

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ต่อการสื่อสารภายในองค์กร” นี้ เป็นการศึกษาถึงการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อการส่งเสริมให้มีการพัฒนาองค์การในทิศทางที่เหมาะสม มีคุณภาพมากขึ้นบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นความจริงขององค์การที่ได้มาจากการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้เป็น 6 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31-35 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี และเป็นกลุ่ม Officer (บริหารชั้นต้น)

ส่วนที่ 2 การสื่อสารภายในองค์กรที่พนักงานปฏิบัติอยู่

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรที่พนักงานปฏิบัติอยู่นั้น ส่วนใหญ่ แหล่งข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันนั้น มักจะใช้อีเมลและการสนทนา / แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนพนักงานในหน่วยงานในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน สำหรับแหล่งข่าวสารที่พนักงานเห็นว่าให้ข้อมูลถูกต้องชัดเจนที่สามารถใช้อ้างอิงได้ก็ยังคงเป็นหนังสือเวียน คำสั่ง บันทึกรายงานต่าง ๆ มากกว่าข้อมูลที่ใช้ในอินเทอร์เน็ตหรือจากการสนทนา / แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนพนักงานในหน่วยงาน สำหรับข้อบกพร่องของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร / หน่วยงาน นั้นยังมีประเด็นที่พนักงานว่าสำคัญที่ยังเป็นปัญหาในการสื่อสารก็คือ การตีความหมายของสิ่งที่ต้องการสื่อสาร และขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารมีมากเกินไป สำหรับ

ลักษณะการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นเป็นลักษณะของสมาชิกในกลุ่มให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรนั้นว่าวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อการสื่อสารไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา แบบบนสู่ล่างนั้น จะเป็นลักษณะตามลำดับสายบังคับบัญชามากกว่าใช้วิธีการติดต่อสื่อสารด้วยตนเอง (คุยแบบส่วนตัว) หรือการใช้โทรศัพท์ ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบล่างสู่บนก็ใช้วิธีการเดียวกันกับแบบบนสู่ล่างนั้นคือใช้ลักษณะตามลำดับสายบังคับบัญชามากกว่าแบบอื่น ๆ ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนนั้น มักจะใช้การติดต่อสื่อสารด้วยตนเอง (คุยแบบส่วนตัว) ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบข้ามสาย จะใช้วิธีการคุยและสั่งงานกันทางโทรศัพท์เป็นส่วนใหญ่

สำหรับการติดต่อสื่อสารแบบบนสู่ล่าง ผู้บังคับบัญชา / ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ชี้แจงนโยบายขององค์กร หรือนำข่าวสารต่าง ๆ ในองค์กรมาถ่ายทอดให้ท่านทราบโดยทั่วถึงกัน สำหรับวิธีการสื่อสารที่พนักงานใช้กับผู้บังคับบัญชาคือ สามารถการเข้าพบเพื่อขอคำอธิบายได้ตลอดเวลา เมื่อไม่เข้าใจงานที่ได้รับมอบหมาย และการแจ้งปัญหาในการทำงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบก่อนที่จะแก้ไข ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงาน นั้น จะใช้การเข้าร่วมสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน และการเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบ่อย ๆ นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงาน ระหว่างหน่วยงาน พนักงานเห็นว่าพนักงานจะต้องรับผิดชอบในการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานอื่น หากเกิดข้อผิดพลาดขึ้น

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสาร

กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอนมากที่สุด รองลงมาคือคือแบบล่างสู่บน แบบบนสู่ล่าง และแบบข้ามสาย โดยการสื่อสารแบบบนสู่ล่างนั้นกลุ่มตัวอย่างพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถให้คำแนะนำและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ส่วนการสื่อสารแบบล่างสู่บนนั้น มีความพึงพอใจที่สามารถจะบอกกับผู้บังคับบัญชาเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น โดยสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาที่เกิดปัญหา และการสื่อสารแบบแนวนอนนั้น กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจในบรรยากาศในการสื่อสารในที่ทำงานของท่านมีความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สำหรับการสื่อสาร

แบบข้ามสายนั้น กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจในรูปแบบ วิธีการและขั้นตอนการสื่อสารข้ามหน่วยงาน ขององค์กร

จากความพึงพอใจในรูปแบบของการสื่อสารของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ตรงกับแนวความคิดเรื่องบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร¹ ซึ่งบรรยากาศในการสื่อสารนี้เอง ทำให้สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดีมีความไว้วางใจกันและกันสูงย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศในการทำงานทำงานที่ดีมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีผลงานดีขึ้น โดยที่บุคลากรไม่เบื่อหน่ายในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี

ส่วนที่ 5 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลางโดยพึงพอใจต่อความมั่นคงในการทำงานกับองค์กรนี้ งานที่ปฏิบัติได้รับผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ สามารถปรึกษาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานได้ ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีสิทธิในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับที่เหมาะสม องค์กรพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ ฝึกอบรมและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และระบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ ส่วนที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดคือความพึงพอใจกับรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งพนักงานเอง เห็นว่าองค์กร ยังให้สวัสดิการและรายได้น้อย เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถาบันการเงินเช่นเดียวกัน ดังที่ จอร์จ สเตรส และ ลีโอ นาร์ด อาร์ เซย์เลส (George Strauss and Leonard R. Sayles)² ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์

¹กริช สืบสนธิ์, การสื่อสารในองค์กร (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), น. 5.

