

## บทความวิจัย

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานบริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด (สำนักงานใหญ่)

พงษ์ศักดิ์ ขำวิจิตร และ ธัญญาทิพ พิชิตการคำ\*

ภาควิชาการพัฒนารุทกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารุทกิจอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

\*ผู้สนับสนุนประสานงาน โทรศัพท์ 09 8853 5415 อีเมล: thanyathip.p@bid.kmutnb.ac.th

DOI: 10.14416/j.bid.2026.02.003

รับเมื่อ 3 ธันวาคม 2568 แก้ไขเมื่อ 20 ธันวาคม 2568 ตอรับเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2569 เผยแพร่ออนไลน์ 27 กุมภาพันธ์ 2569

© 2026 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยรูปแบบการสื่อสารและปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยรูปแบบการสื่อสารและปัจจัยองค์ประกอบการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 907 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของทาร์โร ยามาเน่ ค่าความเชื่อมั่น 95% และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 389 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน One-way Analysis of Variance และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยรูปแบบการสื่อสารของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ ) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า รูปแบบการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณอยู่ในระดับสูง ( $R = 0.853$ ) มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 72.4 (Adjusted  $R^2 = 0.724$ ) โดยด้านการติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง ( $\beta = 0.303$ ) มีอิทธิพลมากที่สุด ขณะที่องค์ประกอบของการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณอยู่ในระดับสูง ( $R = 0.902$ ) มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 81.2 (Adjusted  $R^2 = 0.812$ ) โดยด้านผู้รับสารที่มีอิทธิพลมากที่สุด ( $\beta = 0.463$ )

**คำสำคัญ:** รูปแบบการสื่อสาร องค์ประกอบของการสื่อสาร ประสิทธิภาพการสื่อสาร การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ บริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด



## Research Article

## Factors Influencing Communication Effectiveness of Employees of Central Food Retail Company Limited (Head Office)

Pongsak Khamvijit and Thanyathip Pichitkarnkar\*

Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand.

\*Corresponding Author, Tel. 09 8853 5415 E-mail: thanyathip.p@bid.kmutnb.ac.th DOI: 10.14416/j.bid.2026.02.003

Received 3 December 2025; Revised 20 December 2025; Accepted 19 February 2026; Published online: 27 February 2026

© 2026 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

The objectives of this study were: (1) to examine the level of opinions regarding communication patterns and communication components; (2) to examine the level of opinions regarding communication effectiveness; and (3) to investigate the influence of communication patterns and communication components on employees' communication effectiveness. The population employed in this study consisted of 907 employees of Central Food Retail Company Limited (Head Office). The sample size was determined using Taro Yamane's formula with a 95% confidence level, resulting in a total of 389 samples collected. The research instrument used for data collection was a questionnaire. The statistics used for data analysis included percentage, frequency, mean, standard deviation, One-way Analysis of Variance, and multiple regression analysis. The research findings revealed that the overall opinion level regarding communication pattern factors among employees was at a high level ( $\bar{x}$  = 4.20), the overall opinion level regarding communication component factors was at the highest level ( $\bar{x}$  = 4.26), and the overall opinion level regarding communication effectiveness was at the highest level ( $\bar{x}$  = 4.22). The multiple regression analysis revealed that communication patterns had a statistically significant influence on communication effectiveness within the organization at the 0.05 level. The multiple correlation coefficient was high ( $R$  = 0.853), with a predictive power of 72.4 percent (Adjusted  $R^2$  = 0.724). Among the dimensions, top-down communication ( $\beta$  = 0.303) exerted the greatest influence. In addition, the components of communication were found to significantly affect communication effectiveness in the organization at the 0.05 level. The multiple correlation coefficient was high ( $R$  = 0.902), with a predictive power of 81.2 percent (Adjusted  $R^2$  = 0.812). Among these components, the receiver dimension had the strongest influence ( $\beta$  = 0.463).

**Keywords:** Communication Patterns, Communication Components, Communication Effectiveness, Multiple Regression Analysis, Central Food Retail Company Limited

## 1. บทนำ

การบริหารองค์กรต้องอาศัย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ บุคลากร เงินทุน เครื่องมือ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จ หากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ปัญหาและความล้มเหลว องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Robbins & Coulter, 2018) การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีมที่มีโครงสร้างที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การประสานงานระหว่างหน่วยงานช่วยสร้างความสอดคล้องและความราบรื่นในการดำเนินงาน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องจัดการระบบการสื่อสารให้ชัดเจนและเป็นระเบียบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Robbins & Judge, 2013)

การสื่อสารภายในองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยแลกเปลี่ยนข้อมูลและเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันในทุกระดับ การสื่อสารที่เปิดกว้างช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ผู้นำต้องใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาความร่วมมือและขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย (Allen et al., 2003; Tarasena, 2017) การสื่อสารจึงเป็นกลไกสำคัญที่ผู้บริหารใช้ เพื่อสร้างความเข้าใจและเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร ครอบคลุมทั้งการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และระหว่างแผนกต่าง ๆ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องมีความต่อเนื่อง น่าเชื่อถือ และเหมาะสมกับบริบทเพื่อสร้างแรงจูงใจและความเข้าใจในนโยบายองค์กร (Tiyaw, 1994)

องค์กรขนาดใหญ่มีโครงสร้างซับซ้อน ส่งผลให้เกิดปัญหาการสื่อสารระหว่างแผนกและบุคลากร การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนทำให้พนักงานสับสน ลดประสิทธิภาพการทำงาน และเพิ่มความขัดแย้งในทีมงาน นอกจากนี้ ยังส่งผลให้พนักงานขาดความผูกพัน องค์กรสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้น (Clampitt et al., 2000; Men, 2014; Tourish & Hargie, 2004) จากการศึกษาผลกระทบและความสูญเสียที่เกิดจากปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงข้อมูลจากสถาบันวิจัยขนาดใหญ่หลายแห่ง ได้แสดงให้เห็นถึงผลกระทบและความสูญเสียที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปผลได้ตามตารางที่ 1 ผลกระทบและความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร (Workplace from Meta, 2024) ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดข้อผิดพลาด และเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจนสามารถลดความขัดแย้ง สนับสนุนการตัดสินใจที่แม่นยำ และเพิ่มความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน นวัตกรรม และลดอัตราการลาออกได้อีกด้วย (Allen et al., 2003; Clampitt et al., 2000; Hinds & Mortensen, 2005; Men, 2014; Schein, 1992; Tourish & Hargie, 2004)

บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีโครงสร้างการทำงานแบบแบ่งตามฟังก์ชัน รวม 20 แผนก ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันบ่อยครั้งในแต่ละวัน ทั้งในเชิงปริมาณและระดับชั้นที่หลากหลาย ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา การยกระดับประสิทธิภาพการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลจึงมีความจำเป็น เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากพนักงานขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและไม่ร่วมมือกันในการทำงาน ย่อมส่งผลให้บรรยากาศการทำงานไม่ราบรื่น มีผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน และอาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อชื่อเสียงและโอกาสทางธุรกิจ โดยเฉพาะในยุคการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษา



ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในของพนักงานบริษัทฯ เพื่อเข้าใจช่องว่างในการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร และการเข้าถึงเครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

### ตารางที่ 1 ผลกระทบและความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร

ปัญหาการสื่อสาร	เปอร์เซ็นต์ผลกระทบ (%)	ผลกระทบทางการเงิน (5 ล้านต่อปี)	ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน (%)	ความไม่พอใจของพนักงาน (%)	แหล่งอ้างอิง
การขาดการสื่อสารที่ชัดเจน	45%	\$30.4 ล้าน	30%	50%	Project Management Institute (PMI), 2017
การสื่อสารระหว่างแผนกไม่ตรงกัน	32%	\$24.7 ล้าน	25%	45%	McKinsey & Company, 2019
การใช้เครื่องมือสื่อสารที่ไม่เหมาะสม	42%	\$27.1 ล้าน	28%	40%	Forbes Insights, 2020
อุปสรรคทางวัฒนธรรมและภาษา	28%	\$19.6 ล้าน	20%	35%	Gallup Workplace Report, 2018
การตัดสินใจล่าช้าเนื่องจากการสื่อสารที่ไม่ดี	40%	\$28.3 ล้าน	35%	42%	The Holmes Report, 2019

#### 1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยรูปแบบการสื่อสารและปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยรูปแบบการสื่อสารและปัจจัยองค์ประกอบการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงาน



## 1.2 สมมติฐานการวิจัย

- 1.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรแตกต่างกัน
- 1.2.2 ปัจจัยรูปแบบการสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร
- 1.2.3 ปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.3.1 ด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน (Mueanprasert, 2005)
- 2) ปัจจัยรูปแบบการสื่อสาร ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง การติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน และการติดต่อสื่อสารแบบแนวไขว้ (Benjawan, 2014)
- 3) ปัจจัยองค์ประกอบการสื่อสาร ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร (Benjawan, 2014)
- 4) ประสิทธิภาพการสื่อสาร ด้านงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ด้านคุณภาพของการสื่อสาร และด้านการมอบหมายงานตรงตามหน้าที่ (Thayer, 1961)

### 1.3.2 ระยะเวลา มีระยะเวลาการทำวิจัย 6 เดือน ตั้งแต่ ตุลาคม 2567 – มีนาคม 2568

1.3.3 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 907 คน โดยคำนวณจากสูตรยามาเน่ (Yamane, 1973) ด้วยค่าความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 277 คน เนื่องจากผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งสิ้นจำนวน 389 ตัวอย่าง และเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 389 ตัวอย่าง ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1.3.4 กรอบแนวคิดในการวิจัยตามรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2. วิธีดำเนินการวิจัย

### 2.1 การทบทวนวรรณกรรม

การสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและสนับสนุนการปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นหากองค์กรสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของการสื่อสารของพนักงานในองค์กรให้มีคุณภาพได้ จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานดีขึ้น ช่วยลดความขัดแย้งในที่ทำงาน ช่วยลดความเข้าใจผิด และทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น (Hinds & Mortensen, 2005) จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กับประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร พบว่า เพศ อายุ การศึกษา และอายุงานสัมพันธ์กับคุณภาพการสื่อสารภายใน โดยเฉพาะพนักงานอายุน้อยต้องการแนวทางสื่อสารที่ชัดเจนและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Seesai, 2020) ส่วนงานวิจัยของ Pinket (2021) พบว่า

อายุและอายุงานสัมพันธ์กับความเข้าใจร่วมในการทำงาน ส่วนระดับการศึกษาช่วยให้การสื่อสารเชิงระบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากแต่งงานวิจัยข้างขึ้นพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเหล่านี้ ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร โดย Prudente et al. (2025) รายงานว่า อายุ เพศ และประสบการณ์ทำงานไม่สามารถทำนายประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ Mofokeng et al. (2025) พบว่า ความแตกต่างทางประชากรศาสตร์ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ด้านการสื่อสารภายในองค์กร แต่สิ่งที่มีอิทธิพลมากกว่าคือวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมของพนักงาน นอกจากนี้ Lee และ Kim (2022) ยังชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารขึ้นอยู่กับการศึกษาของผู้รับสารและความชัดเจนของสาร มากกว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ส่งสารหรือผู้รับสารเอง ดังนั้น ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรจึงมักถูกกำหนดโดยคุณภาพของสาร ช่องทางการสื่อสาร และบริบทขององค์กรมากกว่าความแตกต่างทางประชากรของพนักงาน

นอกจากนี้รูปแบบการสื่อสารประกอบด้วย การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-Down), แบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up), แบบแนวนอน (Horizontal) และแบบแนวไขว้ (Diagonal) ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร จากงานวิจัยของ Alshammari และ Alqahtani (2022) พบว่า การสื่อสารแบบบนลงล่างมีผลต่อการสร้างความชัดเจนในนโยบายและการกำหนดทิศทางขององค์กร แต่หากใช้มากเกินไปอาจลดการมีส่วนร่วมของพนักงาน ขณะที่การสื่อสารแบบล่างขึ้นบนช่วยให้พนักงานสามารถสะท้อนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร งานวิจัยของ Kim และ Park (2021) ระบุว่า การสื่อสารแบบล่างขึ้นบนมีผลต่อการเพิ่ม Engagement และการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ งานวิจัยของ Mensah (2023) ชี้ว่า การสื่อสารแบบแนวนอนมีผลสำคัญในการลดความผิดพลาดในการทำงานและเพิ่มความร่วมมือระหว่างทีม เนื่องจากการสื่อสารที่เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน และงานวิจัยของ Zhang และ Xu (2022) พบว่า การสื่อสารแบบแนวไขว้มีผลต่อการแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนและการประสานงานที่รวดเร็วในองค์กรข้ามชาติ เพราะเป็นลักษณะของการสื่อสารข้ามสายงานหรือระดับชั้น ซึ่งช่วยลดความล่าช้าและเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การสื่อสารแบบเปิดกว้างและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา (Clampitt et al., 2000) การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการแบ่งปันข้อมูล (Schein, 1992) วัฒนธรรมองค์กรที่มีการสื่อสารที่ดีจะส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงการสื่อสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ การสื่อสารที่ดีช่วยลดช่องว่างระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้การทำงานข้ามทีมเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Hinds & Mortensen, 2005) การศึกษาของ Afridi et al. (2023) พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น การเลือกช่องทางการสื่อสาร (แพลตฟอร์ม) ที่เหมาะสมมีความสำคัญมากกว่าทักษะความสามารถของผู้ส่งสาร โดยสรุปแล้วรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายมีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยการสื่อสารแบบบนลงล่างช่วยสร้างความชัดเจน, การสื่อสารแบบล่างขึ้นบนช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วม, ขณะที่การสื่อสารแบบแนวนอนช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน และการสื่อสารแนวไขว้จะช่วยลดอุปสรรคในเชิงโครงสร้าง

ในส่วนองค์ประกอบของการสื่อสารนั้น งานวิจัยของ Ali et al. (2022) พบว่าความน่าเชื่อถือและทักษะการสื่อสารของผู้ส่งสารมีผลต่อการรับรู้และการตอบสนองของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ Yimpluem (2018) ที่พบว่า ความน่าเชื่อถือและบทบาทของผู้ส่งสาร มีผลต่อการยอมรับสารและการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้ส่งสาร



ที่มีตำแหน่งสูงและมีความรู้เฉพาะทางจะทำให้สารได้รับการยอมรับมากกว่า และผู้ส่งสารที่มีทักษะการสื่อสารดีและมีเจตคติบวก สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของtimได้อย่างมีนัยสำคัญ (Saraphan, 2019) หากแต่งานวิจัยของ Lee และ Kim (2022) กลับพบว่า ความสามารถในการตีความของผู้รับสาร มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่บทบาทของผู้ส่งสารไม่ได้มีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนกับผลลัพธ์การสื่อสาร สอดคล้องกับ Chen และ Wang (2021) ที่พบว่า คุณภาพของข้อมูลข่าวสาร (Message Quality) เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างผู้ส่งสารกับประสิทธิภาพการสื่อสาร และการเลือกช่องทางที่เหมาะสม มีผลต่อ Engagement และความร่วมมือ แต่บทบาทของผู้ส่งสารไม่ได้เป็นตัวแปรที่มีนัยสำคัญ (García-Sánchez & Martínez-Fernández, 2023) ซึ่งงานวิจัยเหล่านี้สะท้อนว่า ผู้ส่งสารไม่ใช่ตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร แต่ผู้รับสาร, คุณภาพของสาร และช่องทางการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีผลมากกว่า ขณะที่คุณภาพของข้อมูลข่าวสารถือเป็นหัวใจสำคัญในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน งานวิจัยของ Chen และ Wang (2021) ระบุว่าข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และสอดคล้องกับบริบทองค์กรช่วยลดความคลาดเคลื่อนและเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ ส่วนช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมจะช่วยให้ตัวสารส่งถึงผู้รับได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ García-Sánchez และ Martínez-Fernández (2023) พบว่าการเลือกใช้ช่องทางดิจิทัลที่เหมาะสม เช่น ระบบสื่อสารภายในหรือแพลตฟอร์มออนไลน์ มีผลต่อการเพิ่ม engagement และความร่วมมือในทีมงาน และองค์ประกอบสุดท้ายที่สำคัญที่สุด คือ ผู้รับสาร เนื่องจากมีบทบาทสำคัญที่สุดในการตีความและตอบสนองต่อสาร งานวิจัยของ Lee และ Kim (2022) ชี้ว่า ความสามารถในการตีความและการมีส่วนร่วมของผู้รับสารเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร โดยสรุปแล้วองค์ประกอบทั้งสี่ของการสื่อสารมีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะผู้รับสารซึ่งมีบทบาทสูงสุดในการสร้างความเข้าใจและการตอบสนอง การจัดการองค์ประกอบเหล่านี้อย่างสมดุลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและความยั่งยืน

## 2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 277 คน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งสิ้นจำนวน 389 ตัวอย่าง

## 2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

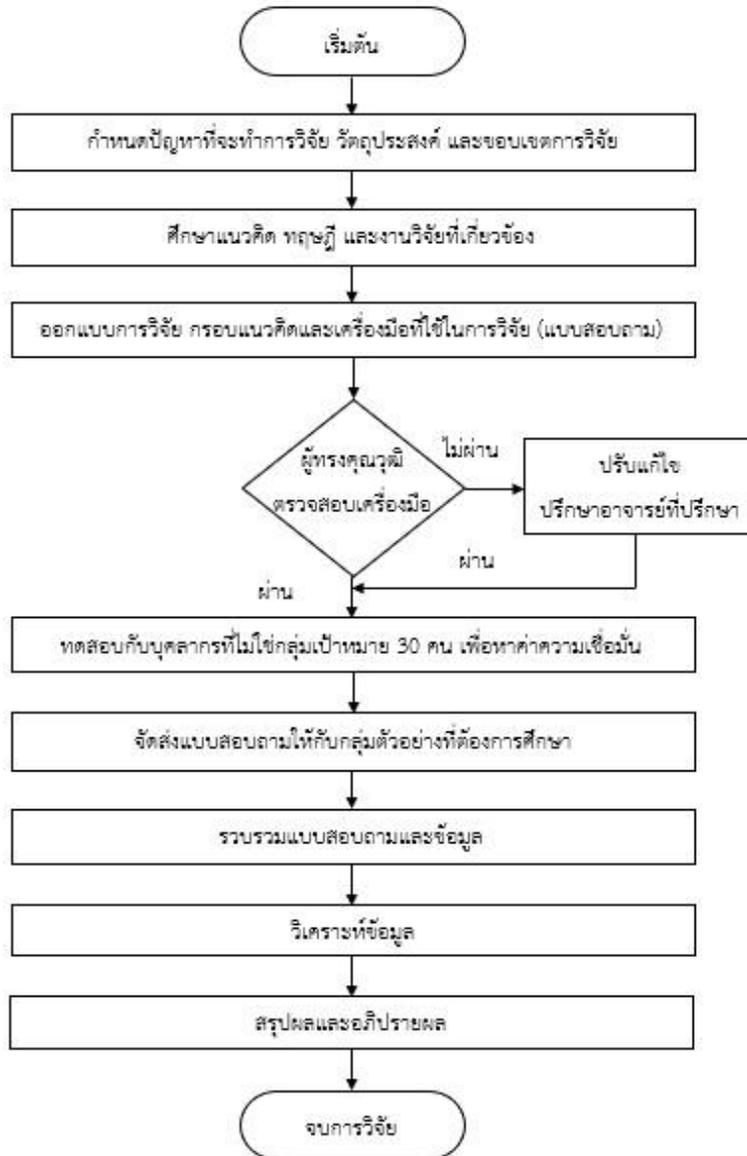
2.3.1 ดำเนินการจัดทำรายละเอียดของการวิจัยเพื่อใช้ในการชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งแนะนำวิธีการตอบแบบสอบถามเพื่อลดความผิดพลาดของข้อมูล

2.3.2 ดำเนินการจัดส่งเอกสารในรูปแบบเอกสารหรือรูปแบบเอกสารออนไลน์ (Microsoft Forms) ให้กับกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 400 ตัวอย่าง

2.3.3 รวบรวมข้อมูลที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้อง พบว่า ข้อมูลทั้งหมด 389 ชุด มีความสมบูรณ์ครบถ้วน จึงนำข้อมูลทั้งหมด 389 ชุดมาใช้วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แล้วนำมาวิเคราะห์และอภิปรายผลต่อไป

## 2.4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## 2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

2.5.1 ลักษณะของเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 4 ตอน ดังนี้



ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์

ตอนที่ 2-4 ปัจจัยรูปแบบการสื่อสาร ปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร และประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert Scale (Setsasaeng, 2005) ดังนี้ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1) ให้ผู้ตอบเลือกเพียง 1 ตัวเลือกในแต่ละคำถามจะประเมินหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแบ่งช่วงระดับความคิดเห็น ด้วยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นและใช้สูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังสมการที่ (1) โดยเกณฑ์เฉลี่ยการแปลความหมายดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} = 0.8 \end{aligned} \quad (1)$$

เกณฑ์ในการหาค่าเฉลี่ยของระดับ โดยค่าเฉลี่ยสามารถแปลความหมายดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

## 2.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

2.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ด้วย ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.6.2 สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติเพื่อการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing Statistics)

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรแตกต่างกัน วิเคราะห์สมมติฐานโดยใช้ ด้วยค่า t-test และ ค่า F-test

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยรูปแบบการสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### 3. ผลการวิจัย

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 278 คน (71.50 %) และเพศชาย จำนวน 111 คน (28.50 %) ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 133 คน (34.20 %) ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 211 คน (54.20 %) และด้านประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 196 คน (50.40 %)

#### 3.2 การวิเคราะห์การศึกษาระดับของปัจจัยรูปแบบการสื่อสารของพนักงาน

ตารางที่ 2 ค่า  $\bar{X}$  ค่า S.D. และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารในภาพรวม

ปัจจัยรูปแบบการสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านการติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง	4.15	.683	มาก	3
2. ด้านการติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบน	4.11	.663	มาก	4
3. ด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน	4.33	.648	มากที่สุด	1
4. ด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวไขว้	4.24	.660	มากที่สุด	2
รวม	4.20	.663	มาก	-

จากตารางที่ 2 พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยรูปแบบการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านการติดต่อสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนและแนวไขว้ ขณะที่ด้านการติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง และล่างขึ้นบน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

#### 3.3 การวิเคราะห์การศึกษาระดับของปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร

ตารางที่ 3 ค่า  $\bar{X}$  ค่า S.D. และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสารในภาพรวม

(n = 389)

ปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านผู้ส่งสาร	4.25	.647	มากที่สุด	3
2. ด้านข้อมูลข่าวสาร	4.24	.679	มากที่สุด	4
3. ด้านช่องทางการสื่อสาร	4.29	.656	มากที่สุด	1
4. ด้านผู้รับสาร	4.26	.654	มากที่สุด	2
รวม	4.26	.659	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 3 พบว่า พนักงาน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร ด้านช่องทางการสื่อสารมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ )

### 3.4 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการสื่อสาร

ตารางที่ 4 ค่า  $\bar{X}$  ค่า S.D และระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการสื่อสารในภาพรวม

(n = 389)

ประสิทธิภาพการสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร	4.24	.628	มากที่สุด	1
2. ด้านคุณภาพของการสื่อสาร	4.24	.643	มากที่สุด	1
3. ด้านการมอบหมายงานตรงตามหน้าที่	4.18	.671	มาก	2
รวม	4.22	.647	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4 พบว่า พนักงาน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร ด้านงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และด้านคุณภาพของการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ )

### 3.5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 5 แสดงการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ

เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
1. ชาย	111	4.1	0.614	.985	.322
2. หญิง	278	4.26	0.610		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 6** แสดงการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ

(n = 389)

อายุ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
1. ต่ำกว่า20ปี	12	4.00	.738	1.244	0.292
2. 20 – 30 ปี	65	4.20	.653		
3. 31 – 40 ปี	130	4.16	.603		
4. 41 – 50 ปี	133	4.28	.563		
5. 50 ปีขึ้นไป	49	4.29	.683		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 7** แสดงการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา

(n = 389)

ระดับการศึกษา	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	99	4.28	.671	1.485	0.218
2. ปริญญาตรี	211	4.22	.603		
3. ปริญญาโท	78	4.13	.560		
4. ปริญญาเอก	1	5.00	.000		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 7 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 8** แสดงการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ทำงาน

(n = 389)

ประสบการณ์ทำงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
1. ต่ำกว่า 1 ปี	17	3.94	.725	1.42	0.236
2. 1 - 5 ปี	67	4.22	.701		
3. 6 - 10 ปี	109	4.20	.604		
4. 10 ปีขึ้นไป	196	4.25	.576		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 8 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ไม่แตกต่างกัน

การตรวจสอบภาวะพหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity) ของตัวแปรเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรอิสระที่ไม่ควรมีค่าสูงกว่า 0.85 (Kline, 2015) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ภาวะพหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Correlation Pearson Product Moment) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นรายคู่โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรแสดงดังตารางที่ 9 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีค่าไม่เกิน 0.85 ดังนั้นจึงไม่เกิดปัญหาภาวะพหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity)

### ตารางที่ 9 แสดงการทดสอบภาวะพหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity)

(n = 389)

ตัวแปร	Y	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34
ประสิทธิภาพการสื่อสาร (Y)	1.000	0.771	0.762	0.771	0.771	0.784	0.814	0.83	0.817
ด้านการติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง (X21)	0.771	1.000	0.811	0.687	0.704	0.669	0.74	0.697	0.719
ด้านการติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (X22)	0.762	0.811	1.000	0.728	0.747	0.727	0.751	0.741	0.738
ด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X23)	0.771	0.697	0.728	1.000	0.829	0.726	0.768	0.783	0.761
ด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวไขว้ (X24)	0.771	0.704	0.747	0.829	1.000	0.762	0.809	0.718	0.741
ด้านผู้ส่งสาร (X31)	0.784	0.669	0.727	0.726	0.762	1.000	0.806	0.783	0.826
ด้านข้อมูลข่าวสาร (X32)	0.824	0.74	0.751	0.766	0.809	0.806	1.000	0.805	0.825
ด้านช่องทางการสื่อสาร (X33)	0.813	0.697	0.741	0.783	0.781	0.783	0.745	1.000	0.807
ด้านผู้รับสาร (X34)	0.773	0.719	0.738	0.761	0.741	0.826	0.825	0.807	1.000

### สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยรูปแบบการสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

#### ตารางที่ 10 แสดงการทดสอบสมมติฐานปัจจัยรูปแบบการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

(n = 389)

รูปแบบการสื่อสาร	B	Std. Error	$\beta$	T	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	.539	.117		4.596	.000		
ด้านการติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง (X <sub>1</sub> )	.273	.043	.303	6.367	.000*	.314	3.184
ด้านการติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (X <sub>2</sub> )	.150	.047	.162	3.182	.002*	.274	3.649
ด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X <sub>3</sub> )	.241	.048	.255	5.055	.000*	.280	3.573
ด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวไขว้ (X <sub>4</sub> )	.210	.048	.225	4.353	.000*	.266	3.763
R = 0.853, R <sup>2</sup> = 0.727, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.724, SE <sub>est</sub> = 0.322, F = 255.546							

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 10 พบว่า รูปแบบการสื่อสารด้านการติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง ( $\beta = 0.303$ ) ด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน ( $\beta = 0.255$ ) ด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวไขว้ ( $\beta = 0.225$ ) ด้านการติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบน ( $\beta = 0.162$ ) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณอยู่ในระดับสูง ( $R = 0.853$ ) มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 72.4 ( $\text{Adjusted } R^2 = 0.724$ ) ดังสมการคะแนนมาตรฐาน (2) โดยมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.266 – 0.314 ซึ่งไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 0.10 (Kline, 2015) และมีค่า Variance Inflation Factor (VIF) อยู่ระหว่าง 3.184 – 3.763 ซึ่งมีค่าไม่เกินเกณฑ์ที่กำหนด  $VIF < 4$  (Hair et al., 2019)

$$Z_v = 0.303 (X_1) + 0.255 (X_2) + 0.225 (X_3) + 0.162 (X_4) \quad (2)$$

สรุปผลได้ว่าปัจจัยรูปแบบการสื่อสารทุกด้าน (การสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การสื่อสารแบบแนวนอน และการสื่อสารแบบแนวไขว้) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

**ตารางที่ 11** แสดงการทดสอบสมมติฐานปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

(n = 389)

ปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร	B	Std. Error	$\beta$	T	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	.451	.095		4.724	.000		
ด้านผู้ส่งสาร ( $X_1$ )	.043	.040	.045	1.067	.287	.267	3.745
ด้านข้อมูลข่าวสาร ( $X_2$ )	.284	.042	.314	6.731	.000*	.223	3.490
ด้านช่องทางการสื่อสาร ( $X_3$ )	.124	.046	.133	2.725	.007*	.204	2.898
ด้านผู้รับสาร ( $X_4$ )	.435	.047	.463	9.327	.000*	.196	3.101

$R = 0.902, R^2 = 0.814, \text{Adjusted } R^2 = 0.812, SE_{est} = 0.266, F = 421.25$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร ด้านผู้รับสาร ( $\beta = 0.463$ ) ข้อมูลข่าวสาร ( $\beta = 0.314$ ) และช่องทางการสื่อสาร ( $\beta = 0.133$ ) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณอยู่ในระดับสูง ( $R = 0.902$ ) มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 81.2 ( $\text{Adjusted } R^2 = 0.812$ ) ดังสมการคะแนนมาตรฐาน (3) โดยมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.196 - 0.267 ซึ่งไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 0.10 (Kline, 2015) และมีค่า Variance Inflation Factor (VIF) อยู่ระหว่าง 2.898 – 3.745 ซึ่งมีค่าไม่เกินเกณฑ์ที่กำหนด  $VIF < 4$  (Hair et al., 2019)

$$Z_v = 0.463 (X_4) + 0.314 (X_2) + 0.133 (X_3) \quad (3)$$

สรุปผลได้ว่าปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสารด้านผู้รับสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านช่องทางการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสารด้านผู้ส่งสาร ไม่พบความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานในองค์กร

## 4. อภิปรายผลและสรุป

### 4.1 สรุปผลวิจัย

4.1.1. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจากผู้ตอบแบบสอบถาม 389 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 278 คน (ร้อยละ 71.50) มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 133 คน (ร้อยละ 34.20) มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 211 คน (ร้อยละ 54.20) และมีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 196 คน (ร้อยละ 50.40)

4.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยรูปแบบการสื่อสาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ )

4.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อช่องทางการสื่อสารมากที่สุด โดยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ )

4.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพการสื่อสาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อด้านงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และคุณภาพของการสื่อสาร โดยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ )

#### 4.1.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรไม่แตกต่างกัน

2) ปัจจัยรูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง การติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน การติดต่อสื่อสารแบบแนวไขว้ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 72.4

3) ปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสาร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 81.2 ขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของด้านผู้ส่งสาร

### 4.2 อภิปรายผล

4.2.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน) ไม่ได้ส่งผลให้ประสิทธิภาพ

การสื่อสารในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Prudente et al. (2025) ที่พบว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญ และงานวิจัยของ Mofokeng et al. (2025) ที่ยืนยันว่า ความแตกต่างทางประชากรศาสตร์ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ด้านการสื่อสารภายในองค์กร แต่สิ่งที่มีผลมากกว่าคือวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

4.2.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยรูปแบบการสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง เป็นการสื่อสารที่ต้องนำข้อมูลทั้งหมดส่งต่อจากผู้นำลงมาตามสายการบังคับบัญชาเป็นการถ่ายทอดข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกคนทราบอย่างชัดเจนถึงความคาดหวัง จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานประจำวัน การสื่อสารแบบเปิดกว้างช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา (Clampitt et al., 2000) นอกจากนี้การสื่อสารที่ชัดเจนยังช่วยให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Schein, 1992) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Alshammari และ Alqahtani (2022) พบว่า การสื่อสารแบบบนลงล่างมีผลต่อการสร้างความชัดเจนในนโยบายและการกำหนดทิศทางขององค์กร ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบนเป็นการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim และ Park (2021) ที่ระบุว่า การสื่อสารแบบล่างขึ้นบนมีผลต่อการเพิ่ม Engagement และการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะที่การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน เป็นการสื่อสารในแนวระนาบเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกัน จะมีความเป็นมิตรช่วยให้การประสานงานได้ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mensah (2023) ที่พบว่า การสื่อสารแบบแนวนอนมีส่วนสำคัญในการลดความผิดพลาดในการทำงานและเพิ่มความร่วมมือระหว่างทีม เนื่องจากเป็นการสื่อสารที่เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน และการติดต่อสื่อสารแบบแนวไขว้ ช่วยให้บุคลากรในองค์กรซึ่งอยู่ต่างแผนกกันไม่ว่าจะมีตำแหน่งที่เท่ากันหรือต่างกันก็มีการสื่อสารเพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอนในการทำงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang และ Xu (2022) พบว่า การสื่อสารแบบแนวไขว้มีผลต่อการแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนและการประสานงานที่รวดเร็วในองค์กรข้ามชาติ เพราะเป็นลักษณะของการสื่อสารข้ามสายงานหรือระดับชั้น ซึ่งช่วยลดความล่าช้าและเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

4.2.3 สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยองค์ประกอบของการสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลข่าวสาร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร สอดคล้องกับ Chen และ Wang (2021) ที่พบว่า คุณภาพของข้อมูลข่าวสาร (Message Quality) เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน ถูกต้อง และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรช่วยลดความคลาดเคลื่อนและเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ ส่วนช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงง่ายทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารให้มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ García-Sánchez และ Martínez-Fernández (2023) พบว่าการเลือกใช้ช่องทางดิจิทัลที่เหมาะสม เช่น ระบบสื่อสารภายในหรือแพลตฟอร์มออนไลน์ มีผลต่อการเพิ่ม Engagement และความร่วมมือในทีมงาน ขณะที่ด้านผู้รับสารมีหน้าที่รับรู้ข้อมูลและนำข้อมูลเหล่านั้นมาประเมินผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรจึงมีความสำคัญในการช่วยให้การสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee และ Kim (2022) ที่พบว่า ความสามารถในการตีความและการมีส่วนร่วมของผู้รับสารเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพล



สูงสุดต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร หากแต่ในงานวิจัยนี้กลับไม่พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างผู้ส่งสารกับประสิทธิภาพการสื่อสารซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Lee และ Kim (2022) ที่พบว่า ความสามารถในการตีความของผู้รับสาร มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่บทบาทของผู้ส่งสารไม่ได้มีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนกับผลลัพธ์การสื่อสาร และ Chen และ Wang (2021) ที่เน้นในเรื่องของคุณภาพของข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และไม่พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างผู้ส่งสารกับประสิทธิภาพการสื่อสารเช่นกัน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Afridi et al. (2023) ที่พบว่าช่องทางการสื่อสารสำคัญกว่าผู้ส่งสารในการสื่อสารยุคดิจิทัลโดยเฉพาะในช่วงล็อกดาวน์ COVID-19

#### 4.3 ข้อเสนอแนะ

4.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและเสริมสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากช่องทางการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานมากที่สุด โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์กร ดังนี้

4.3.1.1 พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่เข้าถึงง่ายและมี Dashboard แสดงข่าวสารที่สำคัญ

4.3.1.2 พัฒนา AI Chatbot เพื่อช่วยตอบคำถามทั่วไปของพนักงาน ลดความซ้ำซ้อนในการสื่อสาร

4.3.1.3 เพิ่มฟังก์ชันการแจ้งเตือนที่ชัดเจนและตรงเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานไม่พลาดข้อมูลสำคัญ

4.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ใหม่เพิ่มเติมที่มีประโยชน์ต่อการศึกษา และเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ต่อไป

#### 5. องค์ความรู้ใหม่

ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา หรือประสบการณ์ทำงาน แต่ถูกกำหนดโดย “รูปแบบการสื่อสาร” และ “องค์ประกอบของการสื่อสาร” อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะบทบาทของผู้รับสารซึ่งมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือคุณภาพของข้อมูลข่าวสารและช่องทางการสื่อสาร ขณะเดียวกัน การสื่อสารแบบบนลงล่างและแบบแนวนอนมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณยังแสดงให้เห็นถึงอำนาจการพยากรณ์ในระดับสูง ( $Adjusted R^2 = .724$  และ  $.812$ ) สะท้อนว่าการออกแบบระบบสื่อสารและการเลือกช่องทางที่เหมาะสมมีความสำคัญมากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน องค์ความรู้นี้จึงเน้นการบริหารจัดการเชิงระบบสื่อสารมากกว่าการมุ่งพัฒนารายบุคคลเพียงอย่างเดียวในการยกระดับประสิทธิภาพการสื่อสารองค์กร

#### เอกสารอ้างอิง

Afridi, K., Turi, J. A., Zaufishan, B., & Rosak-Szyrocka, J. (2023). Impact of digital communications on project efficiency through ease of use and top management support. *Heliyon*, 9(7), e17941. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17941>

พงษ์ศักดิ์ ขำวิจิตร และ ธัญญาทิพ พิซิติการคำ (2569). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของพนักงานบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด (สำนักงานใหญ่).”



- Ali, S., Khan, R., & Ahmed, T. (2022). The role of sender credibility in organizational communication effectiveness. *Journal of Business and Management Studies*, 8(2), 45–59.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Alshammari, F., & Alqahtani, A. (2022). The impact of top-down communication on organizational clarity and employee performance. *Journal of Organizational Communication Research*, 14(3), 215–229.
- Benjawan, B. (2014). *Factors of organizational communication climate, communication process, and social media affecting communication effectiveness in private companies in Bangkok* [Master's thesis]. Bangkok University. (in Thai).
- Chen, Y., & Wang, L. (2021). Message quality and organizational decision-making: Evidence from multinational corporations. *International Journal of Corporate Communication*, 26(3), 312–328.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14(4), 41–57. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979821>
- García-Sánchez, E., & Martínez-Fernández, J. (2023). Digital communication channels and employee engagement in hybrid organizations. *Journal of Organizational Communication Research*, 15(1), 77–94.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8<sup>th</sup> ed.). Cengage.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- Kim, J., & Park, S. (2021). Bottom-up communication and employee engagement: Evidence from multinational corporations. *International Journal of Business Communication*, 58(4), 567–584.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4<sup>th</sup> ed.). The Guilford Press.
- Lee, H., & Kim, J. (2022). Receiver interpretation and communication effectiveness in global teams. *International Journal of Business Communication*, 59(5), 623–640.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Mensah, R. (2023). Horizontal communication and team collaboration in modern organizations. *Global Journal of Management and Business Studies*, 12(2), 145–160.



- Mofokeng, T. J., Amoa-Gyarteng, K., & Dhliwayo, S. (2025). Demographic influences on employee perceptions: Performance management, motivation, and career advancement. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2480242. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2480242>
- Mueanprasert, K. (2005). *Attitudes of employees related to work practices of employees in Kuwait Petroleum (Thailand) Co., Ltd.* [Master's thesis]. Srinakharinwirot University. (in Thai).
- Pinket, K. (2021). *A study of personal characteristics, working environment and quality of work life affecting organizational commitment of operation officers in Port Authority of Thailand* [Master's thesis]. Bangkok University. (in Thai).
- Prudente, J. E., Cuaresma, E. R., Quilon, A. D., & Nieva, A. M. (2025). What factors predict employee performance? A regression analysis of age, gender, and work experience. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(14), 2144–2154. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.914MG00163>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Saraphan, J. (2019). *The influence of organizational communication on work performance: A case study of a logistics company in Amata Nakorn Industrial Estate* [Master's thesis]. Burapha University. (in Thai).
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Seesai, H. (2020). *Influence of personal factors and work life quality on organizational employee engagement: A case study of Big C Supercenter Public Company Limited, Head Office* [Master's thesis]. Dhurakij Pundit University. (in Thai).
- Setsasaeng, W. (2005). *Factors affecting organizational commitment of employees at Provincial Electricity Authority, Chachoengsao* [Master's thesis]. Rajanagarindra Rajabhat University. (in Thai).
- Tarasena, P. (2017). *Success factors of team meetings* [Master's thesis]. Chiang Mai University. (in Thai).
- Thayer, L. O. (1961). *Administrative communication*. Richard D. Irwin.
- Tiyaw, S. (1994). *Human resource management* (10<sup>th</sup> ed.). Thammasat University Press. (in Thai).
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. Psychology Press.
- Workplace from Meta. (2024). *The impact of communication challenges in organizations*. <https://forwork.meta.com/blog/hybrid-work-model/>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). Harper & Row.
- Yimpluem, J. (2018). *Factors affecting communication effectiveness in the Office of the National Anti-Corruption Commission (NACC)* [Master's thesis]. Suan Sunandha Rajabhat University. (in Thai).



Zhang, Y., & Xu, L. (2022). Diagonal communication and cross-functional coordination in multinational enterprises. *Journal of International Organizational Studies*, 19(1), 33–49.