# บทที่ 5
# สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องผลกระทบของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้และความพึงพอใจในการสื่อสารต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลที่ได้จากการศึกษา มีข้อค้นพบและมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการศึกษา

การสรุปผลการศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไป

**จำแนกตามเพศ** ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งมีจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 94.7 และเป็นเพศหญิง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3

**จำแนกตามอายุ** ส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 40 ปี ซึ่งมีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 58.6 กลุ่มอายุ 41 - 50 ปี ซึ่งมีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และกลุ่มอายุ ต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งมีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 ตามลำดับ และกลุ่มอายุ มากกว่า 50 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

**จำแนกตามสถานภาพสมรส** ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ซึ่งมีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 61.8 รองลงมาคือกลุ่มที่มีสถานภาพโสดมีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 และกลุ่มที่มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้างมีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

**จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด** ส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี โดยมีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือกลุ่มที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีซึ่งมีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 สำหรับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6

**จำแนกตามจำนวนปีการทำงาน** กลุ่มที่มีจำนวนปีการทำงานมากที่สุดคือ 7-14 ปี ซึ่งมีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 กลุ่มที่มีจำนวนปีการทำงาน 15-22 ปี ซึ่งมีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และกลุ่มที่มีจำนวนปีการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ซึ่งมีจำนวน 24 คน คิดเป็น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ร้อยละ 15.8 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มที่มีจำนวนปีการทำงานมากกว่า 22 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

**จำแนกตามตำแหน่งงาน** ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีตำแหน่งงานเป็น พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ซึ่งมีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 77.0 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีตำแหน่งงานเป็น หัวหน้างาน / ผู้จัดการ/ผู้บริหาร ซึ่งมีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0

**จำแนกตามรายได้ต่อเดือน** กลุ่มรายได้ต่อเดือนที่มีจำนวนมากที่สุดคือ 30,001-40,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 รองลงมาคือกลุ่มรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท เท่ากับ 36 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 กลุ่มรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท เท่ากับ 35 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 กลุ่มรายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท เท่ากับ 14 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 กลุ่มรายได้ต่อเดือนมากกว่า 6,000 บาท เท่ากับ 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 กลุ่มรายได้ต่อเดือน 50,001-60,000 บาท เท่ากับ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 10,000บาท มีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

**5.1.2 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC)**

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยบรรยากาศการแบ่งปันความรู้อยู่ในระดับค่อนข้างสูงหรือเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ดังนี้

**1. ระดับของของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability : ADP)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.60 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.58

**2. ระดับของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการให้ความยกย่อง (Appreciation : APP)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.77 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.58

**3. ระดับของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการพัฒนาพนักงาน (Developing Employees : DEV)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.80 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.58

**4. ระดับของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (Encouraging Innovation : EIN)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.04 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.63

**5. ระดับของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านผลตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback : PFE)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.77 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.64

**6. ระดับของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Respect for Employees : RES)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.85 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.55

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**7. ระดับของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง (Role Model : RMO)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.56

**8. ระดับของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านทัศนคติของผู้บังคับบัญชา (Superior's Attitude : SAT)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.92 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.61

**5.1.3 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO)**

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูงหรือเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ดังนี้

**1. ระดับของผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (Efficacy : EFF)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.80 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.54

**2. ระดับของผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction : ESA)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.13 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.55

**3. ระดับปัจจัยของผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (Involvement : INV)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.91 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.51

**4. ระดับปัจจัยของผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (Participation : PAR)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.09 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.53

**5. ระดับปัจจัยของผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust : TRU)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.96 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.46

**5.1.4 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS)**

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความพึงพอใจในการสื่อสารอยู่ในระดับค่อนข้างสูงหรือเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ดังนี้

**1. ระดับของความพึงพอใจในการสื่อสารด้านประสานหล่อหลอมทางองค์กร (Organization Integration : OIN)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.95 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.48

**2. ระดับของความพึงพอใจในการสื่อสารด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (Personal Feedback : PFB)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.92 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.51

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**3. ระดับของความพึงพอใจในการสื่อสารด้านภาพรวมขององค์กร (Organization Perspective : OPE)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.90 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.55

**4. ระดับของความพึงพอใจในการสื่อสารด้านบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร (Communication Climate : CLI)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.01 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.50

**5. ระดับปัจจัยของความพึงพอใจในการสื่อสารด้านคุณภาพของสื่อ (Media Quality : MQU)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.04 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.52

**6. ระดับของความพึงพอใจในการสื่อสารด้านการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication : HOR)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.01 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.53

**7. ระดับของความพึงพอใจในการสื่อสารด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Communication : SUP)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.59

**8. ระดับของความพึงพอใจในการสื่อสารด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Communication : SUB)** มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.53 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.65 ทั้งนี้ได้ทำการแบ่งหัวข้อคำถามออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

**8.1 ระดับของความพึงพอใจในการสื่อสารด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา(Subordinate Communication : SUB)** (ข้อคำถามสำหรับหัวหน้างาน) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.97 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.47

**8.2 ระดับของความพึงพอใจในการสื่อสารด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา(Subordinate Communication : SUB)** (ข้อคำถามสำหรับพนักงาน) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.41 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.64

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**5.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ทั้ง 9 กลุ่มปัจจัย (ADP, APP, DEV, EIN ,PFE ,RES ,RMO ,SAT และ TRN) , ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) ทั้ง 5 ปัจจัย (EFF ,ESA ,INV ,PAR และ TRU) และความพึงพอใจในการสื่อสารทั้ง 8 ปัจจัย ( OIN, PFB, OPE ,CLI ,MQU ,HOR ,SUB และ SUP)**

**1. ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ทั้ง 9 กลุ่มปัจจัย (ADP, APP, DEV, EIN ,PFE ,RES ,RMO ,SAT และ TRN)** มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงหรือเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.83 และมีค่าเฉลี่ยของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ในส่วนของความคิดเห็นของด้านต่างๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงหรือเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability : ADP) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

ด้านที่ 2 ด้านการให้ความยกย่อง (Appreciation : APP) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาพนักงาน (Developing Employees : DEV) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (Encouraging Innovation : EIN) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

ด้านที่ 5 ด้านผลตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback : PFE) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

ด้านที่ 6 ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Respect for Employees : RES) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

ด้านที่ 7 ด้านการพัฒนาพนักงาน (Developing Employees : DEV) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

ด้านที่ 8 ด้านทัศนคติของผู้บังคับบัญชา (Superior's Attitude : SAT) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

ด้านที่ 9 ด้านความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency : TRN) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**2. ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) ทั้ง 5 ปัจจัย (EFF ,ESA ,INV ,PAR และ TRU)** มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงหรือเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.98 และมีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการทำงานในส่วนของความคิดเห็นของด้านต่างๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงหรือเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (Efficacy : EFF) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

ด้านที่ 2 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction : ESA) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ด้านที่ 3 ความเกี่ยวข้อง (Involvement : INV) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

ด้านที่ 4 การมีส่วนร่วม (Participation : PAR) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

ด้านที่ 5 ความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust : TRU) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

**3. ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ความพึงพอใจในการสื่อสารทั้ง 8 ปัจจัย ( OIN, PFB, OPE ,CLI ,MQU ,HOR ,SUB และ SUP)** มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงหรือเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.95 และมีความพึงพอใจในการสื่อสารในส่วนของความคิดเห็นของด้านต่างๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงหรือเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านประสานหล่อหลอมทางองค์กร (Organization Integration : OIN) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

ด้านที่ 2 ด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (Personal Feedback : PFB) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

ด้านที่ 3 ด้านภาพรวมขององค์กร (Organization Perspective : OPE) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

ด้านที่ 4 ด้านบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร (Communication Climate : CLI) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

ด้านที่ 5 ด้านคุณภาพของสื่อ (Media Quality : MQU) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

ด้านที่ 6 ด้านการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication : HOR) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

ด้านที่ 7 ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Communication : SUP) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านที่ 8 ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Communication : SUB) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

**5.1.6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) , ความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) และผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน**

**1. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ทั้ง 9 กลุ่มปัจจัย (ADP, APP, DEV, EIN ,PFE ,RES ,RMO ,SAT และ TRN)** ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการแบ่งปันความรู้โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability : ADP) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการปรับตัว (ADP) แตกต่างกันในเรื่อง CPAC มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงและเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (a10) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่อง CPAC ได้มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานในคู่มือปฏิบัติงานแต่พนักงานไม่จำเป็นต้องทำตามขั้นตอนการทำงานทั้งหมด (a1) และนโยบายของ CPAC สนับสนุนต่อกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว (a19)

ด้านที่ 2 ด้านการให้ความยกย่อง (Appreciation : APP) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการให้ความยกย่อง (APP) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องผู้บังคับบัญชามักจะกล่าวชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จต่อหน้าพนักงานคนอื่นๆ (a2) การชื่นชมของผู้บังคับบัญชาต่อความสำเร็จ (a11) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องCPAC ส่งเสริมและให้รางวัลกับข้อเสนอแนะที่ดีอย่างเหมาะสม (a20)

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาพนักงาน (Developing Employees : DEV) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการพัฒนาพนักงาน (DEV) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องการได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง (a3) การที่ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองเสมอ (a12) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องพนักงานของ CPAC จะได้รับการฝึกอบรมที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน (a21)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (Encouraging Innovation : EIN) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (EIN) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องCPAC มีส่วนสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงฝีมือในการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ อยู่เสมอ (a4) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องCPAC ยินดีที่จะเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ (a13) และคณะจัดการ CPAC ส่งเสริมแนวความคิดใหม่ๆ และกล้าเสี่ยงที่จะรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น (a22)

ด้านที่ 5 ด้านผลตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback : PFE) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านผลตอบสนองในทางบวก (PFE) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องผู้บังคับบัญชาได้มีการสื่อสารถึงจุดอ่อนของพนักงานอย่างสุภาพ (a5) และการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (a14) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่อง CPAC มักจะจัดงานเลี้ยงฉลองต่อความสำเร็จในงานอย่างสม่ำเสมอ (a23)

ด้านที่ 6 ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Respect for Employees : RES) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (RES) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องการไม่ถูกกล่าวโทษจากคนในองค์กร (a15) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงานและการดูแลพนักงาน (a6) และผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (a24)

ด้านที่ 7 ด้านการพัฒนาพนักงาน (Developing Employees : DEV) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง (RMO) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร (a7) และการไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา (a25) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องการรักษาจริยธรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชา (a16)

ด้านที่ 8 ด้านทัศนคติของผู้บังคับบัญชา (Superior's Attitude : SAT) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านทัศนคติของผู้บังคับบัญชา (SAT) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องการประชุมเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกันเสมอ (a17) และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ของผู้บังคับบัญชาโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและด้วยคำพูด (a26) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องผู้บังคับบัญชามักจะแจ้งให้พนักงานทราบถึงระดับความคืบหน้าของงานอยู่เสมอ (a8)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านที่ 9 ด้านความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency : TRN) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านความเปิดเผยโปร่งใส (TRN) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องความเปิดเผยของการสื่อสารในองค์กร (a9) การเชิญชวนให้เสนอแนะวิธีการทำงาน (a18) และการที่ผู้บังคับบัญชากล่าวถึงข้อดีของตนอย่างซื่อตรง (a27) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**2. การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) ทั้ง 5 ปัจจัย (EFF ,ESA ,INV ,PAR และ TRU)** ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (Efficacy : EFF) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) โดยรวมไม่แตกต่างกัน ในเรื่องพนักงานของ CPAC มีความมั่นใจที่จะริเริ่มการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ตามที่เข้าต้องการ (b6) และพนักงานของ CPAC สามารถทำงานของตนเองได้โดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา (b10) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) ที่แตกต่างกัน ในเรื่องพนักงานที่ได้รับการอบรมมาจะได้รับโอกาสในการทดลองสิ่งที่พวกเขาได้ไปเรียนรู้มาอย่างเต็มที่ (b1) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ด้านที่ 2 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction : ESA) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องพนักงานมีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในสายงาน (b2) อย่างมีนัย สำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความมั่นใจต่อพนักงานมีความมั่นใจในความก้าวหน้าขององค์กร (b7) และความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน (b11)

ด้านที่ 3 ความเกี่ยวข้อง (Involvement : INV) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องความรู้สึกรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นใน CPAC ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเป็นเรื่องดีหรือไม่ก็ตาม (b3) และความพึงพอใจในงาน (b15) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องการสละเวลาว่างให้กับงาน (b12)

ด้านที่ 4 การมีส่วนร่วม (Participation : PAR) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม(PAR) โดยรวมแตก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ต่างกัน ในเรื่องโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน (b13) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องการแก้ปัญหาในองค์กรด้วยความเข้าใจกัน (b4) และการที่พนักงานมักจะแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม (b8)

ด้านที่ 5 ความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust : TRU) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) โดยรวมแตกต่างกัน ในเรื่องการให้โอกาสผู้ร่วมงานตัดสินใจด้วยตัวเอง (b9) และการไม่กล่าวโทษพนักงาน (b14) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความสะดวกในการขอคำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงาน (b5)

**3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ทั้ง 5 ปัจจัย (EFF ,ESA ,INV ,PAR และ TRU)** ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการสื่อสารโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านประสานหล่อหลอมทางองค์กร (Organization Integration : OIN) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารด้านประสานหล่อหลอมทางองค์กร (OIN) แตกต่างกันในเรื่องข้อมูลเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน (c1) ข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล (c2) ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของแผนก (c7) ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ในงาน (c8) และข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและเงินเดือน (c12) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ด้านที่ 2 ด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (Personal Feedback : PFB) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (PFB) แตกต่างกันในเรื่องการรับรู้ในความพยายามจากองค์กร (c6) ข้อมูลการจัดการกับปัญหาในงาน (c11) และความพึงพอใจต่อระดับความรู้และความเข้าใจของพนักงานต่อปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ (c15) ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องการเปรียบเทียบกับงานของบุคคลอื่น (c4) และข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา (c5)

ด้านที่ 3 ด้านภาพรวมขององค์กร (Organization Perspective : OPE) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารด้านภาพรวมขององค์กร (OPE) แตกต่างกันในเรื่องข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท (c3) ข้อมูลเกี่ยวกับกฎและข้อบังคับของรัฐบาลที่มีผลกระทบต่อบริษัท (c9) ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท (c10) ข้อมูลเกี่ยวกับกำไรและผลประกอบ การทางการเงินของบริษัท (c13) และข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จหรือความผิดพลาดของบริษัท (c14) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านที่ 4 ด้านบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร (Communication Climate : CLI) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารด้านบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร (CLI) แตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจต่อการจูงใจและการกระตุ้นของ CPAC ในการสื่อสารให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการบรรลุเป้าหมาย (c16) ความพึงพอใจต่อความสามารถการสื่อสารของพนักงานภายในบริษัท (c18) ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งขององค์กร (c20) และความพึงพอใจต่อความทันเวลาของข้อมูลข่าวสาร (c23) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจต่อการจัดการความขัดแย้งโดยอาศัยการสื่อสารที่เหมาะสม (c24)

ด้านที่ 5 ด้านคุณภาพของสื่อ (Media Quality : MQU) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารด้านคุณภาพของสื่อ (MQU) แตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจต่อสื่อประชาสัมพันธ์ที่น่าสนใจและมีประโยชน์ (c21) ความพึงพอใจในความชัดเจนและความกระชับของข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษรและรายงานต่างๆ ภายในองค์กร (c32) ความพึงพอใจในทัศนคติเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารในองค์กร (c33) และความพึงพอใจในความเหมาะสมของปริมาณการสื่อสารภายในองค์กร (c35) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจในระบบการประชุมในองค์กร (c30)

ด้านที่ 6 ด้านการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication : HOR) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (HOR) แตกต่างกันในเรื่อง ความพึงพอใจในความถูกต้องของการสื่อสารในระดับเดียวกัน (c27) ความพึงพอใจในการเข้ากันได้ดีของพนักงานภายในแผนก (c29) และ ความพึงพอใจในความชัดเจนและความกระชับของข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษรและรายงานต่างๆ ภายในองค์กร (c34) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจในความแพร่หลายของช่องทางการสื่อสารในหมู่พนักงาน (c25) และความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะฉุกเฉิน (c28)

ด้านที่ 7 ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Communication : SUP) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (SUP) แตกต่างกันในเรื่อง (c17) ความพึงพอใจในคำชี้แนะของหัวหน้างานในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (c19) ความพึงพอใจในความไว้วางใจของหัวหน้างาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ที่มีต่อพนักงาน (c22) ความพึงพอใจในการเปิดรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้างาน (c26) และความพึงพอใจในการควบคุมบังคับบัญชาของหัวหน้างาน (c31) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ด้านที่ 8 ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Communication : SUB) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (SUB) แตกต่างกันในเรื่องการสื่อสารที่เป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชา / การตอบสนองต่อคำสั่งของผู้ใต้บังคับบัญชา (c36) การคาดเดาข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ / การคาดเดาของลูกน้องต่อข้อมูลข่าวสารที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ (c37) การแสดงความคิดเห็น/คำวิจารณ์ของผู้บังคับบัญชา / การเปิดรับของลูกน้องต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา (c39) และการให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์จากระดับบนไปยังระดับล่าง / การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์จากระดับล่างไปยังระดับบน (c40) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องการไม่ต้องทำการสื่อสารมากจนเกินไป (c38)

**5.1.7 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) , ความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) และผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO)**

**1. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) กับความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) และผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO)** มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) และผลสัมฤทธิ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

**2. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) กับ บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC)** มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ด้านความสามารถในการปรับตัว (ADP) ด้านการให้ความยกย่อง (APP) ด้านการพัฒนาพนักงาน (DEV) ด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (EIN) ด้านผลตอบสนองในทางบวก (PFE) ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (RES) ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง (RMO) ด้านทัศนคติของผู้บังคับบัญชา (SAT) และด้านความเปิดเผยโปร่งใส (TRN) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

**3. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) กับความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS)** มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร ด้านการประสานหล่อหลอมทางองค์กร (OIN) ด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (PFB) ด้านภาพรวมขององค์กร (OPE) ด้านบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (CLI) ด้านคุณภาพของสื่อ (MQU) ด้านการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (HOR) ด้านการติดต่อ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (SUP) และด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (SUB) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

**4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) กับตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) และความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS)** ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) ในตัวแปร ตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านการเพิ่มประสิทธิ ภาพให้ดีขึ้น (EFF) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) ด้านความเกี่ยวข้อง (INV) ด้านการมีส่วนร่วม (PAR) และ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ด้านความสามารถในการปรับตัว (ADP) ด้านการให้ความยกย่อง (APP) ด้านการพัฒนาพนักงาน (DEV) ด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (EIN) ด้านผลตอบสนองในทางบวก (PFE) ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (RES) ด้านการทำตนเป็นแบบ อย่าง (RMO) ด้านทัศนคติของผู้บังคับบัญชา (SAT) และด้านความเปิดเผยโปร่งใส (TRN) และความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ด้านการประสานหล่อหลอมทางองค์กร (OIN) ด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (PFB) ด้านภาพรวมขององค์กร (OPE) ด้านบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (CLI) ด้านคุณภาพของสื่อ (MQU) ด้านการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (HOR) ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (SUP) และด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (SUB) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

**5.1.8 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรการทำตนเป็นแบบอย่าง (RMO) ($P<0.001$) ตัวแปรการพัฒนาพนักงาน (DEV) ($P<0.001$) ตัวแปรความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (RES) ($P<0.01$) ตัวแปรการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (EIN) ($P<0.01$) และ ตัวแปรผลตอบสนองในทางบวก (PFE) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) กับกลุ่มตัวแปรทั้งห้า (RMO, DEV, RES, EIN และ PFE) มีค่า $R = 0.837$ สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 70.0 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.24545 เมื่อพิจารณาค่าของตัวแปรทั้งห้าพบว่า มีตัวแปรสี่ตัวที่มีค่าเป็นบวกคือ ได้แก่ ตัวแปรการทำตนเป็นแบบอย่าง (RMO) ตัวแปรการพัฒนาพนักงาน (DEV) ตัวแปรความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (RES) และตัวแปรการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

(EIN) แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสี่มีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) ก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่มีตัวแปรที่มีค่าเป็นลบคือ ผลตอบสนองในทางบวก (PFE) แสดงว่าส่งผลทางลบต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรดังกล่าวมีระดับลดลง ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) ก็จะมีระดับเพิ่มขึ้น

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย = 1.086 + 0.303 การทำตนเป็นแบบอย่าง + 0.232 การพัฒนาพนักงาน + 0.171 ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน + 0.156 การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม - 0.120 ผลตอบสนองในทางบวก

**5.1.9 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสาร) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย)** พบว่าตัวแปรข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (PFB) ($P<0.001$) ตัวแปรการประสานหล่อหลอมทางองค์กร (OIN) ($P<0.001$) และตัวแปรการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (SUB) ($P<0.001$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) กับตัวแปรทั้งสาม (PFB, OIN และ SUB) มีค่า $R = 0.923$ สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 85.2 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.17087 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสาม (PFB, OIN และ SUB) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสี่มีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย = 0.591 + 0.471 ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว + 0.285 การประสานหล่อหลอมทางองค์กร + 0.119 การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**5.1.10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการ

เพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรการพัฒนาพนักงาน (DEV) (P<0.001) และตัวแปรการทำตนเป็นแบบอย่าง (RMO) (P<0.05) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสอง (DEV และ RMO) มีค่า R = 0.647 สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 41.9 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.42372 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสอง (DEV และ RMO) พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสามมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น = 1.216 + 0.485 การพัฒนาพนักงาน + 0.196 การทำตนเป็นแบบอย่าง

**5.1.11 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (RES) (P<0.001) ตัวแปรการพัฒนาพนักงาน (DEV) (P<0.001) ตัวแปรผลตอบสนองในทางบวก (PFE) (P<0.001) และตัวแปรการทำตนเป็นแบบอย่าง (RMO) (P<0.01) และ เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสี่ (RES, DEV, PFE และ RMO) มีค่า R = 0.730 สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 53.3 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.40395 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสี่พบว่า มีตัวแปรสี่ตัวที่มีค่าเป็นบวกคือ ตัวแปรความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (RES) ตัวแปรการพัฒนาพนักงาน (DEV) และตัวแปรการทำตนเป็นแบบอย่าง (RMO) แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสี่มีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) ก็จะมีระดับเพิ่มขึ้น ในขณะที่มีตัวแปรสามตัวที่มีค่าเป็นลบคือ ตัวแปรผลตอบ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สนองในทางบวก (PFE) แสดงว่าส่งผลทางลบต่อตัวแปรตามคือ เมื่อตัวแปรดังกล่าวมีระดับลดลง ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) ก็จะมีระดับเพิ่มขึ้น

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน = 0.908 + 0.456 การเอาใจใส่ต่อพนักงาน + 0.398 การพัฒนาพนักงาน – 0.323 ผลตอบสนองในทางบวก + 0.299 การทำตนเป็นแบบอย่าง

**5.1.12 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความเกี่ยวข้อง)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรการทำตนเป็นแบบอย่าง (RMO) ($P<0.01$) ตัวแปรการพัฒนาพนักงาน (DEV) ($P<0.001$) และตัวแปรความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (RES) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสาม (RMO, DEV และ RES) มีค่า $R = 0.506$ สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 49.3 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.36534 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสาม (RMO, DEV และ RES) พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสามมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง = 0.988 + 0.255 การทำตนเป็นแบบอย่าง + 0.263 การพัฒนาพนักงาน + 0.204 ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน

**5.1.13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วม)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

(PAR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรการทำตนเป็นแบบอย่าง (RMO) ($P<0.001$) และตัวแปรการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (EIN) ($P<0.001$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสอง (RMO และ EIN) มีค่า R = 0.724 สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 52.4 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.36710 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสอง (RMO และ EIN) พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสามมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม = 1.284 + 0.439 การทำตนเป็นแบบอย่าง
+ 0.273 การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

**5.1.14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรความเปิดเผยโปร่งใส (TRN) ($P<0.05$) ตัวแปรความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (RES) ($P<0.01$) ตัวแปรการทำตนเป็นแบบอย่าง (RMO) ($P<0.05$) และตัวแปรการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (EIN) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสี่ (TRN, RES, RMO และ EIN) มีค่า R = 0.743 สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 53.3 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.33832 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสี่ (TRN, RES, RMO และ EIN) พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสามมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานความไว้เนื้อเชื่อใจ = 1.142 + 0.150 ความเปิดเผยโปร่งใส + 0.237 ความ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

เอาใจใส่ต่อพนักงาน + 0.194 การทำตนเป็นแบบอย่าง + 0.146 การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

**5.1.15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสาร) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น)** พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (PFB) ($P<0.001$) และตัวแปรการประสานหล่อหลอมทางองค์กร (OIN) ($P<0.001$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) กับตัวแปร PFB และ OIN มีค่า R = 0.702 สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 49.3 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.39564 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปร PFB พบว่า มีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปร PFB และ OIN มีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น = 0.498 + 0.491 ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว + 0.354 การประสานหล่อหลอมทางองค์กร

**5.1.16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสาร) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน)** พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรคุณภาพของสื่อ (MQU) ($P<0.01$) ตัวแปรข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (PFB) ($P<0.001$) และตัวแปรการประสานหล่อหลอมทางองค์กร (OIN) ($P<0.01$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) กับตัวแปรทั้งสาม (MQU, PFB และ OIN) มีค่า R = 0.772 สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายได้ร้อยละ 59.6 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.37383 เมื่อพิจารณา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสาม (MQU, PFB และ OIN) พบว่า มีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน = 0.204 + 0.351 คุณภาพของสื่อ + 0.327 ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว + 0.309 การประสานหล่อหลอมทางองค์กร

**5.1.17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสาร) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความเกี่ยวข้อง)** พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (Involvement) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (PFB) ($P<0.001$) ตัวแปรภาพรวมขององค์กร (OPE) ($P<0.01$) และ ตัวแปรการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (SUP) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) กับตัวแปรทั้งสาม (PFB, OPE และ SUP) มีค่า R = 0.800 สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 64.0 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.31163 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสาม (PFB, OPE และ SUP) พบว่า มีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง = 0.429 + 0.473 ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว + 0.240 ภาพรวมขององค์กร + 0.173 การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา

**5.1.18 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสาร) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วม)** พบว่าตัวแปรความพึง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

พอใจในการสื่อสาร (CS) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (Participation) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (PFB) ($P<0.001$) และตัวแปรการประสานหล่อหลอมทางองค์กร (OIN) ($P<0.001$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) กับตัวแปรทั้งสอง (PFB และ OIN) มีค่า R = 0.784 สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 61.4 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.33030 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสอง (PFB และ OIN) พบว่า มีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม = 0.648 + 0.612 ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว + 0.262 การประสานหล่อหลอมทางองค์กร

**5.1.19 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสาร) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ)** พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (PFB) ($P<0.001$) ตัวแปรการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (SUP) ($P<0.001$) และตัวแปรการประสานหล่อหลอมทางองค์กร (OIN) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) กับตัวแปรทั้งสาม (PFB, SUP และ OIN) มีค่า R = 0.792 สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 62.8 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.30502 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสาม (PFB, SUP และ OIN) พบว่า มีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) เป็นดังนี้ คือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ = 0.742 + 0.401 ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว + 0.249 การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา + 0.176 การประสานหล่อหลอมทางองค์กร

**5.1.20 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง, ด้านการพัฒนาพนักงาน, ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน, ด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม, และด้านผลตอบสนองในทางบวก) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง, ด้านการพัฒนาพนักงาน, ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน, ด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม, และด้านผลตอบสนองในทางบวก ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรการไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา (a25) ($P<0.001$) ตัวแปรพนักงานของ CPAC จะได้รับการได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการของพวกเขา (a21) ($P<0.001$) ตัวแปรการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร(a7) ($P<0.001$) ตัวแปร CPAC มีส่วนสนับสนุนในการฝึกอบรมตรงตามความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง(a4) ($P<0.01$) และตัวแปรคณะจัดการ CPAC ส่งเสริมแนวความคิดใหม่ๆ และกล้าเสี่ยงที่จะรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น(a22) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) กับกลุ่มตัวแปรทั้งห้า (a25, a21, a7, a4 และ a22) มีค่า R = 0.844 สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 71.2 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.24086 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งห้า (a25, a21, a7, a4 และ a22) พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งหกมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) เป็นดังนี้ คือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย = 1.367 + 0.196 การไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา + 0.171 พนักงานของ CPAC จะได้รับการได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการของพวกเขา + 0.125 การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร + 0.104 CPAC มีส่วนสนับสนุนในการฝึกอบรมตรงตามความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง + 0.079 คณะจัดการ CPAC ส่งเสริมแนวความคิดใหม่ๆ และกล้าเสี่ยงที่จะรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

**5.1.21 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสารด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว, ด้านการประสานหล่อหลอมทางองค์กร, ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย)** พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว, ด้านการประสานหล่อหลอมทางองค์กร, ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์จากระดับล่างขึ้นมายังระดับบน(c40) ($P<0.001$) ตัวแปรข้อกำหนดต่างๆ ในงาน(c8) ($P<0.001$) ตัวแปรข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล(c2) ($P<0.001$) ตัวแปรข้อมูลการจัดการกับปัญหาในงาน(c11) ($P<0.01$) ตัวแปรการรับรู้ในความพยายามของพนักงานจากองค์กร (c6) ($P<0.05$) และตัวแปรการไม่ต้องทำการสื่อสารมากจนเกินไป(c38) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) กับกลุ่มตัวแปรทั้งหก (c40, c8, c2, c11, c6 และ c38) มีค่า $R = 0.846$ สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 71.5 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ $\pm 0.24038$ เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งหก (c40, c8, c2, c11, c6 และ c38) พบว่าทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งเจ็ดมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย (WO) เป็นดังนี้ คือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเฉลี่ย = 1.007 + 0.190 การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์จากระดับล่างขึ้นมายังระดับบน + 0.151 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ในงาน + 0.166 ข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล + 0.102 ข้อมูลการจัดการกับปัญหาในงาน + 0.087 การรับรู้ในความพยายามของพนักงาน + 0.087 การไม่ต้องทำการสื่อสารมากจนเกินไป

**5.1.22 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรการได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง(a3) ($P<0.001$) ตัวแปรการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร(a7) ($P<0.001$) ตัวแปรการได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการ(a21) ($P<0.01$) และตัวแปรการไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา(a25) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสี่ (a3, a7, a21 และ a25) มีค่า R = 0.670 สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 49.9 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.41609 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสี่ (a3, a7, a21 และ a25) พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสี่มีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น = 1.298 + 0.176 การฝึกอบรมเป็นไปตามความต้องการของพนักงาน+ 0.183 การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร + 0.178 การได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการ + 0.122 การไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**5.1.23 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านผลตอบสนองในทางบวก และด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านผลตอบสนองในทางบวก และด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเห็นคุณค่า(a24) ($P<0.001$) ตัวแปรการได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการ(a21) ($P<0.001$) และตัวแปรการไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา(a25) ($P<0.001$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสาม (a24, a21 และ a25) มีค่า $R = 0.717$ สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 51.4 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ $\pm 0.41006$ เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสาม (a24, a21 และ a25) พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสี่มีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน = 1.520 + 0.252 การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเห็นคุณค่า + 0.242 การได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการ + 0.178 การไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

**5.1.24 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความเกี่ยวข้อง)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรการไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา(a25) ($P<0.001$) ตัวแปรการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการ(a21) (P<0.001) ตัวแปรความเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงาน(a6) (P<0.01) และตัวแปรการได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง(a3) (P<0.05) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสี่ (a25, a21, a6 และ a3) มีค่า R = 0.718 สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 51.5 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.36347 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสี่ (a25, a21, a6 และ a3) พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสี่มีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง = 1.296 + 0.231 การไม่กล่าวโทษผู้ได้บังคับบัญชา + 0.195 พนักงานของ CPAC จะได้รับการฝึกอบรมที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน+ 0.166 ความเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงาน + 0.093 การได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

**5.1.25 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง และด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วม)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง และด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรความกล้าเสี่ยงต่อการรับมือกับปัญหา(a22) (P<0.001) ตัวแปรการไม่กล่าวโทษผู้ได้บังคับบัญชา(a25) (P<0.001) ตัวแปรการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร(a7) (P<0.001) และตัวแปรการรักษาจริยธรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชา(a16) (P<0.05) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุดทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสี่ (a22, a25, a7 และ a16) มีค่า R = 0.718 สามารถรวมกันพยากรณ์ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 51.6 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.37329 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสี่ (a22, a25, a7 และ a16) พบว่า ทั้งหมด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

มีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสามมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม = 1.563 + 0.185 ความกล้าเสี่ยงต่อการรับมือกับปัญหา + 0.161 การไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา + 0.172 การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร + 0.129 การรักษาจริยธรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชา

**5.1.26 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านความเปิดเผยโปร่งใส ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน และด้านการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ)** พบว่าตัวแปรบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) ด้านความเปิดเผยโปร่งใส ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ด้านความเอาใจใส่ต่อพนักงาน และด้านการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรการที่ผู้บังคับบัญชากล่าวถึงข้อดีของตนอย่างซื่อตรง(a27) ($P<0.01$) ตัวแปรการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร(a7) ($P<0.01$) ตัวแปรการไม่ถูกกล่าวโทษจากคนในองค์กร(a15) ($P<0.001$) ตัวแปรการเชิญชวนให้เสนอแนะวิธีการทำงาน(a18) ($P<0.01$) และตัวแปร CPAC มีส่วนสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงฝีมือในการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ อยู่เสมอ(a4) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) กับกลุ่มตัวแปรทั้งห้า (a27, a7, a15, a18 และ a4) มีค่า $R = 0.771$ สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 59.4 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ $\pm 0.32127$ เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งห้า (a27, a7, a15, a18 และ a4) พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งห้ามีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) เป็นดังนี้ คือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานความไว้เนื้อเชื่อใจ = 1.060 + 0.175 การที่ผู้บังคับบัญชากล่าวถึงข้อดีของตนอย่างซื่อตรง + 0.121 การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร + 0.196 การไม่ถูกกล่าวโทษจากคนในองค์กร + 0.156 การเชิญชวนให้เสนอแนะวิธีการทำงาน + 0.118 CPAC มีส่วนสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงฝีมือในการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ อยู่เสมอ

**5.1.27 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสารด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว และด้านการประสานหล่อหลอมทางองค์กร) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น)** พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล(c2) ($P<0.001$) ตัวแปรข้อกำหนดต่างๆ ในงาน(c8) ($P<0.001$) ตัวแปรสวัสดิการและเงินเดือน(c12) ($P<0.05$) และตัวแปรความเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา(c5) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) กับตัวแปรทั้งสี่ (c2, c8, c12 และ c5) มีค่า $R = 0.647$ สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 41.9 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.42738เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปร PFB พบว่า มีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสี่ (c2, c8, c12 และ c5) มีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น = 0.681+ 0.276 ข่าวสารด้านการบุคคล + 0.226 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ในงาน + 0.165 ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและเงินเดือน + 0.130 ข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**5.1.28 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว และด้านการประสานหล่อหลอมทางองค์กร) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน)** พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรความเหมาะสมของปริมาณการสื่อสาร(c35) ($P<0.01$) ตัวแปรความรับรู้ในความพยายามของพนักงาน(c6) ($P<0.001$) และตัวแปรสื่อประชาสัมพันธ์ที่น่าสนใจและมีประโยชน์(c21) ($P<0.01$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) กับตัวแปรทั้งสาม (c35, c6 และ c21) มีค่า R = 0.752สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 56.6 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.37867 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสาม (c35, c6 และ c21) พบว่า มีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน = 0.968 + 0.367 ความเหมาะสมของปริมาณการสื่อสาร + 0.191 การรับรู้ในความพยายามของพนักงาน + 0.234 สื่อประชาสัมพันธ์ที่น่าสนใจมีประโยชน์

**5.1.29 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสารด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว ด้านภาพรวมขององค์กร และด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความเกี่ยวข้อง)** พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (Involvement) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน(c22) ($P<0.001$) ตัวแปรการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท(c10) ($P<0.001$) ตัวแปรความสำเร็จหรือความผิดพลาดของบริษัท(c14) ($P<0.01$) ตัวแปรการรับรู้ในความพยายามของพนักงาน(c6) ($P<0.01$) ตัวแปรการควบคุมสั่งการของผู้บังคับบัญชา(c31) ($P<0.05$) และตัวแปรความรู้และความเข้าใจของพนักงานต่อปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่(c15) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) กับตัวแปรทั้งหก (c22, c10, c14, c6, c31 และ c15) มีค่า R = 0.769 สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 59.2 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.33641 เมื่อพิจารณาค่าของตัวแปรทั้งหกพบว่า มีตัวแปรห้าตัวที่มีค่าเป็นบวกคือ ตัวแปรความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน(c22) ตัวแปรการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท(c10) ตัวแปรความสำเร็จหรือความผิดพลาดของบริษัท(c14) ตัวแปรการรับรู้ในความพยายามของพนักงาน(c6) ตัวแปรการควบคุมสั่งการของผู้บังคับบัญชา (c31) แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งห้ามีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (Involvement) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่มีตัวแปรที่มีค่าเป็นลบคือ ตัวแปรตัวแปรความรู้และความเข้าใจของพนักงานต่อปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่(c15) แสดงว่าส่งผลทางลบต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรดังกล่าวมีระดับลดลง ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (Involvement) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้น

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง = 0.914 + 0.281 ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน +0.199 การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท + 0.181 ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของบริษัท + 0.138 การรับรู้ในความพยายามของพนักงาน + 0.118 การควบคุมสั่งการของผู้บังคับบัญชา – 0.047 ตัวแปรความรู้และความเข้าใจของพนักงานต่อปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่

**5.1.30 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสารด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว และด้านการประสานหล่อหลอมทาง) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วม)** พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (Participation) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรนโยบายและเป้าหมายของบริษัท(c7) ($P<0.05$) ตัวแปรข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล(c2) ($P<0.01$) ตัวแปรข้อกำหนดต่างๆ ในงาน(c8) ($P<0.001$) ตัวแปรความเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา(c5) ($P<0.01$) ตัวแปรความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน(c1) ($P<0.01$) และตัวแปรสวัสดิการและเงินเดือน(c12) ($P<0.05$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) กับตัวแปรทั้งหก (c7, c2, c8, c5, c1 และ c12) มีค่า R = 0.730 สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 53.2 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.37025 เมื่อพิจารณาค่าของตัวแปรทั้งหกพบว่า มีตัวแปรห้าตัวที่มีค่าเป็นบวกคือ ได้แก่ ตัวแปรนโยบายและเป้าหมายของบริษัท(c7) ตัวแปรข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล(c2) ตัวแปรข้อกำหนดต่างๆ ในงาน(c8) ตัวแปรความเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา(c5) และตัวแปรตัวแปรสวัสดิการและเงินเดือน (c12) แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งหกมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (Participation) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่มีตัวแปรที่มีค่าเป็นลบคือ ตัวแปรความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน(c1) แสดงว่าส่งผลทางลบต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรดังกล่าวมีระดับลดลง ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (Participation) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้น

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) เป็นดังนี้ คือ

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม = 0.992 + 0.124 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท + 0.228 ข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล + 0.263 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ในงาน + 0.164 ข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา – 0.154 ข้อมูลเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน + 0.151 ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและเงินเดือน

**5.1.31 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการสื่อสารด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และด้านการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม) กับตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ)** พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ตัวแปรความพึงพอใจในการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา(c26) ($P<0.05$) ตัวแปรข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท(c7) ($P<0.001$) และตัวแปรความพึงพอใจในความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน (c22) ($P<0.001$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) กับตัวแปรทั้งสาม (c26, c7 และ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

c22) มีค่า R = 0.731 สามารถพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ได้ร้อยละ 53.4 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.34102 เมื่อพิจารณาจากค่า $\beta$ ของตัวแปรทั้งสาม (c26, c7 และ c22) พบว่า มีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรมีระดับเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) เป็นดังนี้ คือ

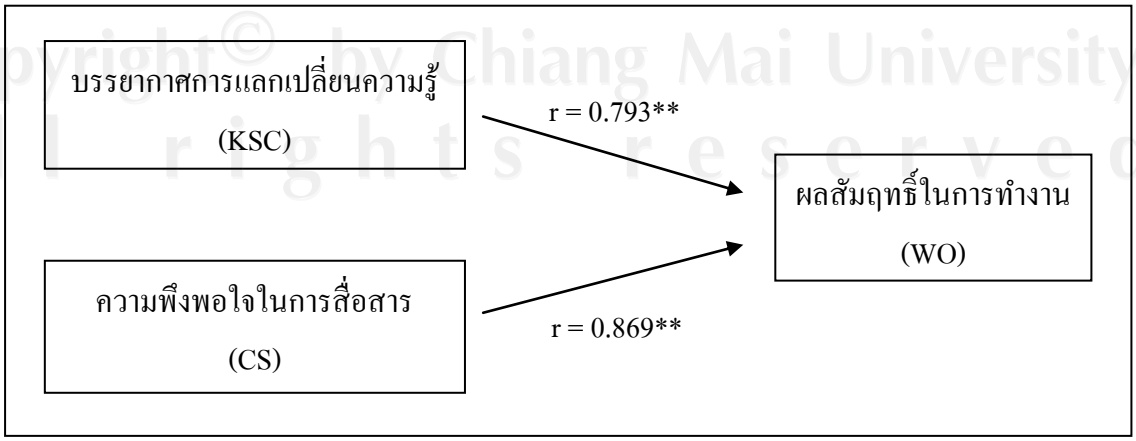
ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ = 1.443 + 0.163 ความพึงพอใจในการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา + 0.257 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท+ 0.227 ความพึงพอใจในความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน

**5.2 อภิปรายผลการศึกษา**

ในส่วนนี้ผู้ศึกษามุ่งสนใจไปที่

- การทดสอบแบบจำลองในการศึกษาในระดับตัวแปร (Variable Level)
- ค้นหาตัวแปรที่มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารงานใน บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ

**แผนภาพที่ 5.1** ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้กับความพึงพอใจในการสื่อสารต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน




ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากแผนภาพที่ 5.1 แสดงว่าบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) (r = 0.793) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ก็มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) (r = 0.869) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังแสดงในแบบจำลองข้างต้น

จากแผนภาพที่ 5.2 ทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise-Multiple Regression Analysis) พบว่า

แผนภาพที่ 5.2 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบรรยากาศการแบ่งปันความรู้กับผลสัมฤทธิ์ในการทำงานจึงสามารถปรับปรุงแบบจำลองที่ 2.1 ในระดับตัวแปรได้ดังนี้

1. จากตารางที่ 4.53 พบว่า บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ที่มีผลต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) ได้แก่ การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง (a3) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร (a7) พนักงานของ CPAC จะได้รับการได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการของพวกเขา (a21) และการไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา (a25)

2. จากตารางที่ 4.54 พบว่า บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ที่มีผลต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (a24) พนักงานของ CPAC จะได้รับการฝึกอบรมที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน (a21) และการไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา (a25)

3. จากตารางที่ 4.55 พบว่า บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ที่มีผลต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) ได้แก่ การไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา (a25) พนักงานของ CPAC จะได้รับการฝึกอบรมที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน (a21) ความเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงานและการดูแลพนักงาน (a6) และการที่พนักงานได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง (a3)

4. จากตารางที่ 4.56 พบว่า บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ที่มีผลต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) ได้แก่ คณะจัดการ CPAC ส่งเสริมแนวความคิดใหม่ๆ และกล้าเสี่ยงที่จะรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น (a22) การไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา (a25) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร (a7) และการรักษาจริยธรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชา (a16)

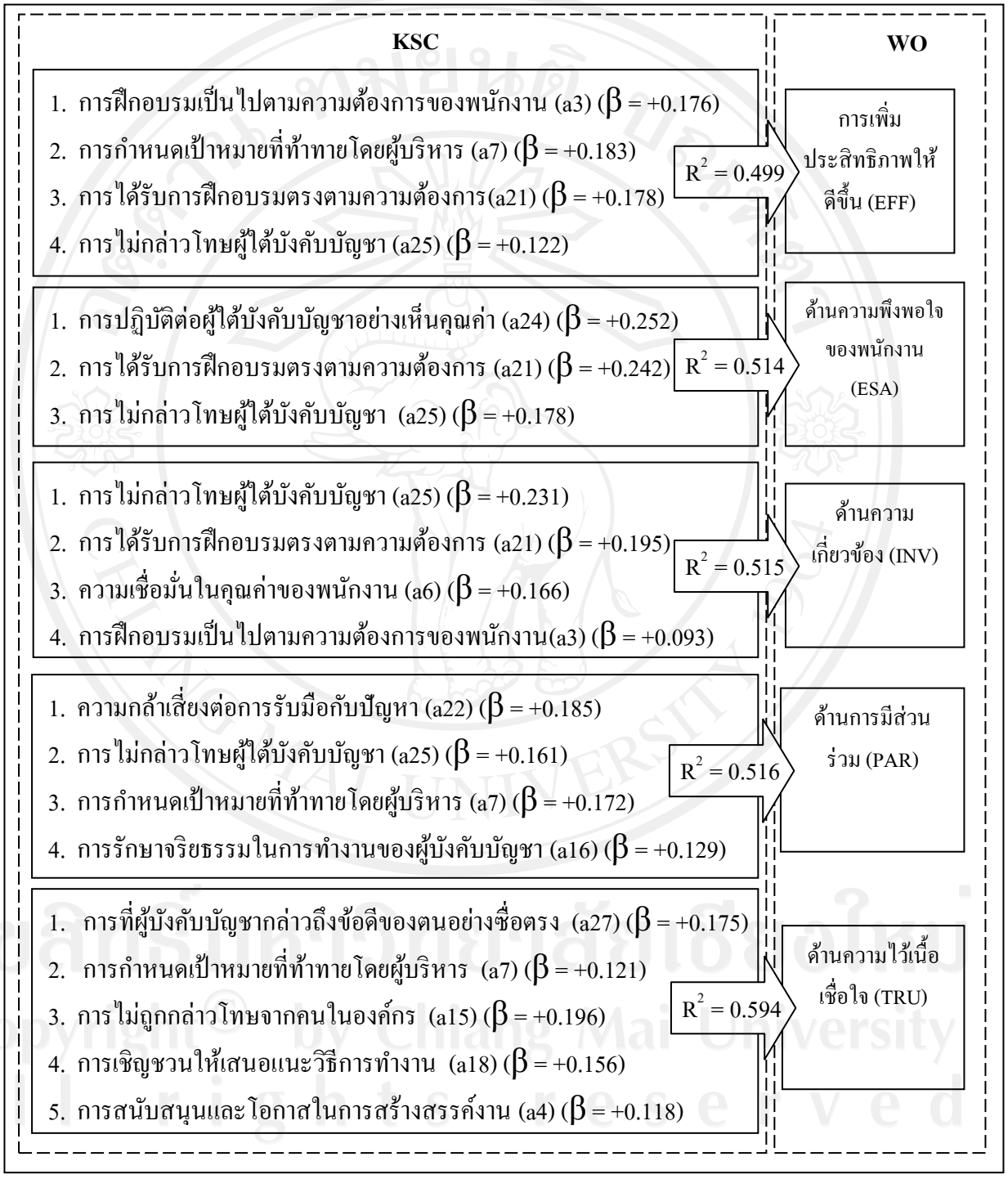
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

5. จากตารางที่ 4.57 พบว่า บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ที่มีผลต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) ได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชากล่าวถึงข้อดีของตนอย่างซื่อตรง (a27) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร (a7) การไม่ถูกกล่าวโทษจากคนในองค์กร (a15) การเชิญชวนให้เสนอแนะวิธีการทำงาน (a18) และ CPAC มีส่วนสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงฝีมือในการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ อยู่เสมอ (a4) ดังแผนภาพที่ 5.2

นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ($R^2$) ของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้และผลสัมฤทธิ์ในการทำงานในแต่ละคู่มีค่าไม่เท่ากัน โดยที่บรรยากาศการแบ่งปันความรู้กับผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 49.9 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 51.4 ด้านความเกี่ยวข้อง (INV) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 51.5 ด้านการมีส่วนร่วม (PAR) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 51.6 และด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 59.4 ดังนั้นหากองค์กรจะนำเรื่องบรรยากาศการแบ่งปันความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการทำงานในองค์กร บริษัทควรพิจารณาเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาจากส่วนที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่มีค่าสูงกว่าก่อน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**แผนภาพที่5.2** ผลกระทบของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน




ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากแผนภาพที่ 5.3 ทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise-Multiple Regression Analysis) พบว่า

แผนภาพที่ 5.3 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงานจึงสามารถปรับปรุงแบบจำลองที่ 2.2 ในระดับตัวแปรได้ดังนี้

1. จากตารางที่ 4.58 พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารที่มีผลต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล (c2) ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ในงาน (c8) ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและเงินเดือน (c12) และข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา (c5)

2. จากตารางที่ 4.59 พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารที่มีผลต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) ได้แก่ ความพึงพอใจในความเหมาะสมของปริมาณการสื่อสารภายในองค์กร (c35) การรับรู้ในความพยายามจากองค์กรของพนักงาน (c6) และความพึงพอใจต่อสื่อประชาสัมพันธ์ที่น่าสนใจและมีประโยชน์ (c21)

3. จากตารางที่ 4.60 พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารที่มีผลต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความเกี่ยวข้อง (INV) ได้แก่ ความพึงพอใจในความไว้วางใจของหัวหน้างานที่มีต่อพนักงาน (c22) ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท (c10) ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จหรือความผิดพลาดของบริษัท (c14) การรับรู้ในความพยายามจากองค์กรของพนักงาน (c6) ความพึงพอใจในการควบคุมสั่งการของผู้บังคับบัญชา (c31) และความพึงพอใจต่อระดับความรู้และความเข้าใจของพนักงานต่อปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ (c15)

4. จากตารางที่ 4.61 พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารที่มีผลต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (PAR) ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท (c7) ข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล (c2) ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆในงาน (c8) ข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา (c5) ข้อมูลเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (c1) และข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและเงินเดือน (c12)

5. จากตารางที่ 4.62 พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารที่มีผลต่อปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) ได้แก่ ความพึงพอใจในการเปิดรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้างาน (c26) ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท (c7) และความพึงพอใจในความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน (c22) ดังแผนภาพที่ 5.3

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**แผนภาพที่5.3** ผลกระทบของตัวแปรความพึงพอใจในการสื่อสารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ($R^2$) ของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและผลสัมฤทธิ์ในการทำงานในแต่ละคู่มีค่าไม่เท่ากัน โดยที่ความพึงพอใจในการสื่อสารกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (EFF) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 41.9 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ESA) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 56.6 ด้านความเกี่ยวข้อง (INV) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 59.2 ด้านการมีส่วนร่วม (PAR) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 53.2 และด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (TRU) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 53.4 ดังนั้นหากองค์กรจะนำเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสารมาใช้เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการทำงานในองค์กร บริษัทควรพิจารณาเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาจากส่วนที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่มีค่าสูงกว่าก่อน

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเพื่อนำไปใช้

จากผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้และความพึงพอใจในการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อผลสำฤทธิ์ในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ 6 ตัวแปรที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ได้แก่ การพัฒนาพนักงาน การทำตนเป็นแบบอย่าง ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน ผลตอบสนองในทางบวก และการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 11 ปัจจัยดังแสดงในแผนภาพที่ 5.2 และมีแปรความพึงพอใจในการสื่อสาร 5 ตัวแปรที่มีผลต่อต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ได้แก่ ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว การประสานหล่อหลอมทางองค์กร คุณภาพของสื่อ การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และภาพรวมขององค์กรซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 15 ปัจจัยดังแสดงในแผนภาพที่ 5.4

จากผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ในปัจจุบันที่มีนโยบายในการส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอนวัตกรรมหรือแนวคิดในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ ที่ช่วยให้การทำงานมีความสะดวกสบาย ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการทำงานที่ไม่เกิดประโยชน์ รวมทั้งการจัดให้มีการแข่งขันการนำเสนอผลงานด้านนวัตกรรมและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการที่บริษัทได้ริเริ่มนโยบาย CPAC The Most Admired Company เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจในสินค้าและบริการ พนักงานมีความสุขในการทำงาน คู่ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับบริษัท และการดำเนินกิจกรรมที่เป็นมิตรกับชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวต้องใช้ระยะเวลานานและความต่อเนื่องในการทำกิจกรรมเพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น หากบริษัทฯ จะริเริ่มโครงการเพื่อพัฒนาบรรยากาศการแบ่งปันความรู้และการสื่อสารในองค์กร ผู้บริหารควรจะ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

พิจารณาเริ่มต้นพัฒนาในส่วนของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจและความพึงพอใจในการสื่อสารด้านความเกี่ยวข้องก่อน เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย ($R^2$) สูงกว่าด้านอื่น แสดงว่าโอกาสที่จะเพิ่มบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้และการเพิ่มความพึงพอใจในการสื่อสารสูงกว่าด้านอื่น นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาตัวแปรปัจจัยดังต่อไปนี้ควบคู่ไปด้วย เนื่องจากพบว่าเป็นปัจจัยบรรยากาศการแบ่งปันความรู้และปัจจัยความพึงพอใจในการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ประกอบด้วย 27 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

**5.3.1.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้**

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ |
|---|---|
| **1. การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น** | **1. การฝึกอบรมเป็นไปตามความต้องการของพนักงาน (a3)** แม้ว่าในปัจจุบันบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ได้กำหนดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องแล้ว แต่ทั้งนี้บริษัทควรเปิดกว้างในการรับวิทยากรจากภายนอกเข้ามาถ่ายทอดความรู้ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานของพนักงานแต่ละคนโดยตรง หรือแม้แต่การส่งพนักงานออกไปอบรมภายนอกในหลักสูตรที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมปกติ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสเปิดรับความรู้ที่หลากหลายและมีแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถนำมาพัฒนางานของตนเองได้อย่างแท้จริง<br>**2. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร (a7)** ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรถือเป็นเสาหลักในการกำหนดนโยบายและทิศทางเพื่อให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ จึงควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถแต่สามารถเป็นไปได้ (Difficult But NOT Impossible) รวมทั้งควรประกาศเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทให้ชัดเจนและเข้าถึงกลุ่มพนักงานทุกระดับ เพื่อให้นโยบายที่ประกาศดังกล่าวสามารถเข้าถึงพนักงานทุกระดับ และจะเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญให้พนักงานมีพลังในการทำงานและสามารถคิดค้นนวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นและลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ |
|---|---|
| | **3. การได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการ (a21) )** นอกเหนือจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานตามสายงานของพนักงานเองแล้ว เรายังจะพบเห็นได้ว่าในหลายครั้ง ที่พนักงานแต่ละสายงานจะต้องมีการประสานงานกับพนักงานของหน่วยงานอื่นๆ หรือแม้แต่การที่พนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ด้านอื่นๆ นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับในสายงานของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้น บริษัทฯ จึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเสนอแนะหลักสูตรหรือการอบรมที่อยู่นอกเหนือจากการอบรมตามสายงานของตัวพนักงานเอง ซึ่งความรู้ดังกล่าวจะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลงได้ นอกจากนี้ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรม พนักงานยังสามารถที่จะนำมาถ่ายทอดต่อในแผนกงานของตนเองและสามารถต่อยอดไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ได้<br>**4. การไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา (a25)** ปัจจุบันบริษัทฯ ได้กำหนดให้พนักงานสามารถที่จะประเมินผู้บังคับบัญชาของตนเองได้ ตามแบบประเมินพนักงาน 360 องศา ด้าน Leadership ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถประเมินทักษะในการทำงานและความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนเองได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง อย่างไรก็ตามการประเมินดังกล่าวก็เป็นเพียงแบบประเมินที่ใช้สะท้อนบุคลิกและความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านเท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมถึงลดพฤติกรรมการกล่าวโทษพนักงาน ตัวผู้บังคับบัญชาเองจะต้องเปลี่ยนบทบาทของตนจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นเสมือนผู้ฝึกสอนที่ดี คอยให้คำแนะนำเมื่อพนักงานมีปัญหาในการทำงานหรือต้องการความช่วยเหลือ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพขึ้นได้ |
| **2. ความพึงพอใจของพนักงาน** | **1. การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเห็นคุณค่า (a24)** ในฐานะที่บริษัทฯ ถือเป็นบริษัทแรกของประเทศในการการดำเนินธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จโดยได้เริ่มดำเนินกิจการมาตั้งแต่วันที่ วันที่ 28 ตุลาคม 2495 นับเป็นเวลากว่า 59 ปีที่บริษัทได้ดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นความมีคุณภาพทั้งระบบและปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยได้ทำการศึกษาคอนกรีตผสมเสร็จที่เหมาะกับวัตถุดิบ สภาพแวดล้อมในแต่ละภูมิประเทศและการใช้งาน โดยอาจกล่าวได้ว่าบริษัทถือเป็นผู้นำ |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ |
|---|---|
| | ในการผลิตและจำหน่ายคอนกรีตผสมเสร็จมาอย่างยาวนานนับตั้งแต่เริ่มเปิดกิจการ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำรงความเป็นผู้นำของธุรกิจอยู่ได้นั่นคือ ทรัพยากรบุคคลของบริษัท ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงควรให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานของพนักงานทุกคนให้มีความปลอดภัย และมีความสุขในการทำงานซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น<br><br>**2. การได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการ (a21)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น<br>**3. การไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา (a25)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น |
| **3. ความเกี่ยวข้อง** | **1. การไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา (a25)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น<br>**2. การได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการ (a21)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ ความพึงพอใจของพนักงาน<br>**3. ความเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงาน (a6)** บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งในเครือเอสซีจี ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ของเอสซีจี 4 ประการ ประกอบด้วย 1.ตั้งมั่นในความเป็นธรรม 2.มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ 3.เชื่อมั่นในคุณค่าของคน 4.ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานได้ด้วยความเป็นอิสระและสามารถกำหนดแนวทางการทำงานต่างๆ ของตัวเองได้บ้าง พนักงานจะมีความรู้สึกเป็นอิสระเนื่องจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานเอื้อให้เกิดการควบคุมตัวเอง สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ตนเองเลือกได้ อันจะนำมาซึ่งความสุขในการทำงานของพนักงานและยังเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานในส่วนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อีกด้วย<br>**4. การฝึกอบรมเป็นไปตามความต้องการของพนักงาน (a3)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ |
|---|---|
| **4. การมีส่วนร่วม** | **1. ความกล้าเสี่ยงต่อการรับมือกับปัญหา (a22)** ปัจจุบันฯ มีนโยบายการสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสในการเสนอแนะแนวความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนางานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ หรือการนำเสนอแนวคิดการออกสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดโดยเฉพาะสินค้าที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้า ชุมชนและสิ่งแวดล้อมได้ ทั้งนี้บริษัทควรส่งเสริมให้พนักงานทุกๆ คนมีส่วนร่วมกับการนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องโดยเน้นการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและการให้ข้อมูลข่าวสารการแข่งขันให้กับพนักงานทุกคนทราบ รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่นอกเหนือจากการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานหรือการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ โดยผ่านรูปแบบของเว็บบอร์ดหรือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสเสนอแนะแนวคิดในระดับย่อยของแต่ละหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น<br>**2. การไม่กล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชา (a25)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น<br>**3. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร (a7)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น<br>**4. การรักษาจริยธรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชา (a16)** บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เป็นองค์กรหนึ่งที่บริหารงานภายใต้แนวคิดบรรษัทภิบาล ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้วยความยุตธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาของบริษัท จึงควรที่จะต้องทำตนเป็นแบบอย่าง ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานที่โปร่งใส ถูกต้องและตรวจสอบได้ รวมถึงการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อลงมาถึงพนักงานทุกระดับชั้นถึงการไม่ยอมรับและบทลงโทษต่อการทุจริตทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กเพียงใดก็ตาม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจและไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความไม่โปร่งใส |
| **5. ความไว้เนื้อเชื่อใจ** | **1. การที่ผู้บังคับบัญชากล่าวถึงข้อดีของตนอย่างซื่อตรง (a27)** ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจให้กับพนักงานนั่นคือ การที่ผู้บังคับบัญชาของตนเปิดให้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและการเปิดใจที่จะนำเสนอจุดยืนของตนเองอย่างจริงใจ ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียดในการทำงาน พนักงาน |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ |
|---|---|
| | สามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้โดยง่ายและช่วยเพิ่มให้มีโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชามากขึ้น และการที่ผู้บังคับบัญชาได้มีการกล่าวถึงจุดแข็งรวมถึงแนวคิดในการทำงานของตนเองภายใต้บรรยากาศที่จริงใจ จะช่วยให้พนักงานสามารถทราบว่า ตนเองจะต้องกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานกับผู้บังคับบัญชาของตนที่สังกัดอยู่<br><br>**2. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยผู้บริหาร (a7)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น<br>**3. การไม่ถูกกล่าวโทษจากคนในองค์กร (a15)** อุปสรรคสำคัญประการหนึ่งตามแนวคิดของ Christensen (2007 อ้างใน โชคชัย ปันเทศ, 2550 : 11) คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับและผู้มอบความรู้ หรือปฏิสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรนั่นเอง บ่อยครั้งที่ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเกิดจากความไม่เข้าใจกันของบุคลากรในองค์กรซึ่งก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ และมีการว่ากล่าวระหว่างกัน ทำให้ปฏิสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรลดลง เครือข่ายของบุคคลหรือองค์การ มีบทบาทสำคัญในการเข้าถึงองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีความคล่องตัวขึ้นได้ ดังนั้นบริษัท ควรหาโอกาสในการสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นในองค์กรทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมปรับปรุงและการแลกเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน หรือ แม้แต่การจัดกิจกรรมสังสรรค์ประจำปีร่วมกันเพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้ที่นอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานในองค์กรเกิดความสนิทสนมมากยิ่งขึ้น<br>**4. การเชิญชวนให้เสนอแนะวิธีการทำงาน (a18)** นอกเหนือจากการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละวันซึ่งมีลักษณะเป็นงานประจำซึ่งอาจจะทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่ายและไม่อยากทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรจะกำหนดให้มีการนำเสนอการทำงานของพนักงานในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การจัด Work Shop นอกสถานที่เพื่อกำหนดแนวทางการทำงานในแต่ละปีตามเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้ นอกจากนี้แนวคิดที่น่าสนใจและมีประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการทำงานใน |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ |
|---|---|
| | ภาพรวม บริษัทควรพิจารณาให้รางวัลแก่พนักงานที่นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์ ซึ่งจะเป็นการช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะนำเสนอแนวคิดในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ ต่อผู้บังคับบัญชาได้<br>**5. การสนับสนุนและโอกาสในการสร้างสรรค์งาน (a4)** เพื่อเป็นการสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานในทุกระดับ มีโอกาสในการแสดงศักยภาพของตนมากขึ้น ซึ่งนอกจากบริษัทจะสามารถได้รับแนวคิดในการทำงานใหม่ๆ จากพนักงาน ซึ่งประโยชน์ที่บริษัทได้รับนอกเหนือจากโอกาสที่ได้รับแนวคิดใหม่ๆ จากพนักงานในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานโดยตรง ยังเป็นการช่วยให้พนักงานที่ได้รับโอกาสดังกล่าวมีความภาคภูมิใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ท้าทายมากขึ้นจากผู้บังคับบัญชาได้ |

**5.3.1.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงความพึงพอใจในการสื่อสาร**

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | ความพึงพอใจในการสื่อสาร |
|---|---|
| **1. การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น** | **1. ข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล (c2)** ข้อมูลข่าวสารด้านการบุคคล ยกตัวอย่างเช่น ข่าวสารการโยกย้ายพนักงานและการแต่งตั้งพนักงาน การเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมขึ้นหมู่เกี่ยวกับเงินกองทุนและสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นข้อมูลข่าวสารที่ช่วยก่อให้เกิดแรงผลักดันในการทำงานของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากพนักงานได้รับแรงกระตุ้นที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้รับโอกาสและผลประโยชน์อื่นๆ ที่บริษัทจัดหามาให้ ดังนั้น บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด จึงควรให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารดังกล่าว และจัดให้มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารและมีความเข้าใจถูกตรงเป็นไปในแนวทางเดียวกัน<br>**2. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ในงาน (c8)** แนวปฏิบัติและขั้นตอนในการ |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | ความพึงพอใจในการสื่อสาร |
|---|---|
| | ทำงานนับเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญมากกับพนักงานในแต่ละสายงาน เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ ในบางครั้ง พนักงานที่ไม่ทราบขั้นตอนการทำงานหรือแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของบริษัทอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อทั้งบริษัทและตัวพนักงานเอง โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัยในการทำงานซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ได้ให้ความสำคัญมาโดยตลอด นอกจากนี้ข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานยังจะช่วยลดโอกาสในการก่อให้เกิดการทุจริตจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของพนักงานภายในบริษัทได้ ดังนั้นบริษัท ควรจัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำข้อกำหนดในงานในด้านต่างๆ ขึ้นมาให้พนักงานใหม่ได้รับทราบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่ที่เข้ามาร่วมงานภายในบริษัท สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีองค์ความรู้ที่เพียงพอที่สามารถปฏิบัติงานได้<br>**3. ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและเงินเดือน (c12)** บ่อยครั้งในการจูงใจในการทำงานของพนักงานและการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร ปัจจัยด้านสวัสดิการและเงินเดือนถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น บริษัท จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในด้านสวัสดิการและเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงทุกคน ควรจะต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการและผลตอบแทนดังกล่าวอย่างถูกต้อง เพื่อให้พนักงานในบังคับบัญชาสามารถมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้พนักงานในสังกัดไม่เสียสิทธิประโยชน์ที่บริษัทจัดหามาให้ และสามารถช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น<br>**4. ข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา (c5)** ในการสร้างให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร บ่อยครั้งที่พนักงานอาจมีแนวความคิดว่าตนเองนั้นได้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพแล้ว แต่ในความเป็นจริงพนักงานคนดังกล่าวอาจจะยังมีข้อบกพร่องอีกหลายประการซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ รวมถึงเมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับพนักงานคนอื่นๆ พนักงานคนดังกล่าวอาจจะมีผลงานที่ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | ความพึงพอใจในการสื่อสาร |
|---|---|
| | เพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว บริษัทควรจัดให้มีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมและสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนเพื่อลดอคติจากตัวของพนักงานเองที่ยอมรับในผลการทำงานที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ นอกจากนี้ ในการประเมินผลงานระหว่างเพื่อนพนักงาน พนักงานแต่ละคนควรจะต้องทราบผลในการประเมินจากเพื่อร่วมงานด้วย เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นสามารถปรับปรุงตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้นได้ |
| **2. ความพึงพอใจของพนักงาน** | **1. ความเหมาะสมของปริมาณการสื่อสาร (c35)** ในโลกแห่งการทำงานในปัจจุบันเราอาจจะเห็นได้ว่าในแต่ละวันมีข้อมูลข่าวสารมากมายที่พนักงานแต่ละคนจะต้องทราบไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหรือไม่ก็ตาม อย่างไรก็ตามข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานและการปฏิบัติงานควรจะมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้จากต้นสังกัดที่ส่งมอบข้อมูลข่าวสารเพียงแหล่งเดียวเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการติดต่อสื่อสารและเป็นการไม่ทำการสื่อสารมากเกินไป ซึ่งอาจทำให้พนักงานเกิดความสับสนได้<br>**2. การรับรู้ในความพยายามของพนักงาน (c6)** พนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นบริษัท จึงควรที่จะเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับพนักงานอยู่เสมอ โดยบริษัทควรกำหนดวิธีการวัดผลการทำงานของพนักงานให้มีความยุติธรรมและโปร่งใส และผู้บังคับบัญชาที่พนักงานสังกัดอยู่จะต้องมีความเป็นกลางซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการจ่ายเงินรางวัลและผลประโยชน์ที่มีความเหมาะสมกับผลงานของพนักงาน<br>**3. สื่อประชาสัมพันธ์ที่น่าสนใจและมีประโยชน์ (c21)** จากการที่บริษัทฯ มีหน่วยงานภายในเป็นจำนวนมากส่งผลให้ในแต่ละวันพนักงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตนเองเป็นจำนวนมาก ดังนั้นบริษัทจึงควรให้ความสำคัญต่อการจัดส่งข้อมูลข่าวสาร โดยหากข่าวสารที่ต้องการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับรู้ในวงกว้าง การประชาสัมพันธ์โดยใช้ช่องทางการสื่อสารเพียงช่องทางเดียวอาจจะไม่เพียงพอหรือทำให้พนักงานพลาดที่จะรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ บริษัทควร |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | ความพึงพอใจในการสื่อสาร |
|---|---|
| | จะต้องเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์อื่นๆ ด้วยโดยเฉพาะการสื่อสารที่มีลักษณะ 2 ทาง เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและทำความเข้าใจกับข้อมูลข่าวสารให้มีความถูกต้องตรงกัน หรือในกรณีที่ข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และจำเป็นเร่งด่วนผู้บังคับบัญชาควรจะต้องมีส่วนร่วมกับการส่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ด้วยตนเองซึ่งจะช่วยให้ข้อมูลข่าวสารสามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น |
| **3. ความเกี่ยวข้อง** | **1. ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน (c22)** ในการที่จะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตัวพนักงานของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้นบริษัทและตัวผู้บังคับบัญชาควรที่จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานและการสื่อสารที่เป็นมิตรเพื่อให้พนักงานเปิดใจยอมรับและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะรับรู้ความคืบหน้าในงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจและไว้วางใจพนักงานในสังกัดได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น<br>**2. การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท (c10)** โดยปกติข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัทอาจจะมีการรับรู้กันเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น กว่าที่ข้อมูลข่าวสารจะมาถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการก็อาจทำให้เรื่องดังกล่าวกลายเป็นเรื่องที่ไม่น่าสนใจหรืออาจทำให้เกิดความสับสนหรือเข้าใจผิดหากข้อมูลดังกล่าวเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ดังนั้นบริษัทควรจะต้องมีการแจ้งให้ทราบถึงความคืบหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจและลดการต่อต้านของพนักงานได้<br>**3. ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของบริษัท (c14)** ในแต่ละวันบริษัทจะต้องประสบกับอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ ซึ่งข้อมูลข่าวสารดังกล่าวจะจำกัดอยู่แต่ในกลุ่มของคณะจัดการของบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทำให้ปัญหาบางเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | ความพึงพอใจในการสื่อสาร |
|---|---|
| | ความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานโดยตรงซึ่งอาจพบปัญหาในพื้นที่หนึ่งแต่เนื่องจากไม่ได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้มีโอกาสได้รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้น ปัญหานี้ก็อาจจะเกิดขึ้นซ้ำแต่เป็นอีกพื้นที่ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อบริษัทที่มากกว่า ดังนั้นบริษัท จึงควรจัดให้มีช่วงเวลาในการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัทหรือข้อกำหนดกฎหมายต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสรับทราบและสามารถที่จะเตรียมรับมือหรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นซ้ำ<br>**4. การควบคุมสั่งการของผู้บังคับบัญชา (c31)** ในหลายๆ ครั้งที่ความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานเกิดขึ้นจากรูปแบบควบคุมสั่งการของผู้บังคับบัญชามีความไม่เป็นมิตรซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกต่อต้านทำให้ผลงานที่ได้รับไม่มีประสิทธิภาพหรือเกิดความล่าช้า ดังนั้นรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาควรกระทำด้วยความสุภาพและเป็นมิตร รวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอซึ่งจะช่วยลดช่องว่างในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและช่วยให้ผลงานที่ได้รับมีประสิทธิภาพมากขึ้น<br>**5. ความรู้และความเข้าใจของพนักงานต่อปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ (c15)** เนื่องจากในแต่ละวัน พนักงานแต่ละคนจะต้องพบกับปัญหาในการทำงานที่หลากหลายโดยเฉพาะพนักงานใหม่ที่พึ่งเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานในบริษัทในบางครั้งปัญหาที่พนักงานพบอาจเป็นเรื่องใหม่ที่ไม่เคยพบ แต่ในความเป็นจริงปัญหาดังกล่าวอาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอและมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วอยู่แล้ว บริษัทควรสร้างคลังสำหรับรวบรวมข้อมูลการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานไว้อย่างเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ง่าย หรือการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาในเรื่องของการทำงานตามหน้าที่งานโดยตรงสำหรับให้พนักงานสามารถโทรศัพท์เข้าไปขอคำปรึกษาได้อย่างรวดเร็ว |
| **4. การมีส่วนร่วม** | **1. ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท (c7)** เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บริษัทควรมีการชี้แจงให้พนักงานทุกคนทราบถึงนโยบายและเป้าหมายของบริษัทที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานทุกคนจะต้องมีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสับสนของลูกค้าซึ่งอาจจะทำให้บริษัทสูญเสียชื่อเสียงหรือขาดโอกาสในการขาย |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | ความพึงพอใจในการสื่อสาร |
|---|---|
| | สินค้าได้ในที่สุด<br>**2. ข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารด้านการบุคคล (c2)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น<br>**3. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆในงาน (c8)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น<br>**4. ข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา (c5)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น<br>**5. ข้อมูลเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (c1)** ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในงานของพนักงาน นับเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญที่จะช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรได้ ดังนั้นบริษัทจึงควรที่จะออกแบบระบบฐานข้อมูลให้พนักงานแต่ละคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อกับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองได้อย่างปลอดภัยและมีความเป็นส่วนตัว นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรที่จะเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำแก่พนักงานในการที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานในด้านต่างๆ ให้ครบถ้วนเพื่อเตรียมพร้อมที่จะรองรับกับความรับผิดชอบหน้าภาระหน้าที่มีความสำคัญยิ่งขึ้นต่อไปได้<br>**6. ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและเงินเดือน (c12)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น |
| **5. ความไว้เนื้อเชื่อใจ** | **1. การเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา (c26)** ในการแก้ปัญหาในการทำงานบ่อยครั้งที่พนักงานหลีกเลี่ยงที่จะปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่รับฟังปัญหาและมีการกล่าวโทษพนักงานหากงานที่ได้รับมอบหมายไม่ได้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องทันเวลา ทำให้พนักงานหลีกเลี่ยงที่จะไปปรึกษากันเองทำให้ผลงานที่ออกมาไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเปิดใจรับฟังปัญหาของพนักงานและพร้อมที่จะเข้าไปแก้ปัญหาร่วมกับพนักงานอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยให้สามารถคลี่คลายปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการเปิดโอกาสให้มีการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน | ความพึงพอใจในการสื่อสาร |
|---|---|
| | **2. นโยบายและเป้าหมายของบริษัท (c7)** ได้มีการอภิปรายข้อเสนอแนะไว้แล้วในหัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น<br>**3. ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน (c22)** การให้ความไว้วางใจกับพนักงานจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ช่วยให้พนักงานมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำงานของบริษัทได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรให้ความมั่นใจและมีการแสดงออกอย่างชัดเจนให้พนักงานได้รับรู้เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้กับองค์กรภายใต้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาได้ |

ซึ่งหากองค์กรสามารถปรับปรุงบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) และความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) ทั้ง 27 ปัจจัยดังรายละเอียดข้างต้น ก็จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานได้

**5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป**

1. แม้ว่าแบบสอบถามจะมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดี ($\alpha > 0.86$) แต่ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเฉพาะพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือเท่านั้น ซึ่งควรจะมีการศึกษาเปรียบเทียบและจำลองและข้อค้นพบจากองค์กรอื่นๆ ด้วย

2. จากแบบจำลองที่ได้รับการยอมรับจากการศึกษาครั้งนี้จะพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ (KSC) กับผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) จะมีค่าสูงถึง 0.793 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสาร (CS) กับผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) จะมีค่าสูงถึง 0.869 แต่ผู้ศึกษาคาดว่าจะยังคงมีตัวแปรอื่นๆ ที่สามารถอธิบายผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (WO) ได้แม้ว่าจะไม่ได้อยู่ภายใต้ขอบเขตของการศึกษาครั้งนี้ เช่น ขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารองค์กร และแรงจูงใจอื่นๆ

3. การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นผลการศึกษาเฉพาะในระดับพนักงาน เนื่องจากพบความแตกต่างในการตอบแบบสอบถามระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปอาจเลือกศึกษากลุ่มประชากรในระดับผู้บังคับบัญชาด้วยเพื่อที่จะนำมาเปรียบเทียบผลการศึกษาและสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการจัดการกับบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้และความพึงพอใจในการสื่อสารได้ในอนาคต

4. นอกจากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานแล้ว การศึกษาถึงปัจจัยที่จะเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้พนักงานเกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานก็มีความสำคัญและควรนำมาทำการศึกษา ทั้งอุปสรรคในระดับบุคคล และอุปสรรคในระดับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางที่ได้จากการศึกษา เพื่อที่จะนำไปพัฒนารูปแบบของบรรยากาศการแบ่งปันความรู้และรูปแบบการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved