

การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา  
ของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล



ว่าที่ร้อยตำรวจโท เขมรินทร์ พิศมัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาวทวิทยา ภาควิชาวทวิทยาและสื่อสารการแสดง


คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2542

ISBN 974-334-625-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

METROPOLITAN POLICE OFFICIALS' UPWARD COMPLIANCE  
GAINING COMMUNICATION



Acting Police Lieutenant Khemmarin Pissamai

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in Speech Communication  
Department of Speech Communication and Performing Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

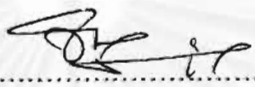
Academic Year 1999

ISBN 974-334-625-2

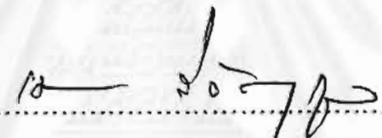
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจ  
ในสถานีตำรวจนครบาล  
โดย ร้อยตำรวจโท เชมรินทร์ พิศมัย  
ภาควิชา วาทยุทธศาสตร์และสื่อสารการแสดง  
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. นงลักษณ์ ศรีอักษรภาพ เจริญงาม

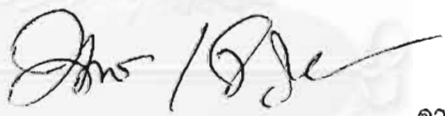
---

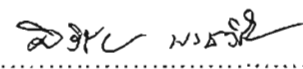
คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญานิติศาสตรมหาบัณฑิต


  
..... คณบดีคณะนิติศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(อาจารย์ ดร. นงลักษณ์ ศรีอักษรภาพ เจริญงาม)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย)

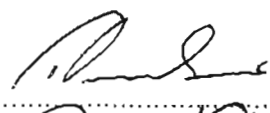
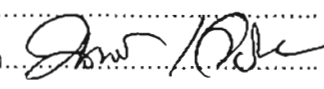
  
..... กรรมการ  
(พันตำรวจเอก (พิเศษ) สมชาย วิทย์ภาส)

ว่าที่ ร.ต.ท.เชมรินทร์ พิศมัย : การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการ  
ตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล (METROPOLITAN POLICE OFFICIALS' UPWARD  
COMPLIANCE GAINING COMMUNICATION) อาจารย์ที่ปรึกษา: อ. ดร. เนงลักษณ์ ศรีอักษรภาพ  
เจริญงาม, 110 หน้า. ISBN 974-334-625-2

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับ  
บัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจนครบาล ลักษณะกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชา  
ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์การสร้างการยอมรับ ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้บังคับ  
บัญชา โดยเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 365 คน ซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจ  
นครบาล 18 สถานี และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างเดิมอีก 36 คน

ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติ  
หน้าที่ในสถานีตำรวจนครบาลมี 5 สถานการณ์คือ 1) เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถปฏิบัติ  
ได้และผู้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่ดีกว่าเดิม, 2) ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังปัญหา  
และอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง, 3) ผู้บังคับบัญชาต้องการให้  
ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารภ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ, 4) ผู้บังคับบัญชาต้องการให้  
ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลงาน เพื่อให้พิจารณาผลงานและความดีความชอบ, และ 5) ผู้บังคับบัญชา  
ต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่ โดยสถานการณ์ที่  
เกิดขึ้นมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการ  
ปฏิบัติหน้าที่ โดยปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง ส่วนการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชานั้น  
พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์เชิงบวก (เช่น การชี้แจงเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างตรงไปตรงมา, การ  
พูดถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวม การพูดถึงผลสำเร็จในอดีต เป็นต้น) ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา  
มากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ (เช่น การข่มขู่ หรือกล่าวอ้างถึงความผิด หรือผลร้าย เป็นต้น) และพบว่าผู้บังคับบัญชามี  
ทัศนคติที่ดีต่อกลยุทธ์เชิงบวก โดยยอมรับกลยุทธ์เชิงบวกมากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการ  
ยอมรับของผู้บังคับบัญชา พบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการ  
ยอมรับของผู้บังคับบัญชาได้แก่ ความยึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรีของผู้บังคับบัญชา และคุณลักษณะ  
ผู้นำของผู้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา  
ความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งปัจจัยด้านบุคลิก และคุณลักษณะส่วนตัว  
ของผู้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องของอายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการ พบว่า ปัจจัยดังกล่าวไม่มีผล  
ต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ภาควิชา..... วาวิทยาและสื่อสารการแสดง.....  
สาขาวิชา..... วาวิทยา.....  
ปีการศึกษา..... 2542.....

ลายมือชื่อนิสิต..... ร.ต.ท.   
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....   
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

# 4185057028 : MAJOR SPEECH COMMUNICATION

KEY WORD : UPWARD COMPLIANCE GAINING COMMUNICATION / METROPOLITAN POLICE

ACTING POLICE LIEUTENANT KHEMMARIN PISSAMAI : METROPOLITAN POLICE OFFICIAL'S UPWARD COMPLIANCE GAINING COMMUNICATION. THESIS ADVISOR : NONGLUCK SRIUSSADAPORN - CHAREONNGAM , Ph.D. 110 pp. ISBN 974-334-625-2

The present survey research was conducted in attempts to study the situations on duty which subordinates want to gain the compliance from their superiors of metropolitan police official. Additionally , the study investigated subordinates' uses of compliance gaining strategies and superiors' attitudes toward their uses of such strategies. The researcher also examined factors affecting the amount of superiors' compliance. Data were gathered in 18 metropolitan police station in which 365 subjects were asked to respond to a questionnaire and among these 36 subjects were asked to participate in in-dept interviews in order to acquire additional information which was not obtained from the questionnaires.

Results indicated that there were 5 situations on duty which subordinates wanted to gain compliance from their superiors among these situations , the one most likely occurred was when subordinates wanted their superiors to be aware of and concerned with their problems on duty. Moreover , subordinates used the positive compliance gaining strategies more than the negative ones. The study findings also showed that the factors affecting the amount of superiors' compliance were superior's personalities including their self – esteem and leadership styles .

ภาควิชา..... วาทยุทยาและสื่อสารการแสดง..... ลายมือชื่อนิสิต.....  
สาขาวิชา..... วาทยุทยา..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ปีการศึกษา..... 2542..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## กิตติกรรมประกาศ



ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อ.ดร.นงลักษณ์ ศรีรัชฎาพร เจริญงาม อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้ความรู้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและตรวจสอบในกระบวนการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย รศ.เมตตา วิวัฒน์านุกูล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย และ พ.ต.อ. สมชาย วิทย์ภาส กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณภาคีวิชาว่าที่วิทยาและสื่อสารการศึกษาคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาให้วิชาความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยต่อไปในอนาคต

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณผู้ประสานงาน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณ ร.ต.ต. ภาคภูมิ พิศมัย คุณอลงกต โกมลเกศรักษ์ และคุณศรัณ ยูพาพันธ์ ที่ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาโดยตลอด ขอขอบคุณบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่คณะนิเทศศาสตร์ที่ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในระหว่างการศึกษา และการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ สาขาวิชาว่าที่วิทยาทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณพรพรรณ เขยจิตร คุณภัทรานุช แสงจันทร์ และคุณมิ่งขวัญ สิ้นธุรงค์ สำหรับความช่วยเหลือ และความปรารถนาดีที่มีต่อผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอขอบคุณ คุณสุรัสวดี จักษุรักษ์ สำหรับกำลังใจและความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่มีให้กับผู้วิจัยมาโดยตลอด

ที่สำคัญที่สุด ผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณของบิดามารดาซึ่งเป็นผู้ที่ให้ความรักให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนทางการศึกษาแก่ผู้วิจัยอย่างดีที่สุดเสมอมา

พระคุณ ความกรุณา กำลังใจ และความปรารถนาดีต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้รับจากทุกท่าน จะระลึกเตือนอยู่ในความทรงจำอันดีงามของผู้วิจัยตลอดไป

ร.ต.ท. เขมรินทร์ พิศมัย

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฅ

## บทที่

1	บทนำ .....	1
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
1.3	ปัญหาคำถามและสมมติฐานในการวิจัย .....	5
1.4	ขอบเขตของการวิจัย .....	6
1.5	คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	7
1.6	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
2.1	ความต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา .....	9
2.2	ลักษณะกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ .....	13
2.3	ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ต่อกลยุทธ์การสร้างการยอมรับ .....	22
2.4	ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา .....	24
3	ระเบียบวิธีวิจัย .....	33
3.1	รูปแบบงานวิจัย .....	33
3.2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	33
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	35
3.4	การทดสอบเครื่องมือ .....	42
3.5	วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล .....	42
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ .....	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่	
4 ผลการวิจัย .....	47
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง .....	47
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามปัญหำนำและสมมติฐานการวิจัย .....	50
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	74
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	75
5.2 อภิปรายผล .....	79
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	86
รายการอ้างอิง .....	89
ภาคผนวก .....	94
ภาคผนวก ก .....	95
ภาคผนวก ข .....	96
ภาคผนวก ค .....	102
ภาคผนวก ง .....	108
ภาคผนวก จ .....	109
ประวัติผู้วิจัย .....	110



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะประชากร ..... 47
2	แสดงและเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานในสถานitäรวจนครบาล ... 52
3	แสดงลักษณะกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ จากผู้บังคับบัญชา ..... 55
3.1	แสดงการเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างจำนวนการใช้กลยุทธ์ เชิงบวกและเชิงลบ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ..... 56
4	แสดงการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อลักษณะกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ในการสร้างการยอมรับ ..... 57
4.1	แสดงการเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างการยอมรับกลยุทธ์เชิงบวก กับกลยุทธ์เชิงลบ ของผู้บังคับบัญชา ..... 58
5	แสดงการเปรียบเทียบอัตราส่วนการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ ของผู้ใต้บังคับบัญชา กับอัตราส่วนการยอมรับกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ในการสร้างการยอมรับ ของผู้บังคับบัญชา ..... 59
6	แสดงค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะและคุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ ..... 60
6.1	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อคุณลักษณะ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ..... 61
6.1.1	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละช่วงอายุ ที่มีต่อระดับ การยอมรับของผู้บังคับบัญชา ..... 62
6.1.2	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษา แตกต่าง ที่มีต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ..... 63
6.1.3	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศแตกต่างกัน ที่มีต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ..... 65
6.1.4	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุราชการแตกต่างกัน ที่มีต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ..... 67

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
7	แสดงค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อบุคลิกและคุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ ..... 68
7.1	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อบุคลิกและ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ..... 79
8	แสดงค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อความสัมพันธ์ส่วนตัว ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของ ข้าราชการตำรวจ ..... 70
8.1	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อความสัมพันธ์ส่วนตัว ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ..... 71
9	แสดงค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อการที่ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน ตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ ..... 72
9.1	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อการที่ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน ตามความคิดเห็น ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ..... 73

# บทที่ 1

## บทนำ



### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นองค์กรราชการที่มีบุคลากรจำนวนมาก ภาระหน้าที่หลักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ครอบคลุมถึงกิจกรรมทั้งปวงของพลเมืองภายในประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ บังคับใช้กฎหมายในการควบคุมความประพฤติของพลเมืองตามนโยบายของรัฐ คุ่มครองชีวิต ทรัพย์สินของประชาชน และสาธารณะให้มีความปลอดภัย โดยภาพรวมแล้วสำนักงานตำรวจแห่งชาติถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่ใช้ในการปกครองและรักษาความชอบธรรมของรัฐ ซึ่งปัจจุบันประสบกับปัญหาต่าง ๆ หลายประการ ทั้งปัญหาที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการ และการบริหารงานบุคคล (วัฒนา สักกวัตร, 2542) และเมื่อพิจารณาถึงกลไกภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติแล้วพบว่า ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวส่งผลให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานตำรวจ ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการหลักมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง พบว่าเกิดปัญหาในการสื่อสารกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องของการสั่งการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การประสานความเข้าใจและความต้องการต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นจากสาเหตุสำคัญ ๆ หลายประการ ดังนี้

#### 1. สาเหตุจากการบริหารงาน และการสั่งการ

การบริหารงานหน่วยงานตำรวจ ตั้งแต่ในอดีตสมัยที่ยังเป็นกรมตำรวจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย จนกระทั่งปัจจุบันที่ได้มีพระราชกฤษฎีกา โอนกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ไปจัดตั้งเป็นสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2541 สำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ยึดถือโครงสร้างอำนาจ

หน้าที่ และกรอบอัตรากำลังของสถานีตำรวจ ให้สอดคล้องกับ คำสั่งกรมตำรวจที่ 774/2537 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2537 เรื่อง กำหนดหน้าที่การงานของตำแหน่งในสถานีตำรวจ ซึ่งได้กำหนดหน้าที่การงานของข้าราชการตำรวจตำแหน่งต่าง ๆ ทุกสายงานของสถานีตำรวจ ในลักษณะการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีอำนาจ หน้าที่ และสิทธิอันชอบธรรม ตามคำสั่งระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายต่าง ๆ ที่จะสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสายการบังคับบัญชากระทำการใด ๆ ตามหน้าที่ที่ชอบด้วยกฎหมาย

จากโครงสร้างการบริหารงานดังกล่าว ทำให้ลักษณะของการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาลนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นลักษณะของ การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้สั่งการ มิได้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยตนเอง จึงไม่ได้เผชิญกับปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ โดยตรง เป็นแต่เพียงผู้กำหนดนโยบาย และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติ จึงได้เกิดปัญหาในกรณีที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า นโยบายหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ไม่สามารถทำได้ในทางปฏิบัติ หรือเมื่อปฏิบัติไปแล้วเกิดอุปสรรค หรือปัญหาติดขัดต่าง ๆ เกิดขึ้น และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารายงานถึงปัญหา ความจำเป็น หรือแนวทางในการปฏิบัติที่คิดว่าเหมาะสมให้ผู้บังคับบัญชารับทราบและพิจารณาแล้ว ผู้บังคับบัญชามักจะไม่เข้าใจ หรือไม่สนใจที่จะให้ความสำคัญ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคับข้องใจ และขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาได้

## 2. สาเหตุจากการจัดโครงสร้าง และการกำหนดหน้าที่การงาน

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการกำหนดหน้าที่การงานของตำแหน่งในสถานีตำรวจ ให้สอดคล้องกับคำสั่งกรมตำรวจที่ 774/2537 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2537 เรื่อง กำหนดหน้าที่การงานของตำแหน่งในสถานีตำรวจ โดยมีการแบ่งสายงานต่าง ๆ ออกเป็น 5 สายงานด้วยกัน คือ

1. อำนวยการ
2. งานสอบสวน
3. งานป้องกันปราบปราม
4. งานสืบสวน และ
5. งานจราจร

ในความเป็นจริงแล้ว ลักษณะงานของแต่ละสายงานมีความแตกต่างกันในเรื่องของความปลอดภัย ความก้าวหน้า ความสะดวกสบาย ผลประโยชน์ในเรื่องรายได้ และอำนาจหน้าที่

ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ทำให้ข้าราชการตำรวจเกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียม และต้องการที่จะได้ทำหน้าที่ที่คิดว่าดีกว่าหน้าที่ที่ทำอยู่ และจากความต้องการดังกล่าว จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจในการสั่งการ สับเปลี่ยน หรือโยกย้ายให้ได้ทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งที่ต้องการ ดังเห็นได้จากที่เกิดปัญหาเรื่องการวิ่งเต้นเส้นสาย และระบบอุปถัมภ์ขึ้นในระบบการแต่งตั้งโยกย้ายของข้าราชการตำรวจ

### 3. สาเหตุจากระบบการพิจารณาผลงาน และความดีความชอบที่ไม่ชัดเจน และไม่เป็นธรรม

ในส่วนของการบริหารงานบุคคลข้าราชการตำรวจนั้น มีการตอบแทนความดีความชอบให้แก่ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่มาด้วยความซื่อสัตย์ และขยันหมั่นเพียรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปกำหนดเป็นระยะเวลา 1 ปี โดยมีการเลื่อนขั้นและอัตราเงินเดือนตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 28 (พ.ศ. 2539) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการตำรวจ พ.ศ. 2521 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นและอัตราเงินเดือนข้าราชการตำรวจ (โสภณ ศรีวพจน์, 2540) ซึ่งในการตอบแทนความดีความชอบในลักษณะการเลื่อนขั้นและอัตราเงินเดือนดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ในทางปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาในสถานีตำรวจในสายงานนั้น ๆ จะเป็นผู้มีส่วนในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานในเบื้องต้นเพื่อเสนอชื่อผู้มีสิทธิหรือสมควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบต่อไปตามลำดับขั้น ซึ่งในกระบวนการประเมินนั้น มิได้มีการมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และเป็นธรรมกับทุกคน ประกอบกับงบประมาณในการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษนั้นมีจำกัด อัตราที่จะมีให้ข้าราชการตำรวจในแต่ละสถานีนั้นมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ปฏิบัติหน้าที่ ประกอบกับมีระบบอุปถัมภ์ หรือธรรมเนียมการวิ่งเต้นเส้นสาย ดังนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติงานซึ่งต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก็ย่อมต้องการที่จะให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถเพื่อพิจารณาผลงาน และความดีความชอบของตน เพื่อที่จะมีสิทธิในการพิจารณาเลื่อนขั้น และอัตราเงินเดือน

### 4. สาเหตุจากการขาดความมั่นคง และความชัดเจนในนโยบายการบริหารงาน

ข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาลทุกระดับชั้น จะมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่เพื่อความเหมาะสมตามวาระ ซึ่งในทางปฏิบัตินั้น ข้าราชการระดับชั้นสัญญาบัตรจะมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนบ่อยครั้งกว่าข้าราชการชั้นประทวน ซึ่งส่วนใหญ่จะประจำอยู่ที่สถานีใด

สถานีหนึ่งเป็นเวลานานหลายปี ทำให้บางครั้ง ผู้บังคับบัญชาที่ย้ายมาประจำตำแหน่งใหม่ มีแนวคิด และวิธีการบริหารงานที่ไม่สอดคล้องกับธรรมเนียมหรือวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ทำให้เกิดกรณีที่ข้าราชการตำรวจที่อยู่มาเป็นเวลานานเกิดความเห็นขัดแย้ง หรือรับรู้ถึงความไม่เหมาะสมของนโยบายของผู้บังคับบัญชา และต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในแนวทาง หรือธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือปฏิบัติอยู่

จากสาเหตุและปัญหาต่าง ๆ ของการบริหารงานสถานีตำรวจ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะเห็นว่า ถ้าผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการสื่อสารกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ก็จะสามารถคลี่คลายไปในทางที่ดีได้ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถจะกำหนดนโยบาย หรือสั่งการบังคับบัญชาใด ๆ ลงไปยังผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพบกับปัญหา อุปสรรค หรือมีความจำเป็นและความต้องการ ในกรณีต่าง ๆ ก็สามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจ ยอมรับฟังข้อเสนอ ความคิดเห็น และความต้องการของตนได้ ก็ย่อมจะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ประชาชนในฐานะผู้รับบริการโดยตรง ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจและมีความเชื่อถือในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และส่งผลต่อความมั่นคงในระดับประเทศได้ต่อไปด้วย

จากความสำคัญของการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ประกอบกับการศึกษาเรื่องนี้ในบริบทของหน่วยงานตำรวจ ยังไม่มีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย จึงเป็นที่น่าสนใจที่จะศึกษาว่า ข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจนครบาล จะมีลักษณะการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร และเป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ในการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในหน่วยงานตำรวจ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานได้ต่อไปอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการตำรวจใน  
 สถานีตำรวจนครบาล ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ ลักษณะการใช้กลยุทธ์ในการสร้าง  
 การยอมรับ และทัศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ

วัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงสถานการณ์การปฏิบัติหน้าที่ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับ  
 จากผู้บังคับบัญชา ในสถานีตำรวจนครบาล
2. เพื่อศึกษาถึงลักษณะการใช้กลยุทธ์ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับจาก  
 ผู้บังคับบัญชา และระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการ  
 สร้างการยอมรับ
3. เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ต่อกลยุทธ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการสร้าง  
 การยอมรับ
4. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ ของผู้บังคับบัญชา

ปัญหำนำและสมมติฐานในการวิจัย

ปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 1 (RQ1)\* สถานการณ์ใดบ้างที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ  
 การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจนครบาล และเกิดขึ้นมาก/น้อย  
 เพียงใด

ปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 2 (RQ2) ผู้ได้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ  
 จากผู้บังคับบัญชาอย่างไร

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ตามปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 2 (H1<sub>RQ2</sub>)\*

ผู้ได้บังคับบัญชา ใช้กลยุทธ์เชิงบวกในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา  
 มากกว่ากลยุทธ์ เชิงลบ

กำหนดให้ RQ แทน ปัญหำนำการวิจัย

H แทน สมมติฐานการวิจัย

H<sub>nRQk</sub> แทน สมมติฐานการวิจัยข้อที่ n ตามปัญหำนำข้อที่ k

ปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 3 (RQ2) ผู้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติต่อกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาอย่างไร

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ตามปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 3 (H1<sub>RQ3</sub>)

ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับเชิงบวก มากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ

ปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 4 (RQ4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชามีอะไรบ้าง

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ตามปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 4 (H1<sub>RQ4</sub>) บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ตามปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 4 (H2<sub>RQ4</sub>) บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ตามปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 4 (H3<sub>RQ4</sub>)

ความสัมพันธ์ส่วนตวัระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ตามปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 4 (H4<sub>RQ4</sub>)

ความคล้ายคลึงกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้บังคับบัญชายอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา

### ขอบเขตของการวิจัย

สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีหน่วยงานในสังกัดเป็นจำนวนมาก รับผิดชอบหน้าที่แตกต่างกัน และกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งสถานีตำรวจนครบาลก็เป็นหน่วยงานระดับหนึ่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีลักษณะงานและความรับผิดชอบที่แตกต่างไปจากหน่วยงานในระดับอื่น ๆ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานและพื้นที่รับผิดชอบอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งแตกต่างจากสถานีตำรวจภูธรซึ่งมีพื้นที่รับผิดชอบในเขตต่างจังหวัด ดังนั้นเพื่อให้สามารถดำเนินการวิจัยได้ในขอบเขตที่เหมาะสม ประกอบกับตัวผู้วิจัยเป็นข้าราชการตำรวจสังกัดสถานีตำรวจนครบาล ผู้วิจัยจึงได้จำกัดขอบเขตการวิจัยเฉพาะในสถานีตำรวจนครบาล

ดังนั้นผลการวิจัยจึงครอบคลุมเฉพาะการศึกษาการสร้างการยอมรับของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจนครบาล รวมทั้งการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยนี้ เป็นการเก็บ



และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจนครบาล ต่อประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ไม่ได้มีการเก็บข้อมูลเชิงสังเกตการณ์ ดังนั้น ผลการศึกษาจึงอ้างอิงได้เฉพาะประชากรในส่วนที่ทำการศึกษาเท่านั้น

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มคำที่ควรจะต้องนิยามศัพท์ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ข้าราชการตำรวจ หมายถึง ข้าราชการตำรวจประจำการทั้งระดับชั้นประทวน และชั้นสัญญาบัตร (ยศตั้งแต่ พลตำรวจ จนถึง พลตำรวจเอก) โดยไม่นับรวมถึงข้าราชการบำนาญ
2. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ที่ดำรงตำแหน่งสารวัตร หัวหน้างานธุรการ งานป้องกันปราบปราม งานจราจร งานสืบสวน และงานสอบสวน ในสถานีตำรวจนครบาล
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ที่มียศตั้งแต่ พลฯ จนถึง นายดาบตำรวจ ตำแหน่งลูกแถว จนถึง ผู้บังคับหมู่ ในสถานีตำรวจนครบาล
4. การยอมรับ (Compliance) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา รับฟัง หรือยอมปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น หรือความต้องการเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา (Upward Compliance Gaining Strategies) หมายถึง กระบวนการ หรือ วิธีการทางการสื่อสาร ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับฟัง หรือยอมปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น หรือความต้องการของตน
6. กลยุทธ์เชิงบวก หมายถึง กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่มีข้อเสนอ เสนอแนะ หรือเหตุผลที่ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกเต็มใจ ฟังพอใจที่จะยอมรับ เช่น การเสนอเหตุผลที่ชัดเจน การเสนอประโยชน์ที่จะได้รับ การพูดจาถ่อม หรือประจบเอาใจ เป็นต้น
7. กลยุทธ์เชิงลบ หมายถึง กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่มีข้อเสนอ หรือเสนอแนะในเชิงบังคับข่มขู่ และมีผลให้ผู้บังคับบัญชาอาจรู้สึกไม่เต็มใจที่จะยอมรับและปฏิบัติตาม

8.ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับ หมายถึงความคิดเห็น หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้บังคับบัญชา ต่อกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ ว่ามีความเหมาะสม และใช้ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาได้ผลหรือไม่เพียงใด

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานตำรวจแห่งชาติสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงานเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อประชาชน และหน่วยงานอย่างสูงสุด

2. องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ของไทย ที่มีลักษณะการจัดโครงสร้างการบริหารงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่คล้ายคลึงกับขององค์กรตำรวจ เช่น หน่วยงานทหาร น่าจะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในลักษณะเดียวกันได้อีกด้วย

3. เป็นการขยายองค์ความรู้ในการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ในบริบทวัฒนธรรมองค์กรไทย

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้กล่าวถึงความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ปัญหาในการวิจัย นิยามศัพท์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย ในบทต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อชี้ให้เห็นถึงเหตุผลในการตั้งปัญหานำในการวิจัยครั้งนี้

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจในสถาน ตำรวจนครบาลนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกรณีที่ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับ ลักษณะกลยุทธ์การสร้างการยอมรับ ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ตลอดจนทัศนคติของผู้บังคับ บัญชาต่อกลยุทธ์การสร้างการยอมรับ ของข้าราชการตำรวจ ในสังกัดสถานีตำรวจนครบาล เพื่อ เป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัยประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถสนับสนุนประเด็นปัญหานี้ และสมมติฐานการวิจัยต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ใน บทที่ 1 ดังต่อไปนี้

- ความต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติหน้าที่
  - ลักษณะกลยุทธ์การสร้างการยอมรับ
  - ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ต่อกลยุทธ์การสร้างการยอมรับ
  - ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา
- 
- ความต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจโดยทั่วไปนั้น ย่อมเกิดสภาพปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ ดังจะเห็นได้จากสาเหตุปัญหาที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ซึ่งทำให้ข้าราชการตำรวจเกิดสภาพที่ ไม่พึงพอใจ หรือเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติหน้าที่ และเกิดความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ในกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยความต้องการได้รับการยอมรับที่เกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัย ได้บูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถอธิบายถึงประเด็น ดังกล่าวไว้ดังต่อไปนี้

## ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation)

Maslow (1954) (อ้างถึงใน Newstrom and Davis, 1997) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจจากความต้องการของมนุษย์และกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจต่อไปและจะมีความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่และจะเป็นแรงจูงใจต่อไป กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) โดยแบ่งออกเป็น 5 ลำดับดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้วชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้
2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดกับร่างกาย และความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ รวมถึงความมั่นคงในหน้าที่การงานด้วย
3. ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น โดยมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ
4. ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถ เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญเมื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งสำเร็จ และความพึงพอใจที่มีฐานะเด่นทางสังคม
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Needs) เป็นความต้องการที่พิจารณาถึงศักยภาพของตนและการบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ คือเมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทในชีวิตว่าจะเป็นอย่างไร บุคคลนั้นจะผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่คาดหมายไว้

## ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

Herzberg, Bausners and Snyderman (1959) (อ้างถึงใน Newstrom and Davis, 1997) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน และได้ผลสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประเภทที่มีความสัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล โดยปัจจัยดังกล่าวเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ลุล่วง เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลงานและความสำเร็จนั้น
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้อื่น โดยการยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปของการชมเชย แสดงความยินดี ให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง การที่ได้ทำงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความสามารถความคิดสร้างสรรค์ มีความท้าทายให้อยากลงมือทำ
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่
5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) คือ ปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้หรือปัจจัยเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร บุคลากรในองค์กรจะเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจงานขึ้น ซึ่งปัจจัยค้ำจุนมีดังต่อไปนี้

1. เงินเดือน (Salary) และสวัสดิการ
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลจะได้รับเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงการที่จะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ (Skill) ด้วย
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
4. สถานภาพทางอาชีพ (Occupational Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพทางกายภาพของการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานในหน้าที่ของเขา

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพ หรือ ความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือ ความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยคำจุน ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ไห้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษานี้คือ ปัจจัยคำจุน จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และ ปัจจัยจูงใจ จะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ

จากทั้งสองทฤษฎีข้างต้น จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกันโดยปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ของเฮอริชเบอร์ก ที่เกี่ยวกับการยกย่องนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และความสำเร็จของงานนั้น สอดคล้องกับความต้องการด้านสังคม ความต้องการได้รับการยกย่องและความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ส่วนปัจจัยคำจุน (Hygiene Factor) ของเฮอริชเบอร์กนั้น สอดคล้องกับความต้องการทางร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยตามทฤษฎีของมาสโลว์ และจากทฤษฎีดังกล่าวจะเห็นได้ว่า มนุษย์มีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจในการกำหนดพฤติกรรมมากมาย ดังเห็นได้จากมีนักวิชาการนำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจด้วย ซึ่งผลจากการศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ ทำให้มีการแบ่งแยกปัจจัยต่าง ๆ มากมายหลายลักษณะ เช่น งานวิจัยของ Zaleznik (1958) ได้ทำการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ พบว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่ 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ ความต้องการภายนอก (Extrinsic Needs) ซึ่งเป็นเรื่องของรายได้ ค่าตอบแทนและความมั่นคงในหน้าที่ อีกประเภทหนึ่งคือความต้องการภายใน (Intrinsic Needs) ซึ่งเป็นเรื่องของกรมีส่วนร่วม การได้รับการยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรี และความสำเร็จ ส่วนงานวิจัยของ Van Dersal ( 1968 ) พบว่า ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานคือ นโยบายและการบริหารงาน

การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน  
คำตอบแทน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจนั้น ปราศรัย สังฆะทรัพย์ (2521) พบว่า ความต้องการด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ ประกอบด้วยความต้องการใน 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. ลักษณะงาน ประกอบไปด้วย โอกาสแสดงความคิดเห็น ความมั่นคงในการทำงาน การบริหารงาน ลักษณะงานที่ทำ และปริมาณงานกับความรับผิดชอบ
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
3. เงินเดือนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ ความช่วยเหลือทางด้านสวัสดิการ และรายได้

จากผลการวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า คนเรามีความต้องการในเรื่องต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน และความต้องการเหล่านั้นส่วนหนึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้วย ด้วยเหตุที่ความต้องการต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ด้วยกันหลายประการ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจนครบาล ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องใดบ้าง และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด จึงได้ตั้งปัญหามาในการวิจัยไว้ดังนี้

ปัญหามาการวิจัยข้อที่ 1 มีสถานการณ์ใดบ้างที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจนครบาล และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด

- **ลักษณะกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ**

การศึกษาถึงลักษณะการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับนั้น ได้มีนักวิชาการทำการศึกษากันมาก่อนหน้านี้เป็นจำนวนมาก และได้มีการจัดหมวดหมู่ หรือลักษณะกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับแตกต่างกันออกไปโดยเน้นที่ความเหมาะสมกับประโยชน์เฉพาะหน้า โดยมีได้พัฒนามาจากพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎี (Wheless, Barraclough and Stewart, 1983) ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงได้พยายามนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ที่สามารถ

จัดหมวดหมู่ หรือลักษณะของกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

Seibold, Cantrill and Meyers (1985) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในแต่ละวัน มีวัตถุประสงค์หลายประการ แต่โดยรวมแล้วก็เพื่อที่จะป้องกันอิทธิพลจากบุคคลอื่นและทำให้ผู้อื่นยอมรับ ซึ่งแต่ละบุคคลก็มีความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างอำนาจหรือมีอิทธิพลในสถานการณ์ต่าง ๆ แตกต่างกันไปและเลือกกลยุทธ์ในการใช้สัญลักษณ์หรือสารเพื่อให้อื่นเกิดความพึงพอใจหรือยอมรับแตกต่างกัน

จากแนวคิดของ Seibold et al. จะเห็นว่า การศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ก็คือการศึกษาถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อำนาจในลักษณะของกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อทำให้ผู้บังคับบัญชายอมรับหรือปฏิบัติตามข้อเสนอ ความคิดเห็น หรือความต้องการของตน ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องทำการศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ เพื่อทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์ลักษณะต่าง ๆ ว่ามีพื้นฐานมาจากอำนาจชนิดใด ในการที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ ซึ่งผู้วิจัยได้บูรณาการ แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา และจัดหมวดหมู่กลยุทธ์ลักษณะต่าง ๆ เพื่อทำการศึกษาในประเด็นนี้ ดังต่อไปนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับชนิดของอำนาจ

French and Raven (1959) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ลักษณะอำนาจในองค์กร (Power in Organizations) อันเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความมีศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ไว้ 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. อำนาจในการให้รางวัล และการลงโทษ (Reward/Punishment Power) มีพื้นฐานมาจาก การที่บุคคลหนึ่งรับรู้ว่าอีกบุคคลหนึ่งมีความสามารถที่จะให้หรือควบคุมผลตอบแทนที่เป็นรางวัลหรือ ผลตอบแทนในทางลบหรือลงโทษแก่เขา

ซึ่งในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชานั้นอาจจะอยู่ในรูปของการเสนอผลประโยชน์ การยกย่องชื่นชม การให้ความช่วยเหลือสนับสนุน หรือการพูดถึงผลเสียที่ผู้บังคับบัญชาจะได้รับ การพูดถึงการที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่ดีหรือไม่ได้รับการยอมรับจากลูกน้อง เป็นต้น

2. อำนาจในการบังคับ (Coercive Power) มีพื้นฐานมาจากการที่บุคคลหนึ่ง รับรู้ว่าอีกบุคคลหนึ่งมีความสามารถที่จะให้บังคับ หรือกดดันให้เขายอมรับ หรือปฏิบัติตามได้



ซึ่งในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชานั้นอาจจะอยู่ในรูปของการข่มขู่ด้วยกฎระเบียบ หรือผลเสียที่ผู้บังคับบัญชาจะได้รับ

3. อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power) มีพื้นฐานมาจากการที่บุคคลหนึ่ง รับรู้ว่ามีสิทธิ์อันชอบธรรม หรือมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งสามารถสั่งการให้เขาทำ หรือไม่ทำเรื่องบางเรื่องได้

ซึ่งในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชานั้นอาจจะอยู่ในรูปของการอ้างว่าเป็นกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่จะต้องปฏิบัติตาม หรือเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำ เป็นต้น

4. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) มีพื้นฐานมาจากการที่บุคคลหนึ่ง ยอมรับในลักษณะเฉพาะตัวของอีกบุคคลหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความสามารถ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือ

ซึ่งในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชานั้น อาจจะอยู่ในรูปของ การอ้างถึงประสบการณ์ลักษณะเดียวกันที่เคยทำสำเร็จมาแล้ว เป็นต้น

5. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) ผู้ที่ใช้อำนาจชนิดนี้อาจเป็นผู้ที่ไม่มีอำนาจเองโดยตรง เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานอำนาจมาจากผู้อื่น เช่นเป็นที่รู้จักชอบพอกับบุคคลที่ผู้อื่นยอมรับชื่นชม และคนผู้นั้นเมื่อพูดหรือแนะนำอะไรก็มีผลให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม หรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้มีอำนาจลักษณะอื่น ๆ กล่าวคืออำนาจชนิดนี้แหล่งของอำนาจอาจไม่ได้อยู่ที่ผู้ใช้ แต่อยู่ที่ผู้อ้างอิง และอยู่ที่ความรู้สึกผูกพันของผู้อื่นต่อบุคคลที่อ้างอิงนั้น

นอกจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นแล้ว Etzioni (1961) ได้เสนอว่า อำนาจจะแตกต่างกันตามวิธีการที่บุคคลใช้ในการทำให้อีกบุคคลหนึ่งเกิดการยอมรับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. อำนาจในการบีบบังคับ (Coercive Power) ซึ่งได้รับมาจากการข่มขู่ การทำให้ได้รับความเจ็บปวด การทำให้เกิดความเสื่อมเสีย

2. อำนาจในการให้รางวัล (Remunerative Power) ได้รับมาจากการที่เป็นผู้ควบคุมทรัพยากร เช่น เงิน ผลประโยชน์ การบริการ และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

3. อำนาจจากความถูกต้อง (Normative Power) ได้รับมาจากการควบคุมสัญลักษณ์ที่เป็นรางวัล (Symbolic Reward) และการสูญเสียสถานภาพ (Deprivations) ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

3.1 อำนาจจากความถูกต้องอย่างแท้จริง (Pure Normative Power) มีพื้นฐานมาจากการกระตุ้นการนับถือตนเอง (Esteem) ศักดิ์ศรี (Prestige) และสัญลักษณ์ทางพิธีกรรม (Ritualistic Symbols)

### 3.2 อำนาจทางสังคม (Social Power) มีพื้นฐานมาจากการจัดสรร (Allocation) และการควบคุม (Manipulation) การยอมรับและการตอบสนองในทางบวก

นอกจากนั้น ยังได้มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาถึงอำนาจทางสังคมหรืออำนาจระหว่างบุคคล (Social or Interpersonal Power) คือ การศึกษาของ Kelman (1974) ที่เสนอว่า อิทธิพลทางสังคมก่อให้เกิดกระบวนการใน 3 ลักษณะ คือ

1. การยอมรับ (Compliance) คือ เมื่อบุคคลหนึ่งยอมรับในอำนาจของกลุ่ม หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เนื่องจากเขาหวังว่าจะได้รับพฤติกรรมตอบสนองในทางที่ดีจากกลุ่มหรือบุคคลนั้น ๆ
2. การแสดงอัตลักษณ์ (Identification) คือ เมื่อบุคคลหนึ่งรับเอาพฤติกรรมมาจากบุคคลอื่น เพราะว่าพฤติกรรมของเขาสอดคล้องกับความพึงพอใจที่จะระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขาเองกับกลุ่มหรือบุคคลอื่น
3. การยอมรับจากการหล่อหลอมภายในตนเอง (Internalize) คือ เมื่อบุคคลหนึ่งยอมรับอิทธิพลจากบุคคลอื่น เนื่องจากพฤติกรรมที่เขาชักจูงให้เกิดขึ้นนั้นสอดคล้องกับระบบค่านิยมความเชื่อของเขา

Parson (1963) ได้ทำการศึกษาอำนาจในความหมายของการที่บุคคลหนึ่งได้พยายามแสดงตัวตนของตนเอง (Ego) โดยใช้วิธีการทางการสื่อสารเพื่อเปลี่ยนแปลงบุคคลอื่น หรือที่เรียกว่า แรงกดดัน (Pressure) ซึ่งแรงกดดันหรืออำนาจนี้ Parson เสนอว่า สามารถแปลความหมายได้ 2 ประการ โดยประการแรกคือการที่บุคคลหนึ่งต้องการที่จะเปลี่ยนความตั้งใจ หรือสถานการณ์ของอีกบุคคลหนึ่ง และประการที่สองคือการสนับสนุน หรือกดดันให้เกิดความรู้สึกในทางบวก หรือทางลบ ซึ่งทำให้ได้รูปแบบของอำนาจ หรือ อิทธิพลใน 4 รูปแบบนี้

1. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) คือ การสนับสนุนในทางบวก (Positive Sanction) เพื่อสร้างอิทธิพลเหนือทางเลือกของผู้อื่น
2. การชักจูง (Inducement) คือ การสนับสนุนในทางบวก (Positive Sanction) เพื่อควบคุมสถานการณ์
3. การกระตุ้นการให้เกิดการผูกมัด (Activation of Commitments) คือ การสนับสนุนในทางลบ (Negative Sanction) เพื่อสร้างอิทธิพลเหนือทางเลือกของผู้อื่น
4. การการต่อต้านขัดขวาง (Deterrence) คือ การสนับสนุนในทางลบ (Negative Sanction) เพื่อควบคุมสถานการณ์

จากแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจที่ได้กล่าวมาข้างต้น Wheelless, Barraclough and Stewart (1983) ได้ทำการศึกษาเพื่อจัดหมวดหมู่กลยุทธ์การสร้างการยอมรับ ที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ทำการศึกษาไว้ โดยรวบรวมกลยุทธ์ลักษณะ ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐานอำนาจเป็นกรอบแนวคิดโดยแบ่งกลยุทธ์การสร้างการยอมรับได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. การให้ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่ตามมา (Preview Expectencies/Consequence) คือการเสนอว่าจะให้ได้รับผลตอบแทน (Reward) หากทำตามที่ปรารถนา หรือพูดถึงผลเสีย (Punishment) ที่จะได้รับจากพฤติกรรมใดที่ไม่เป็นที่ปรารถนา ถ้าบุคคลใดเสนอผลจากพฤติกรรม เพื่อให้ผู้อื่นเลือกที่จะมีพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ถือว่าเป็นการใช้กลยุทธ์ในลักษณะนี้

2. การเรียกร้องความสัมพันธ์และการเป็นส่วนร่วม (Invoke Relationship / Identification) คือเมื่อบุคคลหนึ่งปรารถนาที่จะเป็นเหมือนอีกคนหนึ่งโดยพยายามมีพฤติกรรมตามอย่าง ถือว่าบุคคลนั้นมีอำนาจเหนืออีกบุคคลหนึ่ง เช่นเดียวกันเมื่อบุคคลหนึ่งเชื่อมโยงพฤติกรรมของเขาเพื่อที่จะได้รับการยอมรับจากสังคม ถือว่ากลุ่มสังคมนั้นมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น

3. การสร้างค่านิยมหรือพันธะหน้าที่ (Summon Values/Obligations) คือการที่บุคคลหนึ่งพยายามสร้างอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยใช้การเน้นไปที่ศีลธรรม หรือ จริยธรรมที่ควรจะมีอยู่ตามพฤติกรรมนั้น ๆ และถ้าบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นนั้นตัดสินใจ หรือซัดเซบว่าระบบค่านิยมนั้น มีผลต่อพฤติกรรมของเขา ถือว่าบุคคลที่กระตุ้นหรือปลูกฝังศีลธรรมนั้นมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่ง หรือในอีกกรณีหนึ่งก็คือ เมื่อระบบค่านิยมของบุคคลหนึ่งขึ้นอยู่กับสิทธิอันชอบธรรมของอีกบุคคลที่จะออกคำสั่งและห้ามปรามไม่ให้มีพฤติกรรมหนึ่ง ๆ ถือว่าบุคคลนั้นมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่งเช่นกัน

นอกจากนั้นการศึกษาของ Wheelless et al. ยังพบว่าในกลยุทธ์การสร้างการยอมรับ ลักษณะต่าง ๆ โดยทั่วไปนั้น สามารถแยกออกเป็นลักษณะเด่นได้ 3 ประการคือ

1. ลักษณะเชิงบวก (Positive) และเชิงลบ (Negative) เช่น ระหว่างการขอร้อง กับการข่มขู่ เป็นต้น

2. ลักษณะที่เป็นนัย (Implicit) และลักษณะที่ชัดเจน (Explicit) ยกตัวอย่างเช่น ระหว่างการประจบเอาใจ, ทำให้พึงพอใจ (Ingratiation and Liking) กับ การขอร้องตรง ๆ, การข่มขู่ (Direct Request and Threat)

3. ลักษณะที่มีเหตุผล (Rationality) และไม่มีเหตุผล (Irrationality) คือระดับของความมีเหตุผลที่จะมีพฤติกรรมนั้น ๆ

ทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวนั้นจะเป็นพื้นฐานปรากฏอยู่ในการใช้กลยุทธ์การสร้างการยอมรับ ทั้ง 3 ประเภทที่ได้จัดไว้ข้างต้น ซึ่งในสถานการณ์การสื่อสารทั่วไปส่วนใหญ่ ลักษณะเชิงบวกหรือเชิงลบจะปรากฏอยู่โดยทั่วไปในทุกสถานการณ์ ส่วนลักษณะที่ชัดเจนหรือที่เป็นนัยนั้นจะมีผลต่อความเข้าใจหรือการรับรู้ถึงการชักจูงใจ และในส่วนของกรณีเหตุผลหรือไม่มีเหตุผลจะอยู่ในลักษณะของเหตุผลนั้นปรากฏชัดเจนพอที่จะทำให้เกิดการยอมรับ หรือไม่ยอมรับ

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับหลายลักษณะ ซึ่งสามารถจัดหมวดหมู่ และแบ่งแยกเป็นลักษณะย่อย ๆ ได้หลายลักษณะด้วยกัน และในการศึกษาเพื่อตอบปัญหาในประเด็นที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะทำการศึกษาเฉพาะในลักษณะเชิงบวกและเชิงลบเท่านั้น ซึ่งลักษณะเชิงบวกและเชิงลบนี้ เป็นลักษณะเด่นประการหนึ่งที่มีอยู่ในกลยุทธ์การสร้างการยอมรับทุกลักษณะ ทั้งกลยุทธ์ที่มีลักษณะชัดเจนหรือเป็นนัย กลยุทธ์ที่มีเหตุผลหรือไม่มีเหตุผล ซึ่งจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยได้รวบรวมลักษณะกลยุทธ์ของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาและแบ่งออกเป็นลักษณะเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การสร้างการยอมรับในลักษณะเชิงบวก และเชิงลบของนักวิชาการต่าง ๆ

กลยุทธ์ของ (ปี ค.ศ.)	กลยุทธ์เชิงบวก	กลยุทธ์เชิงลบ
Marwell & Schmitt (1967)	Promise Liking Altruism Pregiving Moral appeal Expertice + Esteem + Self-feeling +	Threat Expertice - Esteem - Self-feeling - Aversive stimuli
Miller & Steinberg (1975)	Dangling carrot Catalyst +	Hanging sword Catalyst -
Clark (1979)	Justification for action Relationship +	Pressure for action Relationship -

	Receiver image + Communicator image +	Receiver image -
Fitzpatrick & Winke (1979)	Emotional appeal + Empathic understanding	Emotional appeal - Manipulation Nonnegotiation Personal rejection
Cody, McLaughlin, & Jordan (1980)	Cooperation Expertise Flattery Altruism Esteem Statement as question + Negotiation +	Coersion Suggestion of negative alternatives Threat Negative alternatives Statement as question - Negotiation -
Cody, McLaughlin, & Schneider (1981)	Promise Extended expertise Altruism Flattery Negotiation + Audience use + Simple statement + Simple statement as a question +	Threat Negotiation - Audience use - Simple statement - Simple statement as a question - Esteem - Self-felling - Altercasting - Debt
Schenck-Hamlin, Wiseman, & Georgacarakos (1982)	Promise Allurement Warning Esteem Ingratiation Altruism Direct request +	Threat Aversive stimuli Guilt Debt Direct request -

จากกลยุทธ์การสร้างการยอมรับที่จัดกลุ่มโดยแบ่งออกเป็นลักษณะเชิงบวกและเชิงลบ ข้างต้น ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาถึงการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งในประเด็นนี้มีแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถสนับสนุนการศึกษาในประเด็น ดังกล่าวดังต่อไปนี้

### แนวคิดเชิงวัฒนธรรมกับการสื่อสารในองค์กรไทย

Hofstede (1980) ได้ศึกษาถึงความแตกต่างเชิงวัฒนธรรม และได้อธิบายถึงความแตกต่างของระบบค่านิยมในการทำงานของคนในวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั่วโลกใน 4 มิติ และสำหรับประเทศไทย Hofstede ระบุว่า ระบบค่านิยมในการทำงานของคนไทยมีลักษณะดังนี้

- 1.Low Individualism
- 2.High power Distance
- 3.High Uncertainty Avoidance
- 4.Low Masculinity

จากลักษณะระบบค่านิยมในการทำงานของคนไทยที่ Hofstede ค้นพบข้างต้น นงลักษณ์ ศรีอักษรพร เจริญงาม (2541) ได้วิเคราะห์ถึงลักษณะวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กรไทยตามลักษณะวัฒนธรรมทั้ง 4 มิติดังกล่าวข้างต้น และเสนอว่าลักษณะของผู้ที่มีความสามารถทางการสื่อสารในมิติทางวัฒนธรรมในองค์กรไทยข้างต้น จะต้องเป็นผู้ที่รู้จักรักษาสัมพันธภาพที่ดี โดยทราบว่าจะควรหรือไม่ควรที่จะพูดเรื่องอะไร กับใคร เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร หรือรู้จักเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เหมาะกับคู่ปฏิสัมพันธ์ และจะต้องรู้กาลเทศะในการแสดงความเคารพด้วยวาจา หรือทำทางให้เหมาะสมกับบุคคล รู้จักที่จะสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา เชื่อฟังคำแนะนำและเคารพความคิดเห็นของผู้อาวุโสกว่าและโต้แย้งอย่างระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ รวมทั้งไม่ทำตัวโดดเด่นหรือข่มคนอื่น (Non-dominant styles) เช่น รู้จักถ่อมตัว (Modest) ไม่ชิงดีชิงเด่น (Non-competitive) สำนวนคำพูด (Non-assertive) ไม่แสดงความก้าวร้าว (Non-aggressive )

จากลักษณะการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมไทยดังกล่าว พิจารณาได้ว่าในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรไทย ผู้ได้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์เชิงบวกมากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ เนื่องจากต้องการที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชา และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา และจะต้องรู้กาลเทศะในการแสดงความเคารพด้วยวาจาหรือทำทางให้เหมาะสมกับบุคคล เคารพผู้อาวุโสกว่า

และโต้แย้งอย่างระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ นอกจากนี้ยังจะต้องหาข้อมูลหรือหาหรือร่วมกับผู้อื่นเพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และรู้จักศึกษานิสัยใจคอของผู้บังคับบัญชาเพื่อคาดเดาสถานการณ์การสื่อสารที่จะเกิดขึ้นและสามารถปฏิบัติตนได้เหมาะสม รวมทั้งจะต้องทำอย่างระมัดระวังและถูกต้องตามกาลเทศะ ซึ่งจะต้องใช้กลยุทธ์เชิงบวกในการสร้างการยอมรับ

นอกจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนการศึกษาในประเด็นนี้ได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอดังต่อไปนี้

Hunter and Boster (1979) พบว่า มีปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการยอมรับที่ดีที่สุดคือ " ผลประโยชน์ที่จะมีต่อผู้รับสาร " (Benefit to Listener) โดยเขาเสนอว่า ยิ่งผู้ที่พยายามสร้างการยอมรับมีความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ในการสร้างการยอมรับนั้นว่าอะไรเป็นผลประโยชน์สำหรับผู้รับสารมากที่สุด ระดับการยอมรับสารที่ใช้ในการสร้างการยอมรับก็จะสูงขึ้น

Hunter and Boster (1987) กล่าวว่า การพยายามสร้างการยอมรับจากผู้อื่น มักจะเป็นการสร้างปฏิกริยาทางอารมณ์ของผู้นั้น ซึ่งปฏิกริยานี้จะทำให้ผู้รับสาร เกิดพฤติกรรมในทางที่จะเป็นผลต่อผู้สร้างการยอมรับ ทั้งในทางบวก และทางลบ เมื่อการสร้างการยอมรับทำให้เกิดผลที่ตามมาต่อผู้สร้างการยอมรับเช่นนี้ ผู้สร้างการยอมรับก็ต้องอ่อนไหวต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้รับสาร

การเลือกใช้สารหรือกลยุทธ์เพื่อสร้างการยอมรับจะต้องขึ้นอยู่กับการรับรู้ถึงปฏิกริยาทางอารมณ์ของผู้รับสาร ดังนั้นโดยทั่วไป ผู้ที่สร้างการยอมรับจะพยายามหลีกเลี่ยงที่จะสร้างปฏิกริยาทางอารมณ์ในทางลบของผู้รับสาร

ผลการวิจัยของ Hunter and Boster ยืนยันว่า ผู้สร้างการยอมรับจะเปรียบเทียบผลกระทบที่จะเกิดจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับกับขอบเขตหรือขีดจำกัดทางอารมณ์ของตัวเอง ถ้าผู้สร้างการยอมรับรับรู้ว่าการกลยุทธ์นั้นมีผลกระทบทางอารมณ์ในทางบวกตามขอบเขตทางอารมณ์ของเขา เขาก็จะเลือกใช้กลยุทธ์นั้น

นอกจากแนวคิด และผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ยังมีงานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของอำนาจระหว่างผู้โน้มน้าว กับ ผู้ถูกโน้มน้าว ซึ่งผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังต่อไปนี้

Putnam & Wilson (1982) พบว่า ผู้ที่มีสถานะทางอำนาจต่ำกว่านั้น จะพยายามสร้างการยอมรับโดยใช้เหตุผล โดยเขาจะใช้กลยุทธ์ในลักษณะการขอร้องโดยตรง (Direct Request), ใช้เหตุผลสนับสนุน (Supporting Evidence) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวกมากกว่าที่จะพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ที่มีสถานะทางอำนาจสูงกว่า

Kipnis and Cohen (1980) พบว่า เมื่อผู้สร้างการยอมรับต้องการที่จะได้รับประโยชน์จากผู้บังคับบัญชา จะใช้กลยุทธ์การแลกเปลี่ยน (Exchange) และการประจบเอาใจ (Ingratiation) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวก

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ตั้งปัญหำนำในการวิจัย และสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

RQ2 ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาอย่างไร

ผลการศึกษาวิจัยที่ได้เสนอข้างต้น พบว่า ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่านั้น ผู้สร้างการยอมรับใช้กลยุทธ์เชิงบวกมากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบสมมติฐานในบริบทขององค์กรไทย ดังนี้

H1<sub>RQ2</sub> ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์เชิงบวกในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ

- **ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ**

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องทัศนคติต่อกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ พบว่า มีแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่สามารถสนับสนุน และอธิบายถึงการที่ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



Keys and Case (1990) ได้ทำการศึกษาถึงการนำกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับของพนักงานในองค์กร พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชายอมรับ คือการนำเสนอแผนงานที่สมบูรณ์ การเปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูลที่เสนอในเชิงปริมาณ หรือการเรียบเรียงความคิดแผนการอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวก และผลจากการวิจัย ยังพบอีกว่า กลยุทธ์แบบทำทนายอำนาจของผู้บังคับบัญชา พยายามชี้นำผู้บังคับบัญชา ต่อรองเพื่อสร้างอิทธิพล ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงลบ จะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในระดับต่ำ

ผลการวิจัยของ Baglan, Lalumia and Bayless (1986) ซึ่งทำการศึกษากาการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาใน 12 สถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้กลยุทธ์ของ Marwell and Schmitt (1967) เป็นเครื่องมือ และได้จำแนกกลยุทธ์ดังกล่าวออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลยุทธ์แบบต่อต้านสังคม (Anti-Social) ได้แก่ การกระทำที่มีลักษณะเป็นการลงโทษ หรือการบีบบังคับทางจิตใจ และ กลยุทธ์แบบสนับสนุนสังคม ( Pro-Social ) ได้แก่ การกระทำที่เป็นคุณประโยชน์หรือสร้างความพึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชายอมรับกลยุทธ์แบบสนับสนุนสังคมซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวก มากกว่ากลยุทธ์แบบต่อต้านสังคมซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงลบ ในทั้ง 12 สถานการณ์ที่ทำการศึกษา

จากงานวิจัยของ Kipnis and Cohen (1980) ที่ศึกษาถึงกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับกลยุทธ์แบบการพูดจาประจบเอาใจ (Ingratiation) และการเสนอแผนการโดยมีเหตุผลแสดงประกอบ (Rational Plan) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในเชิงบวกมากที่สุด

และจากงานวิจัยของ KosalaKood (1998) ที่ทำการศึกษาถึงลักษณะการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และประสิทธิภาพของการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชา พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีโดยให้การยอมรับมากที่สุด คือ การแสดงเหตุผล การเสนอความช่วยเหลือ และการให้สัญญาว่าจะให้การสนับสนุน ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวก และกลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติไม่ดี โดยให้การยอมรับในระดับต่ำคือ การบอกผู้บังคับบัญชาว่าไม่มีคุณสมบัติผู้นำที่ดี , การทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกอาย และการแสดงออกถึงความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงลบ

จากผลงานวิจัยที่ได้เสนอมาข้างต้น จะเห็นว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา มีผลการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าผู้บังคับ

บัญชาจะมีทัศนคติต่อกลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับอย่างไร จึงได้ตั้งปัญหา  
นำการวิจัย และสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

RQ3 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อกลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ  
จากผู้บังคับบัญชาอย่างไร

H1<sub>RQ3</sub> ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับเชิงบวก มากกว่า  
กลยุทธ์เชิงลบ

- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ

Berlo (1960) ได้อธิบายถึงแบบจำลองกระบวนการการสื่อสาร (Communication Process) โดยกล่าวว่า ในกระบวนการสื่อสารนั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 4 ประการคือ ผู้ส่งสาร (Communication Source) สาร (Message) สื่อ (Channel) และ ผู้รับสาร (Communication Receiver) ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นอกเหนือจากองค์ประกอบเรื่อง "สาร" ซึ่งในที่นี้ก็คือกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับ (Compliance Gaining Strategies) ซึ่งผู้วิจัยได้แยกศึกษาเป็นประเด็นปัญหำนำในการวิจัยดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น กับองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง คือ ช่องทางการสื่อสาร (Channel) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้จำกัดเฉพาะการสื่อสารระหว่างบุคคลด้วยวาจาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้นจึงมิได้นำมาเป็นปัจจัยที่จะทำการศึกษา ดังนั้นในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับครั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นจะต้องทำการศึกษามีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ก็คือองค์ประกอบในส่วนของ "ผู้ส่งสาร" (ผู้ใต้บังคับบัญชา) และ "ผู้รับสาร" (ผู้บังคับบัญชา) เท่านั้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้บูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ปัจจัยเกี่ยวกับความแตกต่างภายในตัวผู้รับสาร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## แนวคิดเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร

อริสโตเติล ได้กล่าวไว้เมื่อ 2,000 ปีล่วงมาแล้วว่า บุคลิกของผู้พูดเป็นสาเหตุของการโน้มน้าวที่สำคัญของการพูด โดยเขาได้อธิบายว่า การพูดจะมีประสิทธิผลในการชักจูงได้มากน้อยเพียงใดนั้น ประการหนึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของผู้พูด (Ethos) ว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงใด (อรวรรณ ปิรันธน์โหวาท, 2537) โดยการโน้มน้าวใจด้วยบุคลิกมาจากเหตุ 3 ประการ คือ ประการแรก ผู้พูดต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญาลึกซึ้ง มีไหวพริบเชาวน์ปัญญากอปรด้วยวิจรรณญาณอย่างดี ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Intelligence ประการที่สอง ผู้พูดต้องแสดงให้เห็นว่ามีความปรารถนาดีต่อผู้ฟัง มีความตั้งใจจริงที่จะรักษาประโยชน์ให้ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Good will และประการที่สาม ผู้พูดต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีนิสัยดียึดมั่นอยู่ในศีลธรรม ภาษาอังกฤษเรียกว่า Good character ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวของอริสโตเติล ได้รับการพัฒนามาตลอด โดยในการศึกษาครั้งนี้ได้บูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

Bettinghaus (1973) กล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารนั้น โดยทั่วไป คือการศึกษาถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความน่าเชื่อถือ ซึ่งมักเรียกขานแตกต่างกันไป เช่น ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร (Source Credibility) การวิจัยความแตกต่างของสถานภาพ (Status Differential Research) ผู้นำความคิดเห็น (Opinion Leadership) และเรื่องของบารมี (Charisma) เป็นต้น

McGuire (1973) กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารเกิดขึ้นจากการที่ผู้รับสารยอมรับในเนื้อหาหรือข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารแสดง ว่าเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือมีน้ำหนักมีเหตุผลที่เชื่อถือได้ กล่าวคือ ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารขึ้นกับการยอมรับในความรู้ความชำนาญ (Expertise) ของผู้ส่งสารต่อเรื่องนั้น ๆ ว่าตรงกับความเป็นจริงหรือทำให้ผู้รับสารยอมรับว่าเป็นเรื่องที่ตรงกับความเป็นจริง (Objectivity) เพียงใด

Tubb (1974) ให้ความหมายว่า ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารคือความเชื่อถือได้หรือความเต็มใจของผู้รับสารที่จะเชื่อในสิ่งที่ผู้ส่งสารพูด หรือ ทำ

Bettinghaus (1968) ตั้งข้อสังเกตว่า ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารมิได้ขึ้นกับคุณสมบัติหนึ่งคุณสมบัติใดเพียงประการเดียวแต่เกี่ยวข้องกับบุคลิกอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นความน่าเชื่อถือของ

ผู้ส่งสารจึงตั้งอยู่บนรากฐานของการยอมรับจากผู้รับสารในหลาย ๆ ปัจจัย อันประกอบไปด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับความสามารถ (Competence) ประกอบด้วย ความมีคุณค่า ความมีคุณสมบัติ ความชำนาญ ความสามารถต่าง ๆ ตัวแปรเหล่านี้ทำให้เกิดการยอมรับในความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร
2. องค์ประกอบด้านความรู้สึกปลอดภัย (Safety) ประกอบด้วย ความสนิทสนม ความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง ความมีน้ำใจไมตรี ความปรารถนาดี ตัวแปรเหล่านี้จะทำให้รู้สึกปลอดภัย และ ไว้วางใจทำให้เกิดความเชื่อถือในผู้ส่งสาร
3. องค์ประกอบด้านบุคลิกลักษณะ (Characteristics) การเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะที่ดี ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว เป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่น จะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ
4. องค์ประกอบด้านการสังคม (Socialibility) ประกอบด้วยการเป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีอัธยาศัย อารมณ์ดี ทำให้รู้สึกถึงสัมพันธภาพที่ดี ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ

McCroskey and Jenson (1975) กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือของแหล่งสาร คือ การรับรู้ของผู้รับสารเกี่ยวกับภาพลักษณ์ (Image) ของแหล่งสารนั้น ๆ

นอกจากนั้น Shimp (1979) ได้ให้ความหมายของความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร (Source Credibility) ว่า คือชุดของการรับรู้ (An Entire Set of Perception) ที่ผู้รับสารมีต่อผู้ส่งสาร ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความเชี่ยวชาญ (Expertise) หมายถึง การที่ผู้รับสารประเมินว่า แหล่งสารมีความรู้ มีประสบการณ์ มีทักษะ ความชำนาญและความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) หมายถึง การที่ผู้รับสารประเมินว่าแหล่งสารมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ไว้วางใจได้
3. ความคล่องตัว (Dynamic) หมายถึง การที่ผู้รับสารประเมินว่า แหล่งสารมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง มีการตื่นตัวและรวดเร็วในการตัดสินใจ และปฏิบัติ
4. ความมีศักยภาพ (Potential) ในที่นี้หมายถึง ปัจจัยอื่น ๆ ทั้งในเรื่องบุคลิกภาพ หน้าตา ท่าทาง น้ำเสียง เป็นต้น

จากนิยามและองค์ประกอบต่าง ๆ ข้างต้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารไว้มากมาย ซึ่งจะขอยกตัวอย่างที่เกี่ยวข้องมาเสนอ ดังต่อไปนี้

Hovland, Janis and Kelley (1953) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารและการจูงใจ พบว่า เมื่อคนเรายึดมั่นในบุคคลใดหรือสถาบันใดแล้วเขาจะมีความเชื่อถือในบุคคลหรือสถาบันนั้นด้วย โดยองค์ประกอบของความน่าเชื่อถือที่สำคัญคือความสามารถหรือความเชี่ยวชาญ (Competence or Expertise) ของผู้ส่งสาร เช่น ความรอบรู้ในเรื่องเกี่ยวกับงานของตน เป็นต้น อีกองค์ประกอบหนึ่งก็คือ ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ผู้รับสารมีต่อผู้ส่งสาร ได้แก่ความจริงใจ ความน่าไว้วางใจ และความซื่อสัตย์ เป็นต้น นอกจากนี้ Hovland et al. ยังได้พบอีกว่า คุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร อาจก่อให้เกิดทัศนคติด้านความเชี่ยวชาญ (Expertise) ขึ้นได้เช่น อายุของผู้ส่งสารจะเป็นตัวบ่งชี้ในด้านประสิทธิภาพ ตำแหน่งผู้นำกลุ่มจะเป็นตัวบ่งบอกความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางสังคม ขณะเดียวกันผู้ส่งสารที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกับผู้รับสารอาจจะถูกมองว่ามีความชำนาญมากกว่าบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างออกไปจากผู้รับสาร ทั้งนี้เพราะคนเรามักจะมีความรู้สึกว่าคุณที่มีสถานภาพ ความสนใจ และความต้องการเหมือนกัน จะมองทุกสิ่งทุกอย่างและตัดสินใจปัญหาส่วนใหญ่คล้ายคลึงกับตน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rogers (1973) ที่พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือการที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีคุณลักษณะเหมือนกัน (Homophily) โดยจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือที่สูงกว่า

Allun and Festinger (1964) พบว่า ผู้ส่งสารที่มีอายุน้อยอาจได้รับความน่าเชื่อถือ ถ้าหากผู้นั้นมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง

Aronson and Golden (1962) พบว่า การยอมรับในผู้ส่งสารที่ขึ้นกับความชำนาญเฉพาะด้านนั้นมักมีที่มาจากประสบการณ์มากกว่าการศึกษา ทั้งนี้ นอกเหนือจากปัจจัยด้านอายุ เพศ สีผิว น้ำเสียง การแต่งตัว ตลอดจนบุคลิกการแสดงออกและฐานะทางสังคม หรือการประกอบอาชีพ นอกจากนั้นความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารยังขึ้นอยู่กับไหวพริบ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ และความใจกว้างอีกด้วย

Waldron (1991) ได้ทำการศึกษาถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสนิทสนมคุ้นเคยเป็นการส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากการที่ได้สื่อสารกันในเรื่องและลักษณะที่ไม่เป็นทางการ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงความต้องการความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะเกิดความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ และรู้สึกว่าจะไม่เสี่ยงที่จะเชื่อใจ หรือยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้น

จากแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ประกอบขึ้นด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ทั้งในเรื่องของ อายุ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ บุคลิกภาพ ซึ่งรวมกันเป็น คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ส่งสารแต่ละคน และยังรวมถึงการที่ผู้รับสารและผู้ส่งสาร มีคุณลักษณะบางประการที่คล้ายคลึงกัน และมีความสัมพันธ์ส่วนตวิระหว่างกัน ก็มีผลทำให้ ผู้รับสารแต่ละคนรับรู้ถึงความน่าเชื่อถือของผู้รับสารแต่ละคนแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะส่งผลต่อ การยอมรับของผู้รับสารด้วย

### แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างภายในตัวผู้รับสาร (ผู้บังคับบัญชา)

คนเราแต่ละคนนั้น มีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของ ความต้องการ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ ค่านิยม โลกทัศน์ ประสบการณ์ วัฒนธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมกันเป็นลักษณะของ แต่ละบุคคล ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ทำให้คนเรามีการคิด พิจารณา และตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องราว ต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ดังนั้น ในการศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับนั้น จึงจำเป็นต้อง ทำความเข้าใจกับความแตกต่างภายในตัวผู้ส่งสารว่ามีความแตกต่างในปัจจัยใดบ้าง ที่มีผลต่อ การยอมรับ ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจในประเด็นนี้ ดังต่อไปนี้

### คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personality Traits)

Hovland and Janis (1959) ได้เสนอว่า ลักษณะส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่สามารถทำนาย ได้ว่า บุคคลนั้นจะได้รับอิทธิพลจากความพยายามในการโน้มน้าวใจหรือสร้างการยอมรับได้มาก/ น้อยเพียงใด ซึ่งจะเห็นได้จากบางคนสามารถโน้มน้าวใจได้ง่ายโดยเขาจะไม่ค่อยป้องกันหรือ ต่อต้านแรงกดดันที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ซึ่งความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงนี้เปรียบได้กับระดับ ที่จะสามารถทำให้คล้อยตามได้ (Persuasibility) แต่ในขณะที่เดียวกันคนบางคนก็ยากที่จะโน้มน้าว ใจ โดยเขาจะไม่เปลี่ยนแปลงต่อเรื่องใดง่าย ๆ ซึ่งเหมือนกับเป็นการต่อต้านการโน้มน้าวใจ

จากแนวคิดดังกล่าว ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาถึงลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการยอมรับหรือการโน้มน้าวใจ ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งได้นำเสนอดังต่อไปนี้

### ความนับถือตนเอง (Self Esteem)

Infante, Rancer and Womack (1997) ได้กล่าวถึงความนับถือตนเองว่า คือการที่แต่ละบุคคลประเมินความพึงพอใจหรือนิยมชมชอบในตัวตนของตนเองและเป็นลักษณะซึ่งมีความสัมพันธ์กับการโน้มน้าวใจ

เมื่อคนเรานับถือตนเองต่ำ (Low Self Esteem) เขาจะขาดความมั่นใจในตัวเองที่จะขัดแย้งกับคนอื่น และมีแนวโน้มที่จะเชื่อหรือคล้อยตามผู้อื่น กล่าวคือ การนับถือตนเองต่ำคือความไม่พึงปรารถนา เป็นภาวะที่ไม่ปกติทางจิตซึ่งบุคคลต้องการจะเปลี่ยนแปลง ส่วนคนที่นับถือตนเองสูง (High Self Esteem) คือคนที่ทำให้คล้อยตามได้ยาก (Low Persuasibility) คือเมื่อคนเรารู้สึกดีต่อตัวตนของตนเองเขาจะมีความมั่นใจในสถานภาพของเขาที่จะขัดแย้งในประเด็นต่าง ๆ กับผู้อื่น ซึ่งความพึงพอใจในตนเองนั้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก คนที่นับถือตนเองสูงมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการสร้างการยอมรับหรือการโน้มน้าวใจ

Cohen (1962) พบว่า คนที่นับถือตนเองต่ำจะถูกโน้มน้าวใจได้ง่ายกว่า ถ้าเขาตระหนักว่าผู้ที่พยายามโน้มน้าวใจเขามีสถานภาพสูงกว่า และจะถูกโน้มน้าวใจได้น้อยกว่าถ้าเขาเห็นว่าผู้ที่พยายามโน้มน้าวใจเขามีสถานภาพต่ำกว่า ผู้ที่มีความนับถือตนเองสูงจะถูกจูงใจจากสารหรือกลยุทธ์เชิงบวก ในขณะที่มีความนับถือตนเองต่ำ จะถูกจูงใจโดยสารหรือกลยุทธ์เชิงลบ

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ที่มีความนับถือตนเองสูง อาจจะแสดงออกในลักษณะเป็นคนที่ยึดติดกับยศฐาบรรดาศักดิ์ ตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพทางสังคม โดยไม่ให้ความสำคัญหรือสนใจผู้ที่มีสถานภาพต่ำกว่าตนเป็นต้น

## การยึดติดในความคิดของตนเองเป็นหลัก (Dogmatism)

Rokeach (1960) เป็นผู้วางแนวคิดของการยึดติดในความคิดของตนเองว่า คือความปรารถนาของบุคคลที่จะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ จากระบบความเชื่อ (Belief System) ของตนเองมากกว่าจากระบบความเชื่อของคนอื่น

ระบบความเชื่อจะเกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยคนที่มีใจเปิดกว้าง (Open - minded) จะพิจารณาเรื่องใด ๆ จากความเชื่ออื่น ๆ ด้วย แม้ว่าเขาจะมีความมั่นคงกับเรื่องนั้น ๆ ส่วนคนที่ยึดติดในความคิดของตนเองเป็นหลัก (Dogmatism) หรือไม่เปิดกว้าง (Close - Minded) จะมีความเชื่อที่ยึดติดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ และเขาจะไม่ต้องการที่จะถูกรบกวนจากความเชื่ออื่น ๆ

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาที่ยึดติดในความคิดของตนเองเป็นหลัก อาจจะแสดงออกในลักษณะเป็นคนที่ไม่รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือเหตุผลของคนอื่น ๆ โดยจะพิจารณา หรือตัดสินใจสั่งการเรื่องใด ๆ จากความคิดของตนเองคนเดียว เป็นต้น

## ลักษณะผู้นำ (Leadership Style)

ลักษณะผู้นำ เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่มีความแตกต่างภายในตัวบุคคล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้หมายถึงตัวผู้บังคับบัญชา ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการจำแนกประเภทคุณลักษณะผู้นำได้มีนักวิชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ ทำการศึกษาไว้มากมาย ซึ่งในที่นี้จะขอล่าวถึงการศึกษานของ ทูบ กาญจนประกร (2517) ซึ่งได้ศึกษาจำแนกลักษณะผู้นำ โดยพิจารณาจากลักษณะวิธีการใช้อำนาจ โดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่มีลักษณะการบริหารงานโดยยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ การดำเนินการสิ่งใดมักจะกระทำในนามกลุ่ม เพราะต้องการความร่วมมือร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารเน้นหนักในรูปการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยผู้นำประเภทนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์



2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมบริหาร น้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการวินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง การบริหารงาน ไม่คำนึงถึงหลักกฎเกณฑ์ การกำหนดนโยบายไม่มีความแน่นอน และไม่มีแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงให้มีการพัฒนาแต่อย่างใด

3. ผู้นำแบบอัตตนิยม หรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจ เป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัว เชื้อมั่นในตัวเองมาก บริหารงานหรือกำหนดนโยบายโดยใช้อารมณ์และ อำนาจของตนเอง ไม่ให้เกียรติและไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งผู้นำลักษณะนี้สอดคล้องกับ การศึกษาของ Adomo, Frenkel – Brunswick, Levinson, and Sanford (1950) ที่พบว่าบุคคลที่มี ลักษณะเป็นเผด็จการอำนาจไม่เพียงจะแสดงอำนาจในการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเท่านั้น แต่มีแนวโน้มที่จะชื่นชมบุคคลใดจากตำแหน่งของอำนาจโดยไม่ได้ทำการวิเคราะห์ นอกจากนี้ บุคคลที่มีลักษณะเผด็จการอำนาจสูง จะคาดหวังว่าบุคคลที่มีอำนาจต่ำกว่าจะยอมรับโดย ปราศจากปัญหา หรือการพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อเขา

จากแนวคิดเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือในตัวผู้ส่งสาร และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้รับสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าความน่าเชื่อถือของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับ บัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ จึงได้ตั้งปัญหาคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

RQ4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชามีอะไรบ้าง

H1<sub>RQ4</sub> บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ ของผู้บังคับบัญชา

H2<sub>RQ4</sub> บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของ ผู้บังคับบัญชา

H3<sub>RQ4</sub> ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อ การยอมรับของผู้บังคับบัญชา

H4<sub>RQ4</sub> ความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อ การยอมรับของผู้บังคับบัญชา

โดยสรุป ในบทนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดภาพรวมของงานวิจัยในลักษณะของความสัมพันธ์ทางความคิด เพื่อนำไปสู่การตั้งปัญหำนำในการวิจัยและสมมุติฐานการวิจัย ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

ในบทต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ วิธีวิจัย ประชากร วิธีกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ



### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจ ในสถานีตำรวจนครบาล ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ซึ่งในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ พร้อมทั้งได้ตั้งปัญหาคำถามวิจัย และสมมติฐานการวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วย ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยได้กล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัยของงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งกำหนดไว้ดังต่อไปนี้

#### รูปแบบงานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ( Survey Research ) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยอาศัยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล เพื่อศึกษาถึงกรณีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับ ลักษณะกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ และปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ นอกจากนี้ เพื่อให้การอภิปรายผลการวิจัยเป็นไปอย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม โดยใช้การสัมภาษณ์ ( Interview ) จากกลุ่มตัวอย่างเดิมที่ทำการศึกษาค้นคว้า

#### ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำกัดขอบเขตการศึกษาเฉพาะในส่วน of ข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจนครบาล ซึ่งกองบัญชาการตำรวจนครบาลมีการแบ่งส่วนราชการในส่วนที่ดูแลสถานีตำรวจนครบาลออกเป็น 9 กองบังคับการ ( บก.น.1 – บก.น.9 ) ซึ่งประกอบไปด้วยสถานีตำรวจนครบาลทั้งสิ้น 87 สถานี โดย ประชากรที่จะทำการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรก คือ ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ที่ดำรงตำแหน่งสารวัตรหัวหน้างานสอบสวน สารวัตรป้องกันปราบปราม สารวัตรจราจร สารวัตรธุรการ และสารวัตรสืบสวน ในสังกัดสถานีตำรวจนครบาล ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 435 นาย และในส่วนที่สอง คือ ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน

ในสังกัดสถานีตำรวจนครบาลทั้งหมด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 13,116 นาย รวมทั้งสองส่วนมีจำนวนทั้งสิ้น 13,551 นาย แต่เนื่องจากจำนวนประชากรทั้งสองส่วน คือ ส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีขนาดแตกต่างกันมาก ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีขนาดแตกต่างกันมาก (Disproportional Stratified Random Sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีนี้ จะไม่ใช่สัดส่วนตามจำนวนของประชากร แต่จะใช้หลักเหตุผลและความเหมาะสม เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสามารถอ้างอิงไปยังประชากรได้ถูกต้องที่สุด ( พงษ์รัตน์ ทวีรัตน์ , 2540 ) ผู้วิจัยจึงได้ทำการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

เนื่องจากกองบังคับการตำรวจนครบาลได้มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 9 กองบังคับการ ซึ่งในแต่ละกองบังคับการมีจำนวนสถานีตำรวจนครบาลในสังกัด ดังต่อไปนี้

- กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 มี 9 สถานี
- กองบังคับการตำรวจนครบาล 2 มี 11 สถานี
- กองบังคับการตำรวจนครบาล 3 มี 11 สถานี
- กองบังคับการตำรวจนครบาล 4 มี 8 สถานี
- กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 มี 8 สถานี
- กองบังคับการตำรวจนครบาล 6 มี 8 สถานี
- กองบังคับการตำรวจนครบาล 7 มี 11 สถานี
- กองบังคับการตำรวจนครบาล 8 มี 11 สถานี
- กองบังคับการตำรวจนครบาล 9 มี 10 สถานี

รวมทั้งสิ้น 87 สถานี

ผู้วิจัยจึงได้ทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก สถานีตำรวจตัวอย่างที่จะทำการศึกษามากองบังคับการละ 2 สถานี ทำให้มีสถานีตำรวจที่ต้องการสำรวจกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 18 สถานี

จากนั้น การสุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 435 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและทำการสุ่มตัวอย่างโดยทำการเก็บข้อมูลจากสารวัตรหัวหน้างาน ทั้ง 5 งานคืองานสอบสวน งานป้องกันปราบปราม งานจราจร งานธุรการ และงานสืบสวน ใน 18 สถานีที่สุ่มมาเพื่อเก็บข้อมูล ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างในส่วนนี้จำนวนทั้งสิ้น 90 คน และในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 13,116 คนนั้น เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และครอบคลุมคุณลักษณะของประชากรมากