

ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารไอเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร

วรรณ แก้วนิตย์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2560

RELATIONSHIP BETWEEN HORENSO COMMUNICATION AND ORGANIZATION
COMMITMENT

Varanun Kaewnit

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program

in Japanese Business Administration

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2017

หัวข้อสารนิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารไฮเร็นโซกับความผูกพัน
ต่อองค์กร

โดย

วรรณ แก้วนิตย์

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. สรรเสริญ สัตถาวร

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์)

..... กรรมการ

(ดร. วนิดา วาดีเจริญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. สรรเสริญ สัตถาวร)

วรรณ แก้วนิตย์ : ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร.
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. สรรเสริญ สัตถาวร, 111 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อ ตามทฤษฎีการสื่อสารและความผูกพันองค์กร ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั่วไป พนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้จัดการระดับอาวุโสในบริษัทญี่ปุ่น ในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยการตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อนกับข้อมูลจากแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารแบบโฮเร็นโซมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความไว้วางใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อสมบูรณ์ ผลการวิจัยดังกล่าวนำไปใช้ในองค์กรได้ การสื่อสารหัวหน้าควรมีการประชุม ติดตามงาน และคอยให้คำปรึกษากับลูกน้องอยู่เสมอ เพื่อลดระยะห่างระหว่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจและสร้างความสัมพันธ์อันดี ทำให้เกิดความผูกพันองค์กร ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาบริษัทอื่นๆ ที่ไม่ใช่บริษัทญี่ปุ่นเพิ่มเติม เพื่อให้ได้มาซึ่ง ข้อมูลที่หลากหลายในการเปรียบเทียบ และอาจใช้ตัวแปรสื่อในด้านอื่นเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำ

บัณฑิตวิทยาลัย
 สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น
 ปีการศึกษา 2560

ลายมือชื่อนักศึกษา
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

VARANUN KAEWNIT : RELATIONSHIP BETWEEN HORENSO COMMUNICATION
AND ORGANIZATION COMMITMENT. ADVISOR : DR. SANSON SATTAVORN,
111 PP.

This research was designed to examine the relationship between HORENSO, the Japanese internal communication style, and organizational commitment with trust and interpersonal relation as the mediators in that relationship. subsidiaries. Based on communication and organization commitment theory, the survey questionnaire survey was administered to 400 Thai employees at all levels in Japanese subsidiaries in Thailand. The data were analyzed by using descriptive and inferential statistics. The results indicate that HORENSO communication style significantly relate with organization commitment. This relation is mediated by trust and interpersonal relation. In order to promote organization commitment among the employees, meeting, following, and discussing between superiors and subordinates on the assignments are suggested. Managerial implications to foster trust and sound personal relationship as well as to shorten psychological distance between superior and subordinate are discussed. To generalize this result, conducting the similar study in others setting, by adding other variables such as leadership style are offered.

Graduate School

Field of Study Business Japanese

Academic Year 2017

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. สรรเสริญ สัตถาวร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลานับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ในการให้คำแนะนำ ตลอดจนติดตามการทำวิจัย และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และ ดร. วณิดา วาดีเจริญ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและเสนอข้อแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงงานวิจัยให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาและสร้างเครื่องมือวิจัย ดังนี้ ดร. บุญญาดา นามสมบูรณ์ ดร. เอิบพวงหงอ และ ดร. วณิดา วาดีเจริญ

ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พร้อมทั้งกำลังใจจากเพื่อนๆ ทั้งที่ทำงาน และสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้สร้างแรงบันดาลใจตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ด้วยความหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นแหล่งความรู้ที่แตกต่างในการศึกษาเรื่องการสื่อสารและความผูกพันในองค์กร ให้แก่บริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในไทย รวมไปถึงผู้อ่านวิจัยฉบับนี้ ได้

วรรณ แก้วนิทย์

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
สมมติฐานของการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
หลักการพื้นฐาน	6
แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการสื่อสาร (Communication).....	6
แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความไว้วางใจ (Trust)	15
แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)	17
แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	24
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	24
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	25
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	35
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบไฮเร็นโซ...	42
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อใจ (Trust)	45
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล (Interpersonal)	47
ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment).....	49
ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	53
5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	74
สรุปผลการวิจัย	74
อภิปรายผลการวิจัย.....	83
ข้อเสนอแนะงานวิจัย	85
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	86
บรรณานุกรม.....	87
ภาคผนวก	93
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	94
ภาคผนวก ข. ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	103
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	111

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ค่าสัมประสิทธิ์และค่า Variance ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	30
2 กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ตอบแบบสอบถาม.....	31
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	35
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	36
5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ.....	36
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	37
7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเงินเดือน.....	37
8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กับองค์กรปัจจุบัน.....	38
9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแผนกที่สังกัด.....	38
10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	39
11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งของหัวหน้างาน ที่ผู้ตอบแบบสอบถามขึ้นตรงด้วย.....	39
12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่องทางติดต่อสื่อสารกับหัวหน้า โดยสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ.....	40
13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเทคนิคสื่อสารหรือการบริหาร แบบญี่ปุ่นที่รู้จัก โดยสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ.....	40
14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทกิจการ.....	41
15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนพนักงานในบริษัท โดยประมาณ.....	41
16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบไฮเรนโซ.....	42
17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบการรายงาน (Houkoku).....	43
18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบต่อเนื่อง (Renraku).....	44
19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบปรึกษาหารือ (Sodan).....	45
20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อใจ (Trust).....	46
21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal).....	47
22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	49
23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment).....	49

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment).....	51
25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment).....	52
26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึก	53
27 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านผลประโยชน์.....	55
28 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	56
29 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างความไว้วางใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	58
30 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรการสื่อสารแบบไฮเร็นโซความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความผูกพันต่อองค์กร ควบคุมโดย อายุ การศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน	59
31 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก	60
32 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์.....	61
33 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม	62
34 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความไว้วางใจ.....	63
35 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก	67
36 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์.....	68
37 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม.....	69

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
38	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความไวสัมพัทธ์ระหว่างบุคคล..... 70
39	คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ (Horenso Communication)..... 105
40	คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust)..... 106
41	คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)..... 107
42	คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)..... 108
43	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 110



TNI

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
2	โมเดลกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process Model)	8
3	SMCR Model Berlo	8
4	แผนผังแสดงการสื่อสารแบบ Ho Ren So	12
5	วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น	32
6	กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก	78
7	กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์	79
8	กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ทางสังคม	80
9	กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อ ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึก	81
10	กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อ ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านผลประโยชน์	82
11	กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อ ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	83

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสื่อสารหรือที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า Communication เป็นการถ่ายทอดความคิดระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารโดยใช้สื่อเป็นตัวนำข่าวสารนั้นจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งมีด้วยกันหลากหลายวิธี หลากหลายรูปแบบ การสื่อสารนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในสังคมปัจจุบัน เนื่องจากการแสดงออกเพื่อให้อีกฝ่ายทราบถึงความต้องการต่างๆ หรือความคิดเห็นของผู้พูด ซึ่งออกมาในลักษณะของคำพูด (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. 2555ก : 103-104) การสื่อสารเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงมนุษย์เข้าด้วยกัน เรียกได้ว่าเป็นหัวใจและจิตวิญญาณความสัมพันธ์ของมนุษย์ แบร์รี; และรีซ (Barry; and Reece. 2008 : 17) เนื่องจากการอยู่ร่วมกันในสังคมกับคนจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารระหว่างกัน เพราะการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจกันระหว่างบุคคลและกลุ่มคนในสังคมทุกระดับ เพื่อพัฒนาสังคม แม้แต่ในองค์กรเองก็จำเป็นต้องทำการพัฒนาองค์กร ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ในองค์กรญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในเมืองไทยเองก็จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารเช่นกัน โดยได้มีการใช้เครื่องมือการสื่อสารแบบไฮเรนโซภายในองค์กร ไฮเรนโซคือเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอีกอย่างหนึ่ง ประกอบด้วยคำว่า ไฮ (Houkoku) การรายงาน เร็น (Renraku) การประสานงาน โซ (Sodan) ปรึกษาหารือ นำทั้งสามคำนี้มาใช้ในการทำงาน (อิมามิ ฮิโรชิ. 2554 : 97-99)

แม้ว่าการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งภายในองค์กรก็ตาม แต่ก็มียุ่บ่อยครั้งที่มักพบปัญหาการสื่อสารไม่ได้ประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากหลายๆ ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากตัวผู้ส่งสารเองให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนเข้าใจยาก ผู้รับสารขาดความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารทำให้ตีความข้อมูลข่าวสารนั้นผิดเพี้ยนไป หรืออาจเกิดได้จากช่องทางการสื่อสารที่ไม่ได้ประสิทธิภาพ ซึ่งในสภาพปัจจุบันพบว่า ในองค์กรญี่ปุ่นต่างๆ ยังเกิดความไม่เข้าใจกันอยู่บ่อยครั้งระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและผู้บริหารชาวไทย รวมถึงพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ให้กับชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในไทย ซึ่งความบกพร่องทางการสื่อสารเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อหลายอย่างขึ้น มีโอกาสทำให้พนักงานเกิดความขัดแย้งซึ่งกันและกัน หรือเข้าใจผิดถึงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จนทำให้ทำงานผิดพลาด และเมื่อไม่เข้าใจเนื้อหาของงานอันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาด ก็จะนำไปสู่ความสับสนอันส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเอง กระทั่งต่อการทำงาน จนอาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจได้ จูเลีย ฟอร์เนริส (Julia Forneris. 2011 : Online)

กลับกันหากองค์กรมีการสื่อสารที่ดี จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ ขององค์กร อีกทั้งช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปในทางที่ดี ซึ่งหากองค์กรนั้นมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี เป็นไปอย่าง

ถูกต้องชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และยังทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจอีกด้วย (กิจจา บานชื่น. 2560 : 101) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร เพราะเมื่อพนักงานทุกคนทุกระดับตำแหน่งมีความเข้าใจที่ตรงกัน จะทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ถูกต้องไม่บิดเบือน และช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากเกิดของการรับรู้ที่ผิดไปจากความจริง ซึ่งส่งผลให้พนักงานขาดความผูกพันในการทำงานกับองค์กรนั้นได้ (รุ่งโรจน์ อรรถาภิษฐ์. 2554 : 108)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันกับผลการปฏิบัติงานอีกทั้งยังหมายถึงความปรารถนาที่พนักงานจะยังคงเป็นสมาชิกในองค์กร หรือออกจากงานเพื่อไปทำงานที่อื่นดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องเห็นถึงความสำคัญเรื่องความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นกัน เพราะหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร พวกเขาจะมีความต้องการที่จะแนะนำให้คนรอบข้างรู้จักกับองค์กรอยากให้อำนาจงานกับองค์กร และพร้อมที่จะสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ บางองค์กรพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานของพวกเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เพราะการทำเช่นนั้นส่งผลให้พนักงานทำงานออกมาได้ดีที่สุด ซึ่งส่งผลให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ คริสตี้ สไมล์ (Kirsty Smy. 2016 : 167-169)

เนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นมีด้วยกันหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ค่าตอบแทน ความต้องการที่จะก้าวหน้าในสายอาชีพ ความปลอดภัยในการทำงาน ความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฯลฯ ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่สำคัญซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์กร 2 ปัจจัย นั้นคือ ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความสัมพันธ์ต่อองค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลความไว้วางใจในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความสัมพันธ์ต่อองค์กร
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความสัมพันธ์ต่อองค์กร

สมมติฐานของการวิจัย

1. การสื่อสารแบบโฮเร็นโซสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
2. ความไว้วางใจสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร” ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

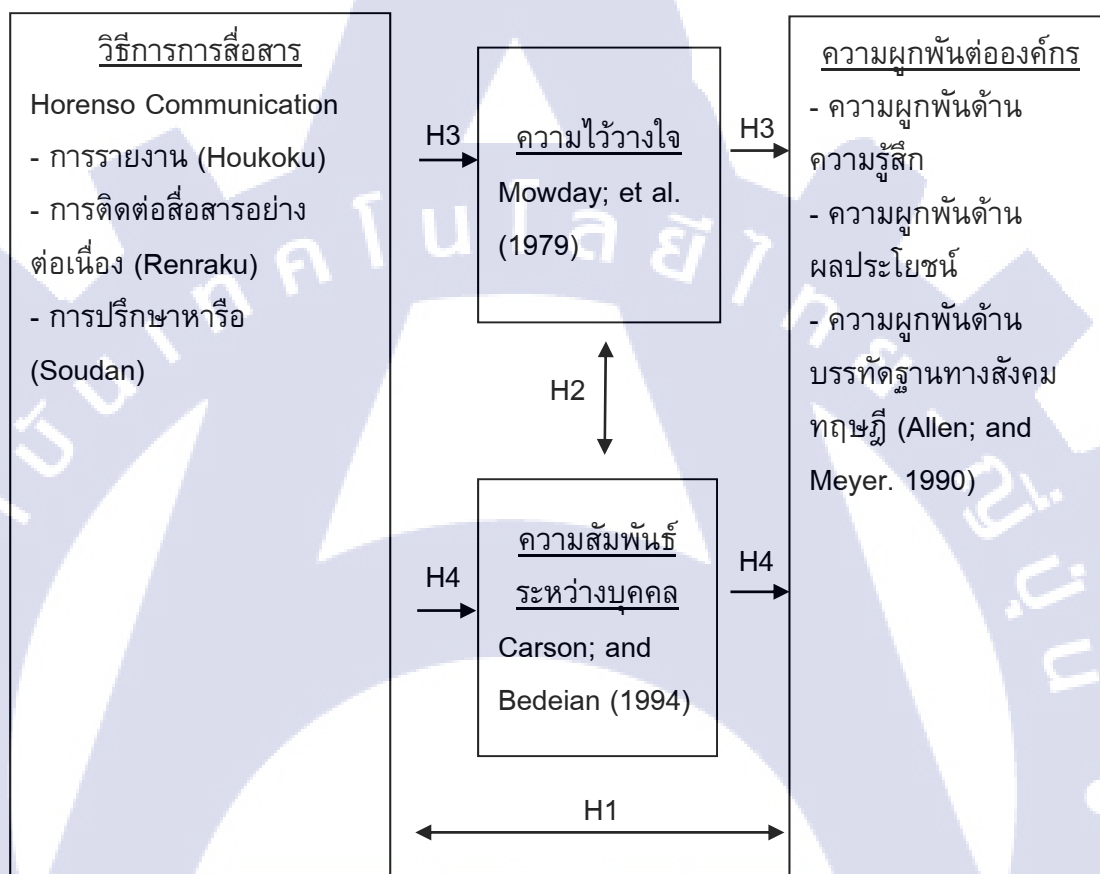
ประชากร (Population) คือ พนักงานทั่วไป พนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้จัดการระดับอาวุโสที่อยู่ในองค์กรญี่ปุ่น

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย (Variables)

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ การสื่อสาร ซึ่งในที่นี้ได้เน้นวิธีการสื่อสารแบบญี่ปุ่นมาใช้ คือการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ (Hourenso Method) ประกอบด้วย 3 ตัวดังนี้
 - 1.1 Houkoku การรายงาน
 - 1.2 Renraku การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 Soudan การปรึกษาหารือ
2. ตัวแปรสื่อ (Mediator) ประกอบด้วย 2 ตัว ดังนี้
 - 2.1 ความไว้วางใจ (Trust)
 - 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
3. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานในส่วนของบุคคล คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้
 - 3.1 ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment)
 - 3.2 ความผูกพันด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment)
 - 3.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร
2. เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. เข้าใจกลไกความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **การสื่อสารไว้วางใจ** หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่างๆ ในการส่งสาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อโน้มน้าวใจให้เกิดการรับรู้หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เป็นกระบวนการกระทำที่ดำเนินการโดยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็นหรือทัศนคติกัน (กิจจา บานชื่น. 2560)

2. การสื่อสารแบบโฮเร็นโซ หมายถึง เทคนิคการสื่อสารแบบญี่ปุ่นที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วย

2.1 **Houkoku** หมายถึง การรายงานสถานการณ์ ความคืบหน้าของงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ

2.2 **Renraku** หมายถึง การแจ้งข้อมูลล่าสุดให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง

2.3 **Soudan** หมายถึง การปรึกษาเมื่อเกิดความสงสัย ลังเล ไม่แน่ใจ ซึ่งการปรึกษานี้ควรปรึกษากับผู้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้รับคำชี้แนะมาปรับปรุงแก้ไขงานต่อไป (อาทิมาศ เหมธอภา. 2558)

3. ความไว้วางใจ หมายถึง ความรู้สึกมั่นใจหรือเชื่อในตัวผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายในองค์กร (ศิริชัย ศรีประทุม; และรัตติกรณ์ จงวิศาล. 2553)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จนเกิดเป็นสัมพันธ์อันดีต่อกัน (สมพร สุทัศนีย์. 2551)

5. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกในความรู้สึกดี เชื่อ และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

5.1 ความผูกพันด้านความรู้สึก (**Affective Commitment**) คือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากรู้สึกที่เกิดจากรู้สึกอันดีที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกชอบในงานที่ทำอยู่ จนเกิดเป็นความผูกพัน

5.2 ความผูกพันด้านผลประโยชน์ (**Continuance Commitment**) คือ ความผูกพันที่มีผลประโยชน์เป็นที่ตั้ง โดยบุคคลจะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าจะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อหรือไม่

5.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (**Normative Commitment**) หมายถึง ความผูกพันเนื่องมาจากรู้สึกเกรงใจ หรือความรู้สึกที่ต้องตอบแทนบุญคุณที่ได้รับจากองค์กรนั้น (เสาวคนธ์ แสนธรรมพล. 2558)

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดกรอบและแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการสื่อสาร (Communication)
2. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความไว้วางใจ (Trust)
3. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
4. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการสื่อสาร (Communication)

1. ความหมายของการสื่อสาร

ชัยนันท์ นันทพันธ์ (2559 : 2) ได้ให้นิยามของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการถ่ายทอดสารจากฝ่ายหนึ่ง ไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยผ่านสื่อหรือช่องทางการสื่อสารซึ่งเรียกฝ่ายผู้ถ่ายทอดสารว่าผู้ส่งสาร และฝ่ายที่ได้รับสารว่าผู้รับสาร

ชนิษฐา จิตชินะกุล (2557 : 1) ได้ให้นิยามของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง การรับข้อมูลข่าวสารร่วมกันของมนุษย์ โดยแสดงออกทางภาษาไม่ว่าจะเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาที่เป็นท่าทาง รวมไปถึงการแสดงออกทางพฤติกรรม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 178) ได้ให้คำนิยามของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร หรือความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งสาร (Sender) และผู้รับสาร (Receiver)

กิจจา บานชื่น (2560 : 101) ได้ให้คำนิยามของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่างๆ ในการส่งสาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อโน้มน้าวใจให้เกิดการรับรู้หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เป็นกระบวนการกระทำที่ดำเนินการโดยบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็นหรือทัศนคติกัน เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน

จากความหมายข้างต้นที่นักวิชาการได้ให้ไว้เกี่ยวกับการสื่อสาร สรุปได้ว่าการสื่อสารหมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร หรือความคิดเห็นต่างๆ ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2. องค์ประกอบของการสื่อสาร

2.1 การสื่อสารโดยทั่วไป

ชนินฐา จิตชนะกุล (2557 : 3-10) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสารที่สำคัญมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้ส่งสาร คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่กระทำการถ่ายทอดข่าวสารไปยังบุคคลอีกฝ่ายซึ่งถูกเรียกว่าผู้รับสาร โดยมีโอกาสที่บุคคลทั้งสองฝ่ายจะสลับหน้าที่กันในขณะที่กำลังสื่อสารอยู่ ซึ่งเรียกสิ่งนี้ว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารสื่อสารไปยังผู้รับสาร จากนั้นผู้รับสารจะทำการตีความ ทำความเข้าใจกับสารที่ได้รับ และมีปฏิกิริยาตอบกลับมาเพื่อให้ผู้ส่งสารรับรู้และดำเนินการสื่อสารต่อไป

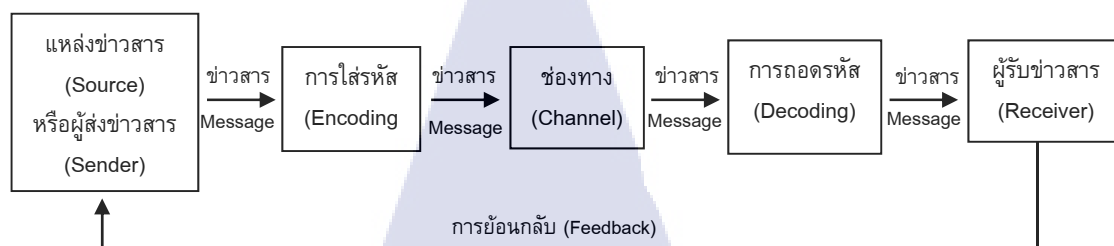
2. สาร คือ ข้อมูล เรื่องราวที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารไปยังผู้รับสาร เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจความหมาย โดยสารนั้นอาจเป็นข้อเท็จจริงหรืออาจเป็นข้อคิดเห็นของผู้ส่งสารก็ได้ โดยผู้ส่งสารใช้ภาษาหรือสัญลักษณ์ที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดการรับรู้ร่วมกัน และเมื่อผู้รับสารเข้าใจในความหมายที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อแล้ว ก็จะเกิดปฏิกิริยาตอบสนอง

3. สื่อ คือ ลู่ทางที่สามารถนำข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสาร ส่งไปยังผู้รับสาร การสื่อสารจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากขาดสื่อ โดยคำว่าสื่อในที่นี้หมายถึง คลื่นแสง คลื่นเสียง อากาศ และประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์เราด้วย

4. ผู้รับสาร คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับสารจากผู้ส่งสารเพื่อเกิดการรับรู้ร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ผู้รับสารจึงมีบทบาทหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญอยู่ 2 อย่างนั่นคือ การรับรู้ความหมายของเรื่องราวที่ได้รับจากผู้ส่งสาร และการมีปฏิกิริยาตอบสนองกับผู้ส่งสาร

5. ผลของการสื่อสาร คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากผู้รับสารตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งสาร ซึ่งหลังจากรับรู้สารนั้นผู้รับสารอาจมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในด้านความคิด ความรู้ ความเชื่อ

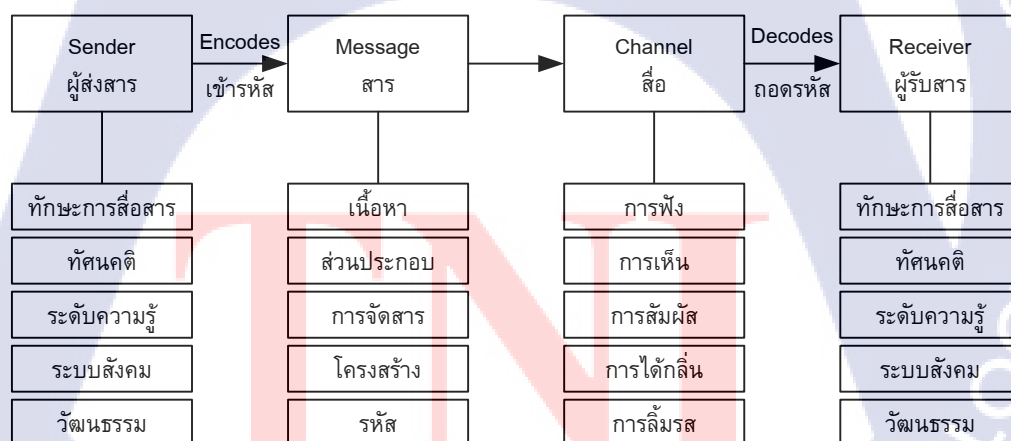
ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และสมชาย หิรัญภิตติ (2550 : 362-363) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารว่า หมายถึง ขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารระหว่างแหล่งข่าวสาร (Source) กับผู้รับข่าวสาร (Receiver) ทำให้เกิดการสื่อสาร จนนำไปสู่ความเข้าใจความหมายของข่าวสาร โดยประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1. แหล่งข่าวสาร (Source) หรือผู้ส่งข่าวสาร (Sender) 2. การใส่รหัส (Encoding) 3. ข่าวสาร (Message) 4. ช่องทาง (Chanel) 5. การถอดรหัส (Decoding) 6. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) 7. การป้อนกลับ (Feedback)



รูปที่ 2 โมเดลกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process Model)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และสมชาย หิรัญกิตติ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. หน้า 362.

