

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ จ. เชียงใหม่ ผลการศึกษาได้นำมาเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากร

ตอนที่ 2 พฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร

ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากร

ลักษณะทางประชากรของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 183 คน แสดงในตาราง 3 ดังนี้

เพศ

บุคลากรมากกว่าครึ่งเป็นเพศหญิง กล่าวคือ ร้อยละ 53.6 เป็นเพศหญิง อีกร้อยละ 46.4 เป็นเพศชาย

อายุ

บุคลากรมีอายุเฉลี่ย 36.19 ปี (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 9.001) อายุต่ำสุด 22 ปี และอายุสูงสุด 57 ปี โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.5 รองลงมาได้แก่ อายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 และช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.6

ระดับการศึกษา

บุคลากรเกือบครึ่งมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คือมีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมาได้แก่ระดับปริญญาตรีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 ส่วนบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีเพียง 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีเป็นต้นไป พบว่ายังมีจำนวนเกินกว่าครึ่งของจำนวนบุคลากรทั้งหมด กล่าวคือ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 94 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4

ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

บุคลากรมากกว่า 2 ใน 3 อยู่ในระดับผู้ปฏิบัติ คือมีจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 79.2 รองลงมาได้แก่ระดับหัวหน้างานมีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ระดับหัวหน้ากลุ่ม

งาน/สำนักงานมีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ ส่วนบุคลากรในระดับหัวหน้ากลุ่มภารกิจ/ศูนย์มีจำนวนน้อยที่สุด นั่นคือ มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 ซึ่งเมื่อพิจารณาตำแหน่งทางการบริหารงานตั้งแต่ระดับหัวหน้างานไปจนถึงระดับหัวหน้ากลุ่มภารกิจ พบว่ามีจำนวนไม่ถึง 1 ใน 3 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด กล่าวคือ มีจำนวนรวมกันทั้งสิ้น 38 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7

กลุ่มงาน/สำนักงาน

เมื่อพิจารณาจำนวนบุคลากรที่สังกัดกลุ่มงานทั้ง 9 กลุ่มงาน พบว่า บุคลากรกว่า 1 ใน 3 สังกัดกลุ่มงานบริการผู้ป่วยใน โดยมีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 รองลงมาสังกัดกลุ่มงานบริหารทั่วไปจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 กลุ่มงานเวชศาสตร์และสารสนเทศจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 กลุ่มงานบริการผู้ป่วยนอกจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 กลุ่มงานฟื้นฟู-สมรรถภาพจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและสนับสนุนวิชาการจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 ตามลำดับ ส่วนอีก 3 กลุ่มงาน/สำนักงาน มีจำนวนบุคลากรในสังกัดใกล้เคียงกัน นั่นคือ กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาวิชาการและกลุ่มงานวิชาการพยาบาลมีจำนวนบุคลากรเท่ากันกลุ่มงานละ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์มีจำนวนบุคลากรในสังกัดน้อยที่สุด 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6

กลุ่มภารกิจ/ศูนย์

บุคลากรส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ คือมีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมาได้แก่กลุ่มภารกิจวิชาการมีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 กลุ่มภารกิจอำนวยการมีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 ศูนย์ฟื้นฟูสุขภาพพระรัตนารักษ์ ลำปาง มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 ตามลำดับ ส่วนศูนย์พัฒนาคุณภาพมีจำนวนบุคลากรในสังกัดน้อยที่สุด นั่นคือ มีจำนวนบุคลากรเพียง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

หน้าที่รับผิดชอบ

บุคลากรส่วนใหญ่มีหน้าที่รับผิดชอบงานบริการผู้ป่วย กล่าวคือ มีจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 71.0 ส่วนหน้าที่ในการสนับสนุนงานบริการผู้ป่วยมีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0

สรุป

ข้อมูลการศึกษาลักษณะทางประชากรของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ พบว่า บุคลากรมากกว่าครึ่งเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 53.6 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.6 อายุเฉลี่ยคือ 36.19 ปี อายุต่ำสุด 22 ปี และอายุสูงสุด 57 ปี ในด้าน

ระดับการศึกษาพบว่าบุคลากรมากกว่าครึ่งมีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป นั่นก็คิดเป็นร้อยละ 51.4 ส่วนตำแหน่งในการปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรกว่า 2 ใน 3 เป็นระดับผู้ปฏิบัติ บุคลากรกว่า 1 ใน 3 สังกัดกลุ่มงานบริการผู้ป่วยใน และเกือบครึ่งสังกัดกลุ่มภารกิจบริการ วิชาการ ส่วนในเรื่องหน้าที่รับผิดชอบพบว่า มีบุคลากรส่วนใหญ่มีหน้าที่ในการให้บริการผู้ป่วย โดยตรง กล่าวคือ มีจำนวนถึงร้อยละ 71.0

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน กลุ่มงาน/สำนักงาน กลุ่มภารกิจ/ศูนย์ และหน้าที่รับผิดชอบ

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (183)	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	98	53.6
ชาย	85	46.4
2. อายุ		
21-30 ปี	61	33.3
31-40 ปี	67	36.6
41-50 ปี	41	22.4
51-60 ปี	14	7.6
หมายเหตุ		
อายุเฉลี่ย 36.19 ปี	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 9.001	
อายุต่ำสุด 22 ปี	อายุสูงสุด 57 ปี	
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	89	48.6
ปริญญาตรี	81	44.3
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	13	7.1
4. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน		
ผู้ปฏิบัติ	145	79.2
หัวหน้างาน	26 (ควบตำแหน่ง 5 คน)	14.2
หัวหน้ากลุ่มงาน/สำนักงาน	7 (ควบตำแหน่ง 2 คน)	3.8

ตาราง 3 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (183)	ร้อยละ
หัวหน้ากลุ่มภารกิจ/ศูนย์	5	2.7
5. กลุ่มงาน/สำนักงาน		
ไม่มีกลุ่มงานในโครงสร้าง	14	7.6
กลุ่มงานบริหารทั่วไป	36	19.7
กลุ่มงานเวชศาสตร์และสาธารณสุข	17	9.3
กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาวิชาการ	4	2.2
กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและ	8	4.4
สนับสนุนวิชาการ		
กลุ่มงานฟื้นฟูสมรรถภาพ	15	8.2
กลุ่มงานวิชาการพยาบาล	4	2.2
กลุ่มงานบริการผู้ป่วยนอก	16	8.7
กลุ่มงานบริการผู้ป่วยใน	66	36.1
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	3	1.6
6. กลุ่มภารกิจ/ศูนย์		
กลุ่มภารกิจอำนวยการ	39	21.3
กลุ่มภารกิจวิชาการ	44	24.2
กลุ่มภารกิจบริการวิชาการ	86	47.0
ศูนย์ฟื้นฟูสุขภาพพระรัตนารักษ์ ลำปาง	12	6.6
ศูนย์พัฒนาคุณภาพ	2	1.1
7. หน้าที่ความรับผิดชอบ		
งานบริการผู้ป่วย	130	71.0
งานสนับสนุนงานบริการผู้ป่วย	53	29.0

วิจารณ์ผลการวิจัย

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษาพยาบาล เชียงใหม่ มีสัดส่วนที่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า งานด้านการดูแลผู้ป่วยยาเสพติดเป็นงานที่ต้องให้การดูแลผู้ที่มีภาวะพร่องทางด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม โดยให้การดูแลบนพื้นฐาน

ของภาวะอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น บุคลากรที่ให้การดูแลนอกจากจะต้องมีความเข้าใจต่อพฤติกรรมของผู้ป่วยแล้วยังต้องมีความอดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้ป่วยแสดงออกในทางที่ไม่พึงประสงค์อีกด้วย นอกจากนี้การมีทักษะในการสื่อสารก็จะช่วยโน้มน้าวให้ผู้ป่วยอยู่ภายใต้การรักษาต่อเนื่องเพื่อสามารถเลิกสารเสพติดได้อย่างถาวร ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว องค์การที่ให้บริการด้านการดูแลรักษาความเจ็บป่วยมักจะรับเพศหญิงเข้าทำงานเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากมีละเอียดย่อย สามารถ เข้าถึงภาวะอารมณ์และความรู้สึกของผู้มารับบริการได้เป็นอย่างดี มีวาจาไพเราะนุ่มนวล นอกจากนี้ยังมีความอดทนต่อความเครียดได้สูงกว่าเพศชาย ซึ่งตรงกับแนวคิดของปรมะ สตะเวทิน (2526: 106) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้หญิงมักจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนไหว ชอบช่วยเหลือและยังถึงจิตใจของคนได้ดีกว่าผู้ชาย และ อัสวฤทธิ อุทัยรัตน์ (2537: 28) ก็ได้กล่าวว่าเพศหญิงมีแนวโน้มและมีความต้องการที่จะรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย นอกจากนี้ โดยพื้นฐานทางด้านอาชีพแล้วบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการดูแลผู้ป่วย เช่น แพทย์ พยาบาล นักจิตวิทยา ผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย ก็มักจะเป็นเพศหญิงเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลผู้ติดยาเสพติดในศูนย์ฯ เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายดังกล่าว

ด้านอายุพบว่าบุคลากรมีอายุเฉลี่ย 36.19 ปี และพบว่าบุคลากรที่มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในหน่วยงานราชการ ถูกจำกัดด้วยอายุการทำงาน นั่นคือ เมื่อมีอายุครบ 60 ปี ก็จะต้องถูกเกษียณอายุราชการ ประกอบกับบุคลากรส่วนหนึ่งไม่ใช่คนในพื้นที่ เมื่อเข้าทำงานที่ศูนย์ฯ เป็นระยะเวลาหนึ่งก็หาทางโอนย้ายกลับภูมิลำเนาของตนเอง อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว เมื่อมีช่องทางการทำงานอื่นที่ดีกว่าก็มักจะลาออกจากงาน ดังนั้น จึงทำให้บุคลากรมีอายุอยู่ในช่วง 30-41 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่เริ่มจะมีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากที่สุดดังกล่าว

ในด้านระดับการศึกษาพบว่าบุคลากรมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการ ประกอบกับการรับบุคลากรเข้าทำงานในแต่ละตำแหน่งจะต้องอยู่ภายใต้กรอบของข้าราชการพลเรือน ที่กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ โดยเฉพาะคุณสมบัติด้านวุฒิการศึกษา เช่น ตำแหน่งพนักงานทำความสะอาดจะต้องมีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยระดับประถมศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยเหลือคนไข้ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีมากที่สุดของบุคลากรศูนย์ฯ ก็มีกรอบของวุฒิการศึกษาอย่างน้อยระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ส่วนระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีพบว่ามีอยู่น้อยเนื่องจากการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นกว่าสายงานของตนเองไม่ได้มีส่วนในการเพิ่มขึ้นของอัตราค่าจ้างเงินเดือนหรือค่าตอบแทนพิเศษใดๆ อีกทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อยังต้องถูกจำกัดในสิทธิต่าง ๆ ที่พึงมีอยู่ตลอดระยะเวลาการศึกษาต่อ เช่น การถูกงดการเลื่อนขั้นเงินเดือน ไม่ได้รับค่าประจำตำแหน่ง เป็นต้น จึงทำให้

บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าปริญญาโทน้อย แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาบุคลากรที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ก็ยังพบว่ามีย่านมากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันรัฐบาลได้เปิดโอกาสให้บุคลากรโดยเฉพาะข้าราชการ ได้มีการศึกษาต่อในสายงานที่รับผิดชอบมากขึ้น ประกอบกับการรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์การของรัฐโดยทั่วไปก็มักจะกำหนดวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และตรงสายงานที่รับผิดชอบ เพื่อสะดวกในการสั่งการ สามารถพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การให้มากที่สุดต่อไป

ด้านตำแหน่งในการปฏิบัติงานพบว่าร้อยละ 79.23 เป็นระดับปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ศูนย์ฯ เป็นสถานพยาบาลที่มีบทบาทหน้าที่ในการบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด โดยให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้นบุคลากรในตำแหน่งปฏิบัติงานการพยาบาลผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องมีจำนวนมากเนื่องจากต้องผลัดเปลี่ยนเวรกันทำงาน 3 เหว/วัน อันได้แก่ เหวเช้า เหวบ่าย และเวรดึก อีกทั้งศูนย์ฯ เป็นหน่วยงานราชการที่สังกัดกรมการแพทย์ ดังนั้น โครงสร้างและตำแหน่งทางการบริหารงานเกือบทั้งหมดจึงเป็นไปตามโครงสร้างตามแนวนโยบายของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ยกเว้นบางกลุ่มงานที่ถูกกำหนดโครงสร้างขึ้นมาเป็นการภายในเพื่อความสะดวกในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งปัจจุบันศูนย์ฯ ได้แบ่งโครงสร้างเป็น 3 กลุ่มภารกิจและอีก 2 ศูนย์ ซึ่งรวมตำแหน่งการบริหารงานตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มภารกิจ/ศูนย์ลงไปจนถึงระดับหัวหน้างานทั้งสิ้นจำนวน 40 ตำแหน่ง

ด้านการสังกัดกลุ่มงาน/สำนักงาน กลุ่มภารกิจ พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มงานบริการผู้ป่วยใน ซึ่งเป็นกลุ่มงานหนึ่งใน 3 กลุ่มงาน ที่สังกัดกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ อันประกอบด้วยกลุ่มงานบริการผู้ป่วยนอก กลุ่มงานบริการผู้ป่วยใน และกลุ่มงานบริการวิชาการ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการกิจหลักขององค์การคือการให้บริการบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด ซึ่งศูนย์ฯ มีจำนวนนอนผู้ป่วยรวมทั้งสิ้น 7 หอผู้ป่วย (รวมศูนย์ฟื้นฟูสุขภาพพืชนานุรักษ์ ลำปาง) ที่ต้องให้บริการผู้ป่วยตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นในการจัดสรรแบ่งบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ผลัดเปลี่ยนกัน 3 เหว/วัน และในจำนวนนอนผู้ป่วย 7 หอนอนนี้สังกัดอยู่ในกลุ่มงานบริการผู้ป่วยใน 6 หอนอน ดังนั้นจึงทำให้จำนวนบุคลากรในสังกัดกลุ่มงานบริการผู้ป่วยใน กลุ่มภารกิจบริการวิชาการมีจำนวนมากดังกล่าว เพื่อให้สามารถรองรับผู้ป่วยแยกตามประเภทสารเสพติด เพศ และลักษณะการบำบัดรักษาได้เหมาะสมกับผู้ป่วยแต่ละรายได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร

จากการศึกษาความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีระดับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ที่คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 โดยมีคะแนนเฉลี่ยใน 5 ประเด็นหลักอยู่ระหว่าง 3.24-3.50 กล่าวคือ คะแนนอยู่ในระดับความพึงพอใจในระดับปานกลางทั้งหมด และเมื่อเรียงคะแนนจากมากที่สุดไปยังคะแนนน้อยที่สุด รายละเอียดดังตาราง 4-10

1. ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ จำแนกตามประเด็นหลัก

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจในระดับปานกลางต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรทั้ง 5 ประเด็นหลัก มีรายละเอียด ดังนี้ (ตาราง 4)

ประเภทการสื่อสารในองค์กร ($\bar{X} = 3.50$)

ก. ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.47$)

ข. คุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.46$)

ค. สภาพการสื่อสารในองค์กร ($\bar{X} = 3.36$)

ง. ช่องทางการสื่อสารในองค์กร ($\bar{X} = 3.24$)

สรุป

ข้อมูลการศึกษาความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ประเด็นหลัก โดยบุคลากรมีความพึงพอใจประเด็นด้านประเภทการสื่อสารมากที่สุด ($\bar{X} = 3.50$) และพึงพอใจต่อประเด็นด้านช่องทางการสื่อสารในองค์กรน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.24$)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ จำแนกตามประเด็นหลัก เรียงจากคะแนนมากไปหาน้อย

พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การของบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
- ประเภทการสื่อสารในองค์การ	3.50	0.07	ปานกลาง
- ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	3.47	0.02	ปานกลาง
- คุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา	3.46	0.08	ปานกลาง
- สภาพการสื่อสารในองค์การ	3.36	0.05	ปานกลาง
- ช่องทางการสื่อสารในองค์การ	3.24	0.04	ปานกลาง

วิจารณ์ผลการวิจัย

จากการที่บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารในองค์การมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ เป็นองค์การราชการ ซึ่งมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานขององค์การตามนโยบายของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น การติดต่อสื่อสารใด ๆ ที่เป็นทางการจึงเป็นไปตามทิศทางของสายการบังคับบัญชาหลัก โดยเฉพาะการสื่อสารที่สื่อจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีจะเป็นเรื่องที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง เช่น การสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องนโยบายขององค์การ พันธกิจขององค์การ วิสัยทัศน์ขององค์การ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตอบสนองตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและความต้องการต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้น (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547: 225) อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการสื่อสารทั้ง 2 ประเภทจะทำให้ใช้เวลามากในการส่งผ่านข้อมูลโดยเฉพาะเมื่อผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไป ไม่สามารถส่งผ่านข้อมูลต่อไปได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการของผู้ส่งสาร บุคลากรก็ยังสามารถเลือกใช้ประเภทการสื่อสารในแนวนอน โดยพิจารณาความสำคัญและเร่งด่วนของข้อมูล และเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ของประเภทการสื่อสารในแนวนอนช่วยแก้ปัญหาได้ เพื่อความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น แล้วจึงใช้ช่องทางการสื่อสารตามแนวดิ่งและแนวตั้งตามมา นอกจากนี้

การเลือกใช้ประเภทการสื่อสารในแนวนอนยังสามารถตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และเป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานให้ดีขึ้นได้ จึงทำให้นุคลากรศูนย์บำบัดรักษา ยาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารในองค์กรมากที่สุดดังกล่าว

การที่บุคลากรศูนย์บำบัดรักษา ยาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาและคุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชารองลงมาด้วยค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกันนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การที่บุคลากรได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรให้เป็นผู้บริหารนั้นย่อมแสดงให้เห็นว่าได้ถูกกลั่นกรองคุณสมบัติการเป็นผู้บริหารจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าขึ้นไป เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติการเป็นผู้นำ และมีทักษะในด้านการสื่อสาร เนื่องจาก การเป็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานี้จะต้องทำหน้าที่ในการใช้อิทธิพลที่มีอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาผลักดันหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมงานด้วย (มาลินี จุฑะรพ, ม.ป.ป.: 11) นอกจากนี้ ด้วยบทบาทของการเป็นผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องปรับตัวและเรียนรู้ที่จะพัฒนาขีดความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมของตน โดยอาศัยการข้อมูลการเรียนรู้จากปฏิกิริยาสะท้อนกลับของผู้ใต้บังคับบัญชาในพัฒนาความสามารถผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับมากขึ้น

ส่วนการที่บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารในองค์กรและช่องทางการสื่อสารในองค์กรในระดับปานกลางด้วยค่าเฉลี่ยที่ค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ศูนย์ฯ เป็นหน่วยงานภาครัฐที่เน้นการบริหารจัดการแบบราชการเป็นหลัก ดังนั้นการจัดต่อสื่อสารใดๆ จึงต้องมีการสื่อสารเป็นลำดับชั้นตามสายการบังคับบัญชา อันได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดของศูนย์ฯ ลงสู่หัวหน้ากลุ่มภารกิจ/ศูนย์ หัวหน้ากลุ่มงาน/สำนักงาน และหัวหน้างาน ซึ่งในการให้ข่าวสารของฝ่ายบริหารมักจะให้ข่าวตามลำดับชั้น โดยผู้บริหารแต่ละลำดับชั้นก็จะต้องมีการตีความข่าวสาร (reinterpret message) อีกครั้งหนึ่ง จากกระบวนการนี้เองทำให้ใช้เวลานานและโอกาสที่จะตีความหมายข่าวสารผิดหรือคลาดเคลื่อนก็ยังมีมาก (Atchison and Winston, 1978: 412) นอกจากนี้จากการที่การส่งผ่านข่าวสารต่าง ๆ ในองค์กรก็มักจะเน้นให้ใช้เป็นหลักฐานทางราชการได้ เพื่อที่จะได้รายงานผลการดำเนินงานตามลำดับชั้นไปยังผู้บังคับบัญชาในระดับสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป และสามารถใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงต่อไปได้ เช่น การรายงานยอดผู้ป่วยประจำเดือนของหอผู้ป่วยก็จะถูกส่งผ่านไปยังกลุ่มงานบริการผู้ป่วยใน และกลุ่มภารกิจบริการวิชาการที่สังกัดอยู่ตามลำดับ ส่งผ่านข้อมูลข้ามสายงานไปยังกลุ่มภารกิจวิชาการ ลงสู่กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยตรง เพื่อจัดทำเป็นรายงานให้กับกรรมการแพทย์

กระทรวงสาธารณสุขต่อไปนั้น จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ต้องเน้นช่องทางการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การบันทึกข้อความต่าง ๆ ซึ่งเมื่อข้อมูลหรือข่าวสารถูกส่งไปยังหน่วยงานหรือองค์การที่รับรับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หากหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ มีข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจในข้อมูลก็ไม่สามารถสอบถามข้อมูลได้โดยทันที ต้องรอระยะเวลาในการสอบถามข้อมูลอีกครั้งภายหลังจากหน่วยงานหรือบุคคลที่เป็นแหล่งสาร โดยใช้ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เช่น การโทรศัพท์ หรือการเข้าพบเพื่อตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกันอีกครั้ง ทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากและเกิดความยุ่งยากกับทั้งผู้ส่งและผู้รับข้อมูลตามมา อีกทั้งข้อจำกัดของระเบียบราชการและงบประมาณ ทำให้การใช้ช่องทางการสื่อสารไม่สามารถกระทำโดยอิสระ ดังนั้น วิธีการสื่อสารข้อมูลจึงมักจะเป็นวิธีการที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา ไม่ได้มีการพิจารณาเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ประกอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการสื่อสาร ส่งผลให้การสื่อสารขาดความน่าสนใจและความประทับใจกับผู้รับสารตามมา

2. ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ จำแนกตามประเด็นหลักและประเด็นย่อย

ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ แยกตามประเด็นหลัก และประเด็นย่อย 69 ข้อ มีรายละเอียด ดังนี้ (ตาราง 4-8)

2.1 ประเภทของการสื่อสารในองค์การ

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารในองค์การทั้ง 3 ประเภท ที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) โดยมีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารในแนวนอนมากที่สุด ($\bar{X} = 3.56$) รองลงมาได้แก่ประเภทการสื่อสารในแนวตั้ง ($\bar{X} = 3.46$) และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดต่อประเภทการสื่อสารในแนวตั้ง ($\bar{X} = 3.43$) ดังนี้ (ตาราง 5)

การสื่อสารในแนวนอน

ความพึงพอใจระดับมาก

ได้แก่

- ก. คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.60$)
- ข. ความต้องการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.57$)
- ค. ปัญหาในการทำงาน ($\bar{X} = 3.56$)
- ง. การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการทำงาน ($\bar{X} = 3.51$)

การสื่อสารในแนวดิ่ง

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

- ก. พันธกิจขององค์การ ($\bar{X} = 3.50$)
- ข. วิสัยทัศน์ขององค์การ ($\bar{X} = 3.49$)
- ค. โครงสร้างขององค์การ ($\bar{X} = 3.45$)
- ง. กลยุทธ์ขององค์การ ($\bar{X} = 3.43$)
- จ. นโยบายขององค์การ ($\bar{X} = 3.42$)

การสื่อสารในแนวนอน

ความพึงพอใจระดับมาก

- ก. ความต้องการผลตอบแทนจากการทำงาน ($\bar{X} = 3.55$)

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

- ก. ข้อเสนอแนะในการทำงาน ($\bar{X} = 3.49$)
- ข. คำถามเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.48$)
- ค. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ($\bar{X} = 3.39$)

สรุป

ข้อมูลการศึกษาความพึงพอใจต่อประเภทของการสื่อสารในองค์การของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ทั้งการสื่อสารในแนวดิ่ง แนวนอน และแนวนอน พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจระดับปานกลางทั้ง 3 ประเภท ($\bar{X} = 3.50$) โดยมีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารในแนวนอนมากที่สุด ($\bar{X} = 3.56$) และมีความพึงพอใจต่อประเภทของการสื่อสารในแนวดิ่งน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.34$)

ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารในแนวนอนในเรื่องคำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายมากที่สุด ($\bar{X} = 3.60$) และมีความพึงพอใจในเรื่องการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการทำนายน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.51$)

บุคลากรมีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารในแนวดิ่งในเรื่องพันธกิจขององค์การมากที่สุด ($\bar{X} = 3.50$) และพึงพอใจในเรื่องนโยบายขององค์การน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.42$)

บุคลากรมีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารในแนวนอนในเรื่องความต้องการมากที่สุด ($\bar{X} = 3.55$) และพึงพอใจในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการทำงานน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.39$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ
ของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษาเสพติด เชียงใหม่ จำแนกตามประเภทการสื่อสารใน
องค์การ เรียงตามลำดับคะแนนมากไปหาน้อย

พฤติกรรมการสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
ประเภทของการสื่อสาร								
1. การสื่อสารในแนวนอน								
- คำแนะนำในเกี่ยวกับงานที่ ได้รับมอบหมาย	18	88	64	1188	2	3.60	0.79	มาก
- ความต้องการข้อมูล ข่าวสาร	23	78	66	13	23	3.57	0.86	มาก
- ปัญหาในการทำงาน	24	80	59	15	5	3.56	0.92	มาก
- การแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับผลการทำงาน	21	75	67	16	4	3.51	0.89	มาก
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	22	80	64	14	3	3.56	0.87	มาก
2. การสื่อสารในแนวตั้ง								
- พันธกิจองค์การ	11	90	65	13	4	3.50	0.80	ปาน กลาง
- วิสัยทัศน์องค์การ	13	83	70	14	3	3.49	0.80	ปาน กลาง
- โครงสร้างองค์การ	11	82	74	11	5	3.45	0.81	ปาน กลาง
- กลยุทธ์องค์การ	14	77	71	16	5	3.43	0.86	ปาน กลาง
- นโยบายขององค์การ	14	79	66	18	6	3.42	0.89	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	13	82	69	14	5	3.46	0.83	ปาน กลาง

ตาราง 5 (ต่อ)

	พื้ง พอใจ มาก ที่สุด	พื้ง พอใจ มาก	พื้ง พอใจ ปาน กลาง	พื้ง พอใจ น้อย	พื้ง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พื้ง พอใจ
	n	n	n	n	n			
3. การสื่อสารในแนวตั้ง								
- ความต้องการได้รับ ผลตอบแทนจากการ ทำงาน	24	77	62	15	5	3.55	0.92	มาก
- ข้อเสนอแนะในการ ทำงาน	13	87	65	12	6	3.49	0.85	ปาน กลาง
- ปัญหาและอุปสรรค	13	75	68	24	3	3.39	0.86	ปาน กลาง
- คำถามเกี่ยวกับงานที่ ได้รับมอบหมาย	15	85	61	17	5	3.48	0.88	ปาน กลาง
- ปัญหาและอุปสรรค	13	75	68	24	3	3.39	0.86	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	51	81	64	17	6	3.43	0.88	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ยผลรวม (N = 183)	17	81	66	15	4	3.50	0.86	ปาน กลาง

วิจารณ์ผลการวิจัย

การที่บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อประเภทการสื่อสารในแนวนอนมากที่สุดนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ศูนย์ฯ เป็นหน่วยงานราชการ ที่ถูกกำหนดโครงสร้างการบริหารงานหลักจากกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ดังนั้น ลักษณะโครงสร้างการบริหารงาน และการติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารใด ๆ จึงเป็นไปตามลำดับชั้น นั่นคือในแนวนอนตั้งก็มีการสื่อสารข้อมูลต่างๆ จากผู้ปฏิบัติสู่หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มภารกิจ และขึ้นสู่ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ส่วนการสื่อสารในแนวดิ่งก็มีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารจากผู้อำนวยการศูนย์ฯ ลงมายังหัวหน้ากลุ่มภารกิจ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และลงสู่ผู้ปฏิบัติ

ตามลำดับ ซึ่งทุกลำดับขั้นของการบังคับบัญชามีลักษณะเป็นทางการและใช้เวลาในการส่งผ่านข่าวสารข้อมูลมาก ดังนั้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการคำปรึกษาแนะนำ หรือการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ต้องตัดสินใจเร่งด่วนจึงไม่สามารถกระทำได้โดยสะดวก เนื่องจากผู้บังคับบัญชาอาจยุ่งกับงานประจำหรือไม่อยู่ในหน่วยงานจึงทำให้เกิดความล่าช้า อีกทั้งการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานหรือความต้องการของตนเองกับผู้บังคับบัญชาอาจถูกผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพการทำงานไปด้วย ดังนั้น บุคลากรจึงเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารในแนวนอนกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์ส่วนตัว มีความไว้วางใจกัน และไม่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา การแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะตลอดจนการสื่อสารข้อมูลใดๆ สามารถทำได้โดยอิสระ และสามารถนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาดำเนินการได้ทันที นอกจากนี้ ยังช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกันตลอดจนช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมให้มากยิ่งขึ้น

บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารในแนวนอนในเรื่องคำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายมากที่สุดนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการผู้ป่วยที่ติดยาเสพติดตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้น ในเวลาราชการหากมีปัญหาในการทำงานก็ไม่สามารถสอบถามข้อมูลกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากปัจจุบันระบบการบริหารจัดการองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมีการแข่งขันกันมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านคุณภาพการให้บริการนั้นจะเน้นที่ความพึงพอใจของผู้รับบริการและให้บริการสู่ความเป็นเลิศ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับก็ต้องใช้เวลาในการประชุมวางแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การเพื่อนำสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จึงทำให้มีเวลาอยู่กับหน่วยงานเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยลง ดังนั้น การขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานจึงเป็นทางเลือกที่กระทำได้ง่ายและสะดวก สามารถนำมาปฏิบัติงานได้ทันที นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะปฏิบัติหน้าที่ในวันและเวลาราชการเท่านั้น แต่ในขณะเดียวกัน การให้บริการผู้ป่วยของศูนย์ฯ ก็จะต้องให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สะดวกในการขอรับคำแนะนำในบางเรื่องซึ่งเป็นเรื่องดีที่เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานในช่วงเวลาเดียวกันมีความรู้ และประสบการณ์โดยตรง จึงสามารถพูดคุยและสามารถนำมาสู่การปฏิบัติงานได้ในทันที ส่งผลให้บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อการสื่อสารในแนวนอนเรื่องคำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายมากที่สุดดังกล่าว ส่วนในเรื่องการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการทำงานนั้น พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการทำงานของแต่ละบุคคลเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อความรู้สึกอันจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้น หากได้รับความคิดเห็นในทางลบจากเพื่อนร่วมงานก็อาจส่งผลให้เกิดความท้อแท้ หดหู่กำลังใจไม่อยากจะปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ

ต่อไป รวมถึงอาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานมีอคติกับตนเอง และอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันตามมา ในทางตรงกันข้าม หากเป็นความคิดเห็นในทางบวก ก็อาจเกิดความรู้สึกไม่แน่ใจว่าเพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยจริงใจหรือไม่ อีกทั้งเพื่อนร่วมงานไม่ใช่ผู้ที่มีส่วนให้คุณให้โทษกับตนเองโดยตรง จึงส่งผลให้เกิดการหลีกเลี่ยงที่จะรับรู้ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับผลการทำงานของตนเองดังกล่าว

ส่วนการสื่อสารในแนวดิ่ง พบว่า บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของศูนย์ฯ เป็นลักษณะแนวสูง มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ดังนั้น การติดต่อสื่อสารใด ๆ จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน หรือจากระดับผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา ต้องผ่านขั้นตอนและใช้เวลามาก ประกอบกับ ลักษณะการบริหารงานเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจที่คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ บุคลากรจึงไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยตรง ต้องรอการรายงานผ่านตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักเกิดการรับรู้ว่าคุณบังคับบัญชามีอำนาจในการควบคุมต่อการจ้างงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง จึงทำให้ไม่กล้าพูดและไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แท้จริงออกมา โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่พบว่าบุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ซึ่งอาจเนื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าหากรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบก็อาจจะถูกนำไปสะท้อนให้เห็นผลทางด้านความสามารถหรือความก้าวหน้าใน การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540: 228) จึงไม่รายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ ดังสุภาษิตไทยที่ว่า “พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง” จึงทำให้เกิดความรู้สึกกับข้อใจและไม่พึงพอใจต่อการสื่อสารตามมา ส่วนการสื่อสารในเรื่องความต้องการ ผลตอบแทนจากการทำงานนั้น พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลบริหารจัดการบุคลากรและงานในความรับผิดชอบ โดยเป็นผู้ที่มีอำนาจในการที่จะพิจารณาการมอบหมายงาน การประเมินผลงานโดยตรง ดังนั้น ความต้องการผลตอบแทนจากการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหากไม่ได้มีการสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบก็จะไม่สามารถบรรลุความต้องการของตนเองได้ ส่งผลให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานตามมา ดังนั้น การสื่อสารแจ้งความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ ก็จะสามารถรับรู้ผลได้ว่าผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองหรือไม่ อย่างไร ซึ่งปัจจุบันจะพบว่า องค์การหลายองค์การ โดยเฉพาะองค์การภาครัฐก็เริ่มที่จะใช้ระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่และเชิงเอกชนมากขึ้น ซึ่งศูนย์ฯ ก็ได้นำแนวคิดนี้มาเริ่มใช้ตั้งแต่ปี 2546 โดยเริ่มการเปลี่ยนแปลงแนวคิดหลักการบริหารงานสมัยใหม่ที่ผู้บริหารศูนย์ฯ ทุกระดับ ดังนั้น ในการบริหารคนในองค์การ ผู้บังคับบัญชาเริ่มที่จะปรับพฤติกรรมการบริหารจัดการงานโดยเน้นสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและมีความเป็นกันเองรวมถึงการเอื้อ

ประโยชน์ให้แก่กันและกันมากขึ้น โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ความสำเร็จขององค์การเป็นหลัก ดังนั้น ความต้องการผลตอบแทนจากการทำงานของผู้นำบังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาสามารถตอบสนองให้ได้และไม่ขัดกับเป้าหมายหลักขององค์การ ก็มักจะได้รับการตอบรับตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป หรือหากเป็นเรื่องที่ไม่อาจตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้ก็มักจะมีแนวทางหรือทางเลือกใหม่ให้กับผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาตามความเหมาะสมต่อไป

2.2 ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาทั้ง 3 ทักษะ ที่จะแนบเลื้อยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) โดยมีความพึงพอใจต่อทักษะด้านการจูงใจมากที่สุด ($\bar{X} = 3.48$) รองลงมาได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.47$) และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดต่อทักษะด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.45$) ดังนี้ (ตาราง 6)

ทักษะด้านการจูงใจ

ความพึงพอใจระดับมาก

ได้แก่

ก. นำเสนอข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญ ทันเหตุการณ์ ($\bar{X} = 3.58$)

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ได้แก่

ก. สื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกหรือกลุ่มเดียวกัน ($\bar{X} = 3.48$)

ข. เนื้อหาของสารตรงกับความต้องการของผู้รับสาร ($\bar{X} = 3.47$)

ค. สื่อได้ตรงกับทัศนคติ ความเชื่อของผู้รับสาร ($\bar{X} = 3.46$)

ง. วิธีการสื่อสารดึงดูดใจ จับใจ และสร้างความประทับใจ ($\bar{X} = 3.40$)

ทักษะด้านการสื่อสาร

ความพึงพอใจระดับมาก

ได้แก่

ก. ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ ($\bar{X} = 3.54$)

ข. ความสามารถในการอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร

($\bar{X} = 3.51$)

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ได้แก่

ก. ความสามารถในการปรับพฤติกรรมการสื่อสารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.48$)

ข. ความสามารถในการจัดลำดับก่อนหลังของข้อมูล ($\bar{X} = 3.42$)

ค. รู้ใจเขาใจเรา ($\bar{X} = 3.39$)

ทักษะด้านความรู้

ความพึงพอใจระดับมาก

ได้แก่

ก. ความรู้ทั่วไปและความรู้เกี่ยวกับงาน ($\bar{X} = 3.60$)

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ได้แก่

ก. ความสามารถในการนำเสนอทางเลือกเพื่อประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.45$)

ข. ความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ต่างๆ มาใช้ในการพัฒนางาน ($\bar{X} = 3.44$)

ค. ความสามารถในการแยกแยะความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูล ($\bar{X} = 3.41$)

ง. ใช้เครือข่ายข้อมูลร่วมกันทั้งองค์กร ($\bar{X} = 3.36$)

สรุป

ข้อมูลการศึกษาความพึงพอใจต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษาเสพติด เชียงใหม่ พบว่ามีความพึงพอใจในระดับปานกลางทั้ง 3 ทักษะ ($\bar{X} = 3.47$) โดยมีความพึงพอใจต่อทักษะด้านการจูงใจมากที่สุด ($\bar{X} = 3.48$) และมีความพึงพอใจต่อทักษะด้านความรู้ที่น้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.45$)

ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อทักษะด้านการจูงใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญ ทันเหตุการณ์มากที่สุด ($\bar{X} = 3.58$) และมีความพึงพอใจในเรื่องวิธีการสื่อสารที่ดึงดูดใจ จับใจ และสร้างความประทับใจที่น้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.40$)

บุคลากรมีความพึงพอใจต่อทักษะด้านการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 3.54$) และมีความพึงพอใจในเรื่องการรู้ใจเขาใจเราน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.39$)

บุคลากรมีความพึงพอใจต่อทักษะด้านความรู้ของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความรู้ทั่วไปและความรู้เกี่ยวกับงานมากที่สุด ($\bar{X} = 3.60$) และมีความพึงพอใจในเรื่องการใช้เครือข่ายข้อมูลร่วมกันทั้งองค์กรน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.36$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษาเสพติด เชียงใหม่ จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเรียงตามลำดับคะแนนมากไปหาน้อย

พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
ความสามารถในการสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชา								
1. ทักษะด้านการจูงใจ								
- นำเสนอข้อมูลที่เป็น ประเด็นสำคัญทันเหตุการณ์	22	83	62	11	5	3.58	0.88	มาก
- สื่อให้เกิดความรู้สึกเป็น พวกหรือกลุ่มเดียวกัน (มีความหมายเกี่ยวพันทาง สังคม)	22	69	73	12	7	3.48	0.93	ปาน กลาง
- เนื้อหาของสารตรงกับ ความต้องการผู้รับสาร	12	84	71	10	6	3.47	0.83	ปาน กลาง
- สื่อได้ตรงกับทัศนคติความ เชื่อของผู้รับสาร	10	84	74	11	4	3.46	0.78	ปาน กลาง
- วิธีการสื่อสารดึงดูดใจจับ ใจและสร้างความประทับใจ	10	81	70	16	6	3.40	0.85	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	15	80	70	12	6	3.48	0.85	ปาน กลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

	พียง พอใจ มากที่สุด	พียง พอใจ มาก	พียง พอใจ ปาน กลาง	พียง พอใจ น้อย	พียง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พียง พอใจ
	n	n	n	n	n			
2. ทักษะด้านการสื่อสาร								
- ความสามารถในการนำ ข้อมูลมาใช้ประโยชน์	16	88	62	13	4	3.54	0.84	มาก
- ความสามารถในการ อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ในการสื่อสาร	20	71	80	7	5	3.51	0.84	มาก
- ความสามารถในการปรับ พฤติกรรมสื่อสารได้ เหมาะสมกับสถานการณ์	14	80	73	11	5	3.48	0.83	ปาน กลาง
- ความสามารถในการ จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ของข้อมูล	13	82	62	21	5	3.42	0.89	ปาน กลาง
- การรู้ใจเขาใจเรา	17	71	71	14	10	3.39	0.95	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	16	78	70	13	6	3.47	0.87	ปาน กลาง
3. ทักษะด้านความรู้								
- ความรู้ทั่วไปและความรู้ เกี่ยวกับงาน (มีความรู้หลาย มิติ)	19	90	59	12	3	3.60	0.83	มาก
- ความสามารถในการ นำเสนอทางเลือกเพื่อ ประกอบการตัดสินใจ	13	84	64	17	5	3.45	0.86	ปาน กลาง
- ความสามารถเชื่อมโยง ความรู้ต่างๆ มาใช้ในการ พัฒนางาน	15	79	65	19	5	3.44	0.89	ปาน กลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

พฤติกรรมการสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
- ความสามารถในการ แยกแยะความเหมือนและ แตกต่างของข้อมูล	9	85	66	18	5	3.41	0.84	ปาน กลาง
- ใช้เครือข่ายข้อมูลร่วมกัน ทั้งองค์กร	12	72	73	22	4	3.36	0.86	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	14	82	65	18	4	3.45	0.86	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ยผลรวม (N = 183)	15	80	68	15	5	3.47	0.86	ปาน กลาง

วิจารณ์ผลการวิจัย

การที่บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าศูนย์ฯ เป็นสถานพยาบาลที่นอกจากจะให้บริการบำบัดรักษาผู้ติดสารเสพติดแล้ว ยังต้องพัฒนาวิชาการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการบำบัดรักษายาเสพติดให้กับประชาชนในพื้นที่ 17 จังหวัดภาคเหนือ ทำให้บุคลากรไม่ได้มีหน้าที่เพียงการให้บริการผู้ป่วยเฉพาะในสถานพยาบาลเท่านั้น ดังนั้น การที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น บุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอย่างหนึ่ง และหน้าที่พิเศษตามโครงการต่างๆ เพื่อสนองนโยบายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ที่รับมอบนโยบายจากผู้บริหารสูงสุดตามลำดับ จึงจำเป็นต้องดำเนินการคิดหาวิธีที่เหมาะสมในการกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่ดี จูงใจให้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งเสนาะ ดิเียว (2538: 457) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารคนได้ดีส่วนหนึ่งมาจากการจูงใจหรือการเสนอข้อมูลเพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดีตามที่ต้องการ การแสดงออกด้วยการพูดจะทำให้บุคคลอื่นมองเห็นคุณสมบัติการเป็นผู้นำเพราะการพูดแสดงถึงการตัดสินใจ การเรียนรู้

เท่าทันคนอื่น การรู้ข้อมูลครบถ้วน การมองปัญหา การแก้ปัญหาคความขัดแย้งต่าง ๆ และการแสดงถึงแนวคิดผู้พูด นอกจากนี้ การที่อยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับความก้าวหน้าในการงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้การสื่อสารสั่งการใดๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามร่วมกับการใช้ทักษะการจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ระดับหนึ่ง ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อทักษะด้านการจูงใจของผู้บังคับบัญชามากที่สุดดังกล่าว

ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อทักษะด้านการจูงใจในเรื่องการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญทันเหตุการณ์ของผู้บังคับบัญชามากที่สุด เมื่อเทียบกับทักษะ การจูงใจในเรื่องการสื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกหรือกลุ่มเดียวกัน การนำเสนอเนื้อหาของเรารตรงกับความต้องการของผู้รับสาร การสื่อได้ตรงกับทัศนคติความเชื่อของผู้รับสาร อาจเนื่องมาจาก การสั่งการหรือมอบหมายงานใด ๆ ของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ก็จะต้องอาศัยการจูงใจโดยให้ข้อมูลทั้งเกี่ยวกับเรื่องงานและเรื่องทั่วไปที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และความเข้าใจที่ทันต่อสถานการณ์ ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีและนำไปสู่การปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยไม่รู้สึกลัวถูกบังคับ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อที่จะได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมากที่สุด

ส่วนในเรื่องวิธีการสื่อสารที่ดึงดูดใจ จับใจ และสร้างความประทับใจนั้น พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับมักจะมาจากสายวิชาชีพเฉพาะด้านแตกต่างกัน เช่น แพทย์ พยาบาล นักจิตวิทยา เจ้าหน้าที่การเงินการบัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นต้น ซึ่งแต่ละสายวิชาชีพก็มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงานในวิชาชีพของตนเอง โดยไม่ได้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการนำเสนอข่าวสารต่าง ๆ โดยตรงเหมือนกับสายการประชาสัมพันธ์ ดังนั้น การสื่อสารข้อมูลส่วนใหญ่จึงมักจะมาจากการสั่งสมประสบการณ์จากรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชาของตนเองที่เคยปฏิบัติและยึดถือกันมา จึงมักจะเป็นวิธีการเดิม ๆ ที่ไม่มีความดึงดูดใจและแปลกใหม่ จนสามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้รับข่าวสารได้ ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยที่สุดดังกล่าว

บุคลากรมีความพึงพอใจต่อทักษะด้านความรู้ของผู้บังคับบัญชาน้อยที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังในตัวผู้บังคับบัญชาในเรื่องความสามารถในการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงาน แม้จะไม่ได้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อที่จะได้ทำหน้าที่สอนแนะ สอนงานหรือปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (ศิริโสภาคย์ บุรพา.ดชะ, 2529: 106) ซึ่งทักษะความสามารถในด้านนี้หาได้ด้วยการศึกษาอบรม การฝึกงาน หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงของตนเอง (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2532: 207) แต่เนื่องจากในปัจจุบัน

ผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปทุกคนมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเข้าร่วมประชุมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแจ้งนโยบายต่าง ๆ การประชุมเพื่อหาแนวทางดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหา ร่วมกัน การร่วมวางแผนงาน การร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานในโครงการพิเศษ การปฏิบัติราชการแทนผู้บังคับบัญชาของตนเองในเวลาที่ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เป็นต้น จึงทำให้มีเวลาในการศึกษาหาความรู้ในการเพิ่มทักษะด้านต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้คำปรึกษากับบุคลากรในหน่วยงานน้อยลง อีกทั้งจากการที่ไม่ได้มีเวลาที่จะดูแลใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาและร่วมรับรู้ในรายละเอียดงานจึงทำให้บางครั้งไม่สามารถให้คำปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อทักษะด้านความรู้ของผู้บังคับบัญชาน้อย แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจมากต่อทักษะด้านความรู้ทั่วไปและความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย (มีความรู้หลายมิติ) ของผู้บังคับบัญชามากที่สุดเมื่อเทียบกับความสามารถในการแยกแยะความเหมือนและแตกต่างของข้อมูล การสามารถเชื่อมโยงความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน และการนำเสนอทางเลือก ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการที่ต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่นอกเหนือจากงานหลัก ทำให้ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทำการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสามารถดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ ได้ จึงทำให้มีความรู้ทั่วไปและความรู้เกี่ยวกับงานมากดังกล่าว

ส่วนการใช้เครือข่ายข้อมูลร่วมกันทั้งองค์กรนั้น พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะโครงสร้างของศูนย์ฯ ที่เป็นแนวดิ่ง มีลักษณะการทำงานที่แบ่งหน้าที่กันชัดเจนในแต่ละงานหรือกลุ่ม ดังนั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารขององค์กรจะจำกัดอยู่เฉพาะผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น และจะต้องทำตามขั้นตอนที่ได้ระบุไว้ ซึ่งโดยทั่วไปก็จะมีขั้นตอนมากมาย ทำให้ช่วงของการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารย้อนกลับ (feed back loops) ใช้เวลานานและมีความยุ่งยากเกิดขึ้นเสมอ นอกจากนี้ การติดต่อระหว่างกลุ่มงานหรือหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งไม่สามารถดำเนินการได้โดยตรง ต้องนำเสนอขึ้นสู่ผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะถูกส่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการควบคุมดูแลที่ผู้บริหารจะได้รับทราบเสียก่อน (จุฑา เทียนไทย, 2547: 23) ดังนั้น การแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือการเป็นเครือข่ายข้อมูลข่าวสารร่วมกันในองค์กรมีความยุ่งยากตามมา จึงเกิดความรู้สึกเหมือนไม่ได้รับความสะดวกในการได้มาซึ่งข้อมูล จึงทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยที่สุดดังกล่าว

2.3 คุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อคุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาทั้ง 5 ด้าน ที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) โดยมี

ความพึงพอใจต่อด้านความน่าเชื่อถือมากที่สุด ($\bar{X} = 3.56$) รองลงมาได้แก่ด้านจามีใจกว้างและเปิดเผยโปร่งใสในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.48$) ด้านความชัดเจนในบทบาทการเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.47$) ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.42$) ตามลำดับ ส่วนด้านคุณสมบัติความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันของผู้บังคับบัญชา พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.35$) ดังนี้ (ตาราง 7)

ความน่าเชื่อถือ

ความพึงพอใจระดับมาก

ได้แก่

- ก. คุณธรรมและความซื่อสัตย์ ($\bar{X} = 3.67$)
- ข. ความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.67$)
- ค. ความรับผิดชอบ ความมีศักดิ์ศรี ($\bar{X} = 3.63$)
- ง. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.56$)

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ได้แก่

- ก. ความยุติธรรมในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.40$)
- ข. การวางตนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่หรือพฤติกรรมในอดีต ($\bar{X} = 3.40$)

การมีใจกว้างและเปิดเผยโปร่งใสในการบริหารงาน

ความพึงพอใจระดับมาก

ได้แก่

- ก. มีความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับกรอบที่ตายตัว ($\bar{X} = 3.51$)

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ได้แก่

- ก. การเปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.44$)

ความชัดเจนในบทบาทการเป็นผู้นำ มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)

การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

- ก. การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ

องค์กร ($\bar{X} = 3.48$)

- ข. ความสามารถในการมองอนาคตขององค์กร ($\bar{X} = 3.36$)

การทำงานเป็นทีม มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$)

สรุป

ข้อมูลการศึกษาความพึงพอใจต่อคุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษาเสพติด เชียงใหม่ พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจทั้ง 5 ด้าน ที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) โดยมีความพึงพอใจต่อคุณสมบัติด้านความน่าเชื่อถือมากที่สุด ($\bar{X} = 3.56$) และมีความพึงพอใจต่อคุณสมบัติด้านความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.35$)

ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อคุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านความน่าเชื่อถือในเรื่องความมีคุณธรรมและซื่อสัตย์มากที่สุด ($\bar{X} = 3.67$) และพึงพอใจในเรื่องการวางตนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่หรือพฤติกรรมที่ผ่านมาน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.40$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษาเสพติด เชียงใหม่ จำแนกตามคุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาเรียงตามลำดับคะแนนมากไปหาน้อย

พฤติกรรมการสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
คุณสมบัติการเป็นผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา								
1. ความน่าเชื่อถือ								
- คุณธรรมและความซื่อสัตย์	31	83	53	10	6	3.67	0.93	มาก
- ความรู้ความสามารถในงาน ที่ได้รับผิดชอบ	22	94	55	9	3	3.67	0.81	มาก
- ความรับผิดชอบความมี ศักดิ์ศรี	21	94	52	11	5	3.63	0.87	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ	พึง พอใจ	พึง พอใจ	พึง พอใจ	พึง พอใจ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	มาก	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	n	n	n	n	n			
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใน การบริหารงาน	17	92	54	16	4	3.56	0.86	มาก
- ความยุติธรรมในการ บริหารงาน	16	75	65	20	7	3.40	0.93	ปาน กลาง
- การวางตนเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่หรือพฤติกรรมในอดีต	20	71	62	23	7	3.40	0.97	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	21	85	57	15	5	3.56	0.90	ปาน กลาง
2. การมีใจกว้างและเปิดเผย โปร่งใสในการบริหารงาน								
- มีความยืดหยุ่นไม่ยึดติดกับ กรอบที่ตายตัว	20	81	60	16	6	3.56	0.92	มาก
- การเปิดรับความคิดเห็น ใหม่ๆ	18	78	63	15	9	3.44	0.95	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	19	80	62	15	7	3.48	0.94	ปาน กลาง
3. ความชัดเจนในบทบาท การเป็นผู้นำ	20	82	52	22	7	3.47	0.97	ปาน กลาง
4. การมีวิสัยทัศน์ในการ ทำงาน								
- การเปิดโอกาสให้ทุกคนมี ส่วนร่วมในการกำหนด ทิศทางขององค์กร	17	79	66	16	5	3.48	0.88	ปาน กลาง
- ความสามารถในการมอง อนาคตขององค์กร	9	67	92	11	4	3.36	0.76	ปาน กลาง

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมการสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	ก	ก	ก	ก	ก			
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	13	73	79	14	4	3.42	0.82	ปาน กลาง
5. ความสามารถทำงาน เป็นทีม	15	77	59	21	11	3.35	0.99	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ยผลรวม (N=183)	18	79	62	17	7	3.46	0.92	ปาน กลาง

วิจารณ์ผลการวิจัย

การที่บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อคุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านความน่าเชื่อถือมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าตำแหน่งผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกหรือกลั่นกรองจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าหรือผู้บริหารของ องค์การ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติหลาย ๆ ด้าน เช่น ต้องมีคุณสมบัติการเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ทำงานมาเป็นเวลานาน เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติความน่าเชื่อถืออันประกอบด้วย 6 ลักษณะย่อยได้แก่ ความยุติธรรมในการบริหารงาน พฤติกรรมในอดีต ความรับผิดชอบและความมีศักดิ์ศรี การมีคุณธรรมความซื่อสัตย์ ความกิจริเริ่มสร้างสรรค์ และความรู้ความสามารถในงาน ถือเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่จำเป็น อันจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในอำนาจหน้าที่และความร่วมมือในการทำงานตามมา สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้น การถูกคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ จึงต้องมีคุณสมบัติความน่าเชื่อถือในระดับที่คนส่วนใหญ่ยอมรับได้

ส่วนการที่บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความรู้สึกเป็นทีมน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการที่ศูนย์ฯ มีลักษณะการปฏิบัติงานที่แบ่งหน้าที่กันตามความชำนาญเฉพาะด้านอย่างชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงาน ๆ ส่วนใหญ่จะสิ้นสุดกระบวนการในหน่วยงานของตนเอง ดังนั้น การประสานงานกับ

หน่วยงานอื่นจึงมีน้อย อีกทั้งศูนย์ฯ มีลักษณะการประเมินผลงานของบุคลากรจากผลสำเร็จของการทำงานเป็นหลัก ทำให้บุคลากรในระดับบริหารมุ่งปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้น การให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานจึงมีน้อยเนื่องจากมีงานในหน้าที่มากมาย ซึ่งต้องให้ความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงต่อการประเมินผลงานของตนเอง นอกจากนี้ การที่มีลักษณะโครงสร้างการบริหารงานแบบสูงที่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะต้องถูกส่ง ไปเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชาซึ่งมีมากหลายระดับ จึงทำให้ใช้เวลามากในการส่งผ่านข้อมูลและบางครั้งก็ไม่ได้รับการตอบสนองทำให้เกิดความคับข้องใจและยุ่งยากในการประสานงาน จึงเกิดการเรียนรู้ที่จะจัดการกับงานในหน้าที่เองและไม่พยายามยุ่งเกี่ยวกับหน่วยงานอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา จึงทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีมมีน้อยดังกล่าว

2.4 สภาพการสื่อสารในองค์กร

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารในองค์กรทั้ง 3 ด้าน ที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) โดยมีความพึงพอใจต่อด้านแหล่งสารมากที่สุด ($\bar{X} = 3.36$) รองลงมาได้แก่ด้านเนื้อหา ($\bar{X} = 3.33$) ส่วนด้านวิธีการ พบว่าบุคลากรพึงพอใจน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.32$) ดังนี้ (ตาราง 8)

ด้านแหล่งสาร

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ได้แก่

ก. ความสามารถสร้างความเข้าใจ ($\bar{X} = 3.41$)

ข. ความน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.38$)

ด้านเนื้อหา

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ได้แก่

ก. ประโยชน์ในการนำไปใช้ ($\bar{X} = 3.37$)

ข. ความถูกต้อง ชัดเจน ($\bar{X} = 3.33$)

ค. ความสามารถสร้างความเข้าใจ ($\bar{X} = 3.32$)

ง. ความต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.32$)

จ. กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นด้วยในเหตุและผล ($\bar{X} = 3.31$)

ฉ. ความน่าสนใจ ($\bar{X} = 3.30$)

ด้านวิธีการ

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ได้แก่

ก. ความน่าสนใจ ($X = 3.34$)

ข. ความน่าประทับใจ ($X = 3.30$)

สรุป

ข้อมูลการศึกษาความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษาเสพติด เชียงใหม่ พบว่ามีความพึงพอใจระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน ($\bar{X} = 3.34$) โดยมีความพึงพอใจต่อด้านแหล่งสารมากที่สุด ($\bar{X} = 3.36$) และมีความพึงพอใจต่อด้านวิธีการน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.36$)

ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อด้านแหล่งสารในเรื่องความสามารถสร้างความเข้าใจมากกว่าเรื่องความน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.41$) ส่วนด้านวิธีการซึ่งเป็นด้านที่บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.33$) โดยมีความพึงพอใจในเรื่องความน่าสนใจ ($\bar{X} = 3.34$) มากกว่าเรื่องความน่าประทับใจ ($\bar{X} = 3.30$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษาเสพติด เชียงใหม่ จำแนกตามสภาพการสื่อสารในองค์กรเรียงตามลำดับคะแนนมากไปหาน้อย

	พึงพอใจมากที่สุด	พึงพอใจมาก	พึงพอใจปานกลาง	พึงพอใจน้อย	พึงพอใจน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับความพึงพอใจ
	n	n	n	n	n			
สภาพการสื่อสารในองค์กร								
1. ด้านแหล่งสาร								
- ความสามารถสร้างความเข้าใจ	13	69	87	8	6	3.41	0.82	ปานกลาง
- ความน่าเชื่อถือ	118	696	89	6	8	3.38	0.83	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	12	69	88	7	7	3.36	0.83	ปาน กลาง
2. ด้านเนื้อหา								
- ประโยชน์การนำไปใช้	13	67	83	15	5	3.37	0.84	ปาน กลาง
- ความถูกต้อง ชัดเจน	11	65	87	14	6	3.33	0.83	ปาน กลาง
- ความสามารถสร้างความ เข้าใจ	10	64	88	17	4	3.32	0.81	ปาน กลาง
- ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	9	66	86	18	4	3.32	0.80	ปาน กลาง
- กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นด้วยในเหตุและผล (ความ เป็นตรรกะ)	9	70	80	17	7	3.31	0.86	ปาน กลาง
- ความน่าสนใจ	8	64	89	19	3	3.30	0.78	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	10	66	85	17	5	3.33	0.82	ปาน กลาง
3. ด้านวิธีการ								
- ความน่าสนใจ	13	62	87	18	3	3.34	0.82	ปาน กลาง
- ความน่าประทับใจ	13	59	86	21	4	3.30	0.85	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	13	61	87	19	3	3.32	0.84	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ยผลรวม (N = 183)	12	65	87	14	5	3.34	0.83	ปาน กลาง

วิจารณ์ผลการวิจัย

การที่บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารในองค์การในด้านแหล่งสารมากกว่าด้านเนื้อหาและวิธีการสื่อสารนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า แหล่งสารที่เป็นทางการส่วนใหญ่ของศูนย์ฯ จะมาจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมสูง มีความรู้ความสามารถ มีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากบุคลากรศูนย์ฯ มากระดับหนึ่ง ดังนั้น เมื่อทำการสื่อสารข้อมูลออกไป ข้อมูลข่าวสารนั้นๆ จึงได้รับความไว้วางใจ และการยอมรับมากขึ้น ซึ่ง ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ (2546:734) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือของแหล่งสารว่า ประกอบด้วย ความชำนาญ (expertise) ซึ่งเป็นความรู้พิเศษเฉพาะด้านที่ผู้ส่งสารนำมาสนับสนุนข่าวสาร ความน่าไว้วางใจ (trustworthiness) เป็นความมั่นคงและซื่อสัตย์ของแหล่งสาร ความชื่นชอบ (likability) ซึ่งแสดงถึงความสามารถดึงดูดความสนใจของแหล่งสารนั้น ๆ นอกจากนี้ กิตติมา สุรสนธิ (2548: 84) ยังได้กล่าวไว้อีกว่า ผู้รับสารมักจะมีความโน้มเอียงที่จะประเมินผู้ส่งสารก่อนว่าผู้ส่งสารเป็นใคร สังกัดอยู่หน่วยงานใด มีชื่อเสียงอยู่ในระดับใด รูปร่างหน้าตาหรืออุปนิสัยใจคอเป็นอย่างไร เป็นต้น ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้ทำให้ผู้รับสารมีความสนใจ และกระตือรือร้นในการที่จะรับข่าวสารที่มาจากผู้ส่งสารที่ตนเองชื่นชอบ จากแหล่งสารของศูนย์ฯ ที่ส่วนใหญ่จะมาจากระดับผู้บริหารดังกล่าว จึงอาจถือได้ว่าเป็นบุคคลที่คนส่วนใหญ่ให้การยอมรับและชื่นชอบอยู่แล้ว จึงส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อแหล่งสารดังกล่าว

นอกจากนี้ ด้วยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องควบคุม ดูแล กำกับงาน ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา (กรมการแพทย์, 2549: 16) ประกอบกับที่กรมการแพทย์ได้มีการกำหนดกรอบสมรรถนะให้กับข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะตรงกับที่กรมการแพทย์กำหนดและโดดเด่นกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ซึ่งเป็นความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเนื้อหาเฉพาะสายงานหรือวิชาชีพที่รับผิดชอบ ทักษะ (skill) ซึ่งเป็นความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และคุณลักษณะ (attributes) ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการกระทำพฤติกรรมหรือการคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ อีกทั้ง การปฏิบัติหน้าที่บริหารมักจะพบปัญหาและอุปสรรคอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากองค์การเป็นสิ่งที่ไม่อยู่นิ่งและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนก็แตกต่างกันและไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหา และอุปสรรคในการทำงานขึ้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการปรับตัว และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถหลายมิติเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

ทั้งนี้ การที่บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารด้านเนื้อหาหน้านั้น อาจเป็นเพราะว่า ศูนย์ฯ เป็นองค์การราชการที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วยยาเสพติด ดังนั้น บุคลากรในองค์การจึงประกอบด้วยหลาย ๆ สาขาอาชีพที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ พยาบาล นักจิตวิทยา นักกิจกรรมบำบัด นักวิชาการ เป็นต้น ซึ่งแต่ละสาขาอาชีพก็มีพื้นฐานองค์ความรู้และทักษะที่แตกต่างกันตามที่ได้เรียนมาโดยไม่ได้มีทักษะการสื่อสารเท่าที่ควร ดังนั้น ในการสื่อสารแต่ละครั้ง จึงมีการเรียบเรียงเนื้อหาตามความรู้และทักษะที่ตนเองมีเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งก็ใช้ภาษาทางด้านเทคนิคมากเกินไป ใช้คำศัพท์ทางวิชาการที่ยากแก่การเข้าใจของผู้รับสารที่ไม่ได้มีพื้นฐานความรู้เช่นเดียวกับแหล่งสาร เนื้อหาของสารไม่ชัดเจนหรือมีปริมาณมากเกินไป โดยไม่ได้มีการนำเสนอข้อมูลทั้งทางบวกและทางลบที่ละประเด็น เพื่อให้ผู้รับสารสามารถนำมาพิจารณาสู่การปฏิบัติได้ เป็นต้น อีกทั้งจากการที่เป็นองค์การราชการที่จะต้องมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชาเพื่อให้รับทราบกันทั้งหมด ดังนั้น ข่าวสารต่างๆ จึงมีปริมาณมากและส่วนใหญ่ไม่เกี่ยวข้องกับบุคลากรโดยตรง ทำให้บุคลากรไม่สนใจที่จะเปิดรับข่าวสาร ซึ่ง วิรัช ลิขิตรณกุล (2543: 29) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้รับสารจะไม่เปิดรับข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเองโดยตรง และเลือกที่จะเปิดรับข่าวสารที่คาดว่าจะน่าจะเป็นประโยชน์แก่ตนเองเท่านั้น

นอกจากนี้ แหล่งสารส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บริหารซึ่งมีบทบาทหน้าที่มากมาย ทำให้การสื่อสารในแต่ละครั้งเป็นการสื่อสารที่มุ่งให้ข้อมูลทางเดียวโดยไม่ได้มีการพิจารณาความแตกต่างของการรับรู้ผู้รับสารแต่ละบุคคล และไม่ได้มีการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารว่าผู้รับสารเข้าใจเนื้อหาอย่างน้อยแค่ไหน โดยเฉพาะข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อน เข้าใจยาก ซึ่งจำเป็นต้องอธิบายซ้ำหลาย ๆ ครั้ง หรือการย้ำเตือนเพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจอย่างแท้จริง ส่งผลให้ข่าวสารที่ส่งออกไปไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้รับสารดังกล่าว

ส่วนการที่บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อวิธีการสื่อสารน้อยนั้น ทั้งนี้อาจอาจเนื่องมาจากการเป็นองค์การราชการที่ไม่ได้มุ่งแสวงหากำไร ดังนั้น การติดต่อสื่อสารในองค์การจึงมักจะเป็นวิธีการสื่อสารที่แต่ละคนคุ้นเคยและยึดถือปฏิบัติกันมา เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่ผู้รับสารต้องใช้เวลามากในการอ่านและการตีความเนื้อหา และบางครั้งก็ไม่สะดวกที่จะใช้กับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานนอกสถานที่ รวมทั้ง การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานก็มักจะเน้นความเป็นทางการ มีขั้นตอนมากและไม่ได้มีการประเมินผลการสื่อสารอันจะสามารถนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาพฤติกรรมสื่อสารในองค์การได้ นอกจากนี้ บุคลากรส่วนใหญ่ก็มาจากสายวิชาชีพเฉพาะทางหรือถูกฝึกปฏิบัติมาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านการดูแลผู้ป่วยได้ ดังนั้น โอกาสในการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารจึงมีน้อย ขึ้นอยู่กับการ

แสวงหาความรู้ของแต่ละบุคคล จึงทำให้สภาพการสื่อสารโดยภาพรวมขาดการนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ประกอบในการสื่อสารในแต่ละเรื่องเพื่อให้เกิดความน่าสนใจและดึงดูดใจผู้รับสารให้อยากเข้าถึงข่าวสารมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ช่องทางการสื่อสารบางช่องทางถึงแม้ว่าจะมีความน่าสนใจและทันสมัยสามารถสื่อสารระหว่างกันได้รวดเร็วแต่ศูนย์ฯ ก็ยังไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะมีการนำช่องทางนั้นมาใช้จริง เช่น ช่องทางการสื่อสารทางระบบอินเทอร์เน็ตที่บุคลากรบางคนยังไม่ทราบวิธีการเข้าถึงและบางหน่วยงานก็ยังไม่มียูทิลิตี้หรือหากมียูทิลิตี้แต่ก็ยังไม่มีการติดตั้งระบบเครือข่าย จึงทำให้ข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารช่องทางนี้มีไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร จึงส่งผลต่อระดับความพึงพอใจจากบุคลากรศูนย์ฯ น้อยดังกล่าว

2.5 ช่องทางการสื่อสารในองค์กร

บุคลากรศูนย์ฯ บัณฑิตวิทยาลัยเสด็จ เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในองค์กรทั้ง 3 ด้านที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) โดยมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวดิ่งและแนวนอนมากที่สุดโดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.26$) ส่วนช่องทางการสื่อสารในแนวนอน พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.20$) ดังนี้ (ตาราง 9)

ช่องทางการสื่อสารในแนวดิ่ง

ความพึงพอใจระดับมาก

ได้แก่

ก. เรียกพูดคุยโดยตรง ($\bar{X} = 3.73$)

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ก. แจ้งในที่ประชุม ($\bar{X} = 3.41$)

ข. คู่มือทางโทรศัพท์ ($\bar{X} = 3.36$)

ค. บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.27$)

ง. บอร์ดประกาศ ($\bar{X} = 3.10$)

จ. อินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 2.70$)

ช่องทางการสื่อสารในแนวนอน

ความพึงพอใจระดับมาก

ได้แก่

ก. ขออนุญาตเข้าพบเป็นการส่วนตัว ($\bar{X} = 3.60$)

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ได้แก่

- ก. กลุ่มสังสรรค์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.44$)
- ข. พุดคุยทางโทรศัพท์ ($\bar{X} = 3.39$)
- ค. การประชุมอภิปราย ($\bar{X} = 3.34$)
- ง. การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.33$)
- จ. การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.33$)
- ฉ. เขียนใส่กล่องแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 2.99$)
- ช. อินทราเน็ต ($\bar{X} = 2.74$)

ช่องทางการสื่อสารในแนวนอน

ความพึงพอใจระดับมาก

ได้แก่

- ก. พุดคุยโดยตรง ($\bar{X} = 3.70$)
- ข. ในกลุ่มสังสรรค์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.58$)
- ค. พุดคุยทางโทรศัพท์ ($\bar{X} = 3.51$)

ความพึงพอใจระดับปานกลาง

ได้แก่

- ก. ในกลุ่มคุณภาพต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.42$)
- ข. อินทราเน็ต ($\bar{X} = 2.77$)

ความพึงพอใจน้อย

ได้แก่

- ก. การปล่อยข่าวลือ ($\bar{X} = 2.19$)

สรุป

ข้อมูลการศึกษาความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษาเยาเสพติด เชียงใหม่ พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจช่องทางการสื่อสาร ที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) โดยมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวดิ่งมากที่สุด ($\bar{X} = 3.26$) และมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวนอนน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.20$)

ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารในแนวดิ่งในช่องทางการเรียกพุดคุยโดยตรงมากที่สุด ($\bar{X} = 3.73$) และมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารทางอินทราเน็ตน้อยที่สุด

($\bar{X} = 2.70$) ส่วนการสื่อสารในแนวนอน พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารทางการปล่อยข่าวลือน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.19$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ จำแนกตามช่องทางการสื่อสารในองค์การ เรียงตามลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย

พฤติกรรมการสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
ช่องทางในการสื่อสาร								
1. การสื่อสารในแนวดิ่ง								
- เรียกพูดคุยโดยตรง	41	78	42	17	5	3.73	1.00	มาก
- แจ้งในที่ประชุม	19	80	53	19	12	3.41	1.03	ปานกลาง
- คุยทางโทรศัพท์	11	73	77	14	8	3.36	0.88	ปานกลาง
- บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร	11	71	70	19	12	3.27	0.96	ปานกลาง
- บอร์ดประกาศ	9	60	72	24	18	3.10	1.02	ปานกลาง
- อินทราเน็ต	4	42	70	29	38	2.70	1.02	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	16	67	64	20	16	3.26	0.99	ปานกลาง
2. การสื่อสารในแนวตั้ง								
- ขออนุญาตเข้าพบเป็นการส่วนตัว	27	84	52	12	8	3.60	0.97	มาก
- ในกลุ่มสังสรรค์ต่างๆ	16	80	63	17	7	3.44	0.92	ปานกลาง
- พุดคุยทางโทรศัพท์	11	80	69	15	8	3.39	0.89	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ จ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความพึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
- ในการประชุมอภิปราย	11	76	68	21	7	3.34	0.90	ปาน กลาง
- บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร	19	63	70	21	10	3.33	1.00	ปาน กลาง
- เขียนใส่กล่องแสดงความ คิดเห็น	10	51	67	38	17	2.99	1.04	ปาน กลาง
- อินทราเน็ต	7	44	67	25	40	2.74	1.16	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	15	68	65	21	14	3.26	0.98	ปาน กลาง
3. การสื่อสารในแนวนอน								
- พูดโดยตรง	25	94	53	7	4	3.70	0.83	มาก
- ในกลุ่มสังสรรค์ต่าง ๆ	20	87	60	11	5	3.58	0.87	มาก
- พูดคุยทางโทรศัพท์	12	93	61	10	7	3.51	0.85	มาก
- ในกลุ่มคุณภาพต่าง ๆ	19	64	80	15	5	3.42	0.86	ปาน กลาง
- อินทราเน็ต	8	41	68	32	34	2.77	1.13	ปาน กลาง
- ปลั๊กข่าวลือ	4	18	61	26	74	2.19	1.14	น้อย
ค่าเฉลี่ย (N = 183)	15	66	64	17	21	3.20	0.95	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ยผลรวม (N = 183)	14	67	64	19	17	3.24	0.97	ปาน กลาง

วิจารณ์ผลการวิจัย

การที่บุคลากรศูนย์บำบัดรักษาเสพติด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวดิ่งมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสื่อสารในแนวดิ่งเป็นการสื่อสารที่ส่งลงมาจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมีการรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบของตน จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะเปิดรับข้อมูลข่าวสาร ที่ส่วนใหญ่ก็มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การแจ้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์กร จึงบุคลากรทุกคนจำเป็นต้องทราบเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตรงกับเป้าหมายขององค์กรและส่งผลต่อการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

ส่วนการที่บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อการสื่อสารในแนวดิ่งด้วยคะแนนเฉลี่ยมากเท่ากับการสื่อสารในแนวดิ่ง ทั้งนี้อาจด้วยเหตุผลที่คล้ายคลึงกัน นั่นคือ เป็นการสื่อสารที่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งเป็นช่องทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอันจะส่งผลให้สามารถให้คำแนะนำหรือแก้ไขปัญหาก็กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ หรืออาจสอบถามข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดได้ นอกจากนี้ก็ยังเป็นช่องทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความต้องการของตนเองอันจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตามมา จึงส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจมากดังกล่าว

ส่วนการที่บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวนอนน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสื่อสารในแนวนอนถึงแม้ว่าจะเป็นการสื่อสารที่เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้ดีขึ้นแต่ก็มีผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวดิ่งและแนวดิ่ง (เสนาะ ดิยาว, 2538: 444) กล่าวคือ หากเพื่อนร่วมงานขาดความไว้วางใจกันแล้วการประสานงานหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันก็จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ อีกทั้งแม้ว่าการสื่อสารจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงโดยรวดเร็วโดยไม่จำเป็นต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการก็ตาม แต่บางครั้งการประสานงานกันเองก็เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ อีกทั้งทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันอันเนื่องจากการใช้วิจารณญาณของแต่ละบุคคล ซึ่งตรงกันข้ามกับการรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อวินิจฉัยและสั่งการ นอกจากนี้การใช้ช่องทางการสื่อสารในแนวนอนยังก่อให้เกิดการแข่งขันซึ่งกันและกันมากขึ้น เนื่องจากได้รับรู้ผลการดำเนินงานของอีกบุคคลอื่น ซึ่งผลของการแข่งขันจะกระทบต่อความสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาช่องทางการสื่อสารทั้ง 3 ประเภทแล้ว พบว่า ช่องทางการสื่อสารที่มีการพบปะเผชิญหน้ากันโดยตรง อันได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชาเรียกผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยโดยตรง การขออนุญาตเข้าพบผู้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว การพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงาน บุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความแตกต่างจากช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ที่อยู่ในระดับปานกลางถึงน้อยอย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสื่อสารแบบพบหน้ากันเป็นการสื่อสารสองทาง ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ได้ทราบปฏิกิริยาและความรู้สึกซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงความคิดเห็นที่สะท้อนความรู้สึกนึกคิดให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายได้รับทราบในรายละเอียดก็必将มีความเข้าใจในเนื้อหามากขึ้น จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารตามมา (จุฬา เทียนไทย, 2547 : 361) ซึ่งแตกต่างกับช่องทางการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต และการปล่อยข่าวลือที่ถือได้ว่าเป็นการสื่อสารทางเดียวและพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในระดับปานกลางถึงน้อย เนื่องจากเป็นช่องทางการสื่อสารที่คู่สื่อสารไม่สามารถสอบถามข้อมูลระหว่างกันได้ บางครั้งก็ไม่ทราบว่าเนื้อหาของสารมาจากแหล่งสารใด โดยเฉพาะการสื่อสารในช่องทางการปล่อยข่าวลือที่พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยที่สุด และเป็นข้อคำถามเดียวของแบบสอบถามที่บุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การปล่อยข่าวลือนั้น ถึงแม้ว่าจะทำให้สามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและช่วยเติมเต็มความต้องการของบุคลากรในการแก้ไขปัญหของการสื่อสารแบบเป็นทางการก็ตาม แต่ก็เป็นการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามปกติขององค์การ ลักษณะการสื่อสารเป็นคำพูดที่ไม่สามารถกำหนดทิศทางได้ เกิดขึ้นกับบุคคลตามแต่สถานการณ์จะพาไป และมักจะก่อให้เกิดผลเสียแก่ผู้ที่ตกเป็นข่าวหรือองค์การเป็นส่วนใหญ่ เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็แก้ไขได้ยาก โดยข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่จะไม่ครบถ้วนสมบูรณ์เร่งก่อให้เกิดความผิดพลาดในการแปลความหมายของข่าวสารที่เป็นไปตามใจชอบ และเพื่อสนองความต้องการของผู้ที่ปล่อยข่าวลือมากกว่าที่จะคิดถึงความเป็นจริงหรือความเป็นไปได้ของข่าวสาร ซึ่งจะเป็นการชี้หรือส่งสัญญาณในองค์การว่าช่องทางการสื่อสารมีปัญหา และผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การสื่อสารในองค์การมีประสิทธิภาพต่อไป

3. ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ จำแนกตามรายช้อจากคะแนนมากไปหาน้อย

พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ประเด็นย่อยรายช้อ 69 ช้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.19-3.73 โดยอยู่ในระดับมากจำนวน 19 ช้อ ระดับปานกลางจำนวน 49 ช้อ และอยู่ในระดับน้อยจำนวน 1 ช้อ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ บุคลากรส่วนใหญ่ประเมินว่าพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การของศูนย์ฯ อยู่ในระดับปานกลางและ น้อย จำนวนรวมถึง 50 ช้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรศูนย์ฯ ควรมีการปรับปรุงพฤติกรรมการ สื่อสารในองค์การโดยเร็ว แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากประเด็นย่อยในรายช้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน ระดับปานกลางลงมา มีจำนวนมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือก รายช้อที่บุคลากรมีระดับความพึงพอใจ ด้วยคะแนนต่ำสุด 15 อันดับสุดท้าย ซึ่งพบว่าอยู่ใน 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ ประเด็นด้านช่อง ทางการสื่อสาร และประเด็นด้านสภาพการสื่อสารในองค์การ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึง ความสำคัญของปัญหาและมีความจำเป็นที่จะต้องนำไปปรับปรุงพฤติกรรมการสื่อสารในภาพรวม ขององค์การต่อไป มีรายละเอียด ดังนี้ (ตาราง 10)

3.1 การปล่อยข่าวลือ

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวนอนของศูนย์ฯ ทางการปล่อยข่าวลือที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.19$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมาก ที่สุดจำนวน 4 คน ระดับมากจำนวน 18 คน ระดับปานกลาง 61 คน ระดับน้อยจำนวน 26 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 74 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อช่อง ทางการสื่อสารในแนวนอนทางการปล่อยข่าวลือขององค์การในระดับปานกลางลงมาจำนวน 161 คน

3.2 การสื่อสารในแนวดิ่งทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายใน องค์การ (อินทราเน็ต)

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารใน แนวดิ่งของศูนย์ฯ ทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์การ (อินทราเน็ต) ที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 2.70$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 4 คน ระดับมากจำนวน 42 คน ระดับปานกลาง 70 คน ระดับน้อยจำนวน 29 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

จำนวน 38 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กรในระดับปานกลางลงมาจำนวน 137 คน

3.3 การสื่อสารในแนวตั้งทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (อินทราเน็ต)

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งของศูนย์ฯ ทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (อินทราเน็ต) ที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.74$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 7 คน ระดับมากจำนวน 44 คน ระดับปานกลาง 67 คน ระดับน้อยจำนวน 25 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 40 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กรในระดับปานกลางลงมาจำนวน 132 คน

3.4 การสื่อสารในแนวนอนทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (อินทราเน็ต)

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวนอนของศูนย์ฯ ทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (อินทราเน็ต) ที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 8 คน ระดับมากจำนวน 41 คน ระดับปานกลาง 63 คน ระดับน้อยจำนวน 32 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 34 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวนอนทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กรในระดับปานกลางลงมาจำนวน 134 คน

3.5 การเขียนใส่กล่องแสดงความคิดเห็น

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งของศูนย์ฯ ทางการเขียนใส่กล่องแสดงความคิดเห็นที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 10 คน ระดับมากจำนวน 51 คน ระดับปานกลาง 67 คน ระดับน้อยจำนวน 38 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 17 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งทางการเขียนใส่กล่องแสดงความคิดเห็นในระดับปานกลางลงมาจำนวน 122 คน

3.6 บอร์ดประกาศ

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งของศูนย์ฯ ทางบอร์ดประกาศที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 9 คน ระดับมากจำนวน 60 คน ระดับปานกลาง 72 คน ระดับน้อยจำนวน 24 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 18 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งทางบอร์ดประกาศในระดับปานกลางลงมาจำนวน 114 คน

3.7 บ้านพักเป็นลายลักษณ์อักษร

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งของศูนย์ฯ ทางการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 11 คน ระดับมากจำนวน 71 คน ระดับปานกลาง 70 คน ระดับน้อยจำนวน 19 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 12 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งทางการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรในระดับปานกลางลงมาจำนวน 101 คน

3.8 ความน่าสนใจ

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารของศูนย์ฯ ด้านความน่าสนใจของเนื้อหาที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 8 คน ระดับมากจำนวน 64 คน ระดับปานกลาง 89 คน ระดับน้อยจำนวน 19 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 3 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารด้านความน่าสนใจของเนื้อหาในระดับปานกลางลงมาจำนวน 111 คน

3.9 ความน่าประทับใจ

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารของศูนย์ฯ ด้านความน่าประทับใจของวิธีการสื่อสารที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 13 คน ระดับมากจำนวน 59 คน ระดับปานกลาง 86 คน ระดับน้อยจำนวน 21 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 4 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารด้านความน่าประทับใจของวิธีการสื่อสารในระดับปานกลางลงมาจำนวน 111 คน

3.10 การกระตุ้นให้เกิดความสนใจเห็นด้วยในเหตุและผล

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารของศูนย์ฯ ด้านการกระตุ้นให้เกิดความสนใจเห็นด้วยในเหตุและผลของเนื้อหาที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 9 คน ระดับมากจำนวน 70 คน ระดับปานกลาง 80 คน ระดับน้อยจำนวน 17 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 7 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารด้านการกระตุ้นให้เกิดความสนใจเห็นด้วยในเหตุและผลของเนื้อหาในระดับปานกลางลงมาจำนวน 104 คน

3.11 ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารของศูนย์ฯ ด้านความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของเนื้อหาที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 9 คน ระดับมากจำนวน 66 คน ระดับปานกลาง 86 คน ระดับน้อยจำนวน 18 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 4 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารด้านความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของเนื้อหาในระดับปานกลางลงมา จำนวน 108 คน

3.12 ความสามารถสร้างความเข้าใจ

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารของศูนย์ฯ ด้านความสามารถสร้างความเข้าใจของเนื้อหาที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 10 คน ระดับมากจำนวน 64 คน ระดับปานกลาง 88 คน ระดับน้อยจำนวน 17 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 4 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารด้านความสามารถสร้างความเข้าใจของเนื้อหาในระดับปานกลางลงมาจำนวน 109 คน

3.13 การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารใน แนวตั้งของศูนย์ฯ ทางการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 19 คน ระดับมากจำนวน 63 คน ระดับปานกลาง 70 คน ระดับน้อยจำนวน 21 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 10 คน ทั้งนี้

บุคลากรมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งของศูนย์ฯ ทางการบินเป็นลายลักษณ์อักษรในระดับปานกลางลงมาจำนวน 101 คน

3.14 ความถูกต้อง ชัดเจน

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารในแง่ความถูกต้อง ชัดเจนของเนื้อหาที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 11 คน ระดับมากจำนวน 65 คน ระดับปานกลาง 87 คน ระดับน้อยจำนวน 14 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 6 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารในด้านความถูกต้องชัดเจนของเนื้อหาในระดับปานกลางลงมาจำนวน 107 คน

3.15 การประชุมอภิปราย

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งทางการประชุมอภิปรายที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) โดยมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดจำนวน 11 คน ระดับมากจำนวน 76 คน ระดับปานกลาง 68 คน ระดับน้อยจำนวน 21 คน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุดจำนวน 7 คน ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งทางการประชุมอภิปรายในระดับปานกลางลงมาจำนวน 96 คน

สรุป

พฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรศูนย์ฯ บำบัดรักษาเยาเสพติจ เชียงใหม่ เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยในแต่ละรายชื่อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 49 ข้อ และอยู่ในระดับน้อยจำนวน 1 ข้อ เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยแต่ละรายชื่อ พบว่า บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารขององค์การคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 15 อันดับสุดท้ายอยู่ใน 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ ประเด็นด้านช่องทางการสื่อสาร พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวนอนของศูนย์ฯ ทางการปล่อยข่าวลือ ($\bar{X} = 2.19$) ทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์การ ($\bar{X} = 2.77$) ช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งของศูนย์ฯ ได้แก่ ทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์การ ($\bar{X} = 2.70$) ทางบอร์ดประกาศ ($\bar{X} = 3.10$) และการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.27$) และช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งของศูนย์ฯ ทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์การ ($\bar{X} = 2.74$) การเขียนใ้กล้องแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 2.99$) การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.33$) และการประชุมอภิปราย ($\bar{X} = 3.34$) และประเด็นด้านสภาพการสื่อสารด้านเนื้อหา พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่อความ

น่าสนใจของเนื้อหา ($\bar{X} = 3.30$) การกระตุ้นให้เกิดความสนใจเห็นด้วยในเหตุและผล ($\bar{X} = 3.31$) ความต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.32$) ความสามารถสร้างความเข้าใจ ($\bar{X} = 3.32$) และความถูกต้องชัดเจนของเนื้อหา ($\bar{X} = 3.33$) ส่วนด้านวิธีการสื่อสารนั้น พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่อความน่าประทับใจของวิธีการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.30$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การของบุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ จำแนกตามรายชั่วโมง เรียงตามลำดับคะแนนมากไปหาน้อย

พฤติกรรมการสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
1. เรียกเข้าพบ (ช่องทางการสื่อสารในแนวดิ่ง)	41	78	42	17	5	3.73	1.0	มาก
2. พุดคุยโดยตรง (ช่องทางการสื่อสารในแนวนอน)	25	94	53	7	4	3.70	0.83	มาก
3. มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (คุณสมบัติความเป็นผู้นำด้านความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา)	31	83	53	10	6	3.67	0.93	มาก
4. ความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ (คุณสมบัติความเป็นผู้นำด้านความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา)	22	94	55	9	3	3.67	0.81	มาก
5. ความรับผิดชอบ ความมีศักดิ์ศรี (คุณสมบัติความเป็นผู้นำด้านความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา)	21	94	52	11	5	3.63	0.87	มาก
6. คำแนะนำในเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย (ประเภทการสื่อสารในแนวนอน)	18	88	64	11	2	3.60	0.79	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	ก	ก	ก	ก	ก			
7. ความรู้ทั่วไปและความรู้ เกี่ยวกับงาน (ทักษะด้าน ความรู้ของผู้บังคับบัญชา)	19	90	59	12	3	3.60	0.83	มาก
8. ขออนุญาตเข้าพบเป็นการ ส่วนตัว(ช่องทางการสื่อสาร ในแนวดิ่ง)	278	8412	52	12	8	3.60	0.97	มาก
9. นำเสนอข้อมูลที่เป็น ประเด็นสำคัญทันเหตุการณ์ (ทักษะด้านการจูงใจของ ผู้บังคับบัญชา)	22	83	62	11	5	3.58	0.88	มาก
10. ในกลุ่มองค์กรต่าง ๆ (ช่องทางการสื่อสารใน แนวนอน)	20	87	60	11	5	3.58	0.87	มาก
11. ความต้องการข้อมูล ข่าวสาร (ประเภทการสื่อสาร ในแนวนอน)	23	78	66	13	3	3.57	0.86	มาก
12. ปัญหาในการทำงาน (ประเภทการสื่อสารใน แนวนอน)	24	80	59	15	5	3.56	0.92	มาก
13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการบริหารงาน (คุณสมบัติ ความเป็นผู้นำด้านความ น่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา)	17	92	54	16	4	3.56	0.86	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
14. ความต้องการ ผลตอบแทน(ประเภทการ สื่อสารในนวนั่ง)	24	77	62	15	5	3.55	0.92	มาก
15. ความสามารถในการนำ ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ (ทักษะ ด้านการสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชา)	16	88	62	13	4	3.54	0.84	มาก
16. การแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับผลการทำงาน (ประเภทการสื่อสารใน แนวนอน)	21	75	67	16	4	3.51	0.89	มาก
17. ความสามารถในการ อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ในการสื่อสาร (ทักษะด้านการ สื่อสารของผู้บังคับบัญชา)	20	71	80	7	5	3.51	0.84	มาก
18. มีความยืดหยุ่นไม่ยึดติด กับกรอบที่ตายตัว(คุณสมบัติ การเป็นผู้นำด้านการมีใจกว้าง และเปิดเผยโปร่งในการ บริหารงานของ ผู้บังคับบัญชา)	20	81	60	16	6	3.51	0.92	มาก
19. พุดคุยทางโทรศัพท์ (ช่อง ทางการสื่อสารในแนวนอน)	12	93	61	10	7	3.51	0.85	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ	พึง พอใจ	พึง พอใจ	พึง พอใจ	พึง พอใจ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	มาก	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	n	n	n	n	n			
20 พันธกิจขององค์กร (ประเภทการสื่อสารใน แนวดิ่ง)	11	90	65	13	4	3.50	0.82	ปาน กลาง
21.วิสัยทัศน์ขององค์กร (ประเภทการสื่อสารใน แนวดิ่ง)	13	83	70	14	3	3.49	0.80	ปาน กลาง
22 ข้อเสนอแนะในการ ทำงาน (ประเภทการสื่อสาร ในแนวดิ่ง)	13	87	65	12	6	3.49	0.85	ปาน กลาง
23. กำถามเกี่ยวกับงานที่ ได้รับมอบหมาย (ประเภท การสื่อสารในแนวดิ่ง)	15	85	61	17	5	3.48	0.88	ปาน กลาง
24. สื่อให้เกิดความรู้สึกเป็น พวกหรือกลุ่มเดียวกัน (มี ความเกี่ยวพันทางสังคม) (ทักษะด้านการจูงใจของ ผู้บังคับบัญชา)	22	69	73	12	7	3.48	0.93	ปาน กลาง
25. ความสามารถในการปรับ พฤติกรรมสื่อสารได้ เหมาะสมกับสถานการณ์ (ทักษะด้านการสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชา)	14	80	73	11	5	3.48	0.83	ปาน กลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
26. การเปิดโอกาสให้ทุกคนมี ส่วนร่วมในการกำหนด ทิศทางขององค์กร (คุณสมบัติความเป็นผู้นำด้าน การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชา)	17	79	66	16	5	3.48	0.88	ปาน กลาง
27. เนื้อหาของสารตรงกับ ความต้องการผู้รับสาร(ทักษะ ด้านการจูงใจของ ผู้บังคับบัญชา)	12	84	71	10	6	3.47	0.83	ปาน กลาง
28. ความชัดเจนในบทบาท การเป็นผู้นำ (คุณสมบัติการ เป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา)	20	82	52	22	7	3.47	0.97	ปาน กลาง
29. สื่อได้ตรงกับทัศนคติ ความเชื่อของผู้รับสาร(ทักษะ ด้านการจูงใจของ ผู้บังคับบัญชา)	10	84	74	11	4	3.46	0.78	ปาน กลาง
30. โครงสร้างขององค์กร (การสื่อสารในแนวนิ่ง)	11	82	74	11	5	3.45	0.81	ปาน กลาง
31. ความสามารถในการ นำเสนอทางเลือกเพื่อ ประกอบการตัดสินใจ (ทักษะ ด้านความรู้ของ ผู้บังคับบัญชา)	13	84	64	17	5	3.45	0.86	ปาน กลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
32. ความสามารถเชื่อมโยง ความรู้ต่าง ๆ มาใช้ในการ พัฒนางาน(มีความรู้หลายมิติ) (ทักษะด้านความรู้ของ ผู้บังคับบัญชา)	15	79	65	19	5	3.44	0.89	ปาน กลาง
33. การเปิดรับความคิดเห็น ใหม่ๆ (คุณสมบัติการเป็น ผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้าน การมีใจกว้างและเปิดเผย โปร่งใสในการบริหารงาน)	18	78	63	15	9	3.44	0.95	ปาน กลาง
34. ในกลุ่มองค์กรต่าง ๆ (ช่องทางการสื่อสารใน แนวตั้ง)	16	80	63	17	7	3.44	0.92	ปาน กลาง
35. กลยุทธ์ขององค์กร (ประเภทการสื่อสารใน แนวตั้ง)	14	77	71	16	5	3.43	0.86	ปาน กลาง
36. นโยบายขององค์กร (ประเภทการสื่อสารใน แนวตั้ง)	14	79	66	18	6	3.42	0.89	ปาน กลาง
37 ความสามารถในการ จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ของข้อมูล (ทักษะด้านการ สื่อสารของผู้บังคับบัญชา)	13	82	62	21	5	3.42	0.89	ปาน กลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
38. ในกลุ่มคุณภาพต่าง ๆ (ช่องทางการสื่อสารใน 新闻网)	19	64	80	15	5	3.42	0.86	ปาน กลาง
39. ความสามารถในการ แยกแยะความเหมือนและ แตกต่างของข้อมูล (ทักษะ ด้านความรู้ของ ผู้บังคับบัญชา)	9	85	66	18	5	3.41	0.84	ปาน กลาง
40. ความสามารถสร้างความ เข้าใจ (สภาพการสื่อสารใน องค์การด้านแหล่งสาร)	13	69	87	8	6	3.41	0.82	ปาน กลาง
41. แจ้งในที่ประชุม (ช่อง ทางการสื่อสารในแนวคิด)	19	80	53	19	12	3.41	1.03	ปาน กลาง
42. วิธีการสื่อสารดึงดูดใจ จับใจและสร้างความ ประทับใจ(ทักษะด้านการจูง ใจของผู้บังคับบัญชา)	10	81	70	16	6	3.40	0.85	ปาน กลาง
43. ความยุติธรรมในการ บริหารงาน (คุณสมบัติความ เป็นผู้นำด้านความน่าเชื่อถือ ของผู้บังคับบัญชา)	16	75	65	20	7	3.40	0.93	ปาน กลาง
44. การวางแผนเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่หรือพฤติกรรม ในอดีต (คุณสมบัติความเป็น ผู้นำด้านความน่าเชื่อถือของ ผู้บังคับบัญชา)	20	71	62	23	7	3.40	0.97	ปาน กลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
45. ปัญหาและอุปสรรคใน การทำงาน(ประเภทการ สื่อสารในแนวดิ่ง)	13	75	68	24	3	3.39	0.86	ปาน กลาง
46. รู้ใจเขาใจเรา(ทักษะด้าน การสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชา)	17	71	71	14	10	3.39	0.95	ปาน กลาง
47. พுகุยทางโทรศัพท์ (ช่อง ทางการสื่อสารในแนวดิ่ง)	11	80	69	15	8	3.39	0.89	ปาน กลาง
48. ความน่าเชื่อถือ (สภาพ การสื่อสารในองค์กรด้าน แหล่งสาร)	11	69	89	6	8	3.38	0.83	ปาน กลาง
49. ประโยชน์ในการนำไปใช้ (สภาพการสื่อสารในองค์กร ด้านเนื้อหา)	13	67	83	15	5	3.37	0.84	ปาน กลาง
50. ใช้เครือข่ายข้อมูลร่วมกัน ทั้งองค์กร(ทักษะด้านความรู้ ของผู้บังคับบัญชา)	12	72	73	22	4	3.36	0.86	ปาน กลาง
51. ความสามารถในการมอง อนาคตขององค์กร (คุณสมบัติความเป็นผู้นำด้าน การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชา)	9	67	92	11	4	3.36	0.76	ปาน กลาง
52. คุยทางโทรศัพท์ (ช่อง ทางการสื่อสารในแนวดิ่ง)	11	73	77	14	8	3.36	0.88	ปาน กลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
53. ความน่าสนใจ (สภาพการสื่อสารในองค์การด้านวิธีการ)	13	62	87	18	3	3.34	0.82	ปานกลาง
54. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (คุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา)	15	77	59	21	11	3.34	0.99	ปานกลาง
55. ในการประชุมอภิปราย (ช่องทางการสื่อสารในแนวตั้ง)	11	76	68	21	7	3.34	0.90	ปานกลาง
56. ความถูกต้อง ชัดเจน (สภาพการสื่อสารด้านเนื้อหา)	11	65	87	14	6	3.33	0.83	ปานกลาง
57. บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร (ช่องทางการสื่อสารในแนวตั้ง)	19	63	70	21	10	3.33	1.00	ปานกลาง
58. ความสามารถสร้างความเข้าใจ (สภาพการสื่อสารในองค์การด้านเนื้อหา)	10	64	88	17	4	3.32	0.81	ปานกลาง
59. ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (สภาพการสื่อสารในองค์การด้านเนื้อหา)	9	66	86	18	4	3.32	0.80	ปานกลาง
60. กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นด้วยในเหตุและผล (ความชื่นชมตระกะ) (สภาพการสื่อสารในองค์การด้านเนื้อหา)	9	70	80	17	7	3.31	0.86	ปานกลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
	n	n	n	n	n			
61. ความน่าประทับใจ (สภาพ การสื่อสารในองค์การด้าน วิธีการ)	13	59	86	21	4	3.30	0.85	ปาน กลาง
62. ความน่าสนใจ(สภาพการ สื่อสารในองค์การด้าน เนื้อหา)	8	64	89	19	3	3.30	0.78	ปาน กลาง
63. บันทึกเป็นลายลักษณ์ อักษร (ช่องทางการสื่อสารใน แนวนิ่ง)	11	71	70	19	12	3.27	0.96	ปาน กลาง
64. บอร์ดประกาศ(ช่อง ทางการสื่อสารในแนวนิ่ง)	9	60	72	24	18	3.10	1.02	ปาน กลาง
65. เขียนใส่กล่องแสดงความ คิดเห็น (ช่องทางการสื่อสาร ในแนวนิ่ง)	10	51	67	38	17	2.99	1.04	ปาน กลาง
66. ระบบเครือข่ายข้อมูลทาง คอมพิวเตอร์ภายในองค์การ (อินทราเน็ต)(ช่องทางการ สื่อสารในแนวนอน)	8	41	68	32	34	2.77	1.13	ปาน กลาง
67. ระบบเครือข่ายข้อมูลทาง คอมพิวเตอร์ภายในองค์การ (อินทราเน็ต) (ช่องทางการ สื่อสารในแนวนิ่ง)	7	44	67	25	40	2.74	1.16	ปาน กลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

	พึง พอใจ มาก ที่สุด	พึง พอใจ มาก	พึง พอใจ ปาน กลาง	พึง พอใจ น้อย	พึง พอใจ น้อย ที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ พึง พอใจ
พฤติกรรมสื่อสาร ของบุคลากร	n	n	n	n	n			
68. ระบบเครือข่ายข้อมูลทาง คอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (อินทราเน็ต)(ช่องทางการ สื่อสารในแนวดิ่ง)	4	42	70	29	38	2.70	1.02	ปาน กลาง
69. ปลั๊กข่าวสื่อ(ช่องทางการ สื่อสารในแนวนอน)	4	18	61	26	74	2.19	1.14	น้อย

วิจารณ์ผลการวิจัย

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวนอนของศูนย์ฯ ทาง การปลั๊กข่าวสื่อด้วยคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากข่าวส่วนใหญ่ มักจะ มีเนื้อหาที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง เป็นการส่งข่าวสารโดยปากต่อปากโดยที่ผู้รับสารซึ่งก็จะ กลายเป็นผู้ส่งสารต่อไปอีกเป็นทอดๆ นั่นก็มักจะเชื่อในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาทันทีโดยไม่ ได้มี การตรวจสอบมูลอย่างรอบด้าน และสอดคล้องทัศนคติส่วนตัวเพิ่มเติมเข้าไปในเนื้อหาของ ข่าวสาร ซึ่งข่าวสารส่วนใหญ่ก็มักจะส่งผลกระทบทางด้านลบกับบุคคลที่ตกเป็นข่าวหรือองค์การ มีการส่งต่อกันเป็นทอด ๆ อย่างรวดเร็ว ดังนั้น เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ยากที่จะทำการแก้ไขให้กลับสู่ สภาพปกติได้ เนื่องจากไม่ทราบว่ามีแหล่งสารใด ใครบ้างที่ได้รับข่าวสารไปแล้วบ้าง และ ใครบ้างที่เสริมแต่งเนื้อหาของข่าวผิดไปจากที่ได้รับมา จึงผลต่อระดับความพึงพอใจของบุคลากร ดังกล่าว

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารทั้งแนวดิ่ง แนวนอน และ แนวตั้งของศูนย์ฯ ทางระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (อินทราเน็ต) ด้วย คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ศูนย์ฯ เริ่มนำระบบอินทราเน็ตมาใช้ใน องค์การประมาณ 2 ปี โดยความรับผิดชอบของนักวิชาการคอมพิวเตอร์ 1 คน และถูกจ้าง ช่างราว 1 คน ซึ่งนอกจากจะรับผิดชอบงานด้านข้อมูลทางระบบอินทราเน็ตแล้ว ยังต้อง รับผิดชอบงานด้านการบริหารจัดการโปรแกรมต่างๆ ที่ใช้กับระบบงานตลอดทั้งศูนย์ฯ รวมถึงการ

ซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ ทำให้มีเวลาที่จะบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารทางอินเทอร์เน็ตให้มีความน่าสนใจ และมีความต่อเนื่องน้อย อีกทั้ง ศูนย์ฯ ก็ไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมเพียงพอก่อนที่จะนำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในหน่วยงาน โดยบางหน่วยงานก็ยังไม่มียคอมพิวเตอร์ใช้ หรือบางหน่วยงานที่มีคอมพิวเตอร์แล้วแต่ก็ยังไม่มีการเชื่อมต่อระบบเครือข่ายระหว่างกัน และบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ส่งผลให้เกิดปัญหาในการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตตามมา เช่น ปัญหาการใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็นจึงไม่กล้าที่จะเข้าหาข้อมูลข่าวสารทางระบบอินเทอร์เน็ต ปัญหาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่ทำงาน ปัญหาไม่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลไปใช้ตามความจำเป็นในขณะนั้นได้ทันทั่วถึง เป็นต้น จึงทำให้การเข้าถึงข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร นอกจากนี้ บุคลากรที่ใช้บริการข้อมูลข่าวสารทางระบบอินเทอร์เน็ตส่วนหนึ่งก็มักจะใช้ช่องทางการสื่อสารช่องทางนี้ในทางไม่สร้างสรรค์โดยใช้ระบายอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวเพื่อสร้างความเสียหายให้กับบุคคลอื่นหรือองค์กร เนื่องจากเป็นช่องทางการสื่อสารที่ปลอดภัยกับผู้ที่ให้ข่าวโดยไม่สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลได้ จึงส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของบุคลากรดังกล่าว

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวตั้งของศูนย์ฯ ทางกล่องแสดงความคิดเห็นด้วยคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าศูนย์ฯ มีหน่วยที่ให้บริการช่องทางการสื่อสารทางนี้เพียง 2 จุด กล่าวคือ บริเวณตึกอำนวยการและงานผู้ป่วยนอกท่า ซึ่งทั้ง 2 จุดก็มุ่งที่จะให้บริการกับบุคคลภายนอกเป็นหลัก เช่น ผู้มาติดต่อราชการ และผู้ที่มาศึกษาดูงานก็มีให้บริการที่ตึกอำนวยการ ส่วนผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการบำบัดรักษาก็มีให้บริการที่งานผู้ป่วยนอก ซึ่งยังไม่ครอบคลุมบุคลากรศูนย์ฯ ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น รวมถึงบุคคลภายนอกที่มาติดต่อราชการที่ศูนย์ฯ โดยที่ไม่ได้ผ่าน 2 จุดนี้ จึงทำให้การได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในช่องทางนี้อยู่ในวงจำกัดเท่านั้น อีกทั้ง หน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบเปิดกล่องแสดงความคิดเห็นเพื่อเสนอรายงานไปยังผู้บริหารสูงสุดก็ไม่ได้มีการดำเนินการต่อเนื่อง ทำให้ข้อคิดเห็นของบุคลากรโดยเฉพาะเรื่องร้องเรียนต่างๆ ไม่ได้รับแก้ไข หรือแจ้งผลการดำเนินงานให้บุคลากรรับทราบ นอกจากนี้ บริเวณที่ติดตั้งกล่องแสดงความคิดเห็นทั้ง 2 จุดก็เป็นที่โล่งแจ้งทำให้บุคลากรที่ต้องการแสดงความคิดเห็นไม่กล้าใช้บริการ โดยเฉพาะผู้ที่ต้องการเสนอเรื่องร้องเรียนต่างๆ เพราะกลัวว่าจะมีบุคคลอื่นเห็นและส่งผลกระทบในทางลบกับตนเองตาม

การที่บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวดิ่งของศูนย์ฯ ทางการประชุมอภิปรายด้วยคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการประชุมอภิปรายมักจะไม่ได้มีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้าและไม่ได้มีการประชุมที่ชัดเจน ทำให้

บุคลากรไม่ได้มีการจัดเตรียมเนื้อหาการประชุมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประชุมในแต่ละครั้งได้นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนหนึ่งก็มักจะมาประชุมช้า จึงต้องใช้เวลาในการรอเพื่อให้ครบองค์ประชุม ทำให้เวลาในการประชุมอภิปรายต้องยืดเยื้อออกไป อีกทั้ง บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมบางคนก็ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประชุมครั้งนั้น ๆ โดยตรง เพียงแต่มารับทราบมติของที่ประชุมเท่านั้น ทำให้ต้องเสียเวลาไปกับการประชุมแทนที่จะได้มีเวลาในการปฏิบัติงานอื่นๆ มากขึ้น นอกจากนี้ การประชุมอภิปรายที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายระดับก็มักจะพบว่าผู้ที่แสดงความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปตามลำดับ ส่วนบุคลากรในระดับปฏิบัติหรือผู้บริหารระดับต้นก็มักจะ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการประชุม น้อยเนื่องจากกลัวว่าหากแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นหรือความต้องการของผู้บังคับบัญชา ก็อาจจะถูกนำไปประเมินผลการปฏิบัติงานของตนตามมา

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารแนวดิ่งของศูนย์ฯ ทางบอร์ดประกาศด้วยคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าศูนย์ฯ มีจำนวนจุดที่ให้บริการข่าวสารในช่องทางนี้เพียง 1 จุด นั่นคือเฉพาะที่ตึกอำนวยการ ซึ่งเป็นจุดที่บุคลากรศูนย์ฯ มีโอกาสที่จะได้ใช้บริการน้อย หรือหากได้มีโอกาสใช้บริการก็มักจะเฉพาะเวลาที่ต้องมาติดต่อตึกอำนวยการซึ่งถือเป็นชั่วโมงเร่งด่วน โดยไม่ได้ตั้งใจอ่านเนื้อหาในบอร์ดประกาศโดยตรง จึงทำให้ขาดการรับรู้ข่าวสารบางอย่างที่เป็นประโยชน์กับตนเอง นอกจากนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดบอร์ดประกาศของศูนย์ฯ ก็เป็นงานธุรการซึ่งมีบุคลากรเพียง 3 คน โดยทำหน้าที่หลักในรับ-ส่ง-คัดกรองหนังสือราชการทั้งหมดของศูนย์ฯ ซึ่งมีปริมาณมากเพื่อเสนอไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและยังทำหน้าที่ในการพิมพ์เอกสารให้กับทุกหน่วยงานของศูนย์ฯ รวมถึงการรับผิดชอบบริหารจัดการหน่วยยานยนต์ เป็นต้น จากบทบาทดังกล่าวจึงทำให้มีเวลาในการบริหารจัดการบอร์ดประกาศของศูนย์ฯ น้อย ทำให้เนื้อหาของข่าวสารที่บรรจุในบอร์ดประกาศไม่ได้ถูกคัดกรองให้มีความน่าสนใจ หรือมีการจัดหมวดหมู่ข่าวสารให้ง่ายต่อการเข้าใจตามการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละระดับ หรือให้เป็นทางเลือกของบุคลากรในการเปิดรับข่าวสารตามความสนใจของตนเอง ภายใต้เวลาที่จำกัดได้ จึงส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของบุคลากรดังกล่าว

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารในแนวดิ่งและแนวนิ่งของศูนย์ฯ ส่วนทางการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าช่องทางการสื่อสารในองค์การส่วนใหญ่มักจะเป็นการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2535: 300) โดยเฉพาะการสื่อสารที่ส่งจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นสู่ผู้บังคับบัญชานั้น เป็นการสื่อสารทางเดียวและมีความเป็นทางการสูง โดยมีการพิจารณาลงนามรับทราบและสำเนาส่งไปตามสายการบังคับบัญชา

บางครั้งก็เกิดความล่าช้าเนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้มีเวลาอ่าน อีกทั้ง จากการทำที่ต้องสำเนาส่งต่อไปตามสายการบังคับบัญชาในแต่ละชั้นเป็นทอดๆ ก็ทำให้เนื้อหาของสารมีการตกหล่นไม่สมบูรณ์ หรือตัวหนังสือไม่ชัดเจน ทำให้ผู้รับสารเกิดความลำบากในการอ่านหรือต้องเดาเนื้อหา ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนตามมา เนื่องจากนี้ ข่าวนสารที่ส่งมาตามสายการบังคับบัญชาทั้งหมด มีปริมาณมากเกินไปโดยไม่มีหน่วยงานใดทำหน้าที่ในการคัดกรองข่าวสารและสรุปประเด็นหลักๆ เพื่อให้ผู้รับสารพิจารณาว่ามีความเกี่ยวข้องกับตนเองมากน้อยแค่ไหน จึงทำให้ผู้รับสารต้องใช้เวลาและความพยายามในการอ่านเนื้อหาข่าวมาก จึงส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของบุคลากรดังกล่าว

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารของศูนย์ฯ ด้านความน่าสนใจของเนื้อหาด้วยคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าศูนย์ฯ เป็นหน่วยงานราชการที่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตามความชำนาญเฉพาะด้าน ดังนั้น บุคลากรจึงมีความรู้ความชำนาญเฉพาะในสายวิชาชีพของตน เมื่อต้องเป็นแหล่งสารจึงมีการจัดทำเนื้อหาประสบการณ์และการรับรู้ของตนเองเป็นหลัก ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับการรับรู้และความต้องการของผู้รับสาร นอกจากนี้ จากการปฏิบัติต่อข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องตามระเบียบทางราชการ ส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมานั้นถูกส่งไปยังผู้รับสารตามสายการบังคับบัญชาทั้งหมด ทำให้ข่าวสารมีปริมาณมากและไม่เกี่ยวข้องกับผู้รับสาร โดยตรง อีกทั้งข่าวสารต้องผ่านการพิจารณาหลายระดับทำให้เกิดความล่าช้า โดยเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่ถูกส่งมาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกที่ต้องการให้มีผลในทางปฏิบัติทันทีแต่มักจะถูกส่งถึงหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติภายหลังที่ผ่านพ้นกำหนดระยะเวลาต้องดำเนินการไปแล้ว หรือข่าวสารมาถึงกระชั้นชิดจนเกินไปที่จะสามารถดำเนินการทันได้ ส่งผลให้บุคลากรไม่สนใจและไม่เห็นความสำคัญของข่าวสารดังกล่าว

การที่บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารของศูนย์ฯ ด้านการกระตุ้นให้เกิดความสนใจเห็นด้วยในเหตุและผลของเนื้อหาด้วยคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบุคลากรมาจากสายวิชาชีพที่มีความชำนาญเฉพาะด้านและไม่ได้เรียนมาเกี่ยวกับการสื่อสารโดยตรง จึงทำให้ขาดทักษะการสื่อสารที่จะสามารถนำมาใช้ในการจัดทำเนื้อหาของสารให้มีความเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลเพื่อจูงใจให้ผู้รับสารสนใจและคล้อยตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารได้ นอกจากนี้ จากการที่มีความรู้เฉพาะสายวิชาชีพจึงทำให้การอธิบายเนื้อหาของสารมุ่งเน้นไปทางการรับรู้และประสบการณ์ของตนเองเป็นหลักโดยไม่ได้พิจารณาความรู้ประสบการณ์ ภูมิหลัง อารมณ์ความรู้สึกของผู้รับสารแต่ละคนที่มีความแตกต่างกันซึ่งจะส่งผลคือความเต็มใจที่จะเปิดรับข่าวสารและการทำความเข้าใจในเนื้อหาข่าวขึ้น จึงส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรดังกล่าว

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารของศูนย์ฯ ด้านความต่อเนื่อง และสม่ำเสมอของเนื้อหาด้วยคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า แหล่งสารที่เป็นทางการส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บริหารของศูนย์ฯ ซึ่งนอกจากงานประจำที่ต้องบริหารจัดการในหน่วยงานของตนเองแล้ว ก็ยังต้องรับผิดชอบงานด้านนโยบายตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอีกด้วย เช่น การเป็นคณะกรรมการคุณภาพต่าง ๆ การรับผิดชอบโครงการพิเศษตามผลผลิตของกรมการแพทย์ การสนับสนุนหน่วยงานภายนอกในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ การเป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานที่ขอสนับสนุน เป็นต้น จึงทำให้การสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้กับบุคลากรในองค์กรถูกจำกัดด้วยหน้าที่และระยะเวลาที่มี ดังนั้น ในการสื่อสารแต่ละครั้งจึงไม่ได้มีเวลาในการเน้นย้ำและเตือนความจำของผู้รับสารเพื่อให้จดจำและเข้าใจในเนื้อหา นอกจากนี้ ก็ไม่ได้มีการประเมินผลการสื่อสารของตนเองว่าเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ มีความเข้าใจมากน้อยแค่ไหน โดยเฉพาะข่าวสารที่มีความซับซ้อนและเข้าใจยากที่อาจไม่สามารถทำให้แหล่งสารหรือผู้ส่งสารบรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสารครั้งนั้นได้

การที่บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารของศูนย์ฯ ด้านความสามารถสร้างความเข้าใจของเนื้อหาด้วยคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการส่วนใหญ่จะเป็นการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการคัดสำเนาทั้งหมดส่งต่อตามสายการบังคับบัญชาที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีระดับการรับรู้ที่แตกต่างกัน จึงทำให้ข่าวสารถูกตีความเพื่อทำความเข้าใจได้ยากง่ายแตกต่างกันในแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ข่าวสารที่ถูกส่งต่อ ๆ ไปนั้นก็ไม่ได้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการคัดกรองเนื้อหาให้มีความหมายชัดเจน กระชับรัด เน้นในส่วนที่ควรเน้น รวมทั้งไม่ได้มีการแยกความแตกต่างของข้อมูลทั้งทางบวกและทางลบเพื่อให้ผู้รับสารได้ใช้ประกอบในการตัดสินใจในการปฏิบัติได้ อีกทั้งในการส่งข้อมูลข่าวสารตามสายการบังคับบัญชาแต่ละชั้นก็มักจะถูกกลั่นกรองจากบุคคลหลายระดับ ซึ่งทุกคนในแต่ละระดับจะต้องมีการแก้ไข สอดแทรกความเห็นลงไปในเรื่องของสารไปด้วย ผลที่ตามมาก็คือ ผู้รับสารไม่เข้าใจเนื้อหาสาระหรือเข้าใจผิดพลาด นอกจากนี้ บุคคลที่เป็นผู้ส่งผ่านข่าวสารก็ไม่ใช่ผู้รู้ในข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ จริง จึงไม่สามารถอธิบายหรือแยกแยะเนื้อหาให้มีความแตกต่างกันทั้งทางบวกและทางลบเพื่อให้ผู้รับสารง่ายต่อการทำความเข้าใจได้

การที่บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารด้านความถูกต้องชัดเจนของเนื้อหาด้วยคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสื่อสารภายในองค์กรมาจากแหล่งสารที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละแหล่งสารก็มีองค์ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านในสายงานของตนเองเป็นหลัก ดังนั้น เมื่อเป็นแหล่งสารก็มักจะใช้ภาษาที่ตนเองคุ้นเคยและเข้าใจ เช่น ใช้ศัพท์เทคนิค ใช้คำทับศัพท์ ใช้คำย่อ เป็นต้น ซึ่งผู้รับสารไม่คุ้นเคยและไม่รู้จัก ส่งผลให้

ไม่สามารถทำความเข้าใจในเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารในเรื่องนั้น ๆ ได้ หรือมีการเดาความหมายของคำตามการรับรู้ของผู้รับสารเอง จึงอาจส่งผลให้การรับรู้ข้อมูลข่าวสารไม่ถูกต้องชัดเจน นอกจากนี้ การที่ข้อมูลข่าวสารถูกคัดกรองจากผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลหลายระดับ ซึ่งแต่ละคนหรือแต่ละระดับก็จะต้องมีการตีความ แก้ไข และสอดแทรกความเห็นของตนเองลงไป ในเนื้อหาของสารไปด้วย ส่งผลให้การแปลความหมายข้อมูลผิดไปจากข้อมูลเดิม อีกทั้งการส่งต่อข้อมูลข่าวสารไปเป็นทอด ๆ ตามสายการบังคับบัญชา ก็เสี่ยงต่อการตกหล่น ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของเนื้อหา จึงไม่มีความชัดเจนดังกล่าว

บุคลากรศูนย์ฯ มีความพึงพอใจต่อสภาพการสื่อสารของศูนย์ฯ ด้านความน่าประทับใจของวิธีการสื่อสารด้วยคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเป็นองค์การราชการที่มักจะใช้ช่องทางการสื่อสารตามปกติที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา ไม่ได้มีการพัฒนาหรือเพิ่มช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ เพิ่มเติมที่จะสามารถเข้าถึงอารมณ์ ความรู้สึกรับรู้ ประสพการณ์ และภูมิหลังของผู้รับสาร เพื่อให้ผู้รับสารรู้สึกว่าได้สื่อสารในภาษาเดียวกันกับผู้ส่งสาร อีกทั้งการสื่อสารข้อมูลก็มุ่งทำให้แล้วเสร็จตามหน้าที่ จึงไม่ได้เห็นความสำคัญของการสื่อความหมายทุกทางในการสื่อสารภาษา เช่น ถ้อยคำ น้ำเสียง สีหน้า ท่าทางต่าง ๆ หรือการยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาของสารได้ง่าย กระตุ้นความรู้สึกและอารมณ์ของผู้รับสารให้มีความสนใจในข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอได้ นอกจากนี้ ศูนย์ฯ ก็ยังไม่เคยมีการประเมินผลของการสื่อสารในองค์การว่าวิธีการสื่อสารในช่องทางไหนที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงทำให้ไม่ทราบปัญหาการสื่อสารและหาวิธีการปรับปรุงการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจได้ จึงส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของบุคลากรดังกล่าว

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ

สืบเนื่องจากจำนวนบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 183 คน แต่มีบุคลากรที่ให้ข้อเสนอแนะกลับมีจำนวนเพียง 24 คน (ร้อยละ 13.11) ไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 159 คน (ร้อยละ 86.89) ดังนั้น ข้อเสนอแนะที่ได้จึงไม่สามารถใช้เป็นตัวแทนของบุคลากรศูนย์ฯ ได้ ผู้วิจัยจึงได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จากบุคลากรระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติ ที่ปฏิบัติงานที่ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ มาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 30 คน เนื่องจากเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลได้โดยสะดวก และมีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารงานขององค์การได้เป็นอย่างดี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่วิ

ความน่าเชื่อถือ สามารถใช้เป็นตัวแทนของบุคลากรในการให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพฤติกรรมสื่อสารในองค์กรได้ มีรายละเอียดดังนี้

1. คุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

คุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็น อันได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีใจกว้างและเปิดเผยโปร่งใสในการบริหารงาน ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความน่าเชื่อถือ และความชัดเจนในบทบาทการเป็นผู้นำ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะอยู่ใน 2 ประเด็น ได้แก่ การมีใจกว้างและเปิดเผยโปร่งใสในการบริหารงาน และความสามารถในการทำงานเป็นทีม รายละเอียดดังนี้

ก. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ที่มีความเป็นกลาง จริงใจ และบริหารงานอย่างเปิดเผยโปร่งใส ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...ผู้บังคับบัญชาควรมีการพูดคุยปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก บ่อยอะไรที่ไม่เป็นความลับจนเกินไปถ้าเห็นว่าเป็นประโยชน์กับหน่วยงานก็ควรเปิดเผยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ เพื่อที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหน่วยงานไปด้วย เราทำอะไรไม่ถูกไม่ควรก็แนะนำมา ไม่ต้องรอให้ถามเพราะบางทีเราก็ไม่กล้า กลัวจะถูกมองว่าโง่หรือไม่เข้าท่า .

ข. ผู้บังคับบัญชาควรมีความตระหนักถึงความสำคัญในการทำงานเป็นทีมโดยยึดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

... ไม่ต้องการเจ้านาย แต่ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะจาวมเป็นเพื่อน ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาตนเองได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานโดยไม่ได้ยึดการตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก ให้อิสระในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา คอยให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ให้ ถ้าจะให้ดีก็ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสรับผิดชอบโครงการต่าง ๆ บ้างหรือให้เป็นคณะกรรมการต่างๆ เพื่อจะได้เรียนรู้วิธีการทำงานเชิงบริหารและวิชาการไปด้วย ...

...มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงานมากเกินไป ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกัน นึกถึงแต่ประโยชน์ของตนเองเป็นใหญ่ ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นทีมมีน้อย จะเห็นได้ง่าย ๆ ในเวลาประชุมก็มักจะใช้เวลาไปกับการโต้เถียงกันมากกว่าจะได้ข้อสรุป แต่ละคนมีเป้าหมายในใจอยู่แล้ว ทำให้พูดแต่เรื่องของหน่วยงานตนเอง ไม่เปิดใจรับฟังข้อมูลของผู้อื่น..

ก. ผู้บังคับบัญชาควรมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานให้มากโดยยึดหลักการร่วมแรงร่วมใจเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง ดังคำกล่าวของบุคคลากร ดังนี้

...ไม่ค่อยจะให้ความร่วมมือกันเลย ขอข้อมูลอะไรก็ยาก ไม่น่าห่วงนะ เพราะทุกคนต่างก็ทำงานให้กับศูนย์ฯ อะไรที่ช่วย ๆ กันได้ก็มักจะช่วยกัน ศูนย์ฯ ก็จะได้บรรลุวิสัยทัศน์ อยากให้ผู้บริหารทุกคนยึดหลักการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกัน มีการสื่อสารข้อมูลระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้มีความรู้และเข้าใจในลักษณะงานของกันและกัน คิดว่าการทำงานเป็นทีม น่าจะดีขึ้น..

2. ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย 3 ทักษะ อันได้แก่ ทักษะด้านการจูงใจ ทักษะด้านความรู้ และทักษะด้านการสื่อสาร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะทั้ง 3 ทักษะ ดังนี้

2.1 ทักษะด้านการจูงใจ

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาด้านทักษะการจูงใจว่า ข้อมูลข่าวสารที่สื่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัตินั้น ควรเน้นการจูงใจมากกว่าการออกคำสั่ง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...ควรปรับวิธีการมอบหมายงานโดยใช้เทคนิคการจูงใจให้ รู้สึกว่าสามารถทำงานได้โดยไม่ถูกบังคับ สอบถามความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างว่าทำได้หรือไม่ เวลาผู้ใต้บังคับบัญชาพูดก็รับฟัง หักจบ

ก่อนที่จะให้ข้อเสนอแนะใด ๆ ไม่ควรด่วนพูดคัดบทเอาแต่ความต้องการของตนเองฝ่ายเดียว และควรอธิบายข้อสงสัยของผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจอย่างชัดเจนเป็นแนวทางเดียวกัน ถ้ามีโอกาสพูดบ้างเรารู้สึกดีและเกิดการยอมรับที่จะทำงานให้มากกว่า ถึงแม้ว่าจริงๆ แล้วจะไม่เห็นด้วยก็ตาม . .

2.2 ทักษะด้านความรู้

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในทักษะด้านความรู้ ว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ในเรื่องที่ทำการสื่อสารเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้สามารถอธิบายข้อสงสัยหรือคำถามของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเข้าใจ ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...ก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะพูดหรือสั่งการเรื่องอะไรก็น่าจะมั่นใจว่าตนเองมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ดีพอ หรือถ้าไม่รู้ก็สอบถามข้อมูลกับผู้ที่รู้มากกว่า ให้มีความชัดเจนก่อนที่จะสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาตนเอง เพื่อเวลาผู้ได้บังคับบัญชาถามจะได้ตอบคำถามได้ชัดเจนและถูกต้อง...

2.3 ทักษะด้านการสื่อสาร

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาด้านทักษะการสื่อสารว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีทักษะการสื่อสารเป็นอย่างดี เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าสนใจและสามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเต็มใจได้ ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...ควรเป็นผู้ที่มีทักษะการสื่อสารด้วยนะ เพราะส่วนใหญ่เรื่องที่สื่อสารกันก็มักจะเป็นเรื่องการมอบหมายงาน ใ้ทำงานมากขึ้น เหนื่อยมากขึ้น ธรรมชาติคนเราไม่ชอบลำบากอยู่แล้ว คิดว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะต้องมีความรู้ทักษะการสื่อสารเพื่อจะได้บริหารจัดการเนื้อหาที่น่าสนใจและตรงตามความต้องการของผู้รับสาร...

...ผู้บังคับบัญชาควรสื่อสารข้อมูลให้ตรงกับที่ใจตนเองคิด ไม่ใช่ว่าใจคิดอีกอย่างแต่พูดอีกอย่าง เนื้อหาที่ควรจะมีการวางแผนมาก่อนล่วงหน้า จะพูดเรื่องอะไรก่อนหลัง เรื่องสำคัญ ๆ ก็น่าจะนำมาพูดให้เสร็จก่อน ส่วนเรื่องที่ไม่สำคัญก็เอาไว้ทีหลังถ้ามีเวลา เลือกสื่อในเรื่องที่เกี่วว่า

ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องรู้ ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของเรา ๆ ก็
อยากจะได้รู้ใช่ไหม ใครละอยากเสียสิทธิ...

...ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของเรา ๆ ก็อยากจะได้รู้ใช่ไหม
แต่ถ้ามาแล้วก็พูดๆ แต่เรื่องความต้องการของตัวเองฝ่ายเดียวโดยที่ไม่สนใจว่า
อีกฝ่ายจะคิดอย่างไรก็น่าเบื่อ น่าจะเปิดโอกาสให้ต่างคนต่างก็ได้ฟังและ ได้พูด
ไปด้วยพร้อมกัน...

3. ประเภทการสื่อสาร

ประเภทการสื่อสารในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก อันได้แก่
ประเภทการสื่อสารในแนวดิ่ง ประเภทการสื่อสารในแนวตั้ง และประเภทการสื่อสารในแนวนอน
พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็น ได้แก่ ประเภทการสื่อสารในแนวดิ่ง
และประเภทการสื่อสารในแนวตั้ง ดังนี้

3.1 ประเภทการสื่อสารในแนวดิ่ง

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะ
เกี่ยวกับประเภทการสื่อสารในแนวดิ่ง ดังนี้

ก. ศูนย์ ควรมีโครงสร้างการบริหารงานและนโยบายที่ชัดเจน โดยม
ีการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับรับรู้อย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...นโยบายและโครงสร้างศูนย์ฯ ยังไม่นิ่ง เปลี่ยนแปลงบ่อยมาก
น่าจะไม่ได้อะไรนะ การที่นโยบายไม่นิ่งทำให้คนทำงานเหนื่อยมากเพราะต้อง
ปรับตัวตลอด ก็เข้าใจนะว่านโยบายและโครงสร้างศูนย์ฯ ก็ต้องปรับเปลี่ยนให้
เหมาะสมกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรละ เปลี่ยนบ่อย ๆ ก็ทำให้
คนทำงานเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน ต้องคอยลุ้นตลอดว่าตนเองจะได้
ไปอยู่ที่ไหน...

...ผู้บริหารควรพิจารณาว่านโยบายนั้นผู้ปฏิบัติสามารถทำได้หรือไม่
บางครั้งตั้งไว้สูงเกินไป พอทำไม่ได้ก็ต้องปรับเปลี่ยนกันใหม่ เริ่มต้นกันใหม่อีก
เรื่อยๆ ก่อนจะมีนโยบายอะไรลงมา ควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรทุก
คนเพื่อรองรับนโยบายก่อน การปรับเปลี่ยนนโยบายก็ควรแจ้งให้ทราบด้วยว่า
ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง หรือจะให้ดีก็ต้องเปิดโอกาสให้เขาได้มีส่วนร่วมใน
การกำหนดทิศทางหรือการดำเนินงานขององค์การด้วย จะได้สอดคล้องกับ

ความสามารถของเขา ถ้าได้มีส่วนร่วมก็จะรู้สึกว่าเป็นผู้กำหนดมันขึ้นมา ความรับผิดชอบก็น่าจะมีมากกว่า...

...ผู้บริหารน่าจะจัดให้มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์ฯ ให้บุคลากรได้รับรู้ทั่วทุกคน ไม่ต้องบอຍก็ได้ อาจจะเดือนหรือสามเดือนครั้ง แต่ให้ทำต่อเนื่อง เพื่อที่ทุกคนจะได้ทราบทิศทางการดำเนินงานขององค์กรทั้งระบบ มีการสื่อสารกันมากก็มีความเข้าใจกันมากขึ้นในโซ่ใหม่ สิ่งการใด ๆ มาเราก็จะเต็มใจทำให้ เพราะเรารู้มาตลอดว่าคืออะไร ทุกวันนี้ไม่ค่อยรู้อะไรมากนัก โดยเฉพาะสายการบริหาร จะรู้ก็แต่หน่วยงานตนเองหรือสายงานตนเองเท่านั้น...

ข. ผู้บังคับบัญชาควรเห็นความสำคัญของการสื่อสารข้อมูลในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรให้มากขึ้น ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

. ข้อมูลเรื่องสวัสดิการเข้ามาดูเหมือนไม่ได้มีการดูแลให้เลย ต้องคอยแสวงหาจากหน่วยงานอื่นเอง ผู้บริหารน่าจะหันมามองตรงจุดนี้ให้หัน กขึ้น เพราะเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยตรง ก็เข้าใจนะว่าเรามีข้อจำกัดหลาย ๆ อย่าง แต่บางทีแม้แต่ความใส่ใจเรื่องข้อมูลให้เราก็ก็น่าจะมี จะให้เราแสวงหาเองทุกเรื่องก็ไม่น่าจะใช้ ทุกคนมีหน้าที่หลักอยู่แล้ว ..

. เป็นข้าราชการเงินเดือนน้อยแต่ก็ยอมเพราะหวังสวัสดิการในอนาคต แต่ถ้าหน่วยงานปิดกั้นโดยไม่ให้ข้อมูลข่าวสารเต็มที่ก็ออกกะไม่ยุติธรรม เงินเดือนน้อยสวัสดิการก็น้อยอีก น่าจะนึกถึงใจเขาใจเราให้มาก มีอะไรก็เอ่ยนกันได้น่าจะทำ เราเองจะได้มีกำลังใจในการทำงาน...

3.2 ประเภทการสื่อสารในแนวตั้ง

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทการสื่อสารในแนวตั้ง ว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นสื่อกลางในการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าขึ้นไปให้ได้รับทราบตามความเป็นจริง เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...ปัญหาในการทำงานที่เราเสนอขึ้นไปเบื้องต้นเพื่อให้รับทราบและหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้ ผู้บังคับบัญชาควรเป็นสื่อกลางในการนำเสนอให้ตรงกับความเป็นจริง คิดชัดหรือได้ผลเป็นอย่างไรก็ควรบอกให้เราได้รับรู้ ไม่ควรเก็บเรื่องไว้กับตนเองทำให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข...

...การที่ผู้บังคับบัญชาได้ feed back ปัญหาในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงได้รับรู้ ถึงแม้ว่าจะยังไม่ได้ดำเนินการใด ๆ เลย เราก็มีกำลังใจเพราะรู้ว่าผู้บังคับบัญชายังใส่ใจต่อไปก็อยากจะเสนอความคิดเห็นอีก แต่ถ้าส่งไปแล้วเงียบเราก็เสียความรู้ ใจนะ เขาจะรับรู้หรือเปล่าเราก็ไม่อาจรู้ได้ ต่อไปเราก็ไม่อยากจะเสนอความเห็นอีก .

4. ช่องทางการสื่อสาร

ช่องทางการสื่อสารในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การเรียกพูดคุยโดยตรง การพูดทางโทรศัพท์ การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร บอร์ดประกาศ แจ้งในที่ประชุม ระบบเครือข่าย ข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (อินทราเน็ต) การขอเข้าพบเป็นการส่วนตัว กลุ่มสังสรรค์ กลุ่มคุณภาพ การประชุมอภิปราย กล้องแสดงความคิดเห็น และการปล่อยข่าวลือ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะใน 6 ช่องทาง อันได้แก่ การปล่อยข่าวลือ อินทราเน็ต กล้องแสดงความคิดเห็น การประชุมอภิปราย บอร์ดประกาศ และการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนี้

4.1 การปล่อยข่าวลือ

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารการปล่อยข่าวลือว่า ผู้บริหารควรสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่บุคลากรจำเป็นต้องรู้เพียงพอและทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของบุคลากรเพื่อที่บุคลากรจะได้ไม่แสวงหาข่าวสารทางการปล่อยข่าวลือจนอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อบุคคลและองค์กรตามมา

...ผู้บริหารควรจัดให้มีการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่ทุกคนจำเป็นต้องรู้ อย่างเพียงพอและทั่วถึง โดยเฉพาะเกี่ยวกับ นโยบาย สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของบุคลากร ถ้าได้รับรู้เราก็ไม่ต้องไปแสวงหาข่าวสารเพิ่มเติมแล้ว เพราะบางทีข้อมูลข่าวสารที่ได้มานั้นไม่เพียงกับความต้องการ ที่เราอยากจะได้...

...ข่าวลือที่ส่งผลให้เกิดความเสียหายกับศูนย์ฯ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ ผู้บริหารควรมีการชี้แจงและสื่อสารข้อเท็จจริงให้ทุกคนได้รับรู้ เพื่อจะได้ไม่เข้าใจผิด ๆ จนทำให้เสียกำลังใจ...

...ผู้บริหารน่าจะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้สื่อสารกันมากขึ้น การได้มีโอกาสพูดคุยกันมากขึ้นสัมพันธ์ภาพแบบไว้นื้อเชื่อไว้นักก็ตามมา ข่าวลือในทางลบก็น่าจะลดลง...

...ข่าวลือส่วนใหญ่มักจะสร้างความเสียหายมากกว่าก่อผลดีนะ ใครได้รับมาส่วนใหญ่ก็จะเชื่อตาม และรีบส่งต่อทันทีโดยไม่ได้พิจารณาว่าจริงเท็จแค่ไหน ผู้ที่ตกเป็นข่าวก็เสียหายและเสียขวัญกำลังใจ น่าจะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้คนคิดแต่เรื่องดี ๆ ที่สร้างสรรค์ ข่าวลือที่ออกมาจะได้มีแต่ข่าวดี ๆ . .

...ทัศนคติสำคัญมาก ข่าวจะออกมาแบบไหนก็ตามถ้าคนเรามีทัศนคติที่ดีเสียอย่าง ความเสียหายก็จะลดลง อะไรที่ไม่ตรงกับที่เราคิดก็น่าจะเปิดใจกว้างรับฟังและพิจารณาให้ดีก่อนที่จะตัดสินใจเชื่อหรือไม่เชื่อ อยากรู้ความจริงก็ต้องเสาะหาความจริงใช้ไหม ลองหาข้อมูลหลาย ๆ ที่ว่าเน้นไปอย่างที่เราเชื่อหรือเปล่า ลองย้อนกลับว่าหากเป็นเราบ้างจะรู้สึกอย่างไร ผลกระทบก็คงลดลง...

4.2 ระบบเครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (อินทราเน็ต)

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารทางอินทราเน็ตว่า ผู้บริหารควรจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบอินทราเน็ตโดยตรงมารับผิดชอบในการพัฒนาระบบให้มีความน่าสนใจและสามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของบุคลากรดังนี้

...มีเทคโนโลยีมาใช้ก็ดีนะ ถือว่าศูนย์ฯ เราโชคดีที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญ แต่น่าจะมีการพัฒนาระบบให้สามารถใช้งานได้ต่อเนื่องและเป็นเครือข่ายกันได้ทุกจุด อยากดึงข้อมูลอะไรมาใช้งานก็ทำได้ทันทีเหมือนโรงพยาบาลใหญ่ๆ ที่เขาทำกัน ไม่ใช่ว่าเสียระบบล่ม ดึงข้อมูลไม่ได้อะไรแบบนั้นที่จะช่วยให้งานคล่องขึ้นเพราะไม่ต้องใช้คนเดินเอกสาร แต่กลับต้องมาเสียอารมณ์กับระบบ น่าจะใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่ายกกับงบประมาณที่เสียไป ไหน

ๆ ก็มีใช้แล้ว พัฒนาต่อเถอะ หลายองค์การเขายังไม่มีโอกาสเลย ไม่น่าจะเสียค่าใช้จ่ายมากเหมือนตอนเริ่มต้นแล้ว...

...ผู้รับผิดชอบระบบเป็นใครละตอนนี้ ยังไม่ชัดเลย คนที่อยู่ในกลุ่มงานสารสนเทศแต่ละคนก็เห็นมีหน้าที่อื่นกันทั้งนั้น ช่วงนี้ก็ไม่เห็นอะไรใหม่ ๆ เลย ไม่รู้สิ ไม่ค่อยได้เข้าไปดูด้วย แต่หลาย ๆ คนก็มานั่งว่าไม่น่าสนใจ น่าจะมีผู้เชี่ยวชาญด้านระบบอินเทอร์เน็ตโดยตรงมารับผิดชอบระบบจริง ๆ สักคนหรือสองคนดูแลระบบอย่างเดียวเลย ไม่ต้องทำงานอื่น พัฒนาระบบไป ไม่ใช่เรื่องง่ายเลยที่จะทำให้ข่าวสารโดนใจคนใช้ สร้างสรรค์ผลงานให้เป็นปัจจุบัน ให้น่าสนใจ คนจะได้เข้าไปดูเยอะๆ เป็นหน้าเป็นตาชุมชนฯ เราด้วย...

...ชอบเข้าไปอ่านในเว็บบอร์ด การกระทำต่างๆ เป็นการผ่อนคลายไปด้วย ข้อมูลบางอย่างกระตุ้นแรงนะ เรื่องส่วนตัวซะมาก อ่านไปก็ฝึกถึงหน้าคนที่เข่าขาว ไม่รู้ว่าเอาหน้าไปมดไว้ที่ไหน ถ้าเป็นเราก็คงแย่...ไม่รู้ว่าผู้บริหารเขามาดูบ้างหรือเปล่านั้นเห็นบางข่าวลงอยู่หลายวันเลย...

4.3 กล้องแสดงความคิดเห็น

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารทางกล้องแสดงความคิดเห็น ดังนี้

ก. ควรเพิ่มจุดบริการกล้องแสดงความคิดเห็นให้ครอบคลุมทุกจุดบริการ โดยควรเป็นบริเวณที่ไม่โล่งแจ้งและเปิดเผยมากจนเกินไป เพราะอาจทำให้ผู้ที่ต้องการแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าใช้บริการเนื่องจากกลัวว่าจะมีบุคคลอื่นเห็นและส่งผลกระทบในทางลบตามมา

... จุดให้บริการน้อยเกินไป มีเพียง 2 จุด เฉพาะที่ตึกอำนวยการ และที่งานผู้ป่วยนอกส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มีกิจธุระต้องไปทั้ง 2 จุดนี้ ชั่วโมงเร่งด่วนทั้งนั้น นาน ๆ ที แต่ถึงจะไปที่ก็ไม่อยากแสดงความคิดเห็นนะ เพราะที่ติดตั้งกล้องโจ่งแจ้งมาก ถ้าเราร้องเรียนเรื่องอะไรก็กลัวว่าจะรู้กันทั่วๆไป เพราะไม่เห็นมีใครใช้บริการ อาจมีแต่เราก็ได้ น่าจะมีการเพิ่มจุดบริการ ให้มีกลอบคลุมทุกหน่วยงาน และควรจัดสถานที่ ๆ ไม่เปิดเผยจนเกินไป น่าจะสะดวกใจขึ้น...

๗. ผู้บริหารควรจัดให้มีหน่วยงานที่มีความน่าเชื่อถือเปิดอย่างต่อเนื่องโดยมีการแจ้งให้บุคลากรทราบผลการดำเนินการเป็นประจำ ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...ไม่เคยใช้บริการช่องทางนี้นะ ที่พอจะรู้ก็คือเมื่อก่อนเจ้าภาพก็จะ เป็นงานพัฒนาคุณภาพก็ไม่ได้ยุ่งใจต่อ ไม่เห็นเคยมีการแจ้งให้ทราบเลยว่า มีเรื่องอะไรบ้างที่ร้องเรียนมา และได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้วอย่างไร หรือว่า แจ้งให้คนที่ร้องเรียนโดยตรงแล้วก็ไม่รู้ แต่ก็ไม่น่าจะ เพราะคนที่ร้องเรียนถ้า เป็นเจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ ก็คงไม่ลงชื่อบอกหรือทักว่าใคร ไม่รู้จะเกิดอะไรขึ้นกับ คนเองหากข่าวแพร่ออกไปว่าเป็นข้อร้องเรียนของตน ผู้บริหารน่าจะจัดให้ มีผู้รับผิดชอบชัดเจนและนำเสนอผู้อำนวยการโดยตรงได้ แล้วแจ้งให้ เจ้าหน้าที่ทุกคนรับทราบเป็นระยะ ๆ ว่าเกิดอะไรขึ้น และได้ดำเนินการ อย่างไรไปบ้างแล้ว จะได้เป็นการพัฒนาระบบบริการศูนย์ฯ ไปในตัว ถ้ามีการ ตอบรับคิดว่าทุกคนคงอยากใช้บริการ...

4.4 การประชุมอภิปราย

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารทางการประชุมอภิปราย ดังนี้

ก. ในการประชุมแต่ละครั้งควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...การประชุมอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปในการประชุมควรจัดเปิด โอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาพูดเป็น ส่วนใหญ่ บางทีก็ตัดสินใจมาก่อนแล้วว่าจะเอาอย่างไรแล้วจึงมาเรียกประชุม พวกเราให้แสดงความคิดเห็น เสนออะไรไปก็ไม่เห็นด้วยสุดท้ายก็ดึงเอา อย่างที่ผู้บังคับบัญชาว่าอยู่เอง ไม่รู้จะเรียกประชุมทำไม เสียเวลาเปล่า ๆ อยาก ทำอะไรก็ทำไป...

ข. การประชุมอภิปรายควรเชิญเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น โดยสรุปวาระการประชุม แจ้งเวียนให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยอ้อมทุกคนรับทราบภายหลัง เพื่อที่ บุคลากรจะได้มีเวลาในการปฏิบัติงานอื่นมากขึ้น ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

..บางทีเชิญเราประชุมแต่พอไปแล้วปรากฏว่าเป็นเรื่องทั่วๆ ไป ไม่ได้เกี่ยวกับเราโดยตรงเลย เพียงแต่อยากให้ทราบเท่านั้น จริงๆ แล้วไม่ต้องเข้าร่วมก็ได้ เสียเวลาทำงาน น่าจะเชิญเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงมากกว่า แต่ถ้าอยากให้ทุกคนรู้จักค่อยสรุปวาระการประชุมแล้วเวียนกันน่าจะพอ...

4.5 บอร์ดประกาศ

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารทางบอร์ดประกาศว่า บอร์ดประกาศควรมีการจัดหมวดหมู่เนื้อหาตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนหรือตามสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้รับสารที่มีเวลาจำกัดสามารถเลือกเปิดรับข่าวสารตามความสนใจของตนเองได้ ดังคำกล่าวของบุคลากรดังนี้

..ข่าวสารน่าจะมีการจัดหมวดหมู่ให้อ่านง่ายขึ้น เรื่องของใครควรจัดไว้ที่ไหน เพื่อที่คนที่มีความจำกัดจะได้เลือกอ่านได้ตามความสนใจ ควรมีการจัดหมวดหมู่ข่าวสารตามความสำคัญเร่งด่วนหรือตามสิทธิประโยชน์ของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง เช่น ข่าวสารหมวดข้าราชการ หมวดลูกจ้างประจำ และหมวดลูกจ้างชั่วคราว เป็นต้น ไม่ควรนำข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับมาแปะติดทั้งหมด จนไม่รู้ข่าวไหนเก่าข่าวไหนใหม่ เยอะแยะไปหมด เคยอ่านผ่านๆ พอไม่น่าสนใจก็ไม่ดูอีกเลย ..

4.6 การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารทางการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนี้

ก. การสื่อสารทางการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สรุปประเด็นหลักๆ และแนบรายละเอียดเนื้อหาไปด้วย โดยเลือกส่งเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญ ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...ข้อมูลข่าวสารที่ส่งทางการบันทึกข้อความน่าจะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สรุปประเด็นหลักๆ ให้เข้าใจง่ายๆ ก่อนว่าเป็นเรื่องอะไร เกี่ยวกับใคร แล้วก็แนบรายละเอียดไปด้วยเพื่อให้ผู้อ่านได้เลือกพิจารณาว่าเกี่ยวกับตนหรือไม่ ถ้าเกี่ยวหรือสนใจก็อ่านรายละเอียดที่แนบมาได้ แต่ถ้าไม่เกี่ยวก็ไม่ต้องอ่านให้เสียเวลา ถ้าให้อ่านทุกเรื่องที่ได้รับมาก็คงไม่ไหวเพราะข่าวสารมีมากเกินไป เหลือเกิน ต้องใช้เวลาในการอ่านมาก...

๗. การสื่อสารทางการเมืองเป็นลายลักษณ์อักษรควรส่งให้กับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น เพื่อที่การรับข่าวสารจะได้ไม่มากเกินไปและสามารถเปิดรับข่าวสารที่สำคัญได้อย่างมีคุณภาพ ดังคำกล่าวของบุคคลากร ดังนี้

..น่าจะเลือกส่งเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ๆ นะ เพราะการอ่านต้องจับประเด็นและใช้เวลาตีความมากกว่าการสื่อสารวิธีอื่น ใช้เวลามากด้วย ถ้าพิจารณาแล้วว่าเกี่ยวกับใครบ้างก็ส่งให้คนนั้นเลยจะดีกว่า แต่ถ้าเรื่องไหนที่คิดว่าทุกคนควรจะต้องรู้ก็เลือกแจ้งทางบอร์ดประกาศหรืออินทราเน็ตแทนก็ได้....

5. สภาพการสื่อสาร

สภาพการสื่อสารในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเนื้อหา ด้านวิธีการ และด้านแหล่งสาร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็น ได้แก่ ด้านเนื้อหา และด้านวิธีการ ดังนี้

5.1 ด้านเนื้อหา

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพการสื่อสารในองค์กรด้านเนื้อหา ดังนี้

ก. ผู้ส่งสารควรทำความเข้าใจในเนื้อหาให้แจ่มแจ้ง ก่อนที่จะทำการสื่อสาร และเนื้อหาของสารไม่ควรบิดเบือนหรือเจือปนด้วยอคติ ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

..ข่าวสารบางทีก็ไม่ตรงกับความเป็นจริง โดยเฉพาะการพูดปากต่อปาก ..ได้ยินมาอีกอย่างแต่พอจริง ๆ แล้วเป็นอีกอย่างหนึ่ง ผู้ส่งสารแต่ละคนก็ตีความหมายแตกต่างกัน บางคนก็เพิ่มบางคนก็ตัด ส่วนใหญ่ถ้าได้รับข้อมูลมาก็ต้องฟังหูไว้หูก่อน รอให้มีคำสั่งหรือหนังสือชัดเจนแล้วค่อยเชื่อ ผู้ส่งสารน่าจะทำความเข้าใจในข้อมูลที่ได้รับมาเป็นอย่างดีก่อน หรือถ้าไม่รู้ก็ถามคนที่รู้ให้เข้าใจให้ได้ ก่อนที่จะมีการส่งต่อ จะได้ลดการตีความจากความไม่รู้สึกลดลง...

...ผู้ส่งข่าวสารน่าจะมีใจเป็นกลางนะ รับมาอย่างไรก็ส่งไปอย่างนั้น ไม่ควรเสริมแต่งเนื้อหาหรือตัดทอนเนื้อหาโดยใช้อคติส่วนตัว จนทำให้เนื้อหาของสารบิดเบือนไปจากความเป็นจริง ก่อนที่จะส่งข่าวสารควรจะต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ก่อน ข่าวสารก็จะได้รับความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากขึ้น .

ข. เนื้อหาของสารควรใช้ภาษาที่ผู้รับสารเข้าใจง่าย สั้นกะทัดรัด ได้ใจความ กระชับหลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์เทคนิค หรือคำศัพท์เชิงวิชาการที่ยากแก่การเข้าใจ ดังคำกล่าวของ นุศลากร ดังนี้

...น่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานมากกว่า เนื้อหาก็คควรมีความชัดเจน สั้นกะทัดรัด ได้ใจความและเข้าใจง่าย ภาษาที่ใช้ก็ควรจะเป็นภาษาง่าย ๆ ไม่ควรมีคำศัพท์เทคนิคหรือศัพท์วิชาการยาก ๆ ส่งให้ใครก็ควรพิจารณา ระดับ การรับรู้ของเขาด้วย ไม่ใช่ว่าข่าวสารยากๆหรือมีความซับซ้อนก็ส่งไป อย่าง นั้นทั้งหมดโดยไม่มีการคัดกรอง ผู้ที่มีการศึกษาสูงหรือระดับผู้บริหารอาจจะ เข้าใจได้ไม่ยาก แต่ระดับปฏิบัติเนี่ยสิ บางคนยังจบแค่ ม.3 แล้วจะไปเข้าใจได้ อย่างไรได้...

ค. เนื้อหาของสารควรมีการพิจารณาความยากง่ายตามระดับการรับรู้ ค่านิยม ความคิด ความต้องการของผู้รับสารให้มากที่สุด ดังคำกล่าวของนุศลากร ดังนี้

...เนื้อหาที่ส่งไปให้ผู้รับสารแต่ละคนแต่ละกลุ่ม น่าจะมีการ พิจารณาให้มีความสอดคล้องกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และความต้องการ ของเราด้วย อย่างน้อยก็เป็นการเปิดใจกันก่อน การสื่อสารอื่นๆ ก็จะง่ยขึ้น ไม่ควรถือเอาแต่ความคิดความต้องการของผู้ส่งฝ่ายเดียว...

ง ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมความรู้ที่ทันสมัยให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อลดช่องว่างทางความคิดและสามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างเข้าใจ ดังคำกล่าวของนุศลากร ดังนี้

...ข่าวสารมีหลายด้าน ทั้งบริหาร บริการ และวิชาการ ส่วนใหญ่ พวกเราระดับปฏิบัติก็จะรู้เฉพาะในเรื่องบริการในส่วนที่รับผิดชอบ เรื่องอื่น ไม่ค่อยรู้มาก พอมีนโยบายอะไรมาหรือมอบหมายงานมา บางทีก็ไม่เข้าใจ จะถามก็กลัวจะถูกมองว่าโง่ งมโง้งทำกันไปอาจจะเป็นเรื่องง่ายสำหรับ ผู้บริหารระดับต่างๆ เพราะมีโอกาสประชุมอบรมกันบ่อย แต่สำหรับเราที่ไม่มี โอกาสมากอย่างเขาแล้ว มันเป็นเรื่องยาก...

...เจ้าหน้าที่ที่มีความแตกต่างกันด้านการรับรู้มาก ส่วนใหญ่แล้ว กลุ่ม ที่มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ก็มักจะเป็นระดับผู้บริหาร ส่วนระดับปฏิบัติมี โอกาสน้อยมาก โดยเฉพาะบางสายงานไม่มีโอกาสเลย วันๆ ก็ทำแต่งานใน

หน้าที่ตนเอง ทำให้เมื่อสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ โดยเฉพาะในแง่การบริหารจัดการ นโยบายต่าง ๆ มีความยากลำบากมาก เข้าใจไม่ตรงกันผู้บริหารน่าจะจัดให้มีการอบรมความรู้ที่ทันสมัยให้กับบุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสรเรียนรู้ให้มากขึ้นนะ เพื่อลดช่องว่างทางความคิดและสามารถสื่อสารกันให้เข้าใจได้...

5.2 ด้านวิธีการ

บุคลากรศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพการสื่อสารในองค์การด้านวิธีการ ดังนี้

ก. ศูนย์ฯ ควรเน้นการสื่อสารสองทางและลดความเป็นทางการลงให้มาก ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...น่าจะเน้นการสื่อสารสองทางมากกว่า เพราะว่่านอกจากสามารถสอบถามข้อมูลกันได้โดยตรงจนเป็นที่เข้าใจตรงกันแล้ว ก็ยังสามารถเห็นปฏิภิรวิาระหว่างกันด้วย ว่าเต็มใจสื่อสารมากน้อยแค่ไหน...

...ข่าวสารถ้าเป็นทางการมากเกินไปเราก็อึดอัดนะ ทำให้บางทีอยากพูดอะไรอยากสื่ออะไรก็ไม่ค่อยกล้า เหมือนถูกบล็อกความคิด ผู้บริหารน่าจะเน้นการสื่อสารสองทางบนบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการผ่อนคลายมากกว่า อะไร ๆ ที่เป็นทางการก็ควรลดลงตำแหน่งเป็นเพียงแต่หัวโขน. .

ข. ผู้ส่งสารควรเลือกช่องทางสื่อสารที่สามารถเข้าถึงผู้รับสารได้ง่าย ดังคำกล่าวของบุคลากร ดังนี้

...ควรเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่คนเข้าถึงได้ง่าย ไม่ควรให้ผู้รับสารเกิดความลำบากในการรับสารจนเกินไป อย่างเมื่อก่อนเคยมีการแจ้งเวียนข่าวสารทางอินทราเน็ตไซ้ใหม่ แต่ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้บริการเพราะไม่มีคอมพิวเตอร์ใช้ในหน่วยงาน บางคนก็ใช้คอมฯ ไม่เป็น บางคนไม่รู้วิธีการเข้าระบบ ทำให้ข่าวสารที่ส่งทางช่องทางนี้ไม่ได้มีการกระจายอย่างทั่วถึง เจ้าหน้าที่ ๆ ต้องการให้รู้ก็ไม่ได้รู้ เสียงบนั้นก็ตามมา ไม่ต้องใช้วิธียุ่งยากหรอก ประกาศเสียงตามสายก็ได้ ง่ายดี ฟังแล้วเข้าใจเลย สอบถามกันก็ง่าย. .

ก. ผู้ส่งสารควรเพิ่มเทคนิคการสื่อสารที่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร ดังคำกล่าวของบุคคากร ดังนี้

...ข่าวสารที่เข้าใจยากควรมีการเพิ่มเทคนิคการสื่อสารเข้าไปเพื่อดึงดูดความสนใจ อาจจะเป็นการเล่นเก๋ตอบคำถามชิงรางวัลต่างๆ แล้วประกาศให้ทุกคนได้รับรู้ เพื่อกระตุ้นความสนใจให้คนอื่น ๆ อยากมีส่วนร่วมด้วย...

วิจารณ์ผลการวิจัย

1. คุณสมบัติการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะของบุคคากรส่วนใหญ่อยากให้ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงในเรื่องการบริหารงานที่มีความเป็นกลาง จริงใจ และเปิดเผยโปร่งใส และมีความตระหนักความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ศูนย์ฯ เป็นองค์การราชการที่มีระบบการบริหารจัดการองค์การโดยยึดตัวบทกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับเป็นแนวทางอย่างเคร่งครัด ขาดการยืดหยุ่น รวมทั้ง การมีโครงสร้างทางอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดความเป็นกันเองเพราะเกรงว่าความเป็นกันเองจะทำให้การปกครองบังคับบัญชาเสื่อมความสำคัญลง (โสภณ ปภากิจ, 2521 อ้างใน วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2535: 300) จึงส่งผลทำให้ผู้บังคับบัญชาเก็บข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ ไว้กับตัวเอง ไม่ได้มีการเปิดเผยให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้

นอกจากนี้ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การจะถูกแบ่งเป็นกิจกรรมงาน โดยแต่ละตำแหน่งงานจะพยายามอธิบายถึงหน้าที่งานที่บ่งบอกถึงความชำนาญและอำนาจ ลดหลั่นกันเป็นขั้นๆ จึงไม่นิยมการทำงานเป็นกลุ่ม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2547: 128) ทำให้การสั่งการหรือการติดต่อสื่อสารกระทำในระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานเดียวกันทั้งในรูปแบบของการสั่งการและการรายงานผล การประสานงานกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นมีน้อย เป็นเหตุให้การปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันมีจำกัด (โสภณ ปภากิจ, 2521 อ้างใน วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2535: 300) ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกและให้ความร่วมมือกันน้อย

2. ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

2.1 ทักษะด้านการจูงใจ

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่อยากให้ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงการสื่อสารสั่งการให้เป็นลักษณะการจูงใจมากกว่าการออกคำสั่ง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเป็นองค์การราชการที่ยึดติดกับวัฒนธรรมการเคารพนับถือผู้มีอาวุโสและมีอำนาจบริพรมีมากกว่า (จุมพล หนิมพานิช, 2536: 112) รวมถึงค่านิยมการเป็นเจ้าคนนายคนและหวงอำนาจ จึงส่งผลให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองอยู่เหนือผู้อื่นจึงยึดมั่นถือมั่นในตนเองเป็นที่ตั้งและชอบใช้อำนาจ (โสภณ ปภากิจ, 2521 อ้างใน วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2535: 301) ดังนั้น การสื่อสารสั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นลักษณะการสั่งการมากกว่ามุ่งเน้นการจูงใจ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกรู้สึกว่าถูกบังคับและไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติตามการสั่งการนั้น ๆ

2.2 ทักษะด้านความรู้

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่อยากให้ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงความรู้ในเรื่องที่ทำการสื่อสารให้มีความชัดเจนเพื่อที่จะสามารถอธิบาย การแต่งตั้งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ พิจารณาจากความอาวุโสและความสำเร็จที่ผ่านมา โดยไม่ได้มีการพิจารณาความชอบหรือไม่ชอบของบุคคลเป็นหลัก (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2547: 128) อีกทั้ง การมีระบบการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ได้มีการกำหนดแผนความก้าวหน้าไว้เป็นขั้นเป็นตอนอย่างชัดเจน จึงทำให้ไม่รู้ว่าการทำงานควรเป็นไปในทิศทางใด ควรจะพัฒนาตนเองอย่างไร จึงส่งผลให้การทำงานขาดความกระตือรือร้น (โสภณ ปภากิจ, 2521 อ้างใน วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2535: 300) จะเห็นได้จากเมื่อมีข้อมูลข่าวสารใด ๆ ในองค์การหากเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือตนเองไม่ได้เป็นผู้รับผลประโยชน์โดยตรงก็จะไม่มีความสนใจที่จะทำความเข้าใจหรือศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อที่จะได้สามารถอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจนได้ ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาไปด้วย

2.3 ทักษะด้านการสื่อสาร

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่อยากให้ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงทักษะการสื่อสารทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ศูนย์ฯ เป็นองค์การราชการ ดังนั้น จึงมีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันเป็นชั้น ๆ ตามโครงสร้างองค์การแบบสูง ทำให้คนที่อยู่ชั้นที่ต่ำกว่าต้องเชื่อฟังคนที่อยู่ชั้นสูงกว่า ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วางแผนออกคำสั่งและทำการตัดสินใจเองโดยผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่รับคำสั่งและปฏิบัติตามเท่านั้น (จุมพล หนิมพานิช, 2536: 111) นอกจากนี้ จากการที่ไม่มีการกำหนดแผนความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน จึงทำให้บุคลากรใน

ระดับผู้บริหารไม่รู้ว่าควรจะพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะการสื่อสารในแง่การบริหารจัดการหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมสื่อสารเป็นลักษณะการออกคำสั่งหรือสั่งการมากกว่าที่จะใส่ใจความ รู้สึกนึกคิดและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ประเภทการสื่อสารในองค์กร

3.1 ประเภทการสื่อสารในแนวดิ่ง

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่อยากให้ศูนย์ฯ ปรับปรุงในเรื่องนโยบายและโครงสร้างองค์กร นั้น ทั้งนี้เนื่องจาก การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของศูนย์ฯ ที่ผ่านมายังขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ดังนั้น นโยบายที่กำหนดขึ้นจึงเป็นนโยบายตามมุมมองของผู้บริหารที่มักจะตั้งไว้สูงเกินความสามารถของบุคลากร ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายอยู่บ่อยครั้ง และแต่ละครั้งก็มักจะส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานตามไปด้วย ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการปฏิบัติงาน และขาดการทุ่มเทความตั้งใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากกลัวว่าหากทุ่มเทความตั้งใจไปแล้วอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงภายหลัง นอกจากนี้ นโยบายด้านสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรก็ไม่ได้ได้รับความสนใจจากผู้บริหารเท่าที่ควร เนื่องจากส่งผลกระทบต่อด้านงบประมาณที่มีจำกัด บุคลากรบางส่วนจึงต้องแสวงหาข่าวสารเองเพื่อยืนยันสิทธิของตนเองมากกว่าที่จะรอการสื่อสารข้อมูลจากผู้บริหารโดยตรง ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าการปิดกั้นสิทธิและไม่ได้ความเป็นธรรมจากผู้บริหารตามมา

3.2 ประเภทการสื่อสารในแนวนิ่ง

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่อยากให้ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงในเรื่องการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าขึ้นไปได้รับทราบ ทั้งนี้เนื่องจาก ที่ผ่านมานั้น ข้อมูลข่าวสารด้านปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาเสนอไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ดำเนินการส่งต่อไปให้ผู้บริหารในระดับสูงกว่าขึ้นไปได้รับทราบและหาแนวทางแก้ไขให้ นั้น มักจะไม่ได้รับส่งต่อไป หรือเสนอข้อมูลที่ผ่านการคัดกรองเนื้อหาที่ผู้บังคับบัญชาคาดว่าส่งกระทบในทางลบต่อการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งตรงกับที่ โสภณ ภาพจน์ (25:1 อ้างใน วิวัฒน์ เข็มไพบรวัน, 2535: 301) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบราชการมักจะพิจารณาความดีความชอบหรือระบบให้รางวัลจากการพิจารณาตัวบุคคลมากกว่าผลงาน ดังนั้น ปัญหาต่างๆ จึงไม่ได้รับการส่งต่อตาม

สภาพความเป็นจริงให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าได้รับทราบ ส่งผลให้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานไม่ได้รับการแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดังกล่าว

4. ช่องทางการสื่อสาร

4.1 การปล่อยข่าวลือ

ข้อเสนอแนะบุคลากรเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร พบว่า ส่วนใหญ่อยากให้ศูนย์ฯ ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารทางการปล่อยข่าวลือ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ข้อมูลข่าวสารในองค์การของศูนย์ฯ ที่บุคลากรต้องการจะทราบนั้นมีปริมาณไม่เพียงพอ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของบุคลากร ทำให้บุคลากรต้องแสวงหาข่าวสารเพิ่มเติม และบางครั้งก็ส่งผลกระทบต่อองค์การในทางลบตามมา ดังที่ เสนาะ ดิยาว (2538: 447) ได้กล่าวไว้ว่า การเกิดขึ้นของข่าวลือเป็นเพราะพนักงานได้รับข่าวสารไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ทำให้การแปลความหมายของข่าวสารเป็นไปตามใจชอบและเพื่อสนองความต้องการของตัวเองมากกว่าที่จะคิดถึงความเป็นจริงหรือความเป็นไปได้ของข่าวสาร ดังนั้น ข่าวลือส่วนใหญ่จึงไปกระตุ้นทัศนคติในทางลบของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานและนโยบายองค์กรตามมา

4.2 ระบบอินทราเน็ต

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่อยากให้มีการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารทางระบบอินทราเน็ตโดยให้ผู้เชี่ยวชาญระบบโดยตรงมาทำหน้าที่บริหารจัดการและพัฒนาระบบ เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ปัจจุบันบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านระบบอินทราเน็ตไม่ได้มีหน้าที่เฉพาะการดูแลและบริหารจัดการระบบเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่หลักอื่น ๆ อีกมาก ทำให้มีเวลาในการบริหารจัดการและพัฒนาขี้น้อย ข้อมูลข่าวสารจึงไม่น่าสนใจและเกิดปัญหาการเข้าถึงระบบอยู่บ่อย ๆ เช่น เครื่องข่ายไม่ทำงาน ระบบขัดข้อง ไม่สามารถดึงข้อมูลมาใช้ได้โดยสะดวก เป็นต้น

4.3 กล้องแสดงความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่อยากให้ผู้บริหารปรับปรุงช่องทางการสื่อสารทางกล้องแสดงความคิดเห็นว่า ศูนย์ฯ ควรมีการติดตั้งกล้องแสดงความคิดเห็นให้ครอบคลุมทุกจุดบริการและควรเป็นสถานที่ที่ไม่เปิดเผยจนเกินไป รวมทั้งควรมีผู้รับผิดชอบในการเปิดกล้องและแจ้งผลการดำเนินงานให้กับบุคลากรได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก จุดที่ให้บริการกล้องแสดงความคิดเห็นมีไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้บริการของบุคลากร กล่าวคือ มีเพียง 2 จุด ได้แก่ บริเวณตึกอำนวยการและงานผู้ป่วยนอก จึงทำให้บุคลากรส่วนหนึ่งที่ไม่ได้มีกิจกรรมในบริเวณดังกล่าวไม่สามารถใช้บริการได้ อีกทั้ง สถานที่ติดตั้งแสดงความคิดเห็นของ

ศูนย์ฯ ทั้ง 2 จุดในปัจจุบันก็เป็นบริเวณที่โล่งแจ้งมากเกินไป ทำให้บุคลากรที่ต้องการแสดงความคิดเห็นไม่กล้าใช้บริการเนื่องจากกลัวว่าจะมีบุคคลอื่นทราบและส่งผลกระทบในทางลบกับตนเองตามมา นอกจากนี้ หน่วยงานที่เคยรับผิดชอบก็ไม่ได้ดำเนินการต่อเนื่อง และไม่ได้มีการแจ้งให้บุคลากรโดยเฉพาะผู้ที่แสดงความคิดเห็นทราบว่าได้ดำเนินการไปแล้วอย่างไร จึงทำให้เกิดข้อเสนอแนะดังกล่าว

4.4 การประชุมอภิปราย

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่ อยากให้ผู้บริหารปรับปรุงในช่องทางการสื่อสารทางการประชุมอภิปรายในเรื่องการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และการประชุมควรเชิญเฉพาะผู้ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น เพื่อที่บุคลากรจะได้มีเวลาในการปฏิบัติงานอื่นมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การประชุมอภิปรายของศูนย์ฯ หรือหน่วยงานที่ผ่านมา ส่วนใหญ่มักจะเชิญผู้เข้าร่วมประชุมตามระดับการบริหารหรือบุคลากรทุกคนเพื่อให้ได้รับรู้เพื่อให้มีความถูกต้องตามระเบียบทางราชการ ซึ่งบางครั้งก็ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมประชุมโดยตรง นอกจากนี้ จากวัฒนธรรมการเคารพนับถือผู้มีอาวุโส ผู้มีอำนาจบารมี (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536: 111) ดังนั้น จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและส่งผลทำให้ผู้บังคับบัญชากลายเป็นผู้ผูกขาดในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในที่ประชุม ไม่ให้ความไว้วางใจและมองไม่เห็นความสำคัญในการแสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อคิดเห็นที่ได้รับการสรุปจากการประชุมอภิปรายส่วนใหญ่จึงมาจากผู้บังคับบัญชา โดยไม่ได้มาจากการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนดังกล่าว

4.5 บอร์ดประกาศ

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่ อยากให้ผู้บริหารศูนย์ฯ ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารทางบอร์ดประกาศให้มีการจัดหมวดหมู่ง่ายต่อการเปิดรับข่าวสาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการข่าวสารทางบอร์ดประกาศยังมีหน้าที่ด้านธุรการอื่น ๆ อีกมาก จึงทำให้มีเวลาน้อยในการบริหารจัดการข่าวสารที่มีปริมาณมากในแต่ละวัน ดังนั้น เมื่อได้รับข่าวสารมาก็มักจะนำมาคิดไว้เพื่อให้ผู้สนใจอ่านเท่านั้น โดยไม่ได้มีการจัดหมวดหมู่ข่าวสารให้ง่ายต่อการอ่านของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง หรือตกแต่งเนื้อหาข้อมูลข่าวสารให้มีความน่าสนใจและดึงดูดใจให้บุคลากรเข้าถึงข่าวสารทางช่องทางนี้

4.6 การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่ อยากให้ศูนย์ฯ ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารทางการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรว่า ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสรุปประเด็นของเนื้อหาโดยแนบรายละเอียดของเนื้อหาไปด้วยโดยเลือกส่งเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญ และส่งให้กับ

ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศูนย์ฯ ส่วนใหญ่มักจะเป็นวิธีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งตรงกับที่ โสภณ ปภากิจ (2521 อ้างใน วิวัฒน์ เข้มไพรวัน, 2535: 300) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับข้อจำกัดขององค์การราชการไทยว่า การติดต่อสื่อสารโดยเฉพาะการสื่อสารสั่งการจะกระทำเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในขั้นตอนการจัดทำเนื้อหาและการเปิดรับข่าวสารก็จะใช้เวลาในการตีความมากกว่าการสื่อสารในช่องทางอื่น ดังนั้น เมื่อไม่มีหน่วยงานใดทำหน้าที่ในการสรุปประเด็นหลัก ๆ และส่งไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ก็อาจส่งผลให้ข่าวสารมีปริมาณมากและผู้รับสารก็ต้องใช้เวลาในการอ่านและตีความข่าวสารมากขึ้น จึงส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่ายในการเปิดรับและไม่ให้ความสนใจข่าวสารเท่าที่ควร จึงทำให้ขาดการรับรู้ข่าวสารบางอย่างที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของตนเองไป

5. สภาพการสื่อสารในองค์การ

ข้อเสนอแนะบุคลากรส่วนใหญ่อยากให้บุคลากรศูนย์ฯ ที่เป็นผู้ส่งสารปรับปรุงการสื่อสารในองค์การทั้งด้านเนื้อหาและวิธีการ โดยควรทำความเข้าใจเนื้อหาให้ชัดเจนก่อนที่จะทำการสื่อสาร ควรมีการจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของผู้รับสาร เน้นเนื้อหาที่สั้น กระชับ ได้ใจความ ง่ายต่อการเข้าใจของผู้รับสาร และวิธีการสื่อสารนั้น ควรมีการเพิ่มเทคนิคการสื่อสารให้มีความน่าสนใจโดยเน้นการสื่อสารสองทางและลดความเป็นทางการลง ทั้งนี้อาจด้วยเหตุผลเดียวกับที่ ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นที่ว่า ศูนย์ฯ เป็นองค์การราชการ ดังนั้น จึงไม่ได้กำหนดแผนความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรไม่ทราบว่าควรจะพัฒนาตนเอง อย่างไร นอกจากนี้ จากการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งขึ้นอยู่กับความอาวุโสและความสำเร็จที่ผ่านมา (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2547: 128) จึงทำให้บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง โดยการบริหารจัดการเนื้อหาและวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ และช่วยในการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น อันจะส่งผลให้เกิดความคล่องตัวในติดต่อประสานงานและก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามมา จึงส่งผลให้สภาพการสื่อสารในองค์การโดยภาพรวมขาดความน่าสนใจและดึงดูดใจดังกล่าว