

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในแนวดิ่งกับ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

RELATIONSHIP BETWEEN VERTICAL COMMUNICATION PATTERN AND EMPLOYEES ENGAGEMENT

Received: November 5, 2019

Revised: February 16, 2020

Accepted: February 19, 2020

พรพรหม ชมงาม*

Pornprom Chomngam*

* รองศาสตราจารย์และปริญญาเอก ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

* Associate. Prof. and Ph.D., Public Relations Department, School of Communication Arts, Bangkok University

* Email: pornprom.c@bu.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในแนวตั้งกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในแนวตั้ง ประกอบด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บน กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชน จำนวนทั้งสิ้น 160 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติไคสแควร์

ผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในแนวตั้งกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า การสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ด้วยเหตุว่า การสื่อสารทั้งสองประเภทมีความสำคัญทั้งในการให้ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหาร และรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และความปรารถนาที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

คำสำคัญ: รูปแบบการสื่อสารในแนวตั้ง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Abstract

A study of the relationship between vertical communication's pattern and employee engagement aims to investigate the relationship between vertical communication's pattern (downward communication and upward communication) and employee engagement. The sample of the study consisted of 160 permanent personals in private organization. Chi-Square is used to analyze the data.

The results of this study revealed that there is relationship between downward communication and upward communication and employee engagement at statistical significance level of 0.05. As a result, both types of communication are critical to providing information from executives and hearing back from employees, whether it is a side of faith and accepts the organization's goal and values, the willingness to take full power to the organization and desire to remain a membership of the organization.

Keywords: Vertical Communication's Pattern, Employee Engagement

บทนำ

การสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับองค์การ เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารและพนักงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความไว้วางใจ นำไปสู่ความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ และแก่พนักงานโดยรวม รูปแบบการสื่อสารในแนวตั้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การถือเป็นศูนย์กลางที่ทำให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจในสิ่งเดียวกันอย่างเป็นทางการ แม้ว่าภายในองค์การเองมีการแบ่งย่อยเป็นหลายฝ่ายหลายแผนก การมีพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การที่ดีจะสามารถสร้างความผูกพันที่ดีที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์การได้ การบริหารงานในองค์การจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร (Davis, 1972) ทุกคนในองค์การจะมีสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลสองคน หรือบุคคลกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับกลุ่มก็ได้ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ เป็นที่เห็นได้ชัดแน่นอนว่า จุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งของ การติดต่อสื่อสารคือ การให้ข่าวสาร ข้อมูล และพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่จำเป็นเพื่อทำให้เกิดพลังกลุ่ม นอกจากนั้น ยังมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างทัศนคติที่จำเป็นเพื่อจะได้จูงใจให้ทำงานมากขึ้น มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยปกติ ผู้บังคับบัญชามักติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยวิธีการสั่งการในแนวตั้ง ซึ่งหลายคนอาจมองว่า การสื่อสารในแนวตั้งนี้ทำให้ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในความเป็นจริงแล้วการสื่อสารในแนวตั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ล้วนแล้วแต่มีข้อดีที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การได้เป็นอย่างดีทั้งสิ้น

ความสำเร็จขององค์การ นอกเหนือไปจากปัจจัยอื่นๆ เช่น ความสามารถของผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนจากลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก รวมไปถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารและพนักงาน ความเข้าใจในกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันในองค์การที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างความภาคภูมิใจและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การก่อให้เกิดความผูกพันต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ (พิรินทร์ชา สมานสินธุ์, 2554) เมื่อพนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ก็จะส่งผลทำให้เกิดแรงผลักดัน แรงจูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานหรือทำหน้าที่ของตนจนสุดความสามารถให้กับองค์การ นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของบุคลากรขององค์การให้สอดคล้องไปด้วยกันกับเป้าหมายขององค์การอีกด้วย

งานวิจัยส่วนมากมุ่งศึกษาแต่ปัจจัยภายในองค์การ 6 ประการ ที่เป็นตัวผลักดันไปสู่ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ ได้แก่ รูปแบบในการทำงาน (Work) สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People) โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunities) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Total rewards) การปฏิบัติงานขององค์การ (Company Practices) และคุณภาพชีวิต (Quality of life) ไม่ได้มีการศึกษาถึงการสื่อสารในองค์การ (Organization communication) ที่จัดว่าเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะการสื่อสารในแนวตั้งที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในแนวตั้งกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในแนวตั้งกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรจัดเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อประสานการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ขององค์กรและพนักงาน เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมของพนักงานเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ดัง Baven & Bailey (1991) ได้ให้นิยามว่า การสื่อสารภายในองค์กรเป็น “กระบวนการ” (Process) สำหรับการส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร การสื่อสารระหว่างบริษัทกับพนักงานคือ “กระบวนการที่องค์กรใช้ในการส่งข่าวสารข้อมูล สร้างความผูกพันต่อองค์กร และจัดการเปลี่ยนแปลง” นั่นก็คือ องค์กรใช้การสื่อสารภายใน เพื่อส่งข้อมูลข่าวสารให้แก่พนักงาน และใช้กระบวนการสื่อสารนี้ในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ตลอดจนการจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้ 1) ช่วยทำให้องค์กรสามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงานเข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์กร 2) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานกับผู้บริหาร

ลักษณะการสื่อสารในองค์กร จำแนกตามช่องทางเดินข่าวสารในแนวดิ่ง (Aiken, Bacharach and French, 1980) คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง (Downward communication) นับเป็นการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ ซึ่งทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Theory of Management) ได้ให้ความสนใจแก่การติดต่อสื่อสารแบบนี้มากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ การสั่งงาน หรือการควบคุม (Smith, Richetto, and Zima, 1972) นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่างยังเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลซึ่งอยู่ในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่างนั้นมักอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ปรากฏตามแผนภูมิขององค์กร นอกจากนี้ ยังสามารถใช้สื่ออื่นประกอบได้อีก เช่น การประกาศตามบอร์ด คู่มือการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การประกาศนโยบาย และจดหมายเวียน เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างอาจทำได้โดยอาศัยการประชุม ซึ่งอาจจะเป็นการประชุมของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสุด หรือระดับกลาง รวมไปถึงผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพื่อบอกกล่าวถึงแผนงาน นโยบาย กันนั้นว่าเป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับบนจะติดต่อกับผู้บังคับบัญชาในระดับล่าง จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารจากระดับบนไปสู่ระดับล่างนี้อาจใช้สื่อที่เป็นแบบลายลักษณ์อักษร (Written communication) รวมถึงสื่อแบบคำพูด (Oral communication) เช่น การประชุม คำสั่ง หรือคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น เป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) รวมทั้งการประชุม ในปัจจุบันการติดต่อจากบนลงล่างที่ผู้บริหารนิยมใช้มากคือ การประชุมงาน การจัดทำวารสารภายใน ตลอดจนพยายามให้บุคลากรเห็นความสัมพันธ์ว่า งานของเขามีความสำคัญและมีผลต่อแผนงานโครงการขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานที่ดีต่อไป (Tompkins, 1967)

2. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างไปสู่ระดับบน (Upward communication) (Porter and Applewhite, 1968) เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากระดับของผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาในระดับสูงๆ โดยผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างไปสู่ระดับบนนี้ มีความสำคัญและเป็นที่ต้องการไม่น้อยกว่าการติดต่อสื่อสารจากระดับบนมาสู่ระดับล่าง (Likert, 1961) มีกลุ่มนักวิชาการและนักบริหารที่มีหัวสมัยใหม่ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะให้ความสำคัญในเรื่องของการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นสู่นั้น มีการติดต่อสื่อสารนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การป้อนกลับ (Feedback) และการเสนอความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Initiative) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ

บัญชาแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ นอกจากนั้น ยังอาจใช้เป็นวิถีทางในการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาในการทำงาน การสำรวจทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ หรือการใช้ระบบคณะกรรมการร่วม เป็นต้น การสื่อสารแบบนี้ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม และมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น จึงเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวขององค์กรไว้ได้สูง รวมทั้งยังช่วยให้พนักงานลดความกดดันและความเครียดจากปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพราะได้สื่อสารให้ผู้บริหารรับทราบข้อมูลและปัญหาต่างๆ แล้ว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรกับ องค์กรถ้าบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรมากเท่าใดก็จะมี ความมุ่งมั่นทุ่มเทเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานและมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรน้อย ผู้บริหารพยายามหาวิธีการที่จะรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับองค์กรได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ธุรกิจต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรง ธุรกิจมีการพัฒนาคนและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพในเชิงแข่งขัน ดังนั้น การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานๆ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกมากกว่าความภักดี เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่สามารถผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น อาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึกที่ดีนั้นจะสามารถแสดงออกมาในรูปแบบของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ (Mowday, Steers & Porter, 1979)

ความผูกพันต่อองค์กร คือ สิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยจะเห็นได้จากการที่บุคคลมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร สามารถร่วมไปในทิศทางเดียวกัน ได้หรือเกิดความสอดคล้องกัน บุคคลมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่อุทิศ แรงกายแรงใจในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ยิ่งถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรมากเท่าใดก็จะมีแนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์กรไปก็น้อยลงเท่านั้น ซึ่งจะแสดงออกมา ดังนี้ (Porter, Crampon, and Smith, 1976).

1) ความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและของบุคคลสอดคล้องกันหรือไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่าบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดีรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้ 2) ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจสติปัญญาในการทำงานที่ดีให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ร่วมแก้ไขปัญหากับองค์กร 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการ ปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาและวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในแนวตั้งกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถาม จำนวน 160 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 โดยสอบถามพนักงานจำนวน 160 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติงานในองค์กรเอกชน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G* Power 3 (Erdfelder, Faul, & Buchner, 2005) โดยกำหนดขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.03 ซึ่งเป็นค่า Gold Standard ของการกำหนดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเมื่อทำการทดสอบไคสแควร์ ที่ยอมรับในระดับสากลนั้นได้มีการกำหนดไว้ดังนี้ ค่า effect size เท่ากับ 0.1 หมายถึงมี ขนาดอิทธิพลในระดับเล็ก (Small) ค่า effect size เท่ากับ 0.3 หมายถึงมีขนาดอิทธิพลในระดับปานกลาง (Medium) ค่า effect size เท่ากับ 0.5 หมายถึง มีขนาดอิทธิพลในระดับใหญ่ (Large) ซึ่งส่วนใหญ่จะนิยมค่า effect size เท่ากับ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 ค่าอำนาจทดสอบ (Power of test) เท่ากับ 0.80 (Hair, Black, Babin, Anderson, 2010) ค่าองศาอิสระของตัวแบบ (df) เท่ากับ 6 ที่คำนวณจากสูตร $df = \frac{NI(NI+1)}{2}$

2

เมื่อ NI คือตัวแปรสังเกตได้เท่ากับ 3 ตัว ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 152 คน

ผลลัพธ์จากโปรแกรม G* Power 3

ขนาดตัวอย่าง NI(ตัวแปรสังเกตได้) = 22

χ^2 tests - Goodness-of-fit tests: Contingency tables

Analysis: A priori: Compute required sample size

Input: Effect size w = 0.3

α err prob = 0.05

Power (1- β err prob) = 0.8

Df = 6

Output: Noncentrality parameter λ = 13.6800000

Critical χ^2 = 12.5915872

Total sample size = 152

Actual power = 0.8019035

เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและสนับสนุน จำนวน 160 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามที่ใช้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในแนวตั้งกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ย ระยะเวลาในการทำงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารในแนวตั้ง ประกอบด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่าง ขึ้นบน

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบด้วย ความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมาย และคุณค่าขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า

(Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด และมีค่าความน่าเชื่อถือ $\alpha = 0.91$ จากการทดสอบก่อนการเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ และทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square)

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ตารางที่ 1 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในแนวตั้งกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

รูปแบบการสื่อสารในแนวตั้ง	ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	
	χ^2	Sig
การสื่อสารจากบนลงล่าง	24.179	0.00*
การสื่อสารจากล่างขึ้นบน	27.343	0.00*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิจัยยอมรับสมมติฐานคือ รูปแบบการสื่อสารในแนวตั้ง อันได้แก่ การสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 24.179$, $p < 0.05$) และ ($\chi^2 = 27.343$, $p < 0.05$)

ตารางที่ 2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างกับความผูกพันของพนักงานด้านความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	533.956 ^a	30	0.00
Likelihood Ratio	174.792	30	0.00
Linear-by-Linear association	102.385	1	0.00
Number of Valid Cases	160		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานด้านความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig = 0.00 < 0.05)

ตารางที่ 3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างกับความผูกพันของพนักงานด้านความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	717.778 ^a	36	0.00
Likelihood Ratio	235.873	36	0.00
Linear-by-Linear association	94.168	1	0.00
Number of Valid Cases	160		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานด้านความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig = 0.00 < 0.05)

ตารางที่ 4 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างกับความผูกพันของพนักงาน
ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	539.768 ^a	36	0.00
Likelihood Ratio	235.854	36	0.00
Linear-by-Linear association	89.294	1	0.00
Number of Valid Cases	160		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4 พบว่า รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน
ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
(Sig = 0.00 < 0.05)

ตารางที่ 5 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนกับความผูกพันของพนักงาน
ด้านความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	496.356 ^a	20	0.00
Likelihood Ratio	188.200	20	0.00
Linear-by-Linear association	138.948	1	0.00
Number of Valid Cases	160		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 5 พบว่า รูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของ
พนักงานด้านความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
(Sig = 0.00 < 0.05)

ตารางที่ 6 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนกับความผูกพันของพนักงาน
ด้านความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	475.278 ^a	24	0.00
Likelihood Ratio	207.693	24	0.00
Linear-by-Linear association	118.288	1	0.00
Number of Valid Cases	160		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 6 พบว่า รูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของ
พนักงานด้านความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
(Sig = 0.00 < 0.05)

ตารางที่ 7 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนกับความผูกพันของพนักงาน
ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์การ

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	510.345 ^a	24	0.00
Likelihood Ratio	208.128	24	0.00
Linear-by-Linear association	130.910	1	0.00
Number of Valid Cases	160		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 7 พบว่า รูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน
ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
(Sig = 0.00 < 0.05)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการสื่อสารในแนวตั้งภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของ
พนักงานต่อองค์การในภาพรวมในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า 1). การสื่อสารจากบนลงล่างมี
ความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การสื่อสารจากบนลงล่างเป็นข้อมูลข่าวสารที่ส่งจาก
ผู้บริหารมายังพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
และเรื่องส่วนตัว ส่งผลต่อความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมาย และคุณค่าขององค์การส่งผลทำให้พนักงาน
เต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีความสัมพันธ์กับ
ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ เมื่อพนักงานมีความศรัทธาในตัวผู้บริหารว่ามีความรู้ ความสามารถ
ที่จะนำพาให้องค์การเจริญก้าวหน้า พนักงานก็สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกับ
นโยบายที่ผู้บริหารส่งลงมา และการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นแนวทางที่ดีที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมใน
การทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหาร
อยู่เสมอ การมีส่วนร่วมในการทำให้การบริหารขององค์การหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่มีความเจริญก้าวหน้า
และ มีโอกาสได้เสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในงานเสมอ

การสื่อสารในแนวตั้งทั้งสองนี้จัดว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อ
องค์การ เพราะเมื่อมีการถ่ายทอดนโยบาย หรือสั่งการจากผู้บริหารแล้ว ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้
มีการสื่อสารย้อนกลับ โดยพนักงานสามารถสอบถามข้อสงสัยกับผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาหรือสามารถ
รายงานปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้ทันที เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจและความถูกต้องของสารที่
สื่อออกไป นอกจากนั้น พนักงานยังได้รับรู้เป้าหมาย ทิศทาง และค่านิยมในการปฏิบัติงาน และเมื่อพนักงาน
รับรู้และยอมรับในสิ่งที่องค์การต้องการแจ้งอย่างชัดเจน ก็จะสามารถช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานที่ดีต่อไป
(Tompkins, 1967) รวมถึงการที่พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่ดีที่เป็นประโยชน์ และสามารถ
ร่วมแก้ไขปัญหาที่องค์การได้ และท้ายที่สุดก็จะเกิดเป็นความซื่อสัตย์ต่อองค์การ เป็นความต่อเนื่องใน
การปฏิบัติงาน โดยไม่คิดจะลาออกจากองค์การ แล้วส่งผลให้เกิดเป็นความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ
องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Porter, Crampon, and Smith (1976) ที่กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อ
องค์การมักแสดงออกมาในรูปของความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ความเต็มใจ
ที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ และ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความ
เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การสื่อสารในแนวตั้งส่งผลต่อความผูกพันขององค์การในด้านที่พนักงานรู้สึกถึงความปลอดภัยในการทำงาน เกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์การที่จะสร้างสรรค์ผลงานเพื่อให้องค์การเกิดประโยชน์สูงสุด และพนักงานก็คงความเป็นสมาชิกขององค์การเพิ่ม ดังนั้น องค์การจึงควรส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารในแนวตั้งให้มากขึ้นเพื่อช่วยสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น อาจเพิ่มระบบการทำงานที่สนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ และผู้บริหารควรแสดงออกถึงการให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกระดับชั้นอย่างเท่าเทียม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ในแนวนอนกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ
2. ผู้วิจัยควรพิจารณาเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์ทั้งในแนวตั้งและแนวนอนกับความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้ทราบว่า การสื่อสารในรูปแบบใดที่จะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมากกว่ากัน

บรรณานุกรม

- พริ้นท์ซ่า สมานลีนธุ์ (2554). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างคามผูกพันของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เบลท์ เพอฟอร์แมนซ์เอ็นจิเนียริง จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- Aiken, M., Bacharach, S. B., and French, J. L. (1980). Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracy. *Academy of Management Journal*, 23(4), 112-124.
- Baven, R. & Bailey, J. (1991). *Lesley's Handbook of Public Relations and Communication*. New York. McGraw-Hill.
- Davis, K. (1972). *Human Behavior at Work: Human Relation and Organization Behavior* (4th edition). New York: McGraw-Hill.
- Erdfelder, E., Faul, F., & Buchner, A. (2005). *Power Analysis for Categories Methods*. In B. S. Everitt & D. C. Howell (Eds.), *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science*. Chichester: Wiley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Management of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Porter, D. E. & Applewhite, P. B. (1970). *Studies in Organizational Behavior and Management*. Scranton, Pa. International Textbook Company.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.
- Smith, R. L., Richetto, G. M., & Zima, J. P. (1972). *Organizational Behavior: An Approach to Human Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Tompkins, P. K. (1967). *Organization Communication: A State-of-the-art Review*. In G. Richetto (Ed.), *Conference on Organizational Communication* (pp. 4-26). Huntsville, AL: National Aeronautics and Space Administration.