²George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problem of Management (Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1967), p. 53.

ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุ และทางด้านจิตใจซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ คำนิยามนี้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน

ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน

พบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่พนักงานพึงพอใจ ทั้ง 4 แบบมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยเรียงลำดับระดับความสัมพันธ์ได้คือ แบบบนสู่ล่าง รองลงมาคือแบบข้ามสาย แบบล่างสู่บน และแบบแนวนอน

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการทดสอบสมมติฐาน รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่พนักงานพึงพอใจ ทั้ง 6 แบบมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารแบบบนสู่ล่าง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยการสื่อสารแบบบนสู่ล่างนั้น กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถให้คำแนะนำและสามารถแก้ไขปัญหาดัง ๆ ได้ดี การสื่อสารแบบนี้³ มักจะเป็นไปในรูปแบบการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน การชักจูงความเข้าใจ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ เพื่อให้แนวปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลที่สำคัญ เพื่อบอกให้ผู้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา และ เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยให้เกิดการซาบซึ้งในเป้าหมาย ทั้งนี้ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีระบบขั้นตอนการทำงานและการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาที่สั้น ส่งผลให้ระบบการทำงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการกระจายอำนาจและกระจายงานอย่างเหมาะสมทำให้พนักงานสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้ไม่

³ สมยศ นาวิการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บรรณกิจ, 2527), น. 21.

ยุ่งยากหรือมีขั้นตอนซับซ้อน อีกทั้งในระบบการแก้ปัญหาในระบบการให้บริการทางการเงินการธนาคารนั้น ยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจต่อไป

นอกจากนี้ ผู้ได้บังคับบัญชายังมีความพึงพอใจในการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ซึ่งส่งผลให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เหมือนดังที่ จอห์น ดับบลิว อีแวน (John W. Evan)⁴ กล่าวถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารว่า คือความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป

2. ความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารแบบข้ามสาย มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และการสื่อสารแบบข้ามสายนั้น กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจในรูปแบบ วิธีการและขั้นตอนการสื่อสารข้ามหน่วยงานขององค์กรทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานสามารถทำได้หลายระบบทั้งรูปแบบเป็นทางการและรูปแบบไม่เป็นทางการทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีหลายช่องทางในการติดต่อสื่อสารไปยังฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้รับความสะดวก ไม่ต้องไปเสียเวลาในเรื่องของเอกสารการติดต่อมากนัก จึงทำให้เห็นว่าการสื่อสารข้ามสายไม่ใช่เรื่องที่เป็นปัญหา แต่ปัญหาก็คือการแปลความหมายของสารที่รับมีความผิดพลาด ซึ่งทำให้พนักงานต้องทบทวนการสื่อสารและแปลความหมายของสารที่ได้รับมาในรูปแบบต่าง ๆ อีกครั้งหนึ่ง

3. ความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารแบบล่างสู่บน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) การสื่อสารจากล่างสู่บน⁵ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าแก่องค์กร และผู้บริหาร เพราะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนถึงความเป็นไปขององค์กร และยังช่วยชี้ให้เห็นถึงผลการตอบรับจากบุคลากรว่ามีความเข้าใจเพียงใดในสารที่เขาได้รับ จากผู้บังคับบัญชา เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในการทำงาน ขององค์กรส่วนการสื่อสารแบบล่างสู่บนของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นั้น พนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจที่สามารถจะบอกกับผู้บังคับบัญชาเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น โดยสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาที่เกิดปัญหา ทั้งนี้ก็จะ

⁴ John W. Evans, "Alienation and Learning in a Hospital Setting," American Sociology Review 6 (December 1962):27.

⁵ สมยศ นาวิการ, การติดต่อสื่อสารขององค์กร, น. 21.

เนื่องมาจากระบบในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาทำให้พนักงานมีความกล้าที่จะชี้แจงเหตุและผล รวมทั้งเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นยังสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาได้ เพราะพนักงานสามารถจะเข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ตลอด ไม่มีการปิดประตู ทำให้พนักงานเชื่อได้ว่าการทำงานได้รับความเชื่อมั่นจากระบบการทำงานจากผู้บังคับบัญชาที่พร้อมจะให้ความช่วยเหลือตลอดเวลาเมื่อเกิดปัญหา

4. ความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) การสื่อสารตามแนวนอน⁶ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์การ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่อยู่หน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาเดียวกันและมีหน้าที่การงาน ในลักษณะเดียวกัน เป็นการสื่อสารเพื่อขอคำแนะนำและข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อที่ไม่ขึ้นอยู่กับการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงาน เพื่อลดความขัดแย้งจากความคิดเห็นที่แตกต่าง และเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการสื่อสารแบบแนวนอน ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในบรรยากาศในการสื่อสารในที่ทำงานที่มีความเป็นกันเองสามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการแบ่งงานเป็นกลุ่มย่อย ๆ ทำให้สายการบังคับบัญชามีความสั้น กระทัดรัด อีกทั้งสมาชิกในกลุ่มงานมีไม่มาก ทำให้สามารถมีความสัมพันธ์กันอย่างทั่วถึง อีกทั้งวัฒนธรรมของธนาคารที่เน้นในเรื่องการรักสามัคคี การร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการทำงานที่ได้รับการปลูกฝังจากกิจกรรมการพัฒนาองค์กรต่อเนื่อง ทำให้พนักงานมีโอกาสเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในฝ่ายเดียวกันและฝ่ายอื่น ๆ จนทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมีทั้งเพื่อน พี่ และหัวหน้าที่คอยดูแล เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

⁶กริช สืบสนธิ์, การสื่อสารในองค์การ, น. 83.

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้ผลการศึกษา

1. การผลการศึกษาที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจต่อความมั่นคงในการทำงานกับองค์กรนี้ งานที่ปฏิบัติได้รับผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ สามารถปรึกษาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานได้ ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านมีสิทธิในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับที่เหมาะสม องค์กรเองพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ ฝึกอบรมและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน พึงพอใจและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนี้ และระบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ ซึ่งทำให้พบว่าพนักงานยังมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรในโอกาสต่อไป น่าจะพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ให้มีมากยิ่งขึ้นโดยการสอดแทรกกิจกรรมการเสริมสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างพนักงานให้มีมากยิ่งขึ้น เช่น การเพิ่มงบประมาณในการจัดพัฒนาองค์กรในต่างประเทศ เป็นต้น เพราะนอกจากจะเป็นการให้รางวัลกับพนักงานในการพักผ่อนในต่างประเทศแล้ว ยังสามารถเสริมสร้างทักษะในการใช้ภาษา การปรับตัว และการเรียนรู้วัฒนธรรมต่างถิ่น ซึ่งประสบการณ์ที่ได้นอกจะนำมาพัฒนางานต่อไปแล้ว การรู้จักปรับตัว ปรับอารมณ์ยังจะสามารถช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาและเผชิญความเครียดที่มีอยู่ในงานได้อย่างดีอีกด้วย

2. กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอนมากที่สุด รองลงมาคือ แบบล่างสู่บน แบบบนสู่ล่าง และแบบข้ามสาย โดยการสื่อสารแบบบนสู่ล่างนั้น กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถให้คำแนะนำและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ส่วนการสื่อสารแบบล่างสู่บนนั้น มีความพึงพอใจที่สามารถจะบอกกับผู้บังคับบัญชาเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น โดยสามารถ เข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาที่เกิดปัญหา และการสื่อสารแบบแนวนอนนั้น กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจในบรรยากาศในการสื่อสารในที่ทีมงานมีความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สำหรับการสื่อสารแบบข้ามสายนั้น กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจในรูปแบบ วิธีการและขั้นตอนการสื่อสารข้ามหน่วยงานขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่านโยบายของธนาคารในการมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรโดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จึงจะได้รับความเชื่อมั่นจากพนักงานที่สามารถใช้การสื่อสารในหลายรูปแบบในการทำงาน เพื่อช่วยให้เกิดการประสาน สอดคล้องเชื่อมโยงการทำงานด้วยเทคโนโลยีที่

ทันสมัย การปรับภาพลักษณ์ขององค์การต่อสาธารณชน และการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว จนสามารถตอบสนองระบบการให้บริการของพนักงานสามารถพัฒนาได้ระดับหนึ่ง ดังนั้น ธนาคารควรพิจารณาสนับสนุนงบประมาณในการใช้เทคโนโลยีสื่อสารในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น เทคโนโลยีในการสื่อสารด้วยความเร็วสูง การนำระบบการทำงานและสั่งงานในระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการปฏิบัติงานและประเมินผลงาน นอกจากนี้ยังควรที่จะมีการประเมินผลการสื่อสารเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลที่ได้รับนอกจากจะสร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงานแล้ว ยังจะช่วยทำให้พนักงานทันกับการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีระบบการให้บริการทางการเงินและการดำรงชีวิต ซึ่งจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3. จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเชิงลบบางข้อ ที่น่าหยิบยกมาเป็นข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งอาจทำให้ธนาคาร ได้รับทราบข้อคิดเห็นดังกล่าว และสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความพึงพอใจกับพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานได้

