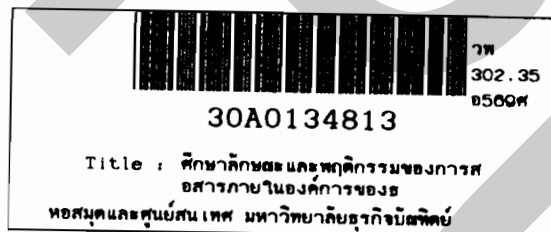


ศึกษาลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การ  
ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

นางสาวอัยยา สวนแก้ว



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขานิติศาสตรธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ.2542

ISBN 974 - 281 - 303 - 5

A Study of Patterns and Behaviours  
of Intra-Organizational Communication of  
The Government Savings Bank  
(Head Office)

Miss IYA SUANKEAW

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements  
For the Degree of Master of Arts  
Department of Business Communication Arts  
Graduate School Dhurakijpundit University

1999

ISBN 974 – 281 – 303 - 5



# ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ **ศึกษาลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การของธนาคารออมสิน  
สำนักงานใหญ่**

โดย **น.ส.อัยยา สวนแก้ว**

สาขาวิชา **นิเทศศาสตรธุรกิจ**

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ **รศ. วิจิตร ภักดีรัตน์**

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ  
( **รศ.ดร.สมควร กวียะ** )

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
( **รศ. วิจิตร ภักดีรัตน์** )

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
( **อาจารย์ประจวบ อินออด** )

..... กรรมการ

..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย  
( **อาจารย์อรุณ งามดี** )

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

( **ดร.พีรพันธุ์ พาลุสุข** )

วันที่ **๒7** เดือน **พฤษภาคม**

พ.ศ. **2542**

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และความเมตตาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ วิจิตร ภักดีรัตน์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สมควร กวียะ ประธานกรรมการ อาจารย์อรุณ งามดี กรรมการผู้แทนทบวง และอาจารย์ประจวบ อินอ้อด กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องและให้ข้อเสนอแนะทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณและระลึกถึงพระคุณคณาจารย์บัณฑิตศึกษาที่สอนวิชาการในระดับปริญญาโททุกท่านและขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับ ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอกราบคารวะแด่หลวงพี่ณรงค์ กิตติภักโท บิดา มารดา และพี่ๆ ผู้มีพระคุณทุกท่านของผู้วิจัย ที่ได้ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านรวมทั้งอาจารย์เฉลิมสิน สิงห์สนอง, และเพื่อนๆ น้องๆ ทุกคน ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจมาโดยตลอด

อัยยา สวนแก้ว

## สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
	กิตติกรรมประกาศ	ฎ
	สารบัญ	ฐ
	สารบัญตาราง	ฒ
	บทที่	
1	บทนำ .....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
	สมมติฐาน .....	7
	ขอบเขตการศึกษา .....	7
	ข้อจำกัดในการวิจัย .....	8
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
	นิยามศัพท์ .....	8
2	ทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
	ความหมายของการสื่อสาร .....	11
	ความหมายของการสื่อสารในองค์การ .....	13
	พฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ .....	13
	การแบ่งประเภทต่างๆ ของการสื่อสารในองค์การ .....	16
	การสร้างวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานทฤษฎีทางการสื่อสาร .....	23
	การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน .....	23
	ความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับ การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงทฤษฎีการสื่อสารและทฤษฎีองค์การ .....	32
	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	34
3	ระเบียบวิธีวิจัย .....	40
	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง .....	41
	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	42

	๗
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	43
กรรมวิธีทางข้อมูล .....	44
การหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) .....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	47
4    ผลการศึกษา .....	50
ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่าง .....	51
5    สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ .....	99
บรรณานุกรม .....	112
ภาคผนวก .....	115
ประวัติธนาคารออมสิน .....	128
ประวัติผู้วิจัย .....	143

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	52
2	ร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร	55
3	ร้อยละและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อความที่สอดคล้องกับวิธีในการติดต่อสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้า	60
4	ร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	64
5	ร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน	66
6	ร้อยละและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อความที่สอดคล้องกับลักษณะการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงาน	67
7	ร้อยละและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อความที่สอดคล้องกับลักษณะการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงในด้านตำแหน่งงานและบุคคลต่างๆ ในฝ่าย	69
8	การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างวุฒิการศึกษากับลักษณะงานที่ทำ	71
9	การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างประสบการณ์ในการทำงานกับลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	72
10	การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบันกับลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	73
11	การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างการพิจารณาเลื่อนขั้นในระยะ 4 – 5 ปี ที่ผ่านมา กับลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	74
12	การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบันกับแหล่งการรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงาน	75
13	การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับแหล่งการรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงาน	76

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ทำอยู่ กับวิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ	77
15 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับวิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงาน	78
16 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับความคิดเห็นที่ปรารถนาให้หัวหน้าติดต่อ หรือสั่งงานกับท่านมากที่สุด	79
17 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับวิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงาน	80
18 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับกรณีที่หัวหน้าสั่งงานไม่ชัดเจน	81
19 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับกรณีที่หัวหน้าสั่งงานไม่ชัดเจน	82
20 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับการรับรู้เรื่องราวที่จะทำให้ฮึดอัด/ไม่สบายใจในการทำงานกับหัวหน้างาน	83
21 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับการรับรู้เรื่องราวที่จะทำให้ฮึดอัด/ไม่สบายใจในการทำงานกับหัวหน้างาน	84
22 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับข่าวคราวที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ	85
23 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับข่าวคราวที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ	86
24 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือ	87
25 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือ	88
26 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับเหตุผลที่ได้รับทราบเรื่องราวที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน	90



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
27	การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับเหตุผลที่ได้รับทราบเรื่องราวที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน	91
28	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบัน	93
29	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในขณะนี้	94
30	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างตำแหน่งในปัจจุบัน	95
31	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในขณะนี้	96
32	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบัน	97
33	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในขณะนี้	98

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์กรของ ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
ชื่อนักศึกษา	นางสาวอัยยา สวนแก้ว
อาจารย์ที่ปรึกษา	รศ.วิจิตร ภัคดิรัตน์
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์ธุรกิจ
ปีการศึกษา	2541

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่ 2 ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชา(ผู้บริหารชั้นต้น) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ) ที่ปฏิบัติงาน อยู่ภายในองค์กรของธนาคารออมสิน ในปี พ.ศ.2540 จำนวน 358 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ระหว่างกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้น กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งประกอบไปด้วยการสื่อสารใน 3 ด้าน คือ

- 1.1 การสื่อสารเพื่อการบริหาร
- 1.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.3 การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

2. เพื่อศึกษาถึงการสื่อสารเพื่อการดำเนินงาน โดยพิจารณาในแง่ความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารเพื่อการบริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการพรรณนาข้อมูลเบื้องต้น ส่วนการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยใช้สถิติ F-test การหาค่าไคสแควร์ในการหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานในด้านต่างๆ การประมวลผลข้อมูลใช้ไมโครคอมพิวเตอร์

ผลการวิจัยและการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1. ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการบริหาร ระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าเจ้าหน้าที่ทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องและใกล้เคียงกันว่า การสื่อสารเพื่อการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างมากใน 7 ประเด็น ดังนี้ คือ

- 1.1 ความเชื่อถือในผู้ส่งข่าวสาร
- 1.2 ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
- 1.3 ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ
- 1.4 ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของการสื่อสาร
- 1.5 ความเหมาะสมของช่องสื่อสาร
- 1.6 ความสามารถของผู้รับข่าวสาร
- 1.7 ความแจ่มชัดของข่าวสาร

2. ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นใกล้เคียงกันว่า การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมในระดับปานกลางใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

- 2.1 ประเด็นในฐานะผู้บริหาร
- 2.2 ประเด็นในฐานะผู้ร่วมงาน
- 2.3 ประเด็นในฐานะเป็นบุคคลหนึ่งในการเข้าร่วมกิจกรรม

3. ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน ระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นใกล้เคียงกันว่า การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงใน 4 ประเด็น ดังนี้ คือ

- 3.1 ประเด็นบทบาทในการมีส่วนร่วมช่วยในการติดต่อ และสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มย่อย
- 3.2 ประเด็นบทบาทในการให้ข่าวสารเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ
- 3.3 ประเด็นบทบาทในการเป็นตัวกลางระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บริหารระดับสูง
- 3.4 ประเด็นบทบาทในการสร้างภาพพจน์

4. ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารในด้านต่างๆ 3 ด้าน พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นในด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ภายใน ส่วนความคิดเห็นในด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ) ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า ในเรื่องของการทำงาน ผู้บังคับบัญชามักใช้วิธีเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานด้วยการเรียกพบเป็นการส่วนตัว เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะซักถามรายละเอียดในงานนั้นได้มากกว่าการที่ผู้บังคับบัญชาเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง

ในเรื่องของการได้รับทราบข่าวคราว/เรื่องราวที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สบายใจในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เคยได้รับทราบเป็นบางครั้งบางคราว ซึ่งข่าวคราวดังกล่าวก็มาจากคำบอกเล่าของเพื่อนร่วมงานเป็นแหล่งแรก จากการพูด/แสดงออกของผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งรองลงมา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแก้ปัญหาโดยการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ฟัง (แหล่งข่าวสารทางอ้อม) รองลงมาคือ พยายามค้นหารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่ทราบมาว่า จริงเท็จแค่ไหน และพูดคุยให้ญาติพี่น้อง/แฟนฟัง เป็นอันดับสาม

ในกรณีการติดต่อสื่อสารหรือเปิดรับข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะรับทราบข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในด้านตำแหน่งการงานและบุคคลต่างๆ จากเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับแรก หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย และผู้บังคับบัญชาเป็นอันดับที่สอง และสามตามลำดับ

จากการศึกษามีข้อสังเกตว่า การสื่อสารในการบริหารงานภาครัฐบาล ส่วนใหญ่มักจะยึดถือกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามระเบียบมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงานทำให้เกิดระบบการใช้อำนาจและการควบคุมในลักษณะอัตโนมัติ คือ ศูนย์กลางอำนาจหรือการตัดสินใจใดๆ ยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) เป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้น ผู้ปฏิบัติการ (ผู้ใต้บังคับบัญชา) จึงยึดกฎเกณฑ์เป็นที่ตั้ง ไม่กล้าตัดสินใจและกลัวการรับผิดชอบ ส่งผลถึงการแสดงความคิดเห็นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่นอกเหนือกฎเกณฑ์หรือแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) จะไม่มีใครกล้าปฏิบัติ แม้สิ่งนั้นจะนำมาซึ่งผลดีแก่

หน่วยงาน ซึ่งแตกต่างจากระบบบริหารงานภาคเอกชน ส่วนใหญ่มักจะมีการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ปฏิบัติการ (ผู้ใต้บังคับบัญชา) คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ ใช้นโยบายเปิดประตู (OPEN-DOOR POLICY) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติการ (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ได้พูดคุยและแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติในเรื่องต่างๆ อย่างเปิดเผยและเสรีในระดับหนึ่ง โดยที่ผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) ส่วนใหญ่รับฟังและเต็มใจที่จะนำเอาข้อเสนอแนะไปพิจารณาตามความเหมาะสมต่อไป ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสารในการทำงาน หรือความรู้สึกพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยมุ่งถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ

Thesis Title	A Study of Patterns and Behaviours of Intra-Organizational Communication of The Government Savings Bank (Head Office)
Name	Miss Iya Suankeaw
Thesis Advisor	Associate Professor Wijitt Pakdiratn
Department	Business Communication: Arts
Academic year	1998

## ABSTRACT

The purpose of this research was aimed to study the patterns and the behaviours of intra-organizational communication of the Government Savings Bank. In doing so, we would be able to find out the results and use them to improve the processes of communication within the chosen organization.

Firstly, the research was conducted in order to compare the attitudes towards the process of communication between management and lower level of officers. The comparisons of communication were separated into three aspects as the followings;

1. The communication for administration
2. The effectiveness of inter-personal communication
3. The intra-public communication.

Secondly, in order to study the above aspects of communication within the organization, the questionnaires were given out and the data were collected in on shot, this is known as "The One-Shot Case Study." By doing so, the selected populations were determined in total of 358 people.

In order to find out the fundamental results of the research, the statistical methods of analysis were chosen including percentages, means, and standard deviation. The F-test was applied to differentiate the means. The Chi-square distribution was used to test the reliability of the questionnaires. Lastly, using computer did the conclusion of the results.

As the result of the study, it can be found that:-

1. The attitudes of both levels of officers were not as so different in statistical term as shown at the level of .05. This meant that both management and normal officers had a high level of belief in the suitability of using current communication for administration. This suitability of communication could be categorized into 7 aspects as following;

- 1.1 The confidence in message sent by the group.
- 1.2 The suitability of environment.
- 1.3 The appropriateness of the information.
- 1.4 The flow and frequency of communication.
- 1.5 The appropriateness of the channel of communication.
- 1.6 The ability of the receivers.
- 1.7 The clarification of the information.

2. The attitudes towards intra-personal communication of both levels of officers were not as so different in term of statistics as shown at the level of .05. This meant that both levels of officers had confident in moderated level about the suitability of intra-personal communication. These could be differentiated into 3 aspects:

- 2.1 In the view of management.
- 2.2 In the view of normal officers.
- 2.3 In the view of members of a working group.

3. The attitudes towards intra-public communication, once again, were not as so different between both levels of officers, in term of statistics. The result showed at the level of .05, this meant that both groups had a high confidence in the appropriation of using the current intra-public communication, The confidence of officers was rather high in the following points:

- 3.1 Their role in helping facilitate the contacts and understanding among small groups.
- 3.2 Their role in giving information for the decision-making.
- 3.3 Their role in mediating between officers and high-level executives.

### 3.4 Their role in creating the corporate image.

4. The research also found that there was a positive communication for administration, intra-personal communication and the intra-public communication. However, there was no evident support that there was a linkage between the intra-personal communication and the intra-public communication. Moreover, the research also found out the patterns and behaviours of management when giving orders. They always chose to give direct order by coming to see subordinates, while these subordinates preferred to be called and received order personally. By doing so, the subordinates were able to ask more details about given tasks.

In terms of intra-personal communication, the research found that the prime source of information concerning unhappy news about working with the superiors often came from working colleague. The secondary source of information came from the reaction of their superiors.

As a result, subordinates always solved problems by consulting to colleagues at first, then tried to find out the truth about the unhappy news. Finally, they chose to discuss with relatives or family as a last resort.

In terms of intra-public communication, most of the officers would receive any information about the changes, including working position, promotion, job rotation, and so on, from their working colleagues as a primary source, then from memo and order, respectively.

As a result of study, the conclusion can be drawn that in most governmental, employees always follow rules and policies, which come from the central authority. Thus, decision making is always in the hand of the management. Practically, employees are not able to make any decision and take responsibility.

Fortunately, in Government Savings Bank, two ways communication sometime is used. The management normally use "open-door policy" by giving opportunity to the subordinates to express their opinions, but only by certain degree of freedom. In doing so, the management will be able to collect direct information for later consideration and



to take a proper action. Consequently, this creates a better working atmosphere, which enhances the effectiveness of organization as a whole.

Thus, the management in governmental aiming at the maximum effectiveness of performances should emphasize more on the organizational two-way communication.



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมปัจจุบันมีการขยายตัวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้คนในสังคมต่างได้รับผลกระทบจากความเคลื่อนไหวดังกล่าวอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในเรื่องการติดต่อสื่อสาร เพื่อแสวงหาข้อมูลข่าวสารจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อวิถีชีวิตเพิ่มทวีมากยิ่งขึ้นทุกขณะ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างหน่วยงาน หรือการสื่อสารที่แผ่ขยายไปยังประชาชนกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) หรืออาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารเป็นรากฐานของกิจกรรมทั้งหมดของมนุษย์

การสื่อสาร มีคำจำกัดความที่หลากหลาย คำว่า "การสื่อสาร (Communication) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Communis แปลเป็นภาษาไทย คือ ความหมายเหมือนกันหรือรวมกัน เพราะฉะนั้นเมื่อใดก็ตามที่เราทำการสื่อสาร เราก็กำลังพยายามสร้างความร่วมมือกันหรือความหมายเหมือนกันกับคนอื่น (ขวัญเรือน กิตติวัฒน์, 2531:77-78)

ด้วยเหตุที่การสื่อสารเป็นวิธีที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรรู้ความเคลื่อนไหวต่างๆ องค์การใช้กิจกรรมการสื่อสารในหลายรูปแบบตามลักษณะงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กิจกรรมที่สำคัญคือ การออกคำสั่ง การสร้างความสัมพันธ์ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การบริหารองค์การ ในปัจจุบันนี้มีความแตกต่างกันมาก เนื่องมาจากขนาดขององค์การใหญ่ขึ้นต้องการวิธีการสื่อข้อความอย่างมาก เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ถึงพนักงานโดยรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ จึงเห็นได้ว่างานต่างๆ เหล่านี้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสื่อสารซึ่งจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องของการสื่อสารอย่างดีจึงจะช่วยให้งานขององค์การดำเนินไปได้ด้วยดี กิจกรรมทางการสื่อสารขององค์การที่สำคัญมี 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมการสื่อสารด้วยวาจา
2. กิจกรรมการสื่อสารด้วยการเขียน

การสื่อสารในองค์การ หากวิเคราะห์ในเชิงพฤติกรรมการสื่อสารของบุคคลากระดับต่างๆ จะพบว่ามีสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การสนทนาตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ ฯลฯ และการสื่อสารกับกลุ่ม เช่น การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม ฯลฯ การสื่อสารกับประชุมชน

เช่น การส่งบันทึกเวียน การประกาศ การตีพิมพ์ในสิ่งตีพิมพ์เอกสารขององค์การ ฯลฯ และการบริหารงานในองค์การไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชาหรือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร หรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการสื่อสารจะมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ดังที่กล่าวมาแล้ว แต่มนุษย์ไม่สนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างจริงจังจนกระทั่งปีค.ศ.1930 แม็คคาฟเฟอร์รี่ (McCaffery) ได้ชี้ว่าเริ่มมีการสนใจศึกษาการสื่อสารโดยวงการธุรกิจ (Charles E. Redfield, 1953)

จากต้นทศวรรษ 1950 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันนี้ การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกับการศึกษาในแขนงวิชาอื่นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดวิธีการ แนวความคิดที่สามารถนำมาใช้ศึกษาการสื่อสารอย่างเป็นระบบที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วกันได้ เนื่องจากการศึกษาการสื่อสารมีลักษณะเป็นสหวิชา (Multidisciplinary) อย่างไรก็ตามพอประมวลได้ว่า การศึกษาการสื่อสารได้อาศัยแนวทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) เป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาองค์ความรู้ (Michele T. Myers and Gail E. Myers, 52)

1. แนวความคิดแบบคลาสสิก (Classical School) หรือแนวความคิดที่มีองค์การในลักษณะของเครื่องจักรกล (Mechanistic Approach) ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพและความเข้มงวดเชิงวิทยาศาสตร์ในการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดโครงสร้างขององค์การรูปนัยที่มีการสื่อสารเป็นแบบทางการ (Formal Communication) ตามสายการบังคับบัญชาด้วยลายลักษณ์อักษร ในลักษณะจากบนลงล่างเป็นส่วนใหญ่ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ เทเลอร์ (Taylor) กุลิค และเออร์วิค (Gulick & Urwick) และเฟโย (Fayol) เป็นต้น

2. แนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral School) หรือแนวความคิดที่มีองค์การในลักษณะของกลุ่มคน (Humanistic Approach) ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานทั้งในลักษณะบุคคลและในลักษณะกลุ่ม การสื่อสารเป็นแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication ไม่จำกัดสายการบังคับบัญชา) นักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้แก่ บาร์นาร์ด (Barnard) เมโย (Mayo) แม็คเกรเกอร์ (McGregor) และไลเคิร์ต (Likert) เป็นต้น

3. แนวความคิดระบบ (System Approach) ซึ่งเน้นให้เห็นว่า ระบบประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน หรือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งจึงมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ ด้วยเสมอ

การสื่อสารถูกมองว่ามีความสำคัญยิ่งจึงได้เน้นไปที่การพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของระบบข่าวสารข้อมูล (Information System) นักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้แก่ คาทซ์ และคานน์ (Katz & Kann) แชนนอน และวีเวอร์ (Shannon & Weaver) ลอว์เรนซ์ และลอริช (Lawrence & Lorsch) เป็นต้น

เหตุผลสำคัญที่การศึกษาการสื่อสารต้องอาศัยแนวทฤษฎีองค์การก็เพราะว่าตามกรอบความคิดในการศึกษาองค์การจะถือว่าการสื่อสารเป็นกิจกรรมประการหนึ่งที่มนุษย์ในองค์การทุกแห่งต้องกระทำควบคู่กับการตัดสินใจ (James L. Gibson and other, 1978:5)

การดำเนินงานขององค์การทั้งในภาคธุรกิจและเอกชน จำเป็นจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารอันเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารงาน เพราะถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารแล้ว การศึกษาวิเคราะห์งาน การจัดหน่วยงาน วางแผนงาน การสั่งการ การมอบหมายงาน การประสานงาน การควบคุมและติดตามประเมินผล จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยเพราะผู้บริหารไม่สามารถที่จะบริหารงานได้โดยโดดเดี่ยวหรือเพียงลำพังตนเองแต่ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานที่รับผิดชอบอยู่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่ง เฮล. บีช (Beach) กล่าวว่า “ถ้าไม่มีการติดต่อสื่อสารแล้วองค์การไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ไปได้ การติดต่อสื่อสารจะเป็นเครื่องเชื่อมโยงส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การและเป็นเครื่องผลักดันให้คนปฏิบัติงาน” (Dale S. Beach, 1967:358)

นอกจากนี้ องค์ประกอบของการสื่อสารในการดำเนินงานที่สำคัญก็คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล โดยเฉพาะระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานเพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องมาประสานงานร่วมกันในองค์การ สิ่งที่มีผลเสียมิได้ก็คือจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ดังแนวคิดของ กริช สิบสนธิ์ ที่ว่า “การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพความเข้าใจกันดูจะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจ และการปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ” (กริช สิบสนธิ์, 2537:109)

เมื่อการสื่อสารมีความสำคัญตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ความบกพร่องเกี่ยวกับการสื่อสารเพียงบางประการก็ย่อมก่อให้เกิดปัญหาได้มากมาย ทั้งนี้เพราะว่าการสื่อสารสามารถเป็นเหตุและเป็นผลของความล้มเหลวในการปฏิบัติหรือในการดำเนินงาน เช่น ความไม่เชื่อถ้อยมนนำไปสู่การสื่อสารที่เลวซึ่งจะกลับไปเพิ่มความไม่เชื่อถ้อยให้มากยิ่งขึ้นอีกแล้วนำไปสู่การขาดการประสานงานในที่สุด

ความสำคัญของปัญหาการสื่อสาร คือ การสื่อสารของมนุษย์มีลักษณะที่ขัดแย้งกันในตัว (Paradox) ตรงประเด็นที่ว่า ยิ่งเราได้สื่อสารกันมากขึ้นเท่าใดดูเหมือนว่าเราก็ยิ่งล้มเหลว

มากขึ้นเท่านั้น (Jerry C. Wofford and other, 1982:4) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสนใจและทำความเข้าใจการสื่อสารอย่างจริงจังโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ทั้งนี้ก็เพื่อคุณภาพชีวิตของพวกเขาเองซึ่งขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์กรที่เกี่ยวข้องนั่นเอง

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นเรื่องหนึ่งที่สำคัญและจะทวีความสำคัญยิ่งๆ ขึ้นตามอัตราการขยายตัวของหน่วยงานและสังคม นักบริหารทุกหน่วยชั้นของหน่วยงานได้หันมาสนใจศึกษาเรื่องของการสื่อสาร เพราะมีความเชื่อว่าปัญหาแรงงานสัมพันธ์ ปัญหาความขัดแย้งในผลประโยชน์และปัญหาต่างๆ อีกมากมายที่ผู้บริหารเผชิญอยู่จะหมดไป ต่อเมื่อผู้บริหารมุ่งที่เรื่องของการสื่อสารเป็นประเด็นแรก หากผู้บริหารติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ จะลดลงและหมดไปในที่สุด และยังช่วยให้บุคลากรขององค์กรเกิดความเข้าใจอันดีในงานขององค์กรและเกิดความภูมิใจในงานของตน (ยุทธวัฒน์ ภัทรานุกัทร, 2530:11-18)

สถาบันการเงินของไทยนับว่าเป็นสถาบันหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจของไทยจึงทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญ และมีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจของไทย และรวมในกระบวนการพัฒนาประเทศ

การที่ธนาคารออมสิน ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรืออุดมการณ์ต่างๆ ได้มีสาเหตุอันหนึ่งเนื่องจากฝ่ายบริหารของธนาคารไม่มีอิสระเต็มที่ในการบริหารงานภายในของตนเอง เพราะว่าผู้บริหารระดับสูงยังใช้ระบบเจ้าขุนมูลนาย ประกอบกับไม่ได้รับการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายต่างๆ ส่งผลถึงปริมาณงาน คุณภาพ และประสิทธิภาพของงาน จะเห็นได้ว่าหากหน่วยงานดังกล่าวใช้ประโยชน์จากการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานอย่างไม่เต็มที่หรือเต็มประสิทธิภาพเพียงพอ ย่อมทำให้การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจสำคัญๆ ที่ได้รับมอบหมายมาประสบผลสำเร็จค่อนข้างยาก

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจและต้องการศึกษาว่า ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ได้ใช้ประโยชน์ของช่องสารและการสื่อสารในองค์กรอย่างเต็มที่แล้วหรือไม่มากนักเพียงไร โดยศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่มีต่อการสื่อสารเพื่อการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการสื่อสารที่สำคัญ 3 ด้าน คือ การสื่อสารเพื่อการบริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ในเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ระหว่างกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้น กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งประกอบไปด้วยการสื่อสารใน 3 ด้าน คือ

- 1.1 การสื่อสารเพื่อการบริหาร
- 1.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.3 การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

2. เพื่อศึกษาถึงการสื่อสารเพื่อการดำเนินงาน โดยพิจารณาในแง่ความสัมพันธ์ ระหว่างการสื่อสารเพื่อการบริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

### สมมติฐาน

จากลักษณะการทำงานในธนาคารออมสิน ทั้งในด้านการให้บริการและด้านการบริการ สภาพสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งในด้านส่วนตัวและทางด้านธนาคารของพนักงานที่มีต่อสภาพการทำงาน เพราะฉะนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาจึงได้กำหนดสมมติฐานเบื้องต้นไว้ดังนี้

1. ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายใน ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ระหว่างกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ แตกต่างกันในการสื่อสารทั้ง 3 ด้าน คือ

- 1.1 การสื่อสารเพื่อการบริหาร
- 1.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.3 การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

2. การสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อันประกอบไปด้วย การสื่อสารเพื่อการบริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันและจะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องประสานทั้ง 3 ด้าน

### ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้จำกัดเฉพาะพนักงานของธนาคารตั้งแต่วุฒิปริญญาตรีขึ้นไปจนถึงระดับพนักงาน (ได้แก่ พนักงานปฏิบัติการ, หัวหน้าหน่วย, ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย, หัวหน้าส่วน) เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของธนาคาร และเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการที่รับนโยบายมาปฏิบัติ

หมายเหตุ : ระดับของบุคลากรของธนาคารออมสิน

- พนักงาน	ผู้ปฏิบัติการ
- หัวหน้าหน่วย	ผู้บริหารระดับต้น
- หัวหน้าส่วน	ผู้บริหารระดับต้น
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้บริหารระดับสูง
- รองผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้บริหารระดับสูง
- ผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้บริหารระดับสูง

(โปรดศึกษาแผนภูมิองค์การ ในภาคผนวก)

### ข้อจำกัดในการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้มีได้รวมเอาธนาคารออมสิน แต่ละสาขา เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเวลาและงบประมาณของผู้วิจัยเอง ตลอดจนสภาพแวดล้อมในหลายๆ ด้านที่แตกต่างจากสำนักงานใหญ่ เช่น จำนวนเจ้าหน้าที่ในระดับบริหารและปฏิบัติงาน วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมในท้องถิ่น เป็นต้น

2. ในเรื่องของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ช่องทางการสื่อสารและวิธีการสื่อสารย่อมมีความแตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งในแต่ละจังหวัดสามารถเลือกและจัดช่องทางการสื่อสาร วิธีการสื่อสารให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้บริหารของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ได้ใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร และวิธีการสื่อสาร โดยสามารถใช้สื่อต่างๆ ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเต็มประสิทธิภาพ

2. เพื่อเป็นแนวทางแก่หน่วยงานอื่น ในการพัฒนาขีดความสามารถของการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานในกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ

3. เพื่อสร้างความตระหนักในบทบาทและความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ อันเป็นรากฐานของทุกองค์ประกอบในกระบวนการจัดการหรือบริหาร

#### นิยามศัพท์

การสื่อสาร หรือติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเท็จจริงความรู้สึก หรือข่าวสาร ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ ตลอดจนลักษณะท่าทางระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การใดองค์การหนึ่ง

พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร หมายถึง การแสดงออกของพนักงานที่ทำการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ในรอบปี พ.ศ.2540 ที่ผ่านมา โดยวัดจากวิธีการสื่อสารที่ใช้, ความสนใจในชนิดของข่าวสาร และการรับข่าวสาร

การสื่อสารเพื่อการดำเนินงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติการทั้งที่เป็นไปโดยตำแหน่งหน้าที่และที่เป็นการส่วนตัว เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และเกิดความเข้าใจร่วมกันในการประกอบกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

การสื่อสารเพื่อการบริหาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการทั้งที่เป็นไปโดยตำแหน่งหน้าที่และที่เป็นการส่วนตัว เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และเกิดความเข้าใจร่วมกันในการประกอบกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นภารกิจขององค์การ

การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับระหว่างบุคคลผู้ปฏิบัติการทั้งที่เป็นไปโดยตำแหน่งหน้าที่ และที่เป็นการส่วนตัว ซึ่งอาจจะเป็นสายงานเดียวกันหรือต่างสายงานกันเพื่อสร้างสัมพันธภาพต่อกันซึ่งส่งผลถึงการมีอิทธิพลทางความคิด ทักษะคติ ความรู้สึก พฤติกรรม การแสวงหา ความพึงพอใจ และการยอมรับระหว่างกันและกันและกัน ย่อมทำให้การพัฒนางานและสัมพันธภาพเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลตามเป้าหมาย



**การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์** หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างส่วน การประชาสัมพันธ์ภายในองค์การกับสมาชิกทุกระดับชั้นในองค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี และตรงกันระหว่างฝ่ายต่างๆ และบุคคลต่างๆ ในองค์การ ก่อให้เกิดความร่วมมือและประสาน งานกันอย่างต่อเนื่องยาวนานและเหมาะสม

**ความน่าเชื่อถือในผู้ส่งข่าวสาร (Credibility)** หมายถึง ลักษณะของการสื่อสารที่ พิจารณาในด้านความน่าเชื่อถือได้ของข่าวสารและวิธีการส่งข่าวสาร โดยที่ผู้รับข่าวสารต้องมื ความเชื่อถือในผู้ส่งข่าวสาร

**ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม** หมายถึง ลักษณะการสื่อสารที่พิจารณาใน ด้านความเหมาะสม (Context) กลมกลืนกับสภาพแวดล้อม เป็นกันเองและเปิดโอกาสให้ผู้รับ ข่าวสารมีส่วนร่วม เน้นความสำคัญในเรื่องท่าทางคำพูดและภาษาที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอื่นด้วย

**ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระของข่าวสาร (Content)** หมายถึง ลักษณะเนื้อ หาของข่าวสารที่มีความหมายต่อผู้รับข่าวสารน่าสนใจและเป็นเรื่องราวที่อาจก่อให้เกิดความพึง พอใจ หรือไม่พอใจทั้งมีการชี้แจงแนะนำให้ตัดสินใจด้วย

**ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอ (Continuity and Consistency)** หมายถึง กรรมวิธีการสื่อสารที่มีความสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง หรือทำบ่อย มีการย้ำหรือทำซ้ำ เพื่อเตือนความ จำและต้องมีความเที่ยงตรงแน่นอน

**ความเหมาะสมของช่องสื่อสาร** หมายถึง กรรมวิธีการส่งข่าวสาร โดยอาศัยช่อง ทาง (Channels) ผ่านของข่าวสารที่เหมาะสมให้ข่าวสารที่ส่งนั้นมีความรวดเร็วและมีโอกาส คลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

**ความสามารถของผู้รับข่าวสาร (Capability of Audience)** หมายถึง ลักษณะการ สื่อสารที่คำนึงถึงความสามารถของผู้รับข่าวสารสะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจให้มากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานที่ นิสัย โอกาสอำนวย และความรู้พื้นฐานที่ช่วยให้ เข้าใจ เป็นต้น

ความแจ่มชัดของข่าวสาร (Clarity) หมายถึง ลักษณะของข่าวสารที่จัดทำขึ้นด้วย  
ถ้อยคำภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ ไม่ควรใช้ศัพท์ยากหรือข้อความที่มีความหมายคลุมเครือหลาย  
แง่ เพราะยิ่งการเดินทางของข่าวสารมีระยะทางยาวก็ยิ่งทำให้ข่าวสารนั้น มีความคลาดเคลื่อน  
ได้ง่าย



## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนี้ ผู้วิจัยมุ่งค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอ เป็นกรอบแนวความคิด หลักการ และเหตุผลสำหรับการทำวิจัยเรื่องนี้ คือ

- ความหมายของ "การสื่อสาร"
- ความหมายของ "การสื่อสารในองค์การ"
- พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ
- การแบ่งประเภทต่างๆ ของการสื่อสารในองค์การ
- การสร้างวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานทฤษฎีทางการสื่อสาร
- การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน
- ความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดพฤติกรรมการสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชา กับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงทฤษฎีการสื่อสาร และทฤษฎีองค์การ
- ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของ "การสื่อสาร"

การสื่อสาร เป็นความพยายามของมนุษย์ที่ต้องการแลกเปลี่ยน (Share) ข่าวสาร (Information) ความคิด (Ideas) ระหว่างกันเอง ซึ่งการสื่อสารดังกล่าวมีลักษณะเปลี่ยนแปลง และต่อเนื่องตลอดเวลา คือ ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดในตัวเอง (บุญเลิศ ศุภดิถก, 2523:55)

ความหมายของการสื่อสาร นั้น เทเออร์ (Thaer) ได้สำรวจพบว่า มีการให้ความหมายที่แตกต่างกันถึง 25 ความหมาย (เสาวลักษณ์ สิงหโกวินท์, 2525:135) แต่พอจะสรุปได้ว่า มี 2 นัย ดังนี้

1. เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นระหว่างบุคคล พบว่า มีผู้เสนอความเห็นไว้หลายราย เช่น สมพงศ์ เกษมสิน, เรดฟิลด์ (Redfield), แอปเพลย์ (Appley), เดวิส (Davis) และฟาแกน (Fagen) เป็นต้น

2. เป็นการมีอิทธิพลต่อผู้รับข่าวสาร เพื่อให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจความหมาย และสนองตอบตามที่ต้องการ มีผู้เสนอความเห็นไว้หลายราย เช่น เบลโลว์ (Bellow) และคณะ, เบอร์กิน (Bergin), บราวน์ (Brown) และโรเจอร์ส (Rogers) เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเท็จจริง และความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด อักษร สัญลักษณ์ ตลอดจนท่าทางต่างๆ ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลหนึ่งให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นได้เข้าใจความหมายและตอบสนองตามที่ต้องการ

### หลักสำคัญ 7 ประการในการสื่อสาร

การสื่อสาร จะมีประสิทธิผลต้องมีองค์ประกอบ หรือมีหลักที่สำคัญ 7 ประการดังนี้ (วิจิตร อวาระกุล, 2522:45) และ (ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2522:38)

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข่าวสาร และวิธีการส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสารจะต้องมีความเชื่อมั่นในผู้ส่งข่าวสาร

2. ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Context) ความสำคัญของเรื่องนี้อยู่ที่ท่าทาง คำพูด ภาษาที่เหมาะสม นอกเหนือไปจากสังคม วัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ

3. เนื้อหาสาระ (Content) ข่าวสารที่ดี จะต้องมีความหมายต่อผู้รับข่าวสาร มีลักษณะน่าสนใจและเป็นเรื่องเป็นราวที่อาจจะให้ทั้งความพึงพอใจหรือไม่พอใจพร้อมกับการชี้แจง และแนะนำให้มีการตัดสินใจ

4. ความต่อเนื่องและอยู่กับร่องรอย (Continuity and Consistency) ต้องมีกรรมวิธีที่สม่ำเสมอต่อเนื่องหรือทำบ่อย มีการย้ำ หรือซ้ำเพื่อเตือนความจำและต้องมีความเที่ยงตรงและแน่นอน

5. ช่องสื่อสาร (Channels) ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดี จะต้องส่งให้ถูกช่องสื่อสาร ซึ่งควรเลือกช่องทางที่ได้ผลรวดเร็วที่สุด

6. ความสามารถของผู้รับข่าวสาร (Capability of Audience) ต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับข่าวสาร สะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจให้มากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานที่ โอกาส นิสัย ความรู้พื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจ เป็นต้น

7. ความแจ่มชัดของข่าวสาร (Clarity) ข่าวสาร ควรจัดทำขึ้นด้วยถ้อยคำ และภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ ศัพท์ที่ยาก หรือข้อความที่มีความหมายคลุมเครือหลายแง่ไม่ควรใช้ เพราะยิ่งการเดินทางของข่าวสารมีระยะทางยาว จะทำให้ข่าวสารมีความคลาดเคลื่อนได้ง่ายเข้า

### ความหมายของ “การสื่อสารในองค์การ”

การสื่อสารในองค์การ จึงหมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้องค์การและสมาชิกในองค์การต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

พอร์ดเตอร์ และ โรเบิร์ต (1967:11) ยังได้ให้แนวคำถามถึงการศึกษาการสื่อสารในองค์การว่า

1. สมาชิกภายในองค์การรับข่าวสารต่างๆ ภายนอกองค์การอย่างไร
2. ข่าวสารภายในองค์การเกิดขึ้นอย่างไร
3. การแพร่กระจาย หรือถ่ายทอดข่าวสารของสมาชิกในองค์การมีลักษณะอย่างไร ซึ่งการรับและการถ่ายทอดการสื่อสารภายในองค์การจะมีลักษณะรูปแบบต่างๆ

จึงน่าจะสรุปได้ว่าการสื่อสารในองค์การเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันทางตำแหน่งตามสายงานการบังคับบัญชาเพื่อร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ ฟิชเชอร์ (Fishcher อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการสื่อสารในองค์การไว้ว่า ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มีการขึ้นเพียงใด ก็ดูเหมือนว่าการสื่อสารยิ่งทวีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องใช้และปรับปรุงการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพียงนั้น รวมทั้ง กริช สืบสนธิ ได้กล่าวสนับสนุนว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยในการเพิ่มผลผลิต และช่วยให้ผลงานโดยทั่วไปขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากแนวความคิดของทั้งสองท่านได้เน้นความสำคัญและความจำเป็นของการสื่อสารในองค์การ ซึ่งบุคลากรในองค์การที่ร่วมกันปฏิบัติงานในหน้าที่จะต้องมีการสื่อสารกัน

### พฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ

พฤติกรรมทุกประเภทของมนุษย์จะต้องมีแรงกระตุ้นมาจากความต้องการ หรือจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (จินตนา บุญบงการ, 2531:89) กล่าวว่า การสื่อสารก็เป็นพฤติกรรมที่มีจุดประสงค์เป็นแรงกระตุ้นเช่นกัน ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการกระทำขึ้นเป็นการให้ข่าวสาร และรู้ถึงการกระทำโต้ตอบของบุคคลอื่นๆ

พฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การโดยทั่วไปนั้น หมายถึง สภาพของการสื่อสารที่ดูได้จากความรอบรู้ของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ไหลวนเวียนอยู่ในองค์การ (กริช สืบสนธิ, 2537:87)

จากแนวความคิดของนักนิเทศศาสตร์ดังกล่าว จะพบว่าแต่ละท่านมองภาพรวมของพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การแตกต่างกันออกไป ซึ่งแท้ที่จริงพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การก็คือ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่ทำการสื่อสารกันนั่นเอง

จึงน่าจะสรุปได้ว่า พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ หมายถึง ลักษณะต่างๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารและสังเกตได้จากภายนอก แต่เน้นตรงเนื้อหาสาระของข่าวสารที่ทำการสื่อสารกันนั้นจะต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การจะถูกควบคุมโดยกฎต่างๆ เพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยและควบคุมการกระทำต่างๆ ของบุคลากรในองค์การ

สำหรับพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรในองค์การอาจจะศึกษาได้จากลักษณะต่างๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารกันและสังเกตได้จากภายนอกในหลายๆ ลักษณะ เช่น วิธีการที่ใช้การสื่อสาร, ความสนใจในชนิดของข่าวสาร และการรับข่าวสาร เป็นต้น

1. วิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของบุคลากรที่อยู่ในองค์การสามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน หากพิจารณาจากสื่อและช่องทางการสื่อสารแล้วจะพบว่า สื่อและช่องทางเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารให้ติดต่อกันได้ หากขาดสื่อและช่องทางแล้วย่อมไม่มีทางที่ข่าวสารจะถ่ายทอดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า สื่อและช่องทางเป็นสิ่งที่นำข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร หรือเป็นสิ่งที่ช่วยให้ข่าวสารไปถึงผู้รับสาร นั่นเอง โดยพิจารณาได้จากปัจจัยต่างๆ ของสื่อและช่องทาง ได้แก่ การเลือกและความสามารถของสื่อและช่องทางในการเลือกสื่อและช่องทางนั้นจะต้องพิจารณาว่ามีสื่อและช่องทางใดให้เลือกใช้ได้บ้าง สื่อและช่องทางใดสามารถเข้าถึงผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด สื่อและช่องทางใดเหมาะสมกับเนื้อหาสาระของข่าวสารมากที่สุด เป็นต้น

สำหรับวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของพนักงานธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป อาจจะแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรที่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ และวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจาที่ผ่านช่องทางบุคคล

#### 1.1 วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร ได้แก่

- 1.1.1. หนังสือคำสั่ง
- 1.1.2. หนังสือเวียน
- 1.1.3. บันทึกรับข้อความ
- 1.1.4. จดหมายส่วนตัว
- 1.1.5. จดหมายข่าว

1.1.6 วารสารประชาสัมพันธ์

1.1.7. ป้ายประกาศข่าวสาร

1.2 วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจา ได้แก่

1.2.1. การพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล

1.2.2. การพบปะพูดคุยเป็นกลุ่ม

1.2.3. การประชุมคณะกรรมการ

1.2.4. การประกาศเสียงตามสาย

1.2.5. การพูดทางโทรศัพท์

2. ความสนใจชนิดของข่าวสาร สำหรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ได้อธิบายไว้ว่าข่าวสาร หมายถึง รหัสหรือสัญลักษณ์, เนื้อหา และการปฏิบัติต่อข่าวสารซึ่งข่าวสารทุกอย่างไม่ว่าจะมีรหัสหรือสัญลักษณ์อย่างไรจะต้องมีเนื้อหาของข่าวสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร จากกระบวนการสื่อสารทั้งหมดพบว่า ข่าวสารจะปรากฏก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิดขึ้นมาและได้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาให้เห็น ดังนั้น ข่าวสารจึงมีหน้าที่เป็นสิ่งเร้าให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ความหมายและจะมีปฏิกิริยาตอบสนองก็ต่อเมื่อผู้รับสารเปิดรับพฤติกรรมชนิดใดชนิดหนึ่งโดยอาศัยทักษะของผู้รับสารเป็นสำคัญ

3. การรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น หากพิจารณาผู้รับสาร ผลของการสื่อสารและปฏิกิริยาสนองตอบในกระบวนการสื่อสารแล้วจะพบว่า ผู้รับสารอาจจะเป็นคนๆ หนึ่ง คนกลุ่มหนึ่งหรือคนทั้งหมดในองค์กรก็ได้ พื้นฐานของผู้รับสารมี 2 ประการคือ การกำหนดรู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารส่งข่าวสารผ่านสื่อ หรือช่องทางอย่างใดอย่างหนึ่งมาถึงตน ซึ่งผู้รับสารอาจจะมีปฏิกิริยาตอบสนองไปยังผู้ส่งสารได้ ดังนั้น บทบาทของผู้รับสาร คือ เป็นผู้พยายามรับรู้เรื่องราวหรือข่าวสารอยู่เป็นประจำ เป็นผู้มีความรู้สึกที่รวดเร็วและถูกต้อง และเป็นผู้มีปกตินิสัยสามารถบังคับความสนใจของตนให้มาอยู่ที่เรื่องราวที่ผู้ส่งสารกำลังเสนอให้ (เสนาะ ตีเยาว์, 2538:77) ในเรื่องนี้ ประมะ สตะเวทิน อธิบายว่า ผู้รับสารเป็นตัวชี้ว่า การสื่อสารประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว หากพิจารณาว่า การสื่อสารในองค์กรเน้นที่การแจ้งข่าวสารให้บุคลากรขององค์กรได้ทราบเรื่องราวทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถสร้างความเข้าใจกันได้อันเนื่องมาจากข่าวสารที่ได้รับไม่เพียงพอหรือได้รับข่าวสารที่ไม่ชัดเจนอันเนื่องมาจากความบกพร่องของผู้ส่งสารหรือขาดทักษะในการตีความหมาย รับรู้ และทำความเข้าใจกับเนื้อหาของข่าวสาร หรืออาจจะมีอุปสรรคจากสิ่ง

รบกวนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์การแล้ว ผลที่อาจจะเกิดขึ้นแก่องค์การโดยส่วนรวม คือ การดำเนินงานไม่สามารถไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้

เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อหรือช่องทางแล้ว สิ่งที่มาคือ อาจทำให้ผู้รับสารได้รับความรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ หากพิจารณาในแง่ของกระบวนการสื่อสารแล้วพบว่า ผู้รับสารเป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสาร ผลที่อาจจะเกิดขึ้นในตัวผู้รับสารนั้นเป็นการคาดเดาของผู้ส่งสารที่ต้องการให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ นั่นเอง

การแบ่งประเภทต่างๆ ของการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารในองค์การนั้น หากพิจารณาโดยทั่วไปอาจจำแนกได้หลายประเภทแล้วแต่จะมุ่งพิจารณาในประเด็นใด ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจำแนกการสื่อสารในองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ทิศทางการสื่อสาร ลักษณะของการใช้สื่อ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร และช่องทางเดินของสาร (สามารถ คำหอม , 2531:59)

การสื่อสารแต่ละประเภท สามารถแจกแจงด้วยความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือจำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) คือ การสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่ง สูผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะสื่อสารหรือผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่ง สูผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสาร ได้เป็นฝ่ายให้การสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน ไม่มีการย้อนกลับ (Feedback) หรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสารซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารระดับสูงสูผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่างๆ หรือสื่อมวลชน เสนอข่าวสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารขององค์กรต่างๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบทางเดียว มีข้อได้เปรียบคือ มีความรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อสารมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง แต่การสื่อสารแบบนี้จะทำให้ขวัญและกำลังใจอีกฝ่ายหนึ่งถูกกระทบกระเทือน เป็นเสมือนว่าผู้สื่อสารนั้นควบคุมบงการในส่วนอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีความรู้ความสามารถ การที่อีกฝ่ายยอมรับก็ต่อเมื่อเขาเห็นว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และมีข้อมูลมากกว่า



ข. การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) คือ การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสาร สามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการบริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็น ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเอง

Harold J. Leavitt (1964:2) กล่าวถึง การทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียว กับแบบสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

1. การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. การสื่อสารสองทาง สามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
4. แม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทาง ที่มีมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

ในขณะเดียวกัน Leavitt พบว่า “การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียว มีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกหดหู่มากกว่า (Frustrate) ผู้บังคับบัญชาที่ให้มีการสื่อสารสองทาง อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสนุกสนานกับงาน”

Barrett, G.V. และ Franke, R.H. พบว่า “การสื่อสารสองทางจะให้ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับฟังมีความถูกต้องถึงร้อยละ 80 เมื่อเปรียบกับการสื่อสารทางเดียว”

การสื่อสารแบบสองทางจะช่วยแก้ปัญหาทางการบริหารได้ดีกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว เพราะช่วยลดช่องว่างระหว่างผลงานที่ต้องการกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือ และช่วยให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้สื่อสารกับอีกฝ่ายหนึ่ง มีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบสองทางก็มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาแล้ว นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดอีกหลายประการด้วยกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของบุคคล

แม้ว่าการสื่อสารสองทางจะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง แต่ถึงอย่างไรในระบบการสื่อสารที่ดีก็ควรเป็นการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเป็นการสื่อสารสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างและตรงกัน และมีผลในงานอุตสาหกรรม ในธุรกิจต่างๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย

โอกาสที่จะใช้การสื่อสารแบบทางเดียว

1. เมื่อเรื่องที่ต้องการสื่อสารนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย
2. เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่รีบด่วน จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วอย่างหนึ่ง
3. เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อความมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ สูงกว่า

อีกฝ่ายหนึ่ง

โอกาสที่จะใช้การสื่อสารแบบสองทาง

1. เมื่อเรื่องราวที่จะสื่อสารเป็นเรื่องใหม่ ยาก หรือ สลับซับซ้อน
2. เมื่อต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดขั้นตอนของเรื่องที่จะต้องปฏิบัติ
3. เมื่อต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อช่วยลดหย่อนโอกาสที่ผู้รับข่าวสารจะติดตามเรื่องที่สื่อสารไม่ทัน

จะเห็นได้ว่าการสื่อสารทั้ง 2 แบบ (การสื่อสารแบบทางเดียวและแบบสองทาง) มีทั้งข้อดีและข้อเสียในแต่ละแบบ ไม่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้น ในสภาวะการสื่อสารในองค์กร อาจจะใช้การสื่อสารทางเดียวควบคู่กับการสื่อสารสองทาง ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าโอกาสใดควรใช้การสื่อสารแบบไหน เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

สำหรับในสภาวะปัจจุบัน มีลักษณะองค์กรแบบสมัยใหม่ มีโครงสร้างการบริหารงานที่สลับซับซ้อนมากขึ้น ระบบการสื่อสารที่ดีก็ควรเป็นการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเป็นที่กระจ่างและตรงกัน รวมทั้งเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ประสานงานให้ข่าวสารระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน ขณะเดียวกันก็สามารถจะให้ข่าวสารทั้งในด้านความนึกคิดและอารมณ์พนักงานที่มีความอัดอั้นตันใจมีความข้องใจอย่างไร หรือไม่พอใจสิ่งใด ก็จะระบายความรู้สึกกับหัวหน้าโดยตรง หากเป็นผู้ที่พนักงานไว้วางใจและยึดเป็นที่พึ่งทางความคิด

สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรพึงระลึกไว้เสมอคือ พนักงานย่อมมีความสนใจกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน การเปลี่ยนนโยบาย ความเจริญก้าวหน้าของบริษัท ฯลฯ นอกจากนี้ ยังมีความสนใจต่อความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้าของพนักงานทั่วๆ ไป การรับพนักงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความก้าวหน้าของตนเอง หากพนักงานไม่ได้รับข่าวนี้โดยตรง แต่ได้รับฟังจากปากหนึ่งสู่อีกปากหนึ่ง ในที่สุด “ข่าวล่ำ” ก็จะกลายเป็น “ข่าวลือ” ที่ผิดเพี้ยนไปจากความจริง ซึ่งอาจจะมีผลกระทบกระเทือนจิตใจพนักงาน เป็นผลให้สมรรถภาพการทำงานลดลง ซึ่งการสื่อสารแบบสองทางจะช่วยป้องกันปัญหาในด้านนี้ได้

จำแนกประเภทของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่ง ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร อาจจะเป็นการสื่อสารที่กระทำกันเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ในประกาศแจ้งนโยบายขององค์การ บันทึกรายงาน หรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร อาศัยการพูดจา เช่น การสั่งงาน โดยตรง หรือใช้โทรศัพท์สั่งงาน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ที่เห็นได้ชัดเจนคือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารแบบทางการมีดังนี้

1. การนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำ ผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
2. การนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่นๆ
3. การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่

ข. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal, Personal or Grapevine Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ เป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก รวมถึงข่าวลือต่างๆ (Rumor) มีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบนตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัว เกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้ (สมยศ นาวิกาน, 2535:23)

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนลดความตึงเครียดของสมาชิกภายในองค์การ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวซึ่งกันและกัน ดังเช่น งานวิจัยของ Peter Blau ในขณะเดียวกัน การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จำพวกข่าวลือต่างๆ ก็อาจทำลายขวัญของสมาชิกภายในองค์การได้เช่นกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารผู้บริหารจะมีกลยุทธ์และวิธีการอย่างไรที่จะนำประโยชน์ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ให้เกิดผลดีกับบรรยากาศในการทำงาน เช่น ข่าวลือที่ว่าส่งพนักงานไปเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ฯลฯ

จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ หรือ แบบวจนะ (Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่วาง ไปที่อาศัยคำ (Words) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation)

เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาพพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้ข่าวสารตรงตามที่ต้องการ

ดังนั้น การสื่อสารแบบวจนะภาษา จึงเป็นการใช้ถ้อยคำวาจาหรือลายลักษณ์อักษรที่สามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม

ข. การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ หรือแบบอวจนะ (Non - Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูด เป็นการใช้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น ท่าทางที่แสดงออกเป็นธรรมชาติและเป็นลักษณะสากล ที่ทุกคนดูแล้วเข้าใจได้ เช่น อากักรสันตริษะแสดงการปฏิเสธ หรือพยักหน้า แสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย ร้องไห้แสดงว่าเศร้าโศก เป็นต้น ซึ่งยังมีความหมายพิเศษสำหรับบางคนขึ้นอยู่กับมารยาทและความเข้าใจของแต่ละคน

การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ มีลักษณะเป็นสากลที่ยอมรับกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภาษาใบ้ ซึ่งเป็นการใช้กริยาท่าทางต่างๆ แสดงถึงความต้องการของมนุษย์ แต่ท่าทางเป็นเพียงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำลักษณะหนึ่งเท่านั้น ยังมีการสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในลักษณะอื่นๆ อีก

จำแนกตามช่องทางเดินของสาร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ก. การสื่อสารตามแนวตั้ง (Vertical Dimension or Hierarchy Effects) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้ มักจะเป็นไปในรูปแบบการแจ้งนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ คำสั่ง หรือการให้ข่าวสาร เพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป จะใช้ในช่องทางการส่งสาร ดังต่อไปนี้ (สมิต สัชชุกร, 2527:38)

การสั่งงานตามลำดับชั้น	(Chain of Command)
โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ	(Posters & Bulletin Boards)
วารสารของบริษัท	(Company Periodicals)
จดหมายถึงพนักงานโดยตรง	(Letters to Employees)
คู่มือพนักงาน	(Employee Handbooks)
ที่เสียบข่าวสาร	(Information Racks)

รายงานประจำปี	(Annual Reports)
ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง	(Loudspeaker System)
ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน	(Pay Inserts)
การประชุมกลุ่ม	(Group Meeting)

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา) เป็นลักษณะกลับกันกับแบบแรก คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ส่งข่าวย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับ การสื่อสารแบบนี้ ข่าวสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น ช่องทางที่จะสื่อสารจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

การประชุมกลุ่ม	(Group meeting)
การร้องทุกข์	(Grievance Procedure)
การเรียกร้อง	(Complaint System)
การปรึกษาหารือ	(Counseling)
การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก	(Exit Interview)

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารตามแนวดิ่ง มีตัวแปรที่กำหนดบทบาทระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร คือ ตำแหน่ง (Status) และอำนาจ (Power) กล่าวคือ "ตำแหน่ง" หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดจากตำแหน่ง หน้าที่การงาน รวมทั้งการให้รางวัล หรือลงโทษ ส่วนอำนาจ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดจากความสามารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัว ในการควบคุม หรือมีอิทธิพลต่อคนอื่นและเหตุการณ์นั้น ในบางหน่วยงานหรือบางกรณี บุคคลที่ไม่มีตำแหน่งเหนือกว่า ในฐานะผู้บังคับบัญชา อาจสามารถสร้างอำนาจ บุคลิกลักษณะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ อย่างไม่เป็นทางการ ในฐานะผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวให้ผู้รับสาร หรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งได้มากกว่าบุคคลที่มีฐานะตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีอำนาจสั่งการ แต่ไม่มีศักยภาพจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้

ก. การสื่อสารในแนวนอน หรือ แนวทะแยง (Horizontal Communication or Lateral Communication) หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสาร ระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกัน หรือใกล้เคียงกัน ทั้งในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงาน โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำ และข้อมูลเป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กับการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความคิดเห็นกันระหว่าง

ผู้ร่วมงาน หรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่องค์การเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือ ระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน โดยทั่วไปจะมีการสื่อสารในลักษณะดังต่อไปนี้

การประชุมกลุ่ม	(Group Meeting)
หนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ	(Circular-Notes-Letters-Memo)
การร่วมมือ	(Co-operation)
การประสานงาน	(Co-ordination)

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทต่างๆ ของการสื่อสารภายในองค์การ จุดหลักมีเพียง 2 ประเภท คือ การสื่อสารทางเดียว กับ การสื่อสารสองทาง ทั้งนี้ การสื่อสารจากบนลงล่าง หรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ และเวลา ในขณะเดียวกันระหว่างการสื่อสาร อาจใช้วิธีการสื่อสารทั้งวาระและอวาระควบคู่กันไปก็ได้

ในทางปฏิบัติ สมาชิกภายในองค์การทุกๆ องค์การจะให้การสื่อสารลักษณะผสมผสานทุกๆ ประเภท เพื่อให้ความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือ ประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ แต่ทว่ามีการสื่อสารอยู่ 2 ประเภท ที่แต่ละองค์การจะใช้ปริมาณมาก หรือน้อยแตกต่างกัน นั่นคือ การสื่อสารแบบทางเดียว กับ การสื่อสารแบบสองทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะองค์การและคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทและหน้าที่เป็นนักบริหาร

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า ลำพังนักบริหารเองนั้น ถึงแม้จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในกิจการด้านต่างๆ เช่น การวางนโยบาย การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การควบคุมติดตาม และประเมินผลมากเพียงไรก็ตาม แต่ขาดความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ แล้วก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้อย่างแน่นอนว่าจะไม่สามารถบริหารงานให้องค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้เกิดผลดีและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### การสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานทฤษฎีการสื่อสาร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกันเป็นจิตสำนึกร่วมกันของคนในองค์การเดียวกัน จิตสำนึกนี้เกิดจากการปลูกฝัง ถ่ายทอดจึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ คือ สภาพแวดล้อม ค่านิยม ประวัติศาสตร์ ผู้ก่อตั้งวีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและมีบทบาทในการรักษาล่อหลอม และสร้างวัฒนธรรม ข่ายการสื่อสารวัฒนธรรมจะช่วยสื่อสารทั้งเรื่องราวของวัฒนธรรมและการจัดการ พร้อมกับมีส่วนในการสร้างองค์การ มีความสำคัญต่อองค์การเช่นเดียวกับการสื่อสารในองค์การตามปกติ

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้จัดการ หรือผู้บริหารที่นำเอาวัฒนธรรมองค์การไปใช้กับผู้บริหารที่ไม่ให้ความสนใจวัฒนธรรมองค์การมากนัก มุ่งที่จะบริหารงาน จัดการคนไปตามหลักการบริหาร ฯลฯ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เป็นเรื่องที่ทำได้ยากมากและมักจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากร โดยเฉพาะหากวัฒนธรรมนั้นฝังรากลึกเป็นที่ยึดถือกันมานานมากในองค์การ ส่วนการสร้างวัฒนธรรม เป็นเรื่องที่จะต้องมีการวางแผนที่รัดกุมพร้อมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมว่าเป็นสิ่งที่แปรเปลี่ยนไปได้ตามสภาวะการณ์

#### การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

ปรมา สตะเวทิน (2529:43) กล่าวว่า การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงต่างๆ ทรรศนะหรือความคิดเห็นต่างๆ ระหว่างหน่วยงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลภายในหน่วยงาน โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างความเข้าใจร่วมกันและเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกันนั่นเองการประชาสัมพันธ์ภายในจึงมีบทบาทในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน

#### ความสำคัญของการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

การประชาสัมพันธ์ภายใน เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เจ้าหน้าที่ พนักงานที่เกี่ยวข้องของหน่วยงาน องค์การ บริษัท ในทางที่ดี มีศรัทธา แล้วเกิดความรู้สึกยินดีที่จะให้การสนับสนุน และให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆ อันเป็นนโยบายโครงการของหน่วยงาน ซึ่งทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานเจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพกลายเป็นหน่วยหนึ่งของระบบสังคมที่ทำงานประสานสอดคล้องกันเพื่อความเจริญของระบบสังคมโดยส่วนรวม ตลอดจนเป็นการขจัดความขัดแย้ง ความรู้สึกไม่เป็นมิตรที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานในแต่ละหน่วยงานอันเป็นองค์ประกอบของระบบสังคม เพราะฉะนั้นการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ที่นั่น ไม่เพียงแต่จะเป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันแล้ว ยังนำไปสู่การสร้างความก้าวหน้า

ให้กับหน่วยงานอันเป็นการช่วยเสริมสร้างความเจริญของสังคมโดยอ้อมอีกด้วย (Robinson Edward J., 1967 : 52)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และโครงการเพื่อการศึกษาการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การ

องค์การแต่ละแห่งจะมีลักษณะการจัดองค์การที่แตกต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งมีผลทำให้การสื่อสารภายในองค์การมีหน้าที่แตกต่างกันไปด้วยกัน จากแนวคิดในการจัดองค์การทั้ง 3 แนวคิด คือ แนวคิดการจัดองค์การแบบดั้งเดิม แบบมนุษยสัมพันธ์และแบบระบบนั้น เราสามารถแบ่งลักษณะขององค์การออกอย่างกว้าง ๆ ได้ 2 ลักษณะด้วยกัน คือ องค์การที่มีการจัดโครงสร้างเป็นระบบที่ต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัด (Structured Organization) และองค์การที่มีการจัดโครงสร้างเป็นระบบอย่างคร่าวๆ (Less-Structured Organization)

สำหรับในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การนั้น ก็จะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ในองค์การทั้ง 2 ลักษณะ กล่าวคือ ในองค์การที่มีโครงสร้างเป็นระบบที่ต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัดจะมีลักษณะการประชาสัมพันธ์สองทางแบบไม่สมดุล (Two-way Asymmetric Model of Public Relations) คือ จะใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อมวลชนหรือสื่อต่างๆ โดยทำการศึกษากลุ่มเป้าหมายที่จะทำการประชาสัมพันธ์ แต่จะไม่สนใจกับความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายที่ส่งผลสะท้อนกลับมา การประชาสัมพันธ์ลักษณะนี้เป็นลักษณะของการให้ข่าวสารจริงใจ และพยายามที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

สำหรับในองค์การที่มีโครงสร้างเป็นระบบอย่างคร่าวๆ จะมีลักษณะการประชาสัมพันธ์สองทางแบบสมดุล (Two-way Symmetric Model of Public Relations) คือ นอกจากจะทำการศึกษากลุ่มเป้าหมายแล้วยังนำข่าวสารข้อมูลที่กลุ่มเป้าหมายแสดงความคิดเห็นกลับมาถึงองค์การด้วย การจัดองค์การในลักษณะนี้นอกจากจะเป็นการควบคุมสภาพแวดล้อมขององค์การแล้วยังเป็นการพยายามปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ด้วย

อย่างไรก็ดี ในองค์การทั้งสองลักษณะจะมีรูปแบบของการสื่อสารที่คล้ายกัน 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal or Scheduled Communication) และ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal or Unscheduled Communication) จะเห็นได้ว่า การสื่อสารจะเกิดขึ้นในองค์การเสมอในรูปแบบต่างๆ และการสื่อสารแต่ละรูปแบบไม่จำเป็นต้องเป็นการประชาสัมพันธ์เสมอไป แต่การประชาสัมพันธ์จะมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาให้การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์การนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น



ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม โครงสร้างที่เป็นระบบที่ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด หรือองค์การที่มีโครงสร้างที่เป็นระบบคร่าวๆ ซึ่งมีรูปแบบการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ กัน การประชาสัมพันธ์จะเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อให้การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonnel Communication) ภายในองค์การมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งแต่เดิมนำที่ด้านการพัฒนาการสื่อสารระหว่างบุคคลนี้จะตกอยู่กับฝ่ายบุคคลขององค์การ แต่ปัจจุบันความคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนไป โดยเห็นว่าฝ่ายประชาสัมพันธ์ควรจะรับผิดชอบโดยตรงในหน้าที่นี้

2. เพื่อให้เกิดมีการสื่อสารที่ดีระหว่างกลุ่มย่อยภายในองค์การ กล่าวคือ สำหรับองค์การที่มีลักษณะโครงสร้างที่เป็นระบบคร่าวๆ ซึ่งมีการแบ่งกลุ่มย่อยภายในองค์การเป็นกลุ่มๆ มากมาย และแต่ละกลุ่มก็จะมีลักษณะงานที่ต่างกัน รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดต่างๆ ก็ต่างกันด้วย ในทฤษฎีสถานการณ์การสื่อสารของกรูนิค (The Gurnig Situational Theory of Communication) (Robinson Edward J., 1979:248) ได้อธิบายไว้ว่า แต่ละกลุ่มย่อยเหล่านี้จะมีการสื่อสารกันน้อยมาก เพราะมีความแตกต่างกันในด้านลักษณะการทำงานดังที่กล่าวแล้ว ดังนั้น ถ้ามีการสื่อสารระหว่างกลุ่มย่อยเหล่านี้จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างคล่องตัว และประสบผลมากยิ่งขึ้น และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมก็คือ การประชาสัมพันธ์นั่นเอง

3. เพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันภายในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม การประชาสัมพันธ์ก็ต้องทำหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือและประสานงานกัน เพื่อให้การทำงานลุล่วงไปด้วยดี ในองค์การที่มีโครงสร้างที่เป็นระบบอย่างคร่าวๆ แม้ว่าบุคลากรจะมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อองค์การอยู่แล้ว แต่การประชาสัมพันธ์ก็ต้องทำหน้าที่สร้างความเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรด้วยกันเองและองค์การให้เป็นไปด้วยดี และสำหรับในองค์การที่มีโครงสร้างที่เป็นระบบอย่างที่ต้องปฏิบัติเคร่งครัด การประชาสัมพันธ์จะช่วยอย่างมากในการผ่อนคลายความรู้สึกที่ตึงเครียด การทำงานในลักษณะตัวใครตัวมันทุกคนทำตามหน้าที่ของตนให้เกิดเป็นความร่วมมือร่วมใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้นกว่าที่ใครๆ จะนึกถึง

อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ จะเกิดขึ้นภายในองค์การทุกลักษณะการสื่อสารทุกประเภทหรือทุกรูปแบบไม่ใช่การประชาสัมพันธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การประชาสัมพันธ์ไม่ได้มีหน้าที่รับผิดชอบในทุกกระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การแต่การประชาสัมพันธ์จะมีขึ้นเพื่อรับผิดชอบให้เกิดการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้

การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้กลยุทธ์การบริหารงานประชาสัมพันธ์ในสถานการณ์ปกติ

กลยุทธ์การบริหารงานประชาสัมพันธ์ภายในองค์การในสถานการณ์ปกติ คนทั่วไปอาจมองไม่เห็นว่าการประชาสัมพันธ์จะเข้ามาทำหน้าที่อะไร มีประโยชน์อย่างไร เพราะสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ ดูจะราบรื่นดี แต่ถ้าจะมองให้ลึกซึ้งลงไปแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การเกิดขึ้นได้เสมอ จากจุดเล็กๆ คือ การขัดข้องทางการสื่อสาร การที่ทัศนคติของคนในองค์การที่มีความแตกต่างกัน การไม่ยอมรับในความคิดเห็นของกันและกัน สถานการณ์หรือเหตุการณ์เหล่านี้จะเกิดขึ้นหรือค่อยๆ ก่อตั้งขึ้นภายในองค์การ ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความไม่ราบรื่นในการทำงานภายในองค์การ

การประชาสัมพันธ์จึงเข้ามามีบทบาทในการควบคุมสถานการณ์ภายในองค์การให้เป็นไปด้วยดี แม้ในยามที่ไม่มีเหตุการณ์ผิดปกติใดๆ เกิดขึ้นภายในองค์การก็ตาม โดยทั่วไปแล้ว ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานของบุคลากรจะได้แก่ ปัญหาหลักๆ 3 ประการ คือ

1. ปัญหาความไม่ร่วมมือ และการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ของบุคลากร
2. ปัญหาในการสื่อสารของบุคลากรในองค์การ
3. ปัญหาภาพพจน์ขององค์การในสายตาของบุคลากร

ผู้บริหารงานด้านประชาสัมพันธ์สามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานประชาสัมพันธ์ตามแนวทางของปัญหาดังกล่าว เพื่อให้การประชาสัมพันธ์มีส่วนในการคลี่คลายปัญหาและพัฒนาให้เกิดความราบรื่นในการปฏิบัติงานภายในองค์การ โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เป็น 3 ประการหลักๆ ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างทัศนคติที่เหมาะสมในหมู่บุคลากร
2. กลยุทธ์การบริหารงานประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนา และสร้างทักษะในการสื่อสารของบุคลากร
3. กลยุทธ์การบริหารงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์การ

กลยุทธ์การบริหารงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการร่วมมือและรับฟังความคิดเห็นของบุคลาการดังกล่าว สามารถทำโดยการพัฒนาการรับรู้รับฟังข่าวสารของบุคลากรในระดับต่างๆ ทั้งระดับการรับรู้ข่าวสาร การรับรู้ถึงอารมณ์จากการส่งสารในครั้งนั้นๆ รวมทั้งการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยอาจจัดเป็นโครงการอบรมทักษะในการรับฟังให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรในองค์การมีการเตรียมตัวฝึกฝนตนเองในการรับฟังและมีความ

สามารถในการรับรู้ในระดับต่างๆ มีความสามารถในการควบคุมตนเอง ฝึกฝนตนเองไม่ให้เกิดอคติ และหลีกเลี่ยงได้ตอบที่จะทำให้เกิดอารมณ์เสียทั้งสองฝ่าย พยายามหลีกเลี่ยงการสรุปความคิดของผู้อื่นอย่างแบบรวบรัด และพยายามทวนความเห็นที่ผู้อื่นพูดเพื่อตรวจสอบว่าเรามีความเข้าใจที่ถูกต้อง

กลยุทธ์การบริหารงานประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนาและสร้างทักษะทางการสื่อสารของบุคลากร ปัญหาอีกประการหนึ่งที่ทำให้องค์การทำงานอย่างไม่ราบรื่นเท่าที่ควร คือ ปัญหาการขาดทักษะทางการสื่อสารของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สารที่ส่งไปยังผู้รับไม่ได้รับการยอมรับเกิดความไม่เข้าใจไม่เชื่อถือ หรืออาจทำให้เกิดความไม่พอใจได้ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จึงต้องมีโครงการที่จะพัฒนาและสร้างทักษะในการสื่อสารให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการสื่อสาร สามารถทำการสื่อสารโดยใช้ภาษาได้อย่างชัดเจน แจ่มแจ้ง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความแน่นอนเชื่อถือได้เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่นสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย

กลยุทธ์การบริหารงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์การ ภาพพจน์ขององค์การในสายตาของบุคลากรภายในองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะมองข้ามเสียมิได้ เพราะภาพพจน์ที่ดีหรือไม่ดีขององค์การนั้นมีผลในการสร้างประสิทธิภาพให้กับงานขององค์การ กล่าวคือ มีส่วนทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจหรือไม่ในการทำงาน

#### โครงการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การ

โครงการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การโดยส่วนใหญ่จะเน้นที่สิ่งพิมพ์ภายในองค์การ (House Organ) ซึ่งในอดีตเนื้อหาสาระในสิ่งพิมพ์เหล่านี้ไม่มีสาระมากนัก หนักไปในเรื่องข่าวทั่วๆ ไป การเกิด เจ็บ ตาย งานรื่นเริงต่างๆ จนกระทั่งได้มีการพัฒนารูปแบบการเสนอสาระในสิ่งพิมพ์ภายในองค์การให้มีสาระเพิ่มขึ้น มีข้อเขียนและออกแบบรูปเล่มอย่างดี เนื้อหาสาระ เน้นข่าวสารที่เป็นจริง ทันต่อเหตุการณ์และเป็นเรื่องใกล้ตัวผู้อ่านมากขึ้น นอกจากนั้นยังได้มีการนำสื่ออื่นๆ เข้ามาใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การด้วย เช่น ป้ายประกาศ (Bulletin Boards) โทรศัพท์สายด่วน (Telephone Hotline) ภาพยนตร์หรือภาพทัศน (Films and Video Cassettes) นิทรรศการ (Exhibition) การสัมมนา (Group Meetings) ฯลฯ

อย่างไรก็ดี สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลัก และสื่อสิ่งพิมพ์ที่นิยมใช้กันทั่วไป ได้แก่

1. นิตยสาร (Magazines) ลักษณะส่วนใหญ่จะเป็นการให้ความบันเทิง (Feature Style) มีรูปภาพมากและเน้นความสวยงามมีศิลปะ นิตยสารจะออกเผยแพร่ไม่ถี่นัก อาจเป็นรายสัปดาห์ หรือบ้างครั้งหรือไม่ก็เป็นรายเดือนรายสองเดือน หรือสามเดือนออก 1 ฉบับไปเลยก็มี นิตยสารถือว่าเป็นสื่อที่เหมาะสมมากในการทำให้องค์การมีชีวิตชีวา (Humanizing) นิตยสารที่ดีจะสร้างความรู้สึกประทับใจให้เกิดแก่บุคลากรว่าพวกเขาได้ทำงานอยู่กับองค์กรที่มีคุณภาพด้วย

2. หนังสือพิมพ์ (Newspapers) ขนาดของหนังสือพิมพ์ในองค์กรทั่วไปจะเป็นแบบพิมพ์ครึ่งหน้าของหนังสือพิมพ์รายวัน (Tabloid) ลักษณะทั่วไปจะเป็นการให้ข่าวสารที่เกิดขึ้นในเหตุการณ์ปัจจุบันอาจมีรูปภาพและภาพประกอบน้อยลงกว่านิตยสารมีการผลิตอย่างรวดเร็วและมีราคาการผลิตถูกกว่านิตยสารด้วย อย่างไรก็ตามหนังสือพิมพ์จะมีข้อดีกว่านิตยสารเมื่อใช้เป็นสื่อสำหรับโครงการประชาสัมพันธ์สองทางแบบสมดุล เพราะสามารถรายงานข่าวได้ทันต่อเหตุการณ์ รวดเร็วทันทีที่มีเหตุการณ์ หรือมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจเกิดขึ้น

3. จดหมายข่าว (Newletters) มีลักษณะที่เรียบง่าย สามารถออกได้อย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อนในการผลิตน้อยกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ที่กล่าวมาแล้ว และมีความยืดหยุ่นที่จะปรับตนเองให้เข้าถึงกลุ่มย่อยต่างๆในองค์กรได้ดีกว่า สำหรับการพิมพ์นั้นอาจใช้การพิมพ์โรเนียวก็ได้ ในกรณีที่กลุ่มเป้าหมายเล็กๆ

นอกจากนั้นในโครงการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรโดยทั่วไปจะใช้สื่ออื่นๆ ประกอบกันไป ดังนี้

