การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารและผลการปฏิบัติงานของตัวแทน: กรณีศึกษา บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

A Comparative Study of Opinions on Executives' Communication Styles and Representatives' Performance: A Case Study of Thai Life Insurance Public Company Limited

เกล้าทิพย์ กีรตินันทบวร*
Klaothip Kiratianantabwon
ชุมพล รอดแจ่ม**
Chumphon Rotjam

(Received: 6 August 2025; Revised: 12 September 2025; Accepted: 15 September 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของตัวแทนต่อรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหาร และ 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของตัวแทนต่อผลการปฏิบัติงาน การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ตัวแทนขายประกันชีวิตและผู้บริหารฝ่ายขายของบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 0.777 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบไปด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสื่อสารเชิงสนับสนุน รองลงมาคือ การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารเชิงสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ ขณะที่ผลการปฏิบัติงานของตัวแทนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยเฉพาะในมิติของยอดขายมีระดับสูงกว่าความพึงพอใจในการทำงานและการรักษาตัวแทน ข้อค้นพบเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการรับรู้บทบาทของ

* นักศึกษาปริญญาโท, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
Graduate student, Master of Business Administration Students, Human Capital Management Innovation and Entrepreneurship Program, Suan Sunandha Rajabhat University, Corresponding author, E-mail: s67567810035@ssru.ac.th
** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
Assistant Professor Dr., Human Capital Management Innovation and Entrepreneurship Program, Suan Sunandha Rajabhat University, E-mail: chumpon.ro@ssru.ac.th

ผู้บริหารในการสื่อสารที่อาจนำไปสู่การปรับปรุงแนวทางการบริหารเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานของตัวแทนในระยะยาว
คำสำคัญ: รูปแบบการสื่อสาร, การสื่อสารของผู้บริหาร, ผลการปฏิบัติงาน

Abstract

This study had two main objectives: (1) to examine the level of agents' opinions regarding executives' communication styles, and (2) to examine the level of agents' opinions regarding their performance. This research employed a quantitative approach, with a sample of 400 respondents comprising life insurance agents and sales executives from Thai Life Insurance Public Company Limited. A questionnaire was used as the research instrument, with an Index of Item-Objective Congruence (IOC) of 0.777. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation. The results revealed that the overall level of executives' communication styles was moderate. Among the dimensions, supportive communication had the highest mean score, followed by two-way communication, motivational communication, and strategic communication, respectively. Similarly, the overall level of agents' performance was also moderate, with sales performance rated higher than job satisfaction and agent retention. These findings indicate a perceived role of executive communication that may guide the improvement of management strategies to enhance agents' performance in the long term.
Keywords: Communication styles, Executive communication, Job performance

1. บทนำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคมไทย ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมของผู้บริโภค อุตสาหกรรมประกันชีวิตนับว่าเป็นหนึ่งในภาคธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นไม่เพียงแต่เกิดจากบริษัทภายในประเทศ หากยังรวมถึงบริษัทต่างประเทศที่เข้ามามีบทบาทในตลาดด้วย ความท้าทายดังกล่าวส่งผลให้องค์กรประกันชีวิตต้องพัฒนารูปแบบการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการขายผลิตภัณฑ์ แต่ยังรวมถึงการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านการเงิน การวางแผนภาษี และการจัดการการลงทุน ซึ่งจำเป็นต้องพึ่งพาศักยภาพของตัวแทนในการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้า (Rajhans, 2021) ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นผ่านการสื่อสารจึงเป็นประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญ เนื่องจากถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าในเชิงกลยุทธ์ (Sultan, 2024)

บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ในฐานะองค์กรชั้นนำด้านประกันชีวิตของประเทศได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการพัฒนาศักยภาพของตัวแทนอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนด้านการอบรม การพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างระบบสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน แต่ผลการดำเนินงานของตัวแทนกลับสะท้อนถึงความไม่สม่ำเสมอโดยเฉพาะความแตกต่างเชิงคุณภาพที่ปรากฏในแต่ละพื้นที่ ทั้งด้านยอดขาย ความสามารถในการรักษาลูกค้า และความผูกพันต่อองค์กร (พัชรินทร์ แซ่ตั้ง, 2566) ความไม่สม่ำเสมอดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นจากศักยภาพรายบุคคลเพียงประการเดียว แต่ยังสัมพันธ์กับรูปแบบการจัดการภายในองค์กร โดยเฉพาะในมิติของการสื่อสารที่มีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจและความเข้าใจในการทำงาน หากการสื่อสารของผู้บริหารขาดความชัดเจน ไม่สม่ำเสมอ หรือเป็นเพียงการสั่งการฝ่ายเดียว ย่อมส่งผลให้ตัวแทนขาดแรงบันดาลใจ เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และรู้สึกโดดเดี่ยวในกระบวนการทำงาน (ณัฐวุฒิ บุญบำรุง, 2564) ตรงกันข้าม หากผู้บริหารใช้การสื่อสารเชิงรุก เช่น การจัดประชุมทีมอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน และการให้คำปรึกษาแบบเฉพาะราย ย่อมช่วยส่งเสริมความสามารถในการรักษายอดขายและเสริมสร้างความผูกพันของตัวแทนต่อองค์กรได้อย่างชัดเจน (ธัญญลักษณ์ สุรัตน์, 2565)

หลักฐานจากการวิจัยในต่างประเทศสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยมีการชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารของผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นสองทาง เปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจ ความเข้าใจในเป้าหมายของงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญ (Rajhans, 2021; Sultan, 2024) ขณะเดียวกัน Marhaningsih, Yusrina & Anisa (2025) พบว่า บริษัทที่ใช้การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและตัวแทนอย่างสม่ำเสมอสามารถเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายยอดขายได้สูงขึ้น

กว่าร้อยละสามสิบห้า ซึ่งยืนยันถึงบทบาทสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่มีแรงกดดันด้านเป้าหมายยอดขาย

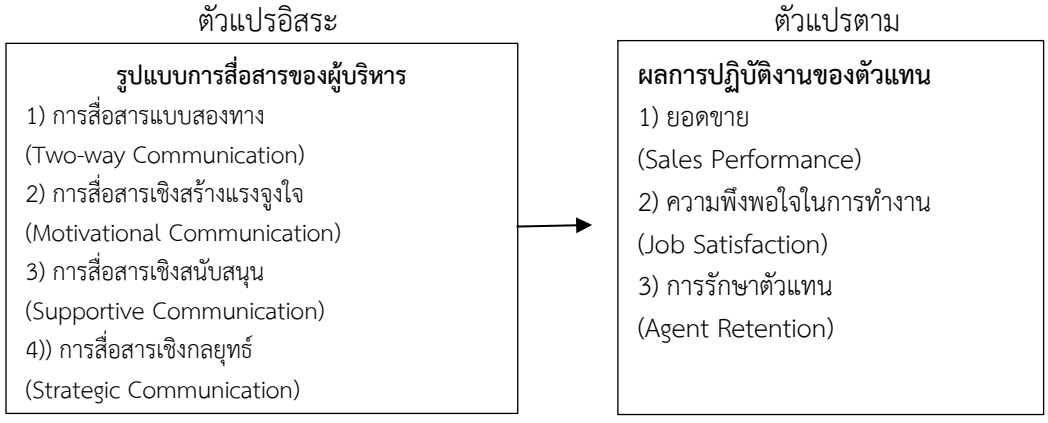
จากแนวคิดและหลักฐานที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของตัวแทนในองค์กรธุรกิจประกันชีวิต ทั้งในด้านยอดขาย ความพึงพอใจในการทำงาน และการคงอยู่ของบุคลากรในระบบ ความสามารถของผู้บริหารในการถ่ายทอดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านการสื่อสารที่มีคุณภาพ จึงมิได้เป็นเพียงกลยุทธ์ภายในเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระดับอุตสาหกรรมในระยะยาว (Miller, 2021; Shockley-Zalabak, 2020) ในภาพรวมแล้ว บทความนี้จึงมีประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ กล่าวคือ ในเชิงวิชาการ บทความช่วยเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของการสื่อสารภายในองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในธุรกิจประกันชีวิต ซึ่งยังเป็นประเด็นที่มีการศึกษาไม่มากนัก ส่วนในเชิงปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์และข้อค้นพบที่นำเสนอสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตัวแทน พัฒนาความผูกพันต่อองค์กร และเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจประกันชีวิตในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของตัวแทนต่อรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารของบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของตัวแทนต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



4. ประโยชน์ของการวิจัย

4.1 ผู้บริหารสามารถเข้าใจบทบาทด้านการสื่อสารที่ส่งผลต่อยอดขาย ความพึงพอใจ และการคงอยู่ของตัวแทนได้ชัดเจนขึ้น นำไปสู่การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของบุคลากร

4.2 ข้อมูลจากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร เน้นการสื่อสารแบบสองทาง การให้คำปรึกษา และการถ่ายทอดกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้จริง

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหาร ได้แก่ การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารเชิงสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และ (2) ผลการปฏิบัติงานของตัวแทน ได้แก่ ด้านยอดขาย ความพึงพอใจในการทำงาน และการรักษาตัวแทน

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ตัวแทนขายประกันชีวิตและผู้บริหารฝ่ายขายจากบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระในงานวิจัยนี้คือ รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหาร ส่วนตัวแปรตามได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของตัวแทน โดยมีตัวแปรควบคุม ได้แก่ ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลในช่วงเดือนสิงหาคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2568

6. วิธีดำเนินการวิจัย

กล่าวถึงคุณลักษณะประชากร จำนวนตัวอย่าง/วิธีการคำนวณตัวอย่าง การเลือกตัวอย่าง การสร้างแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ผล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของตัวแทน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ระหว่างตัวแปรอิสระ (รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหาร) กับตัวแปรตาม (ผลการปฏิบัติงานของตัวแทน) การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อหลัก ได้แก่ การ

กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแทนขายประกันชีวิตและผู้บริหารฝ่ายขายของบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 70,945 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567) โดยในจำนวนนี้ มีผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้จัดการหน่วยขึ้นไปจำนวน 25,594 คน เนื่องจากขนาดประชากรมีจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักเกณฑ์ของ Krejcie & Morgan (1970) ซึ่งแนะนำให้ใช้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 400 คน สำหรับประชากรที่มีขนาดมากกว่า 100,000 คน ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยอาศัยบัญชีรายชื่อของตัวแทนประกันชีวิตทั่วประเทศเป็นแหล่งข้อมูล (Sampling Frame) และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการสุ่มหมายเลขตัวแทนเพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปอย่างเท่าเทียม ลดความลำเอียง และมีความน่าเชื่อถือสูง (Babbie, 2016)

6.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอิงจากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม, ตอนที่ 2 รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหาร, ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานของตัวแทน และตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยข้อคำถามในตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ตามแนวทางของ Likert (1976)

การกำหนดเกณฑ์การตีความค่าเฉลี่ยใช้ตามแนวทางของ Best & Kahn (1993) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ “เห็นด้วยมากที่สุด” ถึง “เห็นด้วยน้อยที่สุด” สำหรับตอนที่ 2 ซึ่งวัดรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหาร มีจำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารเชิงสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารเชิงสนับสนุน และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ส่วนตอนที่ 3 ซึ่งวัดผลการปฏิบัติงานของตัวแทน มีจำนวน 15 ข้อ แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ยอดขาย ความพึงพอใจในการทำงาน และการรักษาตัวแทน

6.3 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

การพัฒนาเครื่องมือวิจัยประกอบด้วยการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การร่างข้อคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา การตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้แก่ อาจารย์ ดร.ปัญญดา จันทกิจ, อาจารย์ ดร.ธวัชชัย สู่เพื่อน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พนิดา นิลอรุณ โดยใช้เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 จึงถือ

ว่าผ่านเกณฑ์ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตามแนวทางของ Riviovelli & Hambleton (1997)

หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มตัวอย่างขนาด 30 คน ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายจริง และนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม จากนั้นจึงทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้วิธีการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยสถิติครอนบาค อัลฟา (Cronbach's Alpha) ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นรวมอยู่ที่ 0.777 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ในระดับสูง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560)

6.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยการขอความร่วมมือจากตัวแทนขายประกันชีวิตและผู้บริหารฝ่ายขายในหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ทั่วประเทศ ทั้งในรูปแบบเอกสารและออนไลน์ โดยผู้วิจัยได้อธิบายวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามและวิธีการตอบให้ชัดเจนก่อนส่งแบบสอบถามให้ตอบ จากนั้นจึงตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เชิงสถิติ

6.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้รับจะถูกตรวจสอบและนำเข้าสู่โปรแกรมวิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ในสองระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้สถิติคือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำเสนอภาพรวมของกลุ่มตัวอย่าง

7. สรุปผลการวิจัย

7.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งเป็นตัวแทนและผู้บริหารฝ่ายขายของบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 ในขณะที่เพศหญิงมีจำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50 ด้านอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25–35 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 36–45 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 ขณะที่กลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี และกลุ่มอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป มีจำนวนใกล้เคียงกันคือ 88 คน (ร้อยละ 22.00) และ 94 คน (ร้อยละ 23.50) ตามลำดับ ด้านสถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพสมรสหรืออยู่ร่วมกันมีจำนวนมากที่สุด คือ 141 คน คิดเป็นร้อยละ 35.25 รองลงมาคือกลุ่มที่มีสถานภาพหม้าย หย่าร้าง หรือแยกกันอยู่ จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.25 และผู้ที่มีสถานภาพโสด จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 31.50 ด้านการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบ

การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 รองลงมาคือผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 33.50 และผู้ที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 การกระจายตัวที่ค่อนข้างสมดุลของระดับการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายทางการศึกษาที่องค์กรให้การยอมรับ โดยเฉพาะระดับปริญญาตรีที่ยังคงเป็นฐานสำคัญซึ่งสอดคล้องกับทักษะด้านการสื่อสารและการบริหารทีมงานที่จำเป็นต่อการทำงานและด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 21–30 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือ 94 คน คิดเป็นร้อยละ 23.50 รองลงมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 และกลุ่มที่มีประสบการณ์ 1–10 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 31 ปีขึ้นไปมีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 และกลุ่มที่มีประสบการณ์ 11–20 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50

7.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของตัวแทน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของตัวแทน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ในองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสารแบบสองทาง 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างแรงจูงใจ 3) ด้านการสื่อสารเชิงสนับสนุน และ 4) ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของตัวแทน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหาร	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1) การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)	3.04	0.409	ปานกลาง
2) การสื่อสารเชิงสร้างแรงจูงใจ (Motivational Communication)	3.02	0.405	ปานกลาง
3) การสื่อสารเชิงสนับสนุน (Supportive Communication)	3.07	0.421	ปานกลาง
4) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication)	3.00	0.428	ปานกลาง
รวม	**3.03**	**0.416**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของตัวแทนบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.03, SD. = 0.416) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ในการสื่อสารมีความสำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารในระดับที่

เหมาะสม องค์ประกอบรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “การสื่อสารเชิงสนับสนุน” (Supportive Communication) (ค่าเฉลี่ย 3.07, SD. = 0.421) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการสื่อสารเชิงสนับสนุนมีบทบาทสำคัญที่สุดในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานของตัวแทน เนื่องจากการสื่อสารเชิงสนับสนุนช่วยพัฒนาและปรับปรุงความสัมพันธ์ การให้ความช่วยเหลือและการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ “การสื่อสารแบบสองทาง” (Two-way Communication) (ค่าเฉลี่ย 3.04, SD. = 0.409) และ “การสื่อสารเชิงสร้างแรงจูงใจ” (Motivational Communication) (ค่าเฉลี่ย 3.02, SD. = 0.405) ซึ่งแม้อยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังมีความสำคัญรองลงมา สรุปได้ว่า การสื่อสารเชิงสนับสนุนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตัวแทน ในขณะที่การสื่อสารแบบสองทางและการสื่อสารเชิงสร้างแรงจูงใจก็ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญ แต่ต้องมีการสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

7.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยผลการปฏิบัติงานของตัวแทน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยผลการปฏิบัติงานของตัวแทน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านยอดขาย 2) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน และ 3) ด้านอัตราคงอยู่ของพนักงาน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยผลการปฏิบัติงานของตัวแทน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยผลการปฏิบัติงานของตัวแทน	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1) ด้านยอดขาย (Sales Performance)	3.05	0.434	ปานกลาง
2) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)	2.99	0.407	ปานกลาง
3) ด้านอัตราคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention)	3.00	0.405	ปานกลาง
รวม	**3.01**	**0.415**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของตัวแทน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.01 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.415 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ด้านยอดขาย (Sales Performance)” ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.434 แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารยอดขายเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร รองลงมาคือ “ด้านอัตราคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention)” ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.405 ซึ่งสะท้อนถึงความพยายามในการรักษาบุคลากร

ให้อยู่กับองค์กร ในทางกลับกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “ด้านความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)” โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 2.99 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.407 ซึ่งแม้อยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังสามารถเพิ่มการสนับสนุนได้ในบางส่วนเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้นในการทำงาน สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของตัวแทนเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยเฉพาะการมุ่งเน้นด้านยอดขายและการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร แต่ควรเสริมการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

8. การอภิปรายผล

8.1 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของตัวแทนต่อรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหาร

การสื่อสารของผู้บริหารถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรบริการด้านประกันชีวิตที่ต้องอาศัยการประสานงานระหว่างผู้บริหารและตัวแทนในระดับปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของตัวแทน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ระดับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสื่อสารเชิงสนับสนุน รองลงมาคือ การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารเชิงสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าแม้องค์กรมีการสื่อสารที่เป็นระบบ แต่ยังมีพื้นที่สำหรับการปรับปรุงและพัฒนา โดยเฉพาะการสร้างการมีส่วนร่วมของตัวแทนในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับมิติอื่น

เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยในประเทศ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของอัพมนทิรา มณีวงศ์ และมานะชัย กิตติพงศ์ (2566) ที่พบว่า การสื่อสารแบบสองทางของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของพนักงาน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างโปร่งใส ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยชิ้นนี้ยังชี้ให้เห็นว่า เมื่อพนักงานรู้สึกว่าความคิดเห็นของตนได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติจริงจะเป็นการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ผลการศึกษาดังกล่าวยืนยันว่า แม้การสื่อสารแบบสองทางจะไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด แต่ก็เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

ในด้านการเปรียบเทียบกับงานวิจัยต่างประเทศ งานวิจัยของ Cornelis (2023) ศึกษาผลของรูปแบบการสื่อสารของผู้นำต่อผลลัพธ์ของกลุ่มงาน และพบว่า “preciseness communication” หรือการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดรับการตอบกลับ ส่งผลต่อความรู้สึกมีส่วนร่วมของพนักงานในทีมในระดับที่มีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับการศึกษาของ St. Pierre (2025) ที่

กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารแบบสองทางในบทความว่าการเปิดช่องทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร โดยระบุว่าองค์กรที่เปิดรับข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจังจะมีประสิทธิภาพในการบริหารสูงกว่าองค์กรที่ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว ผลการศึกษาเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารที่เปิดกว้างและยืดหยุ่นเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมในหลากหลายบริบทองค์กร

การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างงานวิจัยนี้กับงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วทั้งในและต่างประเทศสะท้อนให้เห็นประเด็นร่วมสำคัญว่า การสื่อสารเชิงสนับสนุนและแบบสองทางเป็นพื้นฐานสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ค่าเฉลี่ยรวมของการสื่อสารจะอยู่ในระดับปานกลาง แต่รายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบแสดงให้เห็นถึงทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ได้คะแนนต่ำสุด อาจบ่งชี้ถึงข้อจำกัดในมุมมองของตัวแทนในการเข้าถึงเป้าหมายระดับองค์กร ซึ่งควรได้รับการออกแบบให้สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรไปยังทุกระดับของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การที่การสื่อสารแบบสองทางมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อาจสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการพูดคุยรายบุคคลมากกว่าการวางแผนภาพรวมทั้งระบบ

8.2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของตัวแทนต่อผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตในองค์กรขนาดใหญ่ เช่น บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) มีความสำคัญต่อการวิเคราะห์คุณภาพระบบบริหารบุคลากรขององค์กรบริการด้านการประกันภัย เนื่องจากตัวแทนคือฟันเฟืองสำคัญที่สะท้อนถึงทั้งประสิทธิภาพเชิงธุรกิจและความสามารถในการรักษาแรงงานให้ดำรงอยู่ในสายอาชีพอย่างมั่นคง งานวิจัยฉบับนี้ได้พิจารณาองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ยอดขาย ความพึงพอใจในการทำงาน และอัตราคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าตัวแทนยังคงมีศักยภาพในบางด้านโดยเฉพาะในมิติด้านยอดขาย แต่ยังมีโอกาสพัฒนาในมิติความพึงพอใจและความมั่นคงในอาชีพ

เมื่อนำผลการศึกษาไปเปรียบเทียบกับงานวิจัยในประเทศ ผลลัพธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์ศักดิ์ สิทธิวงศ์ และวลี นราธิป (2565) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตในพื้นที่กรุงเทพฯ และพบว่าตัวแทนที่มีประสิทธิภาพสูงมักจะมีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลางถึงสูง โดยเฉพาะในองค์กรที่มีระบบสนับสนุนจากผู้บริหารและการให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยชิ้นดังกล่าวยังพบว่าความไม่มั่นคงในรายได้และการขาดเป้าหมายในอาชีพลดทอนระดับความผูกพันต่อองค์กรของตัวแทน แม้จะมียอดขายที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ที่แสดง

ให้เห็นว่า แม้ด้านยอดขายจะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แต่ด้านความพึงพอใจในการทำงานและการอยู่รอดในสายอาชีพยังอยู่ในระดับที่สามารถพัฒนาได้เพิ่มเติม

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ งานศึกษาของ Eva, Afroze & Sarker (2024) พบว่า ความไว้ใจ (trust) และการสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะในสายงานบริการที่มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง การศึกษานี้ยังชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารเชิงบวกและการมีโครงสร้างบริหารที่ยืดหยุ่นสามารถส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในหน้าที่ของตนเอง ซึ่งนำไปสู่ระดับ performance ที่สูงขึ้น ในทำนองเดียวกันจากการศึกษาของ Musheke & Phiri (2021) รายงานว่าองค์กรที่มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและวางระบบภายในที่ชัดเจนสามารถเพิ่มความพึงพอใจ ความมั่นคง และความผูกพันในระยะยาวของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยทั้งสองชิ้นนี้สนับสนุนแนวคิดว่า การเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ใช่เพียงมาจากการผลักดันยอดขายเท่านั้น แต่ยังต้องสร้างปัจจัยภายในที่เอื้อต่อความพึงพอใจและความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบอย่างครอบคลุมระหว่างผลการศึกษานี้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ด้านยอดขายเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงระดับความสุขในการทำงานและความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรในระยะยาว งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าแม้ตัวแทนจะสามารถบรรลุเป้าหมายด้านยอดขายได้ แต่หากไม่ได้รับการดูแลในมิติความพึงพอใจและโอกาสก้าวหน้า ก็อาจนำไปสู่การลาออกหรือการลดประสิทธิภาพในระยะยาวได้ ปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการออกแบบระบบสนับสนุนที่ครอบคลุมทั้งทางด้านรายได้ โอกาสความก้าวหน้า และความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแทนกับผู้บริหารระดับสูง

9. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

9.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

9.1.1 ควรกำหนดแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เน้นเพียงตัวชี้วัดยอดขาย แต่รวมถึงความพึงพอใจและความยั่งยืนในอาชีพของตัวแทนประกันชีวิต เพื่อเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานอย่างรอบด้าน

9.1.2 ผู้บริหารควรออกแบบระบบสื่อสารภายในที่เน้น “การรับฟัง” และเปิดโอกาสให้ตัวแทนมีส่วนร่วมในการสะท้อนความคิดเห็นเชิงกลยุทธ์

9.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

9.2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับตัวแปรแฝงอื่น ๆ เช่น ความผูกพันในองค์กร หรือระดับความเหนื่อยหน่ายจากการทำงาน (burnout) เพื่อขยายความเข้าใจในเชิงลึกมากขึ้น

9.2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับตัวแปรด้านจิตวิทยา เช่น ความผูกพันต่อองค์กรหรือแรงจูงใจภายใน เพื่อขยายความเข้าใจให้ครอบคลุมในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2560). *วิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐวุฒิ บุญบำรุง. (2564). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งหนึ่ง.

ธัญญลักษณ์ สุรัตน์. (2565). *รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเอกชนกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริการ*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.

พงศ์ศักดิ์ สิทธิวงศ์ และวลี นราธิป. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจสมัยใหม่, 9*(3), 92–107.

พัชรินทร์ แซ่ตั้ง. (2566). ความคาดหวังของพนักงาน Generation Z ต่อการสื่อสารของผู้บริหาร. *วารสารการบริหารธุรกิจ, 12*(1), 85–102.

อัพมนทิรา มณีวงศ์ และมานะชัย กิตติพงศ์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารแบบสองทางกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจบริการ. *วารสารวิจัยทางการบริหารธุรกิจ, 15*(2), 45–60.

ภาษาอังกฤษ

Babbie, E. R. (2016). *The Practice of Social Research* (14th ed.). Cengage Learning.

Best, J., & Kahn, J. V. (1993). *Research in Education* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Cornelis, T. (2023). The impact of leader communication style on team outcomes. *Journal of Leadership Studies, 17*(1), 88–103.

Eva, S., Afroze, T., & Sarker, M. A. R. (2024). Supervisor support and employee satisfaction in frontline service jobs. *International Journal of Human Resource Studies, 14*(1), 45–63.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.

Likert, R. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. *In Reading in Fishbeic, M (Ed.), Attitude Theory and Measurement (pp. 90-95).* New York: Wiley & Son.

Marhaningsih, S., Yusrina, A., & Anisa, N. (2025). Communication pattern and sales agent performance in decentralized business models. *Asian Journal of Communication Research, 17*(1), 101–119.

Miller, K. (2021). *Organizational communication: Approaches and processes* (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on systems theory. *Open Journal of Business and Management, 9*(1), 659–671.

Rajhans, K. (2021). Effective communication management: A key to stakeholder relationship management in project-based organizations. *IUP Journal of Soft Skills, 15*(2), 7–20.

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1997). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research, 2*, 49-60.

Shockley-Zalabak, P. (2020). *Fundamentals of organizational communication* (10th ed.). New York: Pearson.

St. Pierre, M. (2025). Feedback-driven leadership: Two-way communication in agile organizations. *Organizational Dynamics, 54*(2), 115–129.

Sultan, A. (2024). Strategic internal communication in the digital era. *Journal of Organizational Excellence, 43*(1), 22–35.