ซึ่งข้อคิดเห็นเชิงลบที่น่าสังเกต คือ ความไม่พึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรายได้และสวัสดิการของธนาคาร รวมทั้งความไม่พึงพอใจในความเป็นธรรมและนโยบายการบริหารงานของธนาคาร ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างไม่พอใจในรายได้และสวัสดิการเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างคิดว่ารายได้และสวัสดิการที่ได้รับน้อยเกินไปเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถาบันการเงินเช่นเดียวกัน จากผลวิจัยนี้ ผู้ศึกษาดังข้อสังเกตได้ว่าความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้น มักเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ ไม่ใช่พนักงานระดับบริหาร ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่พนักงานในระดับปฏิบัติการเป็นพนักงานที่ได้รับรายได้และสวัสดิการค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานระดับบริหาร จึงส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและต้องการเรียกร้องให้มีการเพิ่มรายได้และสวัสดิการให้มากขึ้น สำหรับเรื่องของความเป็นธรรมและนโยบายการบริหารขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างรู้สึกไม่พึงพอใจนั้น ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างในระดับปฏิบัติการยังคงเห็นว่าผู้บริหารของธนาคารไม่มีความเป็นธรรมในการบริหารองค์กร และคิดว่านโยบายบางอย่างเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานของคนบางกลุ่มเท่านั้น ซึ่งทั้งสองเรื่องที่กล่าวมาข้างต้น ธนาคารควรมีการนำไปพิจารณา เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข โดยในกรณีของรายได้และสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม ธนาคารควรมีการตรวจสอบและเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินอื่น ๆ ว่าธนาคารเองมีเกณฑ์การให้รายได้และสวัสดิการที่มีความเหมาะสมกับพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มากน้อยเพียงใด หากพบว่าไม่เหมาะสมควรมีการไตร่ตรอง เพื่อเพิ่มรายได้และสวัสดิการให้เหมาะสมกับพนักงาน เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีให้กับพนักงาน และส่งผลให้

เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป ในส่วนของแนวทางการแก้ไข ปัญหาเรื่องความไม่เป็นธรรมและนโยบายการบริหารองค์กรที่ไม่เป็นธรรม ตรงจุดนี้ผู้บริหาร ธนาคารควรแสดงถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ และการดำเนินนโยบายต่าง ๆ ให้เป็นไป ด้วยความเป็นธรรม ซึ่งการแสดงออกถึงการบริหารงานอย่างเป็นธรรมและมีความโปร่งใส เป็นสิ่งที่ สามารถทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ดี เกิดการสื่อสารระหว่างกันไปในแนวทางที่ดี เช่น เกิดการ พุดปากต่อปากว่า ธนาคารมีนโยบายที่ดี ผู้บริหารมีการดำเนินการและบริหารอย่างเป็นธรรมและ โปร่งใส ซึ่งการสื่อสารระหว่างบุคคลนี้ จะช่วยให้ธนาคารเกิดภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งในสายตาของ พนักงานในองค์กรเอง รวมทั้งสังคมภายนอก ซึ่งกรณีนี้ มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับแนวคิดการ สื่อสารระหว่างบุคคล ที่กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล⁷ เป็นการสื่อความหมายของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เช่น การพูดคุย อภิปราย ได้ว่าที่ การประชุมสัมมนา การเรียนการสอน การสั่งงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารอื่น ๆ ในชีวิตประจำวัน การสื่อสารลักษณะนี้ถือว่าเป็นการ สื่อสารที่สมบูรณ์และมีโอกาสบรรลุจุดประสงค์ได้ดีที่สุด นั่นเอง

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เช่น กลุ่มพนักงานสถาบัน การเงินอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบผลการศึกษาที่สามารถจะขยายเป็นองค์ความรู้ เกี่ยวกับการบริหารจัดการการสื่อสารของพนักงานระบบธนาคารไทย ต่อไป
2. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือการทำ Focus Group เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานต่อไป เช่น ความรู้สึกที่ดีต่องาน ความตระหนักในการให้บริการ เป็นต้น

⁷มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, การสื่อสารระหว่างบุคคล,

<http://ms.src.ku.ac.th/LearningCenter_old/Homepage%20Each%20Subject> ,

25 กุมภาพันธ์ 2550.