

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน: กรณีศึกษา
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น ประเทศไทย

Exploring the Interrelationship of Soft Skills in Communication,
Communication Techniques, and Operational Proficiency among
Internal Audit Officers: A Case Study in Local Government Entities
in Khon Kaen, Thailand

[Received: May 31, 2024; Revised: June 19, 2024; Accepted: June 26, 2024]

จิรนนท์ สติตชน

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Jiranan Sathitchon

Master of Student of Public Administration,

Program, College of Local Administration,

Khon Kaen University

วิษณุ สุมิตสวรงค์

รองศาสตราจารย์

วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Vissanu Zumitzavan

Associate Professor,

College of Local Administration,

Khon Kaen University

CORRESPONDING AUTHOR

Vissanu Zumitzavan, Associate Professor, College of Local Administration, Khon Kaen

University, Thailand. E-mail: visszu@kku.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสาร เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 114 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficients) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมากที่สุด และพบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ตัวแปรอิสระมีค่ามากขึ้นย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมากขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้นแนวทางการพัฒนาทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสาร 1. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในควรเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสม 2. ควรหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่เป็นลักษณะการสืบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง 3. ควรมุ่งเน้นการให้คำปรึกษาและผู้บังคับบัญชาควรสร้างพื้นที่การสื่อสารที่เป็นกันเองรวมถึงเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : ทักษะซอฟต์แวร์สเกล; การสื่อสาร; การตรวจสอบภายใน; ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Abstract

This research investigates the intricate interplay between soft skills in communication, communication techniques, and the operational efficiency of internal auditors within the administrative domain of Khon Kaen Provincial Administration. Objectives include assessing internal auditors' proficiency in soft communication skills and their adeptness in employing various communication techniques in relation to operational efficiency. Additionally, it aims to analyze the nuanced relationship between these variables and audit efficiency, culminating in strategic recommendations for enhancing communication skills and techniques among internal audit practitioners. Through a rigorous quantitative methodology, data were collected from a diverse sample of 114 internal auditors using a comprehensive survey questionnaire. Statistical analyses, including descriptive statistics, Pearson correlation coefficients, and multiple regression analyses, were employed to scrutinize the findings. The results reveal a significant correlation between soft skills in communication, communication techniques, and auditor efficiency ($p < 0.05$). Horizontal communication emerges as the primary predictor of operational efficiency, followed closely by the cultivation of soft communication skills. The findings underscore the importance of effective communication techniques in enhancing the operational efficiency of internal auditors. Therefore, as discovered by research findings, there are guidelines for developing soft skills in communication; 1. the internal audit officers should apply appropriate language, 2. the internal audit officers should avoid investigative communication, and 3. the internal audit officers should focus on providing suggestions. In addition, supervisors should provide a friendly communication space and opportunities for internal audit officers to express their perspectives related to duty performance.

Keywords : Soft Skill; Communication; Internal Audit; Efficiency of Performance

บทนำ

ทักษะการสื่อสารถือเป็น Soft Skills ที่สำคัญต่อองค์กร เนื่องจาก Soft Skills เป็นลักษณะนิสัยและทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคมที่ทำงาน Soft Skills ถือเป็นส่วนเสริมของ Hard Skill ที่สำคัญในการทำงานและประกอบอาชีพ (Proyrungroj & Chansom, 2021) เป็นคุณลักษณะที่จะช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น Soft Skills ด้านการสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนา และการทำงานที่มีประสิทธิภาพของคนในองค์กร องค์กรที่มีการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ของคนในองค์กร มีการดำเนินงานที่ราบรื่น และมีการประสานงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ (พาริดา พรหมบุตร, 2561)

การตรวจสอบภายในจัดเป็นกลไกสำคัญในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร เป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อมั่น และให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานภายในส่วนราชการ ตรวจสอบภายในมีหน้าที่ให้การสนับสนุนและบริการต่อฝ่ายบริหารในการให้ความเชื่อมั่นการดำเนินงาน การบริหารงานให้มีความถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการที่ดี โดยการจัดวางระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสม (กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น, 2562) และเพื่อให้การควบคุมภายในเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ตรวจสอบภายในจึงเป็นส่วนสำคัญขององค์กร เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานกิจกรรมต่าง ๆ (Koncome; Akarak; Kittimalai, 2022) เพื่อเพิ่มมูลค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ปัจจุบันยังพบปัญหาของการตรวจสอบภายใน ถึงแม้บทบาทและหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย แต่ทัศนคติของคนในองค์กรที่มีต่อผู้ตรวจสอบภายใน ยังคงมีทัศนคติเกี่ยวกับการตรวจสอบ โดยมองว่าการตรวจภายใน คือ การจับผิด (รมิตา อินใส; วรวิทย์ เลาเหเมทธิ, 2562) และมองว่าผู้ตรวจสอบภายใน เข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงานของตน จึงไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (ภัชราภรณ์ จันทร์สว่าง, 2564) ทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน เนื่องจากไม่ได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลอย่างเต็มที่ อาจส่งผลทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในขาดประสิทธิภาพในเป็นผู้การตรวจสอบที่ดี และในสถานการณ์ปัจจุบันรัฐบาลให้ความสำคัญกับการป้องกันและปราบปรามทุจริต โดยคำนึงถึงคุณภาพและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า โดยมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงบประมาณที่มีการวัดผลสำเร็จของงานด้วยการติดตามประเมินผล และยึดหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2564) ทำให้การตรวจสอบภายในเข้ามามีบทบาทและเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนการบริหารงานของส่วนราชการให้เกิดธรรมาภิบาลเพื่อลดความเสี่ยงของการทุจริตหรือการดำเนินงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพงานตรวจสอบภายในให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและคนในองค์กร ในการใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

ตรวจสอบภายใน เป็นงานที่ต้องให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนแนวความคิด ซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้รับตรวจและผู้ตรวจสอบภายใน การสื่อสารที่ดีของผู้ตรวจสอบภายในจะส่งผลให้สามารถอธิบายถึงประโยชน์ของการตรวจสอบให้ผู้รับตรวจเล็งเห็นว่า การตรวจสอบมีประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร อันนำไปสู่การได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ครบถ้วนในการตรวจสอบและนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่กำหนดไว้ ผู้ตรวจสอบภายในจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่เน้นการสร้างความเชื่อใจ การให้คำปรึกษา ส่งเสริมหรือกระตุ้นเตือนให้เกิดสิ่งที่ดีในเชิงการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา ก่อให้เกิดการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) ระหว่างผู้ตรวจสอบและผู้รับตรวจ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในผลงานที่จะเป็นประโยชน์ สร้างความร่วมมือของการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้คุณภาพของงานตรวจสอบภายในสามารถตอบสนองและสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added) ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตรวจสอบภายในจึงต้องอาศัยการสื่อสารที่ดี เพื่อให้ผู้รับตรวจเข้าใจว่า การตรวจสอบภายในเป็นการปฏิบัติหน้าที่เชิงบวก เป็นการให้คำปรึกษาไม่ใช่ผู้จับผิด ต้องสื่อสารเพื่อให้ผู้รับตรวจรู้สึกว่าการให้ข้อมูลแก่ผู้ตรวจสอบนั้นเป็นการให้ข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ สัมพันธภาพการปฏิบัติงานของตนเอง เช่นกัน ดังนั้นตรวจสอบภายในควรมุ่งเน้นในกระบวนการที่เสริมสร้างทักษะการตรวจสอบภายใน ด้านการสื่อสาร (นิรศรา ธรรมรักษา, 2563) เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อมมั่นในการให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือ เพื่อดำเนินการตามแผนงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชน สามารถเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามความต้องการของประชาชนมากที่สุด ประเทศไทยมีการแบ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ออกเป็น องค์กรการบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา) ปัจจุบันมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งสิ้น 7,850 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2563) และในการปรับเปลี่ยนการบริหารงานภาครัฐไปสู่การบริหารจัดการแนวใหม่ที่มีความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการลดบทบาทและกระจายอำนาจของหน่วยงานส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่นมากขึ้น เมื่อมีการกระจายอำนาจส่วนราชการจึงต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังเป็นหน่วยงานที่มีการร้องเรียนมากที่สุด โดย คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) พบว่าหน่วยงานที่ถูกร้องเรียนมากที่สุดคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 1,548 เรื่อง คิดเป็น 34.59% (มดิชน, 2566) การตรวจสอบภายในจึงเป็นส่วนสำคัญในการป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในส่วนราชการ และทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่า ปรับปรุงและบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

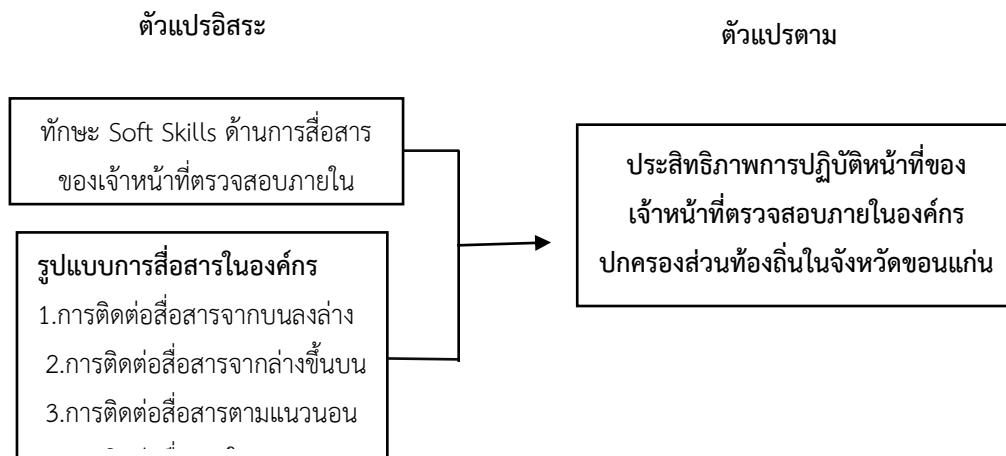
จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชน และเป็นหน่วยงานที่มีการร้องเรียนมากที่สุด เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรมีการพัฒนาทักษะการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับตรวจ เพื่อให้เกิดการเข้าใจไปใน