ป้ายประกาศ	(Bulletin Boards)
อนุสารและจุลสาร	(Booklets and Brochures)
การเสนอสารด้วยสื่อทัศน	(Audiovisual Presentations)
ภาพยนตร์และภาพทัศน	(Films and Videotapes)
นิทรรศการ	(Exhibits)
ระบบโทรศัพท์สอบถามข่าวสาร	(Dial the News Telephone System)
โทรศัพท์สายด่วน	(Telephone Hotlines)
โทรทัศน์วงจรปิด	(Closed Circuit Television)
รายงานประจำปีสำหรับพนักงาน	(Annual Reports Distributed to Employees)
ข่าวสารแนบไปกับซองเงินเดือน	(Paycheck Inserts)
สารจากผู้อำนวยการใหญ่	(Letters to Employees from the President)

สำหรับเนื้อหาของสารสำหรับการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การที่บรรจุลงในสื่อต่างๆ ที่กล่าวมานั้น โดยทั่วไป จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ

ข่าวสารทางธุรกิจทั่วไป

ข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ

นโยบายขององค์การ

ระบบและระเบียบการทำงาน

ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานประจำวัน

ข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์การ

นโยบายจากฝ่ายบุคคล

กิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน

การพัฒนาบุคลากร

การอบรมต่างๆ

นอกจากนั้น เนื้อหาสารในสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์การเหล่านี้ยังประกอบด้วย ข่าวสารทั่วไป และภาพถ่ายพิธีการสำคัญๆ ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อาทิเช่น ข่าว การมอบรางวัลพนักงาน หรือข่าวการเยี่ยมเยียนองค์การของกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ก็ยังคงมีอยู่ในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การด้วย

### โครงการประชาสัมพันธ์แบบสมดุล

โครงการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การในยุคต้นๆ นั้น ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์มักไม่เข้ามามีบทบาทในการจัดการเท่าที่ควร จะเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือเจ้าหน้าที่ทางเทคนิคด้านสื่อ เช่น ในการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ก็มักจะยกให้เป็นหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการผลิตหนังสือพิมพ์เป็นผู้ผลิตเป็นต้น โครงการประชาสัมพันธ์จึงมีลักษณะที่ไม่ตรงจุดและเป็นการประชาสัมพันธ์สองทางแบบไม่สมดุล ซึ่งถึงแม้ว่าผู้ทำการประชาสัมพันธ์จะทำการสำรวจศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายก็ตาม แต่ก็จะไม่ได้นำเอาความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายกลับมาปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การแต่อย่างใด ทำให้ปัญหาต่างๆ ของกลุ่มบุคลากรขององค์การยังคงค้างค้ำอยู่

นอกจากนั้น ยังมีอีกหลายหน่วยงานซึ่งแม้ในปัจจุบันก็ยังมอบหน้าที่ในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรให้กับฝ่ายบุคคล โดยฝ่ายบุคคลนี้จะใช้วิธีการในการโน้มน้าวใจบุคลากรให้ยอมรับเป้าหมายการจัดการขององค์การ ซึ่งหมายถึงว่า นโยบายเป้าหมายต่างๆ ขององค์การนั้นๆ จะ

ได้รับการกำหนดขึ้นโดยกลุ่มผู้บริหารเพียงไม่กี่คน และประกาศนโยบายนั้นๆ ผ่านทางฝ่ายบุคคลนั่นเอง ลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรในลักษณะนี้เป็นการสื่อสารสองทางแบบไม่สมดุล ซึ่งสามารถนับเป็นการสื่อสารสองทางหรือโครงการประชาสัมพันธ์แบบสองทางได้อยู่ เพราะได้มีการสำรวจทัศนคติและความพอใจของกลุ่มบุคลากรด้วย และโครงการดังกล่าวได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษานั้นๆ มาใช้ในการออกแบบสาร เพื่อให้สารนั้นสามารถมีผลในการบังคับ การเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ

แต่ต่อมา จากกรณีศึกษาของบริษัทที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์ที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่ง คือ เบอร์สัน-มาร์สเทลเลอร์ (Bruson-Marsteller) ได้ทำรายงานเกี่ยวกับความพอใจของบุคลากรต่องานที่ทำว่าบุคลากรจะมีความพอใจกับงานที่เขาทำมากยิ่งขึ้นเมื่อเขามีความพอใจในตัวผู้บริหารองค์กร ซึ่งความพอใจดังกล่าวจะทำให้งานขององค์กรเป็นไปด้วยดียิ่งกว่าความพอใจในด้านอื่นๆ และยังไปกว่านั้น บุคลากรต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรปฏิบัติตนดังนี้

1. แจ้งให้บุคลากรทราบล่วงหน้าเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อมีผลต่อการทำงานของบุคลากร
2. มีความห่วงใยต่อความรู้สึกที่แท้จริงที่บุคลากรมีต่องานในหน้าที่ของตน และเปิดโอกาสด้วยความจริงใจที่จะศึกษาและรับฟังความรู้สึกของบุคลากร
3. ให้อำนาจแก่บุคลากรระดับหัวหน้างานพอสมควรเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปด้วยความสำเร็จและรวดเร็ว
4. ให้คำมั่นสัญญาอย่างมั่นคงที่จะบริการลูกค้า
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหาใหญ่ๆ ขององค์กรให้ลุล่วงไปด้วยดี
6. มีความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร
7. ริเริ่มที่จะผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ๆ เพื่อแข่งขันในตลาด
8. เน้นหนักในการผลิตสิ่งที่มีคุณภาพมากกว่าปริมาณ

ในรายงานดังกล่าวยังได้เน้นด้วยว่า บุคลากรของหน่วยงานต้องการที่จะทราบความเป็นไปต่างๆ เรื่องที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และยังจะเป็นการดีที่สุดถ้าพวกเขาทราบว่าการทำงานขององค์กรที่เกิดขึ้นนั้น ผู้บริหารจะนำความต้องการและความรู้สึกของบุคลากรส่วนใหญ่มาพิจารณาควบคู่ด้านต่างๆ เสมอในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย หรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์กร

จากรายงานดังกล่าวทำให้แนวความคิดในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป โครงการประชาสัมพันธ์แบบสองทางซึ่งมีอยู่แล้วก็มีการปรับให้เป็นไปตามแนวคิดของการสื่อสารสองทางแบบสมดุลมากขึ้น ที่เห็นได้ชัดคือ ในองค์กรแม้ว่ายังนิยมใช้สื่อสิ่งพิมพ์ในการประชาสัมพันธ์เหมือนแต่ก่อน แต่ก็ได้มีการปรับปรุงให้มีเนื้อหาที่เน้นหนักในเรื่องของบุคลากรมากกว่าผู้บริหาร ในสื่อสิ่งพิมพ์ภายในองค์กรจะให้เนื้อหาเกี่ยวกับองค์กรในเรื่องของการจัดการ แผนงาน การดำเนินงานและปัญหาซึ่งการให้ข่าวสารเหล่านี้จะเป็นไปในแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์กรที่พวกเขาทำงานอยู่มากกว่าจะเป็นการบอกกล่าวความต้องการของฝ่ายจัดการเช่นดังในอดีต

นอกจากนั้น โครงการประชาสัมพันธ์สองทางแบบสมดุลดังกล่าวยังใช้เทคนิคและสื่ออื่นๆ เข้าช่วยในการบริหารงานทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ไม่นับรวมสื่อสิ่งพิมพ์ที่กล่าวมาแล้ว บริษัท ไอบีเอ็ม (IBM Corporation) ในสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มโครงการโดยใช้ชื่อว่า Speak Up ซึ่งปรากฏว่ามีผู้นำวิธีการนี้ไปใช้กับองค์กรของตนมากมาย โครงการดังกล่าวจะเปิดโอกาสให้บุคลากรเขียนคำถามข้อข้องใจลงในกระดาษหรือโปสการ์ดที่องค์กรมีไว้ให้ และติดกระดาษคำถามเหล่านั้นที่บอร์ดหรือกล่องรับที่จัดไว้ คำถามเหล่านี้จะไปถึงเจ้าหน้าที่ด้านพนักงานสัมพันธ์ขององค์กรซึ่งจะเป็นตัวแทนในการถามคำถามกับผู้บริหารและนำคำตอบที่ได้ตีพิมพ์ขององค์กร หรือไม่ก็ส่งตรงไปถึงบุคลากรผู้ถามคำถามเลย

โครงการประชาสัมพันธ์สองทางแบบสมดุลยังทำได้โดยสื่อประเภทสื่อบุคคล ซึ่งให้ผลเป็นอย่างดี นั่นคือ การใช้เทคนิคการพบปะพูดคุยและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรวมไปถึงการสัมมนาบุคลากร การใช้โทรศัพท์วงจรปิด เป็นต้น ซึ่งจะขอยกตัวอย่างโครงการต่างๆ ดังนี้

1. โครงการอาหารเข้ากับผู้บริหาร เป็นการร่วมรับประทานอาหารเข้า เพื่อพูดคุยกันสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน ใช้เวลาสั้นๆ และไม่มีคำถามคำถาม ที่เป็นปัญหาขององค์กร
2. โครงการอบรมประชุมบุคลากร เป็นการประชุมที่จัดขึ้นภายในแต่ละหน่วยงานย่อย มีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานนั้นๆ ประชุมร่วมกันเพื่อถกเถียงปัญหา ความคิดเห็นของบุคลากร และผลที่ได้จากการประชุมก็จะนำไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป
3. โครงการคำถามทางโทรศัพท์เป็นโครงการที่ต้องการให้บุคลากรสามารถเข้าถึงหัวหน้าของตนผ่านทางโทรศัพท์ภายใน และคำถามจะได้รับการบันทึกไว้ในเครื่องบันทึกเสียง ส่วนคำตอบจะได้รับการส่งทางไปรษณีย์ หรือตอบเป็นหนังสือไปยังผู้รับ
4. โครงการสื่อบูรณาการ เป็นการนำเอาสื่อหลายๆ ประเภทมาใช้ด้วยกัน ได้แก่ สิ่งพิมพ์ ภาพทัศน์ การสื่อสารแบบเผชิญหน้าหรือสื่อบุคคล โครงการนี้จัดทำโดยตัวแทนของฝ่าย

ต่างๆ ร่วมกันออกแบบเนื้อหาของสาร บทบรรณาธิการ หรือบทโทรทัศน์ มีการวิเคราะห์ข่าวสาร ซึ่งได้จากบุคลากรพบปะกับฝ่ายบริหาร และรับเอาความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรกลับมา และนำความคิดเห็นเหล่านี้มาประมวลไว้ในภาพทัศน์ ซึ่งนอกจากจะมีเนื้อหาดังกล่าว ก็จะมีข่าว ตัด รายงานต่างๆ ขององค์การอยู่ในภาพทัศน์ด้วย จากนั้นก็นำภาพทัศน์ดังกล่าวมาให้กลุ่ม บุคลากรกลุ่มเล็กๆ ชมและให้ผู้ชมแสดงความคิดเห็นในแบบฟอร์มที่เตรียมไว้ โครงการนี้ริเริ่ม โดยบริษัท โอไฮโอ เบลล์ (Ohio bell) เรียกโครงการว่า RSVP (Repondez S'll Vous Plait)

อย่างไรก็ดี โครงการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การแต่ละองค์การจะมีลักษณะที่ต่าง กันไป ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ลักษณะการดำเนินการ บุคลากร ฯลฯ ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จึงต้องมีการพิจารณาเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับองค์การที่ตนทำงานอยู่ การประชาสัมพันธ์จึงจะสำเร็จสมตามเป้าหมาย

**ความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในเชิงทฤษฎีการสื่อสารและทฤษฎีองค์การ**

การศึกษาในเรื่องคุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ความถูกต้องของสารและการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร) สามารถสะท้อนแนวความคิดของทฤษฎีการสื่อสาร คือ ทฤษฎีเข็มฉีดยา (Hypodermic Needle Model) หรือ ทฤษฎีการจูงใจ (Persuasion) เช่นเดียวกับ สะท้อนทฤษฎีองค์การ ที่ว่าด้วยหลักการบริหาร ว่าด้วย ทฤษฎี X ผสมผสานกับ ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber เปรียบเทียบกับทฤษฎีของ Likert ส่วนขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผลลัพธ์ของความเชื่อในหลักการบริหารองค์การ หรือทฤษฎีการใช้และความพึงพอใจ (Uses and Gratification) ในทางการสื่อสาร กล่าวคือ

ทฤษฎี X ของ Douglas McGregor

ผู้บังคับบัญชามีความคิดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาหลีกเลี่ยงงาน ที่เกี่ยวข้อง ต้องการให้ออกคำสั่งหรือบังคับ จึงรู้สึกพอใจ เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องจูงใจด้วยกฎระเบียบ การลงโทษให้รางวัล ด้านความมั่นคงและเงิน เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารทางเดียวซึ่งมีแนวความคิดคล้ายคลึงกับ ทฤษฎีเข็มฉีดยา (Hypodermic Needle Model) ที่ว่า ผู้รับสารถูกกระตุ้นตอบสนองตามสิ่งเร้าที่ผู้ส่งสารกำหนดให้เป็นไป มองผู้รับสารเป็น passive

ทฤษฎี Y ของ Douglas Mcgregor

ผู้บังคับบัญชามีความคิดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบต่องาน มีความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหา ดังนั้น จึงมีการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารโดย



ระดมมันสมองให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เสนอแนะสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มใหม่ๆ มากกว่าจะเป็นผู้รับคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว ทุกคนมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็น มีลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง มีแนวความคิดคล้ายคลึงกับทฤษฎี Uses & Gratification ที่มองผู้รับสารเป็น active ซึ่งสามารถเลือกใช้สื่อเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

ทฤษฎีระบบราชการ ของ Max Weber

ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่เพียงรายงานผลการปฏิบัติงานขึ้นไป การดำเนินกิจการต่างๆ ใช้กฎข้อบังคับที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นสำคัญ ไม่มีการโอนอ่อนผ่อนผัน ความริเริ่มใหม่ ๆ มาจากผู้บังคับบัญชา

ทฤษฎีระบบ ของ Likert

ผู้บังคับบัญชา ควรจะไว้วางใจและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยอาจจะถามความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ ถกเถียงปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน กับหัวหน้าของตน และผู้บังคับบัญชาก็ต้องพยายามรับรู้และเข้าใจปัญหาของลูกน้องของตน มีลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง

ผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ

#### 1. จำแนกตามลักษณะของทิศทางการสื่อสาร

Harold J. Leavitt (1979 .143) หาพบผลงานที่เสนอไว้เพียงรายเดียวเท่านั้น ซึ่งเป็นผลงานของ ลีฟวิต ที่สรุปได้ว่า การสื่อสารสองทางให้ความถูกต้องแม่นยำและสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารได้มากกว่าการสื่อสารทางเดียว แต่กลับมีความรวดเร็วและมีความเป็นระเบียบน้อยกว่าการสื่อสารทางเดียว

#### 2. จำแนกจากลักษณะการใช้

##### 2.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ พบผลงาน 3 ราย ได้แก่

ดริคเกอร์ (Peter F. Durcker) ศึกษาพบว่า "ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นต้องมีความรับผิดชอบการมีส่วนร่วมทำประโยชน์ด้วย ผู้บังคับบัญชาจะต้องถามคนของเขาว่า "การทำประโยชน์อะไรที่คุณสามารถให้กับองค์กรนี้และให้กับผู้บังคับบัญชา?" คำถามเหล่านี้ จะทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้และกลายเป็นเรื่องที่ย่าง

คาร์โซ และยานูซาส (Carzo & Yanouzas) ทดลองพบว่า ในขณะที่การสื่อสารต้องใช้เวลามากกว่าในระดับหนึ่งในโครงสร้างที่สูง แต่การแก้ไขข้อขัดแย้งและการประสานงานในโครงสร้างที่ราบต่ำกว่า (Ibid., p.197)

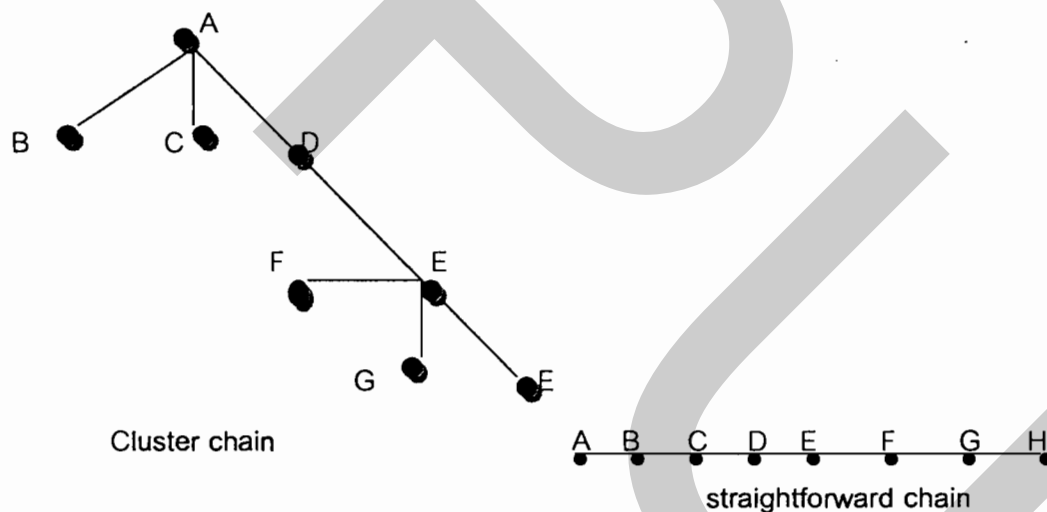
จูเลียน (Julian) ศึกษาพบว่า ระบบสื่อสารภายในองค์การหนึ่งได้รับผลกระทบจากการจัดอำนาจด้วยเหมือนกัน (Ibid., p.138)

## 2.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ พบผลงาน 5 ราย ได้แก่

เดวิส ศึกษาพบว่า (ก) การสื่อสารโดยบุคคลแบบไม่เป็นทางการนั้น การสนทนาแบบเผชิญหน้าเกิดขึ้นบ่อยครั้งกว่า และรวดเร็วว่าการสื่อสารโดยกลไกและทางการ (ข) มากกว่าครึ่งหนึ่งของข่าวสารไปถึงปลายทางโดยการข้ามสายงานขององค์การ (T.M. Lillico, 27:69) และสังเกตการณ์พบว่า Grapevine Network โน้มเอียงเป็นแบบ Cluster chain มากกว่า Straightforward Chain (Jerry C. Wofford and other, 28:403-404) (ดังภาพที่ 1)

ภาพที่ 1

Grapevine Network



โบเดินสไตเนอร์ (Bodensteniner) ศึกษาพบว่า องค์การทุกชนิดโน้มเอียงที่จะใช้ช่องทางแบบไม่เป็นทางการมากกว่าในการปฏิบัติงานและช่องทางที่ใช้มากที่สุด คือ แบบเผชิญหน้าหรือใช้โทรศัพท์ และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นการติดต่อแบบลายลักษณ์อักษรมีแนวโน้มเลิกใช้ไปเลย (Ibid., pp.395-396, 399-401)

ดริ๊กเกอร์ ศึกษาพบว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างแรงงานสมองเป็นสิ่งสำคัญขึ้นเรื่อยๆ เป็นผลมาจากการปฏิบัติทางคอมพิวเตอร์ ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอๆ เป็นการที่จะทำอย่างไรให้

“การติดต่อสื่อสาร” แยกออกจาก “ข้อมูล” เพราะข้อมูลที่ต้องถูกใช้โดยบุคคล ซึ่งมักจะถูกบิดเบือนไปด้วยการติดต่อสื่อสาร

ชอว์ (Shaw) พบว่า สาระของการสื่อสารได้รับอิทธิพลมาจากความสามัคคีของกลุ่มด้วย

มิลลิงเยอร์ (Millinger T.M. Lilloco 27,69) พบว่า ในหน่วยราชการขนาดใหญ่ซึ่งผู้ร่วมงานเชื่อถือกันและกันมากขึ้นเท่าใดย่อมก่อให้เกิดการสื่อสารบ่อยครั้งและนำไปสู่ความเห็นพ้องกันมากขึ้น และมีการยอมรับกันมากขึ้นเกี่ยวกับทัศนคติของแต่ละคนด้วย

3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ พบผลงานเฉพาะที่เกี่ยวกับการพูดและการเขียน 5 ราย ได้แก่

เพาเวล และกูดดิน (Powell & Goddin) ทำการสำรวจงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าในกิจกรรมทางการจัดการหลายชนิดนั้นมนุษย์ใช้เวลาส่วนมากเพื่อพูด (Jerry C. Wofford and other, 28, 390)

เบอร์น (Burn) เสนอว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมมากจะมีสัดส่วนการใช้เวลาจัดการในการพูดมาก และยังเปลี่ยนทิศทางการสื่อสารมากกว่าครึ่งไปในแนวนอน (T.M. Lilloco., 27, 9)

บริงเคอร์ฮอฟ (Brinkerhoff) ศึกษาพบว่าที่ระดับสูงในองค์การการสื่อสารมักอยู่ในรูปการหารือที่ปรึกษา ในขณะที่หัวหน้างานการสื่อสารมักเป็นไปโดยธรรมชาติมากกว่า แม้แต่เมื่อมีสถานการณ์เปลี่ยนไป (Richard H. Hall, 34, 194)

ไมเออร์ สรุปว่า การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำเป็นแบบที่พบมากในองค์การ และมีลักษณะแบบบุคคลต่อบุคคลเกิดขึ้นมากเช่น การสื่อสารระหว่างเจ้านาย-ลูกน้อง พบได้ทุกระดับในองค์การ (M.T. Myers and G.E. Myers, 29, 10)

แมร์ (Maier) ศึกษาพบว่า รายละเอียดงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีผลต่อระดับของความเห็นพ้องในรายละเอียดงานระหว่างหัวหน้า-ลูกน้องระดับผู้จัดการและไม่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ (Ibid., p.17)

4. จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร พบผลงานนี้ 9 ราย ได้แก่

เบอร์โกล ศึกษาพบว่า นักบริหารใช้เวลาทำงานร้อยละ 70 เพื่อการสื่อสาร ซึ่งในจำนวนนี้ร้อยละ 60 ใช้สื่อสารกับลูกน้อง ร้อยละ 30 ใช้สื่อสารกับเจ้านาย และร้อยละ 10 สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์, 2533:20)

ลิลลิโค ศึกษาพบว่า (ก) ข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ มีปริมาณมากและขึ้นสู่เบื้องบนมากกว่า (ข) ผู้มีสถานภาพต่ำและไม่มีโอกาสเลื่อนระดับขึ้นไปจะสื่อสารอย่างเป็นอิสระมากกว่าผู้มีสถานภาพต่ำ แต่มีโอกาสนำขึ้นไปได้ (ค) หัวหน้าที่มีอำนาจมากจะได้รับข่าวสารเกี่ยวกับปัญหาของลูกน้องอย่างเที่ยงตรงมากกว่า (ง) ลูกน้องที่มีความต้องการอย่างมากที่จะได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นโน้มเอียงที่จะจำกัดการสื่อสารกับหัวหน้าและหัวหน้าของลูกน้องประเภทนี้จะได้รับทราบปัญหาของลูกน้องน้อย และ(จ) ลูกน้องที่ไม่พอใจในอัตราการได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นอาจเน้นการสื่อสารมากกว่าที่ควรกับบรรดาหัวหน้าเพื่อเรียกร้องความสนใจและเป็นการประกันว่าจะไม่ถูกลืม (T.M. Lillico, 27, 41, 47, 51, 96)

แมร์ พบว่า การสื่อสารขึ้นเบื้องบนเกี่ยวกับปัญหาทางานเป็นส่วนที่เกิดช่องว่างทางการสื่อสารมากที่สุด (Ibid., p.17)

กองทุนเพื่อการวิจัยพฤติกรรมมนุษย์ยืนยันว่าความเชื่อถือที่สูงระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องโน้มเอียงที่จะทำให้เกิดการสื่อสารที่เที่ยงตรงมากขึ้นในระหว่างพวกเขา (Ibid., p.18)

เอทซิโอนี (Etzioni) เห็นว่า การสื่อสารเกี่ยวกับความรู้ในแนวดิ่งมีมากในองค์การที่ให้บริการ เช่น หน่วยงานของรัฐ และมีปริมาณเท่ากันทั้งชั้นบนและลงล่าง ส่วนการสื่อสารที่แสดงความรู้สึกในแนวดิ่งมีจำกัด สำหรับการสื่อสารในแนวนอนขึ้นอยู่กับขอบเขตความสัมพันธ์ในหมู่เพื่อน (Ibid., p.242)

ซิมป์สัน (Simpson) ศึกษาพบว่า ในระดับของสายการบังคับบัญชา ยิ่งต่ำเท่าใดสัดส่วนของงานสื่อสารในแนวนอนก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น (Ibid., p.188)

เฮจ และคณะ เสนอว่า การปรากฏตัวของผู้อำนวยการในองค์การหนึ่งจะมีการเพิ่มขอบเขตการสื่อสารในแนวนอนด้วยเหมือนกัน (Ibid., p. 195)

โอเรลลี และโรเบิร์ต (O'Reilly & Robert) ศึกษาพบว่า ข่าวสารที่น่าพึงใจถูกส่งขึ้นเบื้องบน ในขณะที่ข่าวสารที่ไม่น่าพึงพอใจแต่สมบูรณ์มากกว่าสำคัญมากกว่ามักจะถูกส่งไปในแนวนอนมากกว่าแนวดิ่ง (Richard H. Hall, 1974:34)

เดวิส ศึกษาพบว่า (ก) ปริมาณข่าวสารไหลลงเบื้องล่างมากกว่าไหลขึ้นเบื้องบนจากจุดใดก็ได้ที่ยอมให้มีการไหลของข่าวสารสองทาง (ข) มีการกั้นข่าวสารระหว่างชั้นการบังคับบัญชาจนเหลือเพียงข่าวสารบางส่วนเท่านั้นที่ผ่านไปได้ (Ibid., p. 69)

## ผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย

### 1. สิ่งที่พบจากการวิจัย

1.1 การสื่อสารเพื่อการบริหารมีลักษณะเป็นทางการมากกว่า จากผลงานของ สุกฤษณ์ มีชูทรัพย์, ดำริ นิสสัยพันธ์, ยาใจ อุ่นจิตร, นคร ดังคะพิภพ, ประเสริฐ สุขณีวัฒน์ และ สมชาติ รัตนถาวร ทั้งนี้เนื่องมาจากผลของการจัดโครงสร้างขององค์การแบบเป็นทางการซึ่งถือ ว่าเป็นระบบที่ชอบธรรม มีการมอบอำนาจไว้อย่างรอบคอบแล้ว (Richard C. Huseman, 1969:66-67) แต่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็สามารถช่วยแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากการสื่อ สารแบบเป็นทางการได้ดีโดยเฉพาะด้านการประสานงานจากผลงานของ วันสุรีย์ พรหมภัทร อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้โดยเฉพาะในโลกสมัยใหม่ที่ องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้นนั้น การกำหนดรายละเอียดทุกประการของงานไว้ล่วงหน้าย่อม กระทำไม่ได้ ดังนั้น ในบางขอบเขตผลิตภาพต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการประสานงานที่ เป็นไปเอง โดยธรรมชาติผ่านทางสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Keith Davis, 1975:177) ลักษณะผสมเช่นนี้อาจเรียกได้ว่า การสื่อสารแบบเป็นทางการ ร่องลงมา (ใช้ทั้งช่องทางที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ) ซึ่งพบในองค์การขนาดใหญ่เกือบทั้งหมดอันก่อให้เกิดการตบ สอนงที่เปิดเผยตรงไปตรงมามากกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ (แอนโทนี ดาวส์, 2524:234)

1.2 วิธีการสื่อสารแบบเป็นทางการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และใช้กันมากที่สุด คือ หนังสือเวียน ส่วนวิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่มีประสิทธิภาพ คือ การประชุมและการ ประกาศทางเครื่องขยายเสียง จากผลงานของกลุ่มเดียวกันกับที่กล่าวไว้ในข้อ (1) ทั้งหมดนี้เป็น การสื่อสารจากบนลงล่าง เช่น การแถลงนโยบายและชี้แจงการกำหนด และมอบหมายอำนาจ หน้าที่ให้สมาชิกองค์การได้ทราบและปฏิบัติ ซึ่งส่วนใหญ่งานวิจัยเหล่านี้พบว่ากระทำโดยการ ประชุมเพราะว่า การประชุมเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการวินิจฉัยสั่งการเนื่องจาก สามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลได้อย่างกว้างขวาง สามารถสร้างความเชื่อถือและความมั่นใจ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี (M.T.Myers and G.E. Myers, 29:10) นอกจากนี้ การใช้ หนังสือเวียนการประชุมและการประกาศ ยังอาจได้อีกแง่หนึ่งว่าเป็นการสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำซึ่ง เป็นรูปแบบของการสื่อสารส่วนใหญ่ในองค์การ

1.3 มีการใช้สื่อหลายชนิดพร้อมกัน เช่น หนังสือเวียน ปิดประกาศ และการใช้ โทรศัพท์ เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารจากบนลงล่างที่พบเห็นได้ในองค์การต่างๆ ซึ่ง ตรงกับการศึกษาของเบรith (Robert Breth, 1984:91)

1.4 การสื่อสารเพื่อการบริหารของไทยเป็นแบบสองทาง จากผลงานของ สมชาติ รัตนถาวร และกับแบบทางเดียว เช่น ผลงานของ ปิยะรัตน์ สุวรรณจินดา และวันสุรีย์ พรหมภัทร เป็นต้น

1.5 ข่าวสารเพื่อการบริหารมีปริมาณปานกลาง โดยข่าวสารที่สมาชิกองค์การสนใจมาก คือ ข่าวการบริหาร ข่าววิชาการ และข่าวความเคลื่อนไหวในวงการแต่มีความคิดเห็นแตกต่างกันในชนิดข่าวสารที่สนใจน้อย

1.6 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ในประเด็นความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของการสื่อสาร ความสามารถของผู้รับข่าวสารและความแจ่มชัดของข่าวสาร ซึ่งคล้ายคลึงกับผลงานของ แมร์ และคณะ ทั้งนี้เป็นเพราะกรอบอ้างอิง (Frame of Reference) ต่างกัน (T.M. Lilloco, 27:4)

1.7 อำนาจของผู้บังคับบัญชาอันเนื่องมาจากการมีความรู้ความชำนาญ มีผลต่อทั้งความพึงพอใจและความถี่ในการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลงานของจิตรา จิตรานุกูล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในผู้บังคับบัญชาในฐานะของผู้ส่งข่าวสารเนื่องมาจากความน่าเชื่อถือที่มีความรู้ความชำนาญเป็นปัจจัยหนึ่งในสามปัจจัย (James H. Campbell and H.W., 1965:104-107)

## 2. ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารที่พบ

2.1 ขาดอุปกรณ์ในการสื่อสาร จากผลงานของ ประเสริฐ สุขณีวัฒน์, วันสุรีย์ พรหมภัทร และสมชาติ รัตนถาวร เช่น เครื่องติดต่อภายใน โทรศัพท์ คุ่มือ และเอกสารเผยแพร่ ความรู้ต่างๆ เป็นต้น

2.2 ข่าวสารไม่เพียงพอ จากผลงานของ ประเสริฐ สุขณีวัฒน์, รังสฤษฏ์ ศรีวิชัย และวันสุรีย์ พรหมภัทร ซึ่งเป็นลักษณะการขาดข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน

2.3 มีระเบียบกฎเกณฑ์มากทำให้ช่องสื่อสารยาวและซับซ้อน เป็นผลงานของกลุ่มเดียวกับในข้อ 2.2

2.4 มีความไม่แจ่มชัดในข่าวสาร เนื่องมาจากการตีความจากผลงานของ วันสุรีย์ พรหมภัทร

2.5 ผู้บริหารไม่ตระหนักว่ามีปัญหาการสื่อสารเพื่อการบริหาร จากผลงานของนคร ดังคะพิภพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารนึกถึงแต่เพียงการมีสื่ออย่างเพียงพอและมักคิดว่า การสื่อสารในองค์การของตนมีประสิทธิภาพ (กรีซ สืบสนธิ, 2538:10)

โดยภาพรวมแล้วอาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารเพื่อการบริหารของไทยมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความคิดเห็นแตกต่างกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารคิดว่าได้จัดให้มีการสื่อสารโดยสมบูรณ์แล้ว
2. ใช้สื่อหลายชนิดพร้อมกันหรือประกอบกัน
3. การสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งในการปฏิบัติงาน
4. ความรู้ความชำนาญของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจและความถี่ในการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ขาดแคลนอุปกรณ์ ข่าวสารไม่แจ่มชัด และขาดข้อมูลที่ดี

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรและทางวาจา ระดับความสนใจในชนิดของข่าวสาร และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในองค์การ ได้แก่ รูปแบบการสื่อสาร ทิศทางการสื่อสาร และประเภทของการสื่อสาร ที่เกิดขึ้นตามลักษณะการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีการออกแบบสอบถามเก็บข้อมูลภาคสนามครั้งเดียว (One Shot Case Study) ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีพ.ศ.2540 เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยอาศัยระเบียบวิธี ดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้น และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ปฏิบัติงานในปี พ.ศ.2540

กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้น คือ หัวหน้าส่วน หัวหน้าหน่วย เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ คือ เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก โดยทั้ง 2 ระดับ ยังดำรงสถานภาพเป็น เจ้าหน้าที่ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ในปีพ.ศ.2540 โดยไม่จำกัดเพศ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส

หมายเหตุ - ระดับของพนักงานธนาคารออมสิน ได้แก่

พนักงาน	ผู้ปฏิบัติการ
หัวหน้าหน่วย	ผู้บริหารระดับต้น
หัวหน้าส่วน	ผู้บริหารระดับต้น
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้บริหารระดับสูง
รองผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้บริหารระดับสูง
ผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้บริหารระดับสูง



### ขนาดของกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้การเลือกกลุ่มประชากรตัวอย่างเป็นไปด้วยความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง (Purposive Sampling) ที่เป็นเจ้าหน้าที่ในระดับบริหารชั้นต้น และระดับปฏิบัติการ และในขณะเดียวกันก็ใช้วิธีการกระจายแบบสอบถาม แบบแบ่งตามระดับชั้น/ฝ่าย/กอง/สำนัก (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแบ่งแยกออกเป็น 13 ฝ่าย 5 สำนัก เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างที่ใหญ่พอและทั่วถึง ตลอดจนใกล้เคียงกับจำนวนประชากรที่มีอยู่ เป็นการลดความคลาดเคลื่อนและอคติที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งทำให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าส่วน	40 คน	20 คน (50%)
กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วย	94 คน	47 คน (50%)
กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	582 คน	291 คน (50%)
รวม	716 คน	358 คน (50%)

จำนวนพนักงานของ ธนาคารออมสิน

จำนวน 5,390 คน (ทั่วประเทศ )

จำนวนพนักงาน แยกตามระดับของพนักงาน (เลือกเฉพาะพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย)

1. พนักงาน/เจ้าหน้าที่ประจำ
2. หัวหน้าหน่วย
3. หัวหน้าส่วน

จำนวนพนักงานที่ขึ้นกับระดับของผู้บริหารเป็นฝ่ายต่างๆ และสำนัก แยกตามแผนภูมิการจัดองค์กรของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

1. ผู้อำนวยการสายบริหาร	จำนวน	84 คน
2. รองผู้อำนวยการสายบัญชีและการเงิน	จำนวน	61 คน
3. รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ	จำนวน	40 คน
4. ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโสสายธุรกิจ	จำนวน	239 คน
5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโสสายบัญชีและการเงิน	จำนวน	399 คน
6. ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโสสายปฏิบัติการ	จำนวน	259 คน
7. ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโสสายกิจการพิเศษ	จำนวน	291 คน
รวมทั้งสิ้น	จำนวน	1,373 คน

( ข้อมูล ณ วันที่ 4 สิงหาคม 2540 )

ฝ่ายต่างๆ ที่ขึ้นกับผู้บริหาร มีทั้งหมด 13 ฝ่าย 5 สำนัก ได้แก่;

- |                                  |                           |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1. ฝ่ายสินเชื่อ                  | 2. ฝ่ายบริการ             |
| 3. ฝ่ายการธนาคาร                 | 4. ฝ่ายสินเชื่อเพื่อสังคม |
| 5. ฝ่ายวิจัยและวางแผน            | 6. ฝ่ายสงเคราะห์ชีวิต     |
| 7. ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ            | 8. ฝ่ายบริหารงานบุคคล     |
| 9. ฝ่ายกิจการสาขา 1              | 10. ฝ่ายกิจการสาขา 2      |
| 11. ฝ่ายการบัญชี                 | 12. ฝ่ายสารสนเทศ          |
| 13. ฝ่ายการสลากและพันธบัตรออมสิน | 14. สำนักกฎหมาย           |
| 15. สำนักบริหารเงิน              | 16. สำนักพหุโยธิน         |
| 17. สำนักราชดำเนิน               | 18. สำนักผู้อำนวยการ      |

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมและผลของการสื่อสารภายในองค์การประกอบด้วย  
ไปด้วยตัวแปรจากการสื่อสารใน 3 ด้าน คือ

1. ตัวแปรความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหาร โดยนำมาจากหลัก  
สำคัญ 7 ประการในการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ความน่าเชื่อถือในตัวผู้ส่งข่าวสาร
- 1.2 ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
- 1.3 ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระของข่าวสาร
- 1.4 ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของการสื่อสาร
- 1.5 ความเหมาะสมของช่องสื่อสาร
- 1.6 ความสามารถของผู้รับข่าวสาร
- 1.7 ความแจ่มชัดของข่าวสาร

2. ตัวแปรความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แนว  
ทางการปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 การสร้างความสัมพันธ์ในฐานะผู้บริหาร
- 2.2 การสร้างความสัมพันธ์ในฐานะเพื่อนร่วมงาน
- 2.3 การสร้างความสัมพันธ์ในฐานะที่เป็นบุคคลหนึ่งในการเข้าร่วมกิจกรรม

3. ตัวแปรความคิดเห็นเกี่ยวกับ การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในโดยนำมาจากบทบาทการประชาสัมพันธ์ภายในที่มีต่อองค์กร ดังนี้คือ

3.1 บทบาทในการมีส่วนร่วมช่วยติดต่อและสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มย่อย

3.2 บทบาทในการเป็นแนวทางในการช่วยตัดสินใจ

3.3 บทบาทในการเป็นตัวกลางระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บริหารระดับสูง

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) อาศัยเครื่องมือในการวัด คือ แบบสอบถาม โดยมีคำชี้แจงรายละเอียด เช่น เรื่องที่ทำ ประโยชน์ที่จะได้รับ ความจำเป็นที่จะต้องตอบคำถามให้ครบถ้วน ฯลฯ ซึ่งทำเป็นใบปะหน้าทุกฉบับ โดยทิ้งระยะเวลาให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามประมาณ 3 - 4 วัน และจึงเก็บแบบสอบถาม

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายต่างๆ รวมทั้งสิ้น 18 ท่าน เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายใน ฝ่าย การวางระบบการติดต่อสื่อสารความคิดเห็นที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ภายใน . นอกจากนั้นยังได้ข้อมูลจาก หนังสือ เอกสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพและภูมิหลังบางประการของผู้ตอบเป็นแบบเลือกตอบ 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง ลักษณะงานที่ทำการเลื่อนขั้น

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหาร แบ่งออกเป็น 2 ตอนย่อย คือ

ตอนย่อยที่ 2.1 เป็นข้อมูลของระดับความถี่ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารภายในฝ่ายงาน

ตอนย่อยที่ 2.2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กรอกแบบสอบถามกับหัวหน้าตามความเป็นจริง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

ตอนย่อยที่ 4.1 เป็นข้อมูลระดับความเห็นด้วยจากการวัดความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

#### กรรมวิธีทางข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาจากการประชาสัมพันธ์แล้ว จะนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้อง ความเป็นเอกภาพของแบบสอบถามทุกชุด หากแบบสอบถามใดไม่สมบูรณ์จะถูกคัดออก หลังจากนั้นจะนำแบบสอบถามมาลงรหัสด้วยมือ โดยจะลงรหัสเป็นตัวเลขตามข้อความในแต่ละตัวแปร/คำถาม เมื่อลงรหัสเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหาร มีเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

ไม่เคยเลย	1
นานๆ ครั้ง	2
บางครั้ง	3
บ่อยๆ	4
ทุกครั้ง	5

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

ไม่เคยเลย	1
นานๆ ครั้ง	2
บางครั้ง	3
บ่อยๆ	4
ทุกครั้ง	5

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน มีเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
ไม่เห็นด้วย	2
เฉยๆ	3

เห็นด้วย	4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นำคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์ในการตัดสินใจค่าเฉลี่ยของระดับความสัมพันธ์ต่างๆ ดังนี้

1.00 – 1.49	ความคิดเห็นไม่เคยเลย
1.50 – 2.49	ความคิดเห็นนานๆ ครั้ง
2.50 – 3.49	ความคิดเห็นบางครั้ง
3.50 – 4.49	ความคิดเห็นบ่อยครั้ง
4.50 – 5.00	ความคิดเห็นทุกครั้ง

และใช้เกณฑ์ในการตัดสินใจค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่างๆ ดังนี้

1.00 – 1.49	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.50 – 2.49	ไม่เห็นด้วย
2.50 – 3.49	เฉยๆ
3.50 – 4.49	เห็นด้วย
4.50 – 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของหัวหน้าหน่วย/หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก นำมาแจกแจงความถี่ของแต่ละคำตอบ คำนวณเป็นค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนของคำตอบแต่ละความคิดเห็นทั้ง 5 แบบ ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
3. ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนของคำตอบ แต่ละความคิดเห็นทั้ง 5 แบบ ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
4. ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนของคำตอบแต่ละความคิดเห็นทั้ง 5 แบบ ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

### การหาความน่าเชื่อถือ (Reliability)

การหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาความเที่ยงของแบบสอบถามในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมและผลของการสื่อสารภายในองค์การ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Coefficient of Alpha) ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

เมื่อ  $n$  = จำนวนข้อสอบ

$\sum s_i^2$  = ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนข้อ  $i$

$s_x^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนผู้รับการทดลองทั้งหมด

จากการคำนวณแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

1. แบบสอบถามพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การ มีค่าความเชื่อมั่นเป็น 0.7389

2. ผลของการสื่อสารภายในองค์การที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการสื่อสารของหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน มีค่าความเชื่อมั่นเป็น 0.7462

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามมีขั้นตอน

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

1.2 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถาม เสนอผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขออนุญาตส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างประชากร

1.3 นำแบบสอบถามการวิจัยไปขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามให้หน่วยงานต่างๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 358 ชุด โดยวิธีการส่งแบบสอบถามจำนวน 358 ชุด

1.4 ติดตามและรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูล ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร วารสาร ตำราทางวิชาการ ผลงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ ทั้งในและต่างประเทศ โดยการศึกษาจากหอสมุดของมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสมบูรณ์ด้านเนื้อหา และสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3. ค่าเฉลี่ยคำนวณโดยใช้มัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean) ใช้สูตรดังนี้  
(ประกอบ กรรณสูตร 2525:40)

$$M = \frac{\sum x}{n}$$

M	แทนมัธยฐานเลขคณิต
$\sum x$	แทนผลรวมของคะแนนทั้ง n จำนวน
n	แทนจำนวนคะแนนทั้งหมด

2. ค่าการกระจาย คำนวณโดยใช้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n} - \left(\frac{\sum x}{n}\right)^2}$$

S.D.	แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X	แทนคะแนนดิบ
n	แทนจำนวนคะแนนทั้งหมด
$\sum$	แทนผลรวม

3. ทดสอบค่า (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรม การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ด้านอายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกและส่วนงาน ในสูตร ดังนี้

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2}$$

$$Df = (n_1 - 1, n_2 - 1)$$

$S_1^2$	เป็นความแปรปรวนของคะแนนของตัวอย่างที่ 1
$S_2^2$	เป็นความแปรปรวนของคะแนนของตัวอย่างที่ 2

$n_1, n_2$  แทนจำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

4. ทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-square distribution)

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

$\chi^2$  แทนค่าไค-สแควร์

O แทนค่าความถี่ที่ได้จากการสังเกต

E แทนความถี่ที่คาดหวังไว้ หรือความถี่ที่ได้มาตามทฤษฎี

$$E = \frac{R \times C}{N}$$

N

R ผลรวมของความถี่ในแถวนั้น

C ผลรวมของความถี่ในคอลัมน์นั้น

N ผลรวมของความถี่ทั้งหมด

เมื่อคำนวณได้ค่าของไคสแควร์ แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับค่าของตารางไคสแควร์ โดยได้กำหนดค่าที่มีนัยสำคัญในระดับ .05 และกำหนดอัตราเป็นอิสระ ดังนี้

$$df = (r - 1)(c - 1)$$

r จำนวนกลุ่มชั้นของตัวแปรที่อยู่ในแถวอน

c จำนวนชั้นของตัวแปรที่อยู่ในคอลัมน์

### สรุป

ในการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วย/ หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตอนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ หาค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F หาค่าความสัมพันธ์ของคะแนนพฤติกรรมสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับผู้บริหาร



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง "ลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่" มีความประสงค์มุ่งศึกษาถึงลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การของธนาคารออมสิน ที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา และลักษณะงานต่างกัน ศึกษาวุฒิภาวะของพนักงานธนาคารออมสินที่สอดคล้องกับลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การ ที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษาและลักษณะงานต่างกัน และหาความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิภาวะของเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/ กอง/ สำนัก กับลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารของ หัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน ของธนาคารออมสิน

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวอย่าง ได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร
- ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

ในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดให้สัญลักษณ์ต่างๆ แทนความหมายดังนี้

- M หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
- S.D หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- df หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
- F หมายถึง ค่าสถิติ F-test
- P หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นที่จะปฏิเสธ หรือยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก ของธนาคารออมสิน ที่ทำงานอยู่ ณ สำนักงานใหญ่ จำนวน 358 คน ได้แจกแบบสอบถามไปยังตัวอย่างดังกล่าว ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 358 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

### เหตุผลในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง หรือประชากรที่ศึกษาทั้ง 358 คนนี้ เป็นพนักงานที่อยู่ในระดับการศึกษาในชั้นปริญญาตรี เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย และมีอายุเฉลี่ยอยู่ในวัยทำงานคือ ตั้งแต่ 25 – 45 ปี อยู่ในหน่วยงานที่มีขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารทั้งวงจรราชการและอวงจรราชการตลอดเวลา และกลุ่มประชากรทั้งหมดอยู่ในธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เป็นกลุ่มที่จัดได้ว่ามีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมาก มีอายุงานเฉลี่ยตั้งแต่ 3 – 15 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการรับและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างานมาสู่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานหลายช่วงอายุงาน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามโครงการขององค์การแต่ละยุคสมัย

ซึ่งกลุ่มประชากรที่ได้รับคัดเลือกมานี้ สามารถทำให้ผลการวิจัยได้รับความสำเร็จค่อนข้างสูง เพราะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ผลการวิจัยลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การเป็นไปตามสมมติฐานและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และยังนำมาซึ่งการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยได้นำข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาสื่อขององค์การให้ดีขึ้นอีกด้วย

ตารางที่ 1 ร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้กรอกแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	163	45.5
หญิง	195	54.5
2. อายุ		
1. ต่ำกว่า 25 ปี	1	0.3
2. 25 - 35 ปี	272	76.0
3. 36 - 45 ปี	85	23.7
4. 46 - 55 ปี	0	0
5. 56 - 60 ปี	0	0
3. วุฒิการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	68	19.0
2. ปริญญาตรี	252	70.4
3. ปริญญาโท	38	10.6
4. ปริญญาเอก	0	0
5. อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....	0	0
4. ท่านทำงานที่ฝ่ายนี้มาแล้วเป็นเวลา		
1. ต่ำกว่า 1 ปี	20	5.6
2. 1 - 5 ปี	134	37.4
3. 6 - 10 ปี	137	38.3
4. 11 - 15 ปี	31	8.7
5. 16 - 20 ปี	24	6.7
6. 21 - 25 ปี	0	0
7. มากกว่า 25 ปีขึ้นไป	12	3.4
5. ปัจจุบันท่านอยู่ในตำแหน่ง		
1. หัวหน้าหน่วย	26	7.3
2. หัวหน้าส่วน	43	12.0
3. เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก	289	80.7

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
6. ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้เป็นงานเกี่ยวกับ		
1. ด้านสินเชื่อ	47	13.1
2. ด้านธุรการ	38	10.6
3. งานด้านการธนาคาร	38	10.6
4. งานด้านต่างประเทศ/Import/Export	40	11.2
5. งานด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชีทั่วไป	39	10.9
6. งานด้านนิติการ/นิติกรรม/คดี และบังคับคดี	39	10.9
7. งานด้านการตลาด/ด้านส่งเสริมธุรกิจ	39	10.9
8. งานด้านบริหารงานบุคคล	39	10.9
9. งานด้านประชาสัมพันธ์/เลขานุการ	39	10.9
7. ในระยะ 4 - 5 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน (ปี 2536 - 2540) ท่านเคยได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือไม่		
1. ไม่เคยเลย	193	53.9
2. เคยได้ 1 ครั้ง	158	44.1
3. เคยได้ 2 ครั้ง	2	0.6
4. เคยได้ 3 ครั้งขึ้นไป	5	1.4

จากตารางที่ 1 แสดงว่า ตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นหญิง 195 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 เป็นชาย 163 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 ตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ 272 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 ส่วนตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ มีเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 วุฒิการศึกษาของตัวอย่าง ระดับปริญญาตรี มีมากที่สุดจำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 70.4 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 และวุฒิปริญญาโท มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 38 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ส่วนใหญ่ทำงานที่ฝ่าย/กอง/สำนัก นี้อยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ 137 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาอายุงานระหว่าง 1 - 5 ปี มีจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ระหว่าง 11 - 15 ปี มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ระหว่าง ต่ำกว่า 1 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 และน้อยที่สุดคือ มากกว่า 25 ปีขึ้นไป มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานเกี่ยวกับด้านสินเชื่อมีจำนวนมากที่สุด คือ 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 รองลงมาทำงานเกี่ยวกับด้านต่างประเทศ Import/Export มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 และงานด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชีทั่วไป งานด้านนิติการ/นิติกรรม/คดี

และบังคับคดี งานด้านการตลาด/ด้านส่งเสริมธุรกิจ งานด้านบริหารงานบุคคล งานด้าน  
ประชาสัมพันธ์และเลขานุการ มีจำนวนตัวอย่างที่เท่าๆ กันคือ 39 คน/หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ  
10.9 และงานที่เกี่ยวกับด้านธุรการ และงานด้านการธนาคาร มีจำนวนเท่าๆ กันคือ 38 คน/หน่วย  
งาน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ในระยะ 4 – 5 ปีที่ผ่านมาตัวอย่างส่วนใหญ่แล้วไม่เคยได้รับการเลื่อน  
ขั้นเลยมีจำนวนมากที่สุดคือ 193 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 รองลงมาคือได้รับการเลื่อนขั้น 1 ครั้ง  
มีจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 ตัวอย่างที่ได้รับการเลื่อนขั้น 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 5 คน  
คิดเป็นร้อยละ 1.4 และจำนวนที่ได้รับการเลื่อนขั้น 2 ครั้ง มีน้อยที่สุด คือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ  
0.6

ตารางที่ 2 ร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เคยเลย 1	นาน ๆ ครั้ง 2	บางครั้ง 3	บ่อย ๆ 4	ทุกครั้งที่ 5	M	SD
1	เนื้อหาของข่าวที่ออกมาในฝ่ายของท่าน ได้รับการกลั่นกรองเฉพาะเรื่อง ที่จำเป็นจริงๆ	19 (5.3)	55 (15.4)	130 (36.3)	96 (26.8)	58 (16.2)	3.33	1.08
2	ในเนื้อหาของข่าวมักจะเป็นข่าวที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน/ฝ่ายงานของท่านโดยตรงเสมอไป	13 (3.6)	39 (10.9)	137 (38.3)	131 (36.6)	38 (10.6)	3.39	0.943
3	ผู้ที่ทำการถ่ายทอดข่าวสาร ส่วนใหญ่เป็นระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นไป	27 (7.5)	48 (13.4)	148 (41.3)	110 (30.7)	25 (7.0)	3.16	0.99
4	ท่านได้รับข่าวสารจากภายนอกเกี่ยวกับฝ่ายของท่านในเรื่องการบริหารงานภายในฝ่าย	43 (12.0)	80 (22.3)	133 (37.2)	84 (23.5)	18 (5.0)	2.87	1.06
5	สื่อที่ใช้ส่วนมากเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านหนังสือเวียน/คำสั่ง/ประกาศติดบอร์ด ฯลฯ	58 (16.2)	81 (22.6)	86 (24.0)	77 (21.5)	56 (15.6)	2.97	1.31
6	สื่อที่ใช้ส่วนมากออกมาทางวาจา เช่น พูดคุยตัวต่อตัว/ คำสั่งผ่านหัวหน้างาน/โทรศัพท์/ประชุม ฯลฯ	8 (2.2)	76 (21.2)	132 (36.9)	89 (24.9)	53 (14.8)	3.28	1.03
7	ท่านเคยได้รับผู้ถ่ายทอดข่าวสารไปยังเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	59 (16.5)	61 (17.0)	71 (19.8)	89 (24.9)	78 (21.8)	3.18	1.38
8	หลังการประชุมของระดับผู้บริหาร ได้มีการถ่ายทอดผลการประชุม โดยการพูดคุย และแสดงออกของหัวหน้าระดับต่างๆ ในฝ่ายตรงกัน	90 (25.1)	78 (21.8)	130 (36.3)	45 (12.6)	15 (4.2)	2.48	1.12

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เคยเลย 1	นาน ๆ ครั้ง 2	บางครั้ง 3	บ่อย ๆ 4	ทุกครั้ง 5	M	SD
9	เรื่องราวต่างๆ ที่นำมาพูดคุย หรือ แจ้งให้ท่านทราบ มีความสดใหม่	37 (10.3)	60 (16.8)	138 (38.5)	85 (23.7)	38 (10.6)	3.07	1.11
10	หัวหน้าสั่งงานที่เป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติ	30 (8.4)	44 (12.3)	116 (32.4)	123 (34.4)	45 (12.6)	3.30	1.10
11	ข่าวสารในเรื่องต่างๆ ตลอดจนคำ สั่งที่ออกมาในฝ่ายตั้งอยู่บนพื้นฐาน ความจริงใจและเชื่อถือได้	26 (7.3)	55 (15.4)	130 (36.3)	92 (25.7)	55 (15.4)	3.26	1.11
12	การใช้คำพูด ภาษา และท่าทางของ หัวหน้างานในการติดต่อเรื่องงาน/ สั่งงาน มีความชัดเจนถูกต้องและ เหมาะสมกับฐานะ และตำแหน่ง ของท่าน	83 (23.2)	29 (8.1)	109 (30.4)	99 (27.7)	38 (10.6)	2.94	1.30
13	ข่าวสารที่ได้รับในแต่ละเรื่องจะถูก พิจารณาอย่างระมัดระวังว่า จะใช้ วิธีการส่งข่าวสารนั้นด้วยวิธีการใด เพื่อที่จะทำให้ได้ผลดีที่สุด	48 (13.4)	65 (18.2)	130 (36.3)	92 (25.7)	23 (6.4)	2.93	1.11
14	เนื้อหาสาระของข่าวสารในฝ่ายได้ รับการคัดเลือกเรื่องราวให้ตรงกับ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ควรรับรู้อา นั้น	71 (19.8)	88 (24.6)	91 (25.4)	83 (23.2)	25 (7.0)	2.72	1.21
15	เนื้อหาสาระของข่าวสารที่แจ้งต่อผู้ ร่วมงานและท่านเป็นที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	47 (13.1)	81 (22.6)	142 (39.7)	72 (20.1)	16 (4.5)	2.80	1.04
16	เนื้อหาสาระของข่าวสารที่ออกใน ฝ่ายมีการกลั่นกรองข้อมูลเป็นอย่าง ดีถูกต้องเหมาะสมและเพียงพอ	40 (11.2)	89 (24.9)	149 (41.6)	57 (15.9)	23 (6.4)	2.81	1.04

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เคยเลย 1	นาน ๆ ครั้ง 2	บางครั้ง 3	บ่อย ๆ 4	ทุกครั้ง 5	M	SD
17	หัวหน้ามีกลวิธีในการกระตุ้น หรือ เตือนความจำเป็นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายกับท่านเป็นระยะๆ	58 (16.2)	68 (19.0)	122 (34.1)	100 (27.9)	10 (2.8)	2.82	1.09
18	หัวหน้ากำหนดให้มีการรายงานความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานของท่านเป็นระยะๆ	79 (22.1)	50 (14.0)	126 (35.2)	66 (18.4)	37 (10.3)	2.81	1.26
19	การใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน และท่าทางของหัวหน้าที่ใช้กับท่านและผู้ร่วมงานมีความเสมอต้นเสมอปลาย	47 (13.1)	77 (21.5)	129 (36.0)	76 (21.2)	29 (8.1)	2.89	1.12
20	หัวหน้าเปิดโอกาสให้ท่านและผู้ร่วมงานได้วิพากษ์วิจารณ์ตลอดจนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร	46 (12.8)	47 (13.1)	119 (33.2)	89 (24.9)	57 (15.9)	3.17	1.22
21	ข่าวสารเรื่องสำคัญๆ หัวหน้าจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารหลายวิธีพร้อมๆ กัน เช่น โทรศัพท์ภายใน, ประชุมกลุ่มย่อย, บันทึกภายใน ฯลฯ	77 (21.5)	48 (13.4)	122 (34.1)	80 (22.3)	31 (8.7)	2.83	1.24
22	ฝ่าย/หน่วย/ส่วน ของท่านจัดการประชุมเป็นประจำในเรื่องที่เกี่ยวกับงานมากกว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน	64 (17.9)	65 (18.2)	118 (33.0)	85 (23.7)	26 (7.3)	2.84	1.18
23	การติดต่อสื่อสารกันในฝ่ายมักเกิดความเข้าใจผิดบ่อยครั้ง เนื่องจากประสิทธิภาพในการตีความต่างกัน	57 (15.9)	51 (14.2)	132 (36.9)	88 (24.6)	30 (8.4)	2.95	1.16



ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เคยเลย 1	นาน ๆ ครั้ง 2	บางครั้ง 3	บ่อย ๆ 4	ทุกครั้ง 5	M	SD
24	หัวหน้าพยายามชักจูงใจและกระตุ้นท่านตลอดจนเพื่อนร่วมงานให้มีความพร้อมก่อนที่จะรับข่าวสารในเรื่องนั้นๆ	110 (30.7)	52 (14.5)	110 (30.7)	72 (20.1)	14 (3.9)	2.5 2	1.22
25.	กรณีที่ผู้ร่วมงานมีจำนวนมาก หัวหน้าได้เล็งเห็นความสำคัญในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในฝ่าย โดยจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ ตลอดจน สถานที่อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลดีในการติดต่อประสานงานกัน	123 (34.4)	57 (15.9)	100 (27.9)	60 (16.8)	18 (5.0)	2.4 2	1.25
26	การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูดมีความตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย ไม่กำกวม ส่วนใหญ่มีผลต่อการกระทำ	52 (14.5)	69 (19.3)	124 (34.6)	91 (25.4)	22 (6.1)	2.8 9	1.12
27	การติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการใช้ภาษาที่ดี กระชับรัดกุม เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา ไม่ตลกหล่น	68 (19.0)	81 (22.6)	111 (31.0)	71 (19.8)	27 (7.5)	2.7 4	1.19
28	เมื่อท่านและผู้ร่วมงานต่างตีความและเข้าใจไม่ตรงกัน หัวหน้าพยายามอธิบาย หรือสื่อความหมายเพิ่มเติมให้เข้าใจตรงกัน	85 (23.7)	75 (20.9)	100 (27.9)	67 (18.7)	31 (8.7)	2.6 8	1.27

หมายเหตุ M หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

SD หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากตารางที่ 2 พบว่า

ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร ตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารภายในฝ่ายงาน จำแนกตามระดับความคิดเห็น ส่วนใหญ่การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารจะอยู่ในระดับเกณฑ์เฉลี่ย 2.32 คือ อยู่ในระดับบางครั้ง ยกเว้นการติดต่อสื่อสาร หลังการประชุมของระดับผู้บริหาร ได้มีการถ่ายทอดผลการประชุมโดยการพูดคุยและแสดงออกของหัวหน้าระดับต่างๆ ในฝ่ายตรงข้าม และในกรณีที่ผู้ร่วมงานมีจำนวนมาก หัวหน้าได้สังเกตเห็นความสำคัญในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในฝ่าย โดยจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือตลอดจนสถานที่อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลดีในการติดต่อประสานงานกันอยู่ในระดับเฉลี่ย 2.45 คือ อยู่ในระดับนานๆ ครั้ง

ตารางที่ 3 ร้อยละและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อความที่สอดคล้องกับวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้า

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
29. ปกติแล้ว หัวหน้าใช้วิธีติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ กับท่าน โดยใช้วิธีการใดบ้าง		
1. ใช้โทรศัพท์ภายใน	24	6.7
2. เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว	38	10.6
3. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	189	52.8
4. ใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ	13	3.6
5. เรียกประชุม	4	1.1
6. สั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน	65	18.1
7. ใช้บันทึกส่วนตัว	4	1.1
8. แทะงเป็นหนังสือผ่านมาตามลำดับสายงาน	21	5.8
30. จากข้อ 29 ตามความเห็นของท่าน ท่านปรารถนาจะให้หัวหน้าติดต่อหรือสั่งงานกับท่านด้วยวิธีใดมากที่สุด (เลือกตอบเพียง 1 ข้อ)		
1. ใช้โทรศัพท์ภายใน	7	2.0
2. เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว	107	29.9
3. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	129	36.0
4. ใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ	66	18.4
5. เรียกประชุม	27	7.5
6. สั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน	16	4.5
7. ใช้บันทึกส่วนตัว	6	1.7
8. แทะงเป็นหนังสือผ่านมาตามลำดับสายงาน	0	0
31. กรณีหัวหน้าสั่งงานไม่ค่อยชัดเจนและท่านไม่เข้าใจ ท่านจะทำประการใดดังต่อไปนี้		
1. โทรศัพท์ถามหัวหน้าโดยตรง	8	2.2
2. ศึกษาจากเรื่องเดิม หรือเอกสารที่มีอยู่	36	10.1
3. ถามเพื่อนร่วมงาน	94	26.3
4. ให้เพื่อนร่วมงานถามหัวหน้า	8	2.2
5. ทำงานที่หัวหน้าสั่งทั้งที่ไม่เข้าใจ	12	3.4
6. เข้าพบและถามหัวหน้าโดยตรง	199	55.6
7. ใช้บันทึกถามหัวหน้า	1	0.3
8. ยังไม่ทำงานจนกว่าหัวหน้าจะชี้แจงหรือสอบถามท่านอีกครั้ง	0	0

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
32. ท่านเคยได้รับรู้เรื่องราวที่จะทำให้ฮึดอัด/ไม่สบายใจในการทำงานระหว่างท่านกับหัวหน้าหรือไม่		
1. นานๆ ครั้ง	35	9.8
2. บางครั้งบางครั้ง	170	47.5
3. ไม่เคยเลย	80	22.3
4. เป็นประจำ	57	15.9
5. เดือนละ 1 ครั้ง	6	1.7
6. 3 เดือนครั้ง	9	2.5
7. 6 เดือนครั้ง	1	0.3
33. จากข้อ 32 ชาวคราวที่ท่านได้รับมักมาจากแหล่งข่าวแห่งใดบ้าง		
1. การประชุมกลุ่ม/กลุ่มย่อย	20	5.6
2. เพื่อนร่วมงาน	25	7.0
3. การพูด/การแสดงออกของหัวหน้า	229	64.0
4. บันทึกจากหัวหน้าถึงคนอื่นอย่างไม่เป็นทางการ	2	0.6
5. หนังสือเวียน/บันทึก	72	20.1
6. คำสั่ง/จดหมาย	5	1.4
7. เพื่อนต่างฝ่าย/กอง/สำนัก	5	1.4
34. จากข้อ 33 ท่านมักจะเลือกเชื่อเรื่องราวดังกล่าว จากแหล่งข้อมูลใดมากที่สุด (เลือกเพียง 1 คำตอบเท่านั้น)		
1. การประชุมกลุ่ม/กลุ่มย่อย	7	2.0
2. เพื่อนร่วมงาน	38	10.6
3. การพูด/การแสดงออกของหัวหน้า	43	12.0
4. บันทึกจากหัวหน้าถึงคนอื่นอย่างไม่เป็นทางการ	4	1.1
5. หนังสือเวียน/บันทึก	90	25.1
6. คำสั่ง/จดหมาย	4	1.1
7. เพื่อนต่างฝ่าย/กอง/สำนัก	172	48.0

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
35. หากท่านได้รับเรื่องราวที่ทำให้ท่านไม่ค่อยสบายใจในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับท่านในความคิดของท่าน ท่านควรจะทำตัวอย่างไร		
1. พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ฟัง	134	37.4
2. กลุ้มใจเก็บไปคิดเองคนเดียว	19	5.3
3. พูดคุยให้ญาติ/พี่น้อง/แฟน ฟัง	45	12.6
4. ทำใจแล้วปล่อยให้เรื่องผ่านไปโดยไม่สนใจ	63	17.6
5. ปรึกษากับหัวหน้าคนอื่น หรือหัวหน้าในระดับสูงกว่า	17	4.7
6. เข้าพบเพื่อสอบถามและหารือกับหัวหน้าโดยตรง	54	15.1
7. พยายามค้นหารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่ทราบว่าเป็นจริงเท็จแค่ไหน	26	7.3

จากตารางที่ 3 พบว่า

ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้า ใช้วิธีติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ โดยใช้วิธีเดินมาสั่งงานด้วยตนเองเป็นอันดับแรกคิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมาเป็นการสั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 18.1 มีการเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัวเพื่อสั่งงานคิดเป็นร้อยละ 10.6 มีการใช้โทรศัพท์ภายในเป็นการสั่งงานคิดเป็นร้อยละ 6.7 และแท่งเป็นหนังสือผ่านตามดับสายงาน คิดเป็นร้อยละ 5.8

โดยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประการณาจะให้หัวหน้าติดต่อ หรือสั่งงานด้วยวิธีเดินมาสั่งงานด้วยตนเองเป็นอันดับแรก คิดเป็นร้อยละ 36.0 รองลงมาเป็นการเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 29.9 และการใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 18.4

ในกรณี ที่หัวหน้าสั่งงานไม่ค่อยชัดเจนและไม่เข้าใจ ผู้ตอบแบบสอบถามจะทำการเข้าพบและถามหัวหน้าโดยตรง เป็นอันดับแรก คิดเป็นร้อยละ 55.6 รองลงมาเป็นการถามเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 26.3 และเป็นการศึกษาเรื่องเดิม หรือเอกสารที่มีอยู่ คิดเป็นร้อยละ 10.1

การได้รับรู้เรื่องราวที่จะทำให้รู้สึกอึดอัด/ไม่สบายใจในการทำงานระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกับหัวหน้าจะเป็นบางครั้งบางคราวมาเป็นอันดับแรก คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาเป็นไม่เคยเลย คิดเป็นร้อยละ 22.3 และมีความอึดอัด/ไม่สบายใจในการทำงานเป็นประจำ คิดเป็นร้อยละ 15.9

ข่าวคราวที่ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้เรื่องราวที่ก่อให้เกิดความอึดอัด/ไม่สบายใจ โดยส่วนใหญ่จะมาจากแหล่งข่าวการพูด/การแสดงออกของหัวหน้า มาเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ

64.0 รองลงมาจะเป็นหนังสือเวียน/บันทึก คิดเป็นร้อยละ 20.1 เกิดจากผู้ร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 7.0 เกิดจากการประชุมกลุ่ม/กลุ่มย่อยคิดเป็นร้อยละ 5.6

จากข่าวคราวที่ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้เรื่องราวที่ก่อให้เกิดความอึดอัด/ไม่สบายใจ มักจะเลือกเชื่อเรื่องราวดังกล่าวจากแหล่งข้อมูล เพื่อนต่างฝ่าย/กอง/สำนัก มาเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาเป็นหนังสือเวียน/บันทึก คิดเป็นร้อยละ 25.1 การพูด/การแสดงออกของหัวหน้า คิดเป็นร้อยละ 12.0 และเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 10.6

การได้รับข่าวสารเรื่องราวที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ค่อยสบายใจในการทำงาน ระหว่างหัวหน้ากับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า ควรจะมีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ฟังมาเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 37.4 รองลงมามีการทำใจแล้วปล่อยให้เรื่องผ่านไปโดยไม่สนใจ คิดเป็นร้อยละ 17.6 มีการเข้าพบเพื่อสอบถามและหารือกับหัวหน้าโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 15.1 มีการพูดคุยให้ญาติ/พี่น้อง/แฟน ฟัง คิดเป็นร้อยละ 12.6

ตารางที่ 4 ร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้าง  
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ไม่เคยเลย 1	นาน ๆ ครั้ง 2	บางครั้ง 3	บ่อย ๆ 4	ทุกครั้ง 5	M	SD
36	หัวหน้าให้ความเป็นธรรมกับท่านและผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน	129 (36.0)	57 (15.9)	61 (17.0)	73 (20.4)	38 (10.6)	2.53	1.42
37	หัวหน้าพูดคุยกและถามไถ่ถึงสมาชิกในครอบครัวของท่าน	105 (29.3)	125 (34.9)	77 (21.5)	31 (8.7)	20 (5.6)	2.26	1.13
38	ท่านพร้อมที่จะคบหาสมาคมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานและแม้กระทั่งหัวหน้าของท่าน	82 (22.9)	112 (31.3)	120 (33.5)	22 (6.1)	22 (6.1)	2.41	1.09
39	กรณีที่มีการถกเถียงกัน เนื่องจากความเห็นต่างกัน แม้เสียงส่วนใหญ่ตัดสินโดยไม่เห็นด้วย ซึ่งขัดแย้งกับความเห็นท่าน แต่ท่านก็ยอมรับและปฏิบัติตาม	45 (12.6)	50 (14.0)	125 (34.9)	69 (19.3)	69 (19.3)	3.18	1.25
40	กรณีที่เกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันในเรื่องงาน/เรื่องส่วนตัวกับผู้ร่วมงาน ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ตลอดเวลา	37 (10.3)	46 (12.8)	110 (30.7)	99 (27.7)	66 (18.4)	3.31	1.21
41	ท่านมีโอกาสไปร่วมทัศนศึกษา/ทัศนารกับเพื่อนร่วมงานในโอกาสต่างๆ	66 (18.4)	100 (27.9)	119 (33.2)	50 (14.0)	23 (6.4)	2.62	1.12
42	ท่านเจียดเวลาหลังเลิกงานไปร่วมสังสรรค์/ร่วมกิจกรรม เพื่อนสมาชิกของชมรม/สโมสรต่างๆ	132 (36.9)	78 (21.8)	81 (22.6)	45 (12.6)	22 (6.1)	2.29	1.25
43	ท่านพยายามหาเวลาไปเล่นกีฬาที่ท่านชอบกับเพื่อนร่วมงานในยามว่างนอกเวลางาน	65 (18.2)	78 (21.8)	74 (20.7)	98 (27.4)	43 (12.0)	2.93	1.30

หมายเหตุ M หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

SD หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากตารางที่ 4 พบว่า

ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจำแนกตามระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะอยู่ในระดับเกณฑ์เฉลี่ย 2.91 คือ อยู่ในระดับบางครั้ง ยกเว้น การติดต่อสื่อสารกับหัวหน้า พุดคุยและถามได้ถึงสมาชิกในครอบครัว พร้อมทั้งจะคบหาสมาคมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน และแม้กระทั่งหัวหน้างานมีการเจียดเวลาหลังเลิกงานไปร่วมสังสรรค์/ร่วมกิจกรรม เพื่อนสมาชิกของชมรม/สโมสรต่างๆ อยู่ในระดับเกณฑ์เฉลี่ย 2.32 คือ อยู่ในระดับ นานๆ ครั้ง



ตารางที่ 5 ร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การติดต่อสื่อสารเพื่อการ  
ประชาสัมพันธ์ภายใน

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	M	SD
		1	2	3	4	5		
44	การประชาสัมพันธ์ภายในช่วยให้เกิดมีการติดต่อสื่อสารที่ดีได้ ระหว่างกลุ่มย่อยภายในหน่วยงาน	12 (3.4)	22 (9.5)	77 (31.0)	154 (74.0)	93 (100.0)	3.8 2	0.99
45	ข่าวสารจากการประชาสัมพันธ์ภายในสามารถชี้แนวทางให้ท่านได้เป็นอย่างดี ในการนำข่าวสารที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจ	2 (0.6)	13 (3.6)	60 (16.8)	185 (51.7)	98 (27.4)	4.0 1	0.79
46	การประชาสัมพันธ์ภายในทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างท่านกับผู้บริหารระดับสูง ในการซักถามและตอบคำถามเกี่ยวกับแนวความคิดและความเคลื่อนไหวต่างๆ ของหน่วยงาน	3 (0.8)	10 (2.8)	60 (16.8)	177 (49.4)	108 (30.2)	4.0 5	0.81
47	ท่านภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของฝ่าย/หน่วย/ส่วนงานนี้	3 (0.8)	18 (5.0)	60 (16.8)	156 (43.6)	121 (33.8)	4.0 4	0.88

จากตารางที่ 5 พบว่า

ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ภายใน ช่วยให้เกิดมีการติดต่อสื่อสารที่ดีได้ระหว่างกลุ่มย่อยภายในหน่วยงาน ข่าวสารจากการประชาสัมพันธ์ภายในสามารถชี้แนวทางให้ท่านได้เป็นอย่างดี ในการนำข่าวสารที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจ การประชาสัมพันธ์ภายในทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างท่านกับผู้บริหารระดับสูง ในการซักถามและตอบคำถามเกี่ยวกับแนวความคิดและความเคลื่อนไหวต่างๆ ของหน่วยงาน ความภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของฝ่าย/กอง/สำนักงานนี้ มีระดับการให้ความคิดเห็นเฉลี่ย 3.98 คือ อยู่ในระดับเห็นด้วย

ตารางที่ 6 ร้อยละและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อความที่สอดคล้องกับ  
ลักษณะการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการเปลี่ยนแปลง  
ต่างๆ ภายในหน่วยงาน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
48. โดยปกติท่านรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานของท่านจากสื่อใด		
1. หัวหน้า	17	4.7
2. เพื่อนร่วมงาน	143	39.9
3. วารสารภายใน	16	4.5
4. การประชุม	34	9.5
5. บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก	107	29.9
6. หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย	41	11.5
48. โดยปกติท่านรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานของท่านจากสื่อใด		
1. หัวหน้า	81	22.6
2. เพื่อนร่วมงาน	63	17.6
3. วารสารภายใน	27	7.5
4. การประชุม	14	3.9
5. บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก	79	22.1
6. หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย	94	26.3
48. โดยปกติท่านรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานของท่านจากสื่อใด		
1. หัวหน้า	39	10.9
2. เพื่อนร่วมงาน	81	22.6
3. วารสารภายใน	39	10.9
4. การประชุม	26	7.3
5. บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก	107	29.9
6. หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย	66	18.4

จากตารางที่ 6 พบว่า

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการติดต่อสื่อสารการประชาสัมพันธ์ภายในตามความเป็นจริง การรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม (ให้ความคิดเห็นเลือกมาเป็นอันดับที่หนึ่ง) รู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจากสื่อ เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 39.9 บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก คิดเป็นร้อยละ 29.9 หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย คิดเป็นร้อยละ 11.5 การประชุม คิดเป็นร้อยละ 9.5 หัวหน้า คิดเป็นร้อยละ 4.7 และวารสารภายใน คิดเป็นร้อยละ 4.5

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการติดต่อสื่อสารการประชาสัมพันธ์ภายในตามความเป็นจริง การรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม (ให้ความคิดเห็นเลือกมาเป็นอันดับที่สอง) รู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจาก หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย คิดเป็นร้อยละ 26.3 หัวหน้า คิดเป็นร้อยละ 22.6 บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก คิดเป็นร้อยละ 22.1 เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 17.6 วารสารภายใน คิดเป็นร้อยละ 7.5 และการประชุม คิดเป็นร้อยละ 7.5

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการติดต่อสื่อสารการประชาสัมพันธ์ภายในตามความเป็นจริง การรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม (ให้ความคิดเห็นเลือกมาเป็นอันดับที่สาม) รู้ข่าวสารจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจาก บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก คิดเป็นร้อยละ 29.9 เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 22.6 หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย คิดเป็นร้อยละ 18.4 หัวหน้า คิดเป็นร้อยละ 10.9 วารสารภายใน คิดเป็นร้อยละ 10.9 และการประชุม คิดเป็นร้อยละ 7.3

สรุป จากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในดังกล่าว จะมาจากสื่อ เพื่อนร่วมงาน มาเป็นอันดับที่ 1 บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก มาเป็นอันดับ 2 หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย มาเป็นอันดับที่ 3 หัวหน้างาน มาเป็นอันดับที่ 4 วารสารภายใน มาเป็นอันดับที่ 5 และการประชุมมา เป็นอันดับที่ 6

ตารางที่ 7 ร้อยละและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อความที่สอดคล้องกับ  
ลักษณะการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวการเปลี่ยนแปลงใน  
ด้านตำแหน่งการงานและบุคคลต่างๆ ในฝ่าย

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
49. กรณีมีข่าวการเปลี่ยนแปลงในด้านตำแหน่งการงาน และบุคคล ต่างๆ ในฝ่าย ท่านได้รับข่าวดังกล่าวจากสื่อใด		
1. หัวหน้า	42	11.7
2. เพื่อนร่วมงาน	153	42.7
3. วารสารภายใน	14	3.9
4. การประชุม	20	5.6
5. บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก	89	24.9
6. หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย	40	11.2
49. กรณีมีข่าวการเปลี่ยนแปลงในด้านตำแหน่งการงาน และบุคคล ต่างๆ ในฝ่าย ท่านได้รับข่าวดังกล่าวจากสื่อใด		
1. หัวหน้า	40	11.2
2. เพื่อนร่วมงาน	41	11.5
3. วารสารภายใน	14	3.9
4. การประชุม	15	4.2
5. บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก	137	38.3
6. หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย	111	31.0
49. กรณีมีข่าวการเปลี่ยนแปลงในด้านตำแหน่งการงาน และบุคคล ต่างๆ ในฝ่าย ท่านได้รับข่าวดังกล่าวจากสื่อใด		
1. หัวหน้า	45	12.6
2. เพื่อนร่วมงาน	87	24.3
3. วารสารภายใน	29	8.1
4. การประชุม	10	2.8
5. บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก	84	23.5
6. หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย	103	28.8

จากตารางที่ 7 พบว่า

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการติดต่อสื่อสารการประชาสัมพันธ์ภายในตามความเป็นจริง การรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม (ให้ความคิดเห็นเลือกมาเป็นอันดับที่หนึ่ง) รู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจากสื่อ เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 42.7 บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก คิดเป็นร้อยละ 24.9 หัวหน้า คิดเป็นร้อยละ 11.7 หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย คิดเป็นร้อยละ 11.2 การประชุม คิดเป็นร้อยละ 5.6 และวารสารภายใน คิดเป็นร้อยละ 3.9

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการติดต่อสื่อสารการประชาสัมพันธ์ภายในตามความเป็นจริง การรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม (ให้ความคิดเห็นเลือกมาเป็นอันดับที่สอง) รู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจาก บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก คิดเป็นร้อยละ 38.3 หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย คิดเป็นร้อยละ 31.0 เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 11.5 หัวหน้า คิดเป็นร้อยละ 11.2 และวารสารภายใน คิดเป็นร้อยละ 3.9 .

