การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

THE INFLUENCE OF INTERPERSONAL COMMUNICATION ON THE PERFORMANCE OF METROPOLITAN POLICE OFFICERS

BANGKOK UNIVERSITY
FOUNDED 1962

การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

THE INFLUENCE OF INTERPERSONAL COMMUNICATION ON THE PERFORMANCE OF METROPOLITAN POLICE OFFICERS

สกุลรัตน์ แจ้งหิรัญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2561

© 2561
สกุลรัตน์ แจ้งหิรัญ
สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

เรื่อง การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ผู้วิจัย สกุลรัตน์ แจ้งหิรัญ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา [redacted]
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณี ลัคนวณิช)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม [redacted]
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล)

กรรมการบัณฑิตวิทยาลัย [redacted]
(ดร.มนฑิรา ธาดาอำนวยชัย)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ [redacted]
(รองศาสตราจารย์ มาลี บุญศิริพันธ์)

[redacted]
(ดร.สุชาดา เจริญพันธุ์ศิริกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
29 พฤศจิกายน 2561

สกุลรัตน์ แจ้งหิรัญ. ปริญญานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์, พฤศจิกายน 2561, บัณฑิตวิทยาลัย,มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล (109 หน้า)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร. สุวรรณี ลัคนวณิช

บทคัดย่อ

การศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 2) เพื่อศึกษาการใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 3) เพื่อศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 4) เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจนครบาลที่ยินดีให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ จำนวน 18 คน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interviews) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนข้อมูลทุติยภูมิจากหนังสือ บทความ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า

1) ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ผลการวิจัย พบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคของการสื่อสารระหว่างชั้นสัญญาบัตรและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารด้วยความสุภาพ ให้คำแนะนำถึงวิธีการแก้ไขปัญหา ให้กำลังใจ แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจและพร้อมช่วยเหลือ คอยกำกับดูแลและเป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

2) ด้านการใช้ภาษาจูงใจ ผลการวิจัย พบว่า วิธีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและพึงพอใจต้องใช้วิธีการที่ประนีประนอม พูดสื่อสารในลักษณะขอความร่วมมือและเป็นกันเอง รวมไปถึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นต่อภารกิจของงานนั้นเพื่อสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

3) ด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัย พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารแสดงความคิดเห็นได้ รวมทั้งชี้แจงถึงปัญหาของการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพื่อร่วมกันแก้ไข ปรับปรุงในการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป และการสื่อสารที่เป็นกันเองจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอาจมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้มีโอกาสได้พบปะพูดคุยกัน ทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานร่วมกันไม่ตึงเครียด มีความสนิทสนมเป็นกันเอง เกิดความใกล้ชิดกันและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

4) ด้านการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัย พบว่า ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ การทำงานเป็นทีมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการช่วยเหลือกันในขณะปฏิบัติงาน หากมีการร้องขอจากเพื่อนร่วมงานหรือพบเห็นอุปสรรคก็จะมีการช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ

BANGKOK UNIVERSITY • FOUNDED 1962 •

อนุมัติ: [redacted]

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

Janghirun, S. M. Com. Arts (Strategic Communications), November 2561, Graduate School, Bangkok University.
The Influence of Interpersonal Communication on the Performance of the Metropolitan Police Officers. (109 pp.)
Thesis Advisor: Asst. Prof. Suwannee Luckanavanich, Ph.D.

ABSTRACT

The objectives of the study "The Influence of Interpersonal Communication on the Performance of the Metropolitan Police Officers" were 1) To study the interpersonal communication process of the metropolitan police officers. 2) To study the incentive language of the metropolitan police officers. 3) To study the communication skills of the metropolitan police officers. 4) To study the teamwork of the metropolitan police officers. The samples used in the study were 18 metropolitan police officers who were willing to cooperate in the in-depth interview. To collect data, besides the data from the interview, related secondary information from articles, books, and related research was included. The results of the study were as follows:

1) For interpersonal communication, it was found that to solve communication obstacles between commissioned officers and subordinates, commissioned officers had better communicate politely, give advice on how to resolve the problems occurring, give encouragement, show sympathy, give assistance and care and be mentor so that they could achieve the objectives or the goal of the organization.

2) For the use of incentive language, it was found that communication for understanding and satisfaction required compromising, collaborative and friendly method. Besides, supervisors allow subordinates to express their opinions or ideas toward the task. This could create self-pride to their subordinates.

3) For communication skill, it was found that subordinates could express their opinions or ideas and clarify the problems of operation to supervisor to help resolve the problems together and improve for their next operation. Also, friendly

communication built pleasing work atmosphere at work. Moreover, doing activities together between supervisors and subordinates could be the chance for them to communicate to one another. They would be close and intimate, and this could reduce subordinates' stress, and subordinates could work happily.

4) For teamwork, it was found that it was crucial that teamwork helped each other while working. If assistance was requested from the colleague, or if any obstacles were found, the team would respond and help to achieve the purpose of the task.

BANGKOK UNIVERSITY • FOUNDED 1962 •

Approved: [redacted]

Thesis Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงได้ หากปราศจากความช่วยเหลือ และความเอาใจใส่จากทุกๆคนที่เกี่ยวข้อง กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวรรณี ลัคนวณิช และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำ ร่วมคิด และจุดประเด็นในการวิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง เนื้อหาในทุกๆส่วน ตลอดจนกำลังใจและความอาทรที่ได้มอบให้ในทุกช่วงเวลา ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงวันที่วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จเรียบร้อย

นอกจากนี้ใคร่ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ มาลี บุญศิริพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ดร. มนฑิรา ธาดาอำนวยชัย ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ รวมไปถึงขอขอบพระคุณ พันตำรวจเอก ดร. พรเทพ สติปัญญา (ผู้กำกับการสถานีตำรวจนครบาลมีนบุรี), ดร. จิรัสย์ ศิรศิริรัสต์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัชราภรณ์ เกษะประกร และ ดร. มัลลิกา ผลอนันต์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำตรวจสอบเครื่องมือแบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้อิสระกับผู้วิจัยอย่างเต็มที่ตลอดระยะที่เก็บรวบรวมข้อมูล

และสุดท้ายนี้ผู้ทำการศึกษาใคร่ขอกราบขอบพระคุณ ร้อยตำรวจเอก สมยศ แจ้งหิรัญ และครอบครัว ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ที่คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา รวมทั้งเพื่อนๆ ที่ได้มีส่วนร่วมในการแนะนำ ให้กำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

สกุลรัตน์ แจ้งหิรัญ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	7
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	7
1.4 คำถามของงานวิจัย	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
2.2 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล	17
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการใช้ภาษาจูงใจ	37
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการติดต่อสื่อสาร	47
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	54
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	63
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	63
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	64
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ	65
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	65
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	67
บทที่ 4 ผลการวิจัย	68
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล	68
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 (ต่อ) ผลการวิจัย	
ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย	82
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	85
5.1 สรุปผลการศึกษา	86
5.2 อภิปรายผล	89
5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้	93
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	93
บรรณานุกรม	95
ภาคผนวก	101
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์งานวิจัย	102
ภาคผนวก ข การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC)	105
ประวัติเจ้าของผลงาน	109
ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในวิทยานิพนธ์	

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 3.1:	ตารางการกำหนดรหัส	66
ตารางที่ 4.1:	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลที่เป็นผู้ให้ข้อมูล	68

BANGKOK UNIVERSITY • FOUNDED 1962 •

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1:	แสดงโครงสร้างสถานีตำรวจในปัจจุบัน	4
ภาพที่ 2.1:	แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร	19
ภาพที่ 2.2:	แสดงการติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain)	23
ภาพที่ 2.3:	แสดงการติดต่อสื่อสารแบบตัววาย (Y-Shape)	23
ภาพที่ 5:	แสดงการติดต่อสื่อสารแบบศูนย์กลาง (Wheel)	24
ภาพที่ 2.5:	แสดงการติดต่อสื่อสารแบบวงกลม (Circle)	25
ภาพที่ 2.6:	แสดงการติดต่อสื่อสารแบบครบวงจร (All Channels)	25
ภาพที่ 2.7:	โครงสร้างบุคลิกภาพของบุคคลตามแนวคิดของอิริค เบิร์น	31
ภาพที่ 2.8:	ตัวอย่างการสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำในการแลกเปลี่ยนความหมาย	38

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

บทที่ 1
บทนำ

1.1ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานตำรวจแห่งชาติถือเป็นองค์การขนาดใหญ่องค์การหนึ่ง หน้าที่หลักนั้นครอบคลุมไปถึงกิจกรรมของพลเมืองภายในประเทศ การบังคับใช้กฎหมายในการควบคุมความประพฤติของพลเมืองตามนโยบายของรัฐ การให้ความคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมเพื่อความสงบสุขของประชาชน จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบมากมาย การปฏิบัติหน้าที่และลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องเกี่ยวข้องและใกล้ชิดกับประชาชนอยู่ตลอดเวลา การปฏิบัติงานให้สำเร็จได้นั้น นอกจากอาศัยความร่วมมือจากประชาชนแล้ว ยังต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลภายในองค์การเดียวกันด้วย เนื่องจากขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจมีสายงานและการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน มีการติดต่อประสานงานร่วมกันหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องมีระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ดี ที่จะช่วยสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนายทั้งระดับชั้นประทวนและชั้นสัญญาบัตรต่างมีภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นหมู่คณะ จึงจะทำให้ภาระหน้าที่ขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยพงษ์พัฒน์ ฉายาพันธ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 กุมภาพันธ์ 2559) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “เรามุ่งหวังว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อรับใช้พี่น้องประชาชน แก้ปัญหาอาชญากรรม และทำให้ตำรวจมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และมีความเป็นอิสระจากทุกส่วนปราศจากการแทรกแซง เมื่อไม่มีการแทรกแซงเจ้าหน้าที่ตำรวจก็สามารถบริหารประชาชนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพต่อไป”

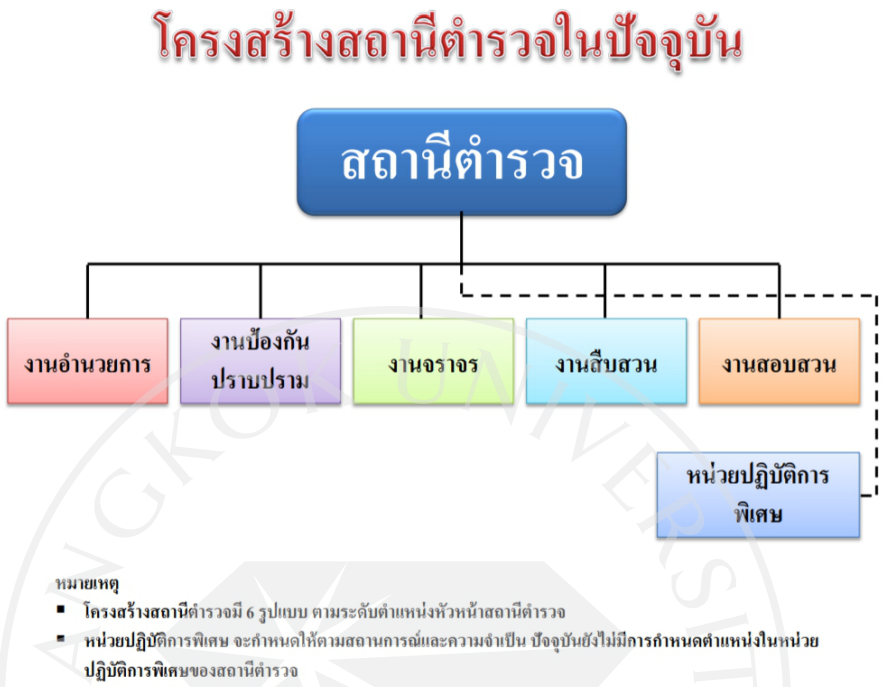
สำนักงานตำรวจแห่งชาติกล่าวถึงวิสัยทัศน์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจว่า “เป็นตำรวจมืออาชีพเพื่อความผาสุกของประชาชน” “ตำรวจมืออาชีพ” คือ ต้องเป็นข้าราชการตำรวจที่มีความรู้ความสามารถ รู้ลึก รู้รอบ รู้จริง ในงานที่ทำและต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง อดทนเสียสละ ต้องขยัน และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ค่านิยมสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ สมรรถนะ (Competency) สุจริตเป็นธรรม (Overall Fairness) ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Oriented) และบริการด้วยใจ (Service Mind) ซึ่งสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤตินิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป สุจริตเป็นธรรม (Overall Fairness) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส เสมอภาค เที่ยงธรรม สามารถตรวจสอบได้ ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Oriented) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ทั้งอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และบริการด้วยใจ (Service Mind) หมายถึง

การมีจิตสำนึกและให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจอย่างเท่าเทียมกัน ส่วนพันธกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติคือ 1) ถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทน พระองค์พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์และพระราชอาคันตุกะให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2) บังคับใช้กฎหมายอำนวยความยุติธรรม ให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาคเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล 3) รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนและชุมชนและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักรให้เป็นที่เชื่อมั่นและศรัทธา (แผนปฏิบัติราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติประจำปีงบประมาณ ในปีพ.ศ.2561) และเมื่อกล่าวถึงการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกคนย่อมต้องการข้อมูลที่ถูกต้องอย่างเพียงพอและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนเพื่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งการติดต่อสื่อสารยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (ศรีวิภา แสงเรือง, 2549) รวมทั้งช่วยขจัดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีการสื่อสารกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ปัญหาต่างๆก็จะสามารถคลี่คลายไปในทางที่ดีได้ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดนโยบายหรือสั่งการบังคับบัญชาใดๆลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม และในขณะเดียวกันเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพบกับปัญหา อุปสรรค หรือมีความจำเป็นในกรณีต่างๆก็สามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจ ยอมรับฟังข้อเสนอ ความคิดเห็นและความต้องการของตนได้ ซึ่งถือเป็นการสื่อสารแบบเปิด ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสาร ก็ย่อมจะทำให้การทำงานของตำรวจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เขมรินทร์ พิศมัย, 2542)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ด้านความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน คือควรปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย และควรมีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรมีการแสดงการยอมรับความสามารถในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ ยกย่องชมเชยในผลของการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน ควรมีระเบียบแบบแผนในการทำงานที่ชัดเจนเพื่อสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถยึดถือปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรให้อิสระในการตัดสินใจ ตามขอบเขตความรับผิดชอบ และควรมีการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ควรมีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการปรับหรือโยกย้ายตำแหน่งให้ก้าวหน้ากว่าเดิม และควรมีการจัดเตรียมพัฒนาแหล่งข้อมูล เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานรวมไปถึงปัจจัยด้านค้ำจุนในการปฏิบัติงาน ควรเน้นให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนงานให้ผู้ปฏิบัติทุกคนรับทราบ เพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และกำหนดแผนงานกิจกรรมของหน่วยงานให้มีความชัดเจน ผู้บังคับบัญชาควรบริหารจัดการ โดยใช้หลักความยุติธรรมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าใน

หน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาควรให้ความเป็นกันเอง ไต่ถามเรื่องงาน ทุกข์ สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีความเหมาะสม แยกเป็นสัดส่วน และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานมีความทันสมัยและเพียงพอ ควรมีการพิจารณาเงินเดือนให้มีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และเพียงพอกับค่าครองชีพในสภาวะปัจจุบัน เมื่อเกิดปัญหาควรมีการช่วยกันคิดแก้ไขรับผิดชอบร่วมกัน และเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานควรมีความสามัคคีกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ควรมีการดูแลในเรื่องการดำรงชีพที่ดี และควรมีเวลาพักผ่อน ทำกิจกรรมในครอบครัวเพียงพอหลังจากเลิกงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีการแนะนำและถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อสอนผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ควรมีการแสดงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ควรภาคภูมิใจในอาชีพ มีหน้าที่ดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ทำให้คนในสังคมให้ความเคารพและปฏิบัติตาม ควรมีมาตรการดำเนินงานของหน่วยงานที่มุ่งเน้นความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร และการใช้หลักระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ หรือเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่งอย่างเคร่งครัด โดยดูความสามารถของเจ้าหน้าที่แต่ละคนให้ตรงกับโครงสร้างสายงานที่แต่ละคนถนัด (ณกฤตชัน เตี้ยสุด, 2553) ซึ่งโครงสร้างสถานีตำรวจในปัจจุบัน มีดังนี้

ภาพที่ 1.1: แสดงโครงสร้างสถานีตำรวจในปัจจุบัน



ที่มา: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2557). *คู่มือตำรวจ หลักสูตร นักเรียนนายสิบตำรวจ.* กรุงเทพมหานคร: ตำรวจ.

ซึ่งการจัดโครงสร้างสถานีตำรวจในปัจจุบัน แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เนื่องจากในการปฏิบัติงานต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลที่เจ้าหน้าที่ตำรวจจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เจ้าหน้าที่ตำรวจจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทั่วไปของการสื่อสารในองค์การและตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดทั่วไปของการสื่อสารในองค์การ รวมถึงทักษะการสื่อสารที่ใช้อยู่ตลอดจนการปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารใหม่โดยนำระบบ มาตรฐานและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.S.O:Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes) เพื่อพัฒนาสถานีตำรวจให้เป็นโรงพักเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง โดยเน้นการกระจายอำนาจ ปรับเปลี่ยนกระบวนการของระบบบริหารจัดการ ปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว มีการ

ปรับโครงสร้างเงินเพิ่มพิเศษตามความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ อีกทั้งยังสนับสนุนงบประมาณในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกาปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (มาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย, 2545) ซึ่งการพัฒนาปรับปรุงสำนักงานตำรวจแห่งชาตินั้นมีเป้าหมายที่สำคัญคือเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ สร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ ความศรัทธา และความไว้วางใจของประชาชนที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เพราะทุกวันนี้เป็นที่ทราบกันดีว่าในสังคมไทยภาพลักษณ์ของตำรวจส่วนใหญ่เป็นภาพลักษณ์เชิงลบในสายตาของประชาชน ดังผลงานวิจัยของ ณัฐธนัตถ์ ประชาอนุวงศ์ (2542) ที่ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติและความพึงพอใจของประชาชนกรุงเทพมหานครที่มีต่อตำรวจนครบาล” พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่รู้สึกว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ มีการรับสินบน ขาดความน่าเชื่อถือ จากกรณีปัญหาดังกล่าวก่อให้เกิดภาพลักษณ์เชิงลบแก่วงการตำรวจ การที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติจะปรับปรุงแก้ไขภาพลักษณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นได้นั้น สิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งต้องมาจากความพร้อม และความเข้มแข็งของเจ้าหน้าที่ตำรวจภายในองค์การ

ดังนั้น สิ่งสำคัญสำหรับการบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร ซึ่งทุกคนในองค์การควรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ทั้งนี้ อาจเป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสองคนหรือบุคคลกับกลุ่มก็ได้ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ เห็นได้ชัดเจนว่า จุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งของการติดต่อสื่อสารคือ การให้ข้อมูลข่าวสารและพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่จำเป็นเพื่อให้เกิดพลังกลุ่ม นอกจากนั้น ยังมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างทัศนคติที่จำเป็นเพื่อที่จะได้จูงใจให้ทำงานมากขึ้น มีความร่วมมือในการทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พรพรหม ชมงาม, 2546) รวมไปถึงการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในงาน องค์การใดที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยของ บุญใจ ศรีสถิตยนรากูร (2550) พบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และทำให้การดำเนินพันธกิจขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลก็มีความสำคัญและมีบทบาทอย่างมากสำหรับการทำงานในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ถ้าการติดต่อสื่อสารเกิดปัญหา ขาดประสิทธิภาพที่ดี ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ก็จะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์การหรือหน่วยงานทั้งนั้น เพราะการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานส่วนใหญ่อาศัยการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแทบทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสั่งการ การประชุม การแบ่งงาน การวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุม การติดตามผล และการรายงานผล มีความจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งสิ้น ดังที่ เบอร์นาด (Barnard, 1996) กล่าวว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในองค์การ ทำให้เกิดประสิทธิผลของงาน

หากปราศจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโครงสร้างองค์การก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งการทำงานในองค์การหรือหน่วยงานจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารมากมาย เช่น การพูด การเขียน การอ่าน การฟัง ดังนั้น เรื่องของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีได้

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานคือ การมีสมรรถนะ มีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากร และความมั่งคั่งเก็บไว้ภายในเพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤตการณ์จากภายนอกได้ด้วย (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550) รวมไปถึงเป็นสิ่งที่วัดได้หลายทางตามวัตถุประสงค์ คือ การใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม การทำงานที่มีคุณภาพ ทันเวลา เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของประชาชนผู้มารับบริการ และจากผลการวิจัยของ ธกร ถาวรสันต์ (2550) พบว่า การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจคอมมานโด รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ (ผณิพันธุ์ โตจันทร์, 2544)

ผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของตำรวจบ้านในพื้นที่กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 3 ของ เสรี คงยืนยง (2557) พบว่า ประการแรก ตำรวจบ้านในพื้นที่กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 3 มีการประสานงานกับตำรวจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 โดยมีการประสานงานด้านความร่วมมือ ด้านวิธีการประสานงาน และด้านเป็นไปตามเป้าหมาย ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34, 4.22 และ 4.19 ตามลำดับ ประการที่สอง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.07 โดยมีสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านความพร้อมของสถานที่ในการทำงาน ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30, 4.23 และ 3.67 ตามลำดับ และประการที่สาม ด้านแรงจูงใจในปฏิบัติงานยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 โดยมีแรงจูงใจในปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านสวัสดิการ/ค่าตอบแทนด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29, 4.13 และ 3.58 ตามลำดับ สำหรับการปฏิบัติงานของตำรวจบ้านอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 โดยมีระดับการปฏิบัติงานด้านการระดมกำลังรักษาความสงบเรียบร้อยและบริการจราจรในเทศกาลสำคัญ ด้านการรักษาสาธารณสมบัติของหมู่บ้าน ด้านการรักษาสภาพที่เกิดเหตุในคดีสำคัญ และด้านการแจ้งเบาะแสคนร้ายในคดีอาญาทั่วไปและคดียาเสพติดด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30, 4.12, 4.07 และ 4.04 ตามลำดับ โดยสรุปแล้วปัจจัยด้านการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของตำรวจบ้านในพื้นที่กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 3 มากที่สุด รองลงมาคือแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานต่างๆเป็นไปอย่างราบรื่น

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

1.2.2 เพื่อศึกษาการใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

1.2.3 เพื่อศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารของจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

1.2.4 เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

1.3.1 ประชากร คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในกองบังคับการตำรวจนครบาล ได้แก่ กองบังคับการตำรวจนครบาล 1-9 รวมทั้งสิ้น 88 สถานีตำรวจ ซึ่งแบ่งออกเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตร และระดับชั้นประทวน

1.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตำรวจชั้นสัญญาบัตร ได้แก่ ร้อยตำรวจตรี, ร้อยตำรวจโท, ร้อยตำรวจเอก, พันตำรวจตรี, พันตำรวจโท, พันตำรวจเอก, พลตำรวจตรี, พลตำรวจโท และพลตำรวจเอก

สถานีตำรวจละ 1 คน จำนวน 9 สถานี

ตำรวจชั้นประทวน ได้แก่ สิบตำรวจตรี, สิบตำรวจโท, สิบตำรวจเอก, จ่าสิบตำรวจ และนายดาบตำรวจ

สถานีตำรวจละ 1 คน จำนวน 9 สถานี

เนื่องจากเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจนครบาลเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตรและระดับชั้นประทวน โดยสังกัดอยู่ในกองบังคับการตำรวจนครบาล 1-9 และมีสถานีตำรวจนครบาลในสังกัด จำนวนทั้งสิ้น 88 สถานี ผู้วิจัยจึงจัดทำการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลจากกองบังคับการตำรวจนครบาล 1 แนะนำอีกบุคคลหนึ่งที่สังกัดอยู่กองบังคับการตำรวจนครบาล 2 และผู้ให้ข้อมูลแนะนำผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นๆที่สังกัดอยู่ในกองบังคับการ

ตำรวจนครบาล 3, 4, 5, 6, 7, 8 และ 9 ตามลำดับ ทำให้มีสถานีตำรวจที่ต้องการสำรวจกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 9 สถานี ดังนี้

กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลห้วยขวาง

กองบังคับการตำรวจนครบาล 2 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลคันนายาว

กองบังคับการตำรวจนครบาล 3 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลมีนบุรี

กองบังคับการตำรวจนครบาล 4 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลหัวหมาก

กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลลุมพินี

กองบังคับการตำรวจนครบาล 6 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลปทุมวัน

กองบังคับการตำรวจนครบาล 7 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลท่าพระ

กองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลบุคคโล

กองบังคับการตำรวจนครบาล 9 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลเพชรเกษม

1.3.3 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

1.3.3.1 ตัวแปรต้น คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล ประกอบด้วย

1.3.3.1.1 การใช้ภาษาจูงใจ

1.3.3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร

1.3.3.1.3 การทำงานเป็นทีม

1.3.4 ตัวแปรตาม คือ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

1.4 คำถามของงานวิจัย

1.4.1 การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

1.4.1.1 การใช้ภาษาจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

1.4.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสารมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

1.4.1.3 การทำงานเป็นทีมมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในสถานีตำรวจนครบาลให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

1.5.2 ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในสถานีตำรวจนครบาลเห็นความสำคัญของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและถ่ายทอดข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

1.5.3 เจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจนครบาลมีทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ

1.5.4 เจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจนครบาลมีการยอมรับ เข้าใจ ให้ความร่วมมือ และสามัคคีกันทำงานเป็นทีม

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 เจ้าหน้าที่ตำรวจ หมายถึง เจ้าพนักงานผู้ที่กฎหมายให้อำนาจและหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจนครบาล มีทั้งหมด 9 กองบังคับการ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตร และระดับชั้นประทวน

ตำรวจชั้นสัญญาบัตร ได้แก่ ร้อยตำรวจตรี, ร้อยตำรวจโท, ร้อยตำรวจเอก, พันตำรวจตรี, พันตำรวจโท, พันตำรวจเอก, พลตำรวจตรี, พลตำรวจโท และพลตำรวจเอก

ตำรวจชั้นประทวน ได้แก่ สิบตำรวจตรี, สิบตำรวจโท, สิบตำรวจเอก, จ่าสิบตำรวจ และนายดาบตำรวจ

1.6.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การถ่ายทอดสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โดยใช้สื่อในด้านต่างๆ รวมถึงปฏิกิริยาที่มีต่อกันทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาที่สื่อออกไปให้ผู้รับสารเข้าใจ ในที่นี้ใช้แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคลของ เดอวิโต้ (Devito, 2003) ที่แบ่งออกเป็น 5 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.6.2.1 ด้านการเปิดเผยตนเอง หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่พูดอย่างตรงตามความเป็นจริงในเรื่องของตนเองอย่างเต็มใจ ทั้งในสิ่งที่ตนคิด สิ่งที่ตัดสินใจ และเป็นค่านิยมของตนเอง กล้าพูดถึงความกลัว ความคับข้องใจและความผิดพลาดของตนได้

1.6.2.2 ด้านการเข้าใจความคิดและความรู้สึกตามที่ผู้อื่นรับรู้ หมายถึง การเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่นหรือผู้ที่เราสื่อสารด้วย มีความรู้สึกร่วมในประสบการณ์ที่ผู้อื่นได้รับ เข้าใจว่าเขารู้สึกอย่างไร

1.6.2.3 ด้านการสนับสนุนเกื้อกูลต่อคู่สนทนา หมายถึง การยอมรับผู้อื่นทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ และเห็นใจผู้อื่น สามารถยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับตนเองได้

1.6.2.4 ด้านการติดต่อสื่อสารในทางบวก การมีทัศนคติในทางที่ดี ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มีความพอใจและภาคภูมิใจในตนเองอย่างเหมาะสม และมีความชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ

1.6.2.5 ด้านความเสมอภาคในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสร้างบรรยากาศแห่งความเสมอภาคในการสื่อสารระหว่างบุคคล ทั้งการใช้คำพูดและกิริยาท่าทางที่ไม่แสดงความเหนือกว่าหรือด้อยกว่าของอีกฝ่าย

1.6.3 การใช้ภาษาจูงใจ หมายถึง ลักษณะการพูดของที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความมั่นใจในการทำงาน มีแนวทางในการ

ทำงานและมีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ในที่นี้ใช้แนวคิดการใช้ภาษาจูงใจของ ซัลลิเวน (Sullivan, 1988) ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.6.3.1 การใช้ภาษาเพื่อสร้างความมั่นใจ หมายถึง ลักษณะการพูดเพื่อ แสดงถึงการให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในลักษณะการให้คำแนะนำ หรืออธิบายอย่างชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ แนวทางในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงาน รวมถึงนโยบายและกฎระเบียบของหน่วยงาน เกณฑ์การประเมินผลและผลตอบแทนที่จะได้รับจากผลการปฏิบัติงาน

1.6.3.2 การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย หมายถึง ลักษณะการพูดที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีการยกตัวอย่างประกอบในการสื่อความหมาย เช่น ยกตัวอย่างเกี่ยวกับบุคลากรในสถานีตำรวจที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ตัวอย่างเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในสถานีตำรวจ รวมถึงวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้

1.6.3.3 การใช้ภาษาเพื่อสร้างความเห็นใจ หมายถึง ลักษณะการพูดที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับเพื่อนร่วมงาน แสดงถึงการมีส่วนร่วม รับรู้ความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ เข้าใจเอาใจใส่ และแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ กระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นรวมไปถึงพูดยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ

1.6.4 ทักษะการติดต่อสื่อสาร หมายถึง เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานมีทักษะในด้านการรับข้อมูลข่าวสารและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ในที่นี้ใช้แนวคิดทักษะการติดต่อสื่อสารของ โอซี (O’shea, 1998) ประกอบด้วย 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.6.4.1 ทักษะการฟัง หมายถึง การที่เจ้าหน้าตำรวจที่ในหน่วยงานรับรู้ว่าตนมีความเข้าใจ มีการจัดระเบียบ มีการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับฟัง โดยทำความเข้าใจกับสิ่งที่ผู้อื่นถ่ายทอด พยายามกำจัดสิ่งที่ทำให้เกิดการรบกวน ทบทวนสิ่งที่ได้รับฟังมา แยกแยะเนื้อหา จัดสรุปข้อมูล และไม่ด่วนตัดสินข้อมูลขณะฟัง

1.6.4.2 ทักษะการถ่ายทอดข่าวสารที่ชัดเจน หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานมีความสามารถส่งข่าวสารหรือถ่ายทอดข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสารได้อย่างชัดเจน ไม่มีการบิดเบือนข้อมูล ซึ่งทำให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ตรงประเด็น สมบูรณ์ มีการจัดระเบียบอย่างดี

1.6.4.3 ทักษะการรับข่าวสารที่ปราศจากอคติ หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานมีความสามารถรับข่าวสารจากผู้ส่งข่าวได้ถูกต้อง มีความระมัดระวังในการรับข้อมูลข่าวสารโดยการกลั่นกรองข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล จากแหล่งข่าวสารได้อย่างถูกต้อง ไม่ลำเอียงในการแปลความหมาย ทำความเข้าใจข้อมูล และสรุปข้อตกลงของข้อมูลข่าวสารนั้นก่อนยุติการสื่อสาร

1.6.4.4 ทักษะการสื่อสารแบบเปิด หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพสูง มีคุณค่าเหมาะสมกับเวลา กระตุ้นให้ผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วยได้มีการแสดงความคิดเห็นออกมาอย่างเปิดเผย

1.6.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานมาร่วมกันปฏิบัติงานโดยทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน คือให้งานมีประสิทธิภาพ สมาชิกมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน แก้ปัญหาร่วมกัน ให้ความนับถือไว้วางใจสนับสนุนซึ่งกันและกันจนทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ในที่นี้ใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีมของ เคมเปียน, เมดสเคอร์ และฮิจจ์ (Campion, Medsker & Higgs, 1993) ประกอบด้วย 4 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.6.5.1 ความสามารถในงานของสมาชิกทีม หมายถึง ความสามารถในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีม มีประสบการณ์ในการทำงาน สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ และมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานในเชิงเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีม

1.6.5.2 การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่มีการช่วยเหลือสนับสนุนกันในทีมอย่างจริงใจ ซึ่งการช่วยเหลือมีทั้งการให้คำแนะนำ คำปรึกษา ทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงาน เรื่องข้อมูลข่าวสาร รวมถึงช่วยเหลือด้านทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความสะดวกและง่ายต่อการปฏิบัติงาน

1.6.2.3 การแบ่งปันภาระงาน หมายถึง การแบ่งปันภาระงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตามความสามารถในการรับผิดชอบงานอย่างยุติธรรม โดยไม่มีการออมแรงหรือเกี่ยงงาน มีการช่วยเหลือกันในการแบ่งเบาภาระงาน มีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้ทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

16.5.4 การติดต่อประสานงาน หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ตำรวจมีการติดต่อประสานงานกัน มีการให้ข้อมูลกันอย่างเปิดเผยไม่มีการปิดบัง มีความไว้วางใจกันภายในทีมงาน มีความรับผิดชอบและความร่วมมือกันเพื่อการดำเนินงานของทีมบรรลุผลสำเร็จ

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัย ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นดังนี้

2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการใช้ภาษาจูงใจ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการติดต่อสื่อสาร

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิทยา ราชแก้ว (2558) ศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่าย สืบสวนกองกำกับการ สืบสวนตำรวจภูธร จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เกิดจากการขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติ ขาดความทันสมัยด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีความพร้อมในการใช้งาน เช่น ยานพาหนะน้ำมันเชื้อเพลิงมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายตามมา มีความเครียดด้านค่าใช้จ่ายที่ต้องทำการจ่ายเอง, อาวุธปืน และวิทยุสื่อสาร ควรพัฒนาให้มีความพร้อมในการใช้งาน และให้เพียงพอกับกำลังพล แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่าย สืบสวนกองกำกับการสืบสวนตำรวจภูธร จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ควรพัฒนาด้านนโยบายในการแต่งตั้งข้าราชการตำรวจในระดับสูงที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้เกิดปัญหาด้านงบประมาณที่ขาดความต่อเนื่อง และการขาดกำลังพลระดับปฏิบัติการไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับการขาดสวัสดิการในการปฏิบัติงาน เช่น เบี้ยเลี้ยง, ที่พักอาศัย ที่มีให้ไม่เพียงพอกับจำนวนของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีอยู่ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิตประจำวัน

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควรสอบถามปัญหาของงานที่ทำ และสวัสดิการที่พักอาศัยให้เพียงพอกับเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ และการพัฒนาการทำงานโดยจัดให้มีการส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติมเพื่อทันกับเหตุการณ์ต่างๆ การก่ออาชญากรรมในปัจจุบัน ซึ่งมีการพัฒนาตามเทคโนโลยี มีรูปแบบใหม่ๆตลอดเวลา ทำให้การสืบสวนมีความยากขึ้น จึงควรให้มีการ

อบรมด้านยุทธวิธีต่างๆในการสืบสวนให้ทันสมัยกับเหตุการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

อรสุดา ดุสิตรัตนกุล (2557) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง พบว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ด้านความผูกพันกับหน่วยงาน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับดีมาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับดีที่สุด มีระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงาน และความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง

ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านบุคคลของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันกับหน่วยงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุภาพร ชุมวรฐายี (2555) ศึกษาภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีระดับภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ทั้งยังพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำและการสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1

ณกฤตชัย เตี้ยสุด (2553) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ศึกษาเฉพาะกรณีกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่า ภาพรวมของการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการตำรวจมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ในทุกด้าน โดยส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็น จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการตำรวจในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ ที่มีอายุ ระดับชั้นยศ เงินเดือน และอายุราชการต่างกัน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และพบว่ามีเพียงระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ศึกษาเฉพาะกรณี กองบังคับการอำนวยการคือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจมีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูงมาก

ยงยุทธ ฉายแสง (2553) ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจรในสถานีตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจรในสถานีตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐมที่ระบุโดยเจ้าหน้าที่ตำรวจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านทรัพยากร ด้านกระบวนการบริหาร ด้านคุณภาพงาน และด้านการมีส่วนร่วม ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจรในสถานีตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐมที่ระบุโดยประชาชนพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านทรัพยากร ด้านคุณภาพงาน ด้านกระบวนการบริหาร และด้านการมีส่วนร่วม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจรในสถานีตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบว่า แตกต่างกันตามตำแหน่งและระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบตามระดับการศึกษาและสายงานที่รับผิดชอบพบว่า ไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจรในสถานีตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของประชาชน พบว่า แตกต่างกันตามระดับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ อายุ และอาชีพ พบว่า ไม่แตกต่างกันโดยเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจรในสถานีตำรวจภูธร จังหวัดนครปฐมคือ การเพิ่มกำลังพล การเสนอเพิ่มงบประมาณเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจ การสร้างความสมานฉันท์ และเพิ่มเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยอย่างเร่งด่วน

กรกนก บุญชูจรัส (2552) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี พบว่า พัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ การคิดบวก, การรวมทีม, การจัดการความรู้,

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน, โครงสร้างของทีม และการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ควรคำนึงถึง การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, การรวมทีม, วัฒนธรรมองค์กร, การจัดการความรู้และการคิดเชิงบวก

ปนันดา เลอเลิศยุติธรรม (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสุภาพในการขอร้องและการปฏิเสธในการติดต่อธุรกิจทางจดหมายในภาษาไทยตามแนววัจนปฏิบัติศาสตร์” พบว่าในการใช้กลวิธีความสุภาพในการขอร้อง 6 กลวิธี ได้แก่ การยกย่อง, การใช้วัจนกรรมที่ทำให้ผู้ฟังพึงพอใจ, การให้เหตุผล, การเสนอทางเลือก, การแสดงความหวัง, และการให้ข้อมูลเพิ่มเติมทางธุรกิจส่วนกลวิธีความสุภาพในการปฏิเสธประกอบด้วย 5 กลวิธี ได้แก่ การยกย่อง, การใช้วัจนกรรมที่ทำให้ผู้ฟังพึงพอใจ, การให้เหตุผล, การแสดงความหวัง, และการให้ข้อมูลเพิ่มเติมทางธุรกิจ สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้กลวิธีความสุภาพในการขอร้อง และการปฏิเสธในการติดต่อธุรกิจทางจดหมายในภาษาไทย ประกอบด้วย อำนาจระยะห่างทางสังคม, ภาระหน้าที่, และวัฒนธรรม ซึ่งในส่วนของภาระหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับระดับความรุนแรงของการขอร้องและการปฏิเสธ กล่าวคือ หากเป็นการขอร้องให้ผู้ฟังกระทำในสิ่งที่อยู่นอกเหนือภาระหน้าที่ และหากเป็นการปฏิเสธในสิ่งที่เป็นภาระหน้าที่ของผู้พูดจะเป็นการรบกวนผู้ฟังมากกว่าการปฏิเสธสิ่งที่อยู่นอกเหนือภาระหน้าที่ของผู้ปฏิเสธ ส่วนปัจจัยด้านวัฒนธรรมนั้นพบว่าวัฒนธรรมที่มีผลต่อการเลือกใช้ความสุภาพได้แก่ วัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมทางธุรกิจ ส่วนปัจจัยด้านตำแหน่งหน้าที่ของผู้ร่วมการติดต่อทางธุรกิจพบว่าไม่มีผลต่อการเลือกใช้กลวิธีความสุภาพในการขอร้องและการปฏิเสธในการติดต่อธุรกิจทางจดหมายในภาษาไทย เนื่องจากวัฒนธรรมทางธุรกิจส่วนใหญ่มีการแสดงการยกย่องให้เกียรติกับผู้ร่วมติดต่อทางธุรกิจไม่ว่าผู้ติดต่อนั้นจะมีตำแหน่งหน้าที่อย่างไร นอกจากนี้ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการของจดหมายธุรกิจเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ส่งผลทำให้ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ร่วมติดต่อธุรกิจ ไม่มีผลต่อการเลือกใช้กลวิธีความสุภาพจากงานวิจัยทำให้ทราบว่าปัจจัยทางสังคมประกอบด้วย อำนาจระยะห่างทางสังคม ภาระหน้าที่ และวัฒนธรรม มีผลทำให้เกิดการใช้กลวิธีในการขอร้อง และปฏิเสธในการติดต่อธุรกิจทางจดหมายในภาษาไทยที่แตกต่างกัน โดยในส่วนของปัจจัยทางวัฒนธรรมนั้นจะแสดงออกมาในรูปแบบของกลวิธีการขอโทษ และกลวิธีการขอบคุณ

ศรีวิภา แสงเรือง (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) พบว่า 1. เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีการสื่อสารรูปแบบต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการสื่อสารแบบอวัจนภาษามากที่สุด มีความพึง

พอใจในการสื่อสารในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง และมีความยึดมั่นผูกพันธ์ต่อองค์การในระดับปานกลาง 2. รูปแบบการสื่อสารทุกรูปแบบมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล ยกเว้นการสื่อสารจากบนลงล่างไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 3. รูปแบบการสื่อสารทุกรูปแบบมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล ยกเว้นการสื่อสารจากบนลงล่างไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 4. รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 5. ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 6. ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 7. ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 8. ความพึงพอใจในการสื่อสารเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลได้มากที่สุด 9. ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลได้มากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

เคเว่น และสโคแกน (Craven & Skogan, 2015) ได้ศึกษา “ความไว้วางใจต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจเบลเยียม” โดยผลการวิจัยพบว่า ความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย การรับรู้ถึงการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม การรับรู้ถึงการเพิกเฉยของเจ้าหน้าที่ สิ่งเหล่านี้สามารถอธิบายถึงความไว้วางใจต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจเบลเยียมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการรับรู้ถึงการเพิกเฉย (Perceived Responsiveness) ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

ไครมิซิเดรก (Kirmizidag, 2015 อ้างใน อาภาศิริ สุวรรณานนท์, ชาติชาย มหาคีตะ, กัณณวัน ฟิลลิปส์ และ จารุภา ยิ้มละมัย, 2560) ได้ศึกษา “ความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจในประเทศตุรกี (Public Trust in the Police in Turkey)” โดยได้ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อประชาชนในประเด็นการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (Equally) การให้เกียรติ (Respectfully) และการให้ความยุติธรรม (Fairly) รวมทั้งความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่ตำรวจกับประชาชน (Cooperation with Police) ผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจในสายตาของประชาชนมีภาพเป็นบวก ซึ่งปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนในการปฏิบัติงานของตำรวจคือ การปฏิบัติตามกฎหมายโดยเคร่งครัด (Legitimacy) และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Performance) รวมทั้งการมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อประชาชน (Attitude of the Police) ความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจจะมีอัตราสูงขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานป้องกันอาชญากรรม (Crime Prevention) อัตราการลดลงของสถิติอาชญากรรมในชุมชน (Decreasing Crime Rates) ความสามารถในการจับกุมผู้กระทำความผิด

(Apprehending Offenders) รวมทั้งการเข้มข้นของการบังคับใช้กฎหมาย (Increasing Legitimacy) นอกจากนั้นควรมีมาตรการลงโทษเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ละเมิดกฎหมาย และประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณชนจะทำให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามกฎหมายของเจ้าหน้าที่ตำรวจเพิ่มสูงขึ้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคล

ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างกัน โดยรวบรวมความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลได้ดังนี้

จอร์ช และโจน (George & Jones, 2005 อ้างใน สุภาพร ชุมวรฐายี, 2555) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึงการให้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันระหว่างคนสองคนหรือมากกว่าหนึ่งคน หรือกลุ่มต่อการเข้าใจเหมือนกัน

วรรณพร กลิ่นบัว (2554) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล คือ การสื่อสารโดยตรงระหว่างคนสองคนหรือมากกว่าสอง ในระยะห่างทางกายพอที่จะเลือกใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้า (หู ตา จมูก ลิ้น ผิวกาย) และปฏิกิริยาตอบสนองแบบปัจจุบันทันที

ธงชัย สันติวงษ์ (2542) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึงกระบวนการที่บุคคลหนึ่งเป็นผู้ทำการสื่อความ ส่งผ่านตัวกระตุ้นไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง ที่อาจเป็นคนเดียวหรือหลายคน โดมมุ่งหวังที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมขึ้นในฝ่ายหลังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึงสมาชิกของกลุ่มสามารถถ่ายทอดความหมาย ความคิดระหว่างกันและกันได้

การสื่อสารระหว่างบุคคลเกิดจากคำ 2 คำ ได้แก่ คำว่า การสื่อสาร (Communication) และการสื่อสารของมนุษย์ (Human Communication) การสื่อสาร หมายถึงกระบวนการกระทำที่เป็นผลมาจากข้อมูลข่าวสาร (Information) ในรูปของการกระทำหรือคำพูด เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งคิดและมีการกระทำตอบกลับ หรือหมายถึงคำพูดที่ผู้ส่งสาร ส่งสารให้อีกฝ่ายหนึ่งหรือผู้รับสารเข้าใจ

การสื่อสารของมนุษย์ (Human Communication) เป็นกระบวนการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบๆตัวด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้สึกของตนเองกับผู้อื่น ซึ่งเราเรียนรู้โลกจากการฟัง การสังเกต การลิ้มรส การสัมผัส และการได้กลิ่น หรือประสาทสัมผัสทั้งห้า จากนั้นเราจึงทำการสรุปแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความคิดเห็นกับอีกฝ่ายหนึ่ง สามารถกระทำผ่านสื่อหรือช่องทางสื่อในลักษณะต่างๆ เช่น การดูทีวี ทีวีจัดเป็นสื่อ, จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail), หนังสือ, โฆษณา สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสื่อหรือเป็นพาหนะในการส่งสาร

การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นการสื่อสารของมนุษย์ประเภทหนึ่ง และเป็นการสื่อสารระหว่าง 2 ฝ่ายที่ต่างฝ่ายต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

จากความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การถ่ายทอดสารจากผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่ง ซึ่งในที่นี้จะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานโดยการใช้สื่อในด้านต่างๆ รวมถึงปฏิกิริยาที่มีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ให้ได้รับข้อมูลและเข้าใจในสิ่งที่ได้สื่อสารออกไป

โดยทั่วไปกระบวนการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เริ่มจากผู้ส่งไปยังผู้รับ ซึ่งผู้ส่งก็จะเป็นผู้รับได้ด้วยและผู้รับก็จะเป็นผู้ส่งได้ด้วย นิติพล ภูตะโชติ (2556) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการติดต่อสื่อสารมีทั้งหมด 9 ส่วนคือ ผู้ส่งข่าว (Sender) การใส่รหัส (Encoding) ข้อมูลข่าวสาร (Message) สื่อ (Media) การถอดรหัส (Decoding) ผู้รับข่าวสาร (Receiver) การตอบสนอง (Response) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และสิ่งรบกวน (Noise) รายละเอียดของกระบวนการติดต่อสื่อสารสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender) หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ หรือหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีข้อมูลและมีความต้องการที่จะส่งข้อมูลข่าวสาร จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารที่จะส่งอาจเกิดจากความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้สึก ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และอื่นๆ ผู้ส่งข่าวสารมีความต้องการอยากจะส่งข่าวสารที่มีอยู่ไปให้บุคคลอื่นเพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร

2. การใส่รหัส (Encoding) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงข้อความที่จะสื่อสารให้เป็นรูปของสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ตัวอักษร ภาษา คำ เสียง หรือสิ่งอื่นๆ การใส่รหัสเป็นการจัดรูปแบบของสิ่งที่จะสื่อให้คนอื่นได้รับรู้ รวมทั้งวิธีการสื่อเพื่อให้ผู้รับเข้าใจตรงกัน ดังนั้นผู้รับข่าวจะต้องมีความเข้าใจในสัญลักษณ์ต่างๆได้อย่างถูกต้อง

3. ข่าวสาร (Message) คือ ข้อมูลต่างๆที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งไปให้ผู้รับข่าวสาร อาจจะเป็นข้อความ คำพูด รูปภาพ ลักษณะท่าทางเพื่อถ่ายทอดไปยังผู้รับ

4. สื่อ (Media) คือ ช่องทางหรือเครื่องมือในการส่งข่าวสารไปยังผู้รับ สื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารมีหลายประเภท เช่น วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ โทรสาร หนังสือพิมพ์ จดหมาย สื่อที่เป็นตัวบุคคล รวมทั้งสื่อมวลขนต่างๆ

5. การถอดรหัส (Decoding) เป็นการแปลความหมายจากสัญลักษณ์ที่ผู้ส่งข่าวส่งมาให้ ดังนั้น สัญลักษณ์ต่างๆที่ส่งมาจะถูกตีความหมาย ผู้รับข่าวสารจะต้องมีทักษะในการถอดรหัสหรือตัวความหมายของข่าว รวมทั้งเรื่องของการอ่าน การฟังด้วย

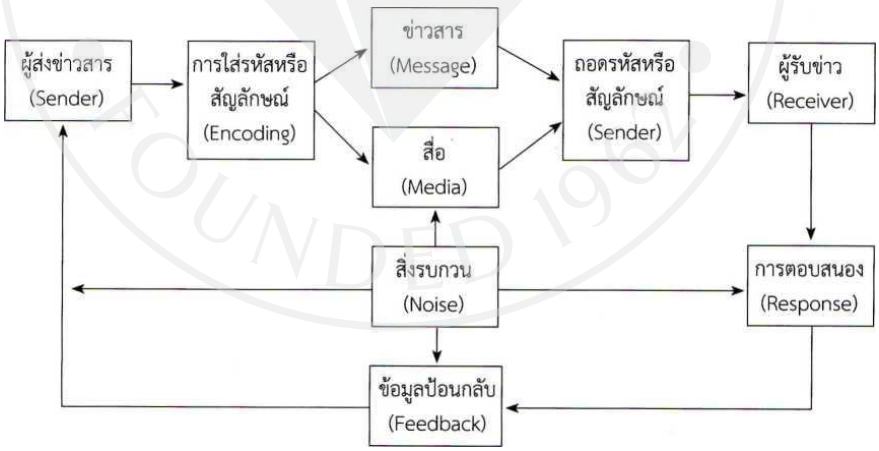
6. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) หลังจากแปลความหมายจากข่าวสารที่ได้รับแล้ว ผู้รับจะได้รับรู้ข่าวสารต่างๆที่ตนได้รับ ถ้าข่าวสารสามารถดึงดูดความสนใจอาจได้รับการตอบสนองในทางบวก

7. การตอบสนอง (Response) เป็นปฏิกิริยาที่ผู้รับข่าวสารแสดงออกมาหลังจากได้รับข่าวสารแล้ว เช่น เกิดความสนใจในข่าวสารนั้น หรือไม่สนใจในข่าวสารนั้นเลย หรือมีความรู้สึกเฉยๆ กับข่าวดังกล่าว ซึ่งการตอบสนองของผู้รับข่าวสารอาจมีได้หลายรูปแบบ

8. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการตอบสนองจากผู้ที่ได้รับข่าวสารส่งกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารมาให้ ในขั้นนี้จะทำให้ผู้ส่งข่าวสารสามารถตรวจสอบว่า ข่าวสารที่ส่งไปนั้นผู้รับเข้าใจหรือไม่ มีความถูกต้องมากหรือน้อยเพียงใด มีปัญหาอะไรจะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อให้การสื่อสารในครั้งต่อไปไม่เกิดปัญหา

9. สิ่งรบกวน (Noise) ในการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้งอาจมีสิ่งรบกวนเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งการรบกวนอาจเกิดขึ้นได้ทุกขั้นตอนของการส่งข่าวสาร สิ่งรบกวนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดความผิดพลาด มีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้น และแต่ละช่องทางของการติดต่อสื่อสารก็มีสิ่งรบกวนที่แตกต่างกัน เช่น การติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์อาจเกิดการรบกวนจากเสียงดังที่อยู่รอบๆ ข้าง ทำให้ติดต่อสื่อสารกันไม่รู้เรื่อง หรือกำลังนั่งดูข่าวทางโทรทัศน์เกิดไฟฟ้าดับ ไม่สามารถรับฟังข่าวสารจนจบได้ ทำให้ไม่สามารถเข้าใจในข่าวสารนั้นได้อย่างครบถ้วน

ภาพที่ 2.1: แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร



ที่มา: นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ส่วน พิบูล ทีปะปาล (2550) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการติดต่อเพื่อสื่อความหมายถ่ายทอดความคิดระหว่างสมาชิกด้วยกันภายในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มสมาชิกซึ่งกันและกันและแบ่งวิธีการสื่อสารระหว่างบุคคลออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อความหมายด้วยเอกสารและลายลักษณ์อักษร (Written Communication) เป็นการติดต่อสื่อความหมายในลักษณะที่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน และกำหนดไว้อย่างชัดแจ้ง

2. การติดต่อสื่อความหมายด้วยวาจา (Oral Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นกึ่งระเบียบแบบแผนและไม่มีระเบียบแบบแผน เป็นรูปแบบการสื่อสารที่ใช้กันมากที่สุด

3. การติดต่อสื่อความหมายด้วยกิริยาท่าทางและสัญลักษณ์ (Nonverbal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ แต่เป็นที่ยอมรับกันในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือในกลุ่มที่รู้จัก คุ้นเคยกัน การสื่อความจะใช้ท่าทางหรือการเคลื่อนไหวร่างกาย การเน้นเสียง การแสดงสีหน้า

วิเชียร วิทยอุดม (2550) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆว่า เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันภายใน อาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคล ระหว่างแผนกหรือระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์การ ลักษณะของการติดต่อสื่อสารอาจเป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือเป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน นอกจากนั้น การติดต่อสื่อสารในองค์การอาจจะเป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ แบ่งหัวข้อออกเป็นดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication System) เป็นการติดต่อสื่อสารอย่างมีระบบแบบแผนทั้งภายในและภายนอก ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาระดับตามสายการบังคับบัญชา ลักษณะของการติดต่อสื่อสารจะเป็นการออกคำสั่ง การให้นโยบาย การให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ รวมทั้งที่ออกจดหมายและป้ายประกาศเพื่อแจ้งให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างนี้จะเป็นทั้งแบบทางเดียว (One Way Communication) และแบบ 2 ทาง (Two Way Communication) ก็ได้ แต่โดยส่วนมากจะใช้แบบทางเดียวมากกว่าคือเป็นการสั่งจากข้างบนไปยังเบื้องล่าง อาจจะไม่ต้องการข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

1.2 การติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอหรือรายงานข้อมูลข่าวสาร ออกความคิดเห็นต่างๆไปยังผู้บังคับบัญชา อาจจะใช้ข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การต่อไป

1.3 การติดต่อสื่อสารใบระดับเดียวกัน (Lateral Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างฝ่าย ระหว่างแผนกต่างๆในระดับเดียวกัน การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีความสำคัญต่อการประสานงานของฝ่ายต่างๆที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานภายในองค์การ

2. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Channels of Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ปฏิบัติงานนั้น มีช่องทางที่ผู้บังคับบัญชา สามารถทำได้หลายช่องทาง ดังนี้

2.1 ผ่านสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เป็นการสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ช่องทางส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะการสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติงาน การถ่ายทอดคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา การชี้แจงนโยบายต่างๆขององค์การ การสื่อสารในลักษณะนี้ผู้บังคับบัญชาอาจจะใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจาหรือคำพูด

2.2 ป้ายประกาศ (Bulletin Board) ภายในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆจะมีป้ายประกาศ เพื่อใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะใช้ป้ายประกาศเพื่อเป็นการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้รับทราบข่าวสารและความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.3 จดหมายภายใน (In House Mail) องค์การหรือหน่วยงานอาจใช้จดหมายภายในเพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการแจ้งข่าวสารไปยังผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนโดยตรงหรือแบบเฉพาะเจาะจง

2.4 คู่มือปฏิบัติงาน (Employee Handbook) โดยปกติองค์การจะมีหนังสือคู่มือแจกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้าทำงานใหม่ทุกคน ซึ่งหนังสือคู่มือนั้นจะมีข้อมูลต่างๆขององค์การ เช่น กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆที่ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติ บทลงโทษ ผลประโยชน์ และสิทธิต่างๆที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับ ดังนั้น คู่มือปฏิบัติงานก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้ทำการส่งข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 รายงานประจำปี (Annual Reports) เป็นหนังสือหรือเอกสารในการรายงานประจำปีขององค์การ ซึ่งเป็นการรายงานผลการดำเนินงานขององค์การตลอดเวลา 1 ปีที่ผ่านมา เป็นการแจ้งข่าวสารผลการดำเนินงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

2.6 ระบบเสียงตามสาย (Loudspeaker System) นำมาใช้กันมากในปัจจุบัน เพราะสามารถแจ้งข่าวสารต่างๆได้เป็นอย่างดีและรวดเร็ว ใช้เพื่อเป็นการประกาศข่าวต่างๆ การประชาสัมพันธ์แจ้งข่าวหรือเหตุการณ์ต่างๆให้กับผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

3. ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Channels of Communication) เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาซึ่งมีช่องทางอยู่หลายช่องทาง ดังนี้

3.1 การกำหนดนโยบายของฝ่ายบริหาร เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถติดต่อสื่อสารหรือส่งข้อมูลข่าวสารให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชาต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการรับฟังข้อมูลต่างๆจากผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารโดยตรงทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้

3.2 มีระบบการร้องเรียนหรือร้องทุกข์จากผู้ปฏิบัติงาน คำร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงานเป็นปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาและสามารถทำการร้องเรียนให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์การ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ถูกต้อง

3.3 รายงานผลการปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบว่า การทำงานบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ และมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จะมีวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร การทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบความเคลื่อนไหวผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานและสามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันเวลา

3.4 การประชุม ผู้บังคับบัญชาควรมีเวลาในการประชุม เพื่อเป็นการพบปะสังสรรค์กันกับผู้ใต้บังคับบัญชา การประชุมจะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้แจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

4. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication System) เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคล ระหว่างฝ่าย ระหว่างแผนก หรือต่างแผนกต่างฝ่ายทั้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ไม่มีระบบแบบแผน ไม่มีพิธีรีตอง ซึ่งจะเกิดขึ้นในทุกองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ การให้ข่าวสารแบบนี้บางครั้งอาจเป็นเพียงเรื่องของข่าวลือหรือข่าวที่ถูกบิดเบือนไม่เป็นจริงก็ได้ การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการไม่สามารถจะห้ามไม่ให้เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆได้ บุคคลจะให้ความเชื่อถือเกี่ยวกับข่าวสารแบบไม่เป็นทางการมาก ถึงแม้ว่าจะไม่มีแหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสารอย่างแท้จริงก็ตาม

นอกจากนี้ นิติพล ภูตะโชติ (2556) ยังกล่าวถึง เครือข่ายของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Communication Networks) ว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะพิจารณาจากการไหลของข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งการส่งข่าวสารผ่านไปยังสมาชิกแต่ละคนจะมีผลต่อการ

ผิดพลาดของข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร ดังนั้นเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารแบ่งได้ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain)

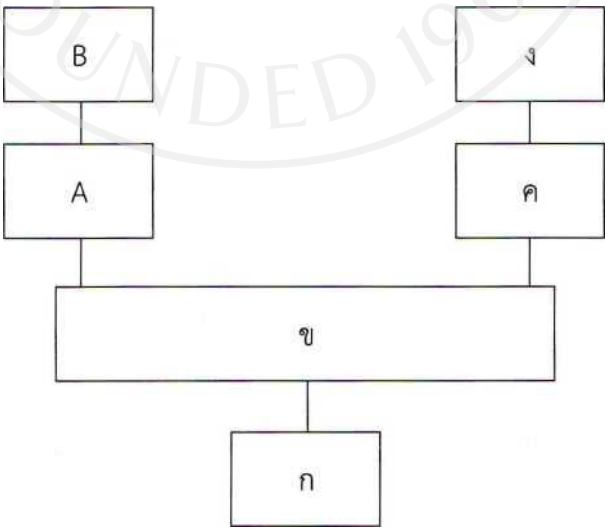
การติดต่อสื่อสารแบบนี้ ข้อมูลข่าวสารจะถูกส่งผ่านจากสมาชิกคนแรกผ่านไปยังสมาชิกคนอื่นๆต่อกันไปเรื่อยๆ ข้อมูลข่าวสารที่ถูกส่งไปจะมีความถูกต้องมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสมาชิกแต่ละคนว่าได้รับข่าวสารมาถูกต้องเพียงใดก่อนจะส่งต่อไปยังสมาชิกคนอื่นๆ

ภาพที่ 2.2: แสดงการติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain)

2. การติดต่อสื่อสารแบบตัววาย (Y-Shape)

การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะมีสมาชิกในกลุ่มคนหนึ่งเป็นผู้เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกคนอื่นๆ คือติดต่อสื่อสารกับสมาชิกมากกว่า 1 คน

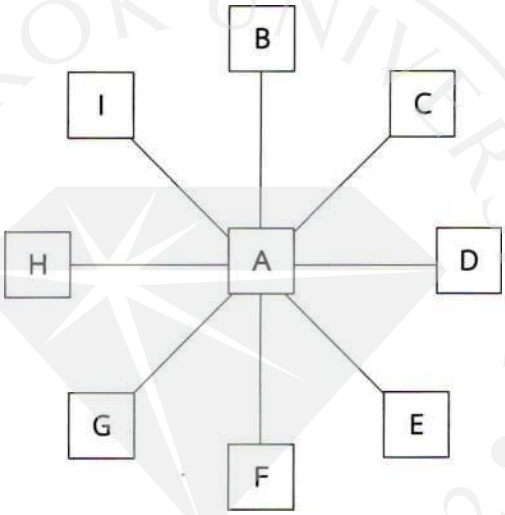
ภาพที่ 2.3: แสดงการติดต่อสื่อสารแบบตัววาย (Y-Shape)



3. การติดต่อสื่อสารแบบมีศูนย์กลาง (Wheel)

การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จะมีผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกแต่ละคน คือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนโดยผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะไม่มีโอกาสติดต่อกันเอง เพราะมีศูนย์กลางเป็นผู้คอยให้การติดต่อสื่อสารอยู่แล้ว ดังนั้น ในการส่งข้อมูลข่าวสารจะต้องติดต่อผ่านศูนย์กลางเท่านั้น

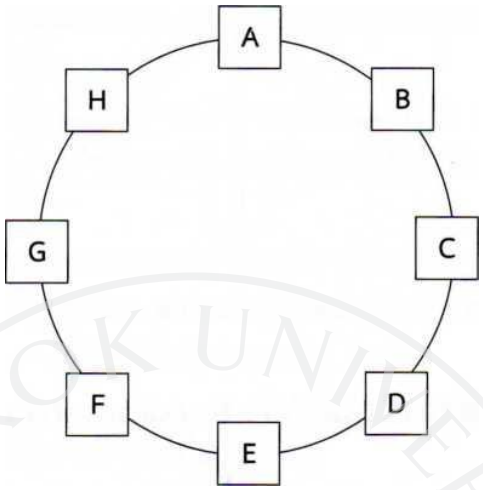
ภาพที่ 2.4: แสดงการติดต่อสื่อสารแบบศูนย์กลาง (Wheel)



4. การติดต่อสื่อสารแบบวงกลม (Circle)

การติดต่อสื่อสารแบบนี้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถส่งข้อมูลข่าวสารไปยังสมาชิกคนอื่นๆได้ โดยปกติจะเป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน ข้อมูลข่าวสารจะถูกส่งจากสมาชิกคนหนึ่ง ไปยังสมาชิกคนอื่นๆเรื่อยๆจนครบ และกลับมาที่จุดเริ่มต้นของผู้ส่งข้อมูลข่าวสารอีกครั้งหนึ่ง

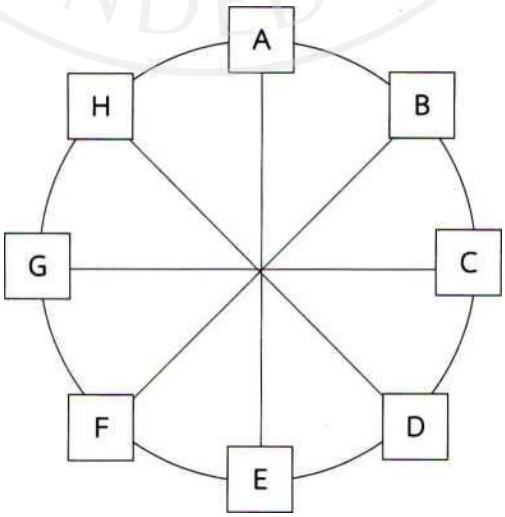
ภาพที่ 2.5: แสดงการติดต่อสื่อสารแบบวงกลม (Circle)



5. การติดต่อสื่อสารแบบครบวงจร (All Channels)

การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นการติดต่อสื่อสารครบทุกช่องทาง คือผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถติดต่อกับสมาชิกคนอื่นๆได้โดยตรง จะไม่มีใครเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร ทุกคนสามารถติดต่อกับสมาชิกคนอื่นๆได้

ภาพที่ 2.6: แสดงการติดต่อสื่อสารแบบครบวงจร (All Channels)



สำหรับปัญหาของการติดต่อสื่อสาร (Barriers to communication) เกิดขึ้นอยู่เสมอในทุกองค์การหรือหน่วยงาน ทำให้การทำงานผิดพลาดหรือเข้าใจผิด ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ ปัจจัยที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดความผิดพลาดหรือที่เรียกว่าการติดต่อสื่อสารล้มเหลวนั้น มีสาเหตุมาจากหลายๆปัจจัย ดังนี้ (นิติพล ภูตะโชติ, 2556, หน้า 226)

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลที่ทำงานในองค์การหรือหน่วยงานมีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ครอบครัวและภูมิหลังอื่นที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความแตกต่างที่ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้

1.1 มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลแต่ละคนมีการรับรู้ในสิ่งต่างๆที่แตกต่างกัน แต่ละคนจะมีขอบเขตหรือความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันตามธรรมชาติ ดังนั้นเมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารบุคคลที่มีขีดความสามารถในการรับรูสูงอาจเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้ดีกว่าบุคคลที่มีขีดความสามารถในการรับรู้ต่ำ

1.2 ความสามารถในการฟัง ผู้รับข่าวสารจะเข้าใจข่าวสารได้ดีเพียงใดนั้นความสามารถในการรับฟังของแต่ละคนก็มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ถ้าบุคคลนั้นมีความสามารถในการรับฟังที่ดี มีความตั้งใจในการรับฟังข่าวสาร โอกาสในการติดต่อสื่อสารที่จะเกิดความผิดพลาดก็มีน้อย แต่ถ้าความสามารถในการรับฟังของผู้รับข่าวสารไม่ดี จะเป็นสาเหตุของการติดต่อสื่อสารที่ล้มเหลว

1.3 ความสามารถในการตีความหมาย ข้อมูลข่าวสารที่ผู้รับได้มาอาจสามารถแปลความหมายได้หลายอย่าง ถ้าแปลความผิดไปก็เป็นต้นเหตุของการติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาด

2. อารมณ์ของผู้รับข่าวสาร ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้รับข่าวสารมีผลต่อความถูกต้องหรือผิดพลาดในข่าวสารที่ได้รับ ถ้าผู้รับข่าวสารอยู่ในอารมณ์โกรธหรือไม่พร้อมรับข่าวสารจะมีผลต่อการรับข่าวสารในครั้งนั้น

3. ภาษา เป็นปัญหาที่พบเห็นบ่อยๆที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดปัญหา เพราะคำบางคำสามารถตีความหมายได้หลายอย่าง หากผู้รับกับผู้ส่งตีความหมายไม่ตรงกันก็จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการแปลความหมายในข้อมูลข่าวสารนั้นผิดพลาดจากความเป็นจริง

4. ขาดความชัดเจน ถ้าข่าวสารขาดความชัดเจนก็จะเป็นต้นเหตุที่ทำให้การติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาดได้ ดังนั้นผู้ส่งข่าวสารจะต้องใช้ภาษาให้ถูกต้องชัดเจน ตั้งแต่การพูด การเขียน เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

5. การดัดแปลงข้อมูล ถ้าข่าวสารที่ได้รับมามีการดัดแปลง ตัดต่อ หรือเพิ่มเติมข้อมูลข่าวสารลงไปจะมีผลต่อข้อเท็จจริงของข่าวสาร ทำให้ข่าวสารที่ได้รับไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง อาจเกิดปัญหาการเข้าใจผิดขึ้นได้

6. สิ่งรบกวน ในขณะที่ทำการส่งข้อมูลข่าวสาร อาจมีบางสิ่งบางอย่างมารบกวนทำให้การส่งข่าวสารในครั้งนั้นเกิดผิดพลาด สิ่งรบกวนหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นมาแทรก ทำให้การติดต่อสื่อสารในครั้งนั้นผิดพลาดหรือไม่เข้าใจในข่าวสารที่ถูกต้อง

เมื่อการติดต่อสื่อสารในองค์การหรือหน่วยงานเกิดความผิดพลาดขึ้นบ่อยๆและเป็นปัญหาต่อการดำเนินงานในองค์การ ถ้าองค์การไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร หรือแก้ไขปัญหาได้ ผลเสียก็จะอยู่กับองค์การต่อไป ดังนั้นองค์การควรหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารให้ข้อมูลย้อนกลับ (Use feedback)

ถ้าผู้รับข่าวสารได้มีโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ จะทำให้ทราบว่าข่าวสารที่ส่งไป ผู้รับเข้าใจในข่าวสารได้ถูกต้องตรงกันหรือไม่ ถ้ามีปัญหาก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้ง 2 ฝ่าย คือ เป็นการติดต่อสื่อสารกับแบบ 2 ทาง (Two way communication)

2. ใช้ภาษาง่ายๆในการสื่อสาร (Simplify Language)

ในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพควรใช้ภาษาง่ายๆ บุคคลทั่วไปสามารถเข้าใจได้ คำศัพท์หรือภาษาที่เข้าใจยาก รวมทั้งศัพท์เทคนิคต่างๆถ้าไม่จำเป็นควรหลีกเลี่ยง เพราะจะทำให้เกิดปัญหาได้ง่ายในเรื่องของการตีความหรือแปลความหมายผิดพลาด ซึ่งจะนำไปสู่การติดต่อสื่อสารที่ล้มเหลว

3. ตั้งใจรับฟัง (Listen Actively)

ผู้รับข่าวสารจะต้องตั้งใจรับฟังข่าวสารด้วยความสนใจ เพื่อสามารถจับใจความในข่าวสารได้อย่างถูกต้อง ไม่ตกหล่นหรือขาดหายไป เพราะจะทำให้ข่าวสารที่ได้รับไม่สมบูรณ์ครบถ้วน ทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดความผิดพลาดขึ้นได้

4. ใช้การติดต่อสื่อสารหลายวิธี (Multiple Channels)

เพื่อลดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสาร องค์การอาจเลือกใช้การติดต่อสื่อสารหลายๆวิธี เพื่อให้เกิดความถูกต้องมากยิ่งขึ้นเป็นการเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสาร โดยอาจจะส่งข่าวสารโดยใช้เอกสาร จดหมาย โทรศัพท์ บันทึกข้อความ เป็นการติดต่อสื่อสารทั้งเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร การติดต่อสื่อสารหลายช่องทางจะทำให้ลดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารได้มากเช่นกัน

5. ให้ควบคุมอารมณ์และความรู้สึก (Constrain Emotions)

ถ้าผู้รับหรือผู้ส่งข่าวสารในขณะนั้นมีอารมณ์หงุดหงิดก็จะมีอิทธิพลต่อการรับฟังหรือส่งข้อมูลข่าวสาร เพราะไม่มีความพร้อมในการรับข้อมูลทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ครบถ้วน ซึ่งเป็นปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

เนื่องจากการติดต่อสื่อสารมีโอกาสจะเกิดความผิดพลาดได้ง่าย และทุกองค์การก็มีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร เพื่อเป็นการแก้ปัญหาผู้บังคับบัญชาควรมีการวางระบบของการติดต่อสื่อสารในองค์การให้ดีและถูกต้อง เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการ หากการติดต่อสื่อสารเกิดความล้มเหลวจะทำให้การทำงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การสื่อสารระหว่างบุคคลเกี่ยวโยงกับ 2 ทฤษฎี คือ 1. ทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล และ 2. ทฤษฎีวิเคราะห์การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล ของ เชนนอน (Shannon, 1971 อ้างใน สุภาพร ชุมวรฐายี, 2555) เน้นการสื่อสารในเรื่อง การมีปฏิสัมพันธ์ พฤติกรรมการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารมวลชน ซึ่งทฤษฎีสามารถแบ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎีหลักดังนี้

1. ทฤษฎีสื่อสารเชิงระบบพฤติกรรม (Communication Theory: System of Behavior) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรม การกระทำการสื่อสารทั้งระบบ การกระทำการสื่อสารของมนุษย์เปรียบเทียบกับการทำงานของเครื่องจักร

2. ทฤษฎีสื่อสารเชิงพฤติกรรมการถอดและเข้ารหัส (Communication Theory: Decoding - Encoding) เป็นกระบวนการรับและส่งสาร ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของการสื่อสาร และเป็นกระบวนการควบคุม ซึ่งถอดหรือแปลสัญญาณเป็นเนื้อหาข่าวสารและจากเนื้อหาข่าวสารกลับมาเป็นสัญญาณ

3. ทฤษฎีสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ (Communication Theory: Interaction) เป็นการแสดงให้เห็นถึงการสื่อสารหรือปัจจัยทางการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างปฏิกิริยา คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเนื้อหาข่าวสารกับบุคคล ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นแสดงให้เห็นถึงกระบวนการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ซึ่งถูกกำหนดโดยปัจจัยภายในและภายนอก เช่น อารมณ์ เจตคติ ความไว้วางใจกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ความน่าเชื่อถือ และช่องว่างของระยะห่าง เป็นต้น

4. ทฤษฎีสื่อสารบริบททางสังคม (Communication Theory: Social Context) เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการสื่อสาร เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายใต้อิทธิพลของปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม นั่นก็คือกระบวนการสื่อสารของมนุษย์ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมาก เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การไหลของกระแสข่าวสารหรือผลของการสื่อสารจะเปลี่ยนไปเสมอ

นอกจากนี้ทฤษฎีวิเคราะห์การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional Analysis Theory) ของ เบิร์น (Berne, 1957 อ้างใน สนธยา พลศรี, 2556) คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลมี 5 ประการ ได้แก่ โครงสร้างบุคลิกภาพหรือสภาวะจิต การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตำแหน่งของชีวิต การใส่ใจ และการใช้เวลาในชีวิต สามารถสรุปได้ดังนี้

1. โครงสร้างบุคลิกภาพหรือสภาวะจิต (Ego State) แต่ละบุคคลประกอบด้วยโครงสร้างบุคคลิกภาพหรือสภาวะจิต 3 ภาวะ คือ สภาวะพ่อแม่ (Parent Ego State) สภาวะผู้ใหญ่ (Adult Ego State) และสภาวะเด็ก (Child Ego State) แต่ละคนจะมีสภาวะจิตทั้ง 3 สภาวะ แต่จะมีมากน้อยหรือจะแสดงออกในสภาวะใดขึ้นอยู่กับการสะสมรูปแบบของพฤติกรรมที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การที่แต่ละคนเปลี่ยนแปลงจากสภาวะหนึ่งไปสู่อีกสภาวะหนึ่งเห็นได้จากกิริยาอาการ ท่าทาง คำพูด น้ำเสียง และการเคลื่อนไหวต่างๆ สภาวะของการเป็นพ่อแม่ ผู้ใหญ่ และเด็ก เป็นความจริงเชิงปรากฏการณ์ คือสภาวะจิตเกิดได้ด้วยการหมุนกลับของเหตุการณ์ต่างๆที่เกี่ยวกับบุคคล เวลา สถานที่ การตัดสินใจ และความรู้สึกต่างๆที่ได้ถูกบันทึกไว้ในสมอง สภาวะทั้ง 3 มีลักษณะ ดังนี้

1.1 สถาวะพ่อแม่ เป็นลักษณะบุคลิกภาพที่พ่อแม่หรือผู้เลี้ยงดูมีอิทธิพลเหนือชีวิตของบุคคลที่ถ่ายทอดให้ โดยเฉพาะในช่วง 5 ปีแรกของชีวิต บุคคลจะรวบรวมบันทึกทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับพ่อแม่หรือผู้เลี้ยงดู ไม่ว่าจะเป็นเจตคติ ค่านิยม กฎเกณฑ์ต่างๆที่พ่อแม่สั่งสอน ตลอดจนท่าทางของพ่อแม่ และพฤติกรรมดังกล่าวจะกลับมาปรากฏในพฤติกรรมของบุคคล บุคลิกภาพในสภาวะที่เป็นพ่อแม่ แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 ลักษณะพ่อแม่ที่ชอบวิจารณ์ (Critical Parent, Prejudicial Parent, Controlling Parent) เป็นลักษณะของการประเมินและตัดสินใจผู้อื่น มีการตำหนิ ดุด่า ชมเชย แนะนำ บังคับ จับผิด ลงโทษผู้อื่นและอื่นๆ โดยยึดเอาคำสั่งสอนเจตคติต่างๆที่ได้รับเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ไม่พิจารณาตามสภาพข้อเท็จจริงในปัจจุบัน หากพิจารณาเพียงผิวเผินอาจรู้สึกว่าเป็นส่วนของบุคลิกภาพที่ไม่มีคุณค่า เพราะเป็นลักษณะของการนินทาว่าร้าย บังคับควบคุมผู้อื่นหรือลบหลู่ดูถูกศักดิ์ศรีของผู้อื่นโดยใช้ข้อมูลที่เคยมีมาในอดีต แต่ถ้าพิจารณาให้ดีพบว่าลักษณะพ่อแม่ที่ชอบวิพากษ์วิจารณ์นี้มีประโยชน์ เพราะเป็นลักษณะที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดคุณค่าทางวัฒนธรรมและช่วยให้บุคคลตอบสนองต่อเหตุการณ์ในชีวิตประจำวันโดยอัตโนมัติตามความเคยชินโดยไม่ต้องเสียเวลาไตร่ตรอง ค่านิยมที่ต้องการปลูกฝังก็ถ่ายทอดและเก็บไว้ด้วยลักษณะของบุคลิกภาพส่วนนี้

1.1.2 ลักษณะพ่อแม่เอื้ออาทร (Nurturing Parent) เป็นลักษณะของความเข้าใจ เป็นห่วงเป็นใย คอยให้การดูแลช่วยเหลือ คอยปกป้องและให้ความสบายทางด้านร่างกาย เอื้ออาทรต่อทุกข์สุขทางจิตใจ มีลักษณะโอบอ้อมอารี เห็นอกเห็นใจผู้อื่น คอยไต่ถามทุกข์สุข ช่วยดูแลให้ความสะดวกต่างๆ คอยปลอบโยนให้กำลังใจแก่ผู้อื่น ผู้ที่มีลักษณะพ่อแม่ที่เอื้ออาทรมักจะมีบุคลิกภาพที่อบอุ่น มีไมตรีจิต เข้าใจผู้อื่น และเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นได้

1.2 สภาวะผู้ใหญ่ เป็นลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่แสดงออกถึงการใช้หลักแห่งเหตุผลและการใช้สติปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่างๆตามสภาพที่เป็นจริงมากกว่าการใช้อารมณ์ สภาวะนี้ทำงานคล้ายเครื่องคอมพิวเตอร์ที่พยายามเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องและมีเหตุผล โดยการแยกแยะ ตรวจสอบความจริง

1.3 สภาวะเด็ก เป็นลักษณะบุคลิกภาพที่แสดงออกอย่างธรรมชาติถึงความรู้สึกที่แท้จริงของตน ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์ทางด้านบวกหรือด้านลบ เช่น ดีใจร้องกรี๊ดกราด เสียใจก็ร้องไห้ เป็นต้น สภาวะจิตที่เป็นเด็กจะมีอยู่ในตัวของบุคคลมากน้อยแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับอายุ บุคลิกภาพในสภาวะที่เป็นเด็ก แบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ

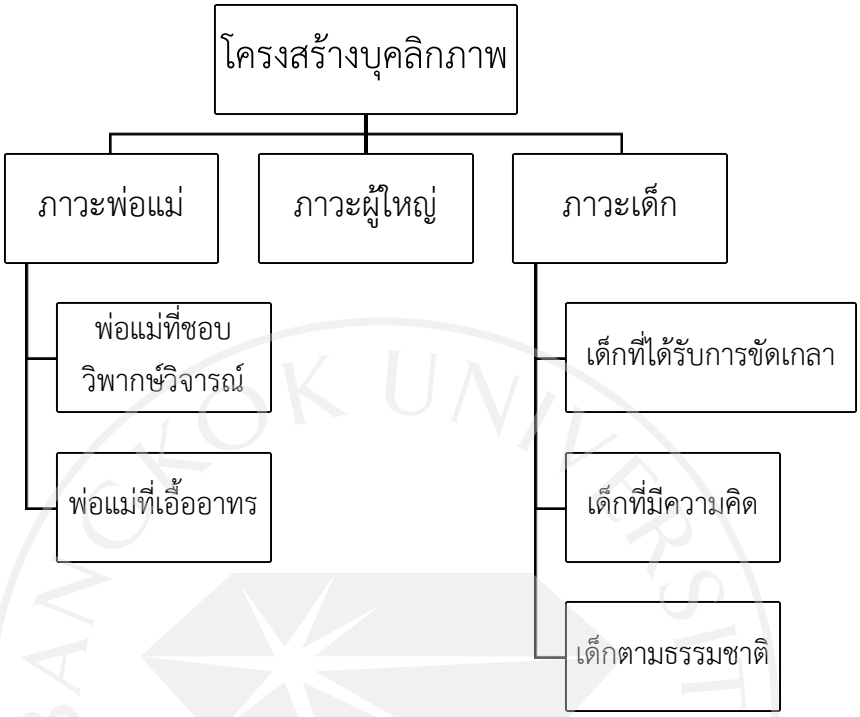
1.3.1 ลักษณะเด็กตามธรรมชาติ (Nature Child หรือ Free Child) เป็นลักษณะที่แสดงออกถึงอารมณ์และความต้องการที่แท้จริงอย่างเปิดเผย เช่น สนุกสนาน ร่าเริง กระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น ขี้อาย กลัว เห็นแก่ตัว ขี้เล่น เป็นต้น

1.3.2 ลักษณะเด็กที่ได้รับการขัดเกลา (Adapted Child หรือ Helple Child) เป็นลักษณะที่แสดงถึงความไม่เป็นตัวเอง ไม่กล้าตัดสินใจทำอะไรด้วยตัวเอง ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ยอมปฏิบัติตามผู้อื่นทุกเรื่อง แม้แต่เรื่องที่ไม่อยากปฏิบัติก็ตาม ชอบอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่นมากกว่าที่จะแยกอยู่โดยลำพัง

1.3.3 ลักษณะเด็กที่มีความคิด (Little Professor) เป็นลักษณะที่เป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตน ซึ่งแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาด และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สภาวะจิตทั้ง 3 ของโครงสร้างบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

ภาพที่ 2.7: โครงสร้างบุคลิกภาพของบุคคลตามแนวคิดของอิริค เบิร์น



ที่มา: สนธยา พลศรี. (2556). *การพัฒนาความสามารถของบุคคลและกลุ่ม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

1. การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactions) เป็นพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนสิ่งเร้าและการตอบสนองซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล ส่วนใหญ่ใช้คำพูดและภาษาท่าทางเป็นสื่อสร้างความเข้าใจ ลักษณะการสื่อสารที่บุคคลใช้ติดต่อสัมพันธ์กันมี 3 รูปแบบ คือ

1.1 การสื่อสารแบบคล้อยตามกัน (Complementary Transaction) เป็นการติดต่อสัมพันธ์ที่เป็นไปตามความคาดหมายของผู้ส่งสาร ซึ่งหมายความว่า ถ้าให้สิ่งเร้า (คำถาม) จากสภาวะจิตของผู้ส่งไปยังสภาวะจิตใจของผู้รับ การตอบสนอง (คำตอบ) ของผู้รับก็จะมาจากสภาวะจิตนั้นๆส่งตรงกลับไปสู่สภาวะจิตเดียวกับที่ผู้ส่งสารมา การติดต่อสัมพันธ์แบบนี้จะมีลักษณะเป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยกันและจะสื่อสารกันไปได้ยืนยาว

1.2 การสื่อสารแบบขัดแย้งกัน (Crossed Transaction) เป็นการติดต่อสัมพันธ์ที่ไม่เป็นไปตามความคาดหมายของผู้ส่งสาร ซึ่งหมายความว่า ถ้าให้สิ่งเร้า (คำถาม) ไปยังสภาวะจิตใจของผู้รับ การตอบสนอง (คำตอบ) ของผู้รับมาจากสภาวะจิตอื่นที่ไม่ใช่สภาวะจิตเดียวกับของผู้ส่ง มักจะ

ก่อให้เกิดสัมพันธภาพทางด้านลบ จนอาจเกิดความขัดแย้งกันขึ้นหรือทำให้การติดต่อสัมพันธ์ต้องหยุดชะงัก ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้หรือได้เพียงช่วงสั้นๆเท่านั้น

1.3 การสื่อสารแบบซ่อนเร้น (Ulterior Transaction) เป็นการติดต่อสัมพันธ์ที่ซ่อนเร้นเจตนาบางประการไว้ โดยใช้คำพูดหรือแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปตามมารยาททางสังคมหรือเป็นที่ยอมรับในสังคม เพราะความต้องการที่แท้จริงนั้นเปิดเผยโดยตรงไม่ได้ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้จากการสังเกตท่าทางและพฤติกรรมอื่นๆที่แสดงออกมาจะไม่สอดคล้องกับคำพูด เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ระดับน้ำเสียง การพลั้งปาก เป็นต้น

2. ตำแหน่งของชีวิต (Life Positions) ในขณะที่บุคคลเจริญเติบโตขึ้นเป็นลำดับนั้น ก็จะสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความมีคุณค่าแห่งชีวิตของตนเองและผู้อื่น จากประสบการณ์ที่มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกครอบครัว ตลอดจนสื่อมวลชนทุกรูปแบบแล้วกำหนดเป็นตำแหน่งของชีวิตขึ้น โทมัส เอ. แฮริส (Thomas A. Harris) ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า ตำแหน่งชีวิตของบุคคลจะถูกกำหนดเป็นแบบหนึ่งแบบใดใน 4 แบบดังต่อไปนี้

2.1 ฉันดี คุณก็ดี (I’m OK, You’re OK.) เป็นตำแหน่งชีวิตของบุคคลที่สุขภาพจิตดี เข้าใจและยอมรับในคุณค่าของตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาต่างๆด้วยวิธีสร้างสรรค์และใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นได้

2.2 ฉันดี แต่คุณด้อย (I’m OK, You’re not OK.) เป็นตำแหน่งชีวิตที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองดีกว่าผู้อื่น ยึดมั่นอยู่กับความคิดเห็นของตนเองว่าเป็นเลิศ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และไม่ไว้วางใจในความสามารถของผู้อื่น เมื่อประสบปัญหามักกล่าวโทษผู้อื่นว่าทำให้ตนเองบกพร่อง บุคคลที่มีตำแหน่งชีวิตแบบนี้มักชอบอยู่ในกลุ่มที่ด้อยกว่าตน เพราะทำให้ได้มาซึ่งความเอาใจใส่ ยกย่อง และสรรเสริญตามที่ต้องการ

2.3 ฉันด้อย แต่คุณดี (I’m not OK, You’re OK.) เป็นตำแหน่งชีวิตของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองด้อยกว่าผู้อื่น บุคคลอื่นเก่งและโชคดีกว่าตนไปทุกๆด้าน ไม่กล้าแสดงออกถึงความรู้สึกที่แท้จริง เก็บกดความรู้สึกไว้ ขาดกลัวที่จะยืนยันถึงสิทธิที่ตนมีอยู่อย่างชอบธรรม ชอบลงโทษตัวเอง เมื่อเผชิญกับปัญหาก็มักใช้วิธีเลี่ยงหนี ไม่กล้าเสี่ยงที่จะทำอะไรใหม่ๆ บุคคลที่มีตำแหน่งชีวิตแบบนี้จะพยายามแสวงหาการยอมรับจากผู้อื่น โดยการพยายามเอาอกเอาใจผู้อื่น ยอมรับใช้และยอมเสียเปรียบบุคคลอื่นอยู่เสมอจึงไม่มีความสุขในชีวิต เพราะต้องเก็บกดความรู้สึกที่แท้จริงของตนและต้องทำอะไรตามความพอใจของผู้อื่น

2.4 ฉันด้อย คุณก็ด้อย (I’m not OK, You’re not OK.) เป็นตำแหน่งชีวิตของบุคคลที่รู้สึกหมดอาลัยในชีวิต หดหู่ เศร้าหมอง ปราศจากความหวังใดๆ และรู้สึกว่าชีวิตของผู้อื่นก็ไม่มีค่าไม่มีความหมายเช่นกัน จึงไม่รู้จักหยิบยื่นความรัก ความใส่ใจให้แก่ผู้อื่น มองโลกในแง่ร้าย มีความรู้สึก

ว่าโลกนี้โหดร้ายทารุณ ไม่น่าอยู่ และมีโอกาสที่จะเป็นโรคจิต โรคประสาทมากกว่าตำแหน่งชีวิตแบบอื่นๆ

โดยปกติบุคคลจะแสดงพฤติกรรมตามตำแหน่งชีวิตได้ทั้ง 4 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ากำลังมีปฏิสัมพันธ์กับใครในสถานการณ์เช่นใด แต่บุคคลจะมีตำแหน่งของชีวิตแบบใดแบบหนึ่งที่ชัดเจน ซึ่งสังเกตได้จากการแสดงพฤติกรรมที่ต่อเนื่องและตอกย้ำตำแหน่งชีวิตแบบนั้นอยู่เสมอๆ

3. การใส่ใจ (Stroking) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงถึงความสนใจ ความเอาใจใส่ต่อบุคคลอื่น อาจแสดงออกได้โดยการสัมผัสแตะต้องทางกายหรือโดยอากัปกิริยาต่างๆ เช่น การมอง การยิ้มให้ การสบตา การแสดงออกทางสีหน้า หรือโดยการใช้คำพูดซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลนั้นๆ บุคคลล้วนต้องการความสนใจ ความเอาใจใส่ความรัก และการยอมรับจากคนอื่นๆนับตั้งแต่เกิดจนตาย (Stroke Hunger) เช่นเดียวกับความต้องการอาหาร ความต้องการดังกล่าวเป็นตัวกำหนดความเจริญงอกงามทั้งทางกายและจิตใจของบุคคล เช่น เด็กทารกที่ถูกทิ้ง ไม่ได้รับการสัมผัสกอดรัดอย่างนิ่มนวล การยิ้ม การพูดคุยด้วยอย่างเพียงพอ ย่อมจะทำให้เกิดความอับเฉาทั้งทางร่างกายและจิตใจ เป็นต้น บุคคลมีความต้องการลักษณะและปริมาณของการใส่ใจที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับลักษณะของการอบรมเลี้ยงดูเป็นสำคัญ การใส่ใจแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

3.1 การใส่ใจทางบวก (Positive Stroke) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลอื่นเกิดความพึงพอใจ ภาคภูมิใจ อบอุ่นใจ มีกำลังใจ มีเจตคติที่ดีต่อตนเอง รู้สึกว่าตนเป็นคนที่มีค่าและมีศักดิ์ศรี ซึ่งกระทำได้โดยการพูดหรือการแสดงออกถึงความรักใคร่ชื่นชมยินดี การยกย่องชมเชย การพูดถึงความสามารถของบุคคล ตลอดจนการรับฟังบุคคลอื่นอย่างตั้งใจ

3.2 การใส่ใจทางลบ (Negative Stroke) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลอื่นเกิดความขุ่นมัวในอารมณ์ โกรธ เกลียด เจ็บใจ เศร้า เบื่อหน่าย หมดกำลังใจ ท้อถอย เสียหน้า เสียเกียรติ มีเจตคติที่ไม่ดีต่อตนเอง รู้สึกว่าตนแย่ไม่มีอะไรดีเลย ซึ่งกระทำได้โดยการพูดหรือแสดงท่าทางที่บ่งบอกถึงการตำหนิติเตียน ลบหลู่ดูหมิ่น การตัดพ้อต่อว่า เป็นต้น

3.3 การใส่ใจแบบผสม (Mixed Stroke) หมายถึง การแสดงกิริยาหรือคำพูดที่ทำให้บุคลิกภาพเกิดความรู้สึกกึ่งพอใจและกึ่งไม่พอใจในขณะเดียวกัน บุคคลมีความต้องการใส่ใจทางบวกมากที่สุด รองลงมาคือการใส่ใจแบบผสม และต้องการใส่ใจทางลบน้อยที่สุด หากเมื่อใดที่บุคคลรู้สึกว่าไม่ได้รับความใส่ใจจากผู้อื่นก็พยายามแสดงพฤติกรรมต่างๆให้เป็นที่สนใจแม้ว่าจะได้รับการใส่ใจทางลบก็ตาม เพราะทุกข์ที่สุดของมนุษย์ในสังคมก็คือ การไม่ได้รับความสนใจจากผู้อื่นนั่นเอง ดังนั้นการรู้จักให้ความใส่ใจแก่ผู้อื่นอย่างเหมาะสมจึงเป็นการสร้างสัมพันธภาพได้เป็นอย่างดี

4. การใช้เวลาในชีวิต (Time Strurcturing) บุคคลต้องการได้รับการเอาใจใส่จากบุคคลอื่น แต่การที่จะได้รับหรือไม่ได้รับมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าบุคคลใช้เวลา ใช้ชีวิตของตนหรือลักษณะรูปแบบพฤติกรรมของตนเป็นอย่างไร ตามปกติบุคคลใช้เวลาในชีวิต 6 แบบ ดังนี้

4.1 แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นการใช้เวลาที่บุคคลแยกตัวจากสถานการณ์หรือหลีกเลี่ยงจากผู้คนในรูปแบบต่างๆ เช่น หลบไปทำกิจกรรมคนเดียวหรือใช้วิธีการหลีกหนี โดยยังปรากฏตัวอยู่ในกลุ่มแต่ไม่รับรู้และไม่สนใจสิ่งแวดล้อม การใช้เวลาแบบนี้บุคคลมักจะไม่ได้รับการเอาใจใส่จากบุคคลอื่น แต่บางครั้งการใช้เวลาดังกล่าวก็มีความจำเป็นและเกิดประโยชน์ได้ เช่น หลบไปรีบเร่งทำงานหรือผ่อนคลายอารมณ์ แต่หากมีมากเกินไปบุคคลนั้นอาจถูกตัดออกจากสังคมซึ่งอาจจะทำให้เสียสุขภาพจิตได้

4.2 แบบพิธีการ (Rituals) เป็นการใช้เวลาไปทักทาย พูดคุย ติดต่อสัมพันธ์ตามประเพณี ตามมารยาท การแสดงความยินดี การแสดงความเสียใจในงานสังคม เป็นการติดต่อสัมพันธ์อย่างผิวเผิน ให้ความใส่ใจระดับเล็กน้อย ในชีวิตของบุคคลต้องใช้เวลาเพื่อการนี้มากหรือน้อยเป็นไปตามฐานะทางสังคม ลักษณะบุคลิกภาพหรือลักษณะขนบธรรมเนียมประเพณีในสังคมและวัฒนธรรมแต่ละท้องถิ่น

4.3 แบบเวลาว่าง (Pastime) เป็นการใช้เวลาพูดคุยในเรื่องต่างๆที่อยู่ในความสนใจหรือสนทนาในเรื่องเล็กๆน้อยๆเบาสมอง เช่น ดินฟ้าอากาศ กีฬา แฟชั่น เป็นต้น เป็นการพูดคุยระหว่างคนที่ไม่สนิทสนมกันมากนัก เรื่องที่พูดคุยจะมีเนื้อหาสาระมากกว่าแบบพิธีการ มีการแลกเปลี่ยนทัศนะกันบ้างแต่ไม่ลึกซึ้งนัก การใช้เวลาแบบนี้บุคคลจะได้รับการเอาใจใส่มากกว่าแบบพิธีการ

4.4 แบบกิจกรรม (Activities) เป็นการใช้เวลาในการทำกิจกรรมต่างๆอย่างมีเป้าหมาย มีความรู้สึกรับผิดชอบ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเจตคติ ความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมที่ทำ เช่น การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน การจัดอบรมสัมมนา ผลจากการทำงานก็อาจจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคล ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความขยันหมั่นเพียร อันจะส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกได้หลายอย่าง เช่น อาจจะพอใจ ไม่พอใจ ภาคภูมิใจ สนุกสนาน เหน็ดเหนื่อย เป็นต้น

4.5 แบบเกม (Games) เป็นการใช้เวลาแบบสวมหน้ากากในการติดต่อสัมพันธ์กัน โดยพยายามทำให้การติดต่อสัมพันธ์เป็นไปแบบธรรมดาแต่มีเป้าหมาย หรือเจตนาส่อไปในทางเสแสร้งแกล้งทำ ขาดความจริงใจ การใช้เวลาวิธีนี้แม้บุคคลมีความใกล้ชิดกันพอสมควรก็ตาม แต่ผลสุดท้ายการยอมรับที่ได้มักเป็นไปในทางลบ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อการติดต่อสัมพันธ์กัน

4.6 แบบใกล้ชิด (Intimacy) เป็นการใช้เวลาติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง เพราะมีความจริงใจ เป็นตัวของตัวเอง สามารถระบายความรู้สึกที่แท้จริงออกมา มีความไว้วางใจบุคคลที่มาติดต่อสัมพันธ์ด้วย

ในชีวิตประจำวันการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต้องมีรูปแบบของการใช้เวลาทั้ง 6 แบบ แต่จะใช้แบบใดมากน้อยกว่านั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของแต่ละคน การเลือกใช้เวลาในชีวิตให้เหมาะสมกับกาลเทศะของบุคคล จะทำให้บุคคลสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิต

ส่วน เดอวีโต้ (Devito, 2003) ได้แบ่งความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมีรูปแบบ (Model) มี 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเปิดเผยตนเอง (Openness) ประกอบด้วยลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ มีลักษณะ ดังนี้

1.1 มีความเต็มใจในการเปิดเผยตนเอง บุคคลต้องมีความเต็มใจในการเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดต่อบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเป็นการเปิดเผยเรื่องส่วนตัวของเราให้กับบุคคลที่เราติดต่อสื่อสารด้วย แต่หมายถึงความเต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหรือเรื่องราวที่ทำการสื่อสาร เพราะการเปิดเผยทุกอย่างบางครั้งก็ไม่จำเป็นหรือน่าสนใจ หากเรื่องที่เปิดเผยนั้นไม่เกี่ยวกับหัวข้อของการสื่อสาร

1.2 มีความซื่อสัตย์ในการสื่อสารกับคู่สื่อสาร ผู้ส่งข่าวสารต้องมีความเต็มใจที่จะแสดงปฏิกิริยาต่อข่าวสารอย่างเปิดเผย จริงใจและตรงไปตรงมา

1.3 มีการแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกของตนเอง และมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองพูด การที่ผู้สื่อสารมีการนิ่งเฉย ไม่วิพากษ์วิจารณ์ และการไม่มีความรู้สึกรับรู้ต่อข้อมูลนั้นจะทำให้การเปิดเผยของอีกฝ่ายหนึ่งไร้ความสำคัญลง ซึ่งทุกคนต้องการหรืออย่างน้อยก็หวังที่จะได้เห็นปฏิกิริยาตอบสนองของอีกฝ่ายหนึ่งต่อข้อมูลที่เปิดเผยออกมา แม้การแสดงออกนั้นจะเป็นการไม่เห็นด้วยก็ยังดีกว่าไม่แสดงอะไรออกมาเลย รวมถึงการยอมรับว่าความรู้สึกและความคิดที่เราแสดงออกมานั้นเป็นของเราเอง ยินดีรับผิดชอบต่อข่าวสารหรือข้อมูลที่เราเปิดเผยเพราะบางครั้งเรื่องหรือหัวข้อที่เปิดเผยไปอาจก่อให้เกิดผลขึ้นมา ก็เป็นหน้าที่ของผู้เปิดเผยที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรง ไม่พยายามที่จะผลักความรับผิดชอบนั้นไปยังบุคคลอื่น

2. ด้านการเข้าใจความคิดและความรู้สึกตามที่ผู้อื่นรับรู้ (Empathy) หมายถึง การมีความรู้สึกในทางเดียวกันกับบุคคลนั้น เมื่อเขาดีใจเราก็ดีใจด้วย หากเขาเสียใจเราก็เสียใจด้วย มีความยินดีที่เขาได้ประสบความสำเร็จ และรู้สึกเสียใจด้วยเมื่อเขาประสบความทุกข์ยาก การที่เรารู้สึกอย่างเดียวกับที่คนอื่นรู้สึกเป็นการแสดงว่าเราเข้าใจสถานะของเขา เข้าใจสิ่งที่เขาเป็นหรือกำลังประสบอยู่และเข้าใจในสิ่งที่เขากำลังจะกระทำต่อไป ซึ่งเป็นการแสดงว่าเราไม่ตัดสินว่าสิ่งที่เขาเป็นอยู่หรือความคิดเห็นของเขานั้นผิดหรือถูก การแสดงความรู้สึกของความมีทัศนคติที่กว้างไกลจะช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นอยากที่จะติดต่อสื่อสารกับเราด้วย ซึ่งการแสดงออกถึงการมีความรู้สึกร่วมด้วย มีลักษณะดังนี้

2.1 สนใจและพยายามรับรู้ในความรู้สึกของคู่สื่อสาร

2.2 พยายามมองโลกการรับรู้ของคู่สื่อสาร สมมติว่าถ้าตนเป็นคู่สนทนาในใจ

2.3 ไม่ประเมินถึงพฤติกรรมของผู้อื่น

2.4 พยายามเรียนรู้ถึงความต้องการ ประสบการณ์ ความสามารถของคู่สนทนา

2.5 พยายามแสดงถึงความเข้าใจผู้อื่นด้วยสีหน้า และท่าทางที่เหมาะสม

2.6 ให้ความสนใจกับเรื่องการสบตาระหว่างสนทนา ภาษาท่าทาง และความใกล้ชิด

2.7 ใช้การสัมผัสในระหว่างการสื่อสารที่เหมาะสม

2.8 ใช้ข้อความกล่าวให้คู่สนทนาฟังในสิ่งที่คุณคิดว่าเขากำลังรู้สึกอยู่ในขณะนั้น

3. ด้านการสนับสนุนเกื้อกูลต่อคู่สนทนา (Supportiveness) เป็นการแสดงความรู้สึกเห็นด้วย หรือมีแนวคิดในทางเดียวกันกับบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ย่อมจะส่งเสริมความรู้สึกที่ดีต่อกัน เพราะการแสดงความรู้สึกเห็นใจอย่างเดียว บางครั้งก็ไม่อาจทำให้บรรยากาศของการสื่อสารดีขึ้น ตลอดจนการแสดงความเห็นหรือการวิพากษ์วิจารณ์ทัศนคติหรือพฤติกรรมที่เปิดเผยก็อาจทำให้บุคคลอีกฝ่ายหนึ่งไม่ยินดีที่จะเปิดเผย โดยเฉพาะการวิจารณ์ในเชิงคัดค้าน หรือมีความเห็นตรงกันข้าม ดังนั้นลักษณะที่จะทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความรู้สึกในทางสนับสนุนหรือเห็นด้วยกับบุคคลที่เราสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

3.1 การพยายามที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตร

3.2 ใช้การบรรยายให้มากกว่าการประเมิน

3.3 สื่อสารตามธรรมชาติมากกว่าเป็นไปตามกลยุทธ์

3.4 มีความเต็มใจในการฟังถึงแนวคิดที่ตรงข้ามกับตนเอง และพร้อมจะเปลี่ยนความคิดของตน ถ้าคู่สนทนามีเหตุผลพอ

4. ด้านการติดต่อสื่อสารในทางบวก (Positiveness) เป็นการรู้สึกในด้านดีซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

4.1 แสดงถึงทัศนคติทางบวกต่อตนเอง เป็นคนที่แสดงความรู้สึกในทางดีแก่ตัวเอง หากคนที่มีความรู้สึกทางด้านร้ายหรือมองสิ่งต่างๆในแง่ร้ายก็จะมองตัวเองในด้านไม่ดีด้วย ผลของการมีความรู้สึกไม่ดีจะตกอยู่กับตนเอง หากเรามองคนอื่นในแง่ดี ความดีก็จะตอบสนองกับเราในด้านดีไปด้วย

4.2 แสดงทัศนคติทางบวกต่อคู่สื่อสาร จะทำให้คนอื่นดีกับเราและเต็มใจที่จะติดต่อสื่อสารกับเราอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคคลอื่นจะเกิดความรู้สึกในด้านดี ส่งเสริมให้เขาเปิดเผยข้อความหรือข้อมูลข่าวสารต่อเราทั้งหมด

4.3 แสดงทัศนคติทางบวกต่อสถานการณ์ในการสนทนา จะก่อให้เกิดผลดีโดยรวมแก่การสื่อสารระหว่างทั้งสองฝ่าย เมื่อทั้งสองฝ่ายรู้สึกในด้านดีก็จะยินดีที่จะติดต่อสื่อสาร ต่างฝ่ายต่างรู้สึกว่าการสื่อสารนั้นเป็นความสุขและเป็นสิ่งที่สร้างความสบายใจ

5. ด้านความเสมอภาคในการติดต่อสื่อสาร (Equality) เป็นเรื่องยากที่จะทำให้สิ่งต่างๆเสมอภาคเท่าเทียมกัน เพราะคนเราไม่ได้เหมือนกันทุกอย่าง ย่อมมีส่วนดีกว่ากันบ้าง บางคนมีคุณสมบัติเด่นในบางด้านและมีความด้อยอยู่อีกด้านหนึ่ง ซึ่งในการสื่อสารผู้ที่มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันสามารถที่จะสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ไม่ได้แปลว่าคนที่ไม่เท่าเทียมกันจะสื่อสารกันไม่ได้ ความเท่าเทียมกันเกิดจากแต่ละฝ่ายให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร เป็นการเท่าเทียมกันระหว่างการพูดกับการฟัง เป็นการทำหน้าที่ทั้งรับและส่งข่าวสารในลักษณะที่เท่าเทียมกัน เป็นการทำหน้าที่ของตนเองให้สมกับหน้าที่หรือบทบาทของตนเอง ซึ่งการแสดงความเท่าเทียมในการสื่อสารนั้นสามารถแบ่งได้ตามลักษณะ ดังนี้

5.1 ตระหนักว่า 2 กลุ่มมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

5.2 มีการจัดสัดส่วนทั้งผู้ฟังและผู้พูดให้เหมาะสม

5.3 ไม่ใช้คำที่แสดงการสั่ง เช่น “คุณต้อง.....”

5.4 ไม่ขัดจังหวะผู้อื่นในระหว่างที่กำลังสนทนาอยู่

5.5 ไม่ทำหน้าที่แก้ไขข้อความหรือถ้อยคำที่ผู้อื่นพูด เพราะถือว่าเป็นการทำให้คู่สนทนา เกิดความอายและเหมือนเป็นการดูถูก

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการใช้ภาษาจูงใจ

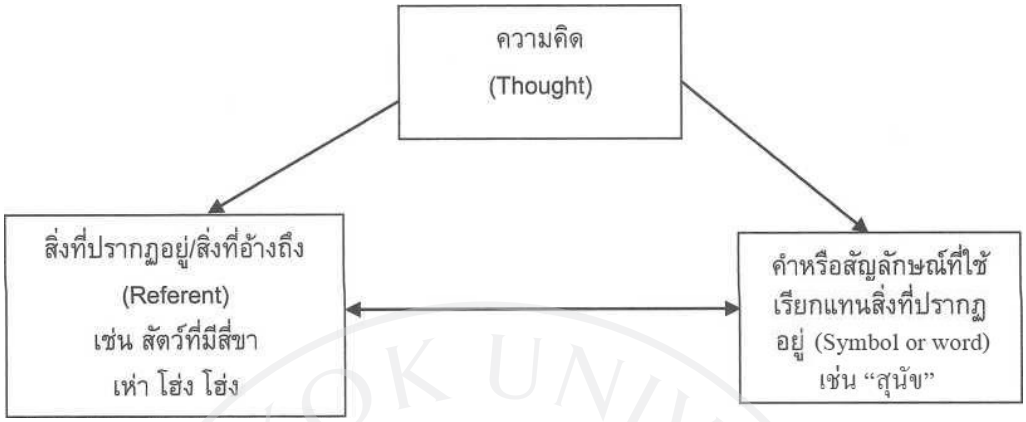
ภาษาเป็นสิ่งที่ใช้ในการสื่อสาร มีวัตุประสงค์ในการสื่อสารหลายรูปแบบ ซึ่งการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยเฉพาะในการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้ภาษาเพื่อช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

โดย มลินี สมภพเจริญ (2556) จำแนกการใช้ภาษาในการสื่อสารได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. การสื่อสารด้วยวัจนภาษา (Verbal Communication)

เป็นการสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำในการแลกเปลี่ยนความหมาย ถ้อยคำมีความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีพลังต่อชีวิตเรา อีกทั้งถ้อยคำมีผลต่ออารมณ์ ความคิด ความรู้สึกและการกระทำ ยกตัวอย่างเช่น

ภาพที่ 2.8: ตัวอย่างการสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำในการแลกเปลี่ยนความหมาย



ที่มา: มลินี สมภพเจริญ. (2556). *ทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สองขาครีเอชั่น.

แนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคำและความหมาย มีมากมายหลายแนวคิดดังนี้

1.1 คำเป็นสัญลักษณ์แทนสิ่งต่างๆที่พิมพ์หรือเขียนขึ้นมา เพื่อแทนภาพ เสียง และประสบการณ์ จากแบบจำลองดั้งเดิม (Classic Model) ในรูปที่ 9 เราจะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์ที่เป็นถ้อยคำ (Symbol or Word) กับสิ่งที่อ้างถึงหรือสิ่งที่ปรากฏอยู่ (Referent) และความคิด (Thought) สิ่งที่อ้างถึงหรือสิ่งที่ปรากฏอยู่ (Referent) คือ สิ่งต่างๆที่มีอยู่แล้ว ซึ่งใช้เป็นสัญลักษณ์หรือ ถ้อยคำเรียกแทนสิ่งนั้นๆ ความคิด (Thought) คือ กระบวนการทางจิตใจในการจัดกลุ่มประเภท ความคิด หรือภาพตามสิ่งที่อ้างถึงและสัญลักษณ์

ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ คำหรือสัญลักษณ์ สิ่งที่อ้างถึง และความคิด เป็น 3 สิ่ง ที่เชื่อมโยงกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ นักวิชาการบางคนกล่าวว่าแบบจำลองนี้ง่ายเกินไปในการอธิบายการเชื่อมโยงระหว่างคำกับความหมาย แต่ยังคงใช้แบบจำลองนี้อธิบายความสัมพันธ์ของถ้อยคำที่ใช้เรียกแทนสิ่งต่างๆอยู่

1.2 คำใช้ตามความคิด ไม่มีระบบใดๆ เป็นการคิดคำขึ้นมาแทนความหมายโดยไม่มีระบบกฎเกณฑ์ใดๆ เช่น ภาษาไทยเป็นการผสมการออกเสียงของภาษาบาลีและสันสกฤต

1.3 คำ คือ การสื่อความหมายที่ต้องดูบริบทของประโยคนั้นๆ ความหมายจะเปลี่ยนตามบริบทของประโยค

1.4 คำ คือสิ่งที่สะท้อนวัฒนธรรม ประกอบด้วยกฎระเบียบ บรรทัดฐาน ค่านิยม ศีลธรรมของกลุ่มคน สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ความหมายของคำอาจถูกเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมหนึ่งไปยังอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

ทฤษฎีที่สำคัญ คือ ปฏิสัมพันธ์สัญลักษณ์ (Symbolic Interaction) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าคนเราสัมพันธ์กันจากการใช้สัญลักษณ์ร่วมกัน จนทำให้คนหลายๆคนสามารถเชื่อมโยงเข้าเป็นกลุ่มสังคมจากการใช้สัญลักษณ์ร่วมกัน การใช้และเข้าใจสัญลักษณ์ร่วมกันจะสามารถสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเกิดความพอใจในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น หากเราอยู่ภายใต้วัฒนธรรมที่เหมือนกันมากเท่าไร จะยิ่งเข้าใจแลกเปลี่ยนความหมายมากขึ้น

1.5 คำที่มีความหมายโดยตรง (Denotative Meaning) และคำที่มีความหมายแฝง (Connotative meaning) ภาษาเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจสิ่งต่างๆกับอีกฝ่ายหนึ่ง เราใช้ภาษาโดยแปลงประสบการณ์นั้นไปเป็นคำหรือสัญลักษณ์ จากนั้นใช้คำหรือสัญลักษณ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน โดยคำนั้นจะสื่อถึงสาระและความรู้สึกของทั้งสองฝ่าย

ความหมายโดยตรง (Denotative Meaning) ใช้สื่อความหมายตามที่บัญญัติและปรากฏอยู่ในพจนานุกรม

ความหมายนัยแฝง (Connotative Meaning) เป็นความหมายที่สะท้อนอารมณ์ และความรู้สึกส่วนตัวซึ่งจะเกิดขึ้นตามบริบทที่ใช้ โดยในแต่ละบริบทจะมีความหมายและความเข้าใจต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่สื่อสารออกมา

2. การสื่อสารด้วยอวัจนภาษา (NonVerbal Communication)

อวัจนภาษาหรือเรามักคุ้นกับคำว่าภาษากาย เป็นพฤติกรรมการกระทำที่นอกเหนือจากภาษาเขียน ภาษาพูด และมีความหมาย (สุวรรณี ดวงตา, 2551)

อวัจนภาษา คือการสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์อื่นที่ไม่ใช้ถ้อยคำ ซึ่งสัญลักษณ์เหล่านี้อาจเกิดควบคู่กับการใช้ถ้อยคำหรือไม่ก็ได้ แต่เมื่อแสดงออกมาแล้วก่อให้เกิดความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแสดงสีหน้าท่าทาง เสื้อผ้าเครื่องประดับ รูปร่างหน้าตา วิธีการพูด กิริยาอาการ และสัญลักษณ์ต่างๆ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้อาจช่วยให้เกิดความเข้าใจกันดียิ่งขึ้นหรือก่อให้เกิดความเข้าใจผิดต่อกันได้ สามารถแบ่งประเภทของอวัจนภาษาได้ ดังนี้

2.1 การเคลื่อนไหวร่างกาย (Kinesics/Body Movement) การเคลื่อนไหวร่างกายหรือเรียกว่าภาษากาย เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่มีผู้ให้ความสนใจศึกษากันอย่างกว้างขวาง เนื่องจากทุกท่าทีของมนุษย์มีความหมายซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการสื่อสารซึ่งกันและกัน ในการสื่อสารผู้สื่อสารจะตีความในสิ่งที่เห็นร่วมกับสิ่งที่ได้ยินด้วยเสมอ และหากสิ่งที่ได้ยินกับสิ่งที่เห็นขัดแย้งกันหรือไม่สอดคล้องกันมักเลือกที่จะเชื่อในสิ่งที่เห็นมากกว่า จึงต้องมีการศึกษาเพื่อให้เข้าใจจุดกำเนิดความหมายที่เป็นภาษาเงียบนี้ โดย เอคแมน และ ฟรีเซน (Ekman & Friesen อ้างใน สุวรรณี

ดวงตา, 2551) ได้จำแนกลักษณะการสื่อความหมายด้วยท่าทางเป็น 5 ประเภท ดังนี้

2.1.1 สัญลักษณ์ (Emblems) เป็นประเภทของอวัจนภาษาที่ทำหน้าที่แทนคำหรือวลีเพื่อสื่อสารในกรณีต่างๆ เช่น การแสดงเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์เพื่อบอกว่า O.K., กรุณาเงียบ, เข้ามา เป็นต้น

2.1.2 ตัวอธิบาย (Illustrators) เป็นท่าทางที่ใช้เพื่อประกอบในการสร้างความเข้าใจ กับคำพูดให้มีความชัดเจนขึ้นซึ่งทำให้ผู้ฟังจินตนาการนึกตามภาพได้อย่างรวดเร็ว และเข้าใจได้ถูกต้องตามที่เรามุ่งหวัง เช่น ท่าทางเพื่อบอกขนาด บอกทิศทาง เป็นต้น

2.1.3 ตัวแสดงอารมณ์ ความรู้สึก (Affect Displays) ส่วนใหญ่เป็นการเคลื่อนไหวที่บริเวณใบหน้าเพื่อแสดงออกถึงความรู้สึกต่างๆ เช่น โกรธ เศร้า เบื่อ ไม่พอใจ เป็นต้น

2.1.4 ตัวกำหนดหรือตัวควบคุม (Regulators) เราสามารถใช้ภาษาท่าทางในการควบคุมการสื่อสารกับบุคคลอื่นได้ด้วยการแสดงให้เขารู้ในลักษณะต่างๆ โดยที่ไม่ต้องบอกเป็นคำพูดออกมา เช่น ท่าทางของเราบอกว่า พูดต่อสิน่าสนใจ มีอะไรอีก สนุกดี ไม่จริงมั้ง เป็นต้น

2.1.5 ตัวประยุกต์ (Adaptors) เป็นกลุ่มท่าทางที่เกิดขึ้นเพื่อบอกความต้องการบางอย่าง ไม่ว่าจะเป็นความต้องการทางกายภาพหรือทางจิตวิทยาเพื่อขจัดความเมื่อย ขจัดความรำคาญ หรือลดความประหม่า ความเครียด ฯลฯ ตัวประยุกต์นี้มีทั้งที่เกี่ยวข้องกับร่างกายและท่าทางที่เกี่ยวข้องกับวัตถุหรือสิ่งของ

ท่าทางที่เกี่ยวข้องกับร่างกาย เช่น การขยับตัว การเอามือเขี่ยผม เท้าคางประสานมือ กัดเล็บ ถูจมูก การเกา เป็นต้น

ท่าทางที่เกี่ยวข้องกับวัตถุหรือสิ่งของ เช่น เคาะดินสอหรือปากกา อัดบุหรี่แรงๆ ลูบสัตว์เลี้ยงเล่น เคี้ยวหมากฝรั่ง หรือทำงานปกติด้วยความตั้งใจมากกว่าปกติ เป็นต้น ท่าทางเหล่านี้จะบ่งบอกได้ว่าเราสบายๆ กระวนกระวายหรือเครียด

2.2 การแสดงออกทางใบหน้า (Facial Expression) ในระหว่างการสื่อสารสีหน้าของคนเราสามารถสื่อความหมายได้ ดังได้กล่าวมาแล้วในเรื่องของการเคลื่อนไหวร่างกาย เพื่อการแสดงความรู้สึกนึกคิด ซึ่งการเคลื่อนไหวนี้จะเฉพาะเจาะจงไปที่การเคลื่อนไหวใบหน้าซึ่งจะบอกถึงอารมณ์ของมนุษย์ได้อย่างน้อย 8 ลักษณะ ได้แก่ มีความสุข ประหลาดใจ กลัว โกรธ เศร้า รังเกียจ ดูถูก และสนใจ นอกจากนี้ยังแสดงออกถึงความสับสนใจ ความตั้งใจ ความเบื่อหน่าย หรือเจ็บปวด เป็นต้น

2.3 สายตา (Oculasics/Gaze/Eye Contact) สายตาสามารถถ่ายทอดความรู้สึกต่างๆได้ เช่นเดียวกับการแสดงสีหน้า การมองในลักษณะแตกต่างกันมาจากอารมณ์ความรู้สึกที่แตกต่างกัน เช่น สายตาบอกถึงความสุขสงบ ประหลาดใจ กลัว โกรธ เศร้า เหงา รังเกียจ แน่วแน่ สับสน เจ็บช้ำใจ เป็นต้น เราใช้การมองหรือสายตาด้วยจุดมุ่งหมาย ดังนี้

2.3.1 เพื่อแสดงออกทางอารมณ์ (Expressing Emotion) หรือความรู้สึกต่างๆ ดังที่กล่าวมา

2.3.2 เพื่อกำหนดหรือควบคุมการสื่อสาร (Regulating the Flow of Communication) แค่เพียงมองตากันสะพานแห่งการสื่อสารก็เริ่มเปิดเชื่อมโยงให้ข้อมูลข่าวสารหลั่งไหลไปมาระหว่างสองฝ่าย หากเราไม่ปรารถนาสื่อสารกับใครแค่เพียงมองเมินเลยไปหรือทำเป็นมองไม่เห็นสะพานก็ไม่อาจเชื่อมถึงกันได้ ในขณะพูดหากเราเหลือบตาเพ่งไปสู่สิ่งใด แสดงว่าเราสนใจสิ่งนั้นมากกว่าสิ่งที่เรากำลังคุยกัน คนอื่นๆก็จะหันตามไปมองด้วย

2.3.3 ใช้สายตาเป็นเครื่องตอบกลับการสื่อสาร (Monitoring Feedback) ในขณะที่เราพูดคุยกับใคร เราก็มองสบตาให้เขาทราบว่าเรากำลังฟังอยู่ แต่สายตาไม่ได้บอกแค่ว่าฟังอยู่เท่านั้นยังแฝงความหมายอื่นๆเพิ่มเข้ามาด้วย เช่น ดี พูดต่อซิ น่าตื่นเต้นดีจัง ไม่เข้าใจ ไม่รู้เรื่อง ไม่อยากจะเชื่อ น่าเบื่อจัง เป็นต้น เป็นการสะท้อนผลของการส่งสารกลับมายังผู้ส่งสารว่าเรารู้สึกหรือเข้าใจอย่างไร

2.3.4 รักษาความสนใจและความตั้งใจในการสื่อสาร (Maintaining Interest and Attention) ในขณะพูดคุยกับคน 2-3 คน เราใช้สายตาตรวจสอบความตั้งใจและความสนใจของผู้รับสารเป็นรายบุคคล ถ้าใครแสดงท่าทางลดความตั้งใจหรือลดความสนใจ เรามักจะมองเขามากขึ้นและจะมีผลให้เขามีความตั้งใจและสนใจที่จะสื่อสารเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

2.3.5 สายตาเป็นสัญญาณแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยธรรมชาติ (Signal the Nature of the Interpersonal Relationship) การมองจะบอกถึงความสัมพันธ์และความสนใจที่มีต่อกันของบุคคลทั้งสองฝ่าย ถ้าเหตุการณ์การพูดคุยใดที่ทั้งสองฝ่ายมีการจ้องมองกันสูงมาก แสดงว่าทั้งคู่ให้ความสนใจซึ่งกันและกันมากกว่าเนื้อหาสาระที่คุย

2.3.6 เป็นสัญญาณเปิดรับการสื่อสารกลับ (Signal a Conversation Turn) ขณะที่สื่อสารกันเราสามารถใช้สายตาเพื่อแสดงความหมายว่าอนุญาตให้พูดได้ หรือถึงรอบการพูดของคุณแล้ว เช่น ในห้องเรียนครูตั้งคำถามแล้วกวาดสายตาไปหยุดที่นักเรียนคนหนึ่ง โดยไม่ต้องพูดแต่มีความหมายว่าให้นักเรียนคนนั้นเป็นผู้ตอบคำถาม

2.3.7 การมองช่วยลดระยะทางด้านกายภาพ (Compensating for Physical Distance) ในบางสถานการณ์แม้ตัวจะถูกแยกออกด้วยระยะทาง แต่ก็สามารถสื่อสารกันได้ด้วยการส่งสายตาเป็นสื่อกลางการสื่อสาร

2.4. การแต่งกายและเครื่องประดับ (Clothes and Artifacts) การแต่งกายสามารถบอกถึงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวกับบุคคลนั้นได้อย่างมากมาย เสื้อผ้าและเครื่องประดับที่ตกแต่งร่างกายสามารถบอกถึงความรู้สึกนึกคิด จิตใจ รสนิยม ฐานะ ระดับสังคม นิสัย ความรู้ และมารยาท ฯลฯ

ของผู้แต่งได้ด้วย การแต่งเครื่องแบบต่างๆก็บอกให้รู้ได้ว่าบุคคลนั้นสังกัดองค์กรใด เช่น ตำรวจ ทหาร (เหล่าไหน) นิสิตนักศึกษา (สถาบันใด) พนักงาน (บริษัทอะไร) เป็นต้น

2.5 อาณาเขตของการสื่อสาร (Proximics/Space) ฮอล (Hall อ้างใน สุวรรณี ดวงตา, 2551) ศาสตราจารย์ทางมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทิร์น สหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาอากับกิริยาของคนแต่ละคนที่มีต่ออาณาจักรของตัวเองว่ามีการแสดงออกอย่างไรบ้าง สรุปได้ว่าอาณาเขตการสื่อสารของบุคคลนั้นมี 4 ระดับ คือ

2.5.1 เขตประชิดตัว (Intimate Distance/Intimate Zone) มีระยะตั้งแต่ 0-18 นิ้ว เป็นระยะที่ใกล้ชิดมาก จะใช้สื่อสารกับบุคคลที่ใกล้ชิดสนิทสนมเป็นพิเศษ มี 2 แบบ คือ แบบใกล้กับแบบไกล แบบใกล้ก็จะประมาณ 6 นิ้วลงมา ขนาดถูกเนื้อถูกเนื้อต้องตัว และแบบไกลก็ตั้งแต่ 6 นิ้วถึง 18 นิ้ว บุคคลที่จะเข้ามาใกล้ในระยะนี้ได้ต้องสนิทสนมกันมาก เช่น เป็นคู่รัก สามีภรรยา หรือเพื่อนสนิท พ่อแม่ลูกแสดงความรักกัน เป็นต้น

2.5.2 เขตส่วนตัว (Personal Distance/Casual – Personal Zone) เป็นระยะถัดมาจากระยะแรก คือตั้งแต่ 18 นิ้วถึง 4 ฟุต เขตนี้ก็จะมี 2 แบบเช่นกัน คือ แบบใกล้และแบบไกล แบบใกล้จะมีระยะตั้งแต่ 18 นิ้วถึง 2 ฟุตครึ่ง และแบบไกลตั้งแต่ 2 ฟุตครึ่งถึง 4 ฟุต เป็นระยะที่ทำการพูดคุยสนทนากับบุคคลอื่นๆในเรื่องส่วนตัวโดยทั่วไป

2.5.3 เขตสมาคม (Social Distance/Socio – Consultive Zone) แบบใกล้มีระยะตั้งแต่ 4 ฟุตถึง 7 ฟุต เหมาะสำหรับการติดต่อธุรกิจการงานหรือเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว ไม่มีความคุ้นเคยส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง มีลักษณะกึ่งทางการ ส่วนแบบไกลมีระยะตั้งแต่ 7 ฟุตถึง 12 ฟุต ใช้ในกรณีการสื่อสารที่เป็นทางการ และมีแบบแผนบ่งบอกถึงสถานะภาพของทั้งสองฝ่ายได้อย่างชัดเจนว่ามีความแตกต่างกัน เช่น การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2.5.4 เขตสาธารณะ (Public Distance/Public Zone) เป็นอาณาเขตนอกสุดของ อาณาจักรแต่ละบุคคล ซึ่งก็มีทั้งแบบใกล้และแบบไกล แบบใกล้มีระยะตั้งแต่ 12 - 25 ฟุต ใช้สำหรับการพบปะในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนัก เช่น ครูกับนักเรียนในห้องเรียน หรือประธานที่ประชุมกับพนักงานบริษัท ส่วนแบบไกล มีระยะตั้งแต่ 25 ฟุต เป็นต้นไป ใช้ในกรณีการพูดคุยในที่ประชุมประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการปราศรัยหาเสียง การปาฐกถา อภิปราย ฯลฯ มักใช้อุปกรณ์ช่วย เช่น ไมโครโฟนขยายเสียง เป็นต้น

2.6 ปริภาษา (Paralanguage/Vocallics) การใช้น้ำเสียงที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสื่อสารสามารถโน้มน้าวใจคนให้คล้อยตามได้ สังเกตได้จากนักพูดที่เก่งๆ นอกจากจะมีความสามารถในการเลือกใช้คำพูดแล้ว ยังมีความสามารถในการใช้น้ำเสียงให้เกิดความน่าสนใจอีกด้วย (ชิตาภา สุขพลำ, 2548)

เราสามารถนำการสื่อสารทั้ง 2 ประเภทมาประยุกต์ใช้ในการจูงใจการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อันเป็นวัตถุประสงค์สำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการขององค์การเช่นกัน การจูงใจเป็นพลังผลักดันจากภายในจิตใจของเจ้าหน้าที่ให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือหมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา บุคคลที่ทำงานในองค์การบางคนก็ทำงานอย่างขยันขันแข็ง ผลงานดีเด่น บางคนก็ทำงานล่าช้า สาเหตุที่อยู่เบื้องหลังการทำงานของบุคคลเหล่านั้น นักจิตวิทยาสังคมได้สรุปได้ว่าเป็นผลมาจากแรงจูงใจ ซึ่งบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารทรัพยากร การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศแรงกายแรงใจให้กับงานและหน่วยงาน เป็นผลทำให้หน่วยงานหรือองค์การนั้นสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง เนื่องจากการจูงใจนั้นสามารถทำให้บุคคลใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เกิดประโยชน์สูงสุดและได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

หากกล่าวถึงการจูงใจ (Motivation) นั้นกล่าวได้ว่า แรงจูงใจคือแรงขับจากภายใน (Internal Force) การวัดแรงจูงใจของบุคคลจึงไม่สามารถวัดโดยตรง แต่สามารถประเมินโดยการสังเกตพฤติกรรมและการกระทำของบุคคล รวมทั้งแปลความหมายจากพฤติกรรมและการกระทำนั้นๆ และมีความหมายกว้างๆว่า สิ่งใดๆที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น แต่การให้ความหมายเพียงคำเดียวไม่สามารถให้ความกระจ่างได้ จึงมีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร (2550) กล่าวว่า เป็นแรงขับภายในหรือเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นทางด้านจิตใจ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนา

โคนท์ซ (Koontz, 1998 อ้างใน นิติพล ภูตะโชติ, 2556) กล่าวว่าการจูงใจเป็นการผลักดันหรือขับเคลื่อนให้เกิดการกระทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะส่งผลต่อความพึงพอใจ ความต้องการ หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

แชมเมอร์ฮอร์น, ฮัน และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003) กล่าวว่าการจูงใจคือพลังที่มีอยู่ในใจแต่ละบุคคล ซึ่งพลังนี้จะมีผลต่อการทำงานของแต่ละคนให้บรรลุผลสำเร็จ

ฟลิปโป (Flippo, 1999) ได้ให้ความหมายว่าการกระตุ้นเร่งเร้าและการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่เกิดจากภายในและส่งผลต่อการเคลื่อนไหวที่สั่งการซึ่งเป็นช่องทางให้บุคคลมีพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้แรงจูงใจที่ทำให้เกิดอิทธิพลเช่นนั้น อาจทำได้ด้วยวิธีการเชิงปฏิภาณเชิงบวก (Postive Incentives) เช่น การดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่างๆให้พอใจของบุคคล และด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative Incentives) เช่นการดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วย หากไม่ปฏิบัติตามต้องได้รับโทษ

ฮอทเกตส์ (Hodgetts, 1999) ได้ให้ความหมายว่า แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของคนอื่นเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drivers) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะผลักดันให้คน

พยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์พฤติกรรมของคนถูกกำหนด และควบคุมโดยการจูงใจต่างๆ แรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละคนอีกด้วย

แรงจูงใจในการใช้ภาษาคือการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at Work) มีความสำคัญต่อองค์การและหัวหน้างานทุกระดับที่มีความจำเป็นจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในการใช้ภาษา จากการศึกษาพบว่าการจูงใจในการใช้ภาษามีผลโดยตรงกับผลผลิต ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น การที่ผู้บังคับบัญชาจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรมเป็นไปตามที่ดาดหวังจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็คือการใช้ภาษาสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันด้วยความรักความสามัคคี ใช้การผสมผสานความรู้สึกนึกคิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ปรุงแต่งสุขภาพจิตใจของบุคลากรให้ผสมผสานกลมกลืน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การบริหารงานของหน่วยงานในสถานีตำรวจนครบาลนั้น ผู้บังคับบัญชานับว่าเป็นผู้บริหารระดับต้นที่ทำการบริหารหน่วยงานซึ่งมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการบริหารการบริการ ต้องมีความสามารถในการใช้ภาษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนด้วยความเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน มีการร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จนทำให้ผลงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล การปฏิบัติงานในแต่ละวันของผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะพฤติกรรมด้านการใช้ภาษาที่มีผลจูงใจเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ ผู้นำต้องมีความสามารถในด้านภาษา เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับถ้อยคำ การพูด การอ่าน การทำรายงาน ซึ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของผู้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถในการใช้ภาษาจูงใจอาจส่งผลทำให้เกิดความเสียหายต่างๆได้ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ แ (Sullivan, 1988) ที่กล่าวว่าการจูงใจที่มีความเหมาะสมกับสภาวะต่างๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่เป็นอย่างมาก เนื่องจากมีข้อจำกัดต่างๆมากมาย เช่นในเรื่องของงบประมาณ เพราะการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้วิธีการพูดนั้นเป็นการจูงใจที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ

ซัลลิเวน (Sullivan, 1988) เป็นรองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการสื่อสารทางธุรกิจในมหาวิทยาลัยวอชิงตัน ทำการวิจัยถึงอิทธิพลของการติดต่อสื่อสารในองค์การ โดยเน้นเฉพาะการสื่อสารทางการใช้ภาษาพูดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผลการวิจัยของ ซัลลิเวน (Sullivan, 1988) พบว่า การใช้ภาษาพูดของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยการใช้ภาษาพูด 3 ลักษณะดังนี้

1. การใช้ภาษาเพื่อสร้างความมั่นใจ (Uncertainly Reducing Language) Sullivan กล่าวว่า ภาษาสามารถถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งโดยทำให้ฝ่ายรับข้อมูลข่าวสารเกิดความรู้สึกมั่นใจในความรู้ที่ได้รับ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในการนำไปสู่การปฏิบัติงาน ตามธรรมชาติของมนุษย์นั้นย่อมแสวงหาความรู้มาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความรู้ในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาเองมีส่วนในการเพิ่มเติมความรู้นั้นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยภาษาพูดที่ใช้ในการจูงใจนั้นต้องพูดอย่างมีศิลป์ พูดโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้และความเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ เพราะในแต่ละองค์การย่อมมีบุคคลอยู่หลายประเภท ในบุคลากรที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ย่อมมีความวิตกกังวลไม่มั่นใจ ยังมีความรู้สึกคลุมเครือกับงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งภาษามีหน้าที่ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยได้รับข้อมูลที่เป็นการเพิ่มความรู้ในรูปแบบของการชี้แนะหรือให้คำแนะนำที่มีประโยชน์

สรุปได้ว่า การใช้ภาษาเพื่อสร้างความมั่นใจ หมายถึง ลักษณะการพูดของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการให้คำแนะนำ ตามการรับรู้จากความต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวกับภารกิจการงาน นโยบาย และกฎระเบียบขององค์การ ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติจะได้รับจากการปฏิบัติ เกณฑ์การประเมินผลและแจ้งผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจในงานที่ตนรับผิดชอบ และมีแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติใช้ความพยายามที่มากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่ง ชวัสซ์ (Schwatz, 1980) กล่าวว่าการที่ผู้บังคับบัญชาบอกหรือชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ และจากผลงานวิจัยของสุทธิรักษ์ หงสะมัด (2540) พบว่าการได้รับความรู้จากหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลการปฏิบัติงานของพัฒนาการในการดำเนินงานศูนย์เยาวชนตำบล

2. การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย (Meaning-making Language) เป็นการใช้ภาษาโดยลักษณะการพูดยกตัวอย่างประกอบ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้ปรากฏความหมายเด่นชัดและเข้าใจได้ง่ายขึ้น มีการยกตัวอย่างการทำงานของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ทำให้บุคคลมีแบบอย่างที่สามารถนำไปเป็นแนวทางในการทำงานของตนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการยกอุทาหรณ์หรือเล่าเหตุการณ์ประกอบ ซึ่งบุคคลที่ได้รับการจูงใจเห็นตัวอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานหรือเหตุการณ์ต่างๆ ย่อมเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเชื่อว่าตนเองก็สามารถที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน หรือคำพูดที่เปรียบเทียบด้วยข้ออุปมาช่วยทำให้เรื่องที่เป็นรูปธรรมมีความหนักแน่นขึ้น

นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวว่า การพูดที่ดีต้องกระตุ้นความรู้สึกสำคัญให้กับผู้ปฏิบัติ โดยใช้การพูดผ่านวิธีอุปมาอุปมัย หรือเล่าเรื่องสั้น การพูดเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นการพูดของผู้บังคับบัญชาที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ต้องการทำให้เกิดอารมณ์ร่วม โดยใช้เทคนิคที่สำคัญคือ การใช้อุปมาอุปมัย (Metaphors) และการเปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายกัน (Analogies) เป็นการหาถ้อยคำมาเพื่อใช้สมมติเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม การ

เลือกอุปมาอุปมัยและคำเปรียบเทียบได้ดีจะเป็นสิ่งช่วยให้เกิดสติปัญญาสร้างจินตนาการ และการปรับภาษาให้เข้ากับผู้ฟังที่แตกต่างกัน (Gearing Language to Different Audiences) เป็นการเลือกใช้ภาษาให้ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ฟัง บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาระดับสูงมักได้รับการคาดหวังว่าจะใช้ภาษาที่รักษาน้ำใจ ผู้บังคับบัญชาควรใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและไพเราะกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะเป็นการสร้างผลย้อนกลับในทางที่ดี การพูดโดยเล่าเรื่องสั้นๆเป็นเทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและการสอนงานสมาชิกทีมโดยการบอกถึงเรื่องราวที่ดีงาม ซึ่งเทคนิคนี้มีความสำคัญในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องรู้จักบันทึกความจำในเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยเพื่อนำมาใช้ในการบอกเล่า

สรุปได้ว่า การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย หมายถึง ลักษณะการพูดของผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จในองค์การ และเหตุการณ์สำคัญต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ ให้ข้อมูลทางด้านการบริหารงานขององค์การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลนั้น บอกถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นได้ และการปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ หากผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุมานะกระตือรือร้นในการทำงาน โดยนำข้อมูลที่ได้รับทราบจากผู้บังคับบัญชามาเป็นแนวทางในการทำงาน และปรับปรุงวิธีทำงาน รวมทั้งนำไปพัฒนาแบบแผนการทำงานของตนเองอย่างเหมาะสม ซึ่ง ชาส์ก (Schaik, 2001) กล่าวว่า การจูงใจบุคลากรอย่างมีประสิทธิผลจะต้องเป็นการจูงใจที่ผสมผสานให้เข้ากับค่านิยมขององค์การและการที่บุคคลได้เห็นตัวอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเชื่อว่าตนเองก็สามารถที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

3. การใช้ภาษาเพื่อสร้างความเห็นใจ (Empathetic Language) เป็นการใช้ภาษาของผู้บังคับบัญชาเพื่อส่งเสริมด้านจิตใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น พูดยกย่องชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมกับรับรู้ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจ เอาใจใส่ และแสดงความเห็นอกเห็นใจ สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งใช้คำพูดที่เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า หากผู้บังคับบัญชามีศิลปะในการใช้ภาษาที่แสดงให้เห็นว่ามีความเห็นใจและเข้าใจจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ใช้คำพูดที่แสดงถึงการร่วมรับรู้ความรู้สึกภายในจิตใจ เข้าใจ ใส่ใจและเห็นอกเห็นใจ รวมทั้งพูดยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดี ไม่พูดหรือแสดงท่าทางและพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถูกแบ่งแยกหรือไม่ได้รับความเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากงานวิจัยของ ซัม และริกซ์โก (Zorn & Ruccio, 1998) พบว่า การที่ผู้จัดการฝ่ายขายพูดแสดงความห่วงใยให้ความสนใจเอาใจใส่พนักงานขายเป็นแรงบันดาลใจให้การขายประสบความสำเร็จ และ

ก็อตโต (Gotto, 2000 อ้างใน สุทธินี ประภาสะโนบล, 2550) กล่าวว่าการพูดยกย่องชมเชยจะนำไปสู่แรงกระตุ้นเชิงบวกและเป็นการพัฒนาพฤติกรรมในเวลาต่อมา

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการติดต่อสื่อสาร

ทักษะการติดต่อสื่อสารถือเป็นเครื่องมือที่องค์การใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยหนึ่งซึ่งแต่ละบุคคลจะมีทักษะที่แตกต่างกัน ทำให้มีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ดังนั้นทักษะในการสื่อสารนับเป็นคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในองค์การควรมี ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของทักษะในการสื่อสารไว้ดังนี้

สุทธินี ประภาสะโนบล (2550) ให้ความหมายของทักษะในการสื่อสารว่าเป็นความสามารถที่จะสื่อความได้เหมาะสมในบริบทที่คู่สื่อสารมีปฏิสัมพันธ์กัน สามารถตีความให้ตรงกับความประสงค์ของคู่สนทนา และสามารถส่งสารให้คู่สนทนาเข้าใจได้อย่างเหมาะสม

จุฑามาศ ศิลป์ไพบูลย์พานิช (2558) ให้ความหมายของทักษะในการสื่อสารไว้ว่าความสามารถผู้บริหารที่มีความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ รวดเร็ว ถูกต้อง ด้วยเชาว์ปัญญาแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีการตัดสินใจที่ดี ถูกต้อง เหมาะสม และมีเจตคติที่ดีในการสื่อ ส่งความคิดส่งข่าวสารไปยังบุคลากร การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ความรู้สึก การชี้แจงข้อมูล ข้อเท็จจริงให้คำแนะนำ หรือโน้มน้าวจูงใจให้เข้าใจ สื่อความหมายโดยการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็นหรือการสะท้อนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยผ่านวิธีการ กระบวนการต่างๆ และการดำเนินเรื่องราวเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แฮร์ลิส และคอนเนอร์ (Haris & Cronen, 1979) ได้อธิบายทักษะการสื่อสารว่า เป็นทักษะที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นมีความรู้ในการสื่อสาร ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลนั้นสามารถตีความสิ่งต่างๆ ในองค์การได้ถูกต้องอันนำไปสู่ความเข้าใจ ซึ่งสิ่งนี้เป็นเครื่องชี้แนะให้บุคคลสามารถโต้ตอบกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้ยังรวมถึงทักษะในการเลือกวิธีการสื่อความได้อย่างเหมาะสม และให้เข้าใจได้ตรงกัน

กอมส์-เมจิ และบอลคิล (Gomez-Mejia & Balkin, 2002) ได้เสนอความหมายของทักษะในการสื่อสารไว้ว่าเป็นทักษะที่ใช้ส่งและรับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป ทักษะในการติดต่อสื่อสาร คือ ความสามารถที่สื่อความหมายได้อย่างเหมาะสม สามารถตีความให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของคู่สนทนาและสามารถส่งสารให้คู่สนทนาเข้าใจ อีกทั้งยังสามารถนำความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารไปปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม

ในเรื่องของกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process) สามารถกระทำได้โดยมีวิธีการและขั้นตอนเพื่อให้การส่งข้อมูลด้านต่างๆบรรลุเป้าหมาย เพราะการติดต่อสื่อสารจะผลัดกันเป็นผู้ส่งสารและรับสาร ต่างพยายามจะเปลี่ยนความคิด โน้มน้าวจิตใจและพฤติกรรมของอีกฝ่ายให้คล้อยตามและเห็นด้วยกับตน ซึ่งมีอยู่หลายวิธีการและหลายขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (Sender, Source) เป็นผู้ส่งสารเพื่อแจ้งสิ่งที่ต้องการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยชี้แจงรายละเอียดต่างๆ อธิบายจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้ได้ทราบ ซึ่งการส่งข่าวทุกครั้งผู้ส่งข่าวจะปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1.1 รวมความคิด (Idealistic) เป็นการเริ่มต้นทางสมองที่เกิดแนวความคิดจินตนาการในข้อเท็จจริง สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นข่าวโดยรู้ว่าจะส่งข่าวอะไร ส่งอย่างไร และส่งไปถึงผู้ใด

1.2 ใส่รหัส (Encoding) เมื่อผู้ส่งข่าวตัดสินใจว่าจะส่งข่าวใดมีสาระและรายละเอียดอะไรบ้าง จะต้องกำหนดรูปแบบแล้วใส่ข่าวสารที่เป็นคำพูด สัญลักษณ์ ไดอะแกรม ตัวเลข หรือรวมๆกันหลายอย่างได้ถูกต้อง ชัดเจน และเห็นได้ง่ายเพื่อการสื่อสารต่อไป

2. ช่องทางการสื่อสาร (Transmission Channel) กระบวนการส่งข่าวจะส่งผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตาม ควรจะเป็นการติดต่อกันโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุย การจดบันทึก การส่งข้อความ ซึ่งการส่งข่าวสารอาจจะส่งผ่านสื่ออย่างหนึ่งอย่างใดก็ได้ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ เครื่องมือสื่อสาร สิ่งพิมพ์ แผ่นป้ายโฆษณา และอื่นๆ สรุปก็คือช่องทางการสื่อสารประกอบด้วย ข่าวสาร (Message) และ สื่อที่ใช้ (Channel)

3. ผู้รับสาร (Receiver) เป็นผู้รับรู้ข้อความ ข่าวสารต่างๆจากผู้ส่งโดยกระบวนการผ่านสื่อทำให้สามารถทราบข่าวต่างๆที่ต้องการมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

3.1 แปลความหมาย (Interpretation) หมายถึง เมื่อผู้รับข่าวได้รับข่าวใดแล้วจะทำการแปลรหัสข้อความเพื่อทำความเข้าใจ ซึ่งบางครั้งผู้รับข่าวสารก็แปลความตามที่ผู้ส่งต้องการแต่บางครั้งก็อาจแปลเป็นอย่างอื่นก็ได้

3.2 การแสดงออก (Action) เมื่อผู้รับข่าวสารทำการแปลรหัสแล้วก็จะแสดงออกเป็นปฏิกิริยาต่อข่าวสาร เช่น กระทำตามข่าวสารที่ได้รับหรืออาจไม่สนใจใยดีต่อข่าวสารนั้นเลย

4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการตรวจสอบข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการจะทราบผลว่าข่าวสารที่ตนส่งถึงผู้รับนั้นจะเป็นที่ถูกใจ พอใจหรือไม่ ด้วยการบอกกลับไปให้ผู้ส่งได้รับทราบโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง กล่าวคือ

4.1 ด้วยถ้อยคำที่พูดโต้ตอบหรือบอกกล่าว

4.2 แสดงออกจากสีหน้า ท่าทาง

4.3 การเขียนตอบกลับเป็นลายลักษณ์อักษร

การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่นำเอาข่าวสารจากบุคคลหรือกลุ่มไปสู่บุคคลอื่น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นการสื่อความเข้าใจและความหมาย ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น และการติดต่อสื่อสารนั้นต้องการแลกเปลี่ยนความหมายในเรื่องต่างๆ ซึ่งต้องการความเข้าใจในความหมายที่ติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารต้องการสัญลักษณ์ ซึ่งอาจจะออกมาเป็นภาษา สัญลักษณ์ เสียงบันทึกข้อความ จดหมายที่สื่อความหมายที่ต้องการได้ มีนักวิชาการเสนอหลักการวิเคราะห์ทักษะในการสื่อสารไว้ว่าสามารถวิเคราะห์ได้ใน 3 ระดับ (นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม, 2543) คือ ระดับบุคคลในองค์การ (Personal Level) ระดับกลุ่มในองค์การ (Group Level) และระดับองค์การทั้งระบบ (Organizational Level) ในขณะเดียวกันมีผู้เชี่ยวชาญที่เสนอแนวคิดที่แตกสาขาออกไปเช่นกัน

มินเบริก (Mintzberg, 1975) ได้พูดถึงบทบาทของการติดต่อสื่อสารว่า

1. เป็นการแสดงบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นการติดต่อระหว่างบุคคล

2. เป็นการแสดงบทบาทของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นการสื่อสารความหมายกันในองค์การและหน่วยงาน

3. เป็นการแสดงบทบาทของการตัดสินใจ การตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่างๆ จากฝ่ายบริหารไปยังพนักงาน

เจบลิน และไซส์ (Jablin & Sias, 1999) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การก็ตาม ความสามารถในการสื่อสารจะมีองค์ประกอบ 2 มิติ ดังนี้

มิติที่หนึ่ง ความรู้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Knowledge) ซึ่งได้แก่ การเข้าใจกฎเกณฑ์ สัญลักษณ์ ความหมายต่างๆที่สมาชิกในองค์การกำหนดขึ้น เช่น เข้าใจว่าควรจะติดต่ออะไรกับใคร หน่วยงานใด เวลาไหน ด้วยวิธีการอะไรจึงจะเหมาะสม

มิติที่สอง ทักษะในการสื่อสาร (Tactical Communication skills) ได้แก่ ทักษะที่นำมาใช้ในการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสมาชิกองค์การ เช่น ทักษะในการสั่งงาน/ รับฟังคำสั่งงาน ทักษะในการให้คำแนะนำ/ รับฟังคำแนะนำ ทักษะในการสัมภาษณ์ ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการตัดสินใจ ทักษะในการฟัง ทักษะในการประชุม และทักษะอื่นๆอีกมากมาย จะเห็นได้ว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ทักษะเหล่านี้ได้ และใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดทักษะการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร (2550) กล่าวว่าทักษะการติดต่อสื่อสารไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด สามารถพัฒนาได้ โดยฝึกฝนและปฏิบัติตามหลักการและศิลปะการติดต่อสื่อสารดังนี้

1. ทักษะและศิลปะการพูด ไม่พูดแทรก ไม่พูดขัดจังหวะ ควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะธรรมชาติ ไม่แสดงอาการประหม่า ไม่พูดเกินเวลาที่กำหนด หรือควบคุมเวลาพูดให้อยู่ภายในเวลาที่กำหนด พูดด้วยน้ำเสียงชวนฟัง เสียงดังพอเหมาะ และเร้าความสนใจผู้ฟัง ออกเสียงควบกล้ำชัดเจน มองหน้าผู้ฟังอย่างทั่วถึงและสบตาผู้ฟังเป็นระยะๆ ไม่ผูกขาดการพูดคนเดียว กระตุ้นให้ผู้ฟังแสดงความคิดเห็น ไม่แสดงท่าทางประกอบมากจนเกินความเหมาะสม ไม่จงใจพูดเพื่อให้ผู้ฟังได้รับการอับอาย ไม่แสดงอาการโกรธและไม่พึงพอใจ พูดด้วยถ้อยคำสุภาพ น้ำเสียงอ่อนโยน ใช้คำพูดเหมาะสมกับสถานะผู้ฟัง คำพูด สีหน้าและพฤติกรรมมีความสอดคล้องกัน

2. ทักษะและศิลปะการกล่าวคำชื่นชม ไม่พูดชื่นชมพร่ำเพรื่อ ไม่เสแสร้งกล่าวคำชื่นชมที่เกินความจริงหรือน้อยกว่าความจริง แต่ควรกล่าวคำชื่นชมด้วยความจริงใจ

3. การกล่าวคำชื่นชมบุคคลที่ได้กระทำ ปฏิบัติ หรือประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม รวมทั้งผลิตผลงานที่เป็นเลิศ ทำให้หน่วยงาน/องค์การ/สังคม/ประเทศชาติได้รับประโยชน์และชื่อเสียง ไม่ควรกล่าวคำชื่นชมเป็นการส่วนตัวเท่านั้น แต่ควรกล่าวคำชื่นชมต่อสาธารณะด้วย

4. ทักษะและศิลปะการฟัง มองหน้าผู้พูดด้วยสายตาปกติ ไม่มองแบบจ้องจับผิด ฟังด้วยความสนใจ ถ้าต้องการซักถามหรือแสดงความคิดเห็นให้ขออนุญาตก่อน ตอบรับหรือแสดงพฤติกรรมเห็นด้วยหรือคล้อยตามกับผู้พูดเป็นระยะๆ เช่น ยิ้มและพยักหน้า

กอมส์-เมจิ และบอลคิล ZGomez-Mejia & Balkin, 2002) ได้เสนอแนวคิดของทักษะในการสื่อสารได้ว่า เป็นทักษะที่ใช้ส่งและรับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัยหลักอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะการนำเสนอ (Presentation Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นในการนำเสนอผลงาน การรายงานความคืบหน้างานด้านคุณภาพ การเสนอแนะความคิดเห็นแก่เพื่อนร่วมงานและเสนอต่อระดับผู้บังคับบัญชา ยกตัวอย่างเช่น การเสนอผลงานความคืบหน้าในการประชุม แนวทางพัฒนาให้การนำเสนอผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักพื้นฐานดังนี้คือ

1.1 มีทักษะที่ทำให้ทราบถึงความต้องการของผู้รับสาร และพยายามสร้างแรงจูงใจโดยนำเสนอตามความต้องการนั้น

1.2 สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับสาร

1.3 พยายามใช้ทักษะในการนำเสนอให้เป็นธรรมชาติ เป็นลักษณะการนำเสนอที่ออกมาจากความจำ จะสร้างบรรยากาศที่ดีกว่าการนำเสนอในลักษณะของการอ่านซึ่งเป็นทักษะที่ต้องการการฝึกฝน

1.4 ทักษะการนำเสนอเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสามารถที่ต้องการการฝึกฝน การหาโอกาสที่จะพัฒนาและควรทำการประเมินผลย้อนกลับเพื่อให้ทราบถึงทักษะที่มีอยู่ หากเป็นไปได้องค์การควรจะจัดให้มีการฝึกฝนการนำเสนออยู่เป็นประจำเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์

1.5 ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ช่วยในการนำเสนออย่างเหมาะสม เช่น สไลด์ แผ่นป้าย โปสเตอร์ หรือ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ทักษะการสื่อสารที่ไม่ใช้วาจา (Nonverbal Communication Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการรับและส่งสารที่ใช้ทักษะการแสดงด้านอารมณ์ การแปลความหมาย การแสดงความรู้สึกที่ได้รับ เช่น ความเป็นมิตร การไว้วางใจ การเคารพ การยอมรับ ความรู้สึกกลัว เป็นต้น โดยทั้งหมดนี้เป็นการสื่อให้ผู้รับสารทราบโดยอาศัยการสื่อที่ไม่ใช้วาจา ได้แก่ ทักษะการเคลื่อนไหวร่างกายในการสื่อสาร ทักษะการใช้สายตาในการสื่อสาร ทักษะการใช้การสัมผัสในการสื่อสาร ทักษะการแสดงความรู้สึกทางสีหน้า การแสดงออกทางโทนของเสียง ทักษะทางกายภาพในการสื่อสาร ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม เช่น การไหว้ การสัมผัสมือ เป็นต้น

3. ทักษะการฟัง (Listening Skills) ทักษะการฟังเป็นทักษะที่จำเป็นในการสื่อสาร มีความสำคัญทั้งในฐานะผู้ส่งและผู้รับสาร การฟังเพื่อทำความเข้าใจในสารและเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งสารได้แสดงออกมา โดยขณะที่ฟังต้องสังเกตอากัปกริยาผู้ส่งสารร่วมด้วย

โอซี (O’Shea, 1998) ได้เสนอแนวคิดของทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สร้างความสำเร็จแก่บุคคล ซึ่งกล่าวว่าจะต้องมีทักษะในด้านการรับและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร โดยครอบคลุม 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ทักษะในการฟัง (Listening Skill) หมายถึง ความสามารถในการฟังข้อมูลข่าวสารในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างถูกต้องครบถ้วน การฟังเป็นทักษะที่สัมพันธ์กับการสื่อสารมากที่สุด ถ้าสมาชิกทีมไม่รับฟังซึ่งกันและกัน ย่อมเป็นการยากที่จะรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดี ขั้นตอนแรกที่สำคัญคือ สมาชิกต้องเรียนรู้ที่จะฟัง ซึ่งอาจใช้การตัดสินใจที่ทำการจดบันทึกในสิ่งที่ผู้อื่นพูดคือต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจ นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การเชื่อว่า การฟังเป็นทักษะที่อาจฝึกฝนและปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ จึงได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 การฟังแต่ละครั้งต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน พยายามอย่าฟังเฉพาะเรื่องที่อยากฟังหรือเฉพาะเรื่องที่เราเห็นด้วยเท่านั้น ควรฟังทุกเรื่องที่ทุกคนพูด ไม่ฟังแต่เรื่องที่เราสนใจ เพราะการฟังไม่ทำให้ใครเสียประโยชน์ และบางครั้งอาจมีประโยชน์ในอนาคตได้

1.2 รับฟังเรื่องราวต่างๆทั้งหมดก่อนที่จะตัดสินใจ ไม่ควรเร่งรีบ ไม่ตัดสินใจโดยรับรู้ข้อมูลเพียงครึ่งๆกลางๆ ไม่ปะติดปะต่อกัน

1.3 ให้ความสนใจกับบุคคลที่กำลังพูด ไม่ควรด่วนสรุปหรือขัดจังหวะ โดยรอให้ผู้พูดพูดจบก่อนแล้วจึงสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหรือแสดงข้อโต้แย้ง

1.4 ควรยอมรับความรู้สึกของผู้พูด ในขณะที่ฟังควรพยายามปรับตัวให้เข้าใจถึงแนวคิด รวมทั้งความรู้สึกของผู้พูดในขณะนั้นด้วย เป็นการฟังทั้งสาระและความรู้สึก ไม่ควรจับผิดผู้พูด

1.5 แสดงความสนใจและกระตือรือร้นที่จะฟัง ซึ่งช่วยกระตุ้นให้ผู้พูดมีกำลังใจที่จะถ่ายทอดสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้เราฟัง

1.6 พยายามขจัดสิ่งรบกวนต่างๆที่จะเป็นเครื่องทำลายสมาธิในการฟังให้หมดไป เพื่อให้การสื่อข้อความเป็นไปโดยราบรื่น

1.7 ควรฟังโดยใช้วิจารณญาณ และควรสังเกตภาษาท่าทางประกอบที่ผู้พูดสื่อเพราะภาษาท่าทางนั้นช่วยบอกนัยสำคัญของการพูดนั้นๆด้วย

1.8 ผู้ฟังควรมีความพยายามและความอดทนพอสมควร เพราะเมื่อเราฟังถึงตอนที่ยากหรือเป็นเรื่องนามธรรม มีความซับซ้อนแล้ว หากเรามีความพยายามและอดทนจะทำให้เราสามารถเอาชนะอุปสรรคนั้นได้

1.9 การฟังที่ดี ผู้ฟังควรจับประเด็นความคิดที่เป็นสาระสำคัญ และสามารถสรุปความคิดรวบยอดในเรื่องนั้นได้

การฟังเป็นทักษะสำคัญที่สุดในการสื่อสาร ถ้าปราศจากการฟังจะไม่สามารถเข้าใจผู้อื่นได้ และการที่จะตัดสินใจได้ถูกต้องจะต้องมีการฟังที่ดี จากการวิเคราะห์ถึงวิธีการติดต่อสื่อสารของคนทั่วไป พบว่าวันหนึ่งคนเราใช้เวลาในการสื่อสารในการฟัง 45% (ระวีวรรณ เสวตามร, 2540)

จากการวิจัยของ นิโคล (Nichols อ้างใน โยธิน ศันสนยุทธ, 2535) เกี่ยวกับการฟัง พบว่าคนงานอาชีพชั้นสูงหรือระดับผู้บริหารใช้เวลาประมาณ 40% ของเวลาในการทำงานสำหรับการฟัง แต่การฟังของพวกเขาถือว่ามีประสิทธิภาพประมาณ 25% เรามักจะได้ยินแต่ไม่ได้ฟัง การสื่อสารของเราจึงล้มเหลว เพราะเราไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการฟังเรื่องราวต่างๆจากคนอื่นมากนัก การรู้จักฟังอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับสมาชิกขององค์การทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การรู้จักฟังสามารถป้องกันความเข้าใจผิด นิสัยการฟังที่ดี 1. ฟังโดยไม่ต้องประเมิน คือฟังโดยไม่ตัดสินเรื่องราวของผู้พูด 2. ไม่ตัดบทหรือคาดการณ์ล่วงหน้า 3. หลีกเลี่ยงการจดโน๊ต 4. อย่าพยายามเก็บทุกสิ่งทุกอย่างจากการฟัง 5. อย่าแกล้งทำเป็นสนใจ 6. ทบทวนการพูดกันเป็นระยะๆ การฟังที่ดีก็จะช่วยป้องกันการกระทบกระทั่งและปัญหาในการมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์การหรือในชีวิตของแต่ละคน

2. ทักษะการถ่ายทอดข่าวสารที่ชัดเจน (Giving Clear Information Skill) หมายถึง ทักษะหรือความสามารถในการที่จะนำความรู้การสื่อสารมาใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสารไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามได้อย่างสมบูรณ์ชัดเจน มีลำดับขั้นตอนที่ดีทั้งด้วยวิธีการสื่อที่ใช้วาจาและไม่ใช้วาจาให้สารออกมาได้ชัดเจน หลีกเลี่ยงการสื่อที่ก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือความต้องการที่ตั้งไว้ และรักษาสัมพันธภาพ การให้เกียรติและให้ความไว้วางใจแก่กัน เพื่อผลลัพธ์ที่ดีของการสื่อสารระหว่างบุคคล

3. ทักษะการรับข่าวสารที่ปราศจากอคติ (Getting Unbiased Information Skill) หมายถึง ทักษะหรือความสามารถในการสื่อสารที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องโดยอาจใช้การสื่อสารทางตรง มีทักษะของการสื่อสารให้ทราบถึงข้อมูลย้อนกลับเพื่อยืนยันความเข้าใจในข่าวสารที่ตรงกัน บางกรณีผู้รับสารคือผู้ฟัง ก็อาจใช้ทักษะการถามเพื่อย้ำความเข้าใจ มีการใช้ภาษาร่างกายช่วยสื่อสารความเข้าใจ สื่อความสนใจโต้ตอบไป ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เซอวิลลิน (Servellin. 1997) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า เมื่อใดที่ทีมงานปฏิบัติภารกิจต่างๆได้ไม่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสมจะช่วยให้สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างราบรื่น และทีมงานสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง มีความสามารถในการตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่ผ่านการตีความหมายตอบกลับไป เพื่อหาข้อสรุปที่เข้าใจตรงกันทุกครั้งที่มีการสื่อสาร ถ้ากระบวนการนี้ดำเนินการไปได้ด้วยดีจะยังส่งผลให้สมาชิกเต็มใจพร้อมยอมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามถ้าการดำเนินการไม่เหมาะสมอาจทำให้เกิดพฤติกรรมถอยหนี และสมาชิกมีความรู้สึกไม่มั่นคงได้ สภาพเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิผล 3 ประการ ได้แก่ การทำความเข้าใจกับข้อมูลย้อนกลับ การยอมรับข้อมูลย้อนกลับ ความสามารถในการปฏิบัติ คุณค่าของการให้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ที่การนำข้อสังเกตไปปฏิบัติให้เกิดผล

4. ทักษะการสื่อสารแบบเปิด (Foster Open Communication Skill) หมายถึง ทักษะหรือความสามารถในการสื่อสารที่ช่วยให้สามารถแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนเองออกมาได้อย่างเต็มที่ มีการส่งผ่านข้อมูลไปสู่ผู้อื่นอย่างราบรื่น มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลที่สื่อสารกัน และบุคคลที่ทำการสื่อสารอีกฝ่ายหนึ่งควรมีการแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ข้อมูลที่อีกฝ่ายกำลังเผยแพร่ด้วยความจริงใจ (เสนาะ ติเยาว์, 2543)

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดของ โอซี (O’ Shea, 1998) มาพิจารณาทักษะการสื่อสารพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ช่วยสร้างความสำเร็จในเชิงบริหารให้แก่องค์การได้เป็นอย่างดีและจากงานวิจัยของ เชซ (Chase, 1994) พบว่าการสื่อสารมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วรนาท แสงมณี (2544) ที่กล่าวว่าความสามารถในการสื่อสารที่ดีนั้น ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานในองค์การเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการสื่อสารที่ไม่ดีขาดทักษะ ขาดประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดความตึงเครียดในองค์การ เกิดการสูญเสียทางเศรษฐกิจ ทำให้อัตราการขาดงาน โยกย้าย ลาออก หรือประท้วงมากขึ้น สิ่งที่ตามมา คือผลผลิตตกต่ำและไม่มีคุณภาพ (Swanburg,1996) ซึ่งทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม (Team work) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จในงาน องค์การใดที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ย่อมทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยพบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และทำให้การดำเนินพันธกิจขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการทำงานไว้ดังนี้

โคเฮน และแบรนด์ (Cohen & Brand, 1993) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึงการทำงานที่มีจุดสนใจ เริ่มต้นมาจากประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น โดยลักษณะของทีมงานมีการประสานความร่วมมือกัน ความเอาใจใส่ การแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญนำไปใช้กับสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ เป็นแนวทางในการพัฒนางานให้ดีขึ้น มีผลกต่อการดำเนินงานของทีมงาน

เยียตส์ และไฮเทน (Yeatts & Hyten, 1998) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดความพอใจในปัจจัยป้อนเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากผลการดำเนินงานของทีม

สตีวาท (Stewart, 1999) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานในองค์การเดียวกัน มีความยึดมั่นต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและสมาชิกทีมมีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

โธมัส และสก๊อตต์ (Tomas & Scott, 2002) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความชำนาญมาทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความมุ่งมั่นและสมาชิกมีความไว้วางใจกัน

สุนันทา เลาหนันท์ (2549) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมช่วยกันทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร (2550) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน สมาชิกทีมมีการติดต่อสื่อสาร มีการประสานการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน พึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความเป็นพลวัตภายในทีมงาน มีการประสานความร่วมมือกัน ความเอาใจใส่ การแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีการพึ่งพาช่วยเหลือกันในการทำงานกลุ่มให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2549) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมว่าเป็นคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางเดียวกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน พฤติกรรมเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การโดยภาพรวม ดังต่อไปนี้

1. งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้มองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน รวมไปถึงมองเห็นเป้าหมายขององค์การนั้นดีด้วย เมื่อเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงานทำให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มผลผลิตของงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตของงานและช่วยให้ประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ลดความขัดแย้งในองค์การ ลดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน

4. รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5. ปลูกฝังความรับผิดชอบ เกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ระดับที่พอใจ

6. สร้างมิตรสัมพันธ์ ทำงานกับคนที่รู้ใจจะทำให้เราได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันอย่างมีความสุขได้

7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังที่สร้างความสนใจให้เกิดความรักในหน้าที่การงานส่งผลให้มีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

อีกทั้งยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

แม็คคอสคีย์ และ แมส (McCloskey & Mass, 1998) ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ควรประกอบด้วย 1) การร่วมรับผิดชอบ ไม่ว่าผลที่เกิดขึ้นจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว 2) การมีเป้าหมายร่วมกัน 3) มีความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงาน และ 4) สนับสนุนและแสดงออกซึ่งความจริงใจ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน

แฮคแมน (Hackman, 1987) กล่าวถึงองค์ประกอบทีมงาน เกิดจากการที่สมาชิกนำความรู้ทักษะไปใช้กับการทำงานโดยตรง ทีมงานต้องประกอบด้วย

1. ทีมงานนอกจากจะเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีความรู้และความชำนาญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสบการณ์ สมาชิกทีมมีความหลากหลาย มีทักษะในการประเมินความสามารถในการผลิต การจัดอัตรากำลังของทีมงานได้อย่างเหมาะสม

2. ทีมงานควรมีขนาดพอเหมาะกับงานที่ทำ ควรยึดเกณฑ์ 3 ประการคือมีความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (Potential Productivity) กระบวนการลดลง (Process Losses) มีคุณภาพในการปฏิบัติที่แท้จริง (Actual Productivity)

3. สมาชิกทีมงานควรมีทักษะที่เป็นเฉพาะตัวในแต่ละคน และคนอื่นๆแสดงให้เห็นว่าบุคลิกเฉพาะบุคคลมีความสำคัญในองค์การ งานที่มีความซับซ้อนและท้าทายต้องการการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกสูง นำไปสู่ทักษะความชำนาญเรื่องงานของสมาชิกที่มีการทำงานเป็นทีม

4. ทีมงานมีความสมดุลกันระหว่างลักษณะที่เหมือนกัน และแตกต่างกันของสมาชิก ส่วนลักษณะที่แตกต่างกันจะนำไปสู่การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ จากสมาชิกทีมจะมีการแบ่งปันความรู้ทักษะความชำนาญกับสมาชิกคนอื่นๆ พัฒนาตนเองให้มีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นเอกลักษณ์ของทีมงานส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

สุนันทา เลาหนันท์ (2549) ให้ความหมายขององค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้ คือ

1. ขนาดของทีม (Size of Team) จำนวนสมาชิกของทีมขึ้นอยู่กับชนิดลักษณะและวัตถุประสงค์ของทีม ไม่ควรมีสมาชิกทีมจำนวนมากเกินไป โดยทั่วไปไม่ควรเกิน 14 คน

2. ความเหนียวแน่นของทีม (Cohesiveness) จะเป็นแรงดึงดูดให้สมาชิกคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพต่อไป และร่วมกันรักษาผลประโยชน์ของทีม มีการยอมรับวัตถุประสงค์ของทีมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. ปทัสถานของสมาชิก (Team norms) หมายถึง แบบแผนโครงสร้างทางสังคม พฤติกรรมทางสังคม การได้รับการยอมรับ

4. สถานภาพของสมาชิกทีม (Status) หมายถึง ตำแหน่งของสมาชิกทีมที่ถูกกำหนดโดยคุณลักษณะซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงานและบทบาทของสมาชิกภายในทีม

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร (2550) ให้ความหมายขององค์ประกอบของกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล

1. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) หมายถึง สมาชิกทีมปรารถนาให้บรรลุผลสำเร็จ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทีมต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน และมีวินัยในการปฏิบัติงาน เป้าหมายที่ดีต้องเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ที่สมาชิกทีมสามารถกระทำให้บรรลุผลสำเร็จ (Attainable Goal) มีความชัดเจน สมาชิกทีมยอมรับ มีความเข้าใจตรงกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนหรือผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลเพียงบางกลุ่ม

2. ระบุขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน (Clear Responsibility) จะช่วยให้การทำงานเป็นระบบและขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน

3. แบ่งงานกันทำ (Share Workload) แบ่งงานกันทำตามขอบเขตหน้าที่ และความถนัดของสมาชิกทีม

4. การช่วยเหลือและพึ่งพากัน (Independent) การช่วยเหลือและพึ่งพากันระหว่างสมาชิกทีมย่อมทำให้สมาชิกทีมมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งช่วยให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น

5. สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutually Supportive) การสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกทีมโดยแบ่งปันความคิด ผลประโยชน์และทรัพยากรต่างๆจะช่วยทำให้สมาชิกทีมทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

6. มีความพยายาม (Effort) การทำงานย่อมมีปัญหาหรืออุปสรรคบ้าง หากสมาชิกทีมมีความมุมานะ และพยายามร่วมกันคิดหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ย่อมทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

7. ทำงานอย่างมีแบบแผนเสมอต้นเสมอปลาย (Function Smoothly) การทำงานอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ รวมทั้งปฏิบัติตามแผนงาน ย่อมทำให้งานแล้วเสร็จตามกำหนด

8. มีระบบระเบียบ (Highly Organized) หากมีการทำงานอย่างมีระบบและมีวินัยในการทำงาน ย่อมทำให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

9. มีความสามัคคีและรักสงบ (Union and Peaceful) ความสามัคคีย่อมเป็นบ่อเกิดแห่งพลังและทำให้งานแล้วเสร็จตามกำหนดรวมทั้งผลงานมีคุณภาพ

เคมเปียน และคณะ (Campion, et al., 1993) กำหนดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 4 ลักษณะดังนี้คือ

1. ความหลากหลายของสมาชิก (Heterogeneity) สมาชิกทีมงานที่มีความสามารถและประสบการณ์ที่ดีในการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนั้นเพิ่มประสิทธิภาพได้เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้งานจากคนอื่นๆ และเมื่องานมีลักษณะตรงข้ามกัน สมาชิกเกือบทั้งหมดต้องการผลการดำเนินงานที่ดีทำให้เกิดพลังผลักดันทีมงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ โดยรวมแล้วประโยชน์ที่ได้รับจากความสร้างสรรค์ของความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี เมื่อมีการพิจารณาถึงความพึงพอใจ ความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกมีผลทางบวกต่อประสิทธิผลของทีมงาน

2. ความยืดหยุ่นของสมาชิก (Flexibility) ลักษณะองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อประสิทธิภาพของทีมงาน คือการที่สมาชิกทีมงานมีความยืดหยุ่นในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าสมาชิกมีความสามารถดำเนินงานในแต่ละส่วน ประสิทธิผลของทีม คือการเพิ่มคุณค่าของงานเนื่องจากพวกเขาสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่

3. ขนาดความสัมพันธ์ของสมาชิกทีม (Relative Size) เป็นลักษณะองค์ประกอบที่สมาชิกมีกลุ่มที่มีขนาดใหญ่มาก อาจไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ถึงระดับสูงได้ตามความต้องการ ทีมงานควรมีขนาดเล็ก มีสมาชิกตามความจำเป็นของงาน ทำให้เกิดความร่วมมือกันในระดับสูงได้ง่าย จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จจากการทำงานร่วมกันได้ตามที่รับมอบหมาย

4. ความชอบในการทำงานเป็นทีม (Preference for Group Work) การที่สมาชิกมีความชอบทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ความชอบทำให้เกิดเป็นทีมงานที่มีความยึดเหนียวผูกพันกัน (Cohesiveness) เป็นสิ่งดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาเข้ามาอยู่ในทีมงาน โดยทั่วไปแล้วความชอบในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วยทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลายของสมาชิกทีม ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้งาน และทักษะที่เชี่ยวชาญให้ตรงกับงาน ด้วยการแบ่งปันความรู้และทักษะให้กับสมาชิกคนอื่นๆ เกิดแรงจูงใจให้มีความชอบทำงานเป็นทีม มีความยึดเหนี่ยวผูกพันกันภายในทีม ทีมงานมีความมั่นคง สมาชิกมีความยืดหยุ่นเรื่องงาน

เคมเปียน และคณะ (Campion, et al., 1993) ให้แนวคิดว่าการทำงานเป็นทีมประกอบด้วยความสามารถในงานของสมาชิก เป็นความเชื่อของสมาชิกว่าทีมงานมีความสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงได้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและการประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมด การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแบ่งปันภาระงานของสมาชิก การติดต่อประสานงาน มีความสำคัญต่อการเกิดคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของประสิทธิภาพของทีมงาน ประกอบไปด้วย

1. ความสามารถในงานของสมาชิกทีม สมาชิกทีมต้องมีความรู้ความสามารถ ทีมที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ต้องประกอบไปด้วยความสามารถ ความรู้ ความคิดของคนในองค์การ ประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานในเชิงเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีม โดยทีมที่ปฏิบัติได้ดีต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถที่สำคัญสำหรับทีม และหากทีมมีจุดอ่อนหรือขาดแคลนความสามารถที่จำเป็นในการทำงานก็จะเป็นผลทำให้ทีมไม่สามารถก้าวไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ เยียตส์ และไฮเทน (Yeatts & Hyten, 1998) ที่กล่าวว่าสมาชิกทีมที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะมีผลต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานเป็นทีม และวู้ดคอก (Woodcock, 1989) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม ต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะของสมาชิกในทีม โดยเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เคมเปียน และคณะ (Campion, et al., 1993) ทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่ปี 1988 พบว่าความสามารถในงานของสมาชิก ทำให้มีความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นลักษณะของความมั่นคงในทีมงาน และความคิดของสมาชิกที่ว่าตนเองมีประสิทธิภาพทำให้มีความคาดหวังสูง เป็นพลังกระตุ้นให้ทีมงานมีความพยายามในการทำงาน มีความสามัคคี เสียสละ ทำงานหนักเพื่อทีมงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดี เป็นทีมงานที่มีพลังยึดเหนี่ยวสูง ดำเนินงานได้บรรลุความสำเร็จ เฮลเลอ (Heller, 1998) กล่าวว่า ทีมในการทำงานทั่วไปในองค์การที่การทำงานมีความต่อเนื่อง ในทีมสหสาขาวิชาชีพนั้นเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะความรู้ ความชำนาญในแต่ละสาขาวิชาชีพมาปฏิบัติงานร่วมกัน ส่วนทีมชำนาญการเป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องที่คล้ายๆกันมาร่วมกันทำงาน และแก้ไขปัญหาร่วมกัน

2. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน การช่วยเหลือกันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการบรรลุผลสำเร็จของทีมงาน มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกทีม โดยการแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นการเสริมสร้างให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน สร้างความเข้าใจ และสมาชิกสามารถขอความช่วยเหลือหรือให้ความช่วยเหลือเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน สร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านของทรัพยากร ข้อมูลสารสนเทศ และความช่วยเหลือต่างๆในการปฏิบัติงาน การที่หน่วยงานและฝ่ายต่างๆให้การสนับสนุนทีมและเป้าหมายของทีม เมื่อเข้าร่วมงานกับทีมต้องมีการแบ่งปันสิ่งที่มีและสิ่งที่รู้ ทั้งข้อมูล ประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานในเรื่องนั้นๆ นอกจากนี้สมาชิกทีมสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ให้เป็นประโยชน์กับทีม และขณะเดียวกันผู้อื่นก็จะแบ่งปันทักษะและความเชี่ยวชาญให้แก่ทีมด้วยเช่นกัน

ผลงานของทีมเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับความร่วมแรงร่วมใจของทุกคนในทีมที่จะทำให้ทีมสามารถก้าวไปสู่จุดหมายได้ การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกในทีมงานเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันที่แตกต่างออกไปจากการปฏิบัติงานตามปกติ มีการประสานความร่วมมือกัน เพื่อให้ผลการดำเนินงานของทีมงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งการทำงานให้บรรลุความสำเร็จด้วยการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นในลักษณะการให้คำแนะนำเทคนิคการทำงานและปัจจัยที่ทำให้งานบรรลุความสำเร็จ มอบหมายงานที่เพิ่มการพึ่งพาช่วยเหลือกัน เพิ่มความสร้างสรรค์งานด้วยการพึ่งพาช่วยเหลือกันมีผลต่อสมาชิกในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งการพึ่งพาช่วยเหลือกันเป็นการรวมลักษณะเฉพาะตัวของสมาชิกแต่ละคน เป็นลักษณะของทีมงานที่มีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากกลุ่ม (Hackman & Oldham,1980) และการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกทีมในลักษณะ คือ 1) การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องงาน เป็นการพึ่งพาช่วยเหลือกันด้านทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร แบ่งปันความรู้ความสามารถ พึ่งพาช่วยเหลือกันในทีมงาน สมาชิกมีอิสระในการดำเนินงานในส่วนย่อย มีผลทำให้งานมีความสมบูรณ์สำเร็จตรงตามเวลา ถือว่าลักษณะการพึ่งพาช่วยเหลือกัน การพึ่งพาช่วยเหลือกันในการดำเนินงานมีหลายระดับ การแนะนำและการให้คำปรึกษาเรื่องงาน เรื่องวัสดุอุปกรณ์ ดังนั้นการกำหนดลักษณะงานที่มีความสร้างสรรค์ ต้องการการพึ่งพาช่วยเหลือกัน มีอิทธิพลต่อสัมพันธภาพของสมาชิกทีมงาน สมาชิกต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องผลตอบแทน หรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นการให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของทีม แสดงถึงการพึ่งพาช่วยเหลือกันในเรื่องงาน และเรื่องเป้าหมายการทำงานมีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ที่รวมถึงรางวัลตอบแทนและการให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้ทีมงานเป็นที่ยอมรับได้ ซึ่ง โรมิ่ง (Roming, 1996) กล่าวว่า การที่สมาชิกร่วมกันทำงานโดยช่วยเหลือกัน

เมื่อมีสมาชิกทีมที่ทำงานไม่สำเร็จ หรือต้องทำงานเกินเวลา สมาชิกร่วมทีมก็จะเสนอให้ความช่วยเหลือเพื่อต้องการให้ทีมทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

เคมเปียน และคณะ (Campion, et al., 1993) ได้กล่าวถึง การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกว่าเป็นพื้นฐานของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน เป็นลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน ดังนี้

2.1 การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องงาน (Task Interdependence) สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีการพึ่งพาสมาชิกคนอื่นเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ อาจเป็นการพึ่งพาช่วยเหลือกันข้ามทีมงานหลายๆทีม ทำให้งานดำเนินไปด้วยความสะดวกมากขึ้นจากการพึ่งพาช่วยเหลือกันภายในทีม มีการแบ่งปันทรัพยากร รวมทั้งการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการประสานการทำงานระหว่างหน่วยงาน มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดการพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องงานหรือระหว่างงานที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มแรงจูงใจของ คิจกันดู (Kiggundu, 1983 อ้างใน วารี พูลทรัพย์, 2544) พบว่าการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกอาจเพิ่มประสิทธิผลของทีม เนื่องจากสมาชิกทีมงานมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เพราะการเพิ่มคุณค่ารางวัลตอบแทนในความสำเร็จของทีมงาน

2.2 การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องเป้าหมาย (Goal Interdependence) สมาชิกร่วมกันกำหนดเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีการพึ่งพาช่วยเหลือกันในเรื่องเป้าหมาย มีการกำหนด พันธกิจของทีมงานอย่างชัดเจน การพึ่งพาช่วยเหลือเรื่องเป้าหมายมีความสำคัญที่แสดงถึงการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ แสดงเป้าหมายของทีมงานให้ทีมงานภายนอกทราบ และเป้าหมายส่วนตัวของสมาชิกต้องประสานกันกับเป้าหมายของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การพึ่งพาช่วยเหลือกันเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ และรางวัลตอบแทน (Interdependent feedback and Reward) ข้อมูลป้อนกลับและรางวัลตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญต้องมีลักษณะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดการยอมรับผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิผล มีความชัดเจน ตรงประเด็น และรางวัลตอบแทน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาปรับปรุงงานการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น

จึงสรุปได้ว่า การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกมีความสำคัญต่อทีมงาน เนื่องจากเป็นลักษณะพื้นฐานของการทำงานร่วมกัน สมาชิกร่วมกันตัดสินใจมีความรับผิดชอบทำให้เกิดการประสานความร่วมมือ การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกมีความสำคัญในการผลักดันทีมงานให้ดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมาย มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจศึกษาวิจัย การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกและหาความสัมพันธ์ของการประสานประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันด้านรางวัลตอบแทนการดำเนินงานของทีมงานที่ทำให้เกิดความร่วมมือการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกจึงมีผลทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

3. การแบ่งปันภาระงาน เพื่อให้ทีมสามารถเดินไปถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้ ต้องมีการช่วยแบ่งงานของสมาชิกในองค์การ นับได้ว่ามีความสำคัญในผลสำเร็จขององค์การเนื่องจากความรับผิดชอบในงานนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับสมาชิกคนใดคนหนึ่ง แต่ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของสมาชิกทุกคนที่ทำร่วมกัน แม้ว่าจะมาจากสถานที่ต่างๆแต่เมื่อมาทำงานร่วมกันก็จะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความเต็มใจในการแบ่งปันงานกันทำ ช่วยเหลือกัน หากทีมมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งที่ชอบเลี่ยงการทำงาน มีพฤติกรรมในการกินแรงคนอื่นโดยที่ไม่ทำงานในส่วนของตนเองเลย ทั้งที่ตนเองได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิกอยู่ในทีม การกระทำเช่นนี้ก็จะเป็นการบั่นทอนกำลังใจของเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆที่ตั้งใจทำงาน และก็จะส่งผลให้ทีมมีผลงานลดลงอีกด้วย ในทีมต้องมีการแบ่งงานกันทำ สมาชิกทุกคนแบ่งปันหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้ทีมสามารถไปถึงจุดมุ่งหมายได้ หรือถ้ามีสมาชิกคนใดคนหนึ่งที่พยายามทำงานทุกอย่างด้วยตัวเองทั้งหมด แม้จะเป็นผู้ที่มีความสามารถมาก แต่อาจจะส่งผลให้งานทั้งหมดของทีมดำเนินงานไปได้ช้าลง ลักษณะงานที่มีความหลากหลายในทักษะของสมาชิกที่ทุกคนมาร่วมกันเป็นทีมงาน ทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกสูงกว่าทีมงานที่สมาชิกมีทักษะที่แตกต่างกันน้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman (1987) กล่าวว่าทักษะที่แตกต่างหลากหลายทำให้ทีมงานมีความน่าสนใจติดตามมากขึ้น และสมาชิกมีการแบ่งปันความรู้ประสบการณ์เรื่องที่ตนเองมีความชำนาญให้กับสมาชิกคนอื่นๆ Sundstrom et al. (1997) สนับสนุนว่าลักษณะของทีมงานที่มีเอกลักษณ์ ที่แตกต่างจากกลุ่มคือมีการแบ่งปันความรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่เกิดจากทีมงาน

4. การติดต่อประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกันเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งเหลื่อมล้ำกันเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อประสานงานภายในทีมหรือองค์การ สามารถทำงานได้ในลักษณะที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ การประสานความร่วมมือในการทำงานที่ดีต้องมีการวางแผนในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้ได้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น จะต้องมีเจตคติที่ดีต่องานและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกันอย่างเต็มใจ มีการทำงานสอดคล้องกันแม้ว่าจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถที่แตกต่างกัน ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อประสานงานในการร่วมมือที่เกิดจากผู้ร่วมงานหรือทีมงาน เป็นอุปสรรคที่มาจากการขาดความรับผิดชอบต่องาน หรือเกิดจากการขาดการวางระเบียบการของการประสานงานในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน

สรุปได้ว่า การติดต่อประสานงานในการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพของทีม หมายถึง การที่สมาชิกทีมมีการจัดระเบียบการทำงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกันภายในทีมหรือระหว่างทีม ซึ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน และทำให้แผนที่วางไว้มีความสอดคล้องกับความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของ

แต่ละบุคคล มีการขจัดความขัดแย้ง โดยมีกิริยามารยาทการพูดจาที่ดีต่อกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความรวดเร็ว

แนวคิดของ เคมเปียน และคณะ (Campion, et al., 1993) ได้กล่าวถึงอย่างครอบคลุมว่ามีผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน เป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ผู้วิจัยสนใจนำแนวคิดของ Campion มาศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งลักษณะการทำงานในสถานีตำรวจนั้น ไม่สามารถทำโดยลำพังได้ จำเป็นต้องมีทีมที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีหลายระดับแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกทีมต้องมุ่งที่วัตถุประสงค์เดียวกัน ทำงานร่วมกัน ยอมรับในความสามารถของกันและกัน มีกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมที่ดีมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มตั้งแต่การติดต่อประสานงานภายในทีมที่ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่มีความเข้าใจผิดอันเป็นผลให้เกิดความเสียหาย ทีมมีการร่วมมือด้วยสัมพันธภาพอันดี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไป โรมิด (Romig, 1996) กล่าวว่า การพัฒนาทีมให้มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นการเพิ่มความสามารถของทีมและผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ กิ๊บสัน, ไอเว้นส์วิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1991) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะมีผลการปฏิบัติที่สูงกว่าการทำงานโดยลำพังและไม่เพียงแต่เป็นการปรับปรุงผลผลิตหรือบริการให้มีคุณภาพได้เท่านั้น ยังสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้อีกด้วย ซึ่งมีหลายวิจัยที่สนับสนุนว่า การทำงานเป็นทีมมีผลต่อการปฏิบัติงานความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interviews) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนข้อมูลทุติยภูมิจากหนังสือ บทความ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจนครบาล ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตร และระดับชั้นประทวน แบ่งเป็น 9 นครบาล รวมทั้งสิ้น 88 สถานี จำนวนเจ้าหน้าที่ตรงตามลักษณะของประชากรตัวอย่าง จำนวน 210,000 คน แบ่งเป็นชั้นสัญญาบัตร จำนวน 84,000 คน และชั้นประทวน 126,000 คน (ปรพรรณพร หลักแหล่ง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กุมภาพันธ์ 2561)

ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ครอบคลุมทุกตำแน่งในสถานีตำรวจนครบาล โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจนครลบาลที่ยินดีให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ จำนวน 18 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตำรวจชั้นสัญญาบัตร สถานีละ 1 คน จำนวน 9 สถานี

ตำรวจชั้นประทวน สถานีละ 1 คน จำนวน 9 สถานี

เนื่องจากเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจนครบาล เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตร และระดับชั้นประทวน โดยสังกัดอยู่ในกองบังคับการตำรวจนครบาล 1-9 และมีสถานีตำรวจนครบาลในสังกัด จำนวนทั้งสิ้น 88 สถานี ผู้วิจัยจึงจัดทำการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลจากกองบังคับการตำรวจนครบาล 1 แนะนำอีกบุคคลหนึ่งที่สังกัดอยู่กองบังคับการตำรวจนครบาล 2 และผู้ให้ข้อมูลแนะนำผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นๆที่สังกัดอยู่ในกองบังคับการตำรวจนครบาล 3, 4, 5, 6, 7, 8 และ 9 ตามลำดับ ทำให้มีสถานีตำรวจที่ต้องการสำรวจกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 9 สถานี ดังนี้

กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลห้วยขวาง

กองบังคับการตำรวจนครบาล 2 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลคันนายาว

กองบังคับการตำรวจนครบาล 3 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลมีนบุรี

กองบังคับการตำรวจนครบาล 4 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลหัวหมาก

กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลลุมพินี

กองบังคับการตำรวจนครบาล 6 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลปทุมวัน

กองบังคับการตำรวจนครบาล 7 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลท่าพระ

กองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลบุคคโล

กองบังคับการตำรวจนครบาล 9 ได้สถานีตัวแทน คือ สถานีตำรวจนครบาลเพชรเกษม

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interviews) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (List of Questions) ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ทฤษฎีด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การใช้ภาษาในการจูงใจ ทักษะการสื่อสาร การสร้างทีม และปัญหารอุปสรรคต่างๆในการสื่อสารระหว่างบุคคลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สร้างแบบสอบถามโดยประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

1.1 ระดับชั้นยศ

1.2 อายุ

1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

1.4 ตำแหน่ง

1.5 ระยะเวลาในการรับราชการ

1.6 สถานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคล

การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

2.1 การใช้ภาษาจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร ตามแนวคิดของ ซัลลิแวน (Sullivan, 1988)

2.1.1 การใช้ภาษาเพื่อสร้างความมั่นใจ

2.1.2 การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย

2.1.3 การใช้ภาษาเพื่อสร้างความเห็นใจ

2.2 ทักษะการติดต่อมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร ตามแนวคิดของ โอซี (O’Shea, 1998)

2.2.1 ทักษะการฟัง

2.2.2 ทักษะการถ่ายทอดข่าวสารที่ชัดเจน

2.2.3 ทักษะการรับข่าวสารที่ปราศจากอคติ

2.2.4 ทักษะการสื่อสารแบบเปิด

2.3 การทำงานเป็นทีมมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร ตามแนวคิดของ เคมเปียน และคณะ (Campion, et al., 1993)

2.3.1 ความสามารถในงานของสมาชิกทีม

2.3.2 การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.3.3 การแบ่งปันภาระงาน

2.3.4 การติดต่อประสานงาน

3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ ก่อนที่ผู้วิจัยจะนำเครื่องมือไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคำถามหรือแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแนวคำถาม ความครอบคลุมของประเด็นที่ต้องการศึกษา และภายหลังจากที่ผู้ทำการวิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว นำแบบสัมภาษณ์ผ่านให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ประกอบอาชีพเจ้าหน้าที่ตำรวจได้พิจารณาปรับแก้ไข มีค่า IOC เท่ากับ 0.75 จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาช่วยพิจารณาและแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง ก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาวิจัยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมคือ สมุดจดบันทึกและเครื่องอัดเทปบันทึกเสียงซึ่งช่วยในการบันทึกประเด็นสำคัญของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยจะนำมาทำการถอดเทปและสรุปอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้รายละเอียดในประเด็นที่ชัดเจนและครบถ้วน โดยรายละเอียดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

3.4.1 ขั้นแนะนำตัว ผู้วิจัยได้แนะนำตัวอย่างเปิดเผย (Overt Role) และแจ้งให้กลุ่มตัวอย่างทราบถึงจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์และวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

3.4.2 ขั้นสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ได้จัดเตรียมไว้ล่วงหน้าแล้ว พร้อมทั้งมีการบันทึกเสียงลงเครื่องบันทึกเสียงในระหว่างการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

3.4.3 ขั้นเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ หลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำตารางกำหนดรหัส (ตารางที่ 3.1) และถอดเทปบันทึกเสียง และบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

ตารางที่ 3.1: ตารางการกำหนดรหัส

สถานีตำรวจนครบาล	วัน-เวลาที่สัมภาษณ์	ระดับชั้นยศ	รหัส
สถานตำรวจห้วยขวาง	4 เมษายน พ.ศ. 2559	ชั้นสัญญาบัตร	P 01
สถานตำรวจคันนายาว	18 เมษายน พ.ศ. 2559	ชั้นสัญญาบัตร	P 02
สถานตำรวจมีนบุรี	25 เมษายน พ.ศ. 2559	ชั้นสัญญาบัตร	P 03
สถานตำรวจหัวหมาก	9 พฤษภาคม พ.ศ. 2559	ชั้นสัญญาบัตร	P 04
สถานตำรวจลุมพินี	16 พฤษภาคม พ.ศ. 2559	ชั้นสัญญาบัตร	P 05
สถานตำรวจปทุมวัน	23 พฤษภาคม พ.ศ. 2559	ชั้นสัญญาบัตร	P 06
สถานตำรวจท่าพระ	30 พฤษภาคม พ.ศ. 2559	ชั้นสัญญาบัตร	P 07
สถานตำรวจบุคคโล	6 มิถุนายน พ.ศ. 2559	ชั้นสัญญาบัตร	P 08
สถานตำรวจเพชรเกษม	13 มิถุนายน พ.ศ. 2559	ชั้นสัญญาบัตร	P 09
สถานตำรวจห้วยขวาง	4 เมษายน พ.ศ. 2559	ชั้นประทวน	P 10
สถานตำรวจคันนายาว	18 เมษายน พ.ศ. 2559	ชั้นประทวน	P 11
สถานตำรวจมีนบุรี	25 เมษายน พ.ศ. 2559	ชั้นประทวน	P 12
สถานตำรวจหัวหมาก	9 พฤษภาคม พ.ศ. 2559	ชั้นประทวน	P 13
สถานตำรวจลุมพินี	16 พฤษภาคม พ.ศ. 2559	ชั้นประทวน	P 14
สถานตำรวจปทุมวัน	23 พฤษภาคม พ.ศ. 2559	ชั้นประทวน	P 15
สถานตำรวจท่าพระ	30 พฤษภาคม พ.ศ. 2559	ชั้นประทวน	P 16
สถานตำรวจบุคคโล	6 มิถุนายน พ.ศ. 2559	ชั้นประทวน	P 17
สถานตำรวจเพชรเกษม	13 มิถุนายน พ.ศ. 2559	ชั้นประทวน	P 18

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เมื่อได้ดำเนินการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลครบเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะเขียนรายงานผลข้อมูลที่ได้จากการทำวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบพรรณนารายกรณี โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา และอาศัยกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ร่วมวิเคราะห์คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

3.5.1 ใช้วิธีการถอดเทปบทสัมภาษณ์ และตรวจสอบเนื้อหาการสัมภาษณ์

3.5.2 อ่านบทสัมภาษณ์ทั้งหมด เปรียบเทียบกับการฟังเทปสัมภาษณ์ซ้ำหลายรอบ

3.5.3 จัดกลุ่มข้อมูล คำสำคัญและประเด็นต่างๆตามตัวแปรที่ศึกษา โดยจัดกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะร่วมหรือที่มีความหมายเหมือนกันไว้ด้วยกัน จากนั้นให้ความหมายหรือจำแนกชื่อแก่กลุ่มข้อมูลนั้นๆ (Theme)

3.5.4 นำกลุ่มคำ ข้อความ หรือประโยคที่ได้ มาตีความหรือให้ความหมาย หากข้อมูลยังไม่มีความชัดเจนจะบันทึกแยกเป็นข้อสังเกตไว้ต่างหาก เพื่อสะสมข้อมูลนั้นไว้ แล้วนำกลับมาร่วมวิเคราะห์เมื่อได้ข้อมูลมากพอ

3.5.5 ทำการวิเคราะห์หาคุณลักษณะของข้อมูลที่จำแนกเป็นหัวข้อย่อยโดยพิจารณาความสอดคล้องกับคำถามการวิจัย

3.5.6 เขียนคำบรรยายความหมายตามลักษณะข้อความที่ปรากฏและนำเสนอ พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบเพื่อสะท้อนให้เห็นสาระสำคัญของกลุ่มข้อมูลแต่ละกลุ่ม

3.5.7 สรุปผลข้อมูลแบบร่าง

3.5.8 ทบทวนผลข้อมูลที่ได้กับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3.5.9 สรุปผลพร้อมอภิปรายผล

นำเนื้อหาที่ได้ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจดูอีกครั้ง เพื่อที่จะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินไปได้อย่างสมบูรณ์ก่อนที่จะนำมาเขียนสรุปรายงานการวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 2) เพื่อศึกษาการใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 3) เพื่อศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล และ 4) เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล ซึ่งเป็นการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In – depth Interviews) จากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญซึ่งทำการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 18 คน โดยแบ่งเป็นตำรวจชั้นสัญญาบัตร จากสถานีตำรวจละ 1 คน จำนวน 9 สถานี และตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจละ 1 คน จำนวน 9 สถานี จำนวนทั้งหมด 18 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดในการเก็บข้อมูล ระหว่าง เดือนเมษายน – มิถุนายน 2559 และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการถอดเทปและการจดบันทึกซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ตารางที่ 4.1: แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลที่เป็นผู้ให้ข้อมูล

การกำหนดรหัส	อายุ	ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	ระยะเวลารับราชการ
POLICE (P01)	31 ปี	ชั้นสัญญาบัตร	ปริญญาโท	สารวัตร(ธุรการ)	8 ปี
POLICE (P02)	26 ปี	ชั้นสัญญาบัตร	ปริญญาตรี	รองสารวัตร (สอบสวน)	1 ปี
POLICE (P03)	49 ปี	ชั้นสัญญาบัตร	ปริญญาโท	ผู้กำกับ	27 ปี

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ): แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลที่เป็นผู้ให้ข้อมูล

การกำหนดรหัส	อายุ	ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	ระยะเวลารับราชการ
POLICE (P04)	34 ปี	ชั้นสัญญาบัตร	ปริญญาตรี	สารวัตร (สอบสวน)	8 ปี
POLICE (P05)	43 ปี	ชั้นสัญญาบัตร	ปริญญาตรี	รองสารวัตร (สอบสวน)	22 ปี
POLICE (P06)	47 ปี	ชั้นสัญญาบัตร	ปริญญาตรี	รองสารวัตร (สอบสวน)	28 ปี
POLICE (P07)	46 ปี	ชั้นสัญญาบัตร	ปริญญาตรี	รองผู้กำกับ	18 ปี
POLICE (P08)	48 ปี	ชั้นสัญญาบัตร	ปริญญาโท	รองสารวัตร (สอบสวน)	28 ปี
POLICE (P09)	46 ปี	ชั้นสัญญาบัตร	ปริญญาโท	รองสารวัตร (ป้องกันปราบปราม)	23 ปี
POLICE (P10)	32 ปี	ชั้นประทวน	ปริญญาโท	ผู้บังคับหมู่สืบสวน	13 ปี
POLICE (P11)	48 ปี	ชั้นประทวน	ปริญญาโท	ผู้บังคับหมู่สืบสวน	18 ปี
POLICE (P12)	50 ปี	ชั้นประทวน	ปวช.	ผู้บังคับหมู่สืบสวน	18 ปี
POLICE (P13)	49 ปี	ชั้นประทวน	ม.6	ผู้บังคับหมู่สืบสวน2	29 ปี
POLICE (P14)	46 ปี	ชั้นประทวน	ปริญญาตรี	ผู้บังคับหมู่งานป้องกันปราบปราม	21 ปี
POLICE (P15)	50 ปี	ชั้นประทวน	ปวช.	ผู้บังคับหมู่งานคดี	18 ปี

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ): แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลที่เป็นผู้ให้ข้อมูล

การกำหนดรหัส	อายุ	ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	ระยะเวลารับราชการ
POLICE (P16)	47 ปี	ชั้นประทวน	ปริญญาตรี	ผู้บังคับหมู่งานจราจร	20 ปี
POLICE (P17)	41 ปี	ชั้นประทวน	ปวช.	ผู้บังคับหมู่งานคดี	21 ปี
POLICE (P18)	45 ปี	ชั้นประทวน	ปวช.	ผู้บังคับหมู่งานป้องกันปราบปราม	20 ปี

จากตาราง พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีอายุระหว่าง 26 ปี – 50 ปี โดยเกินกว่าครึ่งหนึ่งมีอายุอยู่ในช่วง 40 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาอยู่ระหว่าง ปวช.-ปริญญาโท สามในสี่เป็นผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปและทำงานเป็นตำรวจมากกว่า 15 ปีขึ้นไปด้วย โดยปฏิบัติหน้าที่ที่มีความหลากหลาย ทั้งงานการป้องกันปราบปราม งานการสืบสวน งานการจราจร งานคดีและงานธุรการ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย และตอบคำถามของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ตอนที่ 2 การใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ตอนที่ 3 ทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ตอนที่ 4 การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ตอนที่ 1 การสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีผลต่อการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดและทฤษฎีของ เดอวีโต้ (Devito, 2003) ที่แบ่งความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลออกเป็น 5 ด้าน คือ 1. ด้านการเปิดเผยตนเอง (Openness) 2. ด้านการเข้าใจความคิดและความรู้สึกตามที่ผู้อื่นรับรู้ (Empathy) 3. ด้านการสนับสนุนเกื้อกูลต่อคู่สนทนา (Supportiveness) 4. ด้านการติดต่อสื่อสารในทางบวก (Positiveness) และ 5. ด้านความเสมอภาค

ในการติดต่อสื่อสาร (Equality) จากการวิจัย ผู้วิจัยอาศัยความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลโดยแบ่งออกเป็นระดับชั้นสัญญาบัตร และระดับชั้นประทวนพิจารณาได้ดังนี้

1. เรื่องด้านการเปิดเผยตนเอง พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีความเต็มใจที่จะมอบหมายงานและเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอย่างครบถ้วน ตรงไปตรงมา มีการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตนเอง รวมไปถึงมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกล่าวไว้ ไม่วิพากษ์วิจารณ์และมีความรู้สึกรับรู้ต่อข้อมูลที่ได้รับมา ไม่ผลักความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“ถ่ายทอดงานให้ได้ใจความครบถ้วน ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้มากที่สุด ผู้บังคับบัญชาสั่งการมาอย่างไร ก็ถ่ายทอดไปตามนั้น ไม่มีการเพิ่มเติมหรือตัดทอนข้อความใดๆ เพื่อให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน” (P01, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

“ในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องบอกเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความสำคัญของภารกิจของงาน”(P04, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2559)

“ควรชี้แจงถึงสาระสำคัญของงานให้ชัดเจน และอธิบายถึงความสำคัญของงานอย่างครบถ้วนตามที่ได้รับมอบหมายมา” (P06, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“สั่งงานอย่างตรงไปตรงมา บอกรายละเอียดให้ชัดเจนครบถ้วน หากมีข้อสงสัยให้สอบถามได้ทันที” (P10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

“ส่งสารให้สมบูรณ์ที่สุด รักษารายละเอียดของงานให้คงเดิม และอ้างอิงรายละเอียดของงานที่ได้รับ” (P14, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2559)

“ต้องเข้าใจงานที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายเสียก่อน ชัดเจนในเนื้องานและวิธีการดำเนินงานก่อนนำไปถ่ายทอด และวิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต้องปรับให้เข้ากับผู้ที่จะรับสาร สั้นกะทัดรัด และเข้าใจง่าย รู้ถึงขั้นตอนในการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้ทันที” (P11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 เมษายน 2559)

2. ด้านการเข้าใจความคิดและความรู้สึกตามที่ผู้อื่นรับรู้ พบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลแสดงความรู้สึกห่วงใยและเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความยินดีที่ผู้งบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ และรู้สึกเสียใจเมื่อประสบความทุกข์ยาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติงานหรือเรื่องส่วนตัว และให้ความสนใจระหว่างสนทนาซึ่งแสดงถึงการมีความรู้สึกร่วมด้วย โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

"เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงต้องกล่าวคำชมเชย และประกาศต่อหน้าหลายๆคนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ เพื่อที่คนอื่นจะได้เอาเป็นแบบอย่าง ตรงกันข้าม ถ้าสมมติเขาผิดพลาดเราก็ควรติติงเขาส่วนตัว ไม่ควรประกาศต่อหน้าคนอื่นให้เขาอับอาย" (P03, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 เมษายน 2559)

"หากพบเห็นเพื่อนร่วมงานเกิดความไม่สบายใจ ก็จะคอยสังเกตและเข้าไปพูดคุยไม่ให้เกิดความเครียด ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือในเรื่องงานที่มีปัญหาและเรื่องส่วนตัวเท่าที่จะทำได้ รับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงาน ไม่ทอดทิ้ง และแนะนำวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือร่วมแก้ไขปัญหานั้นๆ" (P09, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

"หากพบเห็นเพื่อนร่วมงานเกิดความไม่สบายใจ ก็จะสอบถามว่าปัญหาเกิดจากอะไร เป็นปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัวหรือปัญหาเพื่อนร่วมงาน เราก็เข้าไปแก้ไขให้เป็นเปราะๆไป เพื่อให้เขามีความรู้สึกว่าไม่ได้ทำงานคนเดียว มีผู้บังคับบัญชา มีรุ่นพี่คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหา" (P03, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 เมษายน 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

"หากสังเกตได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สบายใจหรือมีอาการเครียด ก็จะสอบถามถึงปัญหา และช่วยหาแนวทางในการแก้ไข พร้อมทั้งช่วยให้กำลังใจเพื่อให้สามารถผ่านอุปสรรคต่างๆไปได้" (P16, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2559)

"เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายก็ต้องพูดชมเชยทั้งต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเอง และพูดชมเชยต่อหน้าคนอื่นๆด้วยเพื่อสร้างกำลังใจให้ปฏิบัติงานที่ดี" (P13, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2559)

3. ด้านการสนับสนุนเกื้อกูลต่อคู่สนทนา พบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก รวมไปถึงการพูดคุยแบบเป็นกันเอง เพื่อให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานไม่ตึงเครียด โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

"หลีกเลี่ยงการพูดในลักษณะสั่งการ ให้ใช้การพูดในลักษณะขอความร่วมมือ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนความคิดเห็นนั้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าต้องปฏิบัติเพราะถูกสั่งการ แต่จะเต็มใจปฏิบัติเพราะเป็น ไอเดียของเขาเอง และถ้าภารกิจสำเร็จ เขาจะเกิดความภูมิใจที่งานสำเร็จได้ด้วยไอเดียของเขา และจะเกิดพลังงานเชิงบวก ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป" (P01, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

“สื่อสารในแบบเป็นกันเองไม่ให้รู้สึกว่าเป็นลูกน้องเจ้านายกัน ให้กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข” (P03, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 เมษายน 2559)

“มีความจริงใจในการทำงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน มีกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความใกล้ชิดกันมากขึ้น และให้ทุกคนเคารพซึ่งกันและกัน” (P07, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“จะใช้สื่อสารด้วยความเป็นกันเองและให้กำลังใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถซักถามถึงอุปสรรคปัญหาต่างๆและให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหา” (P10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

“สั่งการแบบเป็นกันเอง เข้าใจง่ายและครบถ้วน ไม่กดดัน ใส่ใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา” (P15, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2559)

4. ด้านการติดต่อสื่อสารในทางบวก พบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีทัศนคติที่ดี ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มีความพอใจและภาคภูมิใจในตนเองอย่างเหมาะสม และมีความชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงก็ต้องกล่าวคำชมเชยอย่างจริงใจ ให้ข้าราชการคนอื่นๆได้รับทราบถึงความดีความชอบ และให้ข้าราชการคนอื่นๆยึดถือเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติหน้าที่” (P01, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

“พูดชมเชย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และขอบคุณที่ได้ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่สำเร็จ” (P05, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“อธิบายถึงการปฏิบัติงานที่ลุล่วงมาด้วยดี ขอบคุณทุกคนที่ให้ความร่วมมือ และยกย่องการปฏิบัติงานต่อสาธารณชน” (P11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 เมษายน 2559)

5. ด้านความเสมอภาคในการติดต่อสื่อสาร พบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลไม่ใช้คำพูดหรือกิริยาที่แสดงความเหนือกว่าหรือด้อยกว่าของคู่สนทนา ตระหนักถึงความเท่าเทียมกัน โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“ใช้คำพูดที่เข้าใจง่าย ไม่สลับซับซ้อน สั้น กะทัดรัด ชัดเจน อธิบายในเนื้อหาใหม่ที่ไม่เข้าใจไม่คุ้นเคยเป็นพิเศษ และขณะที่พูดต้องสบตาผู้ฟังให้ทั่วถึง พูดด้วยน้ำเสียงที่ผู้ฟังฟังแล้วรู้สึกดี รู้สึกเป็นกันเอง” (P09, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

“พูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพซึ่งกันและกัน ให้ทุกคนรับข้อคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน โดยใช้วาจาสุภาพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน” (P07, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“พูดด้วยความสุภาพ กระชับได้ใจความ มีเนื้อหาสาระที่สำคัญ ทำบรรยากาศให้เป็นกันเอง” (P12, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 เมษายน 2559)

“พูดแบบเป็นกันเอง แบบผู้ร่วมงานที่เสมอภาคกัน เพื่อให้บรรยากาศการปฏิบัติงานผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด” (P17, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มิถุนายน 2559)

“ใช้คำพูดที่สุภาพ เป็นกันเอง พูดจาให้เกียรติผู้อื่น” (P18, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

ตอนที่ 2 การใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

จากการศึกษาพบว่า การใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีผลต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของ ซัลลิแวน (Sullivan, 1988) ที่กล่าวว่าการใช้ภาษาพูดของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 ลักษณะดังนี้ 1.การใช้ภาษาเพื่อสร้างความมั่นใจ (Uncertainly Reducing Language) 2.การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย (Meaning-making Language) และ 3.การใช้ภาษาเพื่อสร้างความเห็นใจ (Empathetic Language) จากการศึกษาพบว่าการใช้ภาษาจูงใจระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล โดยแบ่งออกเป็นระดับชั้นสัญญาบัตร และระดับชั้นประทวน พิจารณาได้ดังนี้

1. การใช้ภาษาเพื่อสร้างความมั่นใจ พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีลักษณะการให้คำแนะนำหรืออธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติ บอกถึงแนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งบอกถึงนโยบายและกฎระเบียบของหน่วยงาน และผลตอบแทนที่จะได้รับ ด้วยถ้อยคำและน้ำเสียงสุภาพ ลักษณะเป็นมิตรทั้งในการสั่งการแบบลายลักษณ์อักษรและสั่งการแบบตัวต่อตัว โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“ต้องชี้แจงรายละเอียดให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ความสำคัญ หรือเป้าหมายให้ชัดเจนในการสั่งการทั้งแบบลายลักษณ์อักษรและสั่งการแบบตัวต่อตัว เปิดโอกาสให้ซักถามเกี่ยวกับประเด็นที่สงสัยเมื่อชี้แจงเสร็จ เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยใช้การสื่อสารสองทางเสมอ หลีกเลี่ยงการสื่อสารทางเดียวและควรพูดจาให้ชัดเจนด้วยถ้อยคำและน้ำเสียงสุภาพ” (P08, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มิถุนายน 2559)

“ต้องประชุมชี้แจงถึงภารกิจที่จะทำเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภารกิจ เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่จะต้องทำ มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจนเพื่อที่จะสามารถติดตามประเมินผลได้” (P05, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“ต้องพูดในสาระสำคัญ ไม่นานจนเสียเวลา และมอบหมายภารกิจให้ชัดเจน และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา อธิบายถึงความสำคัญในงานและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและความรับผิดชอบ” (P11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 เมษายน 2559)

2. การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีลักษณะการพูดจูงใจโดยการยกตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมาเพื่อให้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และมีการยกตัวอย่างอุทาหรณ์ที่ผ่านมาเพื่อเป็นแรงกระตุ้นผลักดันให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“จะมีการยกตัวอย่างประสบการณ์ที่ผ่านมาอยู่เสมอ เช่นเมื่อต้องไปปฏิบัติงานก็จะยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่ผ่านมาเพื่อให้เข้าใจจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานให้สามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานต่อไป” (P06, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2559)

“มีการยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่ผ่านมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟัง โดยส่วนใหญ่จะยกตัวอย่างการทำงานในด้านที่ไม่ดี ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ที่ปรากฏตามสื่อต่างๆ มาเป็นอุทาหรณ์ ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา” (P01, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“ผู้บังคับบัญชามีการยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมาทั้งด้านดีและไม่ดี และได้ให้แนวทางในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานโดยตรง เช่นความไม่ประมาทในการปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติงานด้านการป้องกันปราบปรามต้องมีความพร้อมทางด้านยุทธวิธี” (P09, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

“มีการยกตัวอย่างการทำงานที่ผ่านมาเพื่อกระตุ้น เช่นเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ว่าอันไหนทำไปโดยประมาท หรือโดยไม่เข้าใจ ทำให้เกิดความเสียหาย” (P13, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2559)

3. การใช้ภาษาเพื่อสร้างความเห็นใจ พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีลักษณะการพูดยกย่องชมเชยเมื่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จหรือปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย รับรู้ความรู้สึก เข้าใจ เอาใจใส่ และแสดงความเห็นอกเห็นใจ กระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายก็ต้องกล่าวชื่นชมและให้กำลังใจ มอบรางวัลตามความเหมาะสม ประกาศให้บุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงานได้รับรู้และนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดปัญหาก็ต้องสอบถามเขาว่าเครียดเรื่องอะไรมีอะไรให้ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือ ถ้ามีอะไรช่วยเหลือได้ก็จะช่วยเหลือ แต่ถ้าช่วยเหลือไม่ได้ก็ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีกที” (P09, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

“ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำดี ให้รางวัลหรือขวัญกำลังใจ หากผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียดหรือมีปัญหาก็จะเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว พูดกับเขาให้รู้สึกผ่อนคลายและให้เขามั่นใจในตัวเราและพร้อมที่จะเล่าเรื่องที่เขาไม่สบายใจให้เราฟัง สอบถามถึงสิ่งที่ทำให้เขาไม่สบายใจ สิ่งที่ทำให้เขาเครียด รับฟังปัญหาของเขาอย่างตั้งใจ ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาหรือเรื่องที่ทำให้เขาไม่สบายใจ คอยดูแลและเป็นกำลังใจ” (P05, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง ผู้บังคับบัญชาจะกล่าวคำชื่นชมต่อหน้าบุคคลอื่นและเพื่อนร่วมงาน และมอบรางวัลให้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นแบบอย่างให้กับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดปัญหาจะเรียกพบส่วนตัว รับฟังปัญหาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ระบายความเครียด และช่วยแก้ไขปัญหาหากสามารถช่วยได้” (P16, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2559)

“พูดชมเชยทั้งต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเอง และพูดชมเชยต่อหน้าคนอื่นๆด้วยเพื่อสร้างกำลังใจให้ปฏิบัติงานที่ดี บางครั้งก็พากันไปสังสรรค์บ้างบางโอกาส และหากพบเห็นว่าเกิดความเครียดก็จะพูดคุยสอบถาม ให้คำแนะนำ หรือคอยช่วยเหลือตามสมควร และคอยให้กำลังใจอยู่เสมอ” (P12, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 เมษายน 2559)

ตอนที่ 3 ทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

จากการศึกษาพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีผลต่อการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดและทฤษฎีของ โอซี (O’Shea, 1998) ที่กล่าวว่าทักษะการติดต่อสื่อสารมี 4 องค์ประกอบคือ คือ 1.ทักษะในการฟัง (Listening Skill) 2.ทักษะการถ่ายทอดข่าวสารที่ชัดเจน (Giving Clear Information Skill) 3.ทักษะการรับข่าวสารที่ปราศจากอคติ (Getting Unbiased Information Skill) และ 4.ทักษะการสื่อสารแบบเปิด (Foster Open Communication Skill) จากการวิจัย ผู้วิจัยอาศัยทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลโดยแบ่งออกเป็นระดับชั้นสัญญาบัตร และระดับชั้นประทวนพิจารณาได้ดังนี้

1. ทักษะในการฟัง พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีทักษะในการฟัง รับรู้ว่าหน้าที่ของตนเองคืออะไร มีการจัดระเบียบ วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับฟัง ทบทวนสิ่งที่ได้รับมอบหมาย แยกแยะเนื้อหา และไม่ด่วนตัดสินข้อมูลข่าวสารขณะฟัง โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“พยายามจับประเด็น ว่าเป้าหมายสูงสุด หรือผลลัทธ์ที่แท้จริงที่ผู้บังคับบัญชาต้องการเห็นคือสิ่งใด และเสนอหนทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ว่าเราจะใช้วิธีการใดในการปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับวิธีการของเราหรือไม่ หากไม่เห็นด้วย ก็ต้องพิจารณาหาหนทางใหม่ แต่ส่วนใหญ่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องการผลสัมฤทธิ์เพียงอย่างเดียว โดยจะใช้วิธีการใดก็ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ และหากมีปัญหาอุปสรรค ให้รีบรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที” (P01, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

“ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ต้องตั้งใจฟัง เมื่อผู้บังคับบัญชาพูดเราต้องฟังให้จบ ถ้าเกิดสงสัยตรงไหนเราก็สอบถาม” (P03, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 เมษายน 2559)

“รับฟังอย่างตั้งใจ จดบันทึกรายละเอียด ความสำคัญ เป้าหมาย สอบถามเมื่อมีข้อสงสัย แจ้งให้ทราบเมื่อเกิดปัญหา” (P08, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มิถุนายน 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“ต้องตั้งใจฟัง รวมถึงการจดบันทึกไว้เพื่อเตือนความจำ เมื่อฟังแล้วไม่เข้าใจต้องสอบถามทันที และไม่พูดแทรกระหว่างที่ผู้บังคับบัญชาพูดอยู่” (P10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

“ตั้งใจฟัง และศึกษาเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายมา หาแนวทางศึกษางานให้เข้าใจ และสาระสำคัญที่ต้องปฏิบัติ” (P11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 เมษายน 2559)

“ฟัง จดโน๊ต หรือถ้ามีเอกสารแนบมาเราก็เก็บเอกสารหรือข้อความหรือนโยบายต่างๆที่ได้รับมอบหมายมาถ่ายทอดต่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา” (P13, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2559)

2. ทักษะการถ่ายทอดข่าวสารที่ชัดเจน พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน ไม่มีการบิดเบือนข้อมูล ตรงประเด็น ทำให้ผู้ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารเข้าใจข้อมูลที่ได้รับอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“อธิบายเป้าหมายสุดท้ายให้ทราบก่อนว่า ภารกิจนี้ ต้องการสิ่งใด เป็นผลลัทธ์สุดท้าย และชี้แจง ขั้นตอนการปฏิบัติทีละขั้น ในลักษณะที่ว่า หากคนที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน เมื่อได้ฟังขั้นตอนแล้วไม่เกิดความสับสน หรือความสงสัย การสั่งการที่ดี คือ ข้อสั่งการที่ชัดเจน ครบถ้วน แต่กระชับ ซึ่งเมื่อสั่งการไปแล้ว แม้แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ต้องสามารถปฏิบัติได้ในทันที” (P01, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

“พูดให้ชัดเจน ชี้แจงรายละเอียดภารกิจ ใช้วาจาสุภาพ เน้นย้ำ และสรุปเมื่อชี้แจงเสร็จเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เปิดโอกาสให้สอบถาม” (P07, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“ข้อมูลต้องชัดเจน เข้าใจง่าย วิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ ปฏิบัติได้ พูดถึงความสำคัญของงานที่จะมอบหมาย พูดถึงความเหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะรับมอบหมายงานนั้นไปปฏิบัติให้กำลังใจและคอยกำกับดูแล” (P11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 เมษายน 2559)

“สั่งการอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน และหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจให้ถามทันที” (P13, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2559)

“พูดให้ชัดเจน ตรงประเด็น และมีเนื้อหาครบถ้วนตามที่ได้รับมอบหมายมา หากเขามีข้อสงสัยก็ให้ถามตอนนั้นได้เลย” (P14, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2559)

3. ทักษะการรับข่าวสารที่ปราศจากอคติ พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีความระมัดระวังในการรับข้อมูลข่าวสารโดยการกลั่นกรองข้อมูล ตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับมา ใช้ลักษณะการสื่อสารแบบ Two Way Communication คือการถามย้ำเพื่อยืนยันความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องตรงกัน ทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารและสรุปข้อมูลข่าวสารก่อนยุติการสื่อสาร โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“หากเกิดข้อสงสัยควรเปิดโอกาสให้ซักถามในเรื่องที่ทำไม่ได้หรือไม่เข้าใจ แล้วก็อธิบายเผื่อเป็นแนวทางให้ลูกน้องทำ ไม่ใช่การสั่งการลงไป แต่จะเป็นการสื่อสารแบบ Two Way Communication โดยการสั่งงานทำได้หลายรูปแบบ ทั้งการสั่งงานโดยลายลักษณ์อักษร ซึ่งเหมาะกับงานที่รู้ล่วงหน้า แต่การสั่งของตำรวจบางทีต้องทำทันที ซึ่งจะสั่งทางวาจาเป็นส่วนใหญ่” (P04, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2559)

“หากเกิดข้อสงสัยในข้อมูลที่ได้รับมอบหมายก็จะสอบถามผู้บังคับบัญชาทันที สอบถามให้เข้าใจจนตกผลึกแล้วจึงนำไปถ่ายทอด” (P03, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 เมษายน 2559)

“หากเกิดข้อสงสัยในข้อมูลที่ได้รับจะขอคำอธิบายในประเด็นที่ไม่เข้าใจ เพื่อให้ได้กรอบของงานว่าจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเรื่องที่ได้รับมอบหมาย” (P06, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“สอบถามจากผู้บังคับบัญชาทันทีเพื่อทำความเข้าใจกับข้อมูลที่ได้รับเพื่อสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์” (P12, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 เมษายน 2559)

“สอบถามกลับทันที หากผู้บังคับบัญชาอธิบายในส่วนที่ไม่เข้าใจเสร็จแล้ว เราก็ทวนตรงนั้นอีกรอบเพื่อความกระจ่าง” (P18, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

4. ทักษะการสื่อสารแบบเปิด พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการติดต่อสื่อสาร โดยมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีการแสดงความคิดเห็นออกมาอย่างเปิดเผย โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ซักถามเมื่อมีข้อสงสัย ต้องมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการโต้ตอบและสร้างความเป็นองค์กร รักใคร่ อบอุ่น เพื่อให้เกิดความสมัครใจยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ หาเวลาหลังเสร็จภารกิจทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในที่ทำงาน” (P04, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2559)

“เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้ เพราะการทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์กรย่อมเกิดจากการทำงานในหลายส่วนที่แตกต่างกันออกไป การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อให้ทราบถึงปัญหา และนำมาหาแนวทางในการแก้ไขต่อไป เวลาเราประชุม เราต้องใช้บรรยากาศแบบเป็นกันเอง ไม่ใช่ลักษณะสั่งการ แต่เป็นการบอกเล่า ขอความร่วมมือให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในภารกิจ” (P08, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มิถุนายน 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“ในการประชุมทุกครั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นมาโดยตลอด ไม่ใช้อำนาจในฐานะผู้บังคับบัญชากีดกันแต่อย่างใด ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะแสดงความคิดเห็นและการที่จะทำอะไรก็แล้วแต่ที่จะทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจหรือได้รับการไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้น ต้องเริ่มที่ตัวเราก่อนเป็นอันดับแรก การให้ในที่นี้ไม่ใช่เฉพาะการให้สิ่งของอย่างเดียว แต่เป็นการให้ใจกับเพื่อนร่วมงาน คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานในหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ไม่เป็นภาระของเพื่อนร่วมงานหรือสร้างปัญหาให้เพื่อนร่วมงานหนักใจ” (P10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

“เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นตลอด สอบถามแต่ละคนมีปัญหาหรือข้อขัดข้องอย่างไร มีวิธีเสนอแนะและแก้ไขปัญหาอย่างไร และบรรยากาศในการทำงานจะต้องให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความใส่ใจรักใคร่ สามัคคีกัน และทำให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข” (P13, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2559)

ตอนที่ 4 การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

จากการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีผลต่อการปฏิบัติงานตามแนวคิดและทฤษฎีของ เคมเปียน และคณะ (Campion, et al., 1993) ที่กล่าวว่าลักษณะหนึ่งของประสิทธิภาพของทีมงาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบคือ คือ 1. ความสามารถในงานของสมาชิกทีม 2. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3. การแบ่งปันภาระงาน และ 4. การติดต่อประสานงาน จากการวิจัย ผู้วิจัยอาศัยการทำงานเป็นทีมที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลโดยแบ่งออกเป็นระดับชั้นสัญญาบัตร และระดับชั้นประทวนพิจารณาได้ดังนี้

1. ความสามารถในงานของสมาชิกทีม พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์ และมีความสามารถการปฏิบัติงานในเชิงเทคนิคต่างๆ โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลนำความรู้ที่มีนั้นไปใช้ให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

"ในการปฏิบัติงานต่างๆ เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนายต้องเข้าใจงานที่ได้รับมอบหมายมาอย่างถูกต้อง ชัดเจน แล้วนำไปปฏิบัติ หากเกิดปัญหาหรือข้อสงสัยสามารถซักถามหรือนำประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างๆที่ผ่านมานำมาปรับใช้ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ" (P09, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

"เนื่องจากลักษณะงานของตำรวจ เป็นงานในลักษณะเชิงปฏิบัติมากกว่าเชิงทฤษฎี ดังนั้นการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจวิธีการทำงาน คือต้องสื่อสารด้วยการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง แนะนำเทคนิคการปฏิบัติงานต่างๆ และให้ปฏิบัติตาม" (P01, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

"ในการปฏิบัติงานต้องอธิบายถึงความสำคัญในงานที่ต้องปฏิบัติว่ามีผลต่อส่วนรวมอย่างไร และอธิบายข้อดีและแนวทางปฏิบัติงานให้ชัดเจน บอกถึงผลดี ผลเสีย และประโยชน์ที่ได้รับ รวมไปถึงเทคนิคการทำงานต่างๆด้วย" (P10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

"ในการปฏิบัติงานต้องกำหนดและวางแผนให้ทำตามแนวคิด และวางกรอบแผนงานเอาไว้ให้สามารถทำงานตรงตามวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ" (สัมภาษณ์ P17, 6 มิถุนายน 2559)

2. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พบว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีลักษณะงานที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนกัน มีทั้งการให้คำแนะนำ คำปรึกษาทั้งในเรื่องการปฏิบัติงาน ข้อมูลข่าวสารต่างๆ หรือแม้กระทั่งในเรื่องส่วนตัว โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

"หากการปฏิบัติงานมีปัญหาก็จะพูดคุยในทีมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน หาแนวทางปฏิบัติที่ง่ายและมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับทุกคนในทีม เพื่อให้ทุกคนภาคภูมิใจในส่วนร่วมและเมื่อคนในทีมขอความร่วมมือเพื่อนร่วมงานจะคอยช่วยเหลือและสนับสนุนกันเป็นอย่างดี" (P05, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2559)

"หากการปฏิบัติงานมีปัญหาก็จะประชุมเพื่อหาสาเหตุของปัญหา พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขปรับความเข้าใจระหว่างบุคคลในทีม เอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันและเมื่อการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายคนในทีมก็จะแสดงความขอบคุณและให้ความร่วมมือที่ดีในคราวต่อไป" (P07, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“หากการปฏิบัติงานมีปัญหาก็จะหาสาเหตุของปัญหา ศึกษาอุปสรรคและต้นตอของการปฏิบัติงาน แก้ไขจุดบกพร่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วม และตั้งจุดประสงค์ในการปฏิบัติงาน และเมื่อขอความช่วยเหลือคนในทีมก็จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี มีการให้คำปรึกษาและคอยช่วยเหลือกันตลอดเวลา” (P11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 เมษายน 2559)

“หากการปฏิบัติงานมีปัญหาจะมีวิธีการแก้ไขคือ จะเรียกผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดมาสอบถามถึงข้อบกพร่อง แล้วแก้ไขและกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่และเมื่อขอความช่วยเหลือคนในทีมก็จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี เพราะการปฏิบัติงานของตำรวจต้องทำงานร่วมกันและต้องได้รับความร่วมมือจากหลายๆหน่วยงาน” (P17, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มิถุนายน 2559)

3. การแบ่งปันภาระงาน พบว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถของแต่ละบุคคล ปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ไม่มีการเกี่ยงงาน มีการช่วยเหลือแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกันเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่ง ตามหน้างานของแต่ละคน เป็นที่ชัดเจนอยู่แล้วและเพื่อนร่วมงานก็มีส่วนช่วยเหลือมาก เพราะเมื่อมีปัญหามักจะมีการสอบถามและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน” (P02, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 เมษายน 2559)

“การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจะรับผิดชอบตามตำแหน่งงานเป็นหลัก จากนั้นจะเป็นรูปแบบของหน่วยสนับสนุนในแต่ละงาน และเพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เพราะต้องอาศัยข้อมูลจากหลายส่วนมาประกอบกันเพื่อให้งานสำเร็จสมบูรณ์” (P04, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“ในแผนกงานธุรการป้องกันปราบปรามนั้นได้มีการมอบหมายงานให้แต่ละคนรับผิดชอบโดยการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นจะดูจากความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล และเพื่อนร่วมงานมีส่วนเป็นอย่างมากในการทำงาน ซึ่งการทำงานที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้นต้องมีทีมงานที่ดีเป็นกลไกในการขับเคลื่อน” (P09, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

“การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจมีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน โดยดูจากผลงานของแต่ละคนว่าทำได้ตรงตามเป้าหมายหรือไม่ ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จหรือไม่ หากไม่ตรงตามความถนัดก็ปรับเปลี่ยนให้สามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนสำคัญเพื่อ

ช่วยให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จเพราะต้องคอยช่วยเหลือกันตลอดเวลา” (P18, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

4. การติดต่อประสานงาน พบว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีลักษณะการทำงานที่ต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะให้ข้อมูลข่าวสารในการติดต่อประสานงานอย่างเปิดเผย ไม่มีการปิดบัง มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ระดับชั้นสัญญาบัตรกล่าวว่า

“ในส่วนของแต่ละฝ่ายต้องติดต่อสัมพันธ์กัน เนื่องจากงานบางงานต้องเกี่ยวเนื่องกัน เท่าที่สังเกตดูแต่ละฝ่ายก็ประสานงานได้เป็นอย่างดี เพราะเนื่องจากว่าเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจ มีรุ่นพี่รุ่นน้อง โดยใช้วิธีการเดินไปพบปะพูดคุยกันเลย เนื่องจากที่ทำงานอยู่ในพื้นที่เดียวกัน” (P03, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 เมษายน 2559)

“มีการติดต่อประสานงานกับหน่วยอื่นอยู่เสมอ โดยการติดต่อประสานงานต้องพูดด้วยความเป็นมิตร สุภาพ เช่น การติดต่อรับผลการตรวจของกลาง ผลการรักษาพยาบาล การส่งสำนวนให้อัยการ” (P04, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2559)

“มีการติดต่อกับหน่วยงานอื่นเสมอ ประสานงานกันในรูปแบบหนังสือภายนอก หรือขอความร่วมมือ โดยการติดต่อประสานงานต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มที่” (P05, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2559)

ระดับชั้นประทวนกล่าวว่า

“งานที่ปฏิบัติมีการติดต่อประสานงานกับแผนกอื่นและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ การพูดในการประสานงานต้องสุภาพ อ่อนโยน ให้เกียรติคู่สนทนา ให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ในเรื่องงานต้องให้เป็นทางการ ไม่พูดเล่น ให้รู้จักกาละเทศะ ไม่นำเรื่องส่วนตัวมาพูดระหว่างติดต่อประสานในเรื่องงาน” (P10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2559)

“มีการติดต่อประสานงานกัน เนื่องจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนั้นต้องประสานงานกันเสมอจึงจำเป็นต้องให้ข้อมูลกันอย่างเปิดเผย ครบถ้วน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและตรงกัน โดยใช้การพูดจาที่ไพเราะ เป็นกันเอง และพูดตรงไปตรงมา” (P11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 เมษายน 2559)

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

การสื่อสารระหว่างบุคคลที่เป็นชั้นสัญญาบัตร พบว่า ลักษณะการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) ไม่ใช่สั่งงานเพียงอย่างเดียว ต้องรับ

ฟังความคิดเห็นหรือดูการตอบรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบแล้วก็จะนำไปปฏิบัติ บางทีผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เข้าใจ ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ซักถามว่าถ้าตรงนั้นทำไม่ได้หรือไม่เข้าใจจะสามารถแก้ไขได้อย่างไร แล้วผู้บังคับบัญชาก็อธิบายเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติตาม โดยการสั่งงานทำได้หลายรูปแบบ และเป็นลักษณะที่ต้องชี้แจงรายละเอียดให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ความสำคัญ หรือเป้าหมายให้ชัดเจนในการสั่งการ เปิดโอกาสให้ซักถามเกี่ยวกับประเด็นที่สงสัยเมื่อชี้แจงเสร็จ เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางที่ถูกต้อง

การสื่อสารที่เป็นชั้นประทวน พบว่า ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารมอบหมายภารกิจให้ชัดเจนและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา อธิบายถึงความสำคัญในงานและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและความรับผิดชอบ พูดในสาระสำคัญ โดยการสื่อสารเพื่อสั่งงานแต่ละครั้งควรสั่งงานอย่างชัดเจน และอธิบายถึงความสำคัญของงานอย่างครบถ้วนตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัว สั่งงานผ่านแอพพลิเคชั่นไลน์ หรือแม้กระทั่งการสั่งงานในที่ประชุม

2. เพื่อศึกษาการใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

การใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นสัญญาบัตร พบว่า มีการหลีกเลี่ยงการพูดในลักษณะสั่งการ แต่ใช้การสั่งการเหมือนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ช่วยงาน ใช้ถ้อยคำและน้ำเสียงสุภาพลักษณะเป็นมิตร ใช้การพูดในลักษณะขอความร่วมมือ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนความคิดเห็นนั้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าต้องปฏิบัติเพราะถูกสั่งการ แต่จะเต็มใจปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ และเกิดความภูมิใจที่งานสำเร็จได้ทำให้เกิดพลังงานเชิงบวกในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป เน้นให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายงานให้ถูกคนถูกงาน และคอยให้คำแนะนำและให้กำลังใจ

การใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นประทวน พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดที่เข้าใจง่าย ไม่สลับซับซ้อน สั้น กะทัดรัด ชัดเจน อธิบายในเนื้อหาใหม่ที่ไม่เข้าใจหรือไม่คุ้นเคยเป็นพิเศษ อธิบายเกี่ยวกับงานที่ต้องไปปฏิบัติอย่างชัดเจน ครบถ้วน และสร้างความสามัคคีกันภายในทีม พูดด้วยน้ำเสียงที่ผู้ฟังฟังแล้วรู้สึกดี มีความเสมอภาคและ เกิดทัศนคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน พูดจูงใจ ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน แนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่คนอื่นๆ

3. เพื่อศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นสัญญาบัตร พบว่า ผู้บังคับบัญชาพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจถึงประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน และให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมโดยส่วนรวม หากเจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ข้อคิดว่า การทำงานแบบมืออาชีพนั้น ต้องไม่นำความขัดแย้งส่วนตัวมาเป็นประเด็นในการปฏิบัติหน้าที่ และให้มองประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ต้องรู้ลักษณะการทำงานของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน พูดให้ตรงจุดประสงค์ และพูดแสดงถึงความชัดเจน และสอบถามปัญหาต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อดูว่าใครมีปัญหาอะไร เพื่อแก้ไขปัญหาและสนับสนุนการทำงาน เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้ การพูดให้กำลังใจ เพื่อให้เกิดความสามัคคีกัน ช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมถึงการสร้างความมั่นใจและการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพซึ่งกันและกัน ให้ทุกคนรับข้อคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน โดยใช้วาจาสุภาพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นประทวน พบว่า ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ การให้ใจกับเพื่อนร่วมงาน คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานในหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ไม่เป็นภาระของเพื่อนร่วมงานหรือสร้างปัญหาให้เพื่อนร่วมงานโดยควรให้ทุกคนร่วมกิจกรรมแข่งขันกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ไมตรี ให้ทุกคนมีส่วนร่วม และหลังการแข่งขันก็มีการพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความเป็นมิตร จัดกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ จนเกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความใส่ใจรักใคร่ สามัคคีกัน และทำให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

4. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นสัญญาบัตร พบว่า เลือกคนที่ไว้วางใจได้ คนที่มีความรับผิดชอบ มีความใฝ่ที่จะเรียนรู้ ดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนถนัดงานด้านใด เราก็มอบหมายให้เขาทำงานด้านนั้น ดูความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติว่าเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ และดูผู้มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับ รวมถึงมีการแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันก็จะหาแนวทางให้ผู้ปฏิบัติทำในทิศทางเดียวกัน เน้นเลือกคนให้ตรงกับงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ให้ทุกคนในทีมทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน

การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นประทวน พบว่า ทีมที่จะมาทำหน้าที่ต้องมีความอดทนและเสียสละเพื่อส่วนรวมและที่สำคัญต้องมีใจรักและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จะมีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่อยู่แล้วเพื่อให้ทุกคนเข้าใจงานในทุกขั้นตอนและคอยสังเกตว่าคนไหนถนัดงานในด้านไหนเป็นพิเศษ โดยคัดเลือกตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีวิธการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อคัดเลือกเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล มีวัตุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 2) เพื่อศึกษาการใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล 3) เพื่อศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล และ 4) เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ประชากร คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจนครบาล ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตร และระดับชั้นประทวน แบ่งเป็น 9 นครบาล รวมทั้งสิ้น 88 สถานี จำนวนเจ้าหน้าที่ตรงตามลักษณะของประชากรตัวอย่าง จำนวน 210,000 คน แบ่งเป็นชั้นสัญญาบัตร จำนวน 84,000 คน และชั้นประทวน 126,000 คน (ปรพรรณพร หลักแหล่ง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กุมภาพันธ์ 2561) ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจนครลบาลที่ยินดีให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ จำนวน 18 คน โดยแบ่งเป็นตำรวจชั้นสัญญาบัตร จากสถานีตำรวจละ 1 คน จำนวน 9 สถานี และตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจละ 1 คน จำนวน 9 สถานี

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interviews) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (List of Questions) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

1.1ระดับชั้นยศ

1.2 อายุ

1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

1.4 ตำแหน่ง

1.5 ระยะเวลาในการรับราชการ

1.6 สถานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคล

การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

2.1 การใช้ภาษาจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

2.1.1 การใช้ภาษาเพื่อสร้างความมั่นใจ

2.1.2 การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย

2.1.3 การใช้ภาษาเพื่อสร้างความเห็นใจ

2.2 ทักษะการติดต่อสื่อสารมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

2.2.1 ทักษะการฟัง

2.2.2 ทักษะการถ่ายทอดข่าวสารที่ชัดเจน

2.2.3 ทักษะการรับข่าวสารที่ปราศจากอคติ

2.2.4 ทักษะการสื่อสารแบบเปิด

2.3 การทำงานเป็นทีมมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

2.3.1 ความสามารถในงานของสมาชิกทีม

2.3.2 การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.3.3 การแบ่งปันภาระงาน

2.3.4 การติดต่อประสานงาน

ผู้ให้ข้อมูลมีอายุระหว่าง 26 ปี – 50 ปี โดยเกินกว่าครึ่งหนึ่งมีอายุอยู่ในช่วง 40 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาอยู่ระหว่าง ปวช.-ปริญญาโท สามในสี่เป็นผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปและทำงานเป็นตำรวจมากกว่า 15 ปีขึ้นไปด้วย โดยปฏิบัติหน้าที่ที่มีความหลากหลาย ทั้งงานการป้องกันปราบปราม งานการสืบสวน งานการจราจร งานคดีและงานธุรการ

5.1สรุปผลการศึกษา

5.1.1 เพื่อศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

การสื่อสารระหว่างบุคคลที่เป็นชั้นสัญญาบัตร พบว่า ลักษณะการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) ไม่ใช่สั่งงานเพียงอย่างเดียว ต้องรับฟังความคิดเห็นหรือดูการตอบรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบแล้วก็จะนำไปปฏิบัติ บางทีผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เข้าใจ ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ซักถามว่าถ้าตรงนั้นทำไม่ได้หรือไม่เข้าใจจะสามารถแก้ไขได้อย่างไร หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาก็อธิบายเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติตาม โดยการสั่งงานทำได้หลายรูปแบบ และเป็นลักษณะที่ต้องชี้แจงรายละเอียดให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ความสำคัญ หรือเป้าหมายให้ชัดเจน เปิดโอกาสให้ซักถามเกี่ยวกับประเด็นที่สงสัยเมื่อชี้แจงเสร็จ เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางที่ถูกต้อง

การสื่อสารที่เป็นชั้นประทวน พบว่า ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารมอบหมายภารกิจให้ชัดเจนและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา อธิบายถึงความสำคัญในงานและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและความรับผิดชอบ พูดในสาระสำคัญ โดยการสื่อสารเพื่อสั่งงานแต่ละครั้งมีการสั่งงานอย่างชัดเจน และอธิบายถึงความสำคัญของงานอย่างครบถ้วนตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ

นำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัว สั่งงานผ่านแอพพลิเคชั่นไลน์ หรือแม้กระทั่งการสั่งงานในที่ประชุม

สรุปได้ว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคของการสื่อสารระหว่างชั้นสัญญาบัตรและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารด้วยความสุภาพ ให้คำแนะนำถึงวิธีการแก้ไขปัญหา ให้กำลังใจ แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจและพร้อมช่วยเหลือ และคอยกำกับดูแลและเป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

5.1.2 เพื่อศึกษาการใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

การใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นสัญญาบัตร พบว่า มีการหลีกเลี่ยงการพูดในลักษณะสั่งการ แต่ใช้การสั่งการเหมือนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ช่วยงาน ใช้ถ้อยคำและน้ำเสียงสุภาพลักษณะเป็นมิตร ใช้การพูดในลักษณะขอความร่วมมือ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนความคิดเห็นนั้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าต้องปฏิบัติเพราะถูกสั่งการ แต่จะเต็มใจปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ และเกิดความภูมิใจที่งานสำเร็จได้ ทำให้เกิดพลังงานเชิงบวกในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป เน้นให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายงานให้ถูกคนถูกงาน และคอยให้คำแนะนำและให้กำลังใจ

การใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นประทวน พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดที่เข้าใจง่าย ไม่สลับซับซ้อน สั้น กะทัดรัด ชัดเจน อธิบายในเนื้อหาใหม่ที่ไม่เข้าใจหรือไม่คุ้นเคยเป็นพิเศษ อธิบายเกี่ยวกับงานที่ต้องไปปฏิบัติอย่างชัดเจน ครบถ้วน และสร้างความสามัคคีกันภายในทีม พูดด้วยน้ำเสียงที่ผู้ฟังฟังแล้วรู้สึกดี มีความเสมอภาคและเกิดทัศนคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน พูดจูงใจ ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน แนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่คนอื่นๆ สรุปได้ว่า วิธีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและพึงพอใจต้องใช้วิธีการที่ประนีประนอม พูดสื่อสารในลักษณะขอความร่วมมือและเป็นกันเอง รวมไปถึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นต่อภารกิจของงานนั้นเพื่อสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

5.1.3 เพื่อศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นสัญญาบัตร พบว่า ผู้บังคับบัญชาพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจถึงประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน และให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมโดยส่วนรวม หากเจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ข้อคิดว่า การทำงานแบบมืออาชีพนั้น ต้องไม่นำความขัดแย้งส่วนตัวมาเป็นประเด็นในการปฏิบัติหน้าที่ และให้มองประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ต้องรู้ลักษณะการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน พูดให้ตรงจุดประสงค์ และพูดอย่างชัดเจน และสอบถามปัญหาต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อดูว่าใครมีปัญหาอะไร เพื่อแก้ไขปัญหาและสนับสนุนการทำงาน เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้ การพูดให้กำลังใจ เพื่อให้เกิดความสามัคคีกัน ช่วยเหลือ

ร่วมมือร่วมใจทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมถึงการสร้างความมั่นใจและการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพซึ่งกันและกัน ให้ทุกคนรับข้อคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน โดยใช้วาจาสุภาพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ทักษะการติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นประทวน พบว่า ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ การให้ใจกับเพื่อนร่วมงาน คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานในหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ไม่เป็นภาระของเพื่อนร่วมงานหรือสร้างปัญหาให้เพื่อนร่วมงานโดยควรให้ทุกคนร่วมกิจกรรมแข่งขันกีฬาเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี และหลังการแข่งขันก็มีการพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความเป็นมิตร จัดกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ จนเกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความใส่ใจรักใคร่สามัคคีกัน และทำให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารแสดงความคิดเห็นได้ รวมทั้งชี้แจงถึงปัญหาของการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพื่อร่วมกันแก้ไข ปรับปรุงในการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป และการสื่อสารที่เป็นกันเองจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้มีโอกาสได้พบปะพูดคุยกัน ทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานร่วมกันไม่ตึงเครียด มีความสนิทสนมเป็นกันเอง เกิดความใกล้ชิดกันและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

5.1.4 เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นสัญญาบัตร พบว่า มีการเลือกคนที่ไว้วางใจได้ คนที่มีความรับผิดชอบ มีความใฝ่ที่จะเรียนรู้ ดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนถนัดงานด้านใด เราก็มอบหมายให้คนนั้นทำงานด้านนั้น ดูความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติว่าเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ และดูผู้มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับ รวมถึงมีการแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันก็จะหาแนวทางให้ผู้ปฏิบัติทำงานในทิศทางเดียวกัน เน้นเลือกคนให้ตรงกับงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ให้ทุกคนในทีมทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน

การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลในชั้นประทวน พบว่า ทีมที่จะมาทำหน้าที่ต้องมีความอดทนและเสียสละเพื่อส่วนรวมและที่สำคัญต้องมีใจรักและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่อยู่แล้วเพื่อให้ทุกคนเข้าใจงานในทุกขั้นตอนและคอยสังเกตว่าคนไหนถนัดงานในด้านไหนเป็นพิเศษ โดยคัดเลือกตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อคัดเลือกเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน

สรุปได้ว่าลักษณะของการทำงานเป็นทีมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการช่วยเหลือกันในขณะปฏิบัติงาน หากมีการร้องขอจากเพื่อนร่วมงานหรือพบเห็นอุปสรรคก็จะมีการช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็น

ทีม เมื่อขอความช่วยเหลือระหว่างกันก็จะมีการตอบสนองและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี ยกตัวอย่างเช่นงานจราจร หากเจ้าหน้าที่ประจำจุดไม่เพียงพอก็จะประสานงานขอกำลังเสริมเพื่อช่วยกันระบายการจราจรไม่ให้ติดขัดต่อไป

5.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคลลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีการมอบหมายงานและส่งข่าวสารที่ครบถ้วน ตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการสั่งงานด้วยวาจา ลายลักษณ์อักษร ซึ่งในปัจจุบันมีเทคโนโลยีต่างๆที่ทันสมัยเกิดขึ้นมากมาย ผู้ปฏิบัติงานควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และแพร่หลายมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ สอดคล้องกับ นิติพล ภูตะโชติ (2556) ที่กล่าวว่าผู้ส่งข่าวสารจะต้องใช้ภาษาให้ถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วน ตรงไปตรงมา ไม่ดัดแปลง ตัดต่อ หรือเพิ่มเติมข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ทั้งการพูดและการเขียน เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร เพราะถ้าหากข่าวสารขาดความชัดเจนก็จะเป็นต้นเหตุที่ทำให้การติดต่อสื่อสารผิดพลาดได้ รวมไปถึงยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก มีการพูดคุยแบบเป็นกันเอง เพื่อให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ไม่ตึงเครียด มีการแสดงความรู้สึกห่วงใยและเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความยินดีที่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ และรู้สึกเสียใจเมื่อประสบความทุกข์ยาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติงานหรือเรื่องส่วนตัว และให้ความสนใจระหว่างสนทนาซึ่งแสดงถึงการมีความรู้สึกร่วมด้วย สอดคล้องกับ วิทยา ราชแก้ว (2558) ที่กล่าวว่าควรสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของปัญหาในการปฏิบัติงาน และสวัสดิการที่พักอาศัยให้เพียงพอกับเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีทัศนคติที่ดี ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มีความพอใจและภาคภูมิใจในตนเองอย่างเหมาะสม และมีความชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ และสอดคล้องกับ แฮริส (Harris อ้างใน สนธยา พลศรี, 2556) ที่กล่าวถึงในเรื่องของตำแหน่งชีวิตของบุคคลว่า ตำแหน่งชีวิตของบุคคลที่สุขภาพจิตดี เข้าใจและยอมรับในคุณค่าของตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาต่างๆด้วยวิธีสร้างสรรค์และใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นได้ และยังสอดคล้องกับ สุภาพร ชุมวรฐายี (2555) ที่ศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การ เจ้าหน้าที่ทุกคนควรมีทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งในด้านการเปิดเผยตนเอง ด้านการเข้าใจความคิดและความรู้สึกตามที่ผู้อื่นรับรู้ ด้านการสนับสนุนเกื้อกูลต่อคู่สนทนา ด้านการติดต่อสื่อสารใน

ทางบวก และด้านความเสมอภาคในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

5.2.2 ผลการศึกษาการใช้ภาษาจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีลักษณะการให้คำแนะนำหรืออธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติ บอกถึงแนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งบอกถึงนโยบายและกฎระเบียบของหน่วยงาน และผลตอบแทนที่จะได้รับ ทั้งในการสั่งการแบบลายลักษณ์อักษรและสั่งการแบบตัวต่อตัว แต่ในบางครั้งการสั่งงานหรือการประชุมอาจจะใช้เวลาที่นานเกินไป ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ควรกระชับ ได้ใจความ และพูดในสาระสำคัญเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายที่ชัดเจน โดย วิเชียร วิทยอุดม (2550) กล่าวว่า ลักษณะของการติดต่อสื่อสารจะเป็นการออกคำสั่ง การให้นโยบาย การให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ รวมทั้งที่ออกจดหมายและป้ายประกาศเพื่อแจ้งให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบ เป็นการสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ช่องทางส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะการสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติงาน การถ่ายทอดคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา การชี้แจงนโยบายต่างๆ ขององค์การ ซึ่งเป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ส่วนมากจะใช้การสื่อสารแบบทางเดียว (One Way Communication) ซึ่งการสื่อสารแบบทางเดียวอาจจะทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารขึ้นได้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจงานที่ได้รับมอบหมายมาก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่ควรสั่งงานเพียงอย่างเดียว ควรใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) คือต้องรับฟังความคิดเห็นหรือดูการตอบรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบแล้วก็จะนำไปปฏิบัติ บางทีผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เข้าใจ ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ซักถามว่าถ้าตรงนั้นทำไม่ได้หรือไม่เข้าใจจะสามารถแก้ไขได้อย่างไร หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาก็อธิบายเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติตาม โดยการสั่งงานทำได้หลายรูปแบบ และเป็นลักษณะที่ต้องชี้แจงรายละเอียดให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ความสำคัญ หรือเป้าหมายให้ชัดเจน เปิดโอกาสให้ซักถามเกี่ยวกับประเด็นที่สงสัยเมื่อชี้แจงเสร็จ เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางที่ถูกต้อง สอดคล้องกับ ชวัสซ์ (Schwatz, 1980) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บังคับบัญชาบอกหรือชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ รวมไปถึงมีการพูดจูงใจโดยการยกตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมาเพื่อให้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และมีการยกตัวอย่างอุทาหรณ์ที่ผ่านมาเพื่อเป็นแรงกระตุ้น ผลักดันให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น สอดคล้องกับ ชาส์ก (Schaik, 2001) ที่กล่าวว่า การจูงใจบุคลากรอย่างมีประสิทธิผลจะต้องเป็นการจูงใจที่ผสมผสานให้เข้ากับค่านิยมขององค์การและการที่บุคคลได้เห็นตัวอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเชื่อว่าตนเองก็สามารถที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

5.2.3 ผลการศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารของจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีทักษะในการฟัง รับรู้ว่าหน้าที่ของตนเองคืออะไร มีการจัดระเบียบ วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับฟัง ทบทวนสิ่งที่ได้รับมอบหมาย แยกแยะเนื้อหา และไม่ด่วนตัดสินข้อมูลข่าวสารขณะฟังสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน ไม่มีการบิดเบือนข้อมูล ตรงประเด็น ทำให้ผู้ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารเข้าใจข้อมูลที่ได้รับอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน โดย เดอวีโต้ (Devito, 2003) กล่าวว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลควรมีความซื่อสัตย์กับคู่สื่อสาร ผู้ส่งข่าวสารต้องมีความเต็มใจที่จะแสดงปฏิกิริยาต่อข่าวสารอย่างเปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา ซึ่งจะทำให้การสื่อสารนั้นถูกต้อง ครบถ้วน สามาถนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ รวมไปถึงมีความระมัดระวังในการรับข้อมูลข่าวสารโดยการกลั่นกรองข้อมูล ตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับมา มีการถามย้ำเพื่อยืนยันความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องตรงกัน ทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารและสรุปข้อมูลข่าวสารก่อนยุติการสื่อสาร สอดคล้องกับ นิติพล ภูตะโชติ (2556) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์การหรือหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารให้ข้อมูลย้อนกลับ (Use Feedback) เพราะจะทำให้ทราบว่าข้อมูลข่าวสารที่ส่งไปนั้น ผู้รับเข้าใจได้ถูกต้องหรือไม่ ถ้ามีปัญหาก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้ง 2 ฝ่าย และสอดคล้องกับ เซอวิลลิน (Servellin. 1997) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า เมื่อใดที่ทีมงานปฏิบัติภารกิจต่างๆได้ไม่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสมจะช่วยให้สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างราบรื่น และทีมงานสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง มีความสามารถในการตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่ผ่านการตีความหมายตอบกลับไป เพื่อหาข้อสรุปที่เข้าใจตรงกันทุกครั้งที่มีการสื่อสาร ถ้ากระบวนการนี้ดำเนินการไปได้ด้วยดีจะยังส่งผลให้สมาชิกเต็มใจพร้อมยอมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามถ้าการดำเนินการไม่เหมาะสมอาจทำให้เกิดพฤติกรรมถอยหนี และสมาชิกมีความรู้สึกไม่มั่นคงได้ สภาพเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิผล 3 ประการ ได้แก่ การทำความเข้าใจกับข้อมูลย้อนกลับ การยอมรับข้อมูลย้อนกลับ ความสามารถในการปฏิบัติ คุณค่าของการให้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ที่การนำข้อสังเกตไปปฏิบัติให้เกิดผล

5.2.4 ผลการศึกษาการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลมีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์ และมีความสามารถการปฏิบัติงานในเชิงเทคนิคต่างๆ โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลนำความรู้ที่มีนั้นไปใช้ให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ แฮคแมน (Hackman, 1987) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบทีมงานว่า ทีมงานนอกจากจะเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีความรู้และความชำนาญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสบการณ์ สมาชิกทีมมีความหลากหลาย มีทักษะในการประเมินความสามารถในการผลิต การจัดอัตรากำลังของทีมงานได้อย่างเหมาะสม, มีขนาดพอเหมาะกับงานที่ทำ, มีทักษะที่เป็นเฉพาะตัวในแต่ละคน ซึ่งงานที่มีความซับซ้อนและท้าทายต้องการการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก

สูง นำไปสู่ทักษะความชำนาญเรื่องงานของสมาชิกที่มีการทำงานเป็นทีม และควรมีความสมดุลกันระหว่างลักษณะที่เหมือนกัน หรือแตกต่างกันของสมาชิก ส่วนลักษณะที่แตกต่างกันจะนำไปสู่การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ จากสมาชิกทีมจะมีการแบ่งปันความรู้ทักษะความชำนาญกับสมาชิกคนอื่นๆ พัฒนาตนเองให้มีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นเอกลักษณ์ของทีมงาน ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นทีมอาจจะเกิดจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุ ระดับชั้นยศ และอายุราชการต่างกัน ทำให้มีทัศนคติหรือการปฏิบัติงานเป็นทีมด้านความเข้าใจในงาน หรือแม้กระทั่งด้านการแสดงความคิดเห็นที่ต่างกัน รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้ให้การปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงสุด รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ สอดคล้องกับ ณกฤตชัย เตี้ยสุด (2553) ที่กล่าวว่า ข้าราชการตำรวจในสังกัด กองบังคับการอำนวยการ ที่มีอายุ ระดับชั้นยศ เงินเดือน และอายุราชการต่างกัน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และพบว่ามีเพียงระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวน กองกำกับการสืบสวนตำรวจภูธรจังหวัดร้อยเอ็ดของ วิทยา ราชแก้ว (2558) ที่กล่าวว่า การพัฒนาการทำงานโดยจัดให้มีการส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติมเพื่อทันกับเหตุการณ์ต่างๆการก่ออาชญากรรมในปัจจุบัน ซึ่งมีการพัฒนาตามเทคโนโลยีมีรูปแบบใหม่ๆตลอดเวลาทำให้การสืบสวนมีความยากขึ้น จึงควรให้มีการอบรมด้านยุทธวิธีต่างๆในการสืบสวนให้ทันสมัยกับเหตุการณ์ปัจจุบันเพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลนั้นมีลักษณะงานที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนกัน มีทั้งการให้คำแนะนำ คำปรึกษาทั้งในเรื่องการปฏิบัติงาน ข้อมูลข่าวสารต่างๆ หรือแม้กระทั่งในเรื่องส่วนตัว มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถของแต่ละบุคคล ปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ไม่มีการเกี่ยงงาน มีการช่วยเหลือแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกันเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง สอดคล้องกับแนวคิดของ แฮคแมน (Hackman, 1987) ที่กล่าวว่าทักษะที่แตกต่างหลากหลาย มีความน่าสนใจทำให้ทีมงานและสมาชิกทีมมีการแบ่งปันความรู้ประสบการณ์เรื่องที่ตนเองมีความชำนาญให้กับสมาชิกคนอื่นๆ และบุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร (2550) กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal), การระบุขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน (Clear Responsibility), การแบ่งงานกันทำ (Share Workload), การช่วยเหลือและพึ่งพากัน (Dependent), การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutually Supportive), การมีความพยายาม (Effort), การทำงานอย่างมีแบบแผนเสมอต้นเสมอปลาย (Function Smoothly), การทำงานอย่างมีระบบ (Highly Organized) และมีความสามัคคีและรักสงบ (Union and Peaceful) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลของ สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์ (2540) ที่กล่าวว่า การได้รับความร่วมมือในหน่วยงานจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนใน

สถานีตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล รวมไปถึงต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะให้ข้อมูลข่าวสารในการติดต่อประสานงานอย่างเปิดเผย ไม่มีการปิดบัง มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ โอซี (O'Shea, 1998) ที่กล่าวว่า ทักษะหรือความสามารถในการที่จะนำความรู้การติดต่อสื่อสารมาใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสาร ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามได้อย่างสมบูรณ์ชัดเจน มีลำดับขั้นตอนที่ดี ทั้งด้วยวิธีการสื่อที่ใช้วาจาและไม่ใช้วาจาเพื่อให้สารออกมาชัดเจน หลีกเลี่ยงการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือความต้องการที่ตั้งไว้ และรักษาสัมพันธภาพ การให้เกียรติและให้ความไว้วางใจแก่กัน เพื่อผลลัพธ์ที่ดีของการสื่อสารระหว่างบุคคล

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

5.3.1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรมุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาการสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับชั้นสัญญาบัตรกับระดับชั้นประทวน ในระดับชั้นสัญญาบัตรและในระดับชั้นประทวนด้วยกันเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรเพิ่มความรู้ในเรื่องจิตวิทยาในการใช้ภาษาจูงใจให้กับข้าราชการตำรวจ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5.3.2 จากผลการศึกษาลักษณะของการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ตำรวจจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีทีมงานที่ดี มีการรักษาสัมพันธภาพ ให้เกียรติและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือกันในขณะปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5.3.3 ลักษณะการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) ไม่ใช่สั่งงานเพียงอย่างเดียว ควรรับฟังความคิดเห็นหรือดูการตอบรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางที่ถูกต้อง

5.3.4 ผู้บังคับบัญชาควรควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น แอพพิเคชั่นไลน์ แฟนเพจเฟสบุ๊ค เป็นต้น มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน

นอกจากนี้การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและพึงพอใจควรใช้วิธีการประนีประนอม พูดสื่อสารในลักษณะขอความร่วมมือและเป็นกันเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นต่อภารกิจของงานนั้นเพื่อสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

5.4 ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัย

งานวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติม ได้แก่

5.4.1 การสื่อสารระหว่างบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจกับผู้มาใช้บริการในสถานีตำรวจนครบาล

5.4.2 ภาพลักษณ์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสายตาของผู้มาใช้บริการในสถานีตำรวจนครบาล

5.4.3 ภาพลักษณ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

บรรณานุกรม

กรกนก บุญชูจรัส. (2552). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กัณณวัน ฟิลลิปส์, ชาติชาย มหาคีตะ และอาภาศิริ วุวรรณานนท์. (2560). *โครงการประเมินประสิทธิภาพสถานีตำรวจและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของตำรวจประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

เขมรินทร์ พิสมัย. (2542). *การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฑามาศ ศิลป์ไพบูลย์พานิช. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

ชิตาภา สุขพลำ. (2548). *การสื่อสารระหว่างบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

ณกฤตชัย เตี้ยสุด. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจศึกษาเฉพาะกรณีกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.

ณัฐธนัตถ์ ประชาอนุวงศ์. (2542). *ทัศนคติและความพึงพอใจของประชาชนกรุงเทพมหานครที่มีต่อตำรวจนครบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ธกร ถาวรสันต์. (2550). *ปัจจัยทางจิตและสังคมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภพการทำงานของตำรวจคอมมานโด กองปราบปราม*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธงชัย สันติวงษ์. (2542). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม. (2543). ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทย. วารสารนิเทศศาสาตร์, 18(4), 1-49.

นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญใจ ศรีสถิตยนรากูร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปนันดา เลอเลิศยุติธรรม. (2549). *การศึกษาความสุภาพในการขอร้องและการปฏิเสธในการติดต่อธุรกิจทางจดหมายในภาษาไทยตามแนววัจนปฏิบัติศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผณิพันธุ์ โตจันทร์. (2544). *การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ: ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการ 1 กองตำรวจสันติบาล 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พรพรหม ชมงาม. (2546). *หลักการประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: แผนกต้าราและค้าสอน มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

พิบูล ทีปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.

มลินี สมภพเจริญ. (2554). อิทธิพลของสื่อต่างๆต่อการรับรู้ความเสี่ยงต่อการเป็นโรคร้ายแรงระหว่างประชาชนในกรุงเทพมหานครและชนบท. *วารสารนิเทศศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 29*(4), 96-117.

มลินี สมภพเจริญ. (2556). *ทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สองขาครีเอชั่น.

มาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย. (2545). *ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เดอะมาสเตอร์ จำกัด.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2549). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม* (พิมพ์ครั้งที่ 8) . กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. เจ. พริ้นติ้ง.

ยงยุทธ ฉายแสง. (2553). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจร ในสถานีตำรวจภูธร จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

โยธิน ศันสนยุทธ. (2535). *มนุษยสัมพันธ์จิตวิทยาการทำงานในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

ระวีวรรณ เสวตามร. (2540). *ยุทธวิธีเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: วันทิพย์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: ไดอะมอนด์ อิน บิวสิเนสเวร์ด.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2550). *พฤติกรรมองค์การ*. ก รุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั้น อินโดไชน่า.

ราเชน อิ่มใจ. (2551). *การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ฝ่ายสืบสวนในกองบังคับการ กองปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

วรนาท แสงมณี. (2544). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3.). กรุงเทพมหานคร: ระเบียงทองการพิมพ์.

วรรณพร กลิ่นบัว. (2554). *การสร้างเครือข่ายทางสังคมผ่าน www.facebook.com ของกลุ่มวัยทำงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

วารี พูลทรัพย์. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของทีมกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิกานดา เกษตรเอี่ยม. (2558). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

วิทยา ราชแก้ว. (2558). *แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวน กองกำการสืบสวนตำรวจภูธร จังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: เอช อ็น กรุ๊ป.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร. ธนธัชการพิมพ์.

ศรีวิภา แสงเรือง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ธีระการพิมพ์ และ ไซเทกซ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ธีระการพิมพ์ และ ไซเทกซ์.

สนธยา พลศรี. (2556). *การพัฒนาความสามารถของบุคคลและกลุ่ม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

สุทธินี ประภาสะโนบล. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีม ทักษะการติดต่อสื่อสาร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุทธิรักษ์ หงสะมัด. (2540). *องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพัฒนากรในการดำเนินศูนย์เยาวชนตำบล*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุนันทา เลาหนันท์. (2549). *การสร้างทีมงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: แฮนด์เมดสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.

สุภาพร ชุมวรฐายี. (2555). *ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ อละผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุวรรณี ดวงตา. (2551). *ภาษากายจากจิตรกรรมฝาผนังสกุลช่างสงขลาที่วัดโพธิ์ปฐมาวาส อ.เมืองสงขลา วัดจะทิ้งพระ อ.สทิงพระ และวัดคูเต่า อ.บางกล่ำ จ.สงขลา.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เสรี คงยืนยง. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของตำรวจบ้านในพื้นที่กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 3.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

เสนาะ ติเยาว์. (2543). *การสื่อสารในองค์กร: การสื่อสารระหว่างบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2555). *นโยบายการบริหารราชการ.* กรุงเทพมหานคร: ตำรวจ.

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2557). *คู่มือตำรวจ หลักสูตร นักเรียนนายสิบตำรวจ.* กรุงเทพมหานคร: ตำรวจ.

อรสุดา ดุสิตรัตนกุล. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์: ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อาภาศิริ สุวรรณานนท์, ชาติชาย มหาคีตะ, กัณณวัน ฟิลลิปส์ และ จารุภา ยิ้มละมัย. (2560). *โครงการประเมินประสิทธิภาพสถานีตำรวจและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของตำรวจประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560.* กรุงเทพมหานคร: ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซท์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

Barnard. C.I. (1996). *The function of executive*. Cambridge: Massachusetts: Harvard University.

Chase, L. (1994). Nursing manage competency. *JONA, 24*(45), 56-64.

Cohen, S., & Brand, B.R. (1993). *Total quality management in government*. San Francico: Jossey-Bass.

Campion, M.A., Medsker, G.J., & Higgs, A.C. (1993). Relationship between work group characteristics and effectiveness: Implication for designing effective work group. *Personnel Psychology, 46*(4), 823-850.

Craven, M.V., & Skogan, W.G.. (2015). Trust in the Belgian police: The importance of responsiveness. *European Journal of Criminology, 12*(2), 129-150.

Devito, J.A. (2003). *Human communication: The basic course* (9th ed.). Boston: Pearson Education.

Flippo, E.B. (1999). *Principle of personnel management*. New York: McGraw-Hill.

Gomez-Mejia, R.L., & Balkin. B.D. (2002). *Management*. New York: McGraw-Hill.

Gibson, J.L., lvancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1991). *Organizations: Behavior, structure, processes* (7th ed.). Boston: Irwin.

Haris, l., & Cronen, E.V. (1979). A rules-based model for the analysis and evaluation of organizational communication. *Communication Quarterly, 27*, 12-38.

Hackman. (1987). *Work redesign*. Canada: Addison-Wesiey.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Canada: Addison-wesley.

Heller, R. (1998). *Managing team*. London: Dorling Kindeesley.

Hodgetts, R.M. (1999). *Moderm human relations at work* (7th ed.). New York: Drvden Press, Harcourt Brace College.

Jablin, M. F., & Sias, M.P. (1999). Communication competence. In M.F. Jablin, & L.L. Putnum, (Eds.). *The new handbook of organizational communication: Advance in theory*. *Research and methods.* Thousand Oaks. CA: Sages.

McCloskey. J.C., & Mass. M. (1998). Interdisciplinary team: The Nursing perspective is essential. *Nuraing outlook, 46*(July/August), 157-163.

Mintzberg, H. (1975). The Management's Jop: Folklaw and Fact. *Harvard Business Review*, *53*(4).

O'shea. (1998). *Relationship-building skill*. Boston: McGraw-Hill.

Roming, D.A. (1996). *Breakthrough teamwork: Out standing result using structured teamwork*. Chicago, IL: Lrwin.

Sullivan, J.J. (1988). Three role of language in motivation theory. *Academy of Management Review, 13*(1), 104-115.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2003). *Organizational behavior* (8th ed.). USA: John wiley & sons.

Schwatz. D. (1980). *Introduction to management: Principle, practice, and process.* Harcount-Brace: Jovanonich.

Schaik, J.C. (2001). *The communicating manager* (3th ed.). Pretoria: Mcprinters.

Servellin, V.G. (1997). *Communication skill for the health care profession: Concept a technigues.* Maryland: Aspen.

Swanburg, R.C. (1996). *Management and leadership for nurse managers* (2th ed.). Massachusetts: Jones and Bartlett.

Stewart, R. (1999). *Handbook ok team working*. Hampshire: Gower.

Sundstrom, R., Hunt, G., & Osborn, N. (1997). *Organizational behavior*. New York: John Wiley & Son.

Tomas, S.B., & Scott, A.S. (2002). *Managament: Competency in the new era* (5th ed.). Boston: McGrew-Hill.

Woodcock, M. (1989). *Team development manual* (2nd ed.). Warcester. Bills & Sons.

Yeatts D.E., & Hyten, C. (1998). *High performance self management teams*. London: Sage.

Zorn, T.E., & Ruccio, S.E. (1998). The use of communication to motivate college sales team. *The Journal of Business Communication, 35*(4), 468-499.

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ภาคผนวก

BANGKOK UNIVERSITY
FOUNDED 1962

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

โครงสร้างแบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

เรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

1. ยศ ชื่อ-สกุล.....
2. อายุ.....
3. ระดับการศึกษาสูงสุด.....
4. ตำแหน่ง.....
5. ระยะเวลาในการรับราชการ.....
6. สถานที่ปฏิบัติงาน.....

ส่วนที่ 2 การสื่อสารระหว่างบุคคล

การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

1. การใช้ภาษาจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

<u>การใช้ภาษาเพื่อสร้างความมั่นใจ</u>

: ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา ท่านมีวิธีการพูดหรือวิธีการสื่อสารอย่างไร เมื่อท่านต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจงานหรือภารกิจที่ท่านมอบหมายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

: ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพบอุปสรรคหรือปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านมีวิธีการพูดหรือวิธีการสื่อสารอย่างไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

: ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาของท่านเคยพูดหรือสื่อสารกับท่านอย่างไรเพื่อให้การปฏิบัติงานของท่านสำเร็จลุล่วง

: เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา ท่านมีวิธีการถ่ายทอดงานหรือสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

<u>การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย</u>

: ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา ท่านมีวิธีการพูดหรือวิธีการสื่อสารอย่างไรที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจ พึงพอใจ และให้ความร่วมมือในการทำงาน

: ท่านมีวิธีการพูดหรือสื่อสารอย่างไรเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

: ผู้บังคับบัญชามีการยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่ผ่านมาทั้งด้านดีและไม่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อให้ท่านนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

: หากเพื่อนร่วมงานที่ท่านต้องไปปฏิบัติงานร่วมกันไม่เข้าใจในงาน ท่านมีวิธีการพูดหรือวิธีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างไร

<u>การใช้ภาษาเพื่อสร้างความเห็นใจ</u>

: ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ท่านมีวิธีการพูดหรือวิธีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

: หากท่านรับรู้หรือสังเกตเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สบายใจหรือมีอาการเครียด ท่านมีวิธีการสร้างกำลังใจอย่างไร

: เมื่อท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงเป็นที่น่าพอใจ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการพูดหรือวิธีการสื่อสารกับท่านอย่างไร

: หากท่านพบเห็นเพื่อนร่วมงานเกิดความไม่สบายใจทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ท่านมีวิธีการพูดหรือวิธีการสื่อสารเพื่อให้กำลังใจอย่างไร

2. ทักษะการติดต่อมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

<u>ทักษะการฟัง</u>

: เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ท่าน ท่านมีเทคนิคในการฟังอย่างไรเพื่อให้ท่านสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์

<u>ทักษะการถ่ายทอดข่าวสารที่ชัดเจน</u>

: ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา เมื่อท่านต้องการมอบหมายงานให้ผู้ใต้ผู้บังคับบัญชา ท่านมีวิธีการพูดหรือวิธีการสื่อสารอย่างไรเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและรับข้อมูลข่าวสารจากท่านได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

: เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา ท่านมีวิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เพื่อนร่วมงานเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างไร

<u>ทักษะการรับข่าวสารที่ปราศจากอคติ</u>

: ในกรณีที่ท่านได้รับข้อมูลที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา ท่านมีวิธีการพูดหรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง

<u>ทักษะการสื่อสารแบบเปิด</u>

: ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา เมื่อมีการประชุม ท่านเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมได้หรือไม่ อย่างไร

: ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีการประชุม ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมได้หรือไม่ อย่างไร

: ท่านมีวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีอย่างไร ให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของท่านเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

3. การทำงานเป็นทีมมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลอย่างไร

<u>ความสามารถในงานของสมาชิกทีม</u>

: ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อไปปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

<u>การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</u>

: กรณีที่ท่านพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในทีมของท่าน ท่านมีวิธีการแก้ไขอย่างไร

: เมื่อท่านขอความช่วยเหลือหรือร่วมมือจากเพื่อร่วมงาน ท่านได้รับการตอบสนองอย่างไรบ้าง

<u>การแบ่งปันภาระงาน</u>

: ภายในหน่วยงานหรือแผนกของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบงานอย่างไร

: เพื่อนร่วมงานของท่านมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานของท่านได้มากน้อยเพียงไร

<u>การติดต่อประสานงาน</u>

: แผนกหรือหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน ต้องติดต่อประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานอื่นๆหรือไม่ และมีวิธีการสื่อสารหรือการพูดเพื่อประสานงานกันอย่างไร

: ท่านใช้กลยุทธ์หรือทักษะใดในการติดต่อประสานงานกับแผนกอื่นหรือหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัว และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

ภาคผนวก ข

การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC)

การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของคำถามแต่ละข้อโดยผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสัมภาษณ์ : IOC

1. ดร. จิรัสย์ ศิรศิริรัสฒ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัชราภรณ์ เกษะประกร
3. ดร. มัลลิกา ผลอนันต์

แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตารวจนครบาล เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถาม มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรงดังนี้

+1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 = แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

ตารางที่ 1 การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของคำถามแต่ละข้อจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา

การสื่อสารระหว่างบุคคล					
ข้อที่	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<u>การใช้ภาษาจูงใจ</u> - การใช้ภาษาเพื่อสร้างความมั่นใจ					
1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	1	1	-1	0.33	ต้องปรับปรุง
3	1	1	-1	0.33	ต้องปรับปรุง
4	1	0	1	0.67	ใช้ได้

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 1 (ต่อ): การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของคำถามแต่ละข้อจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา

การสื่อสารระหว่างบุคคล					
ข้อที่	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
- การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย					
5	1	0	1	0.67	ใช้ได้
6	-1	0	0	-0.33	ต้องปรับปรุง
7	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	1.00	ใช้ได้
- การใช้ภาษาเพื่อสร้างความเห็นใจ					
9	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<u>ทักษะการติดต่อสื่อสาร</u> - ทักษะการฟัง					
13	1	1	1	1.00	ใช้ได้
- ทักษะการถ่ายทอดข่าวสารที่ชัดเจน					
14	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	1	0	-1	0	ต้องปรับปรุง
- ทักษะการรับข่าวสารที่ปราศจากอคติ					
16	1	0	1	0.67	ใช้ได้

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 1 (ต่อ): การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของคำถามแต่ละข้อจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา

การสื่อสารระหว่างบุคคล					
ข้อที่	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
- ทักษะการสื่อสารแบบเปิด					
17	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<u>การทำงานเป็นทีม</u> - ความสามารถในงานของสมาชิกทีม					
20	1	0	1	0.67	ใช้ได้
21	-1	0	0	-0.33	ต้องปรับปรุง
- การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
22	1	1	1	1.00	ใช้ได้
23	1	1	1	1.00	ใช้ได้
- การแบ่งปันภาระงาน					
24	1	1	1	1.00	ใช้ได้
25	1	1	1	1.00	ใช้ได้
- การติดต่อประสานงาน					
26	1	1	1	1.00	ใช้ได้
27	1	0	1	0.67	ใช้ได้

$$\text{ค่า IOC} = \frac{20.35}{27} = 0.75$$

สรุปว่า แบบสัมภาษณ์ ใช้ได้

BANGKOK UNIVERSITY • FOUNDED 1962 •

ประวัติเจ้าของผลงาน

ชื่อ-สกุล	นางสาว สกุลรัตน์ แจ้งหิรัญ
วัน เดือน ปี เกิด	26 สิงหาคม 2532
ที่อยู่ปัจจุบัน	48/51 ซอย นิมิตใหม่ 40 แขวง สามวาตะวันออก เขต คลองสามวา กรุงเทพมหานคร 10510
ที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท โอวีวา คอร์ป จำกัด
ตำแหน่งปัจจุบัน	Supervisor Marketing & Event
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2554 คณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 8 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2561

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) สกุลรัตน์ แจ้งขจัญ อยู่บ้านเลขที่ 49/51
ซอย ลิมิตใหม่ 40 ถนน ลิมิตใหม่ ตำบล/แขวง สามวาตะวันออก
อำเภอ/เขต คลองสามวา จังหวัด กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10510
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7540301020
ระดับปริญญา ☐ ตรี ☑ โท ☐ เอก
หลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คณะ นิเทศศาสตร์
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า **"ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ"** ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า **"ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ"** อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า **"สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์"**)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนางาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาลิขสิทธิ์ในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดและชดใช้ค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ[redacted]ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(นางสาว สกุลรัตน์ แจ้งหิรัญ)

ลงชื่อ[redacted]ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(อาจารย์อัฏฐิภา จุลพิสิฐ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและพื้นที่การเรียนรู้

ลงชื่อ[redacted]พยาน
(ดร.สุชาดา เจริญพันธุ์ศิริกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ[redacted]พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ปฐมา สตะเวทิน)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร