และมีบางปัจจัย ที่พบว่า ค่า P-Value มากกว่า 0.05 สรุปได้ว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารที่ไม่แตกต่างกันต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.95 จึงปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

- การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาขณะสื่อสาร
- ความเร่งรีบในการสื่อสารของหัวหน้างาน
- ข้อเสนอแนะที่ไม่ได้รับการพิจารณา

4. พนักงานที่มีระดับที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่แตกต่างกัน

H_0 = พนักงานที่มีระดับที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่แตกต่างกัน

H_1 = พนักงานที่มีระดับที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13

การวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงาน
ที่มีระดับที่แตกต่างกันโดยใช้ Chi-Square

มิติ	ปัจจัย	P-Value
ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร	การใช้ภาษาอังกฤษทั้งในการพูดและเขียน	0.000*
	การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาขณะสื่อสาร	0.470
	ความเร่งรีบในการสื่อสารของหัวหน้างาน	0.047*
	ศัพท์เฉพาะที่หัวหน้างานใช้ในการสื่อสาร	0.151
	คำสั่งงานที่มาจากระดับสูงกว่าที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	0.000*
	คำแนะนำของพนักงานไม่ได้รับการใส่ใจจากผู้บังคับบัญชา	0.005*
	การไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น	0.000*

จากตารางที่ 4.13 ทำการวิเคราะห์ พบว่า มีบางปัจจัยที่มีค่า P-Value น้อยกว่า 0.05 สรุปได้ว่าพนักงานที่มีระดับที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.95 จึงยอมรับ H_0 ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

- การใช้ภาษาอังกฤษทั้งการพูดและการเขียนในการสื่อสาร
- ความเร่งรีบในการสื่อสารของหัวหน้างาน
- คำสั่งที่มาจากหัวหน้างานในส่วนงานอื่น
- ข้อเสนอแนะที่ไม่ได้รับการพิจารณา
- การไม่ได้รับการสนับสนุนแนวความคิดจากหัวหน้างาน

และมีบางปัจจัย ที่พบว่าค่า P-Value มากกว่า 0.05 สรุปได้ว่าพนักงานที่มีระดับที่แตกต่างกันมี ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารที่ไม่แตกต่างกันต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.95 จึงปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

- การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาขณะสื่อสาร
- ศัพท์ทางด้านเทคนิคเฉพาะที่ผู้บังคับบัญชาใช้

5. พนักงานทำงานในแผนกที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่แตกต่างกัน

H_0 = พนักงานทำงานในแผนกที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่แตกต่างกัน

H_1 = พนักงานทำงานในแผนกที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14

การวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานที่ทำงาน
ในแผนกที่แตกต่างกันโดยใช้ Chi-Square

มิติ	ปัจจัย	P-Value
ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร	การใช้ภาษาอังกฤษทั้งในการพูดและเขียน	0.000*
	การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาขณะสื่อสาร	0.044*
	ความเร่งรีบในการสื่อสารของหัวหน้างาน	0.000*
	ศัพท์เฉพาะที่หัวหน้างานใช้ในการสื่อสาร	0.082
	การสั่งงานที่มาจากระดับสูงกว่าที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	0.000*
	คำแนะนำของพนักงานไม่ได้รับการใส่ใจจากผู้บังคับบัญชา	0.001*
	การไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น	0.000*

จากตารางที่ 4.14 ทำการวิเคราะห์ พบว่า มีบางปัจจัยที่มีค่า P-Value น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 สรุปได้ว่าพนักงานที่ทำงานในแผนกที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารที่แตกต่างกันต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.95 จึงยอมรับ H_0 ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

- การใช้ภาษาอังกฤษทั้งการพูดและการเขียนในการสื่อสาร
- การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาขณะสื่อสาร
- ความเร่งรีบในการสื่อสารของหัวหน้างาน
- คำสั่งที่มาจากหัวหน้างานในส่วนงานอื่น
- ข้อเสนอแนะที่ไม่ได้รับการพิจารณา
- การไม่ได้รับการสนับสนุนแนวความคิดจากหัวหน้างาน

และมีหนึ่งปัจจัย ที่พบว่า ค่า P-Value มากกว่า 0.05 สรุปได้ว่าพนักงานที่ทำงานในแผนกที่แตกต่างกันมีปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารที่ไม่แตกต่างกันต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.95 จึงปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 คือ

- ศัพท์ทางด้านเทคนิคเฉพาะที่ผู้บังคับบัญชาใช้

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

ในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารขององค์กรเอกชนแห่งนี้ ผู้บริหารทั้งหมดคนให้ความเห็นตรงกันว่าเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์หลัก ๆ คือ การกระจายเป้าหมายงานให้พนักงานในแต่ละระดับรับทราบ และเป็นการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้ให้กับพนักงานทราบ เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม แต่ก็มีข้อจำกัดในกรณีที่ข้อมูลบางอย่างเป็นความลับขององค์กรไม่เปิดเผย เช่น ยอดขาย ซึ่งก็มีผู้บริหารบางท่านแนะนำว่า

“ถ้าหากว่าทีมผู้บริหารระดับสูงไม่ต้องการแสดงตัวเลขยอดขายจริงๆ ก็สามารถแสดงให้เห็นเป็นเปอร์เซ็นต์ก็ได้ เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงานในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2549 เวลา 16.00~17.30

นอกจากนี้ข้อมูลที่ผู้บริหารคิดว่าต้องสื่อสารให้พนักงานทราบเพิ่มเติมอีกประกอบด้วย กฎระเบียบบริษัท สวัสดิการ และความรู้ต่าง ๆ

ส่วนช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารทุกท่านมีความเห็นตรงกันว่าผ่านทางด้านหัวหน้างานของแต่ละแผนกในการประชุมย่อยของแต่ละแผนก

ในด้านปัญหาในการสื่อสารนั้นผู้บริหารแต่ละคนมีมุมมองที่ต่างกันไป โดยสองในหกท่านว่าไม่มีการติดตามผลของการสื่อสารอย่างต่อเนื่องสี่ในหกข้อมูลไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมโดยผู้บริหารท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า

๗)
HF
5718
8248๗
2550
(๗.)

“ปัญหาการสื่อสารภายในขององค์กรเพราะเป้าหมายยังเป็นนามธรรมอยู่มากยังไม่สามารถจับต้องได้ เช่น เป้าหมายปีหน้าคือ ผลผลิตในขบวนการจะต้องเป็น 99.9% ยังไม่มีประกาศอย่างเป็นทางการและไม่มีการกำหนด เป้าหมายของแต่ละแผนกรองรับ”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2549 เวลา 16.00~17.30

ส่วนแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยรวมขององค์กรผู้บริหารทุกคนมีความเห็นตรงกันว่าควรมี การการบันทึกข้อมูลในการสื่อสารให้เป็นรายลักอักษร เพื่อการติดตามผลการสื่อสารจะได้ครบถ้วนทุก ประเด็น และผู้บริหารท่านหนึ่งให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการเริ่มทำการปรับปรุงระบบการสื่อสารควรจะ เริ่มที่หัวหน้าแผนกในระดับผู้จัดการก่อน โดยผู้จัดการแผนกจะต้องให้ความสำคัญ

4.2.2 การสื่อสารในการสั่งงาน

การสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการสื่อสารในการสั่งงานนั้นได้เริ่มจากการสอบถามการมีส่วนร่วม ในการรับคำสั่งของพนักงานข้อมูลที่ได้มีความแตกต่างกัน โดยสี่ในหกท่านเห็นว่าการมีส่วนร่วม ของพนักงานในการรับคำสั่งนั้นมีอยู่ตลอดเวลา เพราะว่าโครงสร้างองค์กรของบริษัทแห่งนี้สั้นมาก ทำให้ผู้รับคำสั่งสามารถตอบสนองได้ทันที และการที่โครงสร้างองค์กรสั้นทำให้พนักงานมีคุณสมบัติใน การรับคำสั่ง มีบางท่านใช้การถามตอบในการทดสอบความเข้าใจของพนักงานและเป็นการสร้าง ส่วนร่วมให้กับพนักงาน โดยผู้บริหารท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า

“การที่จะให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการรับคำสั่ง และเข้าใจคำสั่ง จะต้องตรวจสอบการตอบสนอง ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตั้งคำถามให้เขาตอบ”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2549 เวลา 18.00~20.30

ส่วนการกำหนดเวลาในการติดตามผลงานนั้นผู้บริหารทุกท่านให้ข้อมูลในลักษณะเดียวกันคือ การติดตามงานจะกระทำทุก ๆ โอกาส โดยการติดตามงานที่หน้างานจริงด้วยตนเอง และมีสองท่านที่ให้ ข้อมูลเพิ่มเติมว่าจะมีการกำหนดระยะเวลาในการติดตามความก้าวหน้าของงานทุกครั้ง ถ้าเป็นลักษณะ การกำหนดงานในที่ประชุมเพราะจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงานด้วย

ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการสั่งงานผู้บริหารมีแนวความคิดเกี่ยวกับปัญหาในการสื่อสาร ที่หลายหลาย เช่น ปัญหาที่เกิดจากการสั่งงานผิดคน โดยไม่ได้สั่งกับผู้รับผิดชอบโดยตรง ความ เร่งรีบในการสั่งงาน และการไม่มีการกำหนดเป้าหมายของงานที่เป็นรูปธรรม และศักยภาพของผู้รับ คำสั่งไม่เพียงพอในงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยผู้บริหารท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า

“ปัญหาการสั่งงานเกิดจากศักยภาพของผู้รับคำสั่งไม่เพียงพอ โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานแผนกอื่นในระดับเดียวกัน”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2549 เวลา 13.00 น. ~14.30 น.

แนวทางการปรับปรุงที่ผู้บริหาร มีผู้บริหารห้าในหกท่านให้ความเห็นว่าควรพิจารณาตัวผู้สั่งงานเอง เพราะผู้สั่งงานจะต้องมีความสามารถวิเคราะห์ได้ว่างานแต่ละอย่างที่จะมอบหมายควรเลือกผู้รับคำสั่งที่มีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะสำเร็จ นอกจากนี้ก็มีผู้บริหารสามในหกท่านให้ความเห็นว่าควรมีการเขียนหน้าที่รับผิดชอบแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน

4.2.3 การสื่อสารในการประเมินผลงานประจำเดือน

โดยเริ่มจากการกำหนดศึกษางานและประเมินค่างาน ซึ่งปัจจุบันนี้องค์กรยังไม่มีการประเมินค่างานที่ชัดเจน แต่ในการวิเคราะห์ประเมินผลงานนั้นผู้บริหารจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความซับซ้อนของงาน ผลที่ได้จากการทำงานของแต่ละคน รวมถึงการพัฒนาตัวเองของผู้ปฏิบัติงาน เพราะว่าพนักงานที่อายุงานไม่เท่ากันจะให้ผลผลิตได้ไม่เท่ากัน

ในการกำหนดเป้าหมายในการประเมินผลประจำเดือน ผู้บริหารให้ข้อมูลว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย โดยผู้บริหารท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า

“การกำหนด KPI นั้นผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด แต่โดยส่วนตัวแล้วจะเป็นคนคอยแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาว่าควรจะทำปฏิบัติอย่างไรและควรปรับปรุงอะไร”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2549 เวลา 13.00 น. ~14.30 น.

ส่วนในการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการประเมินผลงานประจำเดือนผู้บริหารทุกท่านให้ข้อมูลว่ามีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานขณะทำการประเมินงานประจำเดือน และยังมีการป้อนข้อมูลกลับทุกครั้งที่พิจารณาว่างานจะไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ส่วนปัญหาในการประเมินผลงานประจำเดือนผู้บริหารทุกท่านให้ความเห็นตรงกันว่าปัญหาหลักของการประเมินผลประจำเดือน คือ เอกสารที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการปรับปรุงที่ผู้บริหารให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ประกอบด้วย การทำการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละตำแหน่งแล้วทำการแยกเอกสารในการประเมินผลออกจากกัน โดยไม่ใช่เกณฑ์การประเมินเดียวกันสำหรับงานทุกตำแหน่ง และนอกจากนี้ผู้บริหารทุกท่านได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำ

ระบบ Competency มาใช้ในการวัดพนักงานในปี 2550 โดยอยู่ระหว่างการศึกษาค้นคว้าที่โครงการและเขียนให้อยู่ในรูปที่สามารถวัดได้



Cross case Analysis	การดำเนินงาน	การดำเนินงาน					
		แนวทางปรับปรุงการดำเนินงาน	อุปสรรคในการดำเนินงาน	กำหนดเป้าหมาย	Time line	การมีส่วนร่วม	
		จัดทำ JD ที่มีความชัดเจน					
		มีการบันทึกเป็น Formal ในการติดตามผลงาน					
		หาคนมีประสบการณ์ประกบสำหรับคนที่ Skill ไม่พอ					
		สั่งโดยการประชุมกับผู้ที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จกับงานทุกคน					
		พิจารณาตัวผู้ส่งงานเองเพื่อความรอบครอบในการส่งงาน					
		ไม่มีการกำหนด JD ที่ชัดเจน					
		ไม่มีการบันทึกเป็นรายล็กอักษร					
		ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในการติดตามผล					
		มีงานเร่งด่วนแทรกหลังจากที่ทำการส่งงานไปแล้ว					
		ศักยภาพคนรับคำสั่งไม่เพียงพอ, ไม่กระตือรือร้น					
		งานที่สั่งไปต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย, สั่งคนเดียว					
		ส่งงานผิดคน, ไม่ได้ส่งงานกับผู้รับผิดชอบโดยตรง					
		ผู้ได้บังคับบัญชามีการกำหนดเป้าหมายงานของตนเอง					
		ยังไม่มีกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน					
		มีการประชุมมอบหมายงาน กำหนดเวลา และติดตาม					
		ตรวจสอบหน้างานจริงโดยผู้ส่งงานเอง					
		ตรวจสอบความเข้าใจความสั่ง โดยการทบทวนคำสั่ง					
		อาศัยวุฒิภาวะของผู้ได้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน					
		โครงสร้างองค์กรสั้นทำให้การส่งงานตอบสนองได้ทันที					
			Operation Director				
			HR Manager				
			Eng. Manager				
			Admin. Director				
			Sale manager				
			QA Director				

Cross case Analysis	การประเมินผลประจำเดือน	การประเมินผลประจำปี						
		แนวทางปรับปรุง	ปัญหาและอุปสรรค	KPI	การประเมินด้านงาน			
		พัฒนาการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับผู้บังคับบัญชา						
		นิยาม Competency แล้วสื่อสารให้พนักงานเข้าใจชัดเจน						
		พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัย Competency						
		กำหนด Function Competency ของแต่ละตำแหน่ง						
		แยกใบประเมินแต่ละตำแหน่งออกจากกัน						
		สื่อสารกันน้อยระหว่างหัวหน้ากับผู้บังคับบัญชา						
		ไม่มีการประเมินตามกำหนดเวลา						
		ใบประเมินผลประจำเดือน ไม่ Effective						
		Feedback เมื่อมีการประเมินผลประจำเดือน						
		Feedback เพื่อพิจารณาว่างานจะไม่บรรลุตามเป้าหมาย						
		ดูความต้องการแล้วกำหนดขั้นพื้นฐานไว้ก่อน						
		ผู้บังคับบัญชาเสนอ KPI ในการทำงานของตัวเอง						
		ผู้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการกำหนด KPI จะอธิบาย						
		พิจารณาตามความซับซ้อนของงาน						
		นำการพัฒนาตัวเองของผู้บังคับบัญชามาพิจารณาด้วย						
		อ้างอิง Out put ที่ออกมาจากแต่ละคน						
			Operation Director					
			HR Manager					
			Eng. Manager					
			Admin. Director					
			Sale manager					
			QA Director					

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ด้านประชากรศาสตร์

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 59.9 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 25~30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.4 ส่วนใหญ่เป็นเป็นฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 55.3 และพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับ R1 คิดเป็นร้อยละ 59.9 อายุงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 0~3 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 53.8 และสุดท้ายระดับการศึกษาของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 35.0

5.1.2 วิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร

1. ทัศนคติเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานได้แยกออกเป็นสามด้าน คือ ปัจจัยด้านการสั่งงานของหัวหน้างาน ปัจจัยด้านการประเมินผลงานประจำเดือนของหัวหน้างาน และสุดท้ายคือ ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารขององค์กร

2. ทัศนคติของพนักงานส่วนใหญ่ต่อปัจจัยการสั่งงานของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 2.79~3.41 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยส่วนใหญ่อยู่ที่ 0.790~0.987 ทัศนคติของพนักงาน ส่วนใหญ่ต่อปัจจัยการประเมินผลงานประจำเดือนของหัวหน้างานซึ่งส่วนใหญ่มองว่าทุกปัจจัยในการประเมินผลงานประจำเดือนของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลางโดยค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 2.67~3.17 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.883~0.955

3. ทัศนคติของพนักงาน ส่วนใหญ่ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมองปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางโดยค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 2.67~3.10 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.715~0.920

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1
สรุปความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ศึกษาทั้งหมดในมิติต่าง ๆ

มิติ	ปัจจัย	P-Value		
		EDC.	R.	Dept.
การดำเนินงานของหัวหน้างาน	ความครบถ้วนของข้อมูลในการตั้งงานของผู้บังคับบัญชา			0.000*
	ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเวลาในการติดตามผลงานหลังตั้งงาน			0.000*
	ผู้บังคับบัญชามีการทบทวนคำสั่ง			0.000*
	การมีโอกาสได้สื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงข้อจำกัดของงาน			0.000*
	การมีโอกาสในการร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน			0.000*
	ผู้บังคับบัญชามีการติดตามงานหลังตั้งงานแล้ว			0.000*
การประเมินผลงาน	ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลงาน			0.000*
	การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน			0.001*
	ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผลประจำเดือนของพนักงาน			0.000*
	การได้รับการชี้แจงเหตุผลในการให้คะแนนจากผู้บังคับบัญชา			0.000*
	การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นขณะถูกประเมินผลประจำเดือนจากผู้บังคับบัญชา			0.000*
ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร	การใช้ภาษาอังกฤษทั้งในการพูดและเขียน	0.033*	0.000*	0.000*
	การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาขณะสื่อสาร	0.347	0.470	0.044*
	ความเร่งรีบในการสื่อสารของหัวหน้างาน	0.152	0.047*	0.000*
	ศัพท์เฉพาะที่หัวหน้างานใช้ในการสื่อสาร	0.033*	0.151	0.082
	การตั้งงานที่มาจากระดับสูงกว่าที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	0.002*	0.000*	0.000*
	คำแนะนำของพนักงานไม่ได้รับการใส่ใจจากผู้บังคับบัญชา	0.122	0.005*	0.001*
	การไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น	0.008*	0.000*	0.000*

จากตารางที่ 5.1 ทำให้ทราบว่าลักษณะการสื่อสารขององค์กรยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนแน่นอน เพราะพนักงานต่างแผนกกันมีทัศนคติต่อการตั้งงาน การประเมินผลงาน และปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะผู้นำของหัวหน้างานแต่ละแผนก ซึ่งเราพิจารณาได้จากการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแผนกกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เราสนใจศึกษาจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เราจะเห็นว่ามีเพียงปัจจัยการแสดงอารมณ์ของหัวหน้างานเท่านั้นที่แต่ละแผนกไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งถ้าไปพิจารณาค่าเฉลี่ยเลขคณิตของการแสดง

อารมณ์ของหัวหน้างานพบว่าอยู่ในระดับ 3.04 ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่าค่ากลาง คือ 2.5 แสดงให้เห็นว่าการแสดงอารมณ์ของหัวหน้างานยังเป็นปัญหาการสื่อสาร โดยรวมขององค์กรและอีกสองปัจจัยที่ทุกแผนกมีปัญหาเหมือนกัน คือ ศัพท์ทางด้านเทคนิคที่หัวหน้าใช้ในการสื่อสาร และอีกปัจจัยสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์กันทุกแผนก คือ คำแนะนำของผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับการนำมาพิจารณาอย่างจริงจัง

สำหรับการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา ทำให้ทราบว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีปัญหาในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารทั้งพูดและเขียนแตกต่างกัน ประสบปัญหาจากการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาแผนกอื่นที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อการตอบสนองคำแนะนำของตนเองจากผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนแนวความคิดจากผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน ซึ่งปัจจัยนี้ขึ้นอยู่กับตัวผู้บังคับบัญชาซึ่งต่างกันในแต่ละแผนก ส่วนปัจจัยที่แต่ละแผนกไม่มีความแตกต่างกัน คือ การแสดงอารมณ์ของหัวหน้างาน ความเร่งรีบในการสื่อสาร และคำศัพท์เฉพาะหรือศัพท์เทคนิคที่ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งระดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.04, 3.10 และ 2.87 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่ากลาง

เมื่อมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและอุปสรรคกับระดับ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ และไม่มีความสัมพันธ์ จะได้ผลลัพธ์เหมือนกับความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลักษณะปัญหาในการสื่อสาร ส่วนใหญ่เกิดจากผู้ส่งสาร เช่น คำสั่งมาจากผู้บังคับบัญชาสายงานอื่น ข้อมูล Bottom Up ยังไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างเพียงพอ

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กร

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรได้แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็นสามกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลการสื่อสารภายในองค์กรโดยรวม ข้อมูลการสั่งงานที่ผู้บริหารแต่ละท่านใช้ในการสั่งงานและสุดท้าย คือ การประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชาของแต่ละท่านโดยในตอนท้ายจะขอให้ผู้บริหารแสดงแนวคิดในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาในแต่ละปัญหา ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ในด้านการสื่อสารภายในองค์กรผู้บริหารส่วนใหญ่มีแนวคิดตรงกันว่าสิ่งที่องค์กรได้สื่อสารให้พนักงานรับรู้ร่วมกันในปัจจุบัน คือ เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายงานของแผนกเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท และอีกข่าวสารหนึ่ง ก็คือ กฎระเบียบบริษัทรวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นในสำหรับพนักงาน ส่วนช่องทางการสื่อสารที่สำคัญในการสื่อสาร คือ ผ่านทางหัวหน้างานโดยการประชุมของแผนก ส่วนในด้านปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรผู้บริหาร ส่วนใหญ่มองว่าข่าวสารยังไม่เป็นรูปธรรมเพียงพอ กล่าวคือ เป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และประเด็นที่รองลงมา คือ การไม่มีประสิทธิภาพในการติดตามประสิทธิภาพการสื่อสาร ซึ่งทางผู้บริหารเองได้ให้แนวทางในการแก้ไขไว้

ตรงกันทุกท่าน คือ ต้องมีการบันทึกข่าวสารอย่างเป็นทางการ และนอกจากนี้ยังมีบางท่านที่ให้แนวทางเพิ่มเติม คือ การอบรมเพิ่มความสามารถในการถ่ายให้กับหัวหน้างานและยังมีบางท่านที่แนะนำกลยุทธ์ในการฝึกอบรมเช่นจัดอบรมในลักษณะที่เป็น Work Shop

ในด้านการสั่งงานของผู้บริหารแต่ละท่านได้แสดงแนวทางไว้ค่อนข้างต่างกันในด้านการมีส่วนร่วมในการรับคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาบางท่านมองว่าการสั่งงานนั้นผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอยู่แล้ว เนื่องจากโครงสร้างองค์กรสั้นอยู่แล้วส่วนบางท่านต้องอาศัยการตรวจสอบความเข้าใจในการรับคำสั่ง เพื่อเป็นการสร้างส่วนร่วมของพนักงาน ส่วนการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารมีการติดตามเหมือนกัน คือ ติดตามที่หน้างานจริงด้วยตนเอง ส่วนเรื่องการกำหนดเป้าหมายผู้บริหารมองว่ายังไม่มีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ปัญหาและอุปสรรคในการสั่งงานผู้บริหารมีมุมมองค่อนข้างแตกต่าง ซึ่งมีทั้งมองที่ผู้สั่งเองว่าสั่งงานผิดคน มองลักษณะของงานว่าต้องอาศัยความร่วมมือทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานลำบาก ความสามารถของผู้รับคำสั่งไม่เพียงพอ รวมถึงความไม่ชัดเจนของเป้าหมายและการติดตามผล ในแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นผู้บริหารมองว่าตัวผู้สั่งเองจะต้องเป็นผู้พิจารณาให้รอบครอบทุกอย่างตั้งแต่ตัวผู้ปฏิบัติงานลักษณะของงาน การพัฒนาผู้รับคำสั่งโดยใช้คนที่มีความสามารถมาช่วยอบรม และการบันทึกงานเพื่อติดตามอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

ในด้านการประเมินผลงานประจำเดือนนั้น ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารมีทัศนคติที่ตรงกันโดยเรื่องการประเมินค่างานผู้บริหารจะพิจารณาจากความซับซ้อนของงาน การพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน และดูที่ผลงานที่ออกมาได้ ส่วนการกำหนดตัวชี้วัดขณะนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนด เพราะต้องดูที่ความต้องการพื้นฐานของงานก่อน การให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นผู้บริหารให้ไว้สองทาง คือ เมื่อมองว่างานจะไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ก็จะ Feedback ทันที และอีกโอกาสหนึ่ง ก็คือ ขณะประเมินผลงานประจำเดือนส่วนปัญหาในการประเมินนั้นหลัก ๆ ผู้บริหารให้ไว้หนึ่งเรื่องตรงกัน คือ เอกกสารที่ใช้ในการประเมินไม่มีประสิทธิภาพ และไม่เหมาะที่จะใช้กับทุกตำแหน่ง และสุดท้ายผู้บริหารได้ให้แนวทางในการปรับปรุงโดยเริ่มจากการพิจารณาการประเมินของแต่ละตำแหน่งแยกจากกัน ใช้ระบบประเมิน Competency ในการพิจารณากำหนดเกณฑ์ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการพัฒนาการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2 อภิปรายผล

จากผลที่ได้จากการวิจัย ทำให้ทราบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กรเอกชนแห่งนี้สามอันดับแรก ประกอบด้วย การแสดงอารมณ์ของผู้ส่งสารที่มีต่อผู้รับสาร ความเร่งรีบในการ

สื่อสาร และอันดับที่สาม คือ การใช้คำศัพท์เฉพาะในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีอุปสรรคทางการสื่อสารที่ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ ของ เสนาะ ตีเขาว์ ที่ให้ไว้ในหนังสือหลักการบริหารว่า ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีอุปสรรคทางการสื่อสาร ประกอบด้วยปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ เป็นปัญหาที่เกิดจากความหมายของคำหรือสัญลักษณ์ในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการ ปัญหาที่เกิดจากศัพท์ที่เป็นคำพูด (Verbal Communication) และเป็นปัญหาที่เกิดจากศัพท์ที่เป็นสัญลักษณ์ที่ไม่ใช่คำพูด (Nonverbal Symbol) ซึ่งจะรวมถึงการแสดงอารมณ์ของผู้ส่งสารด้วย นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคจากการขัดขวางทางกายภาพ เกิดจากอุปสรรคที่มาขัดขวางขณะกำลังทำงาน เช่น เกิดจากเสียงดังมาขณะกำลังสื่อสาร เอกสารที่เร่งด่วน ทำให้ข้อมูลข่าวสารในการสื่อสารไม่ชัดเจน

ในส่วนรูปแบบการสื่อสารขององค์กรจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กร ทำให้ทราบว่าลักษณะการสื่อสารที่จำเป็นขององค์กร จะต้องเป็นไปเพื่อให้พนักงานรับรู้ร่วมกันว่าในปัจจุบันเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายงานของแผนกคืออะไร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท และ อีกข่าวสารหนึ่ง ก็คือ กฎระเบียบบริษัทรวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นในสำหรับพนักงาน ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าลักษณะการสื่อสารภายในขององค์กรเอกชนแห่งนี้ ยังเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างเป็นส่วนใหญ่ โดยอ้างอิงตามทฤษฎีรูปแบบการสื่อสารของ เสนาะ ตีเขาว์ กล่าวว่า การสื่อสารจากบนลงล่างเป็นการสื่อสารเพื่อ

1. สื่อสารคำสั่งเพื่อสั่งงาน ระบุเกี่ยวกับวิธีการทำงานและเหตุผลในการทำ
2. เพื่อเป็นการสื่อสารนโยบายขององค์กร โดยนโยบายจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใหญ่ ๆ ทางด้านการเงิน การผลิต การบริหารงานบุคคล การตลาดและการบริหารทั่ว ๆ ไป
3. เพื่อเป็นการประเมินผลงาน และ
4. เพื่อการสร้างจิตสำนึกในองค์กร โดยชี้แจงให้พนักงานเข้าใจภารกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากอุปสรรคอันดับหนึ่งที่ได้จากการศึกษาข้อมูลทำ คือ การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชา ทำให้ทราบว่ารูปแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาลักษณะผู้นำขององค์กรแห่งนี้ยังไม่ใช่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่า ๆ กัน หรือยังไม่ใช่ผู้นำที่อยู่ในกลุ่ม 9,9 ตามทฤษฎีผู้นำของ Robert R. ที่กล่าวว่าผู้นำที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดอยู่ในกลุ่ม 9,9 ซึ่งเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งงานทั้งคนไปด้วยกัน โดยผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าความต้องการของคนในองค์กรไม่มีความขัดแย้งกับผลงานหรือเป้าหมายขององค์กร ผู้นำแบบนี้ในการพิจารณาตัดสินใจจะพยายามดึงสมาชิกของกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมแต่เขาก็มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวกรณีทับชั้นขั้นตอนทุกอย่างสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้ามีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ ชอบแก้ไขความขัดแย้งและมองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำทนาย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการทำการศึกษาวิจัยประสิทธิภาพการสื่อสารภายในขององค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง สามารถสรุปข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพได้ดังนี้

1. เนื่องจากผลการศึกษาวิจัยการสั่งงานของหัวหน้างาน ทำให้เราทราบว่าคำสั่งงานของหัวหน้างานในแต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน ทำให้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรแห่งนี้จะต้องทำการพัฒนาระบบการติดตามผลงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การออกแบบรูปแบบเอกสารในการบันทึกข้อมูล ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบ Gantt Chart แล้วนำมาประยุกต์ใช้ทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้การเนื่องจากองค์กรนี้มีการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ อยู่แล้วโดยมีการเชื่อมต่อเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องเข้าด้วยกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการใช้ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรจึงควรหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาประสิทธิภาพระบบ IT เพิ่มมากขึ้น โดยการหาโปรแกรมการสนับสนุนการบริหารข้อมูลข่าวสารการติดตามงาน รวมทั้งทำการรณรงค์การใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ในการบริหารงานมากขึ้น รวมทั้งการฝึกอบรมทรัพยากรภายในองค์กรให้สามารถใช้ประสิทธิภาพของระบบได้มากขึ้น

2. การศึกษางานและประเมินค่างาน เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรทำให้ทราบว่าการศึกษางานและประเมินค่างานขององค์กรมีน้อยมาก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ เพราะจะทำให้องค์กรสามารถที่จะทราบว่าจุดไหนเป็นจุดสำคัญขององค์กรและทำให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งไหนต้องการพนักงานที่มีทักษะงานแบบไหนรวมทั้งรู้ว่า Function Competency เป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

3. จากข้อมูลการศึกษาทัศนคติของพนักงานระดับ R1~R7 ที่มีระดับการมีส่วนร่วมในการมีส่วนร่วมกับหัวหน้างานในการกำหนดเป้าหมายงาน โดยระดับเฉลี่ยอยู่ที่ 2.79 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการกำหนด KPI

KPI เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เพื่อวัดกิจกรรมที่กำลังบริหารเพื่อใช้ในการควบคุมถ้าองค์กรยังไม่มีกำหนด KPI ในการวัดงานต่าง ๆ ก็มีส่วนทำให้ประสิทธิภาพในการควบคุมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรยังมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งนำระบบวัดผลงานโดยอ้างอิงตาม KPI โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษางานและประเมินค่างานในข้อสองมาทำการกำหนด KPI และทำการอธิบายให้พนักงานทราบและเข้าใจ KPI อย่างชัดเจน เพราะถ้าวิเคราะห์

จากข้อมูลจะเห็นว่าทัศนคติของพนักงานต่อการอธิบายเกณฑ์การประเมินผลของหัวหน้างานอยู่ที่ระดับ 3.01 ซึ่งน้อยเป็นอันดับสองรองจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของพนักงาน

4. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลประจำเดือนขององค์กร เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทำให้ทราบว่าผู้บริหารทั้งหมดมองว่าปัญหาหลักในการประเมินผลงานประจำเดือนคือใบประเมินผลประจำเดือนไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากว่าหัวข้อประเมินผลที่องค์กรใช้ในการประเมินผลทุกตำแหน่งในองค์กรเป็นหัวข้อเดียวกันและยังเป็นนามธรรม เช่น

“คุณภาพและจำนวนของงาน”

“ความเอาใจใส่ ความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือที่มีต่อหน้าที่”

“ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์”

“ความคิดริเริ่มและการวิเคราะห์”

“การใช้และการบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ และทรัพย์สินของบริษัท”

“พฤติกรรม ทัศนคติ ระเบียบวินัย และการเอาใจใส่”

จากเกณฑ์การประเมินดังกล่าวทำให้ผู้บริหารมองว่าไม่สามารถวัดประสิทธิภาพของงานที่แตกต่างกันได้ ไม่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องออกแบบใบประเมินให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งที่แตกต่างกันและกำหนดเกณฑ์การประเมินที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อป้องกันการเอนเอียงในการประเมินผล

5. ให้ความรู้กับบุคลากรที่มีหน้าที่ในการประเมินผลงานของพนักงานทุกระดับ เนื่องจากปัจจุบันนี้องค์กรยังไม่มีการให้การฝึกอบรมกับบุคลากรอย่างจริงจังในการพิจารณาการให้คะแนนประเมินผล ทำให้การประเมินผลงานประจำเดือนไม่ได้นำมาใช้ในการเป็นเครื่องมือพัฒนางานของผู้ที่ถูกประเมินอย่างจริงจัง จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความรู้ในการประเมินผลทั้งในการพิจารณาคะแนนและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับผู้ถูกประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การป้องกันปัญหาการสื่อสารที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ควรทำการฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีลักษณะความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะเรื่องการควบคุมอารมณ์ในการสื่อสาร และให้หัวหน้างานสามารถวิเคราะห์ประสิทธิภาพของผู้ที่รับข่าวสารได้มากขึ้น โดยจะต้องพิจารณาถึงระดับการศึกษาของผู้ที่กำลังสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร การใช้ศัพท์ทางด้านเทคนิคในการสื่อสาร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการทำการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปไว้ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการเก็บข้อมูลในการวิจัย เนื่องจากผู้ศึกษาประสบปัญหาในการเก็บข้อมูล เพราะเลือกเก็บข้อมูลช่วงที่ โบนัสของพนักงานออกทำให้ข้อมูลที่ได้อาจจะชี้ไปทางลบได้มากกว่าปกติ
2. ควรมีการศึกษาหัวข้อการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานในองค์กร เพราะการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมีอิทธิพลกับประสิทธิภาพของผลงานที่ได้รับ เพื่อทราบแนวทางในการนำมาใช้ประโยชน์ภายในองค์กร
3. จากการทดสอบสมมุติฐานทราบว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกันมีปัญหาการสื่อสารที่แตกต่างกันในข้อที่เกี่ยวกับผู้ส่งสาร จึงควรมีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการส่งข่าวสารของผู้ส่งในองค์กร เพื่อที่จะสามารถออกแบบช่องทางการส่งข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ

5.3.3 ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการทำวิจัย

ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องการศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผู้ศึกษาได้ประสบปัญหาอย่างมากกับการหาข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทำให้การศึกษาไม่สามารถที่จะอ้างอิงข้อองค์กรได้

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546) การใช้งาน SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขวัญตา กิระวิศาสตร์กิจ. (2545) การมีส่วนร่วมในโครงการ การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ของ
พนักงานบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปราณี อ่ำพันธ์. (2547) ศึกษาความพึงพอใจต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน บมจ.
ธนาคารกรุงไทย สาขาในเขตกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิชิต สุขเจริญพงษ์. (2548) การออกแบบการทดลอง (Design of Experiment : DOE). เอกสาร
ประกอบการสัมมนา. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย ญี่ปุ่น).
- ศิริวรรณ ทองปาน. (2547) ศึกษาการประเมินผลการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการและลูกจ้างโรงงานเภสัชกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและ
พลังงานทหาร. ภาคนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมยศ นาวิการ. (2547) การติดต่อสื่อสารขององค์กร. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการ
บัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2546) หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัญญรัตน์ ภูมิวิเศษ. (2546) ศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประสานงานภายในบริษัท กรณีศึกษา
บริษัทไอพี โอเรียนท์(ไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อดิเรก เพ็ชรรัตน์. (2548) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่าย
ผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์ สาขาวิชา
บริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Robert R. Blake, Asha Jane, and Jacquelyn Mouton. (1993) **The supervisory grid**. Third Printing :
Printed in the United States of America.

ผนวก ก.

แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาด้วยตนเองเรื่อง "การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง"

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ถึง 4 ประกอบด้วย ทศนคติ, ปัจจัย, ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร
2. ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือก
3. ข้อมูลที่ท่านกรอกแบบสอบถามทางคณะผู้วิจัยจะถือเป็นความลับไม่เปิดเผยโดยไม่ได้รับอนุญาต.

ส่วนที่ 1 ประชากรศาสตร์

1. เพศ

<input type="radio"/> ชาย	<input type="radio"/> หญิง
---------------------------	----------------------------
2. อายุ

<input type="radio"/> 18~20 ปี	<input type="radio"/> มากกว่า20~25 ปี	<input type="radio"/> มากกว่า 25~30ปี
<input type="radio"/> มากกว่า30~35 ปี	<input type="radio"/> มากกว่า35~40 ปี	<input type="radio"/> มากกว่า40 ปี
3. แผนก

<input type="radio"/> CNC	<input type="radio"/> Cleaning	<input type="radio"/> QA
<input type="radio"/> 100% INS	<input type="radio"/> Maintenance	<input type="radio"/> Admin.
4. Rank

<input type="radio"/> R1	<input type="radio"/> R2	<input type="radio"/> R3
<input type="radio"/> R4	<input type="radio"/> R5	<input type="radio"/> R6
<input type="radio"/> R7		
5. อายุงาน

<input type="radio"/> น้อยกว่า 3 ปี	<input type="radio"/> มากกว่า 3~6ปี	<input type="radio"/> มากกว่า 6~9ปี
<input type="radio"/> มากกว่า 9 ~12 ปี	<input type="radio"/> มากกว่า 12~15 ปี	<input type="radio"/> มากกว่า 15 ปี

6. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ม. 3

ม. 6

ปวช.

ปวส.

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

ส่วนที่ 2 การสื่อสารขององค์กร

7. ท่านเคยได้รับข้อมูลข่าวสารขององค์กรหรือไม่?

เคย

ไม่เคย

หมายเหตุ: ถ้าไม่เคยให้ข้ามไปตอบข้อ 10

8. ประเภทของข่าวสารที่ได้รับ

นโยบายบริษัท

กฎระเบียบบริษัท

รายงานประชุม

อื่นๆ โปรดระบุ.....

9. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารขององค์กรผ่านช่องทางใด?

ป้ายประกาศ

ตัวแทน JCC

หัวหน้างาน

เพื่อนร่วมงาน

อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 3 การสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

10. ท่านเคยได้รับข้อมูลข่าวสารจากบังคับบัญชาหรือไม่?

เคย

ไม่เคย

หมายเหตุ: ถ้าไม่เคยให้ข้ามไปตอบข้อ 15

11. ข้อมูลข่าวสารที่ท่านได้รับจากหัวหน้างาน

ข่าวสารองค์กร

ความรู้ทั่วไป

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

12. ส่วนมากหัวหน้างานสั่งงานท่านผ่านช่องทางใด?

เอกสาร

สั่งโดยตรง

E-mail

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

13. ลักษณะการสั่งงานของหัวหน้างาน

ปัจจัย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความครบถ้วนของข้อมูลในการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา					
ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเวลาในการติดตามผลงานหลังสั่งงาน					
ผู้บังคับบัญชามีการทบทวนคำสั่ง					
ท่านมีโอกาสได้สื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงข้อจำกัดของงาน					
ท่านมีโอกาสในการร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน					
ผู้บังคับบัญชามีการติดตามงานหลังสั่งงานแล้ว					

14. ลักษณะการประเมินผลงานประจำเดือน

ปัจจัย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผู้บังคับบัญชาริ่แจงเกณฑ์การประเมินให้ท่านทราบ					
การมีส่วนร่วมของท่าน ในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน					
ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผลประจำเดือนของท่าน					
ท่านได้รับการชี้แจงเหตุผลในการให้คะแนนจากผู้บังคับบัญชา					
ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นขณะถูกประเมินผลประจำเดือนจากผู้บังคับบัญชา					

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร

15. ปัจจัยต่อไปนี้ที่มีอุปสรรคต่อการสื่อสารของท่านมากน้อยเพียงใด

อุปสรรค	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การใช้ภาษาอังกฤษทั้งในการพูดและเขียน					
การแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาขณะสื่อสาร					
ความเร่งรีบในการสื่อสารของหัวหน้างาน					
ศัพท์เฉพาะที่หัวหน้างานใช้ในการสื่อสาร					
การสั่งงานที่มาจากระดับสูงกว่าที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาท่านโดยตรง					
คำแนะนำของท่านไม่ได้รับการใส่ใจจากผู้บังคับบัญชา					
ท่านไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น					

*****จบแบบสอบถาม*****

**** คณะผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามจนเสร็จสมบูรณ์****

ผนวก ข.

แบบร่างการสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการฝ่าย, ผู้จัดการ

เรื่อง การเรียนเชิญเข้าร่วม “การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร
: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง”

จึงขอเรียนเชิญท่านร่วมในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) เกี่ยวหัวข้อดังกล่าว โดยมี
ขอบเขตในการสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การสื่อสารขององค์กร

1.1 ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์กร (โดยรวม) เกี่ยวกับ

- ประเภทของข่าวสารที่องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารให้กับพนักงานทราบ
- ช่องทางการสื่อสารที่องค์กรใช้
- ปัญหาของการสื่อสารที่เกิดขึ้น
- ประสิทธิภาพในการสื่อสาร

1.2 ความมีส่วนในการรับข้อมูลข่าวสาร และประสิทธิภาพการสื่อสาร(โดยอาจจะพิจารณา
จาก การตอบสนองข้อมูล เช่น การให้ข้อมูลเพิ่มเติม การให้ความร่วมมือ การเข้าใจข้อมูลข่าวสาร
(กฎระเบียบ สวัสดิการ) เป็นต้น

1.3 แนวทางการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนที่ 2 การสั่งงานภายในหน่วยงาน

2.1 ความมีส่วนร่วมในการรับคำสั่งของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 มีการกำหนด Time Line ในการติดตามผลงานอย่างไร

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชามีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับท่านอย่างไร

2.4 อุปสรรคในการสั่งงาน จุดค้อยในการสั่งงาน

2.5 แนวทางในการปรับปรุงการสั่งงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 การประเมินผลงานประจำเดือน

3.1 มีการประเมินค่างานและกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลประจำเดือนอย่างไร

3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลอย่างไร

3.3 ท่านมีโอกาสนในการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร

3.4 ประสิทธิภาพการประเมินผลประจำเดือนมีมากน้อยเพียงใด จุดด้อยมีอะไรบ้าง

3.5 แนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการประเมินผลงานประจำเดือน



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล นายถวิล เพ็องสุกนธ์

วัน เดือน ปีเกิด 6 มกราคม 2521

ที่อยู่ 58 หมู่ 4 ตำบลคงสิงห์ อำเภอจังหาร จังหวัดร้อยเอ็ด 45270

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2544 สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน

พ.ศ. 2548 เข้าศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ประวัติการทำงาน

มี.ย. 2544- ปัจจุบัน วิศวกรฝ่ายประกันคุณภาพ บริษัทโกลบอล ไทยซอนพรีซิชั่น อินดัสทรี จำกัด