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการติดต่อสื่อสารการประชาสัมพันธ์ภายในตามความเป็นจริง การรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม (ให้ความคิดเห็นเลือกมาเป็นอันดับที่สอง) รู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจาก หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย คิดเป็นร้อยละ 28.8 เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 24.6 บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก คิดเป็นร้อยละ 23.5 หัวหน้า คิดเป็นร้อยละ 12.6 และวารสารภายใน คิดเป็นร้อยละ 8.1 และการประชุม คิดเป็นร้อยละ 2.8

สรุป จากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในเกี่ยวกับการรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงในด้านตำแหน่งการงานและบุคคลต่างๆ ในฝ่ายภายในหน่วยงาน ดังกล่าว จะมาจากสื่อ เพื่อนร่วมงาน มาเป็นอันดับ 1 บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก มาเป็นอันดับ 2 หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย มาเป็นอันดับที่ 3 หัวหน้างาน มาเป็นอันดับที่ 4 วารสารภายในมาเป็นอันดับที่ 5 และการประชุมมาเป็นอันดับที่ 6

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างวุฒิการศึกษากับ  
ลักษณะงานที่ทำอยู่

ลักษณะงานที่ทำ	วุฒิการศึกษา			ไคสแควร์
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	
1. ด้านสินเชื่อ	13 (3.6)	26 (7.3)	8 (2.2)	13.39
2. ด้านธุรการ	8 (2.2)	26 (7.3)	4 (1.1)	
3. ด้านการธนาคาร	4 (1.1)	27 (7.5)	7 (2.0)	
4. ด้านต่างประเทศ Import/Export	6 (1.7)	32 (8.9)	2 (0.6)	
5. ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชี ทั่วไป	8 (2.2)	26 (7.3)	5 (1.4)	
6. ด้านนิติการ/นิติกรรม/คดีและ บังคับคดี	8 (2.2)	29 (8.1)	2 (0.6)	
7. ด้านการตลาด/ส่งเสริมธุรกิจ/ ออกแบบผลิตภัณฑ์	7 (2.0)	28 (7.8)	4 (1.1)	
8. ด้านบริหารงานบุคคล	7 (2.0)	29 (8.1)	3 (0.8)	
9. ประชาสัมพันธ์/เลขานุการ	7 (2.0)	29 (8.1)	3 (0.8)	

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีลักษณะงานที่ทำไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีจะมีลักษณะงานที่ทำด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ Import/Export ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างประสบการณ์ในการทำงานกับลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ลักษณะงานที่ทำ	ระยะเวลาการทำงาน						ไคสแควร์
	ต่ำกว่า 1 ปี	1 – 5 ปี	6 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	มากกว่า 25 ปี ขึ้นไป	
1. ด้านสินเชื่อ	3 (0.8)	15 (4.2)	15 (4.2)	6 (1.7)	6 (1.7)	2 (0.6)	37.83
2. ด้านธุรการ	2 (0.6)	17 (4.7)	12 (3.4)	3 (0.8)	2 (0.6)	2 (0.6)	
3. ด้านการธนาคาร	1 (0.3)	11 (3.1)	15 (4.2)	8 (2.2)	2 (0.6)	1 (0.3)	
4. ด้านต่างประเทศ Import/Export	3 (0.8)	12 (3.4)	21 (5.9)	2 (0.6)	2 (0.6)	0	
5. ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชี ทั่วไป	2 (0.6)	16 (4.5)	13 (3.6)	2 (0.6)	5 (1.4)	1 (0.3)	
6. ด้านนิติการ/นิติกรรม/คดีและ บังคับคดี	1 (0.3)	18 (5.0)	14 (3.9)	3 (0.8)	2 (0.6)	1 (0.3)	
7. ด้านการตลาด/ส่งเสริมธุรกิจ/ ออกแบบผลิตภัณฑ์	2 (0.6)	18 (5.0)	13 (3.6)	2 (0.6)	2 (0.6)	2 (0.6)	
8. ด้านบริหารงานบุคคล	1 (0.3)	18 (5.0)	16 (4.5)	1 (0.3)	1 (0.3)	2 (0.6)	
9. ประชาสัมพันธ์/เลขานุการ	5 (1.4)	9 (2.5)	18 (5.0)	4 (1.1)	2 (0.6)	1 (0.3)	

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน จะมีลักษณะงานที่ทำไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานธนาคารที่มีประสบการณ์ 1 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี จะมีลักษณะงานที่ทำในด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ Import/Export ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 75.7

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบันกับลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ลักษณะงานที่ทำ	ตำแหน่ง			ไคสแควร์
	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าส่วน	เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก	
1. ด้านสินเชื่อ	5 (1.4)	9 (2.5)	35 (9.8)	23.92
2. ด้านธุรการ	1 (0.3)	6 (1.7)	31 (8.7)	
3. ด้านการธนาคาร	3 (0.8)	5 (1.4)	30 (8.4)	
4. ด้านต่างประเทศ Import/Export	3 (0.8)	4 (1.1)	31 (8.7)	
5. ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชี ทั่วไป	4 (1.1)	6 (1.7)	29 (8.1)	
6. ด้านนิติการ/นิติกรรม/คดีและ บังคับคดี	3 (0.8)	3 (0.8)	33 (9.2)	
7. ด้านการตลาด/ส่งเสริมธุรกิจ/ ออกแบบผลิตภัณฑ์	2 (0.6)	4 (1.1)	33 (9.2)	
8. ด้านบริหารงานบุคคล	3 (0.8)	3 (0.8)	33 (9.2)	
9. ประชาสัมพันธ์/เลขานุการ	2 (0.6)	3 (0.8)	34 (9.5)	

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีลักษณะงานที่ทำอยู่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานธนาคารที่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก จะมีลักษณะงานที่ทำในด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านต่างประเทศ Import/Export ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ เป็นส่วนใหญ่



ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างการพิจารณาเลื่อนชั้น  
ในระยะ 4 - 5 ปีที่ผ่านมา กับลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ลักษณะงานที่ทำ	พิจารณาเลื่อนชั้น				ไคสแควร์
	ไม่เคยเลย	เคยได้ 1 ครั้ง	เคยได้ 2 ครั้ง	เคยได้ 3 ครั้งขึ้นไป	
1. ด้านสินเชื่อ	25 (6.9)	20 (5.6)	2 (0.6)	0	49.29*
2. ด้านธุรการ	17 (4.7)	20 (5.6)	0	1 (0.3)	
3. ด้านการธนาคาร	30 (8.4)	8 (2.2)	0	0	
4. ด้านต่างประเทศ Import/Export	20 (5.6)	20 (5.6)	0	0	
5. ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชี ทั่วไป	21 (5.9)	18 (5.0)	0	0	
6. ด้านนิติการ/นิติกรรม/คดีและ บังคับคดี	20 (5.6)	19 (5.3)	0	0	
7. ด้านการตลาด/ส่งเสริมธุรกิจ/ ออกแบบผลิตภัณฑ์	23 (6.4)	16 (4.5)	0	0	
8. ด้านบริหารงานบุคคล	22 (6.1)	17 (4.7)	0	0	
9. ประชาสัมพันธ์/เลขานุการ	19 (5.3)	20 (5.6)	0	0	

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีการพิจารณาเลื่อนชั้นที่แตกต่างกัน จะมีลักษณะงานที่ทำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% กล่าวคือ พนักงานธนาคารส่วนใหญ่จะมีการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน 1 ชั้น หรือไม่เคยเลย ขึ้นเงินเดือนเลย และเมื่อพิจารณา ค่าไคสแควร์ทั้งจำนวนได้จากข้อมูลที่มีค่าเท่ากับ 49.29 เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าไคสแควร์ในตารางมาตรฐานที่องศาแห่งความเป็นอิสระ 24 จะตกอยู่ในพื้นที่บริเวณปฏิเสธสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

สมมติฐาน  $H_0$  : ลักษณะงานที่ทำไม่มีความสัมพันธ์กับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน

$H_1$  : ลักษณะงานที่ทำมีความสัมพันธ์กับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบันกับแหล่งการรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงาน

แหล่งของสื่อ	ตำแหน่ง			ไคสแควร์
	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าส่วน	เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก	
1. หัวหน้า	1 (0.3)	1 (0.3)	15 (4.2)	24.47*
2. เพื่อนร่วมงาน	16 (4.5)	14 (3.9)	113 (31.6)	
3. วารสารภายใน	1 (0.3)	2 (0.6)	13 (3.6)	
4. การประชุม	1 (0.3)	11 (3.1)	22 (6.1)	
5. บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/ หน่วยงาน	4 (1.1)	10 (2.8)	93 (26.0)	
6. หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จด หมาย	2 (0.6)	6 (1.7)	33 (9.2)	

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะได้รับข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจากแหล่งของสื่อไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานธนาคารที่มีทำงาน หัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก จะรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 40.0

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่  
ในปัจจุบันกับแหล่งการรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วย  
งาน

แหล่งสื่อ	ลักษณะงานที่ทำ									ไคสแควร์
	ด้านสิน เชื่อ โครง การ/ บริหาร สินเชื่อ	ด้าน ธุรการ	ด้าน การเงิน/ การ ธนาคาร	ด้าน ต่าง ประเทศ	ด้าน บัญชี	ด้าน นิติ การ	ด้าน การ ตลาด	ด้าน บริหาร งาน บุคคล	ด้าน ประชา สัมพันธ์	
1. หัวหน้า	0	2 (0.6)	4 (1.1)	5 (1.4)	0	1 (0.3)	3 (0.8)	1 (0.3)	1 (0.3)	47.79
2. เพื่อนร่วมงาน	18 (5.0)	12 (3.4)	16 (4.5)	16 (4.5)	13 (3.6)	18 (5.0)	19 (5.3)	18 (5.0)	13 (3.6)	
3. วารสารภายใน	1 (0.3)	1 (0.3)	5 (1.4)	2 (0.6)	2 (0.6)	1 (0.3)	0	1 (0.3)	3 (0.8)	
4. การประชุม	5 (1.4)	7 (2.0)	4 (1.1)	2 (0.6)	5 (1.4)	2 (0.6)	5 (1.4)	2 (0.6)	2 (0.6)	
5. บอร์ดติด ประกาศในฝ่าย/ หน่วยงาน	17 (4.7)	12 (3.4)	8 (2.2)	13 (3.6)	13 (3.6)	14 (3.9)	6 (1.7)	11 (3.1)	13 (3.6)	
6. หนังสือเวียน/ บันทึก/คำสั่ง/จด หมาย	6 (1.7)	4 (1.1)	1 (0.3)	2 (0.6)	6 (1.7)	3 (0.8)	6 (1.7)	6 (1.7)	7 (2.0)	

จากตารางที่ 13 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน จะได้รับข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจากแหล่งของสื่อที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานธนาคารที่ทำงานด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านการพนักงาน ด้านประชาสัมพันธ์ จะรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 39.9

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบัน  
ที่ทำอยู่กับวิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ

วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงาน	ตำแหน่ง			ไคส แควร์
	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าส่วน	เจ้าหน้าที่ ประจำฝ่าย/ สำนัก	
1. โทรศัพท์ภายใน	0	3 (0.8)	21 (5.9)	37.21**
2. เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว	0	13 (3.6)	25 (7)	
3. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	16 (4.5)	21 (5.9)	152 (42.5)	
4. ใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ	0	1 (0.3)	3 (0.8)	
5. เรียกประชุม	0	1 (0.3)	3 (0.8)	
6. สั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน	7 (2.0)	2 (0.6)	56 (15.7)	
7. ใช้บันทึกส่วนตัว	0	0	4 (1.1)	
8. แหงเป็นหนังสือผ่านไปตาม ลำดับสายงาน	1 (0.3)	2 (0.6)	18 (5.0)	

จากตารางที่ 14 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีวิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99% กล่าวคือ พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และส่วนพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่าย/กอง/สำนัก จะใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ ด้วยวิธี เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับวิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงาน

วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงาน	ลักษณะงานที่ทำ									ไคสแควร์
	ด้านสินเชื่อ โครงการ/ บริหาร สินเชื่อ	ด้าน ธุรการ	ด้าน การเงิน/ การ ธนาคาร	ด้าน ต่าง ประเทศ	ด้าน บัญชี	ด้าน นิติ การ	ด้าน การ ตลาด	ด้าน บริหาร งาน บุคคล	ด้าน ประชา สัมพันธ์	
1. โทรศัพท์ภายใน	3 (0.8)	2 (0.6)	8 (2.2)	1 (0.3)	2 (0.5)	3 (0.8)	1 (0.3)	2 (0.6)	2 (0.6)	87.47
2. เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว	7 (2.0)	4 (1.1)	1 (0.3)	9 (2.5)	5 (1.4)	3 (0.8)	4 (1.1)	1 (0.3)	4 (1.1)	
3. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	22 (6.1)	24 (6.7)	21 (5.9)	19 (5.3)	19 (5.3)	23 (6.4)	21 (5.9)	21 (5.9)	19 (5.3)	
4. ใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ	0	0	3 (0.8)	4 (1.1)	0	1 (0.3)	1 (0.3)	1 (0.3)	3 (0.8)	
5. เรียกประชุม	0	0	1 (0.3)	2 (0.6)	0	0	1 (0.3)	0	0	
6. สั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน	13 (3.6)	4 (1.1)	3 (0.8)	3 (0.8)	11 (3.1)	8 (2.2)	4 (1.1)	8 (2.2)	11 (3.1)	
7. ใช้บันทึกส่วนตัว	0	0	0	0	1 (0.3)	0	1 (0.3)	2 (0.6)	0	
8. แหงเป็นหนังสือผ่านไปตามลำดับสายงาน	2 (0.6)	4 (1.1)	1 (0.3)	2 (0.6)	1 (0.3)	1 (0.3)	6 (1.7)	4 (1.1)	0	

จากตารางที่ 15 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีลักษณะงาน ที่ทำแตกต่างกันจะมีวิธีการติดต่อหรือสั่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับความเชื่อมั่น 99.99% กล่าวคือ พนักงานธนาคารที่มีลักษณะงานที่ทำด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ จะมีวิธีการติดต่อเรื่องงาน/สั่งงาน โดยวิธีเดินมาสั่งงานด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 52.8

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับความคิดเห็นที่ปรารถนาให้หัวหน้าติดต่อ หรือสั่งงานกับท่านมากที่สุด

วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงาน	ตำแหน่ง			ไคสแควร์
	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าส่วน	เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก	
1. โทรศัพท์ภายใน	1 (0.3)	2 (0.6)	4 (1.1)	30.96**
2. เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว	7 (2.0)	16 (4.5)	84 (23.5)	
3. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	10 (2.8)	12 (3.4)	107 (29.9)	
4. ใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ	4 (1.1)	2 (0.6)	60 (16.8)	
5. เรียกประชุม	1 (0.3)	7 (2.0)	19 (5.3)	
6. สั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน	1 (0.3)	4 (1.1)	11 (3.1)	
7. ใช้บันทึกส่วนตัว	0	0	6 (1.7)	

จากตารางที่ 16 พบว่า พนักงานธนาคาร มีลักษณะตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะมีวิธีติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% กล่าวคือ พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก จะใช้วิธีการติดต่อโดย เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว ใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ เรียกประชุม สั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน ใช้บันทึกส่วนตัว โทรศัพท์ภายใน ตามลำดับ

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับวิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงาน

วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงาน	ลักษณะงานที่ทำ									ไคสแควร์
	ด้านสินเชื่อ/โครงการ/บริหารสินเชื่อ	ด้านธุรการ	ด้านการเงิน/การธนาคาร	ด้านต่างประเทศ	ด้านบัญชี	ด้านนิติการ	ด้านการตลาด	ด้านบริหารงานบุคคล	ด้านประชาสัมพันธ์	
1. โทรศัพท์ภายใน	0	0	1 (0.3)	3 (0.8)	0	0	1 (0.3)	0	2 (0.6)	58.40
2. เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว	18 (5.0)	10 (2.8)	9 (2.5)	6 (1.7)	15 (4.2)	15 (4.2)	10 (2.8)	12 (3.4)	12 (3.4)	
3. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	16 (4.5)	15 (4.2)	17 (4.7)	17 (4.7)	14 (3.9)	13 (3.6)	11 (3.1)	15 (4.2)	11 (3.1)	
4. ใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ	8 (2.2)	6 (1.7)	4 (1.1)	10 (2.8)	5 (1.4)	7 (2.0)	9 (2.5)	7 (2.0)	10 (2.8)	
5. เรียกประชุม	5 (1.4)	3 (0.8)	6 (1.7)	2 (0.6)	4 (1.1)	3 (0.8)	3 (0.8)	1 (0.3)	0	
6. สั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน	0	2 (0.6)	1 (0.3)	2 (0.6)	1 (0.3)	1 (0.3)	2 (0.6)	3 (0.8)	4 (1.1)	
7. ใช้บันทึกส่วนตัว	0	2 (0.6)	0	0	0	0	3 (0.8)	1 (0.3)	0	

จากตารางที่ 17 พบว่า พนักงานธนาคาร ที่มีลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน จะมีวิธีติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ จะใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานด้วยการเรียกเข้าพบ คิดเป็นร้อยละ 30 เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 36 และใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 18.5

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับกรณีที่หัวหน้างานสั่งงานไม่ชัดเจน

กรณีหัวหน้าสั่งงานไม่ชัดเจน และท่านไม่เข้าใจ ท่านจะทำ ประการใด	ตำแหน่ง			ไคส แควร์
	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าส่วน	เจ้าหน้าที่ ประจำฝ่าย/ สำนัก	
1. โทรศัพท์ถามหัวหน้าโดยตรง	1 (0.3)	2 (0.6)	5 (1.4)	47.06
2. ศึกษาจากเรื่องเดิมหรือเอกสาร ที่มีอยู่	6 (1.7)	8 (2.2)	22 (6.1)	
3. ถามเพื่อนร่วมงาน	3 (0.8)	3 (0.8)	88 (24.6)	
4. ให้เพื่อนร่วมงานถามหัวหน้า	1 (0.3)	1 (0.3)	6 (1.7)	
5. ทำงานที่หัวหน้าสั่งทั้งที่ไม่เข้าใจ	1 (0.3)	3 (0.8)	8 (2.2)	
6. เข้าพบและถามหัวหน้าโดยตรง	12 (3.4)	26 (7.3)	161 (45.0)	
7. ใช้บันทึกถามหัวหน้า	0	0	1 (0.3)	

จากตารางที่ 18 พบว่า พนักงานธนาคาร ที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะมีปัญหาในกรณีหัวหน้าสั่งงานไม่ชัดเจน และท่านไม่เข้าใจ จะดำเนินการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99.99% กล่าวคือ พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก หัวหน้าส่วน หัวหน้าหน่วย จะแก้ปัญหาในกรณีดังกล่าวด้วยการเข้าพบ และถามหัวหน้าโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 45.0 รองลงมาจะเป็นการถามเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 24.6



ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับกรณีที่หัวหน้างานสั่งงานไม่ชัดเจน

กรณีหัวหน้าสั่งงานไม่ชัดเจนและท่านไม่เข้าใจ ท่านจะทำประการใด	ลักษณะงานที่ทำ									ไคสแควร์
	ด้านสินเชื่อ โครงการ/ บริหาร สินเชื่อ	ด้าน ธุรการ	ด้าน การเงิน/ การ ธนาคาร	ด้าน ต่างประเทศ	ด้าน บัญชี	ด้าน นิติ การ	ด้าน การตลาด	ด้าน บริหาร งาน บุคคล	ด้าน ประชา สัมพันธ์	
1. โทรศัทพ์ถามหัวหน้าโดยตรง	2 (0.6)	1 (0.3)	1 (0.3)	1 (0.3)	0	1 (0.3)	0	0	2 (0.6)	54.49
2. ศึกษาจากเรื่องเดิมหรือเอกสารที่มีอยู่	1 (0.3)	2 (0.6)	8 (2.2)	7 (2.0)	2 (0.6)	3 (0.8)	6 (1.7)	4 (1.1)	3 (0.8)	
3. ถามเพื่อนร่วมงาน	14 (3.9)	7 (2.0)	9 (2.5)	5 (1.4)	13 (3.6)	10 (2.8)	11 (3.1)	11 (3.1)	14 (3.9)	
4. ให้เพื่อนร่วมงานถามหัวหน้า	1 (0.3)	0	1 (0.3)	3 (0.8)	1 (0.3)	1 (0.3)	0	0	1 (0.3)	
5. ทำงานที่หัวหน้าสั่งทั้งที่ไม่เข้าใจ	2 (0.6)	0	3 (0.8)	3 (0.8)	2 (0.6)	2 (0.6)	0	0	0	
6. เข้าพบและถามหัวหน้าโดยตรง	27 (7.5)	27 (7.5)	16 (4.5)	21 (5.9)	21 (5.9)	22 (6.1)	22 (6.1)	24 (6.7)	19 (5.3)	
7. ใช้บันทึกถามหัวหน้า	0	1 (0.3)	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางที่ 19 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีลักษณะที่ทำด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านการพนักงาน ด้านประชาสัมพันธ์ จะแก้ปัญหาในกรณีหัวหน้าสั่งงานไม่ชัดเจนและไม่เข้าใจ โดยมีเหตุผลการแก้ปัญหาอย่างไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานธนาคารที่ทำงานด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านการพนักงาน ด้านประชาสัมพันธ์ จะใช้วิธีเข้าพบและถามหัวหน้าโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 55.5 และการถามเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 26.3

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับการรับรู้เรื่องราวที่จะทำให้โอ้ต้อด/ไม่สบายใจในการทำงานกับหัวหน้างาน

ท่านเคยได้รับรู้เรื่องราวที่จะทำให้โอ้ต้อด/ไม่สบายใจในการทำงานระหว่างทานกับหัวหน้าหรือไม่	ตำแหน่ง			ไคสแควร์
	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าส่วน	เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก	
1. นานๆ ครั้ง	3 (0.8)	2 (0.6)	30 (8.4)	199.97
2. บางครั้งบางครั้ง	10 (2.8)	25 (7.0)	135 (37.7)	
3. ไม่เคยเลย	2 (0.6)	4 (1.1)	74 (20.7)	
4. เป็นประจำ	8 (2.2)	9 (2.5)	40 (11.2)	
5. เดือนละ 1 ครั้ง	1 (0.3)	2 (0.6)	3 (0.8)	
6. 3 เดือนครั้ง	0	1 (0.3)	8 (2.2)	
7. 6 เดือนครั้ง	0	0	1 (0.3)	

จากตารางที่ 20 พบว่า พนักงานธนาคาร ที่มีตำแหน่งหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก มีการรับรู้ข่าวสารเรื่องราวที่จะทำให้โอ้ต้อด/ไม่สบายใจในการทำงาน ระหว่างหัวหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับความเชื่อมั่น 99.99% กล่าวคือ พนักงานที่ทำงานในตำแหน่ง หัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก เคยได้รับรู้เรื่องราวที่จะทำให้โอ้ต้อด/ไม่สบายใจ ในการทำงานกับหัวหน้า เป็นบางครั้ง บ้างคราว คิดเป็นร้อยละ 47.5

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ท่านเคยได้รับรู้เรื่องราวที่จะทำให้ฮึดอัด/ไม่สบายใจในการทำงานระหว่างท่านกับหัวหน้าหรือไม่	ลักษณะงานที่ทำ									ไคสแควร์
	ด้านสินเชื่อ/โครงการ/บริหารสินเชื่อ	ด้านธุรการ	ด้านการเงิน/การธนาคาร	ด้านต่างประเทศ	ด้านบัญชี	ด้านนิติการ	ด้านการตลาด	ด้านบริหารงานบุคคล	ด้านประชาสัมพันธ์	
1. นานๆ ครั้ง	8 (2.2)	3 (0.8)	1 (0.3)	2 (0.6)	4 (1.1)	4 (1.1)	3 (0.8)	2 (0.6)	8 (2.2)	46.12
2. บางครั้งบางคราว	20 (5.6)	19 (5.3)	21 (5.9)	20 (5.6)	19 (5.3)	21 (5.9)	23 (6.4)	17 (4.7)	10 (2.8)	
3. ไม่เคยเลย	13 (3.6)	7 (2.0)	9 (2.5)	10 (2.8)	7 (2.0)	6 (1.7)	9 (2.5)	9 (2.5)	10 (2.8)	
4. เป็นประจำ	6 (1.7)	8 (2.2)	5 (1.4)	6 (1.7)	8 (2.2)	7 (2.0)	3 (0.8)	7 (2.0)	7 (2.0)	
5. เดือนละ 1 ครั้ง	0	0	1 (0.3)	1 (0.3)	1 (0.3)	0	0	2 (0.6)	1 (0.3)	
6. 3 เดือนครั้ง	0	1 (0.3)	1 (0.3)	0	0	1 (0.3)	1 (0.3)	2 (0.6)	3 (0.8)	
7. 6 เดือนครั้ง	0	0	0	1 (0.3)	0	0	0	0	0	

จากตารางที่ 21 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีลักษณะงานที่ทำด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ มีการได้รับรู้เรื่องราวที่จะทำให้ฮึดอัด/ไม่สบายใจในการทำงานกับหัวหน้า ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่ทำงานด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ เคยได้รับรู้เรื่องราวที่จะทำให้ฮึดอัด/ไม่สบายใจในการทำงานกับหัวหน้า เป็นบางครั้ง คิดเป็นร้อยละ 41.6

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับข่าวคราวที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ

ข่าวคราวที่ท่านได้รับมาจากแหล่งใด	ตำแหน่ง			ไคสแควร์
	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าส่วน	เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก	
1. การประชุมกลุ่ม/กลุ่มย่อย	1 (0.3)	2 (0.6)	17 (4.7)	21.07
2. เพื่อนร่วมงาน	1 (0.3)	4 (1.1)	20 (5.6)	
3. การพูด/การแสดงออกของหัวหน้า	18 (5.0)	21 (5.9)	190 (53.1)	
4. บันทึกจากหัวหน้าถึงคนอื่น อย่างไม่เป็นทางการ	0	1 (0.3)	1 (0.3)	
5. หนังสือเวียนบันทึก	4 (1.1)	13 (3.6)	55 (15.4)	
6. คำสั่ง/จดหมาย	0	0	5 (1.4)	
7. เพื่อนจากต่างฝ่าย/กอง/สำนัก	0	2 (0.6)	3 (0.8)	

จากตารางที่ 22 พบว่า พนักงานของธนาคารที่มีตำแหน่ง หัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข่าวคราวที่ได้รับมาจากแหล่งต่างๆ ที่ไม่แตกต่าง กล่าวคือ พนักงานธนาคารที่เป็นหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข่าวคราวที่ได้รับจากการพูดคุย/การแสดงออกของหัวหน้าเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 64.0

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าโคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับข่าวคราวที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ

ข่าวคราวที่ท่าน ได้รับมาจาก แหล่งใด	ลักษณะงานที่ทำ									โคส แควร์
	ด้าน สินเชื่อ โครงการ/ บริหาร สินเชื่อ	ด้าน ธุรการ	ด้าน การเงิน/ การ ธนาคาร	ด้าน ต่าง ประเทศ	ด้าน บัญชี	ด้าน นิติ การ	ด้าน การ ตลาด	ด้าน บริหาร งาน บุคคล	ด้าน ประชา สัมพันธ์	
1. การประชุม กลุ่ม/กลุ่มย่อย	4 (1.1)	0	2 (0.6)	1 (0.3)	1 (0.3)	2 (0.6)	3 (0.8)	0	7 (2.0)	90.16
2. เพื่อนร่วมงาน	2 (0.6)	2 (0.6)	6 (1.7)	3 (0.8)	3 (0.8)	4 (1.1)	1 (0.3)	2 (0.6)	2 (0.6)	
3. การพูด/การ แสดงออกของหัว หน้า	30 (8.4)	27 (7.5)	19 (5.3)	26 (7.3)	24 (6.7)	31 (8.7)	26 (7.3)	27 (7.5)	19 (5.3)	
4. บันทึกจากหัว หน้าถึงคนอื่น อย่างไม่เป็นทาง การ	0	0	0	1 (0.3)	0	0	0	0	1 (0.3)	
5. หนังสือเวียน/ บันทึก	10 (2.8)	8 (2.2)	10 (2.8)	3 (0.8)	11 (3.1)	2 (0.6)	9 (2.5)	10 (2.8)	9 (2.5)	
6. คำสั่ง/จด หมาย	0	0	0	5 (1.4)	0	0	0	0	0	
7. เพื่อนจากต่าง ฝ่าย/กอง/สำนัก	1 (0.3)	1 (0.3)	1 (0.3)	1 (0.3)	0	0	0	0	1 (0.3)	

จากตารางที่ 23 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีลักษณะงานที่ทำด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข่าวสารที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ พนักงานของธนาคารที่ทำงาน ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ จะได้รับข่าวคราวจากการพูดคุย/การแสดงออกของหัวหน้า คิดเป็นร้อยละ 56.5 จากหนังสือเวียน/บันทึก คิดเป็นร้อยละ 20.1

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าโคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือ

ท่านมักเชื่อข้อมูลดังกล่าวจากแหล่งข้อมูลใด	ตำแหน่ง			โคสแควร์
	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าส่วน	เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก	
1. การประชุมกลุ่ม/กลุ่มย่อย	0	0	7 (2.0)	45.86
2. เพื่อนร่วมงาน	6 (1.7)	1 (0.3)	31 (8.7)	
3. การพูด/การแสดงออกของหัวหน้า	0	5 (1.4)	38 (10.6)	
4. บันทึกจากหัวหน้าถึงคนอื่น อย่างไม่เป็นทางการ	2 (0.6)	1 (0.3)	1 (0.3)	
5. หนังสือเวียน/บันทึก	8 (2.2)	13 (3.6)	69 (19.3)	
6. คำสั่ง/จดหมาย	0	1 (0.3)	3 (0.8)	
7. เพื่อนจากต่างฝ่าย/กอง/สำนัก	8 (2.2)	22 (6.1)	142 (39.7)	

จากตารางที่ 24 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็น หัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งข้อมูลต่างๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99.99% กล่าวคือ พนักงานธนาคารที่ทำงานเป็น หัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อข้อมูลที่ได้รับจากเพื่อนต่างฝ่าย/กอง/สำนัก คิดเป็นร้อยละ 48.0 และหนังสือเวียน/บันทึก คิดเป็นร้อยละ 25.1

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือ

ท่านมักเชื่อถือ มรดกกล่าวจาก แหล่งข้อมูลใด	ลักษณะงานที่ทำ									ไคส แควร์
	ด้านสิน เชื่อ โครง การ/ บริหาร สินเชื่อ	ด้าน ธุรการ	ด้าน การเงิน/ การ ธนาคาร	ด้าน ต่าง ประเทศ	ด้าน บัญชี	ด้าน นิติ การ	ด้าน การ ตลาด	ด้าน บริหาร งาน บุคคล	ด้าน ประชา สัมพันธ์	
1. การประชุม กลุ่ม/กลุ่มย่อย	0	1 (0.3)	2 (0.6)	4 (1.1)	0	0	0	0	0	95.74
2. เพื่อนร่วมงาน	0	3 (0.8)	3 (0.8)	7 (2.0)	2 (0.6)	2 (0.6)	7 (2.0)	4 (1.1)	10 (2.8)	
3. การพูด/การ แสดงออกของหัว หน้า	3 (0.8)	3 (0.8)	9 (2.5)	9 (2.5)	3 (0.8)	5 (1.4)	3 (0.8)	2 (0.6)	6 (1.7)	
4. บันทึกจากหัว หน้าถึงคนอื่น อย่างไม่เป็นทาง การ	1 (0.3)	0	2 (0.6)	1 (0.3)	0	0	0	0	0	
5. หนังสือเวียน/ บันทึก	11 (3.1)	13 (3.6)	12 (3.4)	10 (2.8)	9 (2.5)	11 (3.1)	9 (2.5)	11 (3.1)	4 (1.1)	
6. คำสั่ง/จด หมาย	0	1 (0.3)	0	2 (0.6)	1 (0.3)	0	0	0	0	
7. เพื่อนจากต่าง ฝ่าย/กอง/สำนัก	32 (8.9)	17 (4.7)	10 (2.8)	7 (2.0)	24 (6.7)	21 (5.9)	20 (5.6)	22 (6.1)	19 (5.3)	

จากตารางที่ 25 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีลักษณะงานที่ทำด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อถือข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับความเชื่อมั่น 99.99% กล่าวคือ พนักงานธนาคารที่ทำงานด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ มีความเชื่อถือข้อมูลจากแหล่งข้อมูล เพื่อนต่างฝ่าย/กอง/สำนัก คิดเป็นร้อยละ 48.0 และจากหนังสือเวียน คิดเป็นร้อยละ 25.2

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับเหตุผลที่ได้รับทราบเรื่องราวที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน

เรื่องราวที่ทำให้ท่านไม่สบายใจในการทำงาน ท่านควรจะทำตัวอย่างไร	ตำแหน่ง			ไคสแควร์
	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าส่วน	เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก	
1. พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ฟัง	10 (2.8)	14 (3.9)	110 (30.7)	15.57
2. กลุ่มใจเก็บไปคิดเองคนเดียว	0	2 (0.6)	17 (4.7)	
3. พูดคุยให้ญาติ/พี่น้อง/แฟน ฟัง	4 (1.1)	1 (0.3)	40 (11.2)	
4. ทำใจแล้วปล่อยให้เรื่องผ่านไปโดยไม่สนใจ	5 (1.4)	8 (2.2)	50 (14.0)	
5. บริภาษกับหัวหน้าคนอื่น หรือหัวหน้าในระดับสูงกว่า	1 (0.3)	4 (1.1)	12 (3.4)	
6. เข้าพบเพื่อสอบถามและหารือกับหัวหน้าโดยตรง	4 (1.1)	10 (2.8)	40 (11.2)	
7. พยายามค้นหารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่ทราบว่าเท็จจริงแค่ไหน	0	4 (1.1)	22 (6.1)	

จากตารางที่ 26 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวที่ทำให้ไม่สบายใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก จะมีวิธีการที่ทราบเรื่องราวที่ทำให้ไม่สบายใจในการทำงานด้วยการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ฟัง คิดเป็นร้อยละ 37.4 ทำใจแล้วปล่อยให้เรื่องผ่านไปโดยไม่สนใจ คิดเป็นร้อยละ 17.6 เข้าพบเพื่อสอบถามและหารือกับหัวหน้าโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 15.1



ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบร้อยละและค่าไคสแควร์ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับเหตุผลที่ได้รับทราบเรื่องราวที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน

เรื่องราวที่ทำให้ท่านไม่สบายใจในการทำงาน ท่านควรจะทำตัวอย่างไร	ลักษณะงานที่ทำ									ไคสแควร์
	ด้านสินเชื่อ/โครงการ/บริหารสินเชื่อ	ด้านธุรการ	ด้านการเงิน/การธนาคาร	ด้านต่างประเทศ	ด้านบัญชี	ด้านนิติการ	ด้านการตลาด	ด้านบริหารงานบุคคล	ด้านประชาสัมพันธ์	
1. พุดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ฟัง	20 (5.6)	11 (3.1)	7 (2.0)	14 (3.9)	19 (5.3)	15 (4.2)	16 (4.5)	14 (3.9)	18 (5.0)	60.52
2. กลุ้มใจเก็บไปคิดเองคนเดียว	3 (0.8)	2 (0.6)	3 (0.8)	1 (0.3)	1 (0.3)	2 (0.6)	1 (0.3)	4 (1.1)	2 (0.6)	
3. พุดคุยให้ญาติ/พี่น้อง/แฟน ฟัง	3 (0.8)	4 (1.1)	4 (1.1)	10 (2.8)	4 (1.1)	3 (0.8)	7 (2.0)	4 (1.1)	6 (1.7)	
4. ทำใจแล้วปล่อยให้เรื่องผ่านไปโดยไม่สนใจ	9 (2.5)	7 (2.0)	6 (1.7)	8 (2.2)	7 (2.0)	8 (2.2)	7 (2.0)	6 (1.7)	5 (1.4)	
5. ปรึกษากับหัวหน้าคนอื่น หรือหัวหน้าในระดับสูงกว่า	2 (0.6)	2 (0.6)	3 (0.8)	2 (0.6)	1 (0.3)	1 (0.3)	1 (0.3)	3 (0.8)	2 (0.6)	
6. เข้าพบเพื่อสอบถามและหารือกับหัวหน้าโดยตรง	9 (2.5)	3 (0.8)	8 (2.2)	4 (1.1)	7 (2.0)	6 (1.7)	6 (1.7)	8 (2.2)	3 (0.8)	
7. พยายามค้นหารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่ทราบเท็จจริงแค่ไหน	1 (0.3)	9 (2.5)	7 (2.0)	1 (0.3)	0	4 (1.1)	1 (0.3)	0	3 (0.8)	

จากตารางที่ 27 พบว่า พนักงานธนาคารที่มีลักษณะงานที่ทำงาน ด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ เมื่อทราบเรื่องราวที่ทำให้ไม่ค่อยสบายใจในการทำงานจะมีความคิดเห็นต่างๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ พนักงานธนาคารที่ทำงานด้านสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการธนาคาร ด้านต่างประเทศ ด้านบัญชี ด้านนิติการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์ จะใช้วิธีพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ฟัง คิดเป็นร้อยละ 37.5 ทำใจแล้วปล่อยให้เรื่องผ่านไปโดยไม่สนใจ คิดเป็นร้อยละ 17.7 เข้าพบเพื่อสอบถามและหารือกับหัวหน้าโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 15.0

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การติดต่อสื่อสาร เพื่อการบริหารระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน	Mean	SD	F	P
1. หัวหน้าหน่วย	26	2.809	0.57	2.588	.076
2. หัวหน้าส่วน	43	3.039	0.34		
3. เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก	289	2.934	0.39		
รวม	358	2.927	0.41		

จากตารางที่ 28 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร ของพนักงานธนาคารในตำแหน่งงานหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานธนาคารในตำแหน่งหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก จะมีระดับความติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยบางครั้ง

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร ระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในขณะนี้

ลักษณะงานที่ทำ	จำนวน	Mean	SD	F	P
1. ด้านสินเชื่อโครงการ/บริหารสินเชื่อ	47	2.94	0.32	0.580	0.793
2. ด้านธุรการ	38	3.00	0.51		
3. ด้านการเงิน/การธนาคาร	38	2.87	0.47		
4. ด้านต่างประเทศ/Import/Export	40	2.97	0.49		
5. ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชีทั่วไป	39	2.95	0.30		
6. ด้านนิติการ/นิติกรรม/คดี และบังคับคดี	39	2.90	0.32		
7. ด้านการตลาด	39	2.96	0.30		
8. ด้านการบริหารงานบุคคล	39	2.94	0.43		
9. ด้านประชาสัมพันธ์/เลขานุการ	39	2.84	0.45		
<b>รวม</b>	<b>358</b>	<b>2.93</b>	<b>0.41</b>		

จากตารางที่ 29 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารของพนักงานธนาคารที่มีลักษณะงานที่ทำด้านสินเชื่อโครงการ/บริหารสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการเงิน/การธนาคาร ด้านต่างประเทศ Import/Export ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชีทั่วไป ด้านนิติการ/นิติกรรม/คดี และบังคับคดี ด้านการตลาด ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์/เลขานุการ จะมีระดับความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยบางครั้ง

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับตำแหน่งในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน	Mean	SD	F	P
1. หัวหน้าหน่วย	26	1.958	0.17	11.990	.000
2. หัวหน้าส่วน	43	2.485	0.43		
3. เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก	289	2.411	0.58		
รวม	358	2.284	0.56		

จากตารางที่ 30 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานธนาคารในตำแหน่งงาน หัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99.99% โดยพนักงานธนาคารที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหน่วย มีความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับนานๆ ครั้ง ส่วนพนักงานธนาคารที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก มีความคิดเห็นในระดับบางครั้ง

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในขณะนี้

ลักษณะงานที่ทำ	จำนวน	Mean	SD	F	P
1. ด้านสินเชื่อโครงการ/บริหารสินเชื่อ	47	2.364	0.51	1.115	0.351
2. ด้านธุรการ	38	2.432	0.65		
3. ด้านการเงิน/การธนาคาร	38	2.394	0.56		
4. ด้านต่างประเทศ/Import/Export	40	2.555	0.52		
5. ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชีทั่วไป	39	2.296	0.47		
6. ด้านนิติการ/นิติกรรม/คดี และบังคับคดี	39	2.387	0.59		
7. ด้านการตลาด	39	2.384	0.51		
8. ด้านการบริหารงานบุคคล	39	2.296	0.67		
9. ด้านประชาสัมพันธ์/เลขานุการ	39	2.447	0.53		
<b>รวม</b>	<b>358</b>	<b>2.395</b>	<b>0.56</b>		

จากตารางที่ 31 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ของพนักงานธนาคารที่ทำงานในลักษณะงานด้านสินเชื่อโครงการ/บริหารสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการเงิน/การธนาคาร ด้านต่างประเทศ Import/Export ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชีทั่วไป ด้านนิติการ/นิติกรรม/คดี และบังคับคดี ด้านการตลาด ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์/เลขานุการ จะมีระดับความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่านานๆ ครั้ง

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน	Mean	SD	F	P
1. หัวหน้าหน่วย	26	4.10	0.79	1.752	0.174
2. หัวหน้าส่วน	43	3.84	0.59		
3. เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก	289	3.99	0.57		
รวม	358	3.98	0.59		

จากตารางที่ 32 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน ของพนักงานธนาคารในตำแหน่งงานหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานธนาคารที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก มีความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน ในระดับค่าเฉลี่ยเห็นด้วย

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในระหว่างลักษณะงานที่ทำอยู่ในขณะนี้

ลักษณะงานที่ทำ	จำนวน	Mean	SD	F	P
1. ด้านสินเชื่อโครงการ/บริหารสินเชื่อ	47	3.867	0.70	2.152	0.030
2. ด้านธุรการ	38	4.032	0.49		
3. ด้านการเงิน/การธนาคาร	38	3.812	0.55		
4. ด้านต่างประเทศ/Import/Export	40	3.815	0.73		
5. ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชีทั่วไป	39	3.903	0.66		
6. ด้านนิติการ/นิติกรรม/คดี และบังคับคดี	39	4.096	0.59		
7. ด้านการตลาด	39	4.115	0.47		
8. ด้านการบริหารงานบุคคล	39	4.153	0.45		
9. ด้านประชาสัมพันธ์/เลขานุการ	39	4.089	0.50		
รวม	358	3.986	0.59		

จากตารางที่ 33 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในของพนักงานธนาคารที่ทำงานในลักษณะงานด้านสินเชื่อโครงการ/บริหารสินเชื่อ ด้านธุรการ ด้านการเงิน/การธนาคาร ด้านต่างประเทศ Import/Export ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชีทั่วไป ด้านนิติการ/นิติกรรม/คดี และบังคับคดี ด้านการตลาด ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านประชาสัมพันธ์/เลขานุการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยพนักงานธนาคารที่ทำงานด้านการตลาด และด้านการบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยสูงสุด รองลงมาเป็นพนักงานในด้านนิติการ/นิติกรรม/คดี และบังคับคดี ด้านประชาสัมพันธ์/เลขานุการ ด้านธุรการ ด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชีทั่วไป ด้านสินเชื่อโครงการ/บริหารสินเชื่อ ด้านต่างประเทศ Import/Export ด้านการเงิน/การธนาคาร



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การสื่อสารเปรียบเสมือนโลหิตที่หล่อเลี้ยงองค์การ ตลอดจนเสริมสร้างความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในองค์การ การปรับปรุงและเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์การจึงเป็นนโยบาย และกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาค่าการปฏิบัติงานของสมาชิกทั้งหลายในองค์การ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องตระหนักและเรียนรู้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์การทุกรูปแบบ เพื่อจักได้นำมาเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพในการปลูกฝัง และเสริมสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทุกๆ ฝ่าย

การศึกษาเรื่อง "ลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การ ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสื่อสารในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้นำมาปรับปรุงหรือพัฒนาประสิทธิภาพของการสื่อสาร เพื่อลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การของธนาคารออมสิน ที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และลักษณะงานต่างกัน ศึกษาวุฒิภาวะของพนักงาน ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานในองค์การ ทั้งนี้ในการศึกษามีวัตถุประสงค์ 2 ประเด็นหลัก ดังนี้คือ

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การ ระหว่างกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับบริหารขั้นต้นกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งแยกศึกษาเป็น 3 เรื่อง ได้แก่

- 1.1 เรื่องการสื่อสารเพื่อการบริหาร
- 1.2 เรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.3 เรื่องการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

2. เพื่อศึกษาถึงลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารใน 3 เรื่อง (การสื่อสารเพื่อการบริหาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน)

ตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ เลือกเฉพาะหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/กอง/สำนัก ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปี พ.ศ.2540 จำนวน 358 คน ตัวอย่างทั้งหมดได้จากการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีการออกแบบสอบ

ถาม 49 ข้อ เพื่อเก็บข้อมูลที่ต้องการเพียงครั้งเดียว (The One-Shot Case Study) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม หรือกลุ่มตัวอย่างกรอกเอง ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา เป็นเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารชั้นต้น และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ซึ่งเจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับดังกล่าว ได้อยู่ตามฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้ คือ ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการธนาคาร ฝ่ายสินเชื่อเพื่อสังคม ฝ่ายวิจัยและวางแผน ฝ่ายสงเคราะห์ชีวิต ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายกิจการสาขา1 ฝ่ายกิจการสาขา2 ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายการสลากและพันธบัตรออมสิน รวมทั้งสำนักปลัดย่อยต่างๆ อีก รวมมีเจ้าหน้าที่ประมาณ 358 คน ผลปรากฏว่า แบบสอบถามที่ส่งกลับมาครบทั้งหมด

การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการกำหนดคุณสมบัติแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับผู้บริหารชั้นต้น ได้แก่ หัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ โดยกระจายแบบสอบถามไปยังฝ่ายและสำนักต่างๆ เพื่อที่จะให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและใกล้เคียงประชากรส่วนใหญ่ หลังจากที่ได้แบบสอบถามมาแล้ว นำไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการอธิบายข้อมูลเบื้องต้น ส่วนการทดสอบสมมติฐานการวิจัยใช้การทดสอบคะแนนเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ F-test การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารทั้ง 3 เรื่อง ใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไคสแควร์ และความน่าจะเป็น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหาร มีจำนวน 35 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนย่อย

ตอนย่อยที่ 2.1 เป็นข้อมูลระดับความถี่ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารภายในฝ่ายงาน จำนวน 28 ข้อ

ตอนย่อยที่ 2.2 เป็นข้อมูลระดับความถี่ที่เกี่ยวกับวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กรอกแบบสอบถามกับหัวหน้าตามความเป็นจริง จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในมีจำนวน 6 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน 4 ข้อ

ตอนที่ 4.1 เป็นข้อมูลระดับความเห็นด้วยจากการวัดความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน 2 ข้อ

### ผลการวิจัย

#### 1. สถานภาพและภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง

กรณีศึกษาในภาพรวม (ทั้งกลุ่มผู้บริหารชั้นต้นและกลุ่มผู้ปฏิบัติการ)

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีระดับการศึกษาชั้นปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ และอยู่ในวัยของคนหนุ่มสาวที่กำลังสร้างหลักสร้างฐาน ซึ่งมีอายุอยู่ในช่วง 25 – 35 ปี เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ทำให้อายุงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า 10 ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งอยู่ในช่วง 1 – 5 ปี เป็นส่วนใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานในด้านสินเชื่อ ด้านต่างประเทศ Import/Export ด้านบัญชี บริหารงานบุคคล และด้านอื่นๆ ตามลำดับ โดยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2536 – 2540) เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้น

#### 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหาร

2.1 เจ้าหน้าที่ในระดับบริหารชั้นต้น และระดับปฏิบัติการของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและใกล้เคียงกันว่า การสื่อสารเพื่อการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้มีความเหมาะสม โดยพิจารณาเป็นรายประเด็นดังนี้

2.1.1 ประเด็นความน่าเชื่อถือในผู้ส่งข่าวสาร อยู่ในระดับเหมาะสมบางครั้ง แสดงให้เห็นว่า ต่างให้ความเชื่อถือในข่าวสารที่ออกมาจากผู้บริหาร ตลอดจนคำสั่งที่ออกมาจากฝ่าย/กอง/สำนักหรือผู้บริหาร บางครั้งซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริงใจและเชื่อถือได้ ทำให้การบริหารงานมีปัญหาอยู่บ้าง

2.1.2 ประเด็นความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับเหมาะสมบางครั้ง แสดงว่า เรื่องราวที่นำมาพูดคุยหรือแจ้งให้ทราบ มีความสดใหม่และทันต่อเหตุการณ์ คำพูดภาษา ท่าทางที่ออกมาจากผู้บริหารมีความเหมาะสมโดยคำนึงถึงสังคม วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมอื่นๆ ทำให้การสั่งงาน/ติดต่อกัน มีความถูกต้องเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่ง

2.1.3 ประเด็นความเหมาะสมของเนื้อหาสาระของข่าวสาร อยู่ในระดับเหมาะสมบางครั้ง แสดงว่า บางครั้งเนื้อหาสาระที่ออกมาน่าสนใจ เป็นเรื่องราวที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง เหมาะสม และเพียงพอ

2.1.4 ประเด็นความต่อเนื่องและสม่ำเสมออยู่ในระดับเหมาะสมบางครั้ง แสดงว่าการติดต่อสื่อสารไม่ว่าทางวาจา ลายลักษณ์อักษร หรือท่าทาง บางครั้งมีความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.1.5 ประเด็นความเหมาะสมของช่องสื่อสารอยู่ในระดับเหมาะสม แสดงว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารมีส่วนร่วม มีการใช้วิธีการติดต่อสื่อสารกันโดยผ่านสื่อต่างๆ อย่างรวดเร็วและเหมาะสมพอสมควร

2.1.6 ประเด็นความสามารถของผู้รับข่าวสารอยู่ในระดับเหมาะสมปานกลาง แสดงว่า การสื่อสารระหว่างกันคำนึงถึงความสามารถของผู้รับข่าวสาร สะดวก และง่ายต่อการทำความเข้าใจในระดับหนึ่ง ซึ่งทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น พื้นฐานความรู้ นิสัย ฯลฯ

2.1.7 ประเด็นความแจ่มชัดของข่าวสารอยู่ในระดับเหมาะสม แสดงว่า ข่าวสารที่ออกมาใช้ภาษาที่ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ สื่อความหมายได้ตรงไปตรงมา

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้แบบสอบถามในการสำรวจ พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารชั้นต้น และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นการยอมรับสมมติฐานทางการวิจัยที่ได้ตั้งเอาไว้ ในกรณีความน่าเชื่อถือในผู้ส่งข่าวสาร เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้เกิดความเชื่อถือและยอมรับในการสั่งงานและปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารย่อมเกิดความไว้วางใจกันเป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องกับผลงานที่กองทุนเพื่อการวิจัยพฤติกรรมมนุษย์ ที่เสนอไว้ว่า ความเชื่อถือที่สูงระหว่างหัวหน้าและลูกน้องโน้มเอียงที่จะทำให้เกิดการสื่อสารที่เที่ยงตรงมากขึ้น ในระหว่างพวกเขา ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์โดยรวมแล้วพบว่า เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกันในเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหาร ซึ่งพบว่าแตกต่างจากผลงานวิจัยของ แมร์กับคณะ และผลงานของ นคร ดังคะพิภพ ที่เสนอไว้ว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการสื่อสารเพื่อการบริหารมีข้อแตกต่างกัน 4 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของการสื่อสาร ความสามารถของผู้รับข่าวสาร ตลอดจนความแจ่มชัดของข่าวสารซึ่งความแตกต่างกัน ดังที่กล่าวมานี้ เป็นเพราะกรอบการอ้างอิง (Frame of reference) ต่างกันนั่นเอง และอีกนัยหนึ่ง อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ต่างให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ทำให้มีความเห็นใกล้เคียงกันเป็นส่วนใหญ่ว่า การสื่อสารเพื่อการบริหารที่เป็นอยู่ มีความเหมาะสมค่อนข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มิลลิงเยอร์ ที่เสนอไว้ว่า ในหน่วยงานขนาดใหญ่ ซึ่งผู้ร่วมงานเชื่อถือกันและกันมาก

ขึ้นเท่าใด ย่อมก่อให้เกิดการสื่อสารบ่อยครั้งและนำไปสู่ความเห็นพ้องกันมากขึ้น และมีการยอมรับกันมากขึ้นเกี่ยวกับทัศนคติของแต่ละคนด้วย

### 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.1 เจ้าหน้าที่ในระดับบริหารชั้นต้น และในระดับปฏิบัติการของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นสอดคล้องใกล้เคียงกันว่า การสื่อสารเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยพิจารณาเป็นรายประเด็น ดังนี้

3.1.1 ประเด็นในฐานะผู้บริหารอยู่ในระดับเหมาะสมปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารยังไม่ค่อยให้ความสำคัญหรือยอมรับกับทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน การพูดคุยถามไถ่ทุกข์สุขกับเจ้าหน้าที่ระดับล่าง/ปฏิบัติการ ยังเป็นไปในระดับที่ไม่สูงนัก

3.1.2 ประเด็นในฐานะผู้ร่วมงานอยู่ในระดับที่เหมาะสมปานกลาง แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับ พร้อมทั้งจะคบหาสมาคมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวกันทุกๆ คน ในระดับที่น่าพอใจ ถึงแม้บางครั้งเกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันก็สามารถควบคุมอารมณ์ได้

3.1.3 ประเด็นในฐานะเป็นส่วนหนึ่งในการเข้าร่วมกิจกรรมอยู่ในระดับนานๆ ครั้ง แสดงว่า เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับไม่ค่อยมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมกันมากเท่าใดนัก

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นการยอมรับสมมติฐานทางการวิจัยที่ได้ตั้งเอาไว้ เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีความเห็นใกล้เคียงกันว่า การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์มีอยู่ในระดับที่เหมาะสมปานกลาง แสดงว่า การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ยังอยู่ในระดับที่ปานกลาง ซึ่งจำเป็นจะต้องเพิ่มความสัมพันธ์มากยิ่งขึ้นในฐานะต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ตลอดจนความสัมพันธ์ในฐานะเป็นส่วนหนึ่ง/บุคคลหนึ่งในการเข้าร่วมกิจกรรม เนื่องจากว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นพื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร และการสื่อสารที่จะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยพื้นฐานของความสัมพันธ์อันดี ความเข้าใจและไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน ทำให้งานหรือผลผลิตเป็นไปตามความต้องการหรือจนกระทั่งเพิ่มมากขึ้น ดังผลการทดลองที่ ฮอว์ธอน (The Hawthorne Studies) ของ Elton Mayo จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีที่ว่า “มนุษย์สัมพันธ์เพิ่มผลผลิตได้” จากผลการทดลองของเขาเป็นที่รู้จัก

กันแพร่หลายในนามของ Hawthorne Effects พบว่า “มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหาร องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตในองค์กรนั้น แท้จริงเกิดจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กรซึ่งได้พัฒนาขึ้นระหว่างการทำงานก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นกันเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการที่เราเรียกว่า กลุ่มอรูปนัย (Informal Group) โดยกลุ่มได้พัฒนาโครงสร้างสังคมที่ไม่เป็นทางการขึ้น โดยการกำหนดมาตรฐาน ค่านิยมและความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในกลุ่มให้ปรับตัวเข้าหากันความสัมพันธ์ของกลุ่มมีผลกระทบต่อกำลังใจ และผลผลิตที่ได้ หาใช่เป็นเพราะสภาพแวดล้อมหรือเงินเดือนค่าจ้างในการทำงานไม่”

#### 4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

4.1 เจ้าหน้าที่ในระดับบริหารชั้นต้น และในระดับปฏิบัติการของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นใกล้เคียงกันว่า การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมในระดับสูง โดยพิจารณาในภาพรวม แสดงว่า เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับได้เล็งเห็นความสำคัญในบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในแง่ของการช่วยให้การติดต่อสื่อสารกันระหว่างกลุ่มย่อยเป็นไปด้วยดี ในแง่การให้ข่าวสารเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ในแง่การเป็นตัวกลางในการซักถามและตอบคำถามระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนในแง่การสร้างภาพพจน์ให้เกิดขึ้นกับคนในหน่วยงาน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่า เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นการยอมรับสมมติฐานทางการวิจัยที่ตั้งไว้ เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับ เห็นสอดคล้องกันว่าการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในอยู่ในระดับเหมาะสมปานกลาง แสดงว่า ต่างเห็นความสำคัญในบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในการทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่และกลุ่มต่างๆ การให้ข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ การเป็นตัวกลางระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้บริหารระดับสูง และการสร้างภาพพจน์ให้กับหน่วยงานก่อให้เกิดความภูมิใจ สอดคล้องกับอาจารย์รุ่งนภา พิตรปรีชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า การประชาสัมพันธ์มีส่วนและบทบาทอย่างยิ่งทั้งในการสร้างและรักษาภาพพจน์ เป็นการสร้างภาพหรือความประทับใจให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคลากร ซึ่งจะช่วยสร้างสำนึก ความรู้สึกภาคภูมิใจ รวมทั้งความพร้อมที่จะปฏิบัติตนและทำงานให้เป็นไปตามภาพพจน์ขององค์กรที่สร้างขึ้น

จากการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้อำนวยความสะดวกฝ่ายประชาสัมพันธ์ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ในเรื่องความภาคภูมิใจ พบว่า ระยะเวลาการทำงานมีผลต่อความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน คือ เจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาการทำงานไม่เกิน 3 ปี ซึ่งเป็นระยะเข้าใหม่ ส่วนใหญ่ความภาคภูมิใจมักเกิดจากความมั่นคงในหน่วยงาน และผลตอบแทนที่สูง เมื่อทำงานยาวนานขึ้นมีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไป ความภาคภูมิใจจะพัฒนาไปจากเดิม จากความมั่นคงในหน่วยงานและผลตอบแทนที่ดีแล้ว ไปเป็นความสำคัญในการเป็นนักพัฒนาของตนเอง ซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อกิจกรรมการลงทุนของเอกชนภายในประเทศ ส่งผลโดยรวมต่อเศรษฐกิจของชาติ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาการทำงานที่ยาวนานขึ้นจะมีความภาคภูมิใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่ทำงานเป็นระยะเวลา 10 ปี หรือมากกว่านั้นจะไม่มีปัญหาในเรื่องความภาคภูมิใจเลย เนื่องจากความเป็นนักพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอย่างเต็มตัวนั่นเอง

#### 5. ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของการสื่อสารเพื่อการบริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการบริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเรื่องของการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจึงยอมรับสมมติฐานทางการวิจัย ยกเว้นกรณีความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน แสดงว่า การดำเนินงานขององค์การที่ดีควรจะประกอบไปด้วยการสื่อสารใน 3 แนวทาง คือ การสื่อสารเพื่อการบริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน โดยสามารถใช้การสื่อสารทั้ง 3 แนวทางในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้อง ดังนั้น การบริหารกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความสัมพันธ์ที่แยกกันไม่ออก ในขณะเดียวกันก็มีผลไปถึงการประชาสัมพันธ์ภายใน ในแง่การบริหารงานที่ดีย่อมต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนอาศัยการประชาสัมพันธ์ภายในที่ดีด้วยในการมีส่วนร่วมช่วยสร้างความร่วมมือและความเข้าใจที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ หรือระหว่างกลุ่มคนต่างๆ ภายในองค์การ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้การดำเนินงานในองค์การประสบความสำเร็จสูง จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จสูงสุดขององค์การ ส่วนกรณีการสร้างความสัมพันธ์ไม่มีความสอดคล้อง หรือเกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ภายในของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อาจจะเนื่องมาจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในระดับบริหารชั้นต้นกับระดับปฏิบัติการในเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อยู่ใน

ระดับเหมาะสมปานกลางเท่านั้น ทั้งๆ ที่ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ภายในอยู่ในระดับเหมาะสมมาก แสดงให้เห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ภายใน ทั้งที่ตามความเป็นจริงในองค์การที่มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการสื่อสารทั้ง 3 ด้านอย่างสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ตลอดจนบุคคลในองค์การจะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีและเหมาะสม ทั้งความชำนาญในการสื่อสารเพื่อติดต่อ งาน/สั่งงาน ตลอดทั้งการรับคำสั่ง อย่างไรก็ตามมีองค์การอยู่ไม่น้อยที่มีลักษณะการสื่อสารที่เน้นหนักเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียว ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับแนวความคิดในการจัดองค์การที่องค์การนั้นๆ ได้ยึดเป็นแบบอย่างในภาคปฏิบัติ

6. วิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ)

กรณีในภาพรวม ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับคำสั่งหรือมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา โดยวิธีการเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง รองลงมาเป็นการสั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน และเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ปรารถนาจะให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานด้วยวิธีเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง รองลงมาเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว และใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ ในวิธีการเดินมาสั่งงานด้วยตนเองได้รับเลือกมากที่สุด เนื่องจากสามารถซักถามรายละเอียดในปัญหาหรืองานที่ได้รับมอบหมายได้ดีกว่า กรณีที่ผู้บังคับบัญชาสั่งงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่เข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลือกวิธีเข้าพบและถามหัวหน้าโดยตรงเป็นลำดับแรก รองลงมาจะถามเพื่อนร่วมงาน และศึกษาจากเอกสารหรือเรื่องเดิมที่มีอยู่เป็นลำดับที่สาม

จะเห็นได้ว่า วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้สั่งงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานตรงกัน คือ วิธีการเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง เพราะอาจจะถือเอาความสะดวกและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ทั้งยังสามารถสื่อสารกันแบบเผชิญหน้าและโต้ตอบกันได้ (Two-way Communication)

ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเคยได้รับข่าวคราว/เรื่องราวที่ทำให้ไม่สบายใจในการทำงาน ระหว่างเขากับผู้บังคับบัญชาเป็นบางครั้งบางคราว รองลงมาคือ ไม่เคยเลย ข่าวคราวที่ทำให้ไม่สบายใจมักจะมาจากเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย/กอง/สำนักเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นหนังสือเวียน/บันทึก และการพูด/การแสดงออกของหัวหน้า เป็นลำดับที่สาม เมื่อมีเรื่องที่ทำให้ไม่สบายใจระหว่างกัน ส่วนใหญ่แก้ไขปัญหานี้โดยพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไวใจได้ฟัง รองลงมาคือทำใจแล้วปล่อยให้เรื่องผ่านไปโดยไม่สนใจ และพูดคุยให้ญาติพี่น้อง/แฟนฟัง เป็นลำดับที่สาม



จะเห็นได้ว่า ข่าวสารที่ทำให้ไม่สบายใจมักมาจากเพื่อนร่วมงานเป็นลำดับแรก เพราะคำพูดของเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย/กอง/สำนักที่สนิทกันย่อมน่าเชื่อถือมากที่สุด รองลงมาเป็นหนังสือเวียน/บันทึก ก็เป็นหลักฐานที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือเช่นกัน การพูด/แสดงออกของผู้บังคับบัญชาของตนเองก็เกิดความน่าเชื่อถือมากเช่นกันเพราะผู้บังคับบัญชาแสดงออกให้เห็นประจักษ์ด้วยตาและความรู้สึกของตนเอง การแก้ปัญหาไม่สบายใจดังกล่าว ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกที่จะระบายความอัดอั้นให้เพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ฟังเป็นลำดับแรก แล้วทำใจปล่อยให้เรื่องผ่านไปโดยไม่สนใจ แต่หรือในที่สุดก็ระบายให้คนใกล้ชิด เช่น ญาติหรือแฟนฟัง โดยสรุปแล้ว วิธีการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับเกี่ยวข้องกับแหล่งข่าวสาร 3 แหล่งคือ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหนังสือเวียน บันทึก จดหมาย ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ ฉะนั้น การจะติดต่อสื่อสารหรือเปิดรับแหล่งข่าวใดเป็นลำดับแรก หรือลำดับต่อมา ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะและเนื้อหาของข่าวสารนั้นมีความเกี่ยวข้องกับตนมากน้อยเพียงไร เช่น ถ้าเป็นเรื่องใกล้ตัวหรือเกี่ยวข้องกับบุคคลเพื่อนร่วมงานน่าจะให้รายละเอียดได้ดีกว่า เป็นต้น

#### 7. วิธีการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทราบข่าวการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานจากเพื่อนร่วมงาน รองลงมาจากบอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก และจากหนังสือเวียน/คำสั่ง/จดหมาย เป็นอันดับสาม ในขณะที่ข่าวการเปลี่ยนแปลงในด้านตำแหน่งการงานและบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานได้รับจากเพื่อนร่วมงานเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นบอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก และหนังสือเวียน/คำสั่ง/จดหมาย เป็นลำดับที่สาม

จะเห็นได้ว่า แหล่งข่าวที่มีบทบาทและอิทธิพลเป็นอย่างมากในการรับฟังข่าวสารความเป็นไปต่างๆ ในหน่วยงานคือ เพื่อนร่วมงาน บอร์ดติดประกาศ หนังสือเวียน/คำสั่ง/บันทึก/จดหมาย ซึ่งเป็นสื่อลายลักษณ์อักษรกลายเป็นแหล่งข่าวรองลงไป ทำให้สามารถมองได้ว่า การรับฟังข่าวจากเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับแรก น่าจะมาจากความสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว ทำให้ข่าวที่ได้รับมามีความน่าเชื่อถือกว่า ซึ่งจริงๆ แล้ว เป็นการแสวงหาข่าวสารทางอ้อมเพราะเพื่อนร่วมงานย่อมจะต้องได้รับข่าวสารมาจากแหล่งสารทางตรงจากที่ใดที่หนึ่ง เช่น หัวหน้า บอร์ดติดประกาศ ฯลฯ ส่วนที่เป็นลายลักษณ์อักษรจึงกลายเป็นแหล่งที่สองรองจากเพื่อนร่วมงานในฐานะที่เป็นหนังสือที่มีหลักฐานเชื่อถือได้ แต่ไม่มีปฏิกริยาตอบสนอง/โต้ตอบแบบเพื่อนร่วมงาน

## สรุปผลการวิจัย

จากลักษณะการสื่อสารในการทำงานของเจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับ ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ สามารถสรุปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 ข้อ คือ

1. ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ระหว่างกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ มีความแตกต่างกันในการสื่อสารทั้ง 3 ด้าน คือ

### 1.1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหาร

เมื่อวิเคราะห์โดยรวมแล้ว พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ มีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหารแตกต่างกัน เป็นการยอมรับสมมติฐานมีข้อแตกต่างกัน 4 ประเด็น คือ ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของการสื่อสาร ความสามารถของผู้รับข่าวสาร ความแจ่มชัดของข่าวสาร ซึ่งความแตกต่างดังที่กล่าวมานี้ อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ต่างให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ย่อมก่อให้เกิดการสื่อสารบ่อยครั้ง และนำไปสู่การยอมรับกันมากขึ้นเกี่ยวกับทัศนคติของแต่ละคนด้วย โดยมีวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จะเห็นได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาปรารถนาให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงาน คือ วิธีการเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง เพราะเป็นการเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเกิดการสื่อสารแบบสองทาง ทั้งยังสามารถสื่อสารกับแบบเผชิญหน้าและโต้ตอบกันได้ อีกทั้งมีการสื่อสารแบบเป็นทางการ โดยจะออกมาในรูปของลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือเวียน /คำสั่ง ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งวิธีการติดต่อสื่อสารประเภทนี้จะไม่มีการตอบสนอง เพราะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว อาจทำให้ผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจต่อข้อมูลที่ส่งให้

### 1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า เจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้น และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แตกต่างกัน เป็นการยอมรับสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีความเห็นใกล้เคียงกันว่า การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้น กับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในการติดต่อสื่อสารยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจำเป็นต้องเพิ่มความสัมพันธ์มากยิ่งขึ้นในฐานะต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ที่ีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

### 1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าเจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน แตกต่างกันเป็นการยอมรับสมมติฐาน และเจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ระดับ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในบทบาทของการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน ในแง่ของการช่วยให้การติดต่อสื่อสารกันระหว่างกลุ่มย่อยเป็นไปได้ด้วยดี ในแง่การให้ข่าวสารเพื่อช่วยในการตัดสินใจ เป็นตัวกลางในการซักถามและตอบคำถามระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนในแง่การสร้างภาพพจน์ให้เกิดขึ้นกับคนในหน่วยงาน รวมทั้งความพร้อมที่จะปฏิบัติตนและทำงานให้เป็นไปตามภาพพจน์ขององค์การที่สร้างขึ้น แหล่งข่าวที่มีบทบาทและมีอิทธิพลอย่างมากในการรับฟังข่าวสารความเป็นไปต่างๆ ในหน่วยงาน คือ เพื่อนร่วมงานเป็นสื่ออันดับแรก บอร์ดติดประกาศ หนังสือเวียนเป็นสื่อลายลักษณ์อักษรเป็นแหล่งข่าวรอง

2. การสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อันประกอบไปด้วย การสื่อสารเพื่อการบริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันและจะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องประสานทั้ง 3 ด้าน ดังนี้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของการสื่อสารเพื่อการบริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการบริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน จึงยอมรับสมมติฐานทางการวิจัย โดยสามารถใช้การสื่อสารทั้ง 3 แนวทางในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้อง ดังนั้นการสื่อสารเพื่อการบริหารกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความสัมพันธ์ที่แยกกันไม่ออก ในขณะที่เดียวกันก็มีผลไปถึงการประชาสัมพันธ์ภายใน ในแง่ของการบริหารงานที่ดีย่อมต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีตลอดจนอาศัยการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในมีส่วนช่วยสร้างความร่วมมือและความเข้าใจที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ หรือระหว่างกลุ่มคนต่างๆ ในองค์การ

## ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพของพฤติกรรมและการสื่อสารภายในองค์การ

1.1 รูปแบบการสื่อสารประสานงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ควรใช้ทั้ง 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal - Communication) โดยการพูดคุยกันโดยตรงตัวต่อตัว แบบเผชิญหน้า (Face to Face) อย่างเปิดเผยและจริงใจ

1.1.2 การสื่อสารกลุ่มย่อย (Group Communication) โดยการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นกลุ่มรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน ซึ่งอาจออกมาในรูปของ

1.1.2.1 การทำงานเป็นทีม โดยการ

ก. แบ่งหน้าที่และระบบการทำงานอย่างชัดเจน

ข. มีการกระจายงานให้ทั่วถึง

ค. ร่วมกันรับผิดชอบ

1.1.2.2 การส่งเสริมกิจกรรมร่วมต่างๆ เพื่อระดมพลังความคิดและความร่วมมือร่วมใจในการปรับปรุงคุณภาพของงานและผลผลิต

ทั้งนี้ การสื่อสารของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มจะต้องเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ การให้ความสนับสนุน การมีส่วนร่วม ความเปิดเผยและยอมรับซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้สึกร่วมที่จะเห็นผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายอันดับแรก

1.2 ทิศทางการสื่อสารในองค์การที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานและมีประสิทธิภาพมากที่สุดทั้งในด้านผลของงานและการสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน คือ การสื่อสาร 2 ทาง (Two - way Communication)

ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดังนี้

1.2.1 เน้นนโยบายเปิดประตู (Open-door Policy) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติในเรื่องต่างๆ อย่างเปิดเผยและเสรี โดยผู้บังคับบัญชารับฟังและเต็มใจที่จะนำข้อเสนอแนะไปพิจารณาอย่างจริงจังและจริงใจ

1.2.2 ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ซึ่งจะเกิดประโยชน์คือ

1.2.2.1 ผู้บังคับบัญชาได้ทราบว่าคุณได้บังคับบัญชามีความเข้าใจและยอมรับการสื่อสารของเขาเพียงใด

1.2.2.2 ผู้บังคับบัญชาจะได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเขาเองและต่อองค์การ

1.2.2.3 ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความชื่นชมและให้ความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา เพราะเห็นว่าผู้บังคับบัญชายอมรับความสำคัญของตัวเขาและความคิดเห็นของเขา

1.2.2.4 เป็นการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่มีค่าต่อตัวเขาเองและต่อองค์การออกมา

1.2.2.5 เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาารู้สึกว่าตนเองมีค่าต่อองค์การหรือหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่แล้วก็จะพยายามนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

1.2.2.6 ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสได้สลายความกดดันหรือคับข้องใจที่มีอยู่

### 1.3 วิธีการติดต่อสื่อสาร

โดยปกติการสื่อสารในองค์การจะเกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อสาร 2 รูปแบบ คือ

1.3.1 การสื่อสารโดยวิธีนี้จะช่วยให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว และสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน แต่ความสามารถที่จะมีเครื่องมือสื่อสารเทคโนโลยีได้มากน้อยแค่ไหน ก็ขึ้นอยู่กับกำลังงบประมาณและลักษณะหน้าที่ในองค์กรนั้นๆ ด้วย อย่างไรก็ตามสำหรับหน่วยงานโดยทั่วๆ ไปนั้นควรจะมีเครื่องสื่อสารทางเทคโนโลยีคือ โทรศัพท์ โทรพิมพ์ คอมพิวเตอร์ เครื่องขยายเสียง ระบบอินเตอร์คอม เครื่องถ่ายเอกสาร และเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ เพื่อช่วยในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การสัมมนา ฝึกอบรม และแสดงผลงานในที่ประชุม

1.3.2 การสื่อสารโดยการพูดและการเขียน (Software) การสื่อสารลักษณะนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะในด้านการสื่อสารของบุคคลในการพูด การฟัง และการเขียน

1.3.2.1 การสื่อสารโดยใช้วาจา (Oral Methods) ที่นิยมนำมาใช้ในองค์การมากที่สุดคือ การออกคำสั่ง การสัมภาษณ์ การประชุม การเสนอรายงานต่อกลุ่ม การพูดจากโทรศัพท์ การอภิปรายปัญหา และการสนทนาทั่วไป

1.3.2.2 การสื่อสารโดยการเขียน (Written Methods) นับเป็นลักษณะหนึ่งของการสื่อสารที่เป็นทางการ เพราะปรากฏให้เห็นเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารโดยการ

เขียนจะออกมาในรูปของหนังสือเวียน บันทึกได้ตอบจดหมาย รายงานการประชุม รายงานประจำปี จุลสาร หนังสือ คู่มือ รายงานผลความก้าวหน้า เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของการสั่งงานควรใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษรควบคู่กันไป เพราะ

1. การสั่งงานด้วยวาจาจะทำให้หัวหน้าและลูกน้องมีความเข้าใจชัดเจนถูกต้องตรงกันในสิ่งที่จะทำ หรืออีกนัยหนึ่งมีความชัดเจนถูกต้องของสาร

2. การสั่งงานโดยใช้ลายลักษณ์อักษร หรือโดยบันทึกจะทำให้เกิดความถูกต้อง มีหลักฐานชัดเจน เป็นขั้นตอนตามระเบียบของหน่วยงาน สามารถนำมาอ้างอิงได้ในภายหลัง

1.4 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมฝึกอบรมและสัมมนาดังนี้คือ มีนโยบายให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเข้าร่วมสัมมนา หรือฝึกอบรมร่วมกัน เพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารและได้มีความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญของการสื่อสารอันจะเอื้ออำนวยให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5.1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ควรปฏิบัติดังนี้

1.5.1.1 หัวหน้าควรให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับลูกน้อง

1.5.1.2 ควรทักทายถามทุกข์สุขกันบ้างทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

1.5.1.3 มีการพบปะสังสรรค์กันบ้างเป็นครั้งคราวทั้งในและนอกเวลาทำงาน รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ เช่น การเล่นกีฬา การร่วมทัศนศึกษา/ทัศนจร เป็นต้น

1.5.1.4 พยายามเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน

1.5.1.5 หัวหน้าพยายามทำตัวเสมือนเพื่อนร่วมงานมากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง

1.5.2 คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากให้เป็น คือ

1.5.2.1 มีความยุติธรรม

1.5.2.2 เอื้อเฟื้อเกื้อกูลและมีน้ำใจต่อลูกน้อง

1.5.2.3 จริงใจให้เกียรติ พยายามเข้าใจและเห็นใจลูกน้อง

1.5.2.4 วางตัวน่านับถือ เสมอต้นเสมอปลาย

1.5.2.5 มีความสามารถในการทำงาน

1.5.2.6 มีความรับผิดชอบพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.5.2.7 แนะนำ พัฒนาและสอนงานลูกน้อง

1.5.2.8 ไม่ควรใช้อำนาจแต่อย่างเดียว

1.5.2.9 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

1.5.2.10 คอยบอกกล่าวข่าวสารหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ หรือมีผล

ต่อความก้าวหน้าของลูกน้อง

## 2. ด้านการวิจัย

2.1 ควรจะมีการวิจัยในเรื่องเดียวกันนี้ โดยศึกษากลุ่มเจ้าหน้าที่ในระดับที่แตกต่างกันมาก ๆ หรืออยู่ในระดับห่างกัน 2 – 3 ระดับขึ้นไป เช่น ศึกษาในระดับผู้อำนวยการฝ่าย/กอง/สำนัก กับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการชั้นต้น ทำให้ทราบถึงช่วง/ระยะในการติดต่อสื่อสารถึงกัน ช่องทางในการติดต่อ ตลอดจนปัญหาช่องว่างในการสื่อสารเนื่องจากมีระยะห่าง สิ่งเหล่านี้ย่อมจะทำให้ผลวิจัยที่ได้มีความหลากหลาย ครอบคลุม และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2.2 ควรจะมีการวัดภาพพจน์บุคคลภายนอกองค์กร ที่มีต่อองค์การธนาคาร ออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยใช้การวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพพจน์ในด้านต่างๆ เช่น บทบาทในการมีส่วนช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม บทบาทในการแก้ไขปัญหาทางด้านเงินทุนและกิจการอุตสาหกรรมในระดับต่างๆ เป็นต้น ผลจากการวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นดังกล่าว ล้วนสะท้อนให้เห็นภาพพจน์ในด้านต่างๆ ของธนาคารในสายตาคนภายนอก ซึ่งอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับภาพพจน์ที่ธนาคารสร้างขึ้นหรือต้องการให้เป็น ดังนั้น หากภาพพจน์ที่สร้างขึ้นกับภาพพจน์ในสายตาคนภายนอกตรงกัน ย่อมเป็นสิ่งที่ดีที่จะทำให้ธนาคารรักษาภาพพจน์นี้ให้คงอยู่ตลอดไป หากภาพพจน์ที่ธนาคารสร้างขึ้นกับภาพพจน์ในสายตาคนภายนอกต่างกัน ย่อมเป็นสิ่งที่ดีอีก เช่นกันที่จะทำให้ธนาคารตระหนักถึงบทบาทในการสร้างภาพพจน์ด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น อันจะส่งผลต่อภาพพจน์ของธนาคารในระยะยาวและถาวรต่อไป

2.3 ควรจะได้มีการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การในสถาบันการเงินทั่วไป และสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา สถาบันการเงินทั่วไป เช่น ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ต่างๆ และอื่นๆ ซึ่งสถาบันเหล่านี้เป็นสถาบันการเงินที่ตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการทำกำไรจากการดำเนินงานให้มากที่สุด ต่างจากสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และอื่นๆ ซึ่งสถาบันเหล่านี้ตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้ฝากเงินและกู้เงินเพื่อนำเงินไปพัฒนาในด้านส่งเสริมเกษตรกรรม และอุตสาหกรรมขนาดย่อม นั้นๆ โดยไม่หวังผลกำไรจากการดำเนินงาน โดยในชั้นแรกควรสำรวจสถาบันการเงินแต่ละประเภทว่ามีที่ใดบ้าง จัดอยู่ในประเภทใด มีสำนักงานใหญ่และสาขามากน้อยเพียงใด ในชั้นต่อมาก็ดูว่าสนใจศึกษาการสื่อสารในแง่มุมใดบ้างอาจจะ

เป็นแง่มุมที่เคยมีผู้อื่นทำมาแล้ว แต่ต้องการที่จะประยุกต์ใช้หรือเป็นแง่มุมใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำวิจัยมาก่อน เมื่อทราบแง่มุมที่ต้องการศึกษาแล้วควรจะนำมาประกอบการตัดสินใจในด้านงบประมาณด้วยว่าคุณค่าที่ได้รับสอดคล้องกับงบประมาณที่ใช้มากน้อยแค่ไหน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และประโยชน์ในใช้สอยสูงสุด

2.4 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบการสื่อสารในด้านต่างๆ ตลอดจนเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในสถาบันการเงินทั้ง 2 ประเภทตามข้อ 2.3 เป็นการเปรียบเทียบเพื่อที่จะหาพฤติกรรมสื่อสารในด้านต่างๆ ที่แท้จริง และสามารถนำผลมาใช้อ้างอิงได้ เนื่องจากปัจจุบันมีสถาบันการเงินทั่วไป และสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้บทบาทของการติดต่อสื่อสารในสถาบันดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นตามแง่มุมต่างๆ ที่แตกแขนงออกไป

2.5 ควรจะมีการวิจัยถึงตัวแปรอื่น เช่น พฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน ฯลฯ ที่อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลของการสื่อสารภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเพื่อการบริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

กรีซ สืบสนธิ. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ขวัญเรือน กิติวัฒน์. พฤติกรรมการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2531.

จินตนา บุญงบการ. การบริหารงานสำนักงาน (Office Administrative). กรุงเทพฯ : สโมสรนักขาย, 2538.

ไชยยศ เรืองสุวรรณ. การประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เรืองแก้วการพิมพ์, 2522.

ธงชัย เกื้อกมลวงศ์. การจัดการองค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บพิธ จำกัด, 2514.

บุญชม ศรีสะอาด. วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2532

ปรมะ สตะเวทิน. หลักและทฤษฎีการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2529.

ประจวบ อินอืด. เขาประชาสัมพันธ์กันอย่างไร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มณฑนาสถาปัตยกรรม, 2532.

วิชัย สุวรรณบรรณ. ซี.พี.ธุรกิจไร้พรมแดน. กรุงเทพฯ : บริษัทฐานเศรษฐกิจ จำกัด, 2536.

วุฒิชัย จำนง. แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมขององค์การ. กรุงเทพฯ : เจริญรัตน์ การพิมพ์, 2520.

สมควร กวียะ. การสื่อสารมวลชน บทบาทหน้าที่ต่อชีวิตและความรับผิดชอบต่อสังคม. สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, คณะวารสารศาสตร์และการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

สมยศ นาวิการ. การติดต่อสื่อสารขององค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535.

สมิต สัจฉกร. การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2527.

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์. การสื่อสารข้อความเพื่อการบริหาร. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด คุณพินอักษรกิจ, 2525.

เสนาะ ดิยาวาร์. การสื่อสารในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.

#### หนังสือแปล

เจมส์ แชมป์. คัมภีร์การบริหารริเอ็นจิเนียริง. แปลจาก Reengineering Management โดย วิฑูรย์ สิมะโชคดี. กรุงเทพฯ : คู่แข่งบุ๊คส์, 2538.

โรมัส เจ. ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน จูเนียร์. ค้นหาความเป็นเลิศ. แปลจาก In Search Of Excellence โดยศิริระ ใภษาศพงษ์. กรุงเทพฯ : บริษัทคู่แข่ง, 2539.

แอนโทนี่ ดาวส์. องค์การและความอยู่รอด. โดยเชาว์ ไพโรพินโรจน์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2524.

#### วารสาร

ยุทธวัฒน์ ภัทรานุกัทร. "การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร" นักบริหาร 7. มกราคม-มีนาคม 2530 11 - 18.

#### วิทยานิพนธ์

เก็จวลี จิตวัฒน์วิไล. "รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสายก. และสายข. ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.

ทิชาพร เลิศสมบุญ. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

สามารถ คำหอม. "การสื่อสารเพื่อการบริหาร กรณีความคิดเห็นของข้าราชการระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของกองการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์ มหามบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531.

เอี่ยมพร ลือกิตติศัพท์. "การศึกษาการวางแผนและการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ของธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ : ศึกษาเฉพาะกรณีเครือเจริญโภคภัณฑ์." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชานิเทศศาสตร์ธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2537.

#### ภาษาอังกฤษ

##### Books

Cater V. Good. Dictionary of Education. New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1973.

Charles E. Redfield. A Guide to Administrative Communication. Chicago : The University of Chicago Press, 1953.

Dale S. Beach. The Management of People at Work. New York : The Macmillan, 1967.

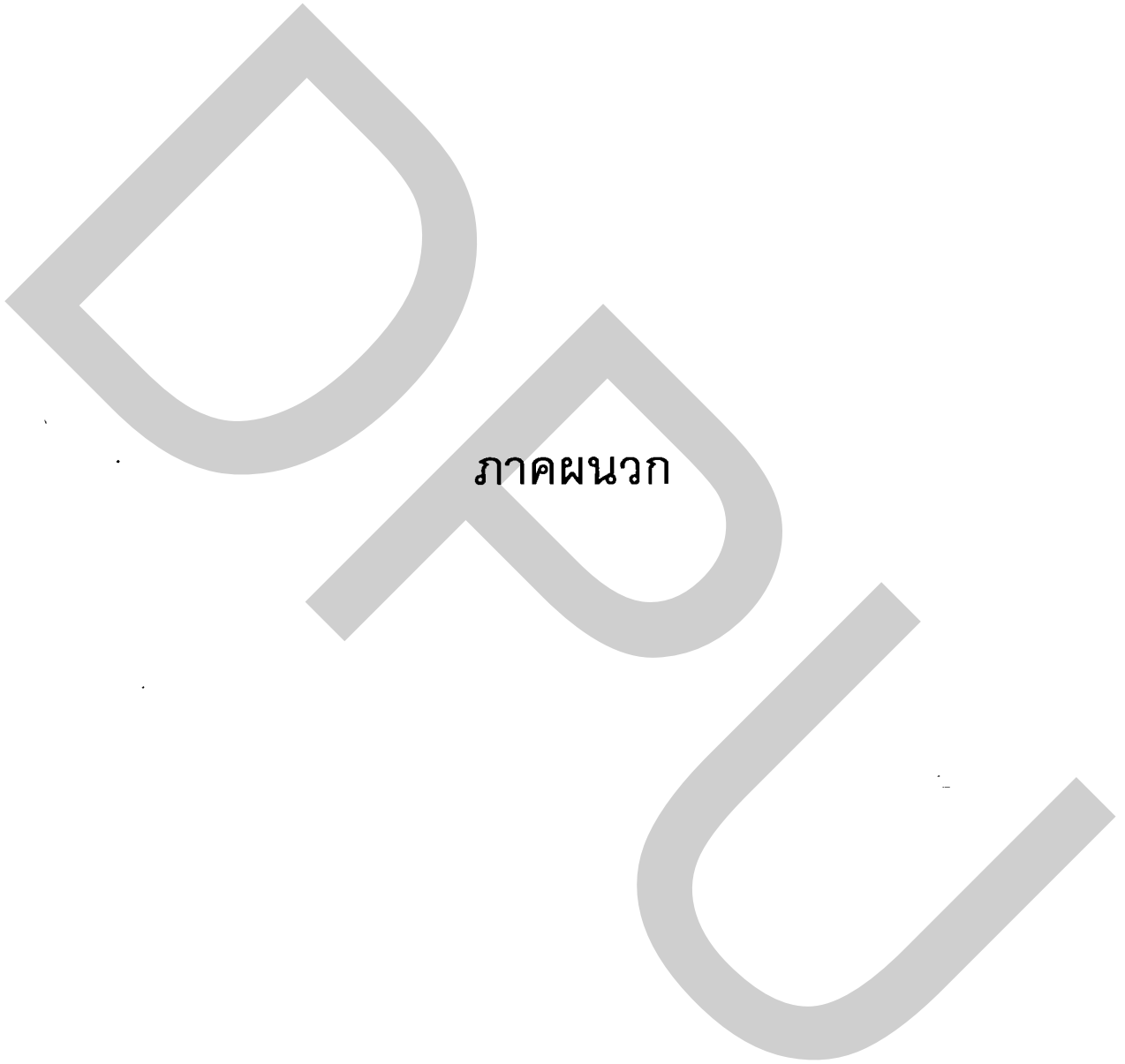
James L. Gibson and others. *Structure, Processes, Behavior, Texas* : Business Publications Inc., 1978.

John E. Marston. *Modern Public Relation*. New York: Modraw-Hill Book Comrang, 1979, p.3

Richard C. Huseman. *Readings in Interpersonal and Organizational Communication*. Boston :Holbrock Press, Inc., 1969.

Scott M. Cutlip and Allen H. Center, *Effective Public Relations*. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Perntice-Hall Inc., 1998, p.4

William G. Scott. *Organization Theory*. Homewood, 1967.



ภาคผนวก

เรื่อง ขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม

เรียน เจ้าหน้าที่ธนาคารออมสิน (สำนักงานใหญ่) ทุกท่าน

เนื่องด้วย ข้าพเจ้าได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ศึกษาลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาภาคมหาดบัณฑิตตามหลักสูตรของคณะนิเทศศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ทางการศึกษาแล้ว ยังอาจเป็นประโยชน์ในการใช้ ประกอบการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และท่านก็เป็นบุคคลหนึ่งที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขของกรณีศึกษาดังกล่าว ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ในการสละเวลาอันมีค่าส่วนหนึ่ง กรอกแบบสอบถามที่แนบมานี้ด้วย โดยตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน เนื่องจากทุกข้อล้วนมีคุณค่าต่อการนำไปวิเคราะห์ผล คำตอบของท่านไม่มีถูกหรือผิด เพราะเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนบุคคล

จึงหวังว่าท่านคงจะให้ข้อมูลด้วยความถูกต้องและจริงใจ ในขณะเดียวกันข้าพเจ้าขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านได้ให้ในครั้งนี้จะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ด้วยความเคารพต่อเกียรติภูมิและความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงยิ่งตลอดไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่าน ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาว อัยยา สอนแก้ว)

ผู้วิจัย

## แบบสอบถาม

เรื่อง ศึกษาลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การของ ธนาคาร  
ออมสิน สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มี 4 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคล

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

ความหมายของคำที่ใช้ในแบบสอบถาม

ข่าวสาร หมายถึง ข่าว ข้อเท็จจริง การวิจารณ์ คำสั่ง คำขอร้อง ความคิด  
เห็น ความต้องการ การตัดสินใจ ฯลฯ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของวาจา ลายลักษณ์อักษร หรือใช้  
สัญลักษณ์อื่นๆ

หัวหน้า หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือท่านขึ้นไป 1 ระดับชั้น หรือผู้บังคับ  
บัญชาที่ต้องติดต่อใกล้ชิดตามสายงาน

หน่วยงานฝ่าย หมายถึง สถานที่ที่ท่านทำงานอยู่ในขณะนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้กรอกแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงบนหน้าข้อความที่เป็นจริงและเติมข้อความ  
ความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี

2. 25 - 35 ปี

3. 36 - 45 ปี

3. 46 - 55 ปี

4. 56 - 60 ปี

## 3. วุฒิการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี
3. ปริญญาโท  4. ปริญญาเอก

## 4. ท่านทำงานที่ฝ่ายนี้มาแล้วเป็นเวลา

1. ต่ำกว่า 1 ปี  2. 1 - 5 ปี
3. 6 - 10 ปี  4. 11 - 15 ปี
5. 16 - 20 ปี  6. 21 - 25 ปี
7. มากกว่า 25 ปีขึ้นไป

## 5. ปัจจุบันท่านอยู่ในตำแหน่ง

1. หัวหน้าหน่วย  2. หัวหน้าส่วน
3. เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย/สำนัก

## 6. ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้เป็นงานเกี่ยวกับ

1. ด้านสินเชื่อโครงการ/บริหารสินเชื่อ
2. ด้านธุรการ
3. งานด้านการเงิน/การธนาคาร
4. งานด้านต่างประเทศ/ Import/ Export
5. งานด้านบัญชี/บัญชีลูกหนี้/บัญชีทั่วไป
6. งานด้านนิติการ/นิติกรรม/คดีและบังคับคดี
7. งานด้านการตลาด
8. งานด้านการบริหารงานบุคคล
9. งานด้านประชาสัมพันธ์/เลขานุการ

## 7. ในระยะ 4-5 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน (ปี 2536 - 2540) ท่านเคยได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือไม่

1. ไม่เคยเลย  2. เคยได้ 1 ครั้ง
3. เคยได้ 2 ครั้ง  4. เคยได้ 3 ครั้งขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารภายในฝ่ายงานของท่าน โดยสามารถจำแนกระดับความคิดเห็นของท่านได้เป็น 5 ระดับ ได้แก่

- 1 เท่ากับ ไม่เคยเกิดขึ้นเลย  
 2 เท่ากับ นานๆ ครั้ง  
 3 เท่ากับ เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง  
 4 เท่ากับ เกิดขึ้นบ่อยๆ  
 5 เท่ากับ เกิดขึ้นทุกครั้ง หรือเสมอๆ

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อยๆ	ทุกครั้ง
		1	2	3	4	5
1	เนื้อหาของข่าวที่ออกมาในฝ่ายของท่านได้รับการกลั่นกรองเฉพาะเรื่องที่เป็นจริงๆ					
2	ในเนื้อหาของข่าวมักจะเป็นข่าวที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน/ฝ่ายงานของท่านโดยตรงเสมอไป					
3	ผู้ที่ทำการถ่ายทอดข่าวสาร ส่วนใหญ่เป็นระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นไป					
4	ท่านได้รับข่าวสารจากนอกภาคเกี่ยวกับฝ่ายของท่านในเรื่องการบริหารงานภายในฝ่าย					
5	สื่อที่ใช้ส่วนมากเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านหนังสือเวียน/คำสั่ง/ประกาศติดบอร์ด ฯลฯ					
6	สื่อที่ใช้ส่วนมากออกมาทางวาจา เช่น พูดคุยตัวต่อตัว/ คำสั่งผ่านหัวหน้างาน/ โทรศัพท์/ ประชุม ฯลฯ					
7	ท่านเคยได้เป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารไปยังเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					



ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เคยเลย 1	นาน ๆ ครั้ง 2	บางครั้ง 3	บ่อย ๆ 4	ทุกครั้ง 5
8	หลังการประชุมของระดับผู้บริหาร ได้มีการถ่ายทอดผลการประชุม โดยการพูดคุยและแสดงออกของหัวหน้าระดับต่างๆ ในฝ่ายร่วมกัน					
9	เรื่องราวต่างๆ ที่นำมาพูดคุยหรือแจ้งให้ท่านทราบ มีความสดใหม่ และทันต่อเหตุการณ์					
10	หัวหน้าสั่งงานที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
11	ข่าวสารในเรื่องต่างๆ ตลอดจนคำสั่งที่ออกมาในฝ่ายตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริงใจและเชื่อถือได้					
12	การใช้คำพูด ภาษา และท่าทางของหัวหน้างานในการติดต่อเรื่องงาน/สั่งงาน มีความชัดเจนถูกต้องและเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่งของท่าน					
13	ข่าวสารที่ได้รับในแต่ละเรื่องจะถูกพิจารณาอย่างระมัดระวังว่า จะใช้วิธีการส่งข่าวสารนั้นด้วยวิธีการใด เพื่อที่จะให้ได้ผลดีที่สุด					
14	เนื้อหาสาระของข่าวสารในฝ่ายได้รับการคัดเลือกเรื่องราวให้ตรงกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ควรรับรู้เท่านั้น					
15	เนื้อหาสาระของข่าวสารที่แจ้งต่อผู้ร่วมงานและท่านเป็นที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
16	เนื้อหาสาระของข่าวสารที่ออกในฝ่ายมีการกรองข้อมูลเป็นอย่างดี ถูกต้องเหมาะสมและเพียงพอ					

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เคยเลย 1	นาน ๆ ครั้ง 2	บางครั้ง 3	บ่อย ๆ 4	ทุกครั้ง 5
17	หัวหน้ามักลวิธีในการกระตุ้น หรือ เตือนความจำเป็นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายกับท่านเป็นระยะๆ					
18	หัวหน้ากำหนดให้มีการรายงาน ความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหว ในการปฏิบัติงานของท่านเป็นระยะๆ					
19	การใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน และท่าทางของหัวหน้าที่ใช้กับท่าน และผู้ร่วมงาน มีความเสมอต้นเสมอปลาย					
20	หัวหน้าเปิดโอกาสให้ท่านและผู้ร่วมงาน ได้วิพากษ์วิจารณ์ ตลอดจน แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระทั้ง ทางวาจา และลายลักษณ์อักษร					
21	ข่าวสารเรื่องสำคัญๆ หัวหน้าจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารหลายวิธีพร้อมๆ กัน เช่น โทรศัพท์ภายใน, ประชุมกลุ่มย่อย, บันทึกภายใน ฯลฯ					
22	ฝ่าย/หน่วยงาน/ส่วนของท่าน จัดการประชุมเป็นประจำในเรื่องที่เกี่ยวกับงานมากกว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน					
23	การติดต่อสื่อสารกันในฝ่ายมักเกิดความเข้าใจผิดบ่อยครั้ง เนื่องมาจากประสิทธิภาพในการตีความต่างกัน					
24	หัวหน้าพยายามสนใจ และกระตุ้น ท่านตลอดจนเพื่อนร่วมงานให้มีความพร้อมก่อนที่จะรับข่าวสารในเรื่องนั้นๆ					

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย ๆ	ทุกครั้ง
		1	2	3	4	5
25	กรณีที่มีผู้ร่วมงานมีจำนวนมาก หัวหน้าได้สังเกตเห็นความสำคัญในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในฝ่าย โดยจัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ ตลอดจนสถานที่อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลดีในการติดต่อประสานงานกัน					
26	การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด มีความตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย ไม่กำกวมสับสนใหญ่มีผลต่อการกระทำ					
27	การติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการใช้ภาษาที่ดี กระชับรัดกุม เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา ไม่ตกล้น					
28	เมื่อท่านและผู้ร่วมงานต่างตีความและเข้าใจไม่ตรงกัน หัวหน้าพยายามอธิบาย หรือสื่อความหมายเพิ่มเติมให้เข้าใจตรงกัน					

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้และพิจารณาว่า ข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้า ตามความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจัดอันดับด้วยการเติมหมายเลขบนหน้าวิธีการที่ท่านใช้ อันดับ 1 = บ่อยที่สุด, อันดับ 2 = บ่อยรองลงมา, อันดับ 3 = บ่อยเป็นอันดับ 3

29. ปกติแล้ว หัวหน้าใช้วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ กับท่าน โดยใช้วิธีการใดบ้าง

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ใช้โทรศัพท์ภายใน       | <input type="checkbox"/> 2. เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว          |
| <input type="checkbox"/> 3. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง | <input type="checkbox"/> 4. ใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ           |
| <input type="checkbox"/> 5. เรียกประชุม            | <input type="checkbox"/> 6. สั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน           |
| <input type="checkbox"/> 7. ใช้บันทึกส่วนตัว       | <input type="checkbox"/> 8. ทางเป็นหนังสือผ่านมาตามลำดับสายงาน |

30. จากข้อ 29 ตามความเห็นของท่าน ท่านปรารถนาจะให้หัวหน้าติดต่อหรือสั่งงานกับท่านด้วยวิธีใดมากที่สุด (เลือกเพียง 1 คำตอบ)

วิธีติดต่อหรือสั่งงานที่ปรารถนาที่สุดคือ .....

เพราะว่า.....

31. กรณีหัวหน้าสั่งงานไม่ค่อยชัดเจนและท่านไม่เข้าใจ ท่านจะทำประการใดดังต่อไปนี้

- 1. โทรศัพท์ถามหัวหน้าโดยตรง
- 2. ศึกษาจากเรื่องเดิม หรือเอกสารที่มีอยู่
- 3. ถามเพื่อนร่วมงาน
- 4. ให้เพื่อนร่วมงานถามหัวหน้า
- 5. ทำงานที่หัวหน้าสั่งทั้งที่ไม่เข้าใจ
- 6. เข้าพบและถามหัวหน้าโดยตรง
- 7. ใช้บันทึกถามหัวหน้า
- 8. ยังไม่ทำงานจนกว่าหัวหน้าจะชี้แจงหรือสอบถามท่านอีกครั้ง

32. ท่านเคยได้รับรู้เรื่องราวที่จะทำให้อึดอัด/ไม่สบายใจในการทำงานระหว่างท่านกับหัวหน้าหรือไม่ (เฉพาะข้อนี้เลือกคำตอบโดย/เพียงข้อเดียว)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. นานๆ ครั้ง                  | <input type="checkbox"/> 2. บางครั้งบางครั้ง |
| <input type="checkbox"/> 3. ไม่เคยเลย (ข้ามไปตอบข้อ 35) | <input type="checkbox"/> 4. เป็นประจำ        |
| <input type="checkbox"/> 5. เดือนละครั้ง                | <input type="checkbox"/> 6. 3 เดือนครั้ง     |
| <input type="checkbox"/> 7. 6 เดือนครั้ง                |  |

33. จากข้อ 32 ชาวคราวที่ท่านได้รับมักมาจากแหล่งข่าวแหล่งใดบ้าง (ให้จัดลำดับ 1, 2, 3)

- 1. การประชุมกลุ่ม/กลุ่มย่อย
- 2. เพื่อนร่วมงาน
- 3. การพูด/การแสดงออกของหัวหน้า
- 4. บันทึกจากหัวหน้าถึงคนอื่นอย่างไม่เป็นทางการ
- 5. หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย
- 6. คำสั่ง/จดหมาย
- 7. เพื่อนต่างฝ่าย/กอง/สำนัก

34. จากข้อ 33 ท่านมักจะเลือกชื่อเรื่องราวดังกล่าวจากแหล่งข้อมูลใดมากที่สุด (เลือกเพียง 1 คำตอบเท่านั้น)  
แหล่งข้อมูลที่ท่านเชื่อถือมากที่สุด คือ .....  
เพราะว่า .....

35. หากท่านได้รับเรื่องราวที่ทำให้ท่านไม่ค่อยสบายใจในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับท่านในความคิดของท่าน ท่านควรจะทำตัวอย่างไร ให้จัดอันดับดังนี้ (อันดับ 1 = ใช้เป็นอันดับแรก, อันดับ 2 = ใช้เป็นอันดับ 2, อันดับ 3 = ใช้เป็นอันดับ 3)

- 1. พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ฟัง
- 2. กลุ้มใจเก็บไปคิดเองคนเดียว
- 3. พูดคุยให้ญาติพี่น้อง/แฟน ฟัง
- 4. ทำใจแล้วปล่อยให้เรื่องผ่านไปโดยไม่สนใจ
- 5. ปรึกษากับหัวหน้าคนอื่น หรือหัวหน้าในระดับสูงกว่า
- 6. เข้าพบเพื่อสอบถามและหารือกับหัวหน้าโดยตรง
- 7. พยายามค้นหารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่ทราบว่าเป็นจริงเท็จแค่ไหน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือ ตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ไม่เคยเลย 1	นาน ๆ ครั้ง 2	บางครั้ง 3	บ่อย ๆ 4	ทุกครั้ง 5
36	หัวหน้าให้ความเป็นธรรมกับท่าน และผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน					
37	หัวหน้าพูดคุย และถามไถ่ถึงสมาชิกในครอบครัวของท่าน					
38	ท่านพร้อมที่จะคบหาสมาคม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน และแม้กระทั่งหัวหน้าของท่าน					

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ไม่เคยเลย 1	นาน ๆ ครั้ง 2	บางครั้ง 3	บ่อยๆ 4	ทุกครั้ง 5
39	กรณีที่มีการถกเถียงกันเนื่องจากความเห็นต่างกัน แม้เสียงส่วนใหญ่ตัดสินโดยไม่เห็นด้วย ซึ่งขัดแย้งกับความเห็นท่าน แต่ท่านก็ยอมรับและปฏิบัติตาม					
40	กรณีที่เกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันในเรื่องงาน/ เรื่องส่วนตัวกับผู้ร่วมงาน ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ตลอดเวลา					
41	ท่านมีโอกาสไปร่วมทัศนศึกษา / ทัศนากับเพื่อนร่วมงานในโอกาสต่างๆ					
42	ท่านเจียดเวลาหลังเลิกงานไปร่วมสังสรรค์/ร่วมกิจกรรม เพื่อนสมาชิกของชมรม/ สโมสรต่างๆ					
43	ท่านพยายามหาเวลาไปเล่นกีฬาที่ท่านชอบกับเพื่อนร่วมงานในยามว่างนอกเวลางาน					

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือ ตามระดับความเห็นด้วยจากการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ( 1 = ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง, 2 = ไม่เห็นด้วย, 3 = เฉยๆ, 4 = เห็นด้วย, 5 = เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง)

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน	ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง 1	ไม่เห็นด้วย 2	เฉยๆ 3	เห็นด้วย 4	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง 5
44	การประชาสัมพันธ์ภายในช่วยให้เกิดมีการติดต่อสื่อสารที่ดีได้ ระหว่างกลุ่มย่อยภายในหน่วยงาน					
45	ข่าวสารจากการประชาสัมพันธ์ภายใน สามารถชี้แนวทางให้ท่านได้เป็นอย่างดี ในการนำข่าวสารที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจ					
46	การประชาสัมพันธ์ภายใน ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างท่านกับผู้บริหารระดับสูง ในการซักถามและตอบคำถามเกี่ยวกับแนวความคิดและความเคลื่อนไหวต่างๆ ของหน่วยงาน					
47	ท่านภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของฝ่าย/หน่วย/ส่วนงานนี้					

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในตามความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจัดอันดับ ดังนี้คือ ( อันดับ 1 คือ บ่อยที่สุด, อันดับ 2 คือ บ่อยรองลงมา, อันดับ 3 คือ บ่อยเป็นลำดับที่ 3)

48. โดยปกติท่านรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในหน่วยงานของท่านจากสื่อใด

- 1. หัวหน้า
- 2. เพื่อนร่วมงาน
- 3. วารสารภายใน
- 4. การประชุม
- 5. บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/กอง/สำนัก
- 6. หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย

49. กรณีมีข่าวการเปลี่ยนแปลงในด้านตำแหน่งการงานและบุคคลต่างๆ ในฝ่าย ท่านได้รับข่าวดังกล่าวจากสื่อใด

- 1. หัวหน้า
- 2. เพื่อนร่วมงาน
- 3. วารสารภายใน
- 4. การประชุม
- 5. บอร์ดติดประกาศในฝ่าย/หน่วยงาน
- 6. หนังสือเวียน/บันทึก/คำสั่ง/จดหมาย



## ประวัติและวิวัฒนาการของธนาคารออมสิน

กิจการของออมสิน ได้เริ่มขึ้นในประเทศไทยเมื่อ ปี พ.ศ. 2456 ตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชการที่ 6 ที่ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมสิน เพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัดการเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชนที่หามาได้ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงได้ทรงจัดตั้งคลังออมสินขึ้น โดยสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติดำเนินธุรกิจภายใต้พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ.2456 ต่อมาในปี พ.ศ.2472 คลังออมสินได้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลข กิจการได้เริ่มแพร่หลายและเป็นที่นิยมของประชาชนมากขึ้น ต่อมาภายหลังเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลได้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์และความสำคัญของคลังออมสินขึ้นเป็นองค์การของรัฐบาล มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินธุรกิจภายใต้พระราชบัญญัติของธนาคารออมสิน พ.ศ.2489 มีการบริหารงานโดยอิสระภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในฐานะธนาคารออมสิน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 เป็นต้นมา ในปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปของสถาบันการเงิน ที่มีรัฐบาลเป็นประกัน โดยอยู่ภายใต้การกำกับโดยทั่วไปของกระทรวงการคลัง

วิวัฒนาการของธนาคารออมสินจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

1. เมื่อแรกตั้งคลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ (พ.ศ.2456 – พ.ศ. 2472)
2. เมื่อคลังออมสิน สังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข (พ.ศ.2472 – พ.ศ.2490)
3. เมื่อเป็นธนาคารออมสิน (พ.ศ.2490 - ปัจจุบัน)

### 1. เมื่อแรกตั้งคลังออมสิน

ครั้นเมื่อพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เสด็จฯ นิวัติประเทศไทยทรงพระราชดำริถึงการออมสิน ที่พระองค์ตั้งพระราชหฤทัยที่จะให้มีขึ้นในเมืองไทย ได้ฝึกหัดพวกมหาดเล็กของพระองค์ ให้รู้จักเก็บออมเงินไว้แต่ยังเป็นเด็ก โดยให้บรรดามหาดเล็กแบ่งเงินเดือนฝากกันก่อน ดังนั้น พระองค์จึงทรงตั้งสำนักคลังออมสิน ขึ้น ณ วังที่ประทับคือ พระตำหนักสวนจิตรลดา (ในบริเวณปารุสกวัน) เมื่อ พ.ศ.2450 ประทานนามแบงก์นั้นว่า "สีฟอเทีย" โดยพระองค์ทรงเป็นประธานมีกรรมการ 2 ท่าน คือ ม.ล.เพ็ช ฝรั่งบุญ ณ อยุรยา ภายหลังได้เลื่อนบรรดาศักดิ์เป็นเจ้าพระยารามราฆพ และเทียบ อิศวรรักษ์ ภายหลังได้เลื่อนขึ้นบรรดาศักดิ์เป็นพระยาศรธาธิบดี คำว่า"สีฟอเทีย" นั้นมาจาก "สี" คือ ความยิ่งใหญ่ "ฟอ" มาจากเพ็ช และ "เทีย" มาจากเทียบ นี่คือมูลฐานการกำเนิดคลังออมสินในประเทศไทยโดยพฤตินัย

ต่อมา เมื่อพระองค์เสด็จขึ้นเถลิงถวัลยราชสมบัติ ได้ทรงมีพระราชดำริที่จะตั้งคลังออมสินสำหรับฝากเงินแก่ราษฎรที่เก็บออมไว้ได้ จึงโปรดเกล้าให้นำเรื่องที่จะจัดตั้งคลังออมสินเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมเสนาบดี เมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ.2455

จากนั้น กรมหลวงจันทบุรีนฤนาถ ทรงมีลายพระหัตถ์เลขา กราบบังคมทูลพระกรุณาที่ 15280/218 ลงวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ.2455 ทูลเกล้าฯ ถวายร่างพระราชบัญญัติและกฎข้อบังคับของคลังออมสิน ขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตใช้ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2456 เป็นต้นไป รวมทั้ง ขอพระราชทานพระบรมราชานุญาต จ่ายเงินคงพระคลังจำนวนหนึ่งแสนบาท เพื่อเป็นทุนในการหาผลประโยชน์ สำรองไว้จ่ายดอกเบี้ยให้แก่ผู้ให้นำเงินมาฝาก

สำนักงานคลังออมสินแห่งแรกได้เปิดที่กรมพระคลังมหาสมบัติ ในพระบรมมหาราชวัง เรียกว่า "แผนกคลังออมสิน" ภายใต้การบังคับบัญชาของอธิบดีกรมพระคลังมหาสมบัติ

## 2. เมื่อคลังออมสินสังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข

เมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชการที่ 7 ได้ทอดพระเนตรรายงานคลังออมสินประจำปี พ.ศ.2468 และ พ.ศ.2469 ก็ทรงสลดพระราชหฤทัยที่กิจการของคลังออมสินไม่เจริญก้าวหน้าสืบมา จึงทรงปรึกษากับเสนาบดีกระทรวงการคลังฯ ในที่สุดได้ทรงมีพระราชดำริที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานให้ประชาชนได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยให้กรมไปรษณีย์โทรเลขรับการคลังออมสินไปจัดทำ นายพลเอกพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระกำแพงเพชร อัครโยธิน เสนาบดี กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม จึงทรงวางแผนขึ้นไว้ดังนี้

1. แผนกฎหมาย คือ ต้องแก้ไขพระราชบัญญัติและกฎข้อบังคับคลังออมสิน พ.ศ.2456
2. แผนตรวจเตรียมงาน คือ เตรียมวิธีที่ดีเพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงวิธีการให้ดียิ่งขึ้น และเตรียมเสมียนพนักงานฝึกหัดวิธีการคลังออมสิน
3. แผนโฆษณา การโฆษณาขั้นแรกได้พิมพ์ข้อความชักชวนแนะนำการประหยัดและเก็บฝาก

และกรมไปรษณีย์โทรเลข ได้เริ่มดำเนินการคลังออมสินรับฝากเงินกับประชาชน ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2472 ครั้นเมื่อเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย คณะรัฐบาลได้เห็นความสำคัญของการออมสินยิ่งขึ้น จึงยกฐานะแผนกคลังออมสินขึ้นเป็นกองคลังออมสิน ได้ยกมาตั้งที่ทำการอยู่ที่ตึก 3 ชั้น เวิ้งสะพานพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก โดยได้เปิดทำการติดต่อกับประชาชนในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2477

กิจการคลังออมสินเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น จนเมื่อสิ้นปี พ.ศ.2490 มีที่ทำการคลังออมสินทั่วราชอาณาจักร รวมทั้งสิ้น 104 แห่ง นับเป็น "ยุคแห่งความเจริญก้าวหน้าของคลังออมสินแห่งประเทศไทย"

### 3. เมื่อเป็นธนาคารออมสิน

ได้มีการร่างพระราชบัญญัติธนาคารออมสินขึ้นใหม่ โดยยกฐานะเป็นองค์การของรัฐ ดำเนินการโดยอิสระในที่สุดเมื่อถึงรัฐบาล นายปรีดี พนมยงค์ เป็นนายกรัฐมนตรี เห็นว่า กิจการของคลังออมสินเป็นกิจการที่ควรดำเนินการปรับปรุงให้เป็นไปในลักษณะ "ธนาคารออมสิน" แบบต่างประเทศที่เขาทำกัน ต่อมารัฐบาลชุดหลวงธำรงนาวาสวัสดิ์ เป็นนายกรัฐมนตรี ในพ.ศ.2489 พระราชบัญญัตินี้จึงได้ประกาศใช้เรียกว่า "พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ.2489" โดยมีวัตถุประสงค์อย่างสั้นๆ แต่กินความหมายกว้างว่า "เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน" ตั้งแต่ 1 เมษายน 2490 เป็นต้นมา ซึ่งตอนนั้นสำนักงานใหญ่ของธนาคารออมสินได้ตั้งอยู่ ณ อาคาร 1 ถนนราชดำเนิน ในระหว่าง พ.ศ.2490 – 2493 และย้ายไปตั้งอยู่ที่สี่แยกคอกวัว ถนนราชดำเนิน เมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2493 ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2509 จึงได้ย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่ที่ 470 ถนนพหลโยธิน สะพานควาย กรุงเทพมหานคร จนถึงปัจจุบัน และได้เข้าเป็นสมาชิกของสถาบันธนาคารออมสินนานาชาติ (World Savings Banks Institute: W. S. B. I.) และเป็นที่ตั้งของที่ทำการสถาบันออมสินภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก ตั้งแต่ปี 2493 เป็นต้นมา

ปัจจุบันธนาคารออมสิน มีสาขาทั่วราชอาณาจักร 552 สาขา มีอายุครบรอบ 84 ปี ในวันที่ 1 เมษายน 2540 เป็นองค์การของรัฐในรูปวิสาหกิจด้านการธนาคารภายใต้การดูแลของคณะกรรมการ ซึ่งแต่งตั้งมาจากกระทรวงการคลัง มีการดำเนินการในรูปแบบของธนาคารเชิงพาณิชย์ โดยมุ่งเน้นนโยบายในการส่งเสริมการออมทรัพย์ อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนทั่วไป และเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท โดยมี นายไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม ได้รับการแต่งตั้งเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ.2540 เป็นผู้อำนวยการมีธุรกิจให้บริการหลายประเภท ทั้งด้านเงินฝาก, สลากออมสินพิเศษ, สงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว, ธุรกิจบริการอื่นๆ รวมทั้งธุรกิจสินเชื่อ

## ดวงตราธนาคารออมสิน



1. วิชัย หมายถึง เครื่องหมายประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 พระผู้พระราชทานกำเนิดธนาคารออมสิน

2. ฉัตร หมายถึง เครื่องหมายประจำพระองค์ นายพลเอกพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน พระผู้ทรงวางรากฐานและทำนุบำรุงกิจการของธนาคารออมสิน

3. ต้นไม้ หมายถึง ความร่มเย็น มั่นคงและเจริญงอกงาม

4. โลโก้ หมายถึง ความปลอดภัยในการพิทักษ์รักษาทรัพย์สิน

## สื่อประชาสัมพันธ์ภายในธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

### จุลสารออมสิน

วัตถุประสงค์การจัดทำ	เพื่อเป็นสื่อกลางเผยแพร่ข่าวสารระหว่างธนาคารกับพนักงาน
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้บริหาร พนักงานธนาคารออมสิน
จัดทำ	รายเดือน และฉบับพิเศษตามความเหมาะสม
จำนวนพิมพ์	8,500 เล่ม/เดือน
ความหนา	8 หน้า

### วารสารออมสิน

วัตถุประสงค์การจัดทำ	เพื่อเผยแพร่ข่าวสารระหว่างธนาคาร กับประชาชน
กลุ่มเป้าหมาย	<u>ภายใน</u> หน่วยงานภาค สาขา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร <u>ภายนอก</u> ห้องสมุดส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน สื่อมวลชน ลูกค้าที่แสดงความประสงค์
จัดทำ	รายสองเดือน
จำนวนพิมพ์	5,000 เล่ม
ความหนา	60 หน้า (รวมปก)

### จดหมายข่าว

วัตถุประสงค์การจัดทำ	เพื่อเป็นสื่อกลางเผยแพร่ข่าวสารที่มีความเร่งด่วน
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้บริหาร พนักงานธนาคารออมสิน ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค
จัดทำ	ตามความเหมาะสม

### เสียงตามสาย

วัตถุประสงค์การจัดทำ	เพื่อเป็นสื่อกลางเผยแพร่ข่าวสารระหว่างธนาคารกับพนักงาน
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้บริหาร พนักงานธนาคารออมสิน และผู้มาใช้บริการ
พื้นที่	ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
ดำเนินการ	กระจายเสียงทุกวันทำการ ระหว่างเวลา 09.00 – 15.00 น.

**บอร์ดประชาสัมพันธ์**

วัตถุประสงค์การจัดทำ

เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหาร พนักงานธนาคารออมสิน และผู้มาใช้บริการ

พื้นที่

ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

**เคาน์เตอร์ประชาสัมพันธ์**

วัตถุประสงค์การจัดทำ

เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ

กลุ่มเป้าหมาย

ประชาชนทั่วไป ที่ประสงค์มาติดต่อที่ธนาคารฯ

พื้นที่

ห้องโถงชั้นล่างอาคาร 1 ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

**ข่าวสารผ่าน INTERNET**

วัตถุประสงค์การจัดทำ

เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหาร พนักงานธนาคารออมสิน

พื้นที่

หน่วยงานภายในธนาคารออมสินทั่วประเทศ โดยผ่านระบบสื่อสาร INTEANET อาทิ หัวข้อกระดานข่าว ดำเนินการประสานงานกับกองระบบเครือข่ายสื่อสาร ฝ่ายสารสนเทศ

**สื่อบุคคล**

วัตถุประสงค์การจัดทำ

สามารถให้ความร่วมมือ และสนับสนุนงานด้านต่างๆ อาทิ พิธีการ สันทนาการ สร้างสรรค์ข้อความ/บทความ ฯลฯ

ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2541

## พบพี่น้องสาขา

ณ-ท้วงธนาคารออมสินภาค 3 และภาค 6  
ไตรมาสที่ 1/2541  
4 กรกฎาคม 2541  
ริสอร์ท ไทรมเยก



เมื่อต้นเดือนกรกฎาคมที่ผ่านมา นายอ.โสมพะมิตร ได้เป็นประธานเปิดการประชุมผู้จัดการสาขาและหัวหน้าแผนก ในสังกัดพื้นที่ภาค 7 และภาค 11 รวม 83 สาขา ณ ห้องศรีจันทร์ โรงแรมเจริญธานีปรีนเซส จังหวัดขอนแก่น ซึ่งการประชุมครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ รับทราบนโยบายของธนาคารและการเพิ่มบทบาทของสาขาในแต่ละภาค โดยวิธีร่วมกันระดมความคิดแล้วสรุปผลนำเสนอธนาคาร อีกทั้งยังได้มีการนำเสนอโครงการต่อที่ประชุม อาทิ โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โครงการระดมเงินออมเชิงรุกสู่ชุมชน โครงการสาขาย่อยประจำตำบล ซึ่งล้วนเป็นโครงการที่ได้รับความสนใจ

นอกจากนี้ยังได้มีการบรรยายสร้างความเข้าใจเรื่อง กองทุนเพื่อการลงทุนทางสังคม โดยนายวิเชียร นิลธรรมธรศ.2 เพื่อสาขาจะได้นำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ส่วนที่ภาค 7 ได้จัดให้มีการประชุมเพื่อระดมความคิดและวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาธนาคารออมสินภาค และสาขา ณ โรงแรม เจ.บี. หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดย อ.ธส. เป็นประธาน ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้จัดการธนาคารออมสินภาค 8 และ ภาค 9 หัวหน้าแผนกใน 14 จังหวัดภาคใต้

ต่อมา อ.ธส. ได้เป็นประธานในพิธีเปิดและมอบนโยบายให้กับผู้จัดการภาค ผู้จัดการสาขา และหัวหน้าแผนก ธนาคารออมสินภาค 3 และภาค 6 ในการประชุมประจำไตรมาส ณ วังริสอร์ท จังหวัดนครนายก ระหว่างวันที่ 12 - 14 กรกฎาคม 2541



ท้ายสุดเป็นประธานการประชุมผู้จัดการธนาคารออมสินสาขา หัวหน้าแผนกในสังกัดธนาคารออมสินภาค 2 และภาค 10 เพื่อรับทราบนโยบายของธนาคารที่ชัดเจนอีกทั้งได้มีการร่วมระดมความคิดในการพัฒนาธนาคารออมสินภาคและสาขา รวมทั้งพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหารปัญหา อุปสรรค พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จ

## ประชุม ผอ.ส.สัญจร



ที่จังหวัดชัยภูมิ นายสุจินต์ นาคนคร ผู้จัดการธนาคารออมสินภาค 7 เป็นประธานการประชุม ผอ.ส.สัญจรของผู้จัดการสาขาในเขตจังหวัดขอนแก่น และจังหวัดชัยภูมิ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในการปฏิบัติงานของ

สาขา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากยิ่งขึ้น

## ระดมเงินออม



หน่วยประชาสัมพันธ์ภาค 7 จังหวัดขอนแก่น ได้ออกปฏิบัติงานโฆษณาประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ ร่วมกับแผนกพัฒนางานสาขาโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้จัดการสาขา มหาสารคาม สาขาบรบือ สาขาพยัคฆภูมิพิสัย สาขาวาปีปทุม สาขาโกสุมพิสัย ในการจัดทีมร่วมออกพบปะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการพร้อมกับเผยแพร่ธุรกิจและส่งเสริมการออมทรัพย์ ซึ่งปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจ

## เหนือ-อีสานลุย สฟช.



นางจรัส จันทร์มา ผอ.ส. ร้อยกวาง และ นายนิพนธ์ นิโกลบ พนักงานอำนวยการสินเชื่อ ได้ร่วมกันเป็นวิทยากรบรรยายเกี่ยวกับโครงการ สฟช. ให้แก่กลุ่มออมทรัพย์และเกษตรกรที่มาฝึกอบรมโครงการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนแบบพึ่งตนเอง ณ หอประชุมอำเภอร้อยกวาง จังหวัดแพร่



**กลยุทธ์ธุรกิจการเป็นธนาคารในดวงใจ**

๖ นายไพฑูริศ แก้วกำแหง

ตามวิสัยทัศน์ของธนาคารออมสินที่จะเป็นธนาคารในดวงใจประชาชน ภาระงานในอนาคตของธนาคารออมสินมีความสำคัญ และมีโอกาสเปิดให้มากสังเกตจากการที่รัฐบาลมอบหมายให้รับผิดชอบงานกว้างขวางขึ้น ขณะที่สถาบันการเงินภาคเอกชนได้รับผลกระทบอย่างมาก ดังนั้นหากธนาคารออมสินดำเนินนโยบายอนุรักษ์นิยมจะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ เพราะในอนาคตอันใกล้ธนาคารต่างชาติจะเข้ามาแย่งชิงธุรกิจกับธนาคารท้องถิ่นซึ่งเหลือธนาคารของไทยไม่กี่แห่ง ด้วยเหตุนี้ ธนาคารออมสินจึงควรเตรียมพร้อมในการรักษาพื้นที่ไว้ให้ได้เนื่องจากธนาคารเป็นเจ้าของพื้นที่เดิม และมีจุดแข็ง คือ ธนาคารมีเครือข่ายครอบคลุมพื้นที่มากที่สุดขณะนี้ ประกอบกับธุรกิจ Retail Banking ถือเป็นธุรกิจที่จะให้ผลประโยชน์สม่ำเสมอ มีความเสี่ยงต่ำ และมีโอกาสที่จะขยายตลาดได้อีกมาก โดยแนวดำเนินการให้เลือกธุรกิจที่มีความปลอดภัยสูงไว้ก่อน จึงจะสามารถสร้างศักยภาพการแข่งขันในอนาคต

จากภาพรวมดังกล่าวข้างต้น ธนาคารจะต้องปรับโครงสร้างทางธุรกิจ ให้มีความคล่องตัว มีโครงข่ายการบริหารที่กว้างขวางขึ้น เพื่อเสริมสร้างผู้บริหาร และให้อำนาจผู้บริหารในพื้นที่ประกอบการทั่วประเทศให้มากขึ้น ในขณะเดียวกัน ธนาคารต้องสร้างระบบป้องกันความเสี่ยง ทำธุรกิจที่มีความเสี่ยงน้อย และให้มีการขยายตัวอย่างระมัดระวังด้วยมาตรฐานสินเชื่อที่เข้มงวด ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งคือ การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล โดยให้พนักงานทุกคนมีโอกาสพัฒนาศักยภาพตนเองให้ทันกับบทบาทของธนาคารออมสินที่จะเปลี่ยนไป และเน้นการใช้บุคลากรรวมทั้งการจัดระบบงานต่างๆ ให้ทันสมัยตามไปด้วย ธนาคารจึงได้ดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้ครอบคลุมภารกิจใหม่ โดยมีขั้นตอน และวิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว

**บทบรรณาธิการ**

ฝนมาคราวนี้ ต้นไม้ใหญ่โตเมื่อได้รับน้ำฝนก็เจริญเติบโตออกงาม ต้นไทรของเราทุกคนก็เช่นกัน เมื่อพวกเราทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันดูแลรักษาและพัฒนาธนาคารของเรา ซึ่งเปรียบเสมือนกับต้นไทรที่สูงใหญ่ก็จะเจริญเติบโตออกงาม แม้กิ่งก้านสาขาออกไปไม่สิ้นสุด ออมสินพัฒนาฉบับนี้จึงขอบอกกล่าวถึงความเจริญเติบโตและการพัฒนาของธนาคารในช่วงเวลานี้ให้กับเพื่อนพนักงานทุกท่านได้ทราบ โดยเริ่มต้นด้วย **การจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ของธนาคาร** ด้วยกิจกรรมส่งเสริมการออมของ **ธนาคารโรงเรียน** และงานที่มีประโยชน์กับเพื่อนพนักงานทุกท่านอย่าง **มูลนิธิไทรใหญ่ TQM** (ต่อจากออมสินพัฒนาฉบับที่ 3) ปิดท้ายด้วย **การมอบหมายงานในธนาคารออมสิน** เนื้อหาทั้งหมดนี้เป็นอีกก้าวหนึ่งในการพัฒนาของธนาคาร ซึ่งสามารถติดตามอ่านได้ในออมสินพัฒนาฉบับนี้





### กระดานข่าว

Message to: **อสังคิม** ทุกท่านที่มี ลูกหลาน น่ารัก  
 Message from: **จาก** กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ 2  
 Date : 22/12/2541 Time : 10:24:58

@@@@ ... จะบอกว่าคนยอมสละเงินเยอะ รักคนยอมสละมากกว่าก็ยอมแหละ!  
 แถบมาบอกข่าว เข็มชวณ จิตกรน้อย (ศิลปินที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต)  
 มาร่วมประกวดวาดภาพ ในหัวข้อ เศรษฐกิจพอเพียง  
 ในงานวันเด็กแห่งชาติ ที่สำนักงานใหญ่ วันเสาร์ที่ 9 มกราคม 2542  
 สนใจสอบถาม โทร. 1041 ถึง 1049 ที่ที่ไม่ได้มีทำงานวันนั้น  
 ก็พาน้องมาส่งแท่งกันแล้วจะไปชิง ... ถ้อยกถ้ามารับก็ได้ แต่อย่าลืม  
 ลอนที่น้องเขาขึ้นกับ โล่วางวัลไม่รู้ด้วย ... เพราะประกวดแล้วประกาศผลเลย  
 ... ยังมีกิจกรรมอื่นอีกเยอะ แล้วจะแนะนำใส่ให้ฟังจะ .....  
 แล้วที่ธนาคารยอมสละเงินมากละก็จะ มีกิจกรรมอะไรบ้าง  
 คุย พี่อาร์ต 2-11 มีที่เด็ดอะไรเล่าให้ฟังไหม

Message to: **อสังคิม** พี่ที่โตสขาทุ่งสง .  
 Message from: **จาก** สุรานฎร์จ  
 Date : 22/12/2541 Time : 10:20:06

พี่ที่โตสขาทุ่งสงมีเรื่องเป็นอย่างไรบ้างยังเฝ้าใจผมไม่ได้ใจนี้พี่ พี่ที่โตสขาโทรกลับมา077-283357หาพี่น้องที่เฝ้าที่ศูนย์

Message to: **อสังคิม** พี่ที่โตสขาทุ่งสง  
 Message from: **จาก** สุรานฎร์จ  
 Date : 22/12/2541 Time : 10:20:04

พี่ที่โตสขาทุ่งสงมีเรื่องเป็นอย่างไรบ้างยังเฝ้าใจผมไม่ได้ใจนี้พี่ พี่ที่โตสขาโทรกลับมา077-283357หาพี่น้องที่เฝ้าที่ศูนย์

Message to: **อสังคิม** คุณสันติ (ง เณ ข.พ.) หรือ คุณส้ม --สารสนเทศ  
 Message from: **จาก** สาขาท่าแพ(พี่เล็ก)  
 Date : 22/12/2541 Time : 10:18:54

ร่วม Clear printer เครื่อง ข.พ. Online ให้ด้วย ขอบคุณค่ะ



### ข่าวกองตำแหน่งฯ

การขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง กรณีการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ การเปลี่ยนตำแหน่งงานตามลักษณะงาน การเปลี่ยนระดับตำแหน่งให้เหมาะสมกับระดับหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือการตัดโอนตำแหน่ง หน่วยงานต้องจัดทำหนังสือขอปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพร้อมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ ตามแบบฟอร์มประกอบการวิเคราะห์ ได้แก่ แบบแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน (ว.1) แบบแผนภูมิแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบ (ว.2) แผนภูมิแสดงกรอบอัตรากำลังตามบัญชีกำหนดตำแหน่ง (ว.3) และแบบแสดงปริมาณงานในรอบปี (ว.4) ตัวอย่างเช่น หน่วยงานมีความประสงค์ขอตัดโอนตำแหน่ง จะต้องกรอกข้อมูลในแบบ (ว.2), (ว.3) และ (ว.4) เสนอผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น แล้วส่งมายัง กองตำแหน่งและอัตรากำลัง ฝ่ายบริหารงานบุคคล เมื่อเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของธนาคาร ก็จะสามารถเสนอธนาคารเพื่ออนุมัติ หากมีข้อสงสัยประการใด โปรดติดต่อขอทราบรายละเอียดได้ที่ กองตำแหน่งและอัตรากำลัง ฝ่ายบริหารงานบุคคล โทรศัพท์ภายใน 3115, 3117 และหมายเลข 299-8366

### วันเสาร์

ความเคลื่อนไหวการปรับเปลี่ยนเวลาทำงาน ขอให้พนักงานเตรียมปรับตัว เพื่อให้มาทำงานได้ทันเวลาทำงาน ซึ่งอาจเริ่มตั้งแต่ 1 กันยายน 2541 โดยเปลี่ยนเวลาทำงานจากเดิม 09.00-16.00 น. เปลี่ยนเป็น 08.30-16.30 น. ทุกหน่วยงานไม่ต้องมาปฏิบัติงานในวันเสาร์ จึงขอแจ้งให้พนักงานทุกท่านได้เตรียมปรับตัวมาทำงานให้ทันเวลาทำงานใหม่ด้วย....

## โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

ความคืบหน้าการจัดทำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการธนาคารออมสินแล้ว เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2541 และ กองทะเบียนประวัติ ได้นำส่งหนังสือเพื่อขออนุมัติกระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2541

## ข่าวกองฝึกอบรมฯ

ข่าวกองฝึกอบรมฯ เดือนกรกฎาคม 2541 มีการฝึกอบรม ตามหลักสูตร ดังนี้

1. ระบบ FIS ครอบคลุมการธุรกิจสำหรับนักบัญชี ระดับ 4-7 (กิจการสาขา) รุ่นที่ 3 วันที่ 13-18 ก.ค. รุ่นที่ 4 15-21 ก.ค. ที่โรงแรมอลิชาเบท รุ่นที่ 5 วันที่ 20-25 ก.ค. รุ่นที่ 6 27 ก.ค.-1 ส.ค. ที่โรงแรมเซาเทิร์น สตาร์ จ.สุราษฎร์ธานี
2. ระบบงาน SAP สำหรับ ผจก. รุ่นที่ 4 วันที่ 13-16 ก.ค. รุ่นที่ 5 วันที่ 14-17 ก.ค. ห้องอบรม ชั้น 7 อาคาร 2 สำนักงานใหญ่
3. ระบบงาน SAP สำหรับพนักงานบัญชี ระดับ 4-7 (กิจการสาขา) รุ่นที่ 1 วันที่ 20-29 ก.ค. รุ่นที่ 2 วันที่ 22-31 ก.ค. ห้องอบรม ชั้น 7 อาคาร 2 สำนักงานใหญ่
4. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องการธนาคารเพื่อสังคม สำหรับพนักงานธนาคารออมสินและบุคคลภายนอก วันที่ 13 ก.ค.-21 ส.ค. ห้องลีฟอเทีย 1 สำนักงานใหญ่ และ จ.อุทัยธานี, จ.นครราชสีมา
5. โครงการ Internet สำหรับพนักงานในส่วนกลาง ระดับ 4-13 รุ่น 4 วันที่ 14-16 ก.ค. ห้องอบรมคอมพิวเตอร์ ชั้น 4 อาคาร 4 สำนักงานใหญ่
6. สิ้นเชื้อระดับต้น สำหรับพนักงานอำนวยความสะดวก และพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ รุ่น 7 วันที่ 15-31 ก.ค. ห้องลีฟอเทีย 2 อาคาร 4 สำนักงานใหญ่
7. บรรยายพิเศษ TQM. สำหรับผู้บริหารระดับหัวหน้าสำนัก หรือเทียบเท่าขึ้นไป วันที่ 17-18 ก.ค. ห้องกำแพงเพชร อาคาร 1 สำนักงานใหญ่
8. สัมมนาปรับแผนวิสาหกิจ สำหรับผู้บริหารระดับหัวหน้าสำนัก หรือเทียบเท่าขึ้นไป วันที่ 24-26 ก.ค. ที่ต่างจังหวัด

**\*\* \*\*** ข่าวสารบริหารงานบุคคล เผยแพร่เป็นประจำทุก ๆ เดือน หากพนักงานท่านใดต้องการทราบข้อมูล ข่าวสาร หรือต้องการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับบริหารงานบุคคล กรุณาแจ้งได้ที่ ฝ่ายบริหารงานบุคคล **\*\* \*\***



## ❁ กลิ่นปากนั้นสำคัญไฉน

กลิ่นปากเป็นปัญหาที่ยุ่งยากใจอีกอย่างหนึ่ง คนมีกลิ่นปากมักไม่รู้ตัวแต่คนมีกลิ่นปากจะเป็นที่รังเกียจของผู้อื่น จึงพยายามหาทางป้องกันและดับกลิ่นปาก โดยพยายามใช้ทั้งยาสีฟัน ยามบ้วนปาก ยามให้ปากมีกลิ่นหอม ตลอดจนลูกกวาดหรือหมากฝรั่ง

ในช่วงชีวิตของคนเรา อาจเกิดมีกลิ่นปากในช่วงอายุระยะใดระยะหนึ่งได้ ผู้ชายจะมีสาเหตุให้มีกลิ่นปากได้มากกว่าผู้หญิง

ความปกติกลิ่นปากหรือกลิ่นหายใจของคนเราจะไม่มีกลิ่นเหม็นแต่อย่างใด อาจจะมีกลิ่นผิดปกติจากลมหายใจบ้างเล็กน้อย กลิ่นอาจแตกต่างกันไปตามระยะเวลาของแต่ละวัน แล้วแต่น้ำลายในปากมากหรือน้อย และจุลินทรีย์ในปากมีมากแค่ไหน การเป็นหวัดคัดจมูกทำให้มีกลิ่นปากได้

โดยทั่วไปกลิ่นปากจะเกิดขึ้นได้จาก 4 แห่ง คือ

- ❶ จากภายในปาก
- ❷ จากบริเวณใกล้ ๆ ปาก เช่น ลำคอ จมูก
- ❸ จากกระเพาะอาหาร
- ❹ จากหลอดลมและปอด

ส่วนมากกลิ่นปากจะมีต้นเหตุอยู่ที่ปาก ที่คอ และจมูก

## ❁ ตัวการที่ทำให้เกิดกลิ่นปาก

สาเหตุที่ทำให้เกิดกลิ่นปาก อาจมีได้หลายทาง

♦ กลิ่นจากอาหาร เช่น หอม กระเทียม เครื่องเทศ ทุเรียน ของหมักคอง ของเค็ม อาหารที่ติดอยู่ตามปาก ตามคออยู่ ทำให้มีกลิ่นจากการบูดเน่าภายในปาก อาหารที่มีน้ำมันระเหย เมื่อรับประทานแล้วเมื่อน้ำมันจากอาหารเข้ากระแสน้ำลายจะระเหยออกมาทางปอด

- ♦ พวกที่ดื่มเหล้า สูบบุหรี่ จะมีกลิ่นปากทุกคน
- ♦ ดื่มน้ำน้อย ปากแห้ง หรือมีโรคทำให้หายใจทางปาก จะปากแห้งและมีกลิ่นปาก
- ♦ ฟันผุ ฟันมีหินปูน เหงือกอักเสบ รำมะนาด แผลในปาก เยื่อจมูกอักเสบ ไชน์สอักเสบ ทอนซิลอักเสบ จะมีกลิ่นปาก ลิ่นเป็นฝ้าเพราะมีเศษอาหารเกาะติดอยู่บนลิ้น เมื่อเศษอาหารบูดเน่าก็จะมกลิ่นเหม็นในปาก

♦ อาหารที่รับประทานไปอาจมีกลิ่นเหม็นบูดเน่าของอาหารในกระเพาะ ทำให้มีกลิ่นปาก

◆ โรคติดเชื้อในปอดและหลอดลมที่เป็นอยู่เรื้อรังก็ทำให้มีลมหายใจออกมามีกลิ่นเหม็น

140

♥ สรุปได้ว่าการมีกลิ่นปากเกิดจากสาเหตุหลายอย่างและกลิ่นเหม็นนั้นได้จากปาก คอ จมูก อวัยวะภายใน หรืออวัยวะทางเดินอาหาร

### ❖ เรามีกลิ่นปากจริงหรือ !

วิธีตรวจว่าตนเองมีกลิ่นปากหรือไม่นั้น มีผู้แนะนำว่าให้ใช้น้ำลายตัวเองทดลองไปที่ หลังมือหรือที่แขน แล้วลูบไปมาให้ น้ำลายแห้ง แล้วลองดมดู ถ้าตนเองได้กลิ่นน้ำลายแห้งนั้นมี กลิ่นเหม็น สามารถบอกได้ว่าตนเองมีกลิ่นปาก

### ◆ ใคร ๆ ก็อยากมีกลิ่นปากหอมสดชื่นตลอดวัน ควรทำดังนี้

1. ระวังเรื่องอาหารการกินและการดื่มเสมอ
2. เมื่อต้องเข้าสังคมหรือต้องพบปะพูดคุยกับใคร ควรงดเว้นอาหารพวกหอม กระเทียม ของหมักดอง เครื่องเทศ ทูเรียน และอาหารที่มีกลิ่นแรง ให้รับประทานอาหารพวกผักและ ผลไม้ให้มาก
3. งดสูบบุหรี่และดื่มเหล้า
4. ดื่มน้ำสะอาดวันละหลายแก้ว
5. รักษาสุขภาพของปาก เหงือก ฟันให้ดีเสมอ แปรงฟันบ้วนปากให้สะอาด
6. ให้ทันตแพทย์ตรวจรักษาเหงือกและฟันอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และปฏิบัติตาม คำแนะนำของทันตแพทย์อย่างเคร่งครัด
7. รักษาโรคฟันผุ ทอนซิลอักเสบ ไซนัสอักเสบ เชื้อราในช่องปากเรื้อรังที่เป็นอยู่ให้หาย โดยเร็ว
8. กลิ่นปากอาจเป็นอาการที่บอกให้ทราบว่าอาหารไม่ย่อย และการขับถ่ายไม่เป็นไป ตามปกติ ควรปรึกษาแพทย์ให้ตรวจและแก้ไขเสีย
9. มีโรคหลายโรค เช่น เบาหวาน โรคไต โรคติดเชื้อ โรคมะเร็ง ฯลฯ ที่เป็นโรคซึ่งมี กลิ่นปาก ควรให้แพทย์รักษาให้หาย
10. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของร่างกายให้แข็งแรงสมบูรณ์เสมอ

เห็นไหมคะว่ากลิ่นปากของคนเรามีความสำคัญอย่างยิ่งถ้าปราศจากกลิ่นปากคนรอบข้าง หรือคนใกล้ชิดก็อยากเข้าใกล้ แต่ถ้ามีกลิ่นปากก็จะเป็นที่น่ารังเกียจ ไม่มีคนอยากคบหาสมาคม ด้วย ยังไม่ตายเกินไปนะคะที่จะหันมาใส่ใจกับเรื่องกลิ่นปาก เพื่อเราจะได้มีรอยยิ้มที่สดชื่น ปราศจากความกังวลต่อไป

ด้วยรักและห่วงใยสุขภาพเพื่อนพนักงานทุก ๆ ท่าน จากสถานพยาบาล

26 ธค.41

## กิจกรรมวันหยุดชาวไท

ยิ่งใหญ่ ด้วย

เวทีพนักงานสัมพันธ์ ครั้งที่ 3



จับเข่าระดับ บิ๊ก คอยประเดิม HIT ...Hot ที่คลับใจ

- ⇒ โบนัส เจ็ง หรือ แจ้ว
- ⇒ ทำไมต้องรับคน BBC
- ⇒ ชะตาชีวิต กับโครงสร้างใหม่ ประเมินผลใหม่
- ⇒ การซื้อระบบ On Line
- ⇒ เงิน เงิน เงิน SIF , RUDF
- ⇒ เมื่อออมสินถูกลด % เงินเดือน
- ⇒ งบประมาณประโยชน์ออมสิน

อิสระ เสรี มีสิทธิ พูด ถาม เสนอแนะ วิจาร์ณั ทุกเรื่องปลอดภัย 100 %

แถม ข้อเสนอดี มีรางวัล นะจ๊ะ !

ซอซัว สิ้นค้าจาก

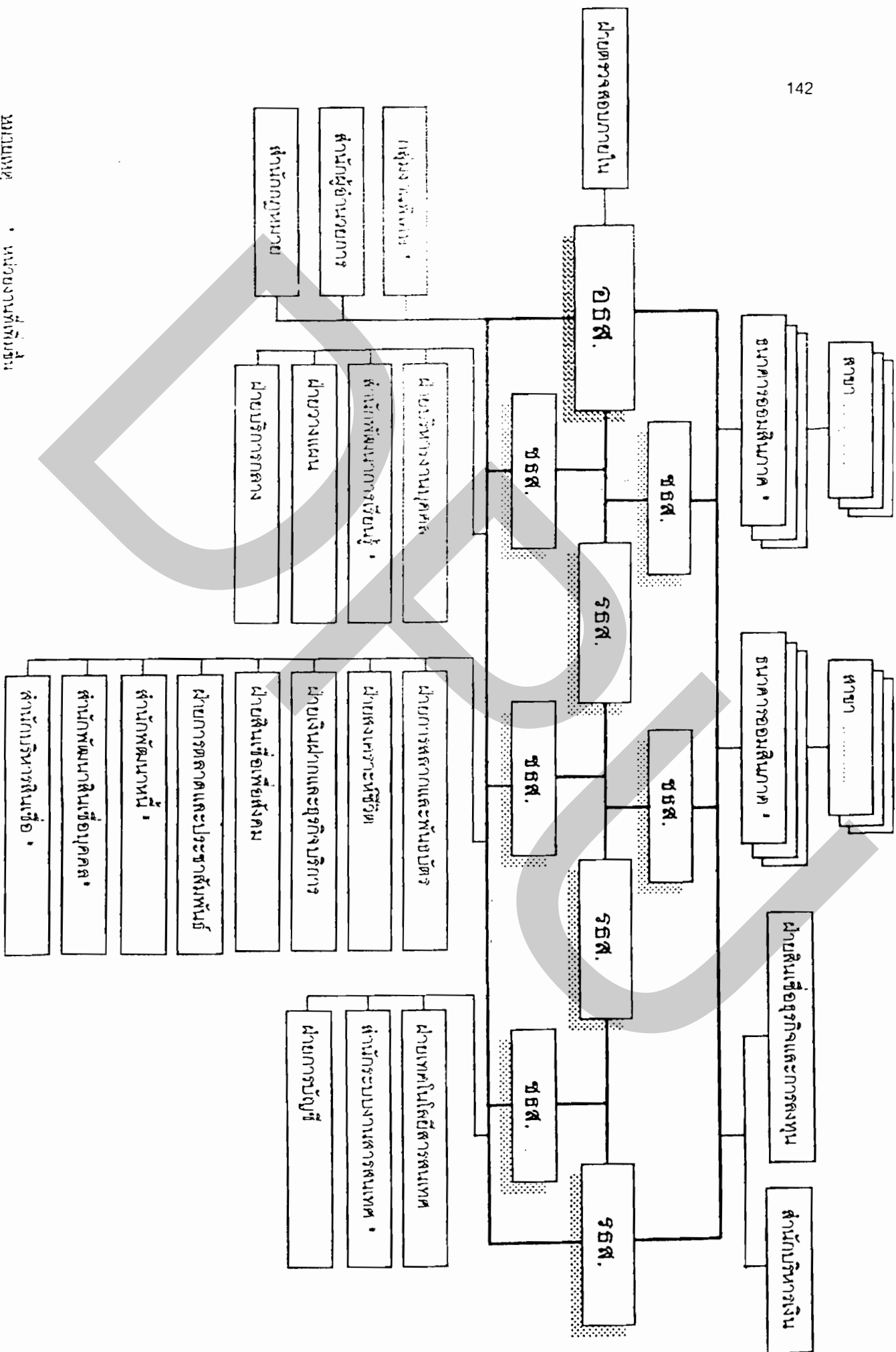
สพส. เปิดท้ายรถขายของ

อาหาร เครื่องดื่ม  ของแจก

อย่าลืมพบกันที่ อสญ. : บุรฉัตร

เวลา 9.00 น. เป็นต้นไป

จัดโดย กลุ่มเพื่อนพนักงาน เพื่อนพนักงาน  
เผยแพร่\* กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ 2



หม่อมหลวง ... หน่วยงานที่เทียบชั้น

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวอัยยา สวนแก้ว
วัน เดือน ปีเกิด	15 กุมภาพันธ์ 2511
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี มนุษยศาสตร์ (ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
สถานที่ทำงาน	อดีตพนักงานฝ่ายประชาสัมพันธ์และการตลาด บมจ.ธนาคารกรุงเทพ พาณิชยกรรม จำกัด