เดวิด เบร์โล (ชยันนทร์ นันทพันธ์. 2559 : 4; อ้างอิงจาก David Berlo. 1984) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารว่า ประกอบด้วย 6 อย่าง ได้แก่ ผู้ส่งสาร ผู้เข้ารหัส สาร สื่อ ผู้ถอดรหัส และผู้รับสาร แต่ในการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น ผู้ส่งสารกับผู้นำเข้ารหัสและผู้ถอดรหัสกับผู้รับสารสามารถเป็นคนๆ เดียวกันได้ ดังนั้นจึงจัดให้องค์ประกอบหลักๆ ที่สำคัญเหลือเพียง 4 ประการ ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร หรือที่รู้จักกันดีในชื่อเรียก SMCR Model ซึ่งย่อมาจาก Source, Message, Channel และ Receiver นั่นเอง



รูปที่ 3 SMCR Model Berlo

ที่มา : Communication Theory. (2010). **Berlo's SMCR Model of Communication.** Online.

อลัน; และบาคอน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2551 : 179-179; อ้างอิงจาก Allyn; and Bacon. 1995) ได้นิยามถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการสื่อสารว่ามีด้วยกัน 7 อย่าง ดังนี้

1) ผู้ส่งสาร (Sender) คือ บุคคลที่เป็นผู้เริ่มในการติดต่อสื่อสาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแจ้งข่าวสารให้อีกฝ่ายทราบ ซึ่งเรียกอีกฝ่ายนี้ว่าเป็นผู้รับสาร

2) ผู้ใส่รหัส (Encode) คือ ผู้ส่งสารที่ใส่รหัสข้อมูลเพื่อส่งสิ่งนั้นไปยังผู้รับสาร โดยมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารนั้นให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์หรือท่าทาง ซึ่งสัญลักษณ์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เรียกว่าภาษา เนื่องจากข่าวสารไม่สามารถส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งได้ การใส่รหัสจึงมีความจำเป็น โดยผู้ส่งสารจะพยายามใช้สัญลักษณ์ที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจร่วมกับตนได้ ซึ่งปกติแล้วข่าวสารพวกนี้อาจอยู่ในรูปแบบของคำพูดหรือท่าทาง

3) ข่าวสาร (Message) คือ สิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อให้บุคคลอื่นทราบ ซึ่งข่าวสารอาจอยู่ในรูปแบบใดก็ได้ที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถเข้าใจได้ด้วยประสาทสัมผัสอย่างใดอย่างหนึ่ง

4) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) คือวิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารเลือกขึ้นมา เพื่อใช้เป็นช่องทางในการนำข่าวสารออกไป โดยช่องทางการสื่อสารนี้ถือว่าเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างแหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสารกับผู้รับสาร

5) การถอดรหัส (Decode) คือ การถอดรหัสข้อมูลข่าวสารก่อนที่จะให้ผู้รับข้อมูลข่าวสารนั้นได้ข้อมูลนั้น โดยจำเป็นต้องแปลงจากสัญลักษณ์ไปเป็นรูปแบบที่ผู้รับสารจะสามารถเข้าใจได้

6) ผู้รับสาร (Receiver) คือบุคคลผู้ซึ่งใช้ประสาทสัมผัสอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่านั้นจากประสาทสัมผัสทั้งห้าเพื่อรับรู้ข่าวสารที่มาจากผู้ส่งสาร เพราะหากข่าวสารไม่ถึงผู้รับสารจะถือได้ว่าการสื่อสารนั้นจะไม่เกิดขึ้น ในทางกลับกันผู้รับสารก็อาจกลายเป็นผู้ส่งสารได้เช่นเดียวกัน

7) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือการย้อนกลับของข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นปฏิกิริยาตอบรับจากผู้รับสารที่แสดงออกถึงการรับรู้ เข้าใจสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อ ในส่วนนี้ผู้รับสารจะกลับกลายเป็นผู้ส่งสาร โดยข้อมูลที่ย้อนกลับนั้นจะเป็นไปตามขั้นตอนแบบเดียวกันกับการติดต่อสื่อสารในขั้นตอนแรกเริ่ม

จากข้อมูลข้างต้นที่นักวิชาการได้กล่าวมา พบว่าองค์ประกอบหลักๆ ที่ขาดไม่ได้ในการสื่อสารมีด้วยกัน 3 อย่างคือ ผู้ส่งสาร สาร และผู้รับสาร หากไม่มีสามสิ่งนี้ก็ไม่สามารถเกิดการสื่อสารได้

2.2 เครื่องมือการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ (Horenso Methods)

อาทิมาศ เมฆอาภา (2558 : 5-7) ได้เขียนไว้ในงานวิจัยถึงที่มาของเครื่องมือโฮเร็นโซไว้ว่าต้นกำเนิดของเครื่องมือโฮเร็นโซเกิดขึ้นที่ประเทศญี่ปุ่น เมื่อปี ค.ศ.1982 โดยนายยามาซากิ โทมิฮารุ ซึ่งดำรงตำแหน่งประธานบริษัทหลักทรัพย์ยามาทานะในขณะนั้นเป็นผู้ให้กำเนิดเครื่องมือนี้ อีกทั้ง นายยามาซากิ โทมิฮารุยังเป็นผู้แต่งหนังสือเรื่อง “โฮเร็นโซ ทำให้บริษัทแข็งแกร่งขึ้น” ซึ่งจัดได้ว่าเป็นหนังสือที่มียอดขายสูงและเป็นที่รู้จักในแวดวงธุรกิจอย่างมาก ต่อมาได้มีการใช้กันแพร่หลายในญี่ปุ่น กระจายมายังประเทศไทยและประเทศอื่นๆ โฮเร็นโซนี้เป็นเครื่องมือการสื่อสารที่เน้นความรวดเร็ว ครบถ้วน และรอบคอบ ถือเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานและการติดต่อสื่อสารในองค์กรเลยทีเดียว โดยพื้นฐานการทำงานของเครื่องมือนี้เป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน โดยการรายงานความคืบหน้าของงาน การติดต่อสื่อสาร และทำการปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา เป็นเครื่องมือที่ช่วยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน อีกทั้งยังทำให้ได้ความคิดเห็นใหม่ๆ มากขึ้น และยังช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานได้ เนื่องจากการได้รับการชี้แนะที่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ทำให้งานที่ออกมาตรงตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้ โดยคำว่าโฮเร็นโซนี้ประกอบขึ้นมาจากคำพยางค์ตัวหน้าของคำ 3 คำประกอบด้วย

1. 報告 (Hokoku) การรายงาน หมายถึง การรายงานความคืบหน้าหรือปัญหาของงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องรายงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยรายงานด้วยเนื้อหาที่ไม่ยาวจนเกินไป มีความกระชับและครบถ้วน และยังสามารถเพิ่มคุณค่าของการรายงานนั้นได้ด้วยการใส่การวิเคราะห์ หรือความคิดเห็นของคนลงไปในการรายงาน ซึ่งต่างจากการรายงานที่รอคำสั่งขั้นตอนต่อไปของหัวหน้าเพียงอย่างเดียว การรายงานที่ดีควรทำตั้งแต่ก่อนจนไปถึงหลังจากที่เริ่มดำเนินการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ทุกขั้นตอนในการทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องได้ตรงจุดและทันเวลากลับกันการไม่รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะๆ จะทำให้เกิดข้อเสียขึ้น นั่นคือเมื่อมีจุดที่จำเป็นต้องแก้แต่พนักงานไม่ทราบ ยังคงทำงานต่อไปจนเสร็จ ผลที่ตามมาคือไม่เป็นไปตามที่หัวหน้าต้องการทำให้ต้องกลับมาแก้งานใหม่อีกครั้ง อีกทั้งยังเสียเวลาไปโดยสูญเปล่าอีกด้วย ดังนั้นพนักงานจึงควรรายงานหัวหน้าทั้งก่อนและหลังจากทำงานเสร็จ รวมถึงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานนั้นๆ กับหัวหน้า เพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการรายงานมีทั้งรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถรายงานด้วยการเขียนใส่กระดาษโน้ตเล็กๆ จนถึงเขียนรายงานเป็นรูปเล่ม

2. 連絡 (Renraku) การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การรายงานข้อมูลใหม่ๆ ที่ได้รับมาในทันที หรือก่อนที่หัวหน้าจะถามถึง ซึ่งอาจไม่ต้องทำอย่างเป็นทางการแต่ก็ควรแจ้งให้หัวหน้าทราบ เพื่อให้สามารถวางแผนล่วงหน้า หรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลา

ซึ่งข้อดีของการสื่อสารอย่างต่อเนื่องนี้ จะช่วยให้พนักงาน เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า เข้าใจการทำงานของเรา ทำให้สามารถเข้ามาช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ หรือแสดงความคิดเห็นต่างๆ ซึ่งนำไปสู่งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

3. 相談 (Soudan) การปรึกษาหารือ หมายถึง การปรึกษาผู้บังคับบัญชา รุ่นพี่ หรือเมื่อเกิดข้อสงสัยหรือมีปัญหาในการทำงาน เมื่อมีเรื่องที่ไม่เข้าใจก็ไม่ควรที่จะตัดสินใจคนเดียวโดยพลการ เพราะหากเป็นเรื่องสำคัญก็อาจส่งผลกระทบมาก การปรึกษาที่ดีผู้ปรึกษาจะต้องมีความกล้าที่จะพูดถึงความผิดพลาดของตนเองที่กำลังเป็นปัญหา และควรนัดหมายเวลาที่อีกฝ่ายสะดวก โดยบอกแต่ประเด็นที่สำคัญเท่านั้น เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้โดยเร็ว กลับกันเมื่อเกิดปัญหาแล้วไม่ทำการปรึกษาหรือสอบถามใดๆ อาจทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นลุกลามจนกลายเป็นเรื่องใหญ่ ดังนั้นการปรึกษาทันทีที่เกิดปัญหานั้น แม้ว่าเรื่องที่เกิดขึ้นจะเป็นแค่เรื่องเล็กๆ ก็ตาม

อิโตฟูจิ มาซาชิ (Itoufuj Masashi. 2004 : 10-22) ได้กล่าวถึงการสื่อสารแบบโฮเร็นโซว่า Horenso ย่อมาจาก Houkoku การรายงาน Renraku การประสานงาน Soudan การปรึกษา ในญี่ปุ่นไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ ล้วนแล้วแต่ใช้การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้วยกันทั้งนั้น ดังนั้นโฮเร็นโซถือเป็นสิ่งสำคัญและเป็นการสื่อสารพื้นฐานในองค์กรญี่ปุ่น แต่การทำโฮเร็นโซที่ดีนั้น ไม่ใช่ทำแค่เพียงพื้นฐานของโฮเร็นโซซึ่งคือการรายงาน ประสานงาน และปรึกษาเพียงอย่างเดียว เราจำเป็นต้องคำนึงถึงผู้ฟัง นั่นคือการเลือกเวลาและเนื้อหาที่เหมาะสมในการรายงาน ประสานงาน ปรึกษาที่เหมาะสมกับผู้ฟังเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

อิมามิ ฮิโรชิ (2554 : 97-99) ได้กล่าวถึงการสื่อสารแบบโฮเร็นโซว่า Horenso ย่อมาจากคำสามคำดังนี้

1. Houkoku การรายงาน
2. Renraku การประสานงาน
3. Soudan การปรึกษา

ซึ่งในญี่ปุ่น การใช้เครื่องมือสื่อสารแบบโฮเร็นโซเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่ที่ประเทศไทยคนไทยส่วนใหญ่ยังมีนิสัยชอบทำงานตามหน้าที่ ทำแค่ให้งานเสร็จ หรือที่เรียกว่าทำเท่าที่จำเป็น เมื่อเกิดปัญหาก็กไม่กล้าที่จะบอกปัญหานั้นออกมาตรงๆ อาจเนื่องมาจากกลัวถูกตำหนิ ทำให้เสียเวลาในการทำงาน

วิลาวลย์ อ่อนวงศ์เปรม (2554 : 46-47) ได้เขียนไว้ในงานวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซว่า เป็นระบบการติดต่อสื่อสารอย่างหนึ่งซึ่งถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการทำงานของญี่ปุ่น ซึ่งนำคำต้นของพยางค์ของคำ 3 คำมาประกอบขึ้น ได้แก่

1. Houkoku โฮโคคุ หมายถึง การรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ สถานการณ์ ความคืบหน้า หรือผลที่ได้ทำไป เพราะหากเกิดปัญหาและไม่มีการรายงานปัญหานั้นอาจทำให้ ปัญหาถูกแก้ไขได้อย่างล่าช้าจนปัญหามานปลาย โดยวิธีการรายงานทำได้หลายวิธีเช่นประชุม ส่งอีเมล โทรศัพท์ หรือเขียนรายงาน

2. Renraku เรนราคุ หมายถึง ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง รายงานสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าถึงข่าวสารใหม่ได้อย่างรวดเร็ว หรือเตรียมรับมือกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้อย่างทันท่วงที

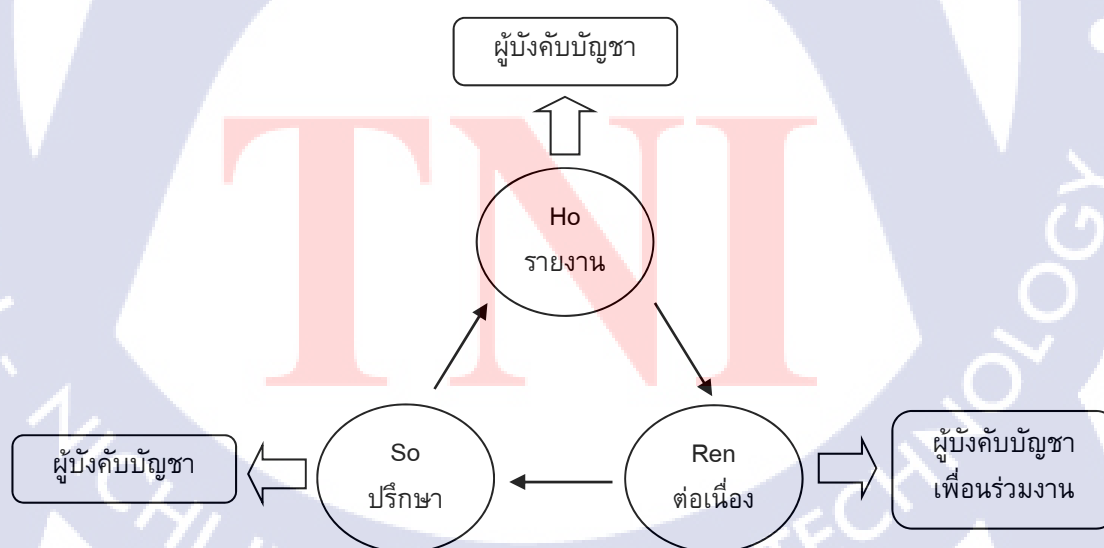
3. Soudan โซดัน หมายถึง การปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาหรือมีข้อสงสัย ซึ่งควร ปรึกษาหัวหน้าเมื่อเกิดปัญหาในทันที เพื่อหาวิธีการและดำเนินการแก้ไข กลับกันหากไม่ทำการ ปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา ความผิดนั้นก็จะตกไปอยู่กับพนักงานผู้นั้นทันที

จากทฤษฎีที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ สรุปได้ว่า Horenso มีต้น กำเนิดมาจากญี่ปุ่น เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มาจากพยางค์คำ ต้นของคำ 3 คำ ดังนี้

1. Houkoku การรายงาน หมายถึง การรายงานสถานการณ์ปัจจุบัน และ ความคืบหน้า ของงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ

2. Renraku การติดต่ออย่างต่อเนื่อง หมายถึง การรายงานข้อมูลล่าสุดให้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง

3. Soudan การปรึกษา หมายถึง การปรึกษาเมื่อเกิดความสงสัย ลังเล ไม่แน่ใจ ซึ่งการปรึกษานี้ควรปรึกษากับผู้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้รับคำชี้แนะมาปรับปรุงแก้ไขงานต่อไป



รูปที่ 4 แผนผังแสดงการสื่อสารแบบ Ho Ren So

3. ความสำคัญของการสื่อสาร

ชนิษฐา จิตชินะกุล (2557 : 13) ได้ให้ความสำคัญของการสื่อสารไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน

มนุษย์จำเป็นต้องใช้การสื่อสารประกอบกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวันแต่ละวัน ตั้งแต่การสนทนาพูดคุย การศึกษา การทำงาน การรับฟังข้อมูลข่าวสารต่างๆ การแสดงออกถึงความคิดเห็น การทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นได้ชัดว่ากิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของมนุษย์นั้นล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารด้วยกันทั้งหมดทั้งสิ้น

2. ความสำคัญต่อสังคม

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อยู่รวมกันเป็นกลุ่มดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกฎระเบียบแบบแผนต่างๆ ให้ปฏิบัติตามเพื่อให้สังคมเกิดความสงบสุข โดยการจะทำความเข้าใจกฎระเบียบนั้นได้จำเป็นต้องใช้การสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อีกทั้งเมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลง บรรดาสมาชิกในสังคมเองก็ต้องใช้การสื่อสารเป็นตัวช่วยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในการถ่ายทอดข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

3. ความสำคัญต่อวงการธุรกิจ

ในปัจจุบันวงการธุรกิจจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ใช้การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นในองค์กรหรือนอกองค์กรล้วนแล้วแต่จำเป็นต้องใช้การสื่อสารด้วยกันทั้งสิ้น เพื่อให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างการสื่อสารในวงการธุรกิจเช่น เมื่อหัวหน้างานสั่งการพนักงานให้ดำเนินการอะไรอย่างหนึ่ง แล้วพนักงานรายงานผลการดำเนินงานให้หัวหน้าทราบ การประชุมงานของพนักงานที่ร่วมงาน การทำข้อสัญญาร่วมกันของบริษัท การรับพนักงาน การอ่านและการบันทึกข้อมูลต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสำคัญต่อการเมือง การปกครอง

ในการเมืองการปกครองปัจจุบัน รัฐบาลจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการปฏิบัติของพวกเขาให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน นอกจากนั้นรัฐบาลยังจำเป็นต้องรับฟังความต้องการและความคิดเห็นของประชาชนด้วยเพื่อที่จะนำสิ่งนั้นมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชน ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีบทบาทต่อการเมืองการปกครอง เพราะนอกจากจะทำให้ข่าวสารข้อมูลจากรัฐบาลกระจายสู่ประชาชนและจากประชาชนสู่รัฐบาลแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความเป็นระเบียบให้เกิดขึ้นในสังคม อีกทั้งทำให้การปกครองเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อีกด้วย

5. ความสำคัญระหว่างประเทศ

เนื่องจากรัฐบาลจำเป็นต้องเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประเทศของตน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับต่างประเทศ รวมถึงการกำหนดนโยบายทางการเมืองระหว่างประเทศ ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แม้ว่าปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการสื่อสารจะมีการพัฒนาไปอย่างมากก็ตาม แต่ทุกประเทศก็ยังคงต้องตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารระหว่างประเทศมากกว่าในอดีต

ซึ่งจากทฤษฎีที่กล่าวมา เป็นที่มาของสมมติฐานข้อที่ 1 การสื่อสารแบบโฮเร็นโซสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

4. การสื่อสารกับความไว้วางใจ

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 286-289) ได้กล่าวถึงการสื่อสารกับความไว้วางใจไว้ว่า การสื่อสารที่ดี จะช่วยให้บุคคลทั้งสองฝ่ายเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของกันและกันได้ จนนำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง (2558 : 192-196) ได้กล่าวถึงการสื่อสารกับความไว้วางใจไว้ว่า การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน สามารถช่วยลดการขัดแย้ง อีกทั้งยังช่วยลดช่องว่างระหว่างกัน โดยการสื่อสารกับพนักงานให้เกิดความไว้วางใจได้นั้น ผู้บริหารควรเริ่มตั้งแต่เนิ่นๆ และสื่อสารบ่อยๆ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ความเคลื่อนไหวขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานไม่เกิดการคาดเดาเอาเองหรือเข้าใจไปเองได้ อีกทั้งควรมีการบอกกล่าวให้ได้รับรู้ทั้งเรื่องที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้พนักงานได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนตอบสนองความคิดเห็นของพนักงานอย่างเหมาะสม

ศิริรัตน์ นิสันเทียะ; และมัลลิกา สังข์สนธิ (2554 : 58) ได้กล่าวถึงการสื่อสารกับความไว้วางใจว่า การที่พนักงานมีการสื่อสารระหว่างกัน นอกจากทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันแล้ว ยังสร้างความไว้วางใจต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

5. การสื่อสารกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เจษฎา นกน้อย (2559 : 118-121) ได้กล่าวถึงการสื่อสารกับความสัมพันธระหว่างบุคคลไว้ว่า มนุษย์จำเป็นต้องสื่อสารเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเอาไว้ ซึ่งมีช่องทางการสื่อสารได้หลายวิธี เช่น การสื่อสารแบบเผชิญหน้า การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยโทรศัพท์ และการสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ โดยรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะช่วยทลายกำแพงความแตกต่างในสถานภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้

สมพร สุทัศน์ (2551 : 29) ได้กล่าวถึงการสื่อสารกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอดอารมณ์ ความรู้สึก และข้อเท็จจริงเพื่อให้บุคคลเกิดความเข้าใจตรงกัน ทำให้บุคคลได้รับรู้ข้อเท็จจริง รวมไปถึงความรู้สึกต่างๆ ของอีกฝ่าย นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน รักใคร่และร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555 : 108-109) ได้กล่าวถึงการสื่อสารกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่า การสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อสังคม เนื่องจากมนุษย์ต้องการสังคม ถือว่าเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่นๆ ในสังคม และเมื่อบุคคลมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จะนำมาซึ่งความสำเร็จของบุคคล อย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนพนักงานฝ่ายบัญชีและฝ่ายอื่นๆ ทำให้พนักงานคนนั้นได้รับเลือกให้เป็นพนักงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีเด่นแห่งปี ฯลฯ

จอนสัน (ธวัชชัย บุญเพิ่มราศรี. 2552 : 23; อ้างถึงจาก Johnson. 1986) ได้กล่าวถึงการสื่อสารกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่า การสื่อสารเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อสื่อสารความคิด ความรู้สึกของตนเอง โดยความสำคัญในการสื่อสารระหว่างกันนี้ บุคคลควรสื่อสารโดยใช้ความไว้วางใจต่อกัน มีความตั้งใจ จริงใจ และรับฟังด้วยความเข้าใจ จะช่วยให้บุคคลได้เปิดเผยตัวเอง เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและผู้อื่น อีกทั้งยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลให้ดำเนินต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความไว้วางใจ (Trust)

1. ความหมายของความไว้วางใจ

ศุภลักษณ์ วัฒนเสถียร; และคณะ (2556 : 255) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจไว้ว่า หมายถึง การรับรู้ ทัศนคติหรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับการกระทำของบุคคลนั้นในเชิงบวก

ศิริชัย ศรีประทุม; และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2553 : 10-19) กล่าวถึงความไว้วางใจในหัวหน้างานว่า หมายถึงความคาดหวังในเชิงบวก และผู้ใต้บังคับบัญชายังมีความไว้วางใจต่อการกระทำ ความคิด การตัดสินใจ ความสามารถ คำพูด และความห่วงใยพนักงานที่หัวหน้างานพึงมีแก่ตน

จาสัน; และคณะ (Jason; et al. 2017 : 198) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจไว้ว่า หมายถึงความเต็มใจต่อการที่ได้รับมอบหมายให้จัดการดูแล โดยมีพื้นฐานมาจากการเชื่อในการกระทำและเจตนาของผู้ที่มอบหมาย

ไอดีล; และบีลิส (Idil; and Beliz. 2014 : 176-186) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจในงานวิจัยของพวกเขาว่า ความไว้วางใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอารมณ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร อันเห็นได้ชัดว่าเมื่อความไว้วางใจเพิ่มขึ้น ความผูกพันก็จะเพิ่มขึ้นไปด้วย

2. รูปแบบของความไว้วางใจ

ปีนกันท วังค์ปิ่นเพ็ชร (2552 : 63-69) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจในใจองค์กรไว้ว่า คือ ความเชื่อมั่น เชื่อถือ การยอมรับหรือคาดหวังของตัวบุคคลในองค์กรคนหนึ่งที่มีต่อบุคคลอื่นในองค์กร โดยหวังว่าบุคคลอื่นจะสามารถเป็นที่พึ่งพิง และปฏิบัติในสิ่งที่ตนเชื่อมั่นหรือคาดหวังไว้ได้สำเร็จตามบุคคลหรือองค์กรนั้นคาดหวังไว้ได้ โดยแบ่งระดับความไว้วางใจระหว่างบุคคลออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. ความเชื่อถือไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความไว้วางใจประเภทนี้เกิดขึ้นจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานอันเนื่องมาจากความรู้ความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบจนได้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ อีกทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นก็เป็นที่มาของความไว้วางใจอีกด้วย เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารออกมาได้ดี ชัดเจน ครบถ้วนก็จะทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน

2. ความเชื่อถือไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา คือการไว้วางใจในตัวผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้แต่การควบคุมกลยุทธ์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งความไว้วางใจประเภทนี้เกิดขึ้นได้จากตัวผู้นำที่สามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานต่างๆ กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รักษาความลับ ให้การสนับสนุนและเอาใจใส่ อีกทั้งยังฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังสามารถสื่อสารออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงสิ่งที่จะพูดและความรู้ของคู่สนทนา ทำให้คู่สนทนารู้สึกโปร่งใสในการทำงาน

3. ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานเกิดได้จากการที่เพื่อนร่วมงานมีความรู้ความสามารถในการทำงาน คอยให้ความช่วยเหลือกันในเวลาปกติและในเวลาที่เกิดปัญหา มีความซื่อสัตย์ไม่เอารัดเอาเปรียบกันในเรื่องของผลงาน ไม่หักหลังกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว คอยให้กำลังใจกันและกันเมื่อเกิดปัญหา

เรน่า; และเรน่า (จงจิ่ง หลี; และตรีทิพ บุญแย้ม. 2558 : 56; อ้างอิงจาก Reina; and Reina. 1999) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจนั้นจะเกิดขึ้นมาจาก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence Trust) คือการไว้วางใจที่บุคคลผู้นั้นมีความสามารถที่จะกระทำการนั้นๆ

2. ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร (Communication Trust) คือการไว้วางใจที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับตนอยู่สม่ำเสมอ

3. ความไว้วางใจในคำสัญญา (Contractual Trust) คือการไว้วางใจที่บุคคลทำตามสิ่งที่บุคคลนั้นได้เคยพูดเอาไว้

จากทฤษฎีความไว้วางใจ (Trust) ที่ได้ยกมาข้างต้นพบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคล และเมื่อเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว จะก่อให้เกิดความรู้สึกโปร่งใสในการทำงาน จนนำมาสู่ความผูกพันในตัวบุคคลและองค์กรซึ่งตรงกับสมมติฐานข้อที่ 3 ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

1. ความหมายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เอเดลแมน (อัยยา เกลี้ยงอักษร; และปีนกันก วงศ์ปั้นเพ็ชร. 2557 : 36; อ้างอิงจาก Edelman. 1997) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการกระทำต่อกันไม่ว่าจะเป็นการทำความรู้จักกัน ติดต่อสื่อสารกัน เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน โดยใช้ความรัก ความอดทน ความเข้าใจอันดีที่มีต่อกัน การสนับสนุนกันเมื่ออีกฝ่ายต้องการความช่วยเหลือ จนเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

ซูลท์ซ (ทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม; และวรารกร ทรัพย์วิระปรกรณ์. 2555 : 81-82; อ้างอิงจาก Schultz. 1960) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่า หมายถึง ความเข้ากันได้ของตัวบุคคล โดยปกติแล้วมนุษย์จะมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากมนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันในสังคม จึงต้องมีการปรับตัวเข้าหาอีกฝ่าย

สมพร สุทัศนีย์ (2551 : 317) ได้ให้นิยามของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่า มนุษย์จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคลกลุ่มต่างๆ ในสังคม เช่น บุคคลในครอบครัว เพื่อนร่วมงานที่ทำงาน หรือต้องสร้างความสัมพันธ์กับคนต่างเชื้อชาติเพื่อผลประโยชน์ใดๆ ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ที่กล่าวมานั้นมีวัตถุประสงค์ และระดับความสัมพันธ์ที่ต่างกันออกไป ดังนั้นอาจแบ่งระดับความสัมพันธ์ได้ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในครอบครัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนบ้านใกล้เคียง และบุคคลอื่นๆ ในสังคม
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และความสัมพันธ์กับบุคคลนอกองค์กร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

กิจจา บานชื่น (2560 : 78) ได้ให้นิยามความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่า เป็นสิ่งที่มีเพื่อเกิดความประทับใจร่วมกัน เป็นมิตรต่อกัน มีความรักใคร่ชอบพอกัน ซึ่งเป็นสิ่งนำไปสู่มิตรภาพในการใช้ชีวิตร่วมกัน รวมถึงการทำงานร่วมกันอีกด้วย โดยเกิดขึ้นจาก 3 องค์ประกอบหลักๆ ได้แก่

1. ความใกล้ชิด คือ การที่บุคคลสองคนมีความใกล้ชิดกันจึงทำให้เกิดความสัมพันธ์ได้มากกว่าบุคคลที่อยู่ไกลกัน
2. ความเหมือนกันหรือความคล้ายกัน โดยหลักทั่วไปแล้วมนุษย์มีความเป็นไปได้สูงที่จะสร้างความสัมพันธ์ และชอบพอกับคนที่มีความคล้ายตนเอง
3. สถานการณ์ เป็นตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคคล

จากทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ที่ได้ยกมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การสื่อสารที่ดีมีส่วนช่วยทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี การทำงานในองค์กรก็เช่นกัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งในที่นี้จะขอยกทฤษฎีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอันเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรูปแบบหนึ่ง ดังด้านล่างนี้

2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Supervisory Support)

สุภาพร ชุมวรฐายี; และรัตติกรณ จงวิศาล (2555 : 202) กล่าวว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารหมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์กร พัฒนตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งรวมไปถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานอีกด้วย

พอล เจ เมเยอร์; และแรนดี้ สเล็คธา (2550 : 175-178) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ซึ่งเกิดจากการสนับสนุน ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดความไว้วางใจอันเนื่องมาจากการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาแล้ว จะนำมาซึ่งการปรับปรุง สร้างสรรค์ และรักษาคงไว้

โดโรธี (Dorothea. 2015 : 34-36) ได้กล่าวไว้ถึงการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Supervisory Support) ไว้ว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีผลต่อสภาพจิตใจในการทำงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาสร้างความห่วงใยและปรับปรุงความปลอดภัยในที่ทำงานให้แก่พนักงาน ก็จะส่งผลต่อสภาพจิตใจด้านการอยากมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคล เมื่อรู้สึกปลอดภัยก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจและอยากทำงานในสถานที่แห่งนั้น โดยทั่วไปแล้วผู้นำจะถูกมองว่าเป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นกุญแจสำคัญ

ในการจัดสรรกระจายรางวัลและฝึกอบรมพนักงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนความต้องการ ไม่ควบคุม และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้เกิดการรับรู้และรู้สึกปลอดภัยภายในจิตใจ ซึ่งสามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน อีกทั้งยังช่วยให้ได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ซึ่งสามารถนำมาแก้ไขปัญหาต่างๆในที่ทำงานได้ นอกจากนี้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก็จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและปรับปรุงสภาพจิตใจที่ต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ซาดียา; และมายมูน่า (Sadiya; and Maimunah. 2016 : 435-439) ได้กล่าวไว้ในบทความเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Supervisory Support) ไว้ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนทางด้านความคิด ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน และดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานเมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ก็จะเกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารสนใจในการกระทำและผลงานของตน ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำผลงาน โดยสิ่งนี้ส่วนช่วยเปลี่ยนแปลงระดับความพึงพอใจของพนักงาน และมีส่วนทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

จากบทความดังกล่าว พบว่า เมื่อผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำการติดต่อสื่อสารกันจนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกที่อยากทำงานในสถานที่นั้นต่อไป จนกลายเป็นความผูกพันในองค์กร ซึ่งตรงกับสมมติฐานข้อที่ 2 ความไว้วางใจสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสมมติฐานข้อที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

กมลวรรณ มั่งนุ้ย (2554 : 37) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้งานที่ทำออกมาบรรลุเป้าหมายดังที่องค์กรได้วางไว้ อีกทั้งมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความต้องการที่จะคงสถานภาพของตนในองค์กรต่อไป

จากแนวคิด (ปาริชาติ บัวเป็ง. 2554 : 25; อ้างอิงจาก นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542) ได้กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรว่า ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551 : 105-106) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) หมายถึงทัศนคติของตัวบุคคลที่อยู่ในองค์กร รู้สึกมีความรักเชื่อมั่นในองค์กรนั้น จนร่วมใจในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร เป็นการสะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างตัวบุคคลและองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 มุมมองหลักๆ ได้แก่

1. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง พนักงานมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องจากบุคคลนั้นไม่สามารถจะออกไปได้ โดยบุคคลนั้นมีความคิดว่า หากตนออกจากองค์กร อาจจะสูญเสียเวลาที่พยายามมา หรือประโยชน์ที่ตนพึงได้รับ

2. ความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กร (Individual-Organizational Goal-Congruence Orientation) หมายถึง บุคคลจะยังคงปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเนื่องจาก 3 ปัจจัยดังนี้

2.1 ความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

2.2 มีความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร

2.3 ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

อัลเลน; และเมเยอร์ (สลาวคนธ์ แสนธรรมพล. 2558 : 17; อ้างอิงจาก Allen; and Meyer. 1990) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่ามี 3 ประเภท ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) คือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากความรู้สึก ที่เกิดจากความรู้สึกอันดีที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกชอบในงานที่ทำอยู่ จนเกิดเป็นความผูกพัน

2. ความผูกพันด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment) คือความผูกพันที่มีผลประโยชน์เป็นที่ตั้ง โดยบุคคลจะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าจะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อหรือไม่

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันเนื่องมาจากความรู้สึกเกรงใจ หรือความรู้สึกที่ต้องตอบแทนบุญคุณที่ได้รับจากองค์กรนั้น จาสัน; และคณะ (Jason; et al. 2017 : 64-72) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึงความปรารถนาที่พนักงานจะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กร มีผลต่อการที่พนักงานยังคงสภาพเป็นสมาชิกขององค์กร หรือลาออกจากงาน โดยได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก Affective commitment หมายถึง ความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ซึ่งเหตุผลมาจากด้านอารมณ์ อย่างเช่น การที่มีเพื่อนสนิทอยู่ในองค์กรไม่ต้องการที่จะแยกจากบุคคลนั้น หรือชอบบรรยากาศในที่ทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน หรือสนุกกับงานความผูกพันด้านความรู้สึกนี้ส่งผลให้อยู่เพราะต้องการ Want to โดยมีพื้นฐานมาจากอารมณ์ (Emotion-Based)

2. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรเนื่องจากตระหนักถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง หรือผลตอบแทนที่ได้รับ โดยมีพื้นฐานมาจากค่าตอบแทน (Cost-Based) กล่าวอีกนัยคืออยู่เพราะจำเป็น (Need to)

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน Normative Commitment หมายถึง ความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรเนื่องจากความรู้สึกผูกพัน มีความรู้สึกอยู่เพราะความถูกต้องหรืออันเนื่องมาจากด้านคุณธรรม ซึ่งอาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาทุ่มเทเวลาให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคอยพาลูกคณนั้นผ่านอุปสรรคต่างๆ มาทำให้บุคคลนั้นรู้สึกไม่ถูกต้องหากตนลาออก โดยมีพื้นฐานจากความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ (Obligation-Based) กล่าวอีกนัยคืออยู่เพราะควรทำ (Ought to)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตฤณพัทธ์ ดาวเรือง (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและบรรยากาศองค์การที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจบริการ” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1. ศึกษาระดับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน 3. พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และบรรยากาศขององค์การ นักวิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างประชากร เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจของ บริษัท อิมแพ็ค เอ็กซิบิชั่น แมเนจเม้นท์ จำกัด จำนวน 700 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัทบางกอก แลนด์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 300 คน รวมทั้งสิ้น 1,000 คน โดยแจกแบบสอบถามจริง 315 ชุด ตามสูตรกลุ่มตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane. 1967) ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า 1. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจบริการ 2. บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจบริการ 3. จากการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจบริการพบว่าตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์มี 4 ตัวแปร คือ บรรยากาศองค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จ บรรยากาศองค์การที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในองค์การ และบรรยากาศองค์การที่มุ่งเน้นอำนาจ

ไชยศ ชนะกุล (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารภายใน ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายใน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาค” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายใน ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายใน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาค (กปภ.) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ คือ เพศ อายุงาน และพื้นที่ปฏิบัติงานที่มีผลต่อรูปแบบการสื่อสารภายในเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในและความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในของพนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาค (กปภ.) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในและความ

พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการประชาสัมพันธ์ (กปภ.) และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประชาสัมพันธ์ (กปภ.) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานการประชาสัมพันธ์เขต 1-10 จำนวน 400 คน โดยผลการวิจัยพบว่า พนักงานในหน่วยงานนี้ใช้วิธีการสื่อสารตามแผนงาน มีความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายใน และพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ความแตกต่างกันในส่วนข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรเรื่องระดับการศึกษา พื้นที่ในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน มีรูปแบบในการสื่อสารที่ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ปัจจัยด้านเพศ อายุแตกต่างกันกลับมีรูปแบบการสื่อสารที่ต่างกันออกไป

ดลนภา ดีบุปผา (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันในองค์กร ของพนักงานบริษัทเอบี ฟู้ด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะบุคคล วัฒนธรรมในองค์กร และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับความผูกพันในองค์กร ของพนักงานและเพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ความผูกพันในองค์กรของพนักงานจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กร และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัท เอบี ฟู้ด จังหวัดสมุทรปราการจำนวน 175 คน โดยผลการวิจัยพบว่า

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุ ระยะเวลาการทำงาน สถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กร แต่ลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร
2. วัฒนธรรมในองค์กรและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธ์กันในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร
3. วัฒนธรรมในองค์กรและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สามารถพยากรณ์ความผูกพันได้ร้อยละ 52.2

ศรารรณ นอนันต์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจต่อการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารนครหลวงไทยจำกัด (มหาชน)” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่จำนวน 350 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงในด้านการสื่อสาร เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารจากผู้บริหารไปสู่พนักงาน อยู่ในระดับมาก โดยพึงพอใจเรื่องการใช้งาน การมอบหมายงานผ่านลำดับการบังคับบัญชา การให้คำปรึกษา

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ส่วนในด้านความผูกพันต่อองค์กรพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ซึ่งหากวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยจะพบว่าพนักงานธนาคารฯ ทุ่มเหตุการณ์งานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ทุกครั้ง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์กรแล้วพบว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

วัฒนา พัฒนวงศ์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานสายการบินแห่งหนึ่ง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กรกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายการบิน ที่มีความต่างกันในด้านปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจของการสื่อสารในองค์กรกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายการบินแห่งหนึ่งที่มีความแตกต่างด้านปัจจัยส่วนบุคคล อีกทั้งยังศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กรของพนักงานสายการบินแห่งหนึ่ง โดยมีประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสายการบินแห่งหนึ่ง จำนวน 196 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. พนักงานสายการบินมีระดับความพึงพอใจต่อการสื่อสารกับความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 2. พนักงานสายการบินที่มีความแตกต่างด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีระดับความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กรไม่แตกต่างกัน 3. พนักงานสายการบินที่มีความแตกต่างกันด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน 4. ความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์ไปในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

จากทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถเล็งเห็นได้ว่า การสื่อสารสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ โดยเฉพาะหากใช้การสื่อสารแบบไฮเร็นไซในองค์กร จะทำให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความไว้วางใจ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิจัยเชิงพรรณนา ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการ ดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้จัดการระดับอาวุโส ของบริษัทญี่ปุ่นที่อยู่ในประเทศไทย แต่เนื่องจากกลุ่มประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นจึงหาตัวอย่างกลุ่ม ประชากรได้จากการสุตรการคำนวณไม่ทราบขนาดกลุ่มประชากร (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2560 : 28) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นไว้ที่ร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนไว้ที่ร้อยละ 5 ซึ่งสูตรในการคำนวณที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

สูตร
$$n = \frac{Z^2}{4E^2}$$

เมื่อ n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

Z แทน ระดับนัยสำคัญ โดยผู้วิจัยกำหนดไว้ว่า ระดับค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ ร้อยละ 95 (ระดับ 0.05) ดังนั้น Z จะมีค่าเท่ากับ 1.96

E แทน ค่าสัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ = .05

แทนค่า
$$n = \frac{(1.96)^2}{(.05)^2}$$
$$= 384.16$$

จากการแทนค่า ขนาดตัวอย่างที่ผู้วิจัยต้องเก็บคืออย่างน้อย 384 คน จึงจะสามารถประมาณค่าร้อยละ โดยยอมให้เกิดความผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และเพื่อความสะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ตัวอย่าง ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขที่ว่าไม่น้อยกว่า 384 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามที่ใช้แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเพื่อสอบถามลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน และตำแหน่งงาน ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) และช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้า และเทคนิคการสื่อสารและบริหารแบบญี่ปุ่น โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบได้หลายคำตอบ (Checklist Question) รวมทั้งสิ้น 13 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซผู้วิจัยได้นำทฤษฎีต่างๆ มาประกอบในการคิดข้อคำถามขึ้นมาเอง โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 14 ข้อ ได้แก่

ข้อ 1-5 วัดการสื่อสารแบบการรายงาน (Houkoku)

ข้อ 6-10 วัดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Renraku)

ข้อ 11-14 วัดการสื่อสารแบบการปรึกษาหารือ (Soudan)

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ทำการวัดความพึงพอใจเป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert's Scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึงระดับความเห็นด้วย มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงระดับความเห็นด้วย มาก

ระดับ 3 หมายถึงระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงระดับความเห็นด้วย น้อย

ระดับ 1 หมายถึงระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust) ผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามของมอลเดย์; และคณะ (Mowday; et al. 1979) โดยผู้วิจัยนำมาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสม โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 5 ข้อ

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ทำการวัดความพึงพอใจเป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert's Scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึงระดับความเห็นด้วย มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงระดับความเห็นด้วย มาก

ระดับ 3 หมายถึงระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงระดับความเห็นด้วย น้อย

ระดับ 1 หมายถึงระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามของ คาร์สัน; และเบย์เดียน (Carson; and Bedeian. 1994) โดยผู้วิจัยนำมาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสม โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 6 ข้อ

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ทำการวัดความพึงพอใจเป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert's Scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึงระดับความเห็นด้วย มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงระดับความเห็นด้วย มาก

ระดับ 3 หมายถึงระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงระดับความเห็นด้วย น้อย

ระดับ 1 หมายถึงระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของนักวิชาการ 2 ท่าน คือ อัลเลน; และเมเยอร์ (Allen; and Meyer. 1990) โดยผู้วิจัยนำมาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ผู้บริหาร และผู้บริหารระดับอาวุโส โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 16 ข้อ ได้แก่

ข้อ 1-5 วัดความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment)

ข้อ 6-10 วัดความผูกพันด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment)

ข้อ 11-14 วัดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment)

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ทำการวัดความพึงพอใจเป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert's Scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึงระดับความเห็นด้วย มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงระดับความเห็นด้วย มาก

ระดับ 3 หมายถึงระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงระดับความเห็นด้วย น้อย

ระดับ 1 หมายถึงระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามโดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ช่วง โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

1. เกณฑ์การแปลความหมายการสื่อสารแบบไฮเร็นโซ

คะแนน	ความหมาย
4.21-5.00	ระดับความเห็นการสื่อสารในองค์กรแบบไฮเร็นโซอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	ระดับความเห็นการสื่อสารในองค์กรแบบไฮเร็นโซอยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	ระดับความเห็นการสื่อสารในองค์กรแบบไฮเร็นโซอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	ระดับความเห็นการสื่อสารในองค์กรแบบไฮเร็นโซอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	ระดับความเห็นการสื่อสารในองค์กรแบบไฮเร็นโซอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. เกณฑ์การแปลความหมายความไว้วางใจ

คะแนน	ความหมาย
4.21-5.00	ระดับความไว้วางใจอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	ระดับความไว้วางใจอยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	ระดับความไว้วางใจอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	ระดับความไว้วางใจอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	ระดับความไว้วางใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เกณฑ์การแปลความหมายความไว้วางใจ

คะแนน	ความหมาย
4.21-5.00	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. เกณฑ์การแปลความหมายความไว้วางใจ

คะแนน	ความหมาย
4.21-5.00	ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังนี้

1. ศึกษาตำรา บทความ ทฤษฎีแนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตการวิจัย จากนั้นจึงทำการสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัย โดยเนื้อหาของแบบสอบถามจะต้องครอบคลุมและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว และเอกสารทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา เมื่อท่านลงความเห็นว่าเป็นไปได้ จึงส่งต่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้รอบรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้อง และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม เพื่อ

ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหา โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การประเมินความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) สร้างแบบสอบถามขึ้นและกำหนดให้เลือกตอบ คือ แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ หรือไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และข้อคำถามนั้นไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ มีการกำหนดคะแนนดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงตามวัตถุประสงค์
- 0 คะแนน หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามตรงตามวัตถุประสงค์
- 1 คะแนน หมายถึง ข้อคำถามตรงตามวัตถุประสงค์

โดยมีสูตรคำนวณดังนี้ โรวินลลี; และแฮมเบิลตัน (Rovinelli; and Hambleton. 1977 : 49-60)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3. เมื่อได้รับแบบสอบถามประเมินความสอดคล้องกลับคืนมาจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง และให้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์อีกครั้งเพื่อตรวจสอบก่อนนำไปทดสอบจริง โดยมีคะแนนค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมอยู่ที่ 0.69

4. นำแบบสอบถามไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นเมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมาทำการนำข้อมูลเข้าโปรแกรม SPSS เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อตัดข้อคำถามที่ไม่มีความสัมพันธ์กันออก โดยเลือกตัวแปรที่มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ตั้งแต่ 0.5 และมีค่าเปอร์เซ็นต์ Variance เกิน 50% ขึ้นไป ตามรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์และค่า Variance ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตัวแปร	Variance (%)
1. การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการรายงาน	74.077
2. การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	67.020
3. การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือ	66.175
4. ความไว้วางใจ	74.815
5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	73.290
6. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก	67.447
7. ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์	73.710
8. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม	75.568

5. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น และปรับปรุงแก้ไขแล้ว มาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรม SPSS ในการหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบัค (Cronbachs' Alpha Coefficient) ครอนบัค (Cronbach, 1990 : 204) ซึ่งหากค่าที่ได้เกิน 0.7 ถือว่าแบบสอบถามนี้ใช้ได้ (ตามภาคผนวกแนบ)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการด้านการเก็บข้อมูลแบบสอบถามดังนี้

1. ติดต่อไปยังบริษัทญี่ปุ่นที่อยู่ในประเทศไทยเพื่อขอเก็บแบบสอบถาม
2. ส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทที่ตอบอนุญาติให้สามารถเก็บข้อมูลได้ โดยรูปแบบของ

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

2.1 ส่งตัวแบบสอบถามที่เป็นกระดาษผ่านไปรษณีย์พร้อมซองจดหมายติดแสตมป์สำหรับส่งคืน

2.2 ส่งข้อคำถามในรูปแบบ แบบสอบถามออนไลน์ซึ่งขึ้นอยู่กับความสะดวกของแต่ละบริษัท

โดยมีรายละเอียดผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างประชากร	จังหวัด	จำนวน (ชุด)
ออนไลน์		160
บริษัท A	กรุงเทพฯ	50
บริษัท B	กรุงเทพฯ	50
บริษัท C	ปทุมธานี	50
บริษัท D	ปทุมธานี	50
บริษัท E	ชลบุรี	30
บริษัท F	กรุงเทพฯ	10
รวม		400

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามมาดำเนินการต่อโดยมีขั้นตอนดังนี้

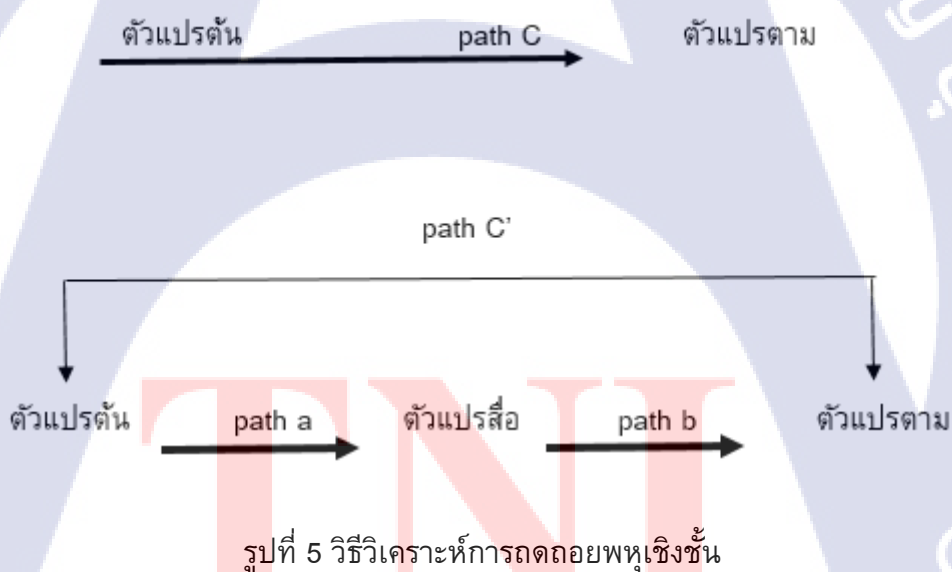
1. ตรวจสอบข้อมูล ความสมบูรณ์ ความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับ และทำการแยกแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลไม่ครบถ้วนออก
2. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วมาลงข้อมูล
3. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
4. วิเคราะห์ข้อมูลปกติ ข้อมูลการสื่อสารในองค์กรแบบไฮเร็นโซ ความไว้วางใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
5. วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซตามสมมติฐานข้อที่ 1 และความผูกพันต่อองค์กร และข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามสมมติฐานข้อที่ 2 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จะมีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 เท่ากับว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์ที่จะพิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ คือ ถ้าเป็นไปในทิศทาง บวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน ถ้าเป็นไปในทิศทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่ตรงกันข้ามหรือผกผันกัน

เกณฑ์การแปลผลระดับความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่คำนวณได้ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จัญญ์, 2548 : 238)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.91 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
0.71 – 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.51 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.31 – 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.01 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ซึ่งใช้ อายุ การศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน และตำแหน่งงานเป็นตัวควบคุมอีกตัวหนึ่ง

6. วิเคราะห์การสื่อสารแบบโฮเร็นโซ และความผูกพันต่อองค์กรโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเชิงซ้อน (Hierarchical Multiple Regression) หาอิทธิพลของตัวแปรสื่อตามสมมติฐานข้อที่ 3 และ 4 ซึ่งทำการทดสอบตามวิธีที่แนะนำโดยบาร์อน; และเคนนี (Baron; Kenny. 1986) ตามลำดับดังนี้



6.1 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม (Path C) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) หากมีนัยสำคัญให้ทดสอบต่อไป

6.2 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรสื่อ (Path a) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) หากมีนัยสำคัญให้ทดสอบขั้นต่อไป

6.3 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสื่อและตัวแปรตาม (Path b) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ให้ควบคุมผลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามด้วยการใส่ตัวแปรสื่อและตัวแปรต้นในขั้นตอนเดียวกัน (Path C') ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) หากมีนัยสำคัญ ให้พิจารณาเปรียบเทียบกับ

6.4 ผลของความสัมพันธ์ (Beta) ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม (Path C)

6.5 หากสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ (Path C') ตามข้อ 3 ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ แต่ถ้ายังมีนัยสำคัญแสดงว่าเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน

ซึ่งใช้ อายุ การศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน และตำแหน่งงานเป็นตัวควบคุมอีกตัวหนึ่ง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Multiple Choices) โดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ผู้วิจัยได้ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis)

TNI

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามสองช่องทางคือแจกแบบสอบถามไปยังบริษัท และเปิดช่องทางให้ตอบผ่านทางออนไลน์ ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 ชุด และได้กลับคืนมาทั้งหมด 260 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ และเปิดให้ตอบผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม 160 คน รวม 400 ชุด โดยไม่มีแบบสอบถามชุดใดที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งเป็น

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน แผนกที่สังกัด ตำแหน่งงาน ตำแหน่งของหัวหน้าที่ผู้ตอบแบบสอบถามขึ้นตรงด้วย ช่องทางในการติดต่อหัวหน้า เทคนิคการบริหารแบบญี่ปุ่น ประสิทธิภาพการ และจำนวนพนักงานในบริษัทโดยประมาณ โดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อใจ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) การสื่อสารแบบโฮเร็นโซสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร 2) ความไว้วางใจสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R^2	หมายถึง	กำลังของของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณหรือร้อยละของค่าความแปรผันร่วมกันของตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)
Sig.	หมายถึง	ระดับความมีนัยสำคัญ (Significant)
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.10
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
***	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
H_0	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานในบริษัท ภูเก็ต ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน แผนกที่สังกัด ตำแหน่งงาน ตำแหน่งของหัวหน้าที่ผู้ตอบแบบสอบถามขึ้นตรงด้วย ช่องทางในการติดต่อหัวหน้า เทคนิคการบริหารแบบญี่ปุ่น ประเภทกิจการ และจำนวนพนักงานในบริษัทโดยประมาณ โดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ชาย	171	42.75
2. หญิง	229	57.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 3 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 229 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 57.25 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 171 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 42.75

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 30 ปี	185	46.25
2. 30-40 ปี	163	40.75
3. 41-50 ปี	47	11.75
4. 50 ปีขึ้นไป	5	1.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 4 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 46.25 รองลงมา มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.75 อายุ 41-50 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 11.75 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.25

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. โสด	258	64.50
2. สมรส	111	27.75
3. หย่า/แยกกันอยู่	27	6.75
4. อื่นๆ	4	1.00
รวม	400	100

จากตารางที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามสถานภาพพบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 64.50 รองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 27.75 สถานภาพหย่าหรือแยกกันอยู่ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยสุดมีสถานภาพอื่นๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. มัธยมต้นหรือต่ำกว่า	51	12.75
2. มัธยมปลาย	129	32.25
3. ปวช.	22	5.50
4. ปวส.	53	13.25
5. ปริญญาตรี	138	34.50
6. ปริญญาโทหรือสูงกว่า	7	1.75
รวม	400	100

จากตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 รองลงมามีระดับการศึกษามัธยมปลาย จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.25 ระดับการศึกษา ปวส. จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.25 ระดับการศึกษามัธยมต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 12.75 ระดับการศึกษาปวช. จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยสุด มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเงินเดือน

เงินเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 20,000 บาท	158	39.50
2. 20,000-30,000 บาท	182	45.50
3. 30,001-40,000 บาท	35	8.75
4. 40,001-50,000 บาท	12	3.00
5. 50,001 บาทขึ้นไป	13	3.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเงินเดือน พบว่า ส่วนใหญ่มีเงินเดือน 20,000-30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 รองลงมามีเงินเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 เงินเดือน 30,001-40,000 บาท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.75 เงินเดือน 50,001 บาทขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.25 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดมีเงินเดือน 40,001-50,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน

ระยะเวลา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 3 ปี	177	44.25
2. 3-5 ปี	107	26.75
3. 5-10 ปี	44	11.00
4. 10 ปีขึ้นไป	72	18.00
รวม	400	100

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.25 รองลงมา มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร 3-5 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 26.75 ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร 10 ปีขึ้นไป จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดมีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร 5-10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแผนกที่สังกัด

แผนกที่สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ฝ่ายผลิต	311	77.75
2. ฝ่ายบุคคล	17	4.25
3. ฝ่ายขาย	17	4.25
4. ฝ่ายจัดซื้อ	20	5.00
5. ฝ่ายบัญชี	6	1.50
6. อื่นๆ	29	7.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามแผนกที่สังกัดพบว่า ส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายผลิตมากที่สุด จำนวน 311 คน คิดเป็นร้อยละ 77.75 รองลงมา สังกัดฝ่ายอื่นๆ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.25 ฝ่ายจัดซื้อ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ฝ่ายบุคคล 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.25 ฝ่ายขาย 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.25 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดสังกัดฝ่ายบัญชี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. พนักงาน	369	92.25
2. หัวหน้างาน	22	5.50
3. ผู้จัดการ	7	1.75
4. ผู้จัดการอาวุโส	0	0
5. อื่นๆ	2	0.50
รวม	400	100

จากตารางที่ 10 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน เป็นส่วนมาก จำนวน 369 คน คิดเป็นร้อยละ 92.25 รองลงมามีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 ตำแหน่งงานระดับผู้จัดการ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดมีตำแหน่งงานระดับอื่นๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งของหัวหน้างานที่ผู้ตอบแบบสอบถามขึ้นตรงด้วย

ตำแหน่งงานของหัวหน้าที่ขึ้นตรงด้วย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. Foreman	187	46.75
2. Supervisor	93	23.25
3. ผู้ช่วยจัดการ	10	2.50
4. ผู้จัดการทั่วไป (GM)	81	20.25
5. กรรมการผู้จัดการ (MD)	10	2.50
6. ประธานบริษัท	7	1.75
7. อื่นๆ	12	3.00
รวม	400	100

จากตารางที่ 11 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงานของหัวหน้าที่ขึ้นตรงด้วย พบว่า ส่วนมากขึ้นตรงกับ Foreman มากที่สุด จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 46.75 รองลงมาขึ้นตรงกับ Supervisor จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.25 ขึ้นตรงกับผู้จัดการทั่วไป จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.25 ขึ้นตรงกับอื่นๆ เป็นจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดขึ้นตรงกับผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่องทางติดต่อสื่อสารกับหัวหน้า โดยสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้า	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ไปพบโดยตรง	344	86.00
2. โทรศัพท์	264	66.00
3. E-mail	77	19.25
4. ในที่ประชุม	68	17.00
5. ผ่านโซเชียล (Line, Facebook, Hangout)	88	22.00
6. ช่องทางอื่นๆ	1	0.25

จากตารางที่ 12 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าพบว่าส่วนมาก ผู้ตอบแบบสอบถามติดต่อกับหัวหน้าโดยไปพบโดยตรงมากที่สุด จำนวน 344 คน คิดเป็นร้อยละ 86.00 รองลงมาติดต่อโดยโทรศัพท์ จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 66.00 ติดต่อโดยผ่านโซเชียล (Line, Facebook, Hangout) จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 ติดต่อโดยผ่าน E-mail จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 19.25 ติดต่อโดยในที่ประชุม จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 และติดต่อโดยช่องทางอื่นๆ น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.25

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเทคนิคสื่อสารหรือการบริหารแบบญี่ปุ่นที่รู้จัก โดยสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

เทคนิคการสื่อสารหรือการบริหารแบบญี่ปุ่นที่รู้จัก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. TQM	57	14.25
2. QC	289	72.25
3. Ringi	7	1.75
4. Horenso	48	12.00
5. TPM	28	7.00
6. OJT	32	8.00
7. JIT	18	4.50
8. Nemawashi	2	0.50
9. FIFO	109	27.25
10. การจ้างงานตลอดชีพ	213	53.25
11. อื่นๆ	52	13.00

จากตารางที่ 13 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเทคนิคการสื่อสารหรือการบริหารแบบญี่ปุ่นที่รู้จักพบว่าส่วนมาก ผู้ตอบแบบสอบถามรู้จักเทคนิค QC มากที่สุด จำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 72.25 รองลงมาเป็น การจ้างงานตลอดชีพ จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 53.25 FIFO จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 27.25 TQM จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.25 อื่นๆ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 Horenso จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 OJT จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 TPM จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 JIT จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 Ringi จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75 และ Nemawashi น้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทกิจการ

จำนวนพนักงานในบริษัทโดยประมาณ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. กิจการบริการ	41	10.25
2. กิจการผลิต	353	88.25
3. กิจการพาณิช	6	1.50
รวม	400	100

จากตารางที่ 14 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประเภทกิจการพบว่าส่วนมาก ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในกิจการผลิต มากที่สุด จำนวน 353 คน คิดเป็นร้อยละ 88.25 กิจการบริการ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.25 และกิจการพาณิช น้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนพนักงานในบริษัทโดยประมาณ

จำนวนพนักงานในบริษัทโดยประมาณ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 100 คน	96	24.0
2. 100-500 คน	8	2.00
3. 501-1,000 คน	61	15.25
4. มากกว่า 1,000 คน	235	58.75
รวม	400	100

จากตารางที่ 15 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามจำนวนพนักงานในบริษัทโดยประมาณพบว่าส่วนมาก ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในบริษัทที่มีพนักงานในบริษัทมากกว่า 1,000 คน จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 58.75 รองลงมาทำงานอยู่ในบริษัทที่มีพนักงาน

ในบริษัทน้อยกว่า 100 คน จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ทำงานอยู่ในบริษัทที่มีพนักงาน
ในบริษัท 501-1,000 คน จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด
ทำงานอยู่ในบริษัทที่มีพนักงานในบริษัท 100-500 คน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ โดยใช้ค่าความถี่
(Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
Deviation) แสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการสื่อสารแบบการรายงาน	3.84	0.734	สูง	1
ด้านการสื่อสารแบบต่อเนื่อง	3.83	0.735	สูง	2
ด้านการสื่อสารแบบปรึกษาหารือ	3.81	0.768	สูง	3
รวม	3.83	0.693	สูง	

จากตารางที่ 16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบ
โฮเร็นโซอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 โดยพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า ผู้ตอบ
แบบสอบถามให้ความคิดเห็นด้านการสื่อสารแบบการรายงาน (Houkoku) อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ =
3.84) รองลงมาเป็นด้านการสื่อสารแบบต่อเนื่อง (Renraku) อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.83) และ
อันดับสุดท้ายเป็นด้านการสื่อสารแบบปรึกษาหารือ (Soudan) อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.81)

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบการรายงาน (Houkoku)

การสื่อสารแบบ โฮเร็นโซ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
ท่านแจ้งผู้บังคับบัญชา เสมอเมื่อพบปัญหา	119 (29.75%)	173 (43.25%)	91 (22.75%)	15 (3.75%)	2 (0.50%)	3.98	0.849	สูง	1
ท่านมักจะรายงานความ คืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชา ทราบเสมอ	103 (25.75%)	178 (44.50%)	100 (25.00%)	17 (4.25%)	2 (0.50%)	3.91	0.846	สูง	2
ท่านมีการรายงานผล การทำงานให้ผู้บังคับ บัญชาทราบเสมอ	78 (19.50%)	197 (49.25%)	108 (27.0%)	15 (3.75%)	2 (0.50%)	3.84	0.796	สูง	3
ผู้บังคับบัญชายอมรับฟัง ความคิดเห็นของท่าน เสมอ	70 (17.50%)	198 (49.50%)	108 (27.00%)	18 (4.50%)	6 (1.50%)	3.77	0.842	สูง	4
ท่านมักจะประชุมกับ หัวหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา เสมอ	85 (21.25%)	155 (38.75%)	122 (30.50%)	33 (8.25%)	5 (1.25%)	3.71	0.936	สูง	5
ระดับความคิดเห็นรวม						3.84	0.693	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรายงานสื่อสารแบบโฮเร็นโซ ด้านการสื่อสารแบบการรายงาน (Houkoku) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.693)

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านแจ้งผู้บังคับบัญชาเสมอเมื่อพบปัญหา มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.849) อันดับ 2 คือ ท่านมักจะรายงานความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.846) อันดับ 3 คือ ท่านมีการรายงานผลการการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.796) อันดับ 4 คือ ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของท่านเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.842) และอันดับสุดท้าย คือ ท่านมักจะประชุมกับหัวหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D. = 0.936)

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบต่อเนื่อง (Renraku)

การสื่อสารแบบ โฮเร็นโซ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้ว ไม่ได้มีการติดตามว่าลูกน้องมีความเข้าใจหรือไม่	3 (0.75%)	17 (4.25%)	131 (32.75%)	128 (32.00%)	121 (30.25%)	3.87	0.923	สูง	1
ท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเสมอ	96 (24.00%)	172 (43.00%)	109 (27.25%)	22 (5.50%)	1 (0.25%)	3.85	0.857	สูง	2
ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ เสมอ	101 (25.25%)	162 (40.50%)	112 (28.00%)	21 (5.25%)	4 (1.00%)	3.84	0.899	สูง	3
ผู้บังคับบัญชามีการสอบถามความคืบหน้าในงานเสมอ	103 (25.75%)	169 (42.25%)	96 (24.00%)	25 (6.25%)	7 (1.75%)	3.84	0.939	สูง	4
ทุกครั้งที่ท่านรับคำสั่งมีการจดบันทึกและแจ้งผู้บังคับบัญชาเสมอ	81 (20.25%)	177 (44.25%)	112 (28.00%)	26 (6.50%)	4 (1.00%)	3.76	0.882	สูง	5
ระดับความคิดเห็นรวม						3.83	0.735	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรายสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการสื่อสารแบบต่อเนื่อง (Renraku) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 0.735)

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้ว ไม่ได้มีการติดตามว่าลูกน้องมีความเข้าใจหรือไม่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D. = 0.923) อันดับ 2 คือ ท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.857) อันดับ 3 คือ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ เสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.899) อันดับ 4 คือ ผู้บังคับบัญชามีการสอบถามความคืบหน้าในงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.939) และอันดับสุดท้าย คือ ทุกครั้งที่ท่านรับคำสั่งมีการจดบันทึกและแจ้งผู้บังคับบัญชาเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D. = 0.882)

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบปรึกษาหารือ (Sodan)

การสื่อสารแบบ โฮเร็นโซ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
เมื่อท่านมีความสงสัย หรือไม่แน่ใจ ท่านจะถาม กลับผู้บังคับบัญชาโดยไม่ลังเล	127 (31.75%)	152 (38.00%)	90 (22.50%)	30 (7.50%)	1 (0.25%)	3.94	0.929	สูง	1
เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงาน ไม่ชัดเจน ท่านมักจะ สอบถามอีกครั้งเพื่อยืนยันความถูกต้อง	109 (27.25%)	173 (43.25%)	89 (22.25%)	28 (7.00%)	1 (0.25%)	3.90	0.889	สูง	2
ท่านคอยปรึกษาปัญหา ต่างๆกับผู้บังคับบัญชา	98 (24.50%)	158 (39.50%)	101 (25.25%)	25 (6.25%)	18 (4.50%)	3.73	1.041	สูง	3
ท่านมักจะหาทางออก ของปัญหาในเบื้องต้น หรือแก้ไขปัญหานั้นที่ ด้วยตัวเอง	84 (21.00%)	144 (36.00%)	132 (33.00%)	37 (9.25%)	3 (0.75%)	3.67	0.934	สูง	4
ระดับความคิดเห็นรวม						3.81	0.768	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรายสื่อสารแบบโฮเร็นโซ ด้านการสื่อสารแบบปรึกษาหารือ (Soudan) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.768)

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือเมื่อท่านมีความสงสัยหรือไม่แน่ใจ ท่านจะถามกลับผู้บังคับบัญชาโดยไม่ลังเล มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D. = 0.929) อันดับ 2 คือ เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานไม่ชัดเจน ท่านมักจะสอบถามอีกครั้งเพื่อยืนยันความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.889) อันดับ 3 คือท่านคอยปรึกษาปัญหาต่างๆ กับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.73 (S.D. = 1.041) อันดับสุดท้ายคือ ท่านมักจะหาทางออกของปัญหาในเบื้องต้นหรือแก้ไขปัญหานั้นที่ด้วยตัวเอง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 0.934)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อใจ (Trust)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อใจ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อใจ (Trust)

ความไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านมักปรึกษาหรือพูดคุยกับผู้อื่นทุกครั้งหากท่านไม่พอใจผู้บังคับบัญชา	6 (1.50%)	22 (5.50%)	120 (30.00%)	146 (36.50%)	106 (26.50%)	3.81	0.941	สูง	1
ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและคอยช่วยเหลือท่านเสมอ	89 (22.25%)	172 (43.00%)	110 (27.50%)	27 (6.75%)	2 (0.50%)	3.80	0.879	สูง	2
ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถเข้าถึงได้ง่าย	90 (22.50%)	175 (43.75%)	101 (25.25%)	32 (8.00%)	2 (0.50%)	3.80	0.896	สูง	3
ท่านพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาของท่านได้อย่างเปิดเผย	86 (21.50%)	169 (42.25%)	104 (26.00%)	36 (9.00%)	5 (1.25%)	3.74	0.939	สูง	4
ท่านสามารถพูดเรื่องต่างๆ ได้ทุกเรื่องกับผู้บังคับบัญชา	65 (16.25%)	163 (40.75%)	136 (34.00%)	27 (6.75%)	9 (2.25%)	3.62	0.913	สูง	5
ระดับความคิดเห็นรวม						3.75	0.789	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการความเชื่อใจ (Trust) พบว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.75(S.D. = 0.789)

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือท่านมักปรึกษาหรือพูดคุยกับผู้อื่นทุกครั้งหากท่านไม่พอใจผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.941) อันดับ 2 คือ ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและคอยช่วยเหลือท่านเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.879) อันดับ 3 คือผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.896) อันดับ 4 คือ ท่านพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาของท่านได้อย่างเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.939) อันดับสุดท้ายคือ ท่านสามารถพูดเรื่องต่างๆ ได้ทุกเรื่องกับผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.62 (S.D. = 0.913)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยสนใจดูแล และใส่ใจว่าท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย	89 (22.25%)	168 (42.00%)	112 (28.00%)	28 (7.00%)	3 (0.75%)	3.78	0.896	สูง	1
ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยให้คำแนะนำที่ช่วยให้ท่านสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้นทุกครั้งที่ท่านต้องการ	86 (21.50%)	170 (42.50%)	112 (28.00%)	30 (7.50%)	2 (0.50%)	3.77	0.888	สูง	2
ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยแบ่งปันเวลา ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย หรือ ความมุ่งมั่นในการทำงานของท่าน	88 (22.00%)	155 (38.75%)	122 (30.50%)	32 (8.00%)	3 (0.75%)	3.73	0.918	สูง	3
ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยมักตอบกลับข้อมูลที่ทำให้รู้ว่าท่านทำงานได้ผล	68 (17.00%)	189 (47.25%)	107 (26.75%)	33 (8.25%)	3 (0.75%)	3.72	0.869	สูง	4
ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยแจ้งให้ท่านทราบ แบ่งปันข้อมูลกับท่านอยู่เสมอว่าท่านมีโอกาสนในงานอื่นๆบ้างในบริษัท	77 (19.25%)	163 (40.75%)	114 (28.50%)	38 (9.50%)	8 (2.00%)	3.66	0.960	สูง	5

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) (ต่อ)

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรงด้วยมักแสดงให้เห็นหรือตรวจสอบอยู่เสมอว่าท่านได้รับการตอบแทนหรือได้รับเครดิตเมื่อทำงานได้ดี หรืองานสำเร็จ	75 (18.75%)	158 (39.50%)	122 (30.50%)	31 (7.75%)	14 (3.50%)	3.62	0.989	สูง	6
ระดับความคิดเห็นรวม						3.71	0.787	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D. = 0.787)

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยสนใจดูแล และใส่ใจว่าท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D. = 0.896) อันดับ 2 คือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยให้คำแนะนำที่ช่วยให้ท่านสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้นทุกครั้งที่ท่านต้องการ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.888) อันดับ 3 คือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยแบ่งปันเวลา ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย หรือ ความมุ่งมั่นในการทำงานของท่าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.73 (S.D. = 0.918) อันดับ 4 คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยมักตอบกลับข้อมูลที่ทำให้รู้ว่าท่านทำงานได้ผล มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D. = 0.869) อันดับ 5 คือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยแจ้งให้ท่านทราบแบ่งปันข้อมูลกับท่านอยู่เสมอว่าท่านมีโอกาสในงานอื่นๆ บ้างในบริษัท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.960) อันดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยมักแสดงให้เห็นหรือตรวจสอบอยู่เสมอว่าท่านได้รับการตอบแทน หรือได้รับเครดิตเมื่อทำงานได้ดี หรืองานสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.62 (S.D. = 0.989)

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านความผลประโยชน์	3.74	0.791	สูง	1
ด้านความรู้สึก	3.65	0.782	สูง	2
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	3.63	0.888	สูง	3
รวม	3.67	0.776	สูง	

จากตารางที่ 22 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 โดยพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment) อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.74$) รองลงมาเป็นความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.65$) และอันดับสุดท้ายความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.63$)

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้แกบริษัท เพื่อเป็นการตอบแทนบริษัทที่ให้ประโยชน์แก่ท่าน	104 (26.00%)	167 (41.75%)	120 (30.00%)	7 (1.75%)	2 (0.50%)	3.91	0.818	สูง	1
ท่านมั่นใจว่าการทำงานในบริษัทแห่งนี้ จะทำให้ท่านมีความมั่นคงในหน้าที่การงานตลอดไป	101 (25.25%)	157 (39.25%)	115 (28.75%)	20 (5.00%)	7 (1.75%)	3.81	0.930	สูง	2

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment) (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านยังคงอยากที่จะทำงานกับบริษัทแห่งนี้ต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการ และผลประโยชน์ที่เหมาะสม	86 (21.50%)	168 (42.00%)	119 (29.75%)	21 (5.25%)	6 (1.50%)	3.77	0.897	สูง	3
ท่านทำงานทุ่มเทให้บริษัทอย่างเต็มที่มาเป็นเวลานาน จนไม่คิดจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น	83 (20.75%)	148 (37.00%)	137 (34.25%)	24 (6.00%)	8 (2.00%)	3.69	0.934	สูง	4
ความแตกต่างทางด้านเงินเดือนไม่สามารถทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานได้	71 (17.75%)	141 (35.25%)	122 (30.50%)	54 (13.50%)	12 (3.00%)	3.51	1.028	สูง	5
ระดับความคิดเห็นรวม						3.74	0.791	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.791)

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือท่านตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัท เพื่อเป็นการตอบแทนบริษัทที่ให้ประโยชน์แก่ท่าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.818) อันดับ 2 คือ ท่านมั่นใจว่าการทำงานในบริษัทแห่งนี้ จะทำให้ท่านมีความมั่นคงในหน้าที่การงานตลอดไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.930) อันดับ 3 คือท่านยังคงอยากที่จะทำงานกับบริษัทแห่งนี้ต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการ และผลประโยชน์ที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.897) อันดับ 4 คือ ท่านทำงานทุ่มเทให้บริษัทอย่างเต็มที่มาเป็นเวลานาน จนไม่คิดจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 0.934) อันดับสุดท้ายคือ ความแตกต่างทางด้านเงินเดือนไม่สามารถทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานได้มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.51 (S.D. = 1.028)

ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเท แรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานให้กับบริษัทของท่าน	89 (22.25%)	167 (41.75%)	128 (32.00%)	15 (3.75%)	1 (0.25%)	3.82	0.827	สูง	1
ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งนี้	100 (25.00%)	150 (37.50%)	131 (32.75%)	16 (4.00%)	3 (0.75%)	3.82	0.880	สูง	2
ท่านรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวในบริษัทของท่าน	81 (20.25%)	150 (37.50%)	132 (33.00%)	26 (6.50%)	11 (2.75%)	3.66	0.963	สูง	3
ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาในบริษัทของท่าน ก็คือปัญหาของท่าน	61 (15.25%)	144 (36.00%)	135 (33.75%)	42 (10.50%)	18 (4.50%)	3.47	1.018	สูง	4
ท่านรู้สึกโกรธ หากมีผู้กล่าวถึงบริษัทของท่านในแง่ลบ	68 (17.00%)	132 (33.00%)	135 (33.75%)	43 (10.75%)	22 (5.50%)	3.45	1.066	สูง	5
ระดับความคิดเห็นรวม						3.64	0.782	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.64 (S.D. = 0.782)

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือท่านเต็มใจที่จะทุ่มเท แรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานให้กับบริษัทของท่าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.827) อันดับ 2 คือ ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.880) อันดับ 3 คือท่านรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวในบริษัทของท่าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.963) อันดับ 4 คือ ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาในบริษัทของท่าน ก็คือปัญหาของท่าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.47 (S.D. = 1.018) อันดับสุดท้าย คือ ท่านรู้สึกโกรธ หากมีผู้กล่าวถึงบริษัทของท่านในแง่ลบมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.45 (S.D. = 1.066)

ตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านไม่คิดจะลาออกจากบริษัทในตอนนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในบริษัทนี้อยู่	99 (24.75%)	150 (37.50%)	123 (30.75%)	16 (4.00%)	12 (3.00%)	3.77	0.967	สูง	1
ท่านมักพูดถึงบริษัทให้ผู้อื่นฟังด้วยความภูมิใจ	72 (18.00%)	162 (40.50%)	128 (32.00%)	33 (8.25%)	5 (1.25%)	3.66	0.910	สูง	2
เมื่อทำงานนานเข้า ท่านรู้สึกจงรักภักดีต่อบริษัทมากยิ่งขึ้น	92 (23.00%)	138 (34.50%)	119 (29.75%)	43 (10.75%)	8 (2.00%)	3.66	1.011	สูง	3
ท่านสนับสนุนให้บุคคลในครอบครัวเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทของท่าน เช่นเดียวกับท่าน	80 (20.00%)	158 (39.50%)	112 (28.00%)	20 (5.00%)	30 (7.50%)	3.60	1.093	สูง	4
ท่านรู้สึกว่าเป็นบริษัทของท่าน มีคุณค่ากับท่านมาก	82 (20.50%)	139 (34.75%)	123 (30.75%)	46 (11.50%)	10 (2.50%)	3.59	1.017	สูง	5
ท่านรู้สึกผิดหากจะออกจากบริษัทปัจจุบันเพื่อไปทำงานใหม่	91 (22.75%)	119 (29.75%)	118 (29.50%)	51 (12.75%)	21 (5.25%)	3.52	1.130	สูง	6
ระดับความคิดเห็นรวม						3.63	0.888	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D. = 0.888)

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือท่านไม่คิดจะลาออกจากบริษัทในตอนนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในบริษัทนี้อยู่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.967) อันดับ 2 คือ ท่านมักพูดถึงบริษัทให้ผู้อื่นฟังด้วยความภูมิใจ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.910) อันดับ 3 คือเมื่อทำงานนานเข้า ท่านรู้สึกจงรักภักดีต่อบริษัทมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 1.011) อันดับ 4 คือ ท่านสนับสนุนให้บุคคลในครอบครัวเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทของท่าน เช่นเดียวกับท่าน มีค่าเฉลี่ย

ความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.60 (S.D. = 1.093) อันดับ5คือ ท่านรู้สึกว่บริษัทของท่าน มีบุญคุณกับท่านมากมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.59 (S.D. = 1.017) อันดับสุดท้ายคือ ท่านรู้สึกผิดหากจะออกจากบริษัทปัจจุบัน เพื่อไปหางานใหม่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.52 (S.D. = 1.130)

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 6.1 ผลสมมติฐานข้อที่ 1

ในการทดสอบสมมติฐานนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ การสื่อสารแบบโฮเร็นโซ กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กร เพื่ออธิบายการสื่อสารแบบโฮเร็นโซในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับทั่วไพบั้หน้างาน ผู้จัดการ และผู้จัดการระดับอาวุโสที่อยู่ในองค์กรญี่ปุ่น ซึ่งใช้ตัวแปรควบคุมคืออายุ การศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน โดยมีสมมติฐานเพื่อการวิจัยดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1.1 การสื่อสารแบบโฮเร็นโซมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

H_0 : การสื่อสารแบบโฮเร็นโซไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึก

H_1 : การสื่อสารแบบโฮเร็นโซมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึก

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึก

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการรายงาน	0.580	0.000***	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	0.556	0.000***	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการปรึกษาหารือ	0.608	0.000***	ปานกลาง	เดียวกัน

จากตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการสื่อสารแบบการรายงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรายละเอียดดังนี้ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่าด้านการรายงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรายละเอียดดังนี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.580 ซึ่งแสดงว่า การสื่อสารแบบการรายงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรายละเอียดดังนี้ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการสื่อสารแบบการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรายละเอียดดังนี้ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่าด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรายละเอียดดังนี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.556 ซึ่งแสดงว่า การสื่อสารแบบการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรายละเอียดดังนี้ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการสื่อสารแบบการปรึกษาหารือกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรายละเอียดดังนี้ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ด้านการแบบการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรายละเอียดดังนี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.608 ซึ่งแสดงว่า การสื่อสารแบบการปรึกษาหารือกับความผูกพันกับองค์กรด้านความรู้สึกรายละเอียดดังนี้ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.2 การสื่อสารแบบโฮเร็นโซมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความผลประโยชน์

H_0 : การสื่อสารแบบโฮเร็นโซไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านผลประโยชน์

H_1 : การสื่อสารแบบโฮเร็นโซมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านผลประโยชน์

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านผลประโยชน์

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการรายงาน	0.556	0.000***	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	0.556	0.000***	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการปรึกษาหารือ	0.533	0.000***	ปานกลาง	เดียวกัน

จากตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านผลประโยชน์ มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการสื่อสารแบบการรายงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ด้านการรายงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.556 ซึ่งแสดงว่า ด้านการรายงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.556 ซึ่งแสดงว่า ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง กับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างด้านการปรึกษาหารือกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ด้านการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.533 ซึ่งแสดงว่า ด้านการปรึกษาหารือกับ ความผูกพันกับองค์กรด้านผลประโยชน์ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.3 การสื่อสารแบบโฮเร็นโซมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานทางสังคม

H_0 : การสื่อสารแบบโฮเร็นโซไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานทางสังคม

H_1 : การสื่อสารแบบโฮเร็นโซมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานทางสังคม

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการรายงาน	0.524	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	0.531	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการปรึกษาหารือ	0.494	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน

จากตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างด้านการรายงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ด้านการรายงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.524 ซึ่งแสดงว่า ด้านการรายงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.531 ซึ่งแสดงว่า ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง กับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างด้านการปรึกษาหารือกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ด้านการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.494 ซึ่งแสดงว่า ด้านการปรึกษาหารือกับความผูกพันกับองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมมีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ส่วนที่ 6.2 ผลสมมติฐานข้อที่ 2 ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในการทดสอบสมมติฐานนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ระหว่างความไว้วางใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

H_0 : ความไว้วางใจไม่มีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

H_1 : ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างความไว้วางใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ความไว้วางใจ	0.796	0.000**	สูง	เดียวกัน

จากตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับความสัมพันธระหว่างบุคคลได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างความไว้วางใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ 0.796 ซึ่งแสดงว่าความไว้วางใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันสูงและมีทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 59 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรการสื่อสารแบบไฮเร็นโซ ความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความผูกพันต่อองค์กร ควบคุมโดย อายุ การศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน

ตัวแปร	การสื่อสาร			ตัวแปรสื่อ ความ ไว้วางใจ	ตัวแปรสื่อ ความสัมพันธ์ ระหว่าง บุคคล	ความผูกพันต่อองค์กร		
	ด้านการ รายงาน	ด้านการ สื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง	ด้านการ ปรึกษาหารือ			ด้าน ความรู้สึก	ด้าน ผลประโยชน์	ด้าน บรรทัดฐาน ทางสังคม
การสื่อสารด้านการรายงาน	1.000							
การสื่อสารด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	0.816***	1.000						
การสื่อสารด้านการปรึกษาหารือ	0.752***	0.716***	1.000					
ความไว้วางใจ	0.718***	0.658***	0.704***	1.000				
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.699***	0.708***	0.722***	0.796***	1.000			
ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก	0.580***	0.556***	0.608***	0.648***	0.731***	1.000		
ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์	0.556***	0.556***	0.533***	0.585***	0.668***	0.769***	1.000	
ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.524***	0.531***	0.494***	0.626***	0.687***	0.799***	0.889	1.000

ส่วนที่ 6.3 ผลสมมติฐานข้อที่ 3

ในการทดสอบสมมติฐานนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) ได้ตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 31 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจระหว่างการสื่อสารแบบไฮเรนโซกับ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

Variable	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment)			
	β	β	β	β
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
อายุ	.316***	.094*	.147***	.093**
ระดับการศึกษา	-.028	-.126***	-.066	-.107***
เงินเดือน	-.239***	-.153***	-.097**	-.110***
ระยะเวลาทำงานใน องค์กร	-.374***	-.012	-.098**	-.014
ตำแหน่ง	.044	.039	.070*	.059
ความไว้วางใจ			.651***	.390***
ด้านการรายงาน		.197***		.055
ด้านการสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง		.135*		.093
ด้านการปรึกษาหารือ		.376***		.234***
R ²	.159	.504	.512	.557
Adjust R ²	.148	.493	.505	.546
R ² Change	.159	.344	.353	.044
F	14.912***	49.585***	68.847***	54.421***
F Change	14.912***	90.445***	284.809***	12.978***

ตารางที่ 32 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับ
ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

Variable	ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment)			
	β	β	β	β
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
อายุ	.340***	.143***	.189***	.141***
ระดับการศึกษา	-.129**	-.196***	-.163***	-.180***
เงินเดือน	-.204***	-.128***	-.077*	-.093**
ระยะเวลาทำงานใน องค์กร	-.367***	-.042	-.122**	-.043
ตำแหน่ง	.071	.068*	.094**	.084**
ความไว้วางใจ			.580***	.318***
ด้านการรายงาน		.200***		.084
ด้านการสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง		.240***		.205***
ด้านการปรึกษาหารือ		.212***		.907
R ²	.180	.473	.460	.508
Adjust R ²	.169	.462	.452	.497
R ² Change	.180	.294	.281	.048
F	17.247***	43.880***	55.869***	44.818***
F Change	17.247	72.597	204.449***	12.720***

ตารางที่ 33 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับ
ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

Variable	ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment)			
	β	β	β	β
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
อายุ	.299***	.115**	.137***	.113**
ระดับการศึกษา	-.167***	-.225***	-.203***	-.202***
เงินเดือน	-.242***	-.172***	-.107**	-.118***
ระยะเวลาทำงานใน องค์กร	-.269***	.036	-.003	.034
ตำแหน่ง	.052	.050	.007**	.074*
ความไว้วางใจ			.620***	.480***
ด้านการรายงาน		.189**		.013
ด้านการสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง		.250***		.198***
ด้านการปรึกษาหารือ		.173***		-.001
R ²	.181	.441	.502	.522
Adjust R ²	.170	.430	.494	.511
R ² Change	.181	.261	.321	.020
F	17.369***	38.602***	65.938***	47.316***
F Change	17.369***	60.807***	253.196***	5.521***

ตารางที่ 34 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความไว้วางใจ

Variable	ความไว้วางใจ (Trust)
	β
	Model 1
อายุ	.004
ระดับการศึกษา	-.048
เงินเดือน	-.111***
ระยะเวลาทำงานในองค์กร	.003
ตำแหน่ง	-.050
ด้านการรายงาน	.366***
ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	.109*
ด้านการปรึกษาหารือ	.362***
R ²	.650
Adjust R ²	.643
R ² Change	.484
F	90.891***
F Change	180.516***

สมมติฐานที่ 3.1 ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

จากตารางที่ 31 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Path c-Model 2) (Beta = .197, F = 49.585, p < .01) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Path c – Model 2) (Beta = .135, F = 49.585, p < .10) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Path c-Model 2) (Beta = .376, F = 49.585, p < .01) อย่างมีนัยสำคัญ

จากตารางที่ 34 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ (Path a) (Beta = .366, F = 90.891, p < 0.01) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ (Path a) (Beta = .109, F = 90.891, $p < .10$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ (Path a) (Beta = .362, F = 90.891, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 31 พบว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Part b – Model) (Beta = .651, F = 68.847, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กรสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบ (Model-2 Path C) กับขั้นตอนที่ 4 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซและความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Path C') (Model 4) พบว่า

ด้านการรายงานไม่มีนัยสำคัญ (Beta = .055, F = 54.421, ns) และด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องไม่มีนัยสำคัญ (Beta = 0.093, F=54.421, ns) ความไว้วางใจจึงเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานและด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

ด้านการปรึกษาหารือยังมีนัยสำคัญ (Beta = .234, F = 54.421, $p < 0.01$) ความไว้วางใจจึงเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน of ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

สมมติฐานที่ 3.2 ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

จากตาราง 32 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Path c-Model 2) (Beta = .200, F = 43.880, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Path c-Model 2) (Beta = .240, F = 43.880, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Path c-Model 2) (Beta = .212, F = 43.880, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

จากตารางที่ 34 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ (Path a) (Beta = .366, $F = 90.891$, $p < 0.01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ (Path a) (Beta = .109, $F = 90.891$, $p < .10$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ (Path a) (Beta = .362, $F = 90.891$, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 31 พบว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Part b-Model) (Beta = .651, $F = 68.847$, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กรสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบ (Model-2 Path C) กับขั้นตอนที่ 4 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซและความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Path C') (Model 4) พบว่า

ด้านการรายงานไม่มีนัยสำคัญ (Beta = .084, $F = 44.818$, ns) และด้านการปรึกษาหารือไม่มีนัยสำคัญ (Beta = .907, $F = 44.818$, ns) ความไว้วางใจจึงเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานและด้านการปรึกษาหารือกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องยังมีนัยสำคัญ (Beta = .205, $F = 44.818$, $p < 0.01$) ความไว้วางใจจึงเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

สมมติฐานที่ 3.3 ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

จากตารางที่ 33 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Path c-Model 2) (Beta = .189, $F = 38.602$, $p < .05$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Path c-Model 2) (Beta = .250, $F = 38.602$, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Path c-Model 2) ($\text{Beta} = .173$, $F = 38.602$, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ จากตารางที่ 34 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ (Path a) ($\text{Beta} = .366$, $F = 90.891$, $p < 0.01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ (Path a) ($\text{Beta} = .109$, $F = 90.891$, $p < .10$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ (Path a) ($\text{Beta} = .362$, $F = 90.891$, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 33 พบว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Part b-Model 3) ($\text{Beta} = .620$, $F = 65.938$, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซ ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบ (Model-2 Path C) กับขั้นตอนที่ 4 สมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซและความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Path C') (Model 4) พบว่าด้านการรายงานไม่มีนัยสำคัญ ($\text{Beta} = .013$, $F = 47.316$, ns) และด้านการปรึกษาหารือไม่มีนัยสำคัญ ($\text{Beta} = -.001$, $F = 47.316$, ns) ความไว้วางใจจึงเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการรายงานและด้านการปรึกษาหารือกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องยังมีนัยสำคัญ ($\text{Beta} = .198$, $F = 47.316$, $p < 0.01$) ความไว้วางใจจึงเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ส่วนที่ 6.4 ผลสมมติฐานข้อที่ 4

ในการทดสอบสมมติฐานนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) ได้ตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 35 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

Variable	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment)			
	β	β	β	β
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
อายุ	.316***	.094*	.087**	.067
ระดับการศึกษา	-.028	-.126***	-.056	-.086**
เงินเดือน	-.239***	-.153***	-.113***	-.109***
ระยะเวลาทำงานใน องค์กร	-.374***	-.012	.028	.011
ตำแหน่ง	.044	.039	.076**	.066*
ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล			.738***	.601***
ด้านการรายงาน		.197***		.095
ด้านการสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง		.135*		-.040
ด้านการปรึกษาหารือ		.376***		.140**
R ²	.159	.504	.608	.622
Adjust R ²	.148	.493	.602	.613
R ² Change	.159	.344	.449	.013
F	14.912***	49.585***	101.766***	71.222***
F Change	14.912***	90.445***	450.893***	4.577***

ตารางที่ 36 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างการสื่อสารแบบ
ไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

Variable	ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment)			
	β	β	β	β
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
อายุ	.340***	.143***	.134***	.119***
ระดับการศึกษา	-.129**	-.196***	-.154***	-.162***
เงินเดือน	-.204***	-.128***	-.090**	-.090**
ระยะเวลาทำงานใน องค์กร	-.367***	-.042	-.055	-.021
ตำแหน่ง	.071	.068*	.100***	.091**
ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล			.666***	.518***
ด้านการรายงาน		.200***		.112
ด้านการสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง		.240***		.089
ด้านการปรึกษาหารือ		.212***		.009
R ²	.180	.473	.546	.561
Adjust R ²	.169	.462	.539	.551
R ² Change	.180	.294	.366	.015
F	17.247***	43.880***	78.792***	55.320***
F Change	17.247	72.597	317.290***	4.348***

ตารางที่ 37 ทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างการสื่อสารแบบ
ไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

Variable	ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment)			
	β	β	β	β
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
อายุ	.299***	.115**	.086*	.086*
ระดับการศึกษา	-.167***	-.225***	-.193***	-.183***
เงินเดือน	-.242***	-.172***	-.125***	-.125***
ระยะเวลาทำงานใน องค์กร	-.269***	.036	.053	.061
ตำแหน่ง	.052	.050	.082	.078**
ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล			.684***	.633***
ด้านการรายงาน		.189**		.081
ด้านการสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง		.250***		.066
ด้านการปรึกษาหารือ		.173***		-.075
R ²	.181	.441	.567	.572
Adjust R ²	.170	.430	.560	.562
R ² Change	.181	.261	.386	.006
F	17.369***	38.602***	85.705***	57.989***
F Change	17.369***	60.807***	350.379***	1.674

ตารางที่ 38 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความไวสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Variable	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
	β
	Model 1
อายุ	.045
ระดับการศึกษา	-.066*
เงินเดือน	-.074**
ระยะเวลาทำงานในองค์กร	-.039
ตำแหน่ง	-.044
ด้านการรายงาน	.170***
ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	.291***
ด้านการปรึกษาหารือ	.392***
R ²	.673
Adjust R ²	.666
R ² Change	.499
F	100.511***
F Change	198.718***

สมมติฐานที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

จากตารางที่ 35 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Path c-Model 2) (Beta = .197, F = 49.585, p < .01) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Path c-Model 2) (Beta = .135, F = 49.585, p < .10) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Path c-Model 2) (Beta = .376, F = 49.585, p < .01) อย่างมีนัยสำคัญ

จากตารางที่ 38 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Path a) (Beta = .170, F = 100.511, p < 0.01) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Path a) ($\text{Beta} = .291, F = 100.511, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Path a) ($\text{Beta} = .392, F = 100.511, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 35 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Part b-Model 3) ($\text{Beta} = .738, F = 101.766, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความผูกพันต่อองค์กรสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบ (Model-2 Path C) กับขั้นตอนที่ 4 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซ และความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Path C') (Model 4) พบว่า

ด้านการรายงานไม่มีนัยสำคัญ ($\text{Beta} = .095, F = 71.222, ns$) และด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องไม่มีนัยสำคัญ ($\text{Beta} = -.040, F = 71.222, ns$) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการรายงาน และด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

ด้านการปรึกษาหารือยังมีนัยสำคัญ ($\text{Beta} = .140, F = 71.222, p < 0.05$) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

สมมติฐานที่ 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

จากตารางที่ 36 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Path c-Model 2) ($\text{Beta} = .200, F = 43.880, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Path c-Model 2) ($\text{Beta} = .240, F = 43.880, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Path c-Model 2) ($\text{Beta} = .212, F = 43.880, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

จากตารางที่ 38 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อตัวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Path a) (Beta = .170, F = 100.511, $p < 0.01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อตัวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Path a) (Beta = .291, F = 100.511, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อตัวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Path a) (Beta = .392, F = 100.511, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 36 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Part b-Model 3) (Beta = .666, F = 78.792, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความผูกพันต่อองค์กรสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบ (Model-2 Path C) กับขั้นตอนที่ 4 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ และความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ (Path C') (Model 4) พบว่า

ทุกด้านไม่มีนัยสำคัญ (Beta = .112, F = 55.320, ns), (Beta = .089, F = 55.320, ns) และ (Beta = .009, F = 55.320, ns) ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

สมมติฐานที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

จากตารางที่ 37 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Path c-Model 2) (Beta = .189, F = 38.602, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Path c-Model 2) (Beta = .250, F = 38.602, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Path c-Model 2) (Beta = .173, F = 38.602, $p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

จากตารางที่ 38 ได้ผลดังต่อไปนี้

การสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานมีอิทธิพลต่อตัวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Path a) (Beta = .170, F = 100.511, $p < 0.01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Path a) ($\text{Beta} = .291, F = 100.511, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารแบบไฮเร็นโซด้านการปรึกษาหารือมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Path a) ($\text{Beta} = .392, F = 100.511, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 37 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Part b-Model 3) ($\text{Beta} = .684, F = 85.705, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญ

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความผูกพันต่อองค์กรสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบ (Model-2 Path C) กับขั้นตอนที่ 4 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Path C') (Model 4) พบว่า

ทุกด้านไม่มีนัยสำคัญ ($\text{Beta} = .081, F = 57.989, ns$), ($\text{Beta} = .066, F = 57.989, ns$) และ ($\text{Beta} = -.075, F = 57.989, ns$) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

TNI

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอรายงานผลการศึกษารื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับทั่วไป หัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้จัดการระดับอาวุโสที่อยู่ในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 400 คน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลความเข้าใจในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 6 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จำแนกตามเพศพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 229 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 57.25 และเป็นเพศชายจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 46.25 มีสถานภาพสมรสโสด มากที่สุด จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 มีเงินเดือน 20,000-30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรต่ำกว่า 3 ปี มากที่สุด จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 มีแผนกสังกัดอยู่ฝ่ายผลิต มากที่สุด จำนวน 311 คน คิดเป็นร้อยละ 77.8 มีตำแหน่งเป็นพนักงาน มากที่สุด จำนวน 369 คน คิดเป็นร้อยละ 92.3 ขึ้นตรงกับ Foreman มากที่สุด จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 อยู่ในบริษัทที่มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน มากที่สุด จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ

จากผลการวิจัย สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. ด้านการสื่อสารแบบการรายงาน (Houkoku) มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.734) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านแจ้งผู้บังคับบัญชาเสมอเมื่อพบปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.849) และอันดับ 2 คือ ท่านมักจะรายงานความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.846)

2. ด้านการสื่อสารแบบต่อเนื่อง มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 0.83 (S.D. = 0.735) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้ว ไม่ได้มีการติดตามว่าลูกน้องมีความเข้าใจหรือไม่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D. = 0.923) อันดับ 2 คือ ท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 3.85)

3. ด้านการสื่อสารแบบปรึกษาหารือ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.768) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ เมื่อท่านมีความสงสัยหรือไม่แน่ใจ ท่านจะถามกลับผู้บังคับบัญชาโดยไม่ลังเล มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D. = 0.929) อันดับ 2 คือ เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานไม่ชัดเจน ท่านมักจะสอบถามอีกครั้งเพื่อยืนยันความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.889)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ

จากผลการวิจัย สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D. = 0.789) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสูงสุด 2 อันดับ พบว่าอันดับ 1 คือ ท่านมักพูดปรึกษาหรือพูดคุยกับผู้อื่นทุกครั้งหากท่านไม่พอใจผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.941) อันดับ 2 คือ ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและคอยช่วยเหลือท่านเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.879)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากผลการวิจัย สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D. = 0.787) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 2 อันดับ พบว่าอันดับ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยสนใจ ดูแล และใส่ใจว่าท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D. = 0.896) อันดับ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้นตรงด้วยให้คำแนะนำที่ช่วยให้ท่านสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้นทุกครั้งที่ท่านต้องการ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.888)

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิจัย สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.791) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัทเพื่อเป็นการตอบแทนบริษัทที่ให้ประโยชน์แก่ท่าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.818) อันดับ 2 คือ ท่านมั่นใจว่าการทำงานในบริษัทแห่งนี้ จะทำให้ท่านมีความมั่นคงในหน้าที่การงานตลอดไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.930)

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรัก มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.64 (S.D. = 0.782) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเท แรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานให้กับบริษัทของท่าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.827) อันดับ 2 คือ ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.880)

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D. = 0.888) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านไม่คิดจะลาออกจากบริษัทในตอนนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในบริษัทนี้อยู่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.967) อันดับ 2 คือ ท่านมักพูดถึงบริษัทให้ผู้อื่นฟังด้วยความภาคภูมิใจ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.910)

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.1 การสื่อสารแบบไฮเร็นโซสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบไฮเร็นโซ ด้านการรายงาน ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และด้านการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือด้านการสื่อสารแบบการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = 0.608$, $p < 0.01$) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการสื่อสารแบบการรายงาน มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = 0.580$, $p < 0.01$) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = 0.556$, $p < 0.01$) ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.2 การสื่อสารแบบไฮเร็นโซสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบไฮเร็นโซ ด้านการรายงาน ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และด้านการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านผลประโยชน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือด้านการรายงาน มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = 0.556$, $p < 0.01$) และมีทิศทางเดียวกันด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = 0.556$, $p < 0.01$) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = 0.533$, $p < 0.01$) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.3 การสื่อสารแบบไฮเร็นโซสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบไฮเร็นโซ ด้านการรายงาน ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และด้านการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = 0.531$, $p < 0.01$) และมีทิศทางเดียวกันด้านการรายงาน มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = 0.524$, $p < 0.01$) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = 0.494$, $p < 0.01$) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

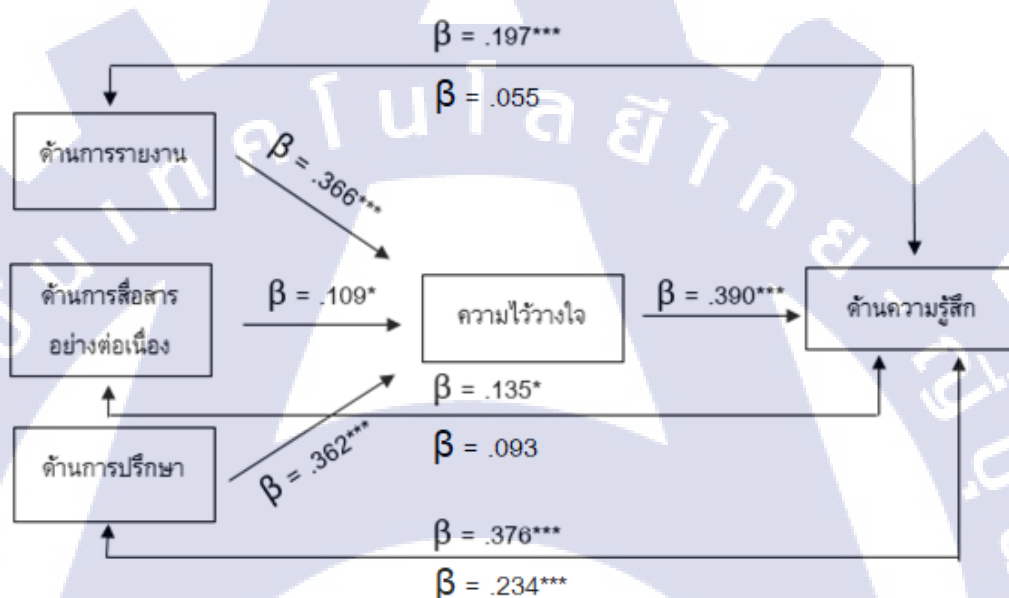
2. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า ความเชื่อใจ มีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ($r = 0.796$, $p < 0.01$) และมีทิศทางเดียวกัน

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1 ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกได้เป็นกรอบดังนี้

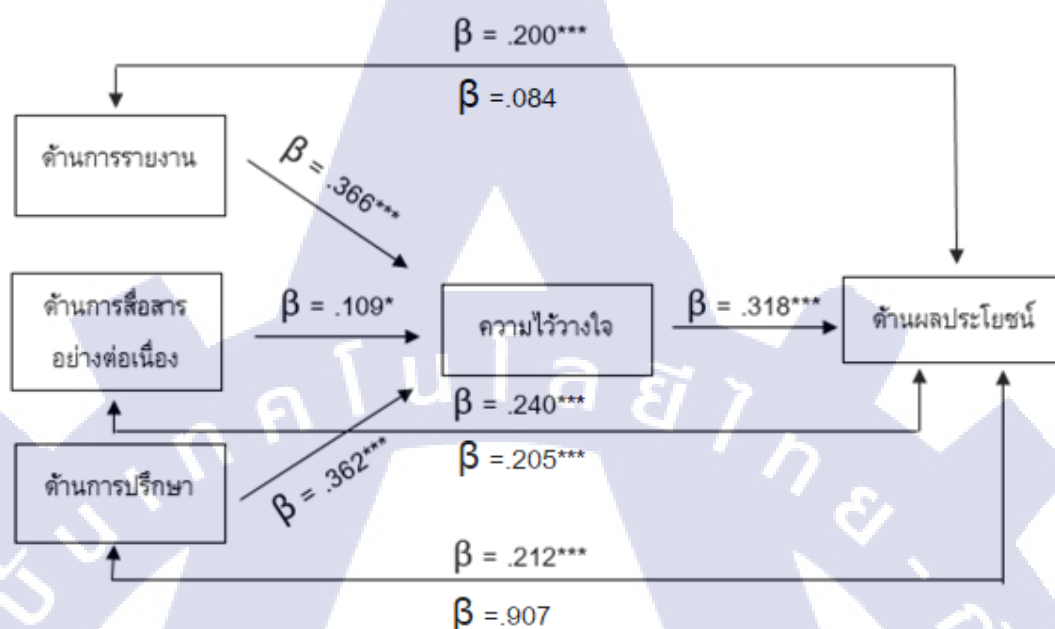


รูปที่ 6 กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

จากรูปที่ 6 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกโดยมีความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อพบว่า ด้านการรายงานและด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องไม่มีนัยสำคัญ ($Beta = .055$, ns) และ ($Beta = .093$, ns) ตามลำดับ หมายความว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงาน และด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนด้านการปรึกษายังมีนัยสำคัญ ($Beta = .234$, $p < 0.01$) หมายความว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน of ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการปรึกษากับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

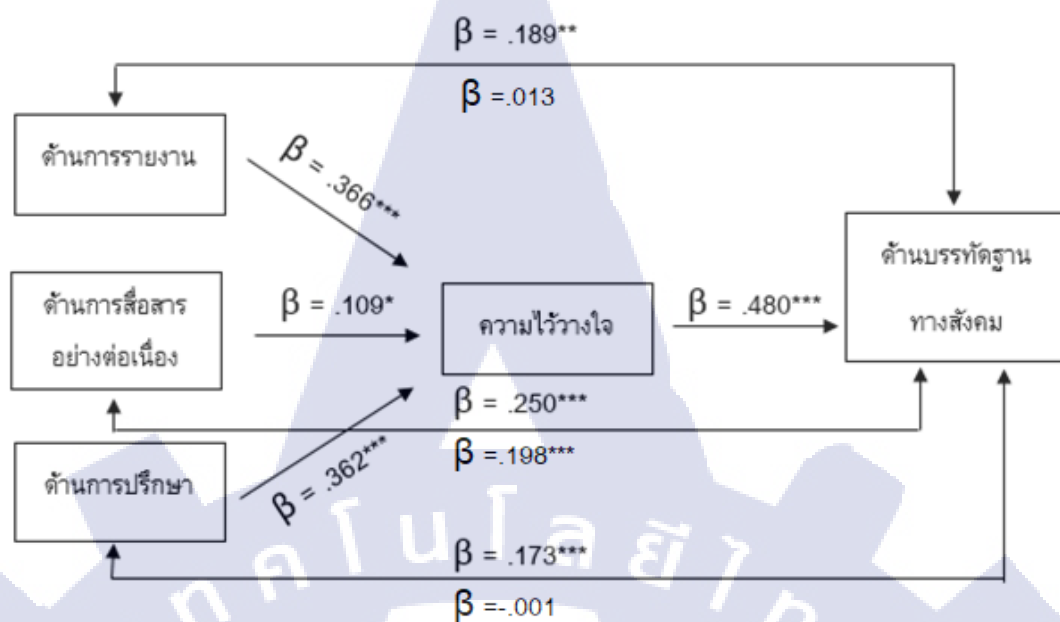
สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.2 ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์



รูปที่ 7 กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

จากรูปที่ 7 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์โดยมีความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อพบว่าด้านการรายงานและด้านการปรึกษาไม่มีนัยสำคัญ ($Beta = .084$, ns) ($Beta = .907$, ns) ตามลำดับหมายความว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานและด้านการปรึกษากับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ ส่วนด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องยังมีนัยสำคัญ ($Beta = .205$, $p < 0.01$) หมายความว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.3 ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม



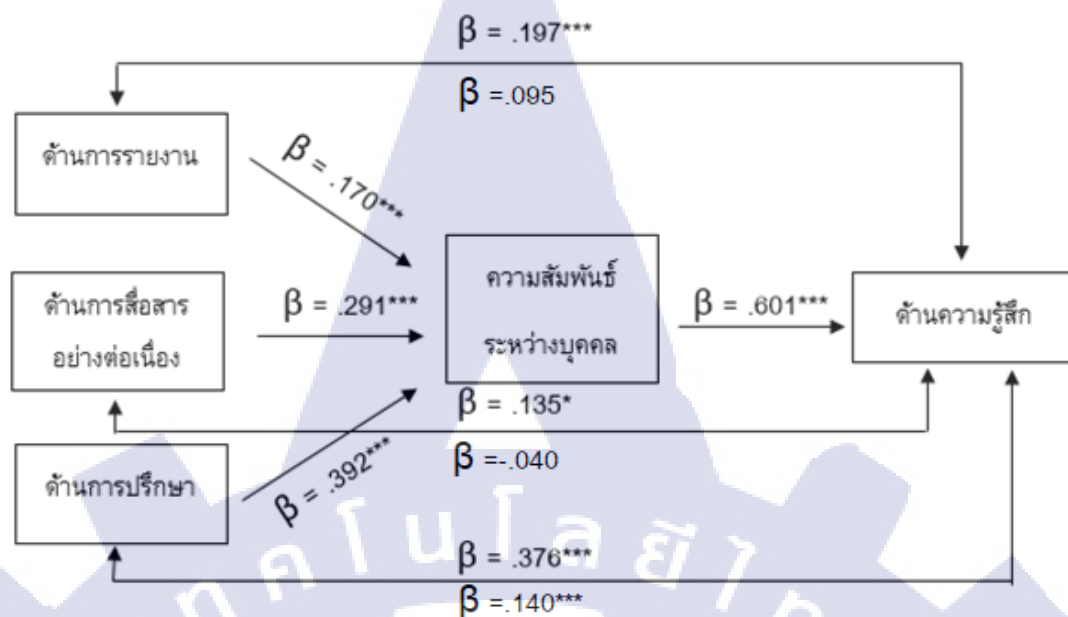
รูปที่ 8 กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

จากรูปที่ 8 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมโดยมีความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อพบว่า

ด้านการรายงานและด้านการปรึกษาไม่มีนัยสำคัญ ($Beta = .013$, ns) และ ($Beta = -.001$, ns) ตามลำดับหมายความว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานและด้านการปรึกษากับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมส่วนด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องยังมีนัยสำคัญ ($Beta = .198$, $p < 0.01$) หมายความว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

4. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

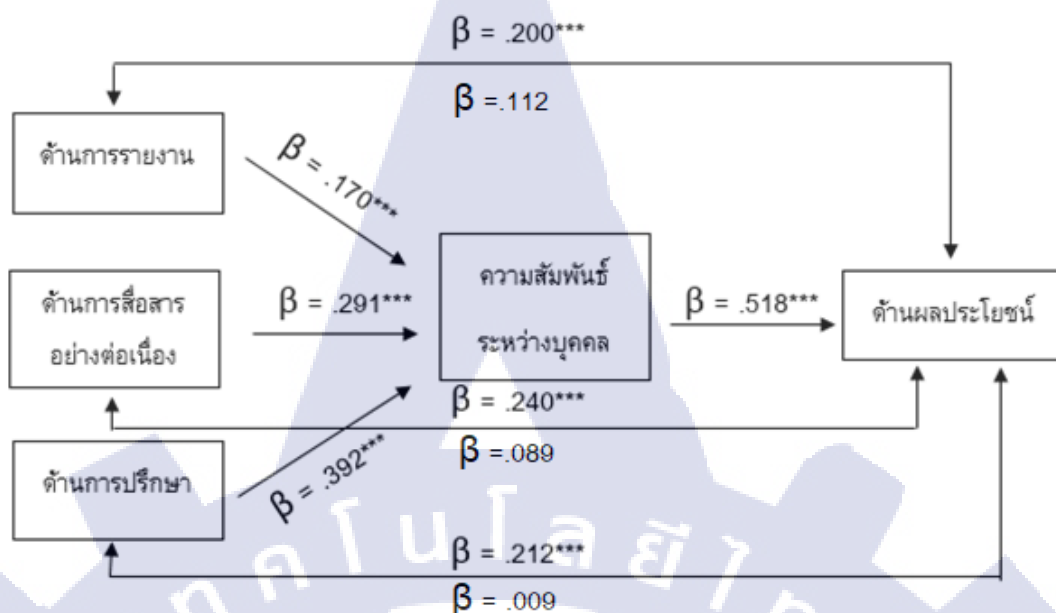
สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก



รูปที่ 9 กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธะระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

จากรูปที่ 9 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกโดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อพบว่า ด้านการรายงานและด้านการปรึกษาไม่มีนัยสำคัญ ($Beta = .095$, ns) และ ($Beta = .040$, ns) ตามลำดับหมายความว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธะระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการรายงานและด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ส่วนด้านการปรึกษายังมีนัยสำคัญ ($Beta = .140$, $p < 0.01$) หมายความว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธะระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการปรึกษากับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

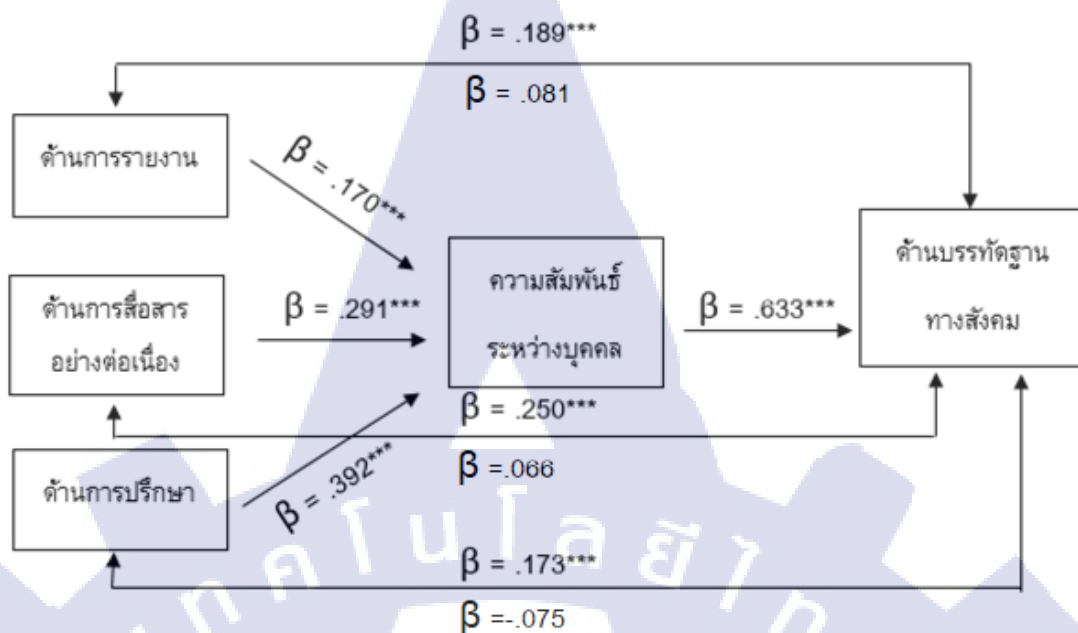
สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธะระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์



รูปที่ 10 กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธะระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์

จากรูปที่ 10 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อพบว่า ทุกด้านไม่มีนัยสำคัญ ($Beta = .112$, ns), ($Beta = .089$, ns) และ ($Beta = .009$, ns) ตามลำดับ หมายความว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธะระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธะระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม



รูปที่ 11 กรอบการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธะระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

จากรูปที่ 11 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมโดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อพบว่า ทุกด้านไม่มีนัยสำคัญ ($Beta = .081$, ns), ($Beta = .066$, ns) และ ($Beta = -.075$, ns) ตามลำดับ หมายความว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ของความสัมพันธะระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 การสื่อสารแบบโฮเร็นโซสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจความต้องการซึ่งกันและกัน ย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารแบบโฮเร็นโซทั้ง 3 ด้านคือ ด้านการรายงาน ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และด้านการปรึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านผลประโยชน์ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยหากพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรจากมากไปหาน้อย พบว่าการสื่อสารแบบโฮเร็นโซด้านการปรึกษามีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ

องค์กร ด้านความรู้สึกมากที่สุด การสื่อสารแบบไฮเรนโซด้านการรายงานและด้านการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านผลประโยชน์มากที่สุด และการสื่อสารแบบไฮเรนโซด้านการรายงานมีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานทางสังคมมากที่สุด

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศรวรรณ (ศรวรรณ นอนันต์. 2552 : 101-105) ศึกษาเรื่อง พบว่าการสื่อสารประกอบด้วย 3 ด้าน คือการสื่อสารจากผู้บริหารไปสู่พนักงาน การสื่อสารจากพนักงานไปสู่ผู้บริหาร และการสื่อสารระหว่างกลุ่มงาน/เพื่อนร่วมงาน กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง พบว่าโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงน้อยในทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 ความไว้วางใจสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์กันสูงและมีทิศทางเดียวกัน

ซึ่งสอดคล้องกับบทความของโดโรธี (Dorothea. 2015 : 34-36) ที่ว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้เกิดการรับรู้และรู้สึกปลอดภัยภายในจิตใจ ซึ่งเมื่อรู้สึกปลอดภัยก็จะเกิดความไว้วางใจและอยากทำงานในสถานที่นั้น

สมมติฐานข้อที่ 3 ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อ ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเรนโซกับความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเรนโซ 3 ด้านคือ ด้านการรายงาน ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และด้านการปรึกษาหารือ กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือด้านความรู้สึก ด้านผลประโยชน์ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม โดยเมื่อทำการวิเคราะห์แล้วพบว่ามีความไว้วางใจจึงเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเรนโซกับความผูกพันต่อองค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับบทความของปีนกันก (ปีนกันก วงศ์ปิ่นเพชร. 2552 : 63-69) ที่ว่าเมื่อบุคคลมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพก็จะนำมาซึ่งความไว้วางใจ และบทความของไอดีล; และบีลีซ (Idil; and Beliz. 2014 : 176-186) ที่ว่าเมื่อความไว้วางใจเพิ่มขึ้น ความผูกพันก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

สมมติฐานข้อที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อ ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเรนโซกับความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบไฮเรนโซ 3 ด้านคือ ด้านการรายงาน ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และด้านการ

ปรึกษาหารือ กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือด้านความรู้สึก ด้านผลประโยชน์ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม โดยเมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่ายังมีนัยสำคัญในทุกด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ ซาดียา; และมายมูน่า (Sadiya; and Maimunah. 2016 : 435-439) ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในรูปแบบการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทำให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชาว่าสนใจในการกระทำและผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจนเปลี่ยนเป็นความพึงพอใจและก่อให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำสิ่งที่ค้นพบจากงานวิจัยมาอธิบายเพื่อให้เกิดข้อเสนอแนะ เพื่อที่ผู้อ่านงานวิจัยชิ้นนี้จะได้นำไปใช้ประโยชน์ในองค์กรต่อไป โดยข้อเสนอแนะมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการสื่อสาร เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่าด้านการปรึกษาหารือมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ นั้นหมายความว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา หรือข้อสงสัยในงาน อาจไม่ได้มีการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาคำตอบ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรจัดงานพบปะ หรือประชุมทุกวันเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงและปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น

2. ด้านความไว้วางใจ เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่สื่อโดยสมบูรณ์ ดังนั้นองค์กรก็ไม่ควรมองข้าม ควรให้ความสำคัญในการสร้างความไว้วางใจของบุคลากรของตน ส่วนในกรณีที่สื่อบางส่วนอาจเพราะมีปัจจัยอื่นๆ เช่น อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ฯลฯ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเมื่อดูจากข้อเฉลี่ยคำถามแล้ว พบว่าเรื่องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพูดคุยได้ทุกเรื่องกับผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แสดงให้เห็นถึงระยะห่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชายังคงมีอยู่ ทำให้เกิดความเกรงกลัวที่จะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาจนไม่กล้ามาปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรมีการพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อลดความเกรงกลัวในส่วนนี้ลง อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะมาปรึกษาปัญหามากขึ้น

3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยแล้วพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่สื่อความสัมพันธ์โดยสมบูรณ์ ดังนั้นองค์กรก็ไม่ควรมองข้ามเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็ยังมีที่สื่อเพียงบางส่วนอยู่โดยอาจเป็นเหตุมาจากปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลตามที่ได้กล่าวไว้ด้านบน ซึ่งเมื่อดูจากค่าเฉลี่ยแล้ว พบว่าเรื่องการแสดงให้เห็นหรือตรวจสอบอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบแทน หรือได้รับเครดิตเมื่อ

ทำงานได้ดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุน หรือให้เครดิตเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานออกมาได้ดี มากกว่าที่เป็นอยู่

4. ด้านความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยแล้วพบว่าด้านบรรทัดฐานทางสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งหมายความว่าองค์กรอาจยังให้การสนับสนุนบุคลากรไม่มากพอ อาจสร้างความผูกพันด้านนี้ได้เช่นการส่งพนักงานไป Training ส่งไปดูงานที่ต่างประเทศ ซึ่งการสร้าง ความผูกพันนี้ไม่ควรสร้างเงื่อนไขกับบุคคล เพราะถือซึ่งเป็นการให้โอกาส ให้ความรู้ใหม่ๆ แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรักอยากทำงานตอบแทนให้บริษัทมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการทำการศึกษาริษอื่นๆ ที่ไม่ใช่บริษัทญี่ปุ่นเพิ่มเติมด้วย เพื่อให้ได้มาซึ่ง ข้อมูลที่หลากหลายในการเปรียบเทียบ อันอาจนำมาสู่ความแตกต่างกันทางด้านความผูกพัน อย่างชัดเจนมากขึ้น อีกทั้ง ควรศึกษาตัวแปรสื่ออื่นๆ เพิ่มเติม เนื่องจากตัวแปรสื่อที่ทำให้เกิด ความผูกพันต่อองค์กร ไม่ได้มีเพียงความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเท่านั้น

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ มั่งนุ้ย. (2554, มกราคม-มีนาคม). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารรวมคำแหง. 28(1) : 36-45.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2560). สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิจจา บานชื่น. (2560). มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ขนิษฐา จิตชินะกุล. (2557). หลักการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : โอเอสพรีนติ้งเฮาส์.
- เจษฎา นกน้อย. (2559). การสื่อสารภายในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จงจิ่ง หลี; และตรีทิพ บุญแย้ม. (2558, มกราคม-มิถุนายน). คุณภาพการบริการของบริษัทนำเที่ยวประเทศจีนที่มีผลต่อความไว้วางใจในบริษัทนำเที่ยวและความตั้งใจในการใช้บริการซ้ำของนักท่องเที่ยวชาวไทย. วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์. 8(1) : 54-61.
- ชัยนันท์ นันทพันธ์. (2559). ปัญหาการสื่อสารในสังคมและองค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ไชยศ ชนะกุล. (2558). รูปแบบการสื่อสารภายใน ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายใน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์ นศ.ม. (นิเทศศาสตร์และสารสนเทศ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดลนภา ดีบุปผา. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรความสัมพันธ์กับเพื่อร่วมงานกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทเอบีฟู้ดจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). นนทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ตฤณพัทธ์ ดาวเรือง. (2559). การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแบบบรรยากาศองค์กรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจบริการ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม; และวรากร ทรัพย์วิระปกรณ์. (2555, ตุลาคม-มกราคม). ความสัมพันธ์ของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับความสามารถในการปฏิบัติงานการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนของครูแนะแนวในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. 24(1) : 78-93.

ธวัชชัย บุญเพิ่มราศรี. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากงานของบุคลากร : ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรสาย ค ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไตกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร. (2552). ความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์กรภาครัฐ. วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์. 2(2) : 63-69.

พอล เจ เมเยอร์; และแรนดี้ สเล็คธา. (2550). หลัก 5 ประการสู่การเป็นผู้นำ : สะพานเชื่อมช่องว่างของการเป็นผู้นำ. แปลโดย จุมพจน์ เชื้อสาย. กรุงเทพฯ : ดีเอ็มจี. พิชิต ฤทธิ์จรรยา. (2548). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : แฮสส์ ออฟ เคอร์มีส์.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ LIFE Model. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รุ่งรัตน์ ชัยสำราญ. (2558). การสื่อสารองค์กร : แนวคิดการสร้างชื่อเสียงอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รุ่งโรจน์ อรรถานันท์. (2554). **Employee Engagement** การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร. กรุงเทพฯ : หจก.บ้านหนังสือโกสินทร์.

วัฒนา พัฒนวงศ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาพนักงานสายการบินแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม. (2554). ความพึงพอใจของพนักงานคนไทยต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ศรารวรรณ นอนันต์. (2552). **ความพึงพอใจต่อการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริชัย ศรีประทุม; และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553, กรกฎาคม-ธันวาคม). ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม อีเล็กทรอนิกส์. **วารสารวิชาการศิลปะศาสตร์ประยุกต์**. 3(2) : 10-19.
- ศิริรัตน์ นิสันเทียะ; และมัลลิกา สังข์สนิท. (2554, มิถุนายน). ความผูกพัน ความไว้วางใจ และการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ซ่อนเร้นของผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิต. **วารสารเทคโนโลยีสุรนารี (สังคมศาสตร์)**. 5(1) : 47-60.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และสมชาย หิรัญกิตติ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศุภลักษณ์ วัฒนเสถียร; และคณะ. (2556). การพัฒนาตัวแบบความไว้วางใจในการให้บริการ คลาวด์ภาครัฐ. **การประชุมทางวิชาการระดับชาติด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศครั้งที่ 9.** หน้า 254-259. 9-10 พฤษภาคม 2556. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สมพร สุทัศน์ย์. (2551). **มนุษย์สัมพันธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร ชุมวราฐายี; และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2555, มกราคม-มิถุนายน). ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. 38(1) : 199-213.
- เสาวคนธ์ แสนธรรมพล. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555ก). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2555ข). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อัยยา เกลี้ยงอักษร; และปิ่นกนก วงศ์ปั้นเพ็ชร. (2557, มกราคม-มิถุนายน). ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชน. **วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์**. 7(1) : 33-40.
- อาทิมาศ เมฆอาภา. (2558). **การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรด้วยเครื่องมือไฮเรนโซ**. (รายงานสหกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- อิมานิ อิโรชิ. (2554). **การบริหารสไตล์ญี่ปุ่น**. แปลโดย รังสรรค์ เลิศในสัตย์. กรุงเทพฯ : โพสท์บุ๊กส์.
- Allen; and Meyer. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**. 63(1) : 1-18.
- Baron; and Kenny. (1986). The moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. **Journal of Personality and Social Psychology**. 51(6) : 1,173-1,182.
- Barry; and Reece. (2008). **Effective Human Relation : Personal and Organizational Applications**. Boston : Houghton Mifflin.
- Carson; and Bedeian. (1994). Career Commitment : Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties. **Journal of Vocational Behavior**. 44(3) : 237-262.
- Communication Theory. (2010). **Berlo's SMCR Model of Communication**. Retrieved March 26, 2018, from <https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>.
- Cronbach. (1990). **Essentials of Psychological Testing**. 5th ed. New York : Harper Collins Publishers.
- Dorothea. (2015). Relationship with Supervisor and Co-Workers, Psychological Condition and Employee Engagement in the Workplace. **Journal of Business and Management**. 4(3) : 34-47.
- Idil; and Beliz. (2014). The Relationship Between Interpersonal Trust, Peer Support and Organizational Commitment. **Suggestion Magazine Marmara University**. 11(42) : 175-196.

- Itouji Masashi. (2004). **Hou Ren Sou no Gijutsuga Mirumiru Joutatsu Suru.** Tokyo : Nihon Jitsugyou Shuppansha.
- Jason; et al. (2017). **Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace.** 5th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Julia Forneris. (2011). **The Effects of Bad Communication in Business.** Retrieved August 10, 2017, from <http://smallbusiness.chron.com/effects-bad-communication-business-2880.html>.
- Kirsty Smy. (2016). **Employment Relations : Fairness & Trust in the Workplace.** New Delhi : Sage Publications Ltd.
- Mowday; et al. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Occupational Psychology.** 14(2) : 224-247.
- Rovinelli; and Hambleton. (1977). On the Use of Content Specialists in Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **Dutch Journal of Educational Research.** 2(1) : 49-60.
- Sadiya; and Maimunah. (2016). The Importance of Supervisor Support for Employees Affective Commitment : An Analysis of Job Satisfaction. **International Journal of Scientific and Research Publications.** 6(2) : 1-22.
- Taro Yamane. (1967). **Taro Statistic : An Introductory Analysis.** New York : Harper & Row.

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

TNI



แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้เพื่อทำการวิจัยกรณีเท่านั้น ผู้จัดทำจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ โดยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ (Horenso Communication)

ส่วนที่ 3 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความเชื่อใจ (Trust)

ส่วนที่ 4 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

ส่วนที่ 5 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร (Organization Commitment)

วรณัน แก้วนิตย์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หรือเขียนตอบให้ครบถ้วนทุกข้อ

1. เพศ

☐ 1.1) ชาย

☐ 1.2) หญิง

2. อายุ

☐ 2.1) ต่ำกว่า 30 ปี

☐ 2.2) 30-40 ปี

☐ 2.3) 41-50 ปี

☐ 2.4) 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

☐ 3.1) โสด

☐ 3.2) สมรส

☐ 3.3) หย่า/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

☐ 4.1) มัธยมต้นหรือต่ำกว่า

☐ 4.2) มัธยมปลาย

☐ 4.3) ปวช.

☐ 4.4) ปวส.

☐ 4.5)ปริญญาตรี

☐ 4.6) ปริญญาโทหรือสูงกว่า

5. เงินเดือน (รวมค่าล่วงเวลา)

☐ 5.1) ต่ำกว่า 20,000 บาท

☐ 5.2) 20,000-30,000 บาท

☐ 5.3) 30,001-40,000 บาท

☐ 5.4) 40,001-50,000 บาท

☐ 5.5) มากกว่า 50,000 บาท

6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน

☐ 6.1) ต่ำกว่า 3 ปี

☐ 6.2) 3-5 ปี

☐ 6.3) 5-10 ปี

☐ 6.4) 10 ปีขึ้นไป

7. แผนกที่ท่านสังกัด

☐ 7.1) ฝ่ายผลิต

☐ 7.2) ฝ่ายบุคคล

☐ 7.3) ฝ่ายขาย

☐ 7.4) ฝ่ายจัดซื้อ

☐ 7.5) ฝ่ายบัญชี

☐ 7.6) อื่นๆ ระบุ.....

8. ตำแหน่งงาน

☐ 8.1) พนักงาน

☐ 8.2) หัวหน้างาน

☐ 8.3) ผู้จัดการ

☐ 8.4) ระดับผู้จัดการอาวุโส

☐ 8.5) อื่นๆ ระบุ.....

9. ตำแหน่งของหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรงด้วย

- | | |
|---|--|
| ☐ 9.1) โฟร์แมน | ☐ 9.2) ซุปเปอร์ไวเซอร์ |
| ☐ 9.3) ผู้ช่วยผู้จัดการ | ☐ 9.4) ผู้จัดการทั่วไป (GM) |
| ☐ 9.5) กรรมการผู้จัดการ (MD) | ☐ 9.6) ประธานบริษัท |
| ☐ 9.7) อื่นๆ ระบุ..... | |

10. ท่านมีช่องทางติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าในข้อ 9 ทางไหนบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|--|
| ☐ 10.1) ไปพบโดยตรง | ☐ 10.2) โทรศัพท์ |
| ☐ 10.3) E-mail | ☐ 10.4) ในที่ประชุม |
| ☐ 10.5) ผ่านโซเชียล (Line, Facebook, Hangout) | |
| ☐ 10.6) อื่นๆ ระบุ..... | |

11. ท่านรู้จักเทคนิคการสื่อสารหรือการบริหารแบบญี่ปุ่นอะไรบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1)

- | | | | |
|---|---|--------------------------------------|--|
| ☐ 11.1) TQM | ☐ 11.2) QC | ☐ 11.3) Ringi | ☐ 11.4) Horenso |
| ☐ 11.5) TPM | ☐ 11.6) OJT | ☐ 11.7) JIT | ☐ 11.8) Nemawashi |
| ☐ 11.9) FIFO | ☐ 11.10) การจ้างงานตลอดชีพ | | |
| ☐ 11.11) อื่นๆ ระบุ..... | | | |

12. ประเภทกิจการ

- | | |
|--|---|
| ☐ 12.1) กิจการบริการ | ☐ 12.2) กิจการผลิต |
| ☐ 12.3) กิจการพาณิชย์ | |

13. จำนวนพนักงานในบริษัทโดยประมาณ

- | | |
|--|---|
| ☐ 13.1) น้อยกว่า 100 คน | ☐ 13.2) 100-500 คน |
| ☐ 13.3) 501-1,000 คน | ☐ 13.4) มากกว่า 1,000 คน |

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 2 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ (Horenso Communication)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านมักจะรายงานความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบเสมอ					
2. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของท่านเสมอ					
3. ท่านมีการรายงานผลการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเสมอ					
4. ท่านแจ้งผู้บังคับบัญชาเสมอเมื่อพบปัญหา					
5. ท่านมักจะประชุมกับหัวหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาเสมอ					
6. ผู้บังคับบัญชามีการสอบถามความคืบหน้าในงานเสมอ					
7. เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้ว ไม่ได้มีการติดตามว่าลูกน้องมีความเข้าใจหรือไม่					
8. ทุกครั้งที่ท่านรับคำสั่งมีการจดบันทึกและแจ้งผู้บังคับบัญชาเสมอ					
9. ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆเสมอ					
10. ท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเสมอ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11. เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานไม่ชัดเจน ท่านมักจะสอบถามอีกครั้งเพื่อยืนยันความถูกต้อง					
12. ท่านคอยปรึกษาปัญหาต่างๆ กับผู้บังคับบัญชา					
13. เมื่อท่านมีความสงสัยหรือไม่แน่ใจ ท่านจะถามกลับผู้บังคับบัญชาโดยไม่ลังเล					
14. ท่านมักจะหาทางออกของปัญหาในเบื้องต้นหรือแก้ไขปัญหาทันทีด้วยตัวเอง					

ส่วนที่ 3 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความเชื่อใจ (Trust)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาของท่านได้อย่างเปิดเผย					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถเข้าถึงได้ง่าย					
3. ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและคอยช่วยเหลือท่านเสมอ					
4. ท่านสามารถพูดเรื่องต่างๆ ได้ทุกเรื่องกับผู้บังคับบัญชา					
5. ท่านมักปรึกษาหรือพูดคุยกับผู้อื่นทุกครั้งหากท่านไม่พอใจผู้บังคับบัญชา					

ส่วนที่ 4 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรงด้วย แบ่งปันเวลา ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับ เป้าหมาย หรือความมุ่งมั่นในการทำงานของท่าน					
2. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรงด้วย สนใจดูแล และใส่ใจว่าท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย					
3. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรงด้วย แจ้งให้ท่านทราบ แบ่งปันข้อมูลกับท่านอยู่เสมอว่า ท่านมีโอกาสในงานอื่นๆ บ้างในบริษัท					
4. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรงด้วยมัก ตอบกลับข้อมูลที่ทำให้รู้ว่าท่านทำงานได้ผล					
5. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรงด้วยให้ คำแนะนำที่ช่วยให้ท่านสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ขึ้นทุกครั้งที่ท่านต้องการ					
6. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรงด้วยมัก แสดงให้เห็นหรือตรวจสอบอยู่เสมอว่าท่านได้รับการ ตอบแทน หรือได้รับเครดิตเมื่อทำงานได้ดี หรืองานสำเร็จ					

ส่วนที่ 5 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร (Organization Commitment)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งนี้					
2. ท่านรู้สึกโกรธ หากมีผู้กล่าวถึงบริษัทของท่านในแง่ลบ					
3. ท่านรู้สึกว่าปัญหาในบริษัทของท่าน ก็คือปัญหาของท่าน					
4. ท่านรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวในบริษัทของท่าน					
5. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเท แรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานให้กับบริษัทของท่าน					
6. ท่านทำงานทุ่มเทให้บริษัทอย่างเต็มที่มาเป็นเวลานาน จนไม่คิดจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น					
7. ท่านตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัท เพื่อเป็นการตอบแทนบริษัทที่ให้ประโยชน์แก่ท่าน					
8. ท่านมั่นใจว่าการทำงานในบริษัทแห่งนี้ จะทำให้ท่านมีความมั่นคงในหน้าที่การงานตลอดไป					
9. ความแตกต่างทางด้านเงินเดือนไม่สามารถทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานได้					
10. ท่านยังคงอยากที่จะทำงานกับบริษัทแห่งนี้ต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการ และผลประโยชน์ที่เหมาะสม					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11. ท่านรู้สึกว่าเป็นประโยชน์ของท่าน มีคุณค่ากับท่านมาก					
12. ท่านรู้สึกผิดหากจะออกจากบริษัทปัจจุบันเพื่อไปหางานใหม่					
13. เมื่อทำงานนานเข้า ท่านรู้สึกจะรักภักดีต่อบริษัทมากยิ่งขึ้น					
14. ท่านมักพูดถึงบริษัท ให้ผู้อื่นฟังด้วยความภูมิใจ					
15. ท่านไม่คิดจะลาออกจากบริษัทในตอนนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในบริษัทนี้อยู่					
16. ท่านสนับสนุนให้บุคคลในครอบครัวเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทของท่าน เช่นเดียวกับท่าน					



ภาคผนวก ข.

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

TNI

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการตรวจสอบหาความตรง (Validity) ซึ่งได้ผลดังนี้

ผลการประเมินความตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบโดยใช้การคำนวณหาค่า IOC (Indexes of Item Objective Congruence) จากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน รวม 3 ท่าน โดยกำหนดระดับความคิดเห็นออกเป็น 3 ระดับดังนี้

- ให้คะแนนเป็น 1 หากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามข้อนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการวัด
- ให้คะแนนเป็น 0 หากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการวัด
- ให้คะแนนเป็น -1 หากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการวัด

โดยผลคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 39 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ (Horenso Communication)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การรายงาน (Houkoku)				
1. ท่านมักจะรายงานความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบเสมอ	+1	-1	+1	0.33
2. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของท่านเสมอ	+1	-1	+1	0.33
3. ท่านมีการรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบเสมอ	+1	-1	+1	0.33
4. ท่านแจ้งผู้บังคับบัญชาเสมอเมื่อพบปัญหา	+1	-1	+1	0.33
5. ท่านมักจะประชุมกับหัวหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาเสมอ	+1	-1	+1	0.33
การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Renraku)				
6. ผู้บังคับบัญชามีการสอบถามความคืบหน้าในงานเสมอ	+1	-1	+1	0.33
7. เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้ว ไม่ได้มีการติดตามว่าลูกน้องมีความเข้าใจหรือไม่	-0	-1	+1	-0.33
8. ทุกครั้งที่ท่านรับคำสั่งมีการจดบันทึกและแจ้งผู้บังคับบัญชาเสมอ	+1	0	+1	0.67
9. ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ เสมอ	+1	-1	+1	0.33
10. ท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเสมอ	+1	+1	+1	1.00
การปรึกษาหารือ (Soudan)				
11. เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานไม่ชัดเจน ท่านมักจะสอบถามอีกครั้งเพื่อยืนยันความถูกต้อง	+1	+1	+1	1.00
12. ท่านคอยปรึกษาปัญหาต่างๆ กับผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 39 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ (Horenso Communication) (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
13. เมื่อท่านมีความสงสัยหรือไม่แน่ใจ ท่านจะถามกลับผู้บังคับบัญชาโดยไม่ลังเล	+1	+1	+1	1.00
14. เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านจะดำเนินการแก้ไขโดยไม่ปรึกษาผู้บังคับบัญชา	0	+1	+1	0.67

ตารางที่ 40 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
1. ท่านพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาของท่านได้อย่างเปิดเผย	+1	+1	+1	1.00
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถเข้าถึงได้ง่าย	+1	0	+1	0.67
3. ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและคอยช่วยเหลือท่าน	+1	0	+1	0.67
4. ท่านสามารถพูดเรื่องต่างๆ ได้ทุกเรื่องกับผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	1.00
5. ท่านเคยพูดจาว່ร้ายผู้บังคับบัญชาลับหลัง	0	-	+1	0

ตารางที่ 41 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
1. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรง ด้วย แบ่งปันเวลา ศึกษาทำความเข้าใจ เกี่ยวกับเป้าหมาย หรือความมุ่งมั่นในการ ทำงานของท่าน	+1	+1	+1	1.00
2. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรง ด้วยสนใจดูแลและใส่ใจว่าท่านทำงานบรรลุ เป้าหมายหรือไม่	+1	-1	+1	0.33
3. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรง ด้วยแจ้งให้ท่านทราบ แบ่งปันข้อมูลกับท่าน อยู่เสมอว่าท่านมีโอกาสในงานอื่นๆ บ้าง หรือไม่ ในบริษัท	-	-1	+1	-0.33
4. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรง ด้วยมักตอบกลับข้อมูลที่ทำให้รู้ว่าท่าน ทำงานได้ผลหรือไม่อย่างไร	-1	-1	+1	-0.33
5. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ท่านขึ้น ตรงด้วยให้คำแนะนำที่ช่วยให้ท่านสามารถ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นทุกครั้งที่ท่านต้องการ	+1	+1	+1	1.00
6. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ท่านขึ้นตรง ด้วยมักแสดงให้เห็นหรือตรวจสอบอยู่เสมอ ว่าท่านได้รับการตอบแทนหรือได้รับเครดิต เมื่อทำงานได้ดี หรืองานสำเร็จ	+1	0	+1	0.67

ตารางที่ 42 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment)				
1. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานอยู่ในบริษัท แห่งนี้	+1	+1	+1	1.00
2. ท่านรู้สึกโกรธ หากมีผู้กล่าวถึงบริษัทของ ท่านในแง่ลบ	+1	+1	+1	1.00
3. ท่านรู้สึกว่าปัญหาในบริษัทของท่าน ก็คือ ปัญหาของท่าน	+1	+1	+1	1.00
4. ท่านรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของ ครอบครัวในบริษัทของท่าน	+1	+1	+1	1.00
5. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเท แรงกาย แรงใจใน การปฏิบัติงานให้กับบริษัทของท่าน	+1	+1	+1	1.00
ความผูกพันด้านผลประโยชน์ (Continuance Commitment)				
6. ท่านทำงานทุ่มเทให้บริษัทอย่างเต็มที่มา เป็นเวลานานจนไม่คิดจะเปลี่ยนไปทำงาน ที่อื่น	+1	+1	+1	1.00
7. ท่านตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัท เพื่อ เป็นการตอบแทนบริษัทที่ให้ประโยชน์แก่ ท่าน	+1	+1	+1	1.00
8. ท่านมั่นใจว่าการทำงานในบริษัทแห่งนี้ จะทำให้ท่านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ตลอดไป	+1	+1	+1	1.00
9. ความแตกต่างทางด้านเงินเดือนไม่ สามารถทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานได้	+1	-1	+1	0.33
10. ท่านยังคงอยากที่จะทำงานกับบริษัท แห่งนี้ต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการ และ ผลประโยชน์ที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 42 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment)				
11. ท่านรู้สึกว่าเป็นบริษัทของท่าน มีปัญหาคู่กับ ท่านมาก	+1	+1	+1	1.00
12. ท่านรู้สึกผิดหากจะออกจากบริษัท ปัจจุบัน เพื่อไปทำงานใหม่	+1	+1	+1	1.00
13. เมื่อทำงานนานเข้า ท่านรู้สึกจงรักภักดี ต่อบริษัทมากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	1.00
14. ท่านมักพูดถึงบริษัท ให้ผู้อื่นฟังด้วย ความภูมิใจ	+1	+1	+1	1.00
15. ท่านไม่คิดจะลาออกจากบริษัทในตอนนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาในบริษัทนี้อยู่	+1	+1	+1	1.00
16. ท่านสนับสนุนให้บุคคลในครอบครัวเข้า มาปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทของท่าน เช่นเดียวกับท่าน	+1	+1	+1	1.00

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการตรวจสอบหาความเที่ยง (Reliability) ซึ่งได้ผล
ดังนี้

ตารางที่ 43 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
1. การสื่อสารแบบโฮเร็นโซ		0.920
1.1 ด้านการรายงาน	5	0.858
1.2 ด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	5	0.882
1.3 ด้านการปรึกษาหารือ	4	0.915
2. ความไว้วางใจ	5	0.915
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	6	0.926
4. ความผูกพันต่อองค์กร		0.940
4.1 ด้านความรู้สึกรัก	5	0.946
4.2 ด้านผลประโยชน์	5	0.896
4.3 ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	4	0.891
รวม		0.924