ทิศทางเดียว เกิดการร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดวางระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ เหมาะสม และเพื่อให้การควบคุมภายในเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้วิจัยมีความสนใจ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดขอนแก่น เนื่องจาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดขอนแก่น มีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่สามของทั้งประเทศ มีจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งสิ้น 225 แห่ง แบ่งเป็น องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 6 แห่ง เทศบาลตำบล 77 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 140 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2563) และเนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดขอนแก่น ขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ จากการถูกแทรกแซงในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการสื่อสารและบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมของผู้ตรวจสอบภายใน ส่งผลให้ผู้ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดขอนแก่นขาดความน่าเชื่อถือ ขาดความเชื่อมั่นในการตรวจสอบและไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ (ภัชราภรณ์ จันทร์สว่าง, 2564) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสาร เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสามารถกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมของส่วนราชการ ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้องค์กรมีการปรับปรุงระบบงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสาร มาจาก จินดารัตน์ โพธิ์นอก (2557) กล่าวว่า ทักษะ Soft Skills หมายถึง ทักษะที่เป็นลักษณะเฉพาะหรือคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ หรือความมีคุณธรรม มีลักษณะเป็นนามธรรม เช่น บุคลิกภาพ อุปนิสัย ความสุภาพ ความนุ่มนวลในการเข้าสังคมการใช้ภาษาติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ความเป็นมิตร การมองโลกในแง่ดี มีวุฒิภาวะ มีความคิดริเริ่ม สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกความเข้าใจความเป็นจริงของสภาพการณ์ต่าง ๆ ทักษะ Soft Skills เป็นคุณลักษณะที่จะช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และสามารถทำงานประกอบอาชีพให้ก้าวหน้าได้เป็นอย่างดี และ พาริตา พรหมบุตร (2561) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ และการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลที่รวมกันขึ้นเป็นองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย และนโยบายที่ตั้งไว้ โดยที่กระบวนการสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนา และการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร องค์กรที่มีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ของทุกหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่ราบรื่น และมีการประสานงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

รวมถึงผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารในองค์กร มาจาก ทัชชกร สัมมะสุต และคณะ (2565) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารตามลักษณะทิศทางของการติดต่อสื่อสาร (Direction) ประกอบด้วย 1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับสูงกว่าลงมายังระดับที่ต่ำกว่าในองค์กรหรือจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการสื่อสารรูปแบบนี้ คือ

เป็นการส่งหรือถ่ายทอดข้อมูลเพื่อเป็นการควบคุม กำกับดูแลงานในองค์กร และสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร 2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับต่ำกว่าขึ้นไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์กร หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารรูปแบบนี้ คือ เป็นการตรวจสอบงาน หรือดูผลย้อนกลับ (Feedback) ว่างานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วได้ผลเป็นอย่างไร 3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันตามแนวนอนของสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น หรือระดับที่ใกล้เคียงกันตามโครงสร้างขององค์กรหรือระหว่างคนที่อยู่ต่างระดับกันก็ได้ แต่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในเชิงผู้บังคับบัญชา ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้คือ เป็นการประสานงานและร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการนำข้อมูลต่างหน่วยงานระดับเดียวกัน มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานทั้งองค์กร 4. การติดต่อสื่อสารตามแนวทแยง (Diagonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานหรือข้ามแผนกกันและอยู่ต่างระดับกัน จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้ คือ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพรวดเร็ว เป็นการลดขั้นตอนการทำงาน

จึงสรุปได้ว่าการสื่อสารถือเป็นทักษะ Soft Skills ที่สำคัญอย่างหนึ่ง เนื่องจาก เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน องค์กรที่มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมีภาระงานที่ราบรื่น และมีการประสานงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งการสื่อสารในองค์กรมีหลายรูปแบบ และรูปแบบการสื่อสารในองค์กรตามลักษณะทิศทางของการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย 1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) 2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) 3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) และ 4. การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) เป็นต้น

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เนื่องจากการใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการทดสอบสมมติฐานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล เป็นข้อมูลเชิงตัวเลขที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ทำให้วิจัยมีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพสูง

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 158 คน (ที่มา : กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลฯ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

จังหวัดขอนแก่น ข้อมูล ณ วันที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2566) เนื่องจากประชากรที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนแน่นอน (Finite Population) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (Yamane, 1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 114 คน และเมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากแบบไม่คืนที่ มีขั้นตอนดังนี้ สร้างกรอบตัวอย่าง คือ บัญชีรายชื่อของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น กำหนดเลขที่ประจำชื่อของเจ้าหน้าที่แต่ละคนเรียงจากเลขที่ 1 ถึง 158 จากนั้นจัดทำฉลาก จำนวน 158 ใบ หมายเลข 1 ถึง 158 คลุกเคล้าฉลากให้ทั่ว โดยฉลากทุกใบมีโอกาสถูกจับขึ้นมาเท่าๆกัน และจับฉลากขึ้นมา 114 ใบ โดยไม่นำฉลากที่จับได้แล้วใส่คืนที่และหมายเลขที่ถูกจับได้ทั้ง 114 ใบ คือ เลขที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ (Zumitzavan & Michie, 2015)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 114 ชุด โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ (Check list) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การสื่อสารแบบแนวนอน และการสื่อสารแบบแนวทแยง ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น โดยแบบสอบถามส่วนที่ 2-4 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) มีคำตอบให้เลือก 6 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ค่อนข้างมาก ค่อนข้างน้อย น้อยและน้อยที่สุด

โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้มาทดสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธี Cronbach's Alpha ซึ่งสะท้อนความสัมพันธ์ของหัวข้อโดยรวมทั้งหมด โดยค่าตัวสถิติจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 – 1 และค่าที่ยอมรับได้ของตัวสถิติคือมากกว่า 0.70 (Zumitzavan & Michie, 2015) จากการทดสอบ Cronbach's Alpha จากตัวแปรทั้งหมด รวม 30 คำถามพบว่า ทุกตัวแปรมีค่า Cronbach's Alpha มากกว่า 0.70 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมของ Cronbach's Alpha

เท่ากับ 0.927 ซึ่งหมายความว่า คำถามในแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ผลในลำดับต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ของทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น ดำเนินการแจกแบบสอบถามโดยจัดส่งเอกสารทางไปรษณีย์ไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น ที่มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในครองตำแหน่งอยู่ตามรายชื่อที่ถูกจับสลากได้ (กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 114 ชุด โดยแบบสอบถามแต่ละชุดได้ทำการกำหนดเลขที่ประจำชื่อของเจ้าหน้าที่แต่ละคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้สะดวกต่อการตรวจสอบเมื่อเจ้าหน้าที่ได้ทำการส่งเอกสารตอบกลับมาทางไปรษณีย์ โดยสามารถเก็บแบบสอบถามกลับคืนมาได้จำนวน 114 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจแบบสอบถามวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistics Package for Social Sciences) เพื่อประมวลหาค่าสถิติต่าง ๆ ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน โดยใช้การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficients) การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis - MRA) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Dependent Variable) จำนวนหนึ่งตัวแปรกับตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป และสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive) ใช้ในการนำเสนอข้อมูลเพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจแบบสอบถามวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของข้อมูลในการประเมินด้านทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น ออกเป็น 6 ระดับดังนี้

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด | 2 หมายถึง ระดับน้อย |
| 3 หมายถึง ระดับค่อนข้างน้อย | 4 หมายถึง ระดับค่อนข้างมาก |
| 5 หมายถึง ระดับมาก | 6 หมายถึง ระดับมากที่สุด |

กำหนดเกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยที่ 5.16 - 6.00	ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยที่ 4.33 - 5.15	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยที่ 3.50 - 4.32	ระดับค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยที่ 2.67 - 3.49	ระดับค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ยที่ 1.84 - 2.66	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยที่ 1.00 - 1.83	ระดับน้อยที่สุด

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุ การปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและรายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 87.7 อายุมากกว่า 41-49 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 สถานภาพสมรส จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 57 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 67.5 อายุการปฏิบัติงาน อยู่ที่น้อยกว่า 8 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1 ระดับตำแหน่งชำนาญการ จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 และรายได้มากกว่า 27,750-39,500 บาท จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 52.6

2. ทักษะ Soft Skill ด้านการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะ Soft Skill ด้านการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดขอนแก่น พบว่าทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 5.01$, S.D. = 0.623) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสามารถสื่อสารเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก สูงที่สุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 5.04$, S.D. = 0.703) รองลงมาคือ สามารถสื่อสารเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 5.03$, S.D. = 0.631) สามารถใช้ภาษาที่ชัดเจนในการสื่อสารให้ผู้รับสารเข้าใจถึงสาระสำคัญของข้อมูลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 5.02$, S.D. = 0.716) สามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและกลั่นกรองข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.753) และสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ตรงตามเป้าหมายในการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.97$, S.D. = 0.671) ตามลำดับ

3.รูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน และการติดต่อสื่อสารในแนวทแยง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดขอนแก่น โดยรวมพบว่า การสื่อสารทั้ง 4 รูปแบบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.710) และเมื่อพิจารณาแต่ละรูปแบบพบว่า รูปแบบการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.742) รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = 0.767) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.875) และการติดต่อสื่อสารในแนวทแยง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.839) ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดขอนแก่น สามารถวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารแต่ละรูปแบบได้ ดังนี้

3.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง พบว่า การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.875) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชามีการจัดประชุมเพื่อแจ้งข่าวสารภายในองค์กรเป็นประจำ อยู่ในระดับมาก สูงที่สุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.92$, S.D. = 1.014) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดี พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 1.002) ผู้บังคับบัญชากำหนดนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 1.026) ผู้บังคับบัญชาสั่งงานชี้แจงรายละเอียดของงานอย่างรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.948) และผู้บังคับบัญชาสั่งการหรือติดต่อข่าวสารด้วยตนเองบ่อยครั้ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 1.056) ตามลำดับ

3.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน พบว่า การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = 0.767) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา โดยการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก สูงที่สุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 5.15$, S.D. = 0.743) รองลงมา คือ สามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาและบอกถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยตรง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 5.06$, S.D. = 0.844) สามารถปรึกษาหารือและได้รับการความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.929) สามารถบอกกล่าวต่อผู้บังคับบัญชาในที่ประชุมเพื่อบอกถึงปัญหาต่างๆภายในองค์กรได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.960) และการมีโอกาสนในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะและร่วมแก้ไขปัญหากับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.915) ตามลำดับ

3.3 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน พบว่า การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.743) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเป็นประจำ อยู่ในระดับมาก สูงที่สุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 5.11$, S.D. = 0.839) รองลงมาคือ สามารถพูดคุยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานได้โดยตรง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.834) เพื่อนร่วมงานฟังความคิดเห็นและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.845) มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารองค์กรหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานจากเพื่อนร่วมงานเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.768) และมีการร่วมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = 0.826) ตามลำดับ

3.4 การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการติดต่อสื่อสารในแนวทแยง พบว่า การติดต่อสื่อสารในแนวทแยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.839) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีโอกาสปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานต่างแผนกอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก สูงที่สุดอันดับแรก ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.899) รองลงมาคือ การได้รับความร่วมมือในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแผนกอื่นๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.902) การติดต่อสื่อสารไปยังแผนกอื่นๆ ได้รับการติดต่อกลับมาอย่างรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.943) การประชุมข้ามแผนกเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.969) และความสามารถโต้แย้ง แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ต่างแผนก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 1.054) ตามลำดับ

4.ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน พบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.616) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง ภายในเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมาก สูงที่สุดอันดับแรก ($\bar{X} = 5.03$, S.D. = 0.734) รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องตามมาตรฐาน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและระเบียบต่างๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.96$, S.D. = 0.721) สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เพียงพอและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามแผนการตรวจสอบประจำปีที่ได้รับอนุมัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.708) สามารถนำผลการประเมินความเสี่ยงไปใช้เพื่อการวางแผนการตรวจสอบและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.673) และมีการปรับหรือทบทวนปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.711) ตามลำดับ

5.ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

การศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรอิสระที่ทราบค่าหรือกำหนดค่าได้โดยตัวแปรอิสระทุกตัวต้องเป็นอิสระจากกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficients) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร ว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันหรือทิศทางตรงกันข้าม ทั้งนี้ต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 จึงจะหมายความว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

		Correlations					
		EF	SS	DO	UP	HO	DI
Pearson Correlation	EF	1.000	0.672**	0.580**	0.638**	0.708**	0.650**
	SS		1.000	0.537**	0.611**	0.691**	0.741**
	DO			1.000	0.781**	0.645**	0.591**
	UP				1.000	0.727**	0.667**
	HO					1.000	0.808**
	DI						1.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

โดยที่ EF คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

SS คือ ทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสาร

DO คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง

UP คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน

HO คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน

DI คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารแนวทแยง

จากตารางที่ 1 ผลการศึกษาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน ระหว่างทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน พบว่า ทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาค่า Pearson Correlation ระหว่างตัวแปรทุกตัวพบว่า มีค่าไม่เกิน 0.80 หมายความว่า ตัวแปรทุกตัวเป็นอิสระจากกัน ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair and Alamer, 2022)

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

H0 : ชุดตัวแปรทำนายไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

H1 : ชุดตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยระหว่างตัวแปร

Predictors	Sig.
ทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสาร, การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง, การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน, การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน, การติดต่อสื่อสารแนวทแยง	0.000 ^b

a. Dependent Variable: ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่

b. Predictors: (Constant), ทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสาร, การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง, การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน, การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน, การติดต่อสื่อสารแนวทแยง

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) ยอมรับสมมติฐานรอง (H₁) หมายความว่า ชุดตัวแปรทำนายจึงมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ β , VIF และ Tolerance

Coefficients ^a			
Model	β	Tolerance	VIF
ทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสาร	0.300	0.416	2.403
รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน	0.095	0.377	2.654
รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง	0.126	0.297	3.372
รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน	0.333	0.273	3.658
รูปแบบการติดต่อสื่อสารแนวทแยง	0.018	0.279	3.590

R² = 0.584, Adjusted R² = 0.565, Sig. (F) = 0.000

a. Dependent Variable: ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษาการพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน พบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (H0) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน (EF) มากที่สุด มีค่า β เท่ากับ 0.333 รองลงมาคือทักษะ Soft

Skills ด้านการสื่อสาร (SS) มีค่า β เท่ากับ 0.300 รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (UP) มีค่า β เท่ากับ 0.126 รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (DO) มีค่า β เท่ากับ 0.095 และ รูปแบบการติดต่อสื่อสารแนวทแยง (DI) มีค่า β เท่ากับ 0.018 ตามลำดับ จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (HO) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน มากกว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารแนวทแยง ถึง 18.5 เท่า นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด ($R^2 = 0.584$) แสดงให้เห็นว่า ทักษะ Soft Skills ด้านการติดต่อสื่อสารและรูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนและรูปแบบการติดต่อสื่อสารแนวทแยง สามารถพยากรณ์ความผันแปรของประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 58.4 ที่เหลืออีกร้อยละ 41.6 เป็นผลเนื่องจากตัวแปรอื่น

จากผลการทดสอบทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ คือ ทักษะ Soft Skills ด้านการติดต่อสื่อสาร (SS) และรูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (DO) รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (UP) รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (HO) และรูปแบบการติดต่อสื่อสารแนวทแยง (DI) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สามารถเขียนให้อยู่ในรูปสมการเชิงเส้นตรงที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ เพื่อทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ได้ดังนี้

$$Y = 0.333(HO) + 0.300(SS) + 0.126(UP) + 0.095(DO) + 0.018(DI)$$

จากสมการเชิงเส้นตรงดังกล่าว จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวก แสดงว่า ทักษะ Soft Skills ด้านการติดต่อสื่อสาร (SS) และรูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (DO) รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (UP) รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (HO) และรูปแบบการติดต่อสื่อสารแนวทแยง (DI) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ในทิศทางเดียวกัน

ก่อนนำตัวแปรอิสระเข้าสู่สมการถดถอยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรอิสระ ด้วยการตรวจสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งค่า VIF ควรมีค่าไม่เกิน 10 และค่า Tolerance ไม่ควรต่ำกว่า 0.1 ผลวิเคราะห์ พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระในการศึกษาครั้งนี้ มีค่าต่ำกว่า 10 ทุกตัวแปรและมีค่า Tolerance มากกว่า 0.1 ทุกตัวแปร หมายความว่า ตัวแปรเป็นอิสระจากกัน ซึ่งไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ ทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารมี

ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P\text{-Value} = 0.000$) เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน พบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน มากที่สุด ($\beta = 0.333$) เนื่องจาก การสื่อสารตามแนวนอน เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในต้องสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในการตรวจสอบ โดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในต้องใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกว่าการตรวจสอบเป็นการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ไม่ใช่การจับผิด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนในการตรวจสอบ เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดความเชื่อใจ เชื่อมั่นในตัวของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ย่อมส่งผลให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ตรงเวลาและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้รับตรวจก็ได้รับคำปรึกษา คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ที่สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของตนไม่เกิดข้อผิดพลาดหรือเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณฐอร กิตติลาภิน (2560) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสื่อสารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของบุคลากรโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมากและรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เนื่องจาก บุคลากรส่วนใหญ่เป็นระดับปฏิบัติงานและอยู่ในหน่วยงานที่ให้บริการผู้ป่วย ต้องมีการสื่อสารเพื่อส่งต่อข้อมูลของผู้ป่วยอยู่ตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการสื่อสารในระดับเดียวกันมากที่สุด ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในรองลงมา คือ ทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสาร ($\beta = 0.300$) เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในต้องอาศัยทักษะการสื่อสาร เพื่อตรวจสอบและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในองค์กร การสื่อสารที่ดีของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในจะส่งผลให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงจุดประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ไปในทิศทางเดียวกัน และเมื่อเกิดความเข้าใจที่ตรงกันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในและการบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด พาริดา พรหมบุตร, (2561) ในการศึกษา การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยกล่าวว่า องค์กรที่มีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ของทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานที่ราบรื่น การประสานงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันส่งผลทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในถัดมา คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน ($\beta = 0.126$) เป็นการติดต่อสื่อสารจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในถึงผู้บังคับบัญชา เนื่องจาก การตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยผู้บังคับบัญชาในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันในการกำหนดทิศทาง ปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา บุญเย็น (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการจัดการ องค์ประกอบของการสื่อสาร บรรยากาศในการทำงานและประสิทธิภาพการบริหารโครงการในธุรกิจพลังงานทดแทน กรณีศึกษา

บริษัท เค พี เอ็น กรีน เอ็นเนอจี โซลูชัน จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารโครงการของธุรกิจพลังงานทดแทน เนื่องจากการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นการย้อนดูผลย้อนกลับ (Feedback) ของผลงานที่ได้ปฏิบัติ โดยรายงานขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาให้ทราบผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาและเสนอคำแนะนำในการปฏิบัติงานให้เกิดความราบรื่นและดีขึ้น ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในถัดมา คือ รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง ($\beta = 0.095$) เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาถึงเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เนื่องจากการองค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น บุคลากรในทุกระดับควรทราบถึงข่าวสารภายในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในเพื่อแจ้งถึงเป้าหมายในการตรวจสอบขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายของการตรวจสอบมีทิศทางเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาที่อาจมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (Zumitzavan, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา เกรียงทวีทรัพย์ และ สุรมงคล นิมจิตต์ (2561) ทำการศึกษา รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่างมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากการสื่อสารแบบบนลงล่างเป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแจ้งข้อมูลหรือนโยบายที่สำคัญในการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้บุคลากรทราบ และเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและตรงตามวัตถุประสงค์และ ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในน้อยที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารแนวทแยง ($\beta = 0.018$) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างหน่วยงานหรือข้ามแผนก เนื่องจากการตรวจสอบภายในเป็นส่วนช่วยปรับปรุงระบบงานให้มีความสะดวก รัดกุม และลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในต้องมีการสื่อสารข้ามแผนก ในการคำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน โดยการสื่อสารแนวทแยงจะช่วยให้การประสานงานเกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครพนธ์ ซานเงิน (2562) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาศูนย์การค้าฟิวเจอร์พาร์ครังสิต ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารแบบแนวไขว้หรือแนวทแยง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารข้ามแผนกช่วยลดระยะเวลาในการทำงานให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้นหากมีการนำเสนอข้อมูลได้อย่างถูกต้องและสามารถกระจายข่าวสารได้ในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด ($R^2 = 0.584$) แสดงให้เห็นว่า ทักษะ Soft Skills ด้านการติดต่อสื่อสารและรูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนและรูปแบบการติดต่อสื่อสารแนวทแยง สามารถพยากรณ์ความผันแปรของประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 58.4 ที่เหลืออีกร้อยละ 41.6 เป็นผลเนื่องจากตัวแปรอื่น ทั้งนี้ยังพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวก ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากทักษะ Soft Skills ด้านการติดต่อสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน และรูปแบบการติดต่อสื่อสารแนวทแยง มีค่ามากขึ้นย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของ

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมากขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้น หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ให้กับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ควรพัฒนาทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสาร ทั้ง 4 รูปแบบเนื่องจากทุกตัวแปรมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในให้ดียิ่งขึ้น

แนวทางการพัฒนาทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น มีแนวทางดังนี้ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีทักษะ Soft Skills ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมและตรงตามเป้าหมายในการสื่อสารได้น้อยที่สุด ดังนั้น เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในควรเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคลที่กำลังสนทนา โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจง่ายกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร เช่น การหลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์ที่ซับซ้อนหรือภาษาทางวิชาการที่อาจทำให้ผู้รับตรวจเกิดความเข้าใจได้ยาก เมื่อพิจารณารูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการสั่งการหรือติดต่อข่าวสารกับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในด้วยตนเองน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในให้มากขึ้น เช่น การสร้างพื้นที่การสื่อสารที่เป็นกันเอง เพิ่มโอกาสในการสื่อสารที่หลากหลายช่องทาง เพื่อให้สามารถสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในได้โดยตรงและรวดเร็วยิ่งขึ้น เนื่องจาก การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การสื่อสารที่สม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที รูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบน พบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะและร่วมแก้ไขปัญหากับผู้บังคับบัญชาน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมแก้ไขปัญหามากขึ้น เช่น การจัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้บังคับบัญชา รวมถึงเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในควรรับฟังและเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ตรงตามความต้องการและร่วมกันแก้ไขปัญหาขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน รูปแบบการสื่อสารตามแนวนอน พบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในได้ร่วมปรึกษารื้อกับเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานน้อยที่สุด ดังนั้น เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในควรมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วมกันแก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้น เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในต้องตรวจสอบการดำเนินงานของเพื่อนร่วมงานในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หากขาดการร่วมกันแก้ไขปัญห อาจเกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานนั้นๆ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในจึงควรหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่เป็นลักษณะการสืบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง เปลี่ยนเป็นการให้คำปรึกษา แนะนำเชิงป้องกันหรือลดความเสี่ยง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กร (Zumitzavan, 2022) และรูปแบบการสื่อสารในแนวทแยง พบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสามารถโต้แย้ง และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ต่างแผนกได้น้อยที่สุด เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในควรพัฒนาทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อให้สามารถโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานต่างแผนกได้ เช่น หลีกเลี่ยงการโต้แย้งที่เป็นการวิจารณ์ข้อบกพร่องหรือ

ข้อผิดพลาด แต่ใช้การสื่อสารเพื่อแสดงออกถึงการสนับสนุน เสนอแนวทางที่ดีกว่าในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นมากขึ้น เนื่องจาก การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานต่างแผนกช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนลงได้ หากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสามารถติดต่อสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานต่างแผนกได้จะช่วยให้การทำงานเกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีให้แก่บุคลากรในองค์กรของตน เนื่องจาก การสื่อสารส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในเพิ่มขึ้นได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรจัดกิจกรรมที่เน้นการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในและคนในองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมกีฬาภายใน การจัดงานเลี้ยงประจำปี เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีโอกาสในการสื่อสารกันอย่างเป็นอิสระมากขึ้น โดยการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายใต้การกิจกรรมเหล่านี้จะเป็นช่องทางช่วยให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับ ทำให้เกิดความสนิทสนมคุ้นเคยและสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ทุกเรื่องราว จะนำมาซึ่งการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

2. ผู้บริหารควรส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้าง โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้มีการวางแผนร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้ง เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมและรู้สึกว่าการตนเองเป็นส่วนสำคัญในการร่วมกันพัฒนาองค์กร เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จบุคลากรในองค์กรทุกคนจะเกิดความภูมิใจร่วมกันและจะนำมาซึ่งการทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป

3. ผู้บริหารควรการจัดให้มีการประชุมภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ได้มีการติดต่อสื่อสารในสถานการณ์ที่หลากหลาย โดยจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานที่ดีทั้งในและนอกองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเทคนิคการสื่อสาร แนวทางการสื่อสารที่หลากหลายรูปแบบและนำมาปรับใช้ในการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรมีการสนับสนุนนโยบายการสื่อสารที่โปร่งใสภายในองค์กร เน้นการสื่อสารที่เปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและเชื่อถือได้ โดยส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารที่โปร่งใส เกิดความเชื่อมั่นในการให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เกิดการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างแท้จริงและเปิดเผย เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน เพื่อหาแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. ควรศึกษาปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในลดลง เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและหาแนวทางป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น
3. ควรมีการเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น โดยขยายกรอบพื้นที่ในการศึกษาเพื่อช่วยให้วิจัยมีความครอบคลุมและช่วยเสริมสร้างมุมมองที่กว้างขึ้น เพื่อการพัฒนาในการทำวิจัยครั้งต่อไป
4. ควรใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากงานวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลเพื่อหาข้อสรุปได้อย่างแม่นยำ เพียงตรงโดยวิธีการทางสถิติ แต่ไม่สามารถอธิบายผลลงลึกได้ตามที่ต้องการ ดังนั้นการวิจัยในอนาคตจึงควรใช้การวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการวิจัยที่มีความสมบูรณ์ ความยืดหยุ่นและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2562). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. สืบค้น 8 ตุลาคม 2566. จากเว็บไซต์ <https://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2019/11/1332>
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2563). จำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. สืบค้น 8 ตุลาคม 2566. จากเว็บไซต์ <https://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>
- จินดารัตน์ โพธิ์นอก. (2557). จรณทักษะ. สืบค้น 5 ตุลาคม 2566. จากเว็บไซต์ <https://d.dailynews.co.th/article/224078/>
- ณฐอร กิตติลาภิน. (2560). รูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทัชชกร สัมมะสุต และคณะ. (2565). รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ภายในหน่วยงาน ของรัฐ กรณีศึกษา สถานีตำรวจภูธรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 14(1), 245-257.
- นริศรา ธรรมรักษา. (2563). ผลกระทบของทักษะในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่มีต่อคุณภาพรายงานการตรวจสอบภายในของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดเลย. สืบค้น 10 ตุลาคม 2566. จากเว็บไซต์ <https://rdi.lru.ac.th/rdi/admin/pages/index/index-rech-detail.php?id=RC-10109>

- พนิดา เกรียงทวีทรัพย์ และสุรเมงคล นิ้มจิตต์. (2561). รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร, 11(3), 1906-3431.
- พาริดา พรหมบุตร. (2561). การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการบิน, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ภัชราภรณ์ จันทร์สว่าง และวิชญ์ สมิตสุวรรณค์. (2564). ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(8), 291-306.
- มติชน. (2566). เลขานุ ป.ป.ช. เปิดสถิติ อปท. แฉมั่วบัญชีเรียนทุจริต มูลค่ากว่า 1.3 หมื่นล้าน. สืบค้น 23 ตุลาคม 2566. จากเว็บไซต์ https://www.matichon.co.th/politics/news_4100717
- รมิดา อินใส และวรวิทย์ เล้าหะเมณี. (2562). ทศคดีของผู้รับตรวจและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของการตรวจสอบที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 1(2), 20-35.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2564). การด้านการทุจริตในสถานการณ์ Digital Disruption. สืบค้น 23 ตุลาคม 2565. จากเว็บไซต์ <https://multi.dopa.go.th/acoc/assets/>
- อภิญา บุญยืน. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการจัดการ องค์ประกอบของการสื่อสารบรรยากาศในการทำงาน และประสิทธิภาพการบริหารโครงการในธุรกิจพลังงานทดแทน: กรณีศึกษา บริษัท เค พี กรีน เอ็นเนอจี โซลูชั่น จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อัศรพนธ์ สายจีน. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและประสิทธิภาพ การสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาศูนย์การค้าฟิวเจอร์พาร์ครังสิต. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. Research Methods in Applied Linguistics, 1(3), 100027.
- Koncome, A., Akarak, P. & Kittimalai, J. (2022). The Effects of Internal Audit Standards on the Efficiency of Internal Auditing of Provincial Administrative Organizations in Thailand. Journal of Management Science Research, Surindra Rajabhat University, 6(1), 138-153.

- Proyrungroj, P. & Chansom, N. (2021). **Soft Skills Factors Affecting to Workers Performance Effectiveness of Y Generation Group in Bangkok.** Rajapark Journal, 15(42), 117-128.
- Yamane, T. (1967). **Statistics: An Introductory Analysis (2nd ed.).** New York: Harper and Row.
- Zumitzavan, V. (2011). **The impact of managers' learning styles and leadership styles and the effectiveness of their organisations: a case study from small retail tyre companies in Thailand (Doctoral dissertation, University of Birmingham).**
- Zumitzavan, V. (2022). **Practical strategy for maintaining organisational performance in the hospitality industry of Thailand.** International Journal of Management Practice, 15(1), 108-130.
- Zumitzavan, V., & Michie, J. (2015). **Personal knowledge management, leadership styles, and organisational performance: A case study of the healthcare industry in Thailand.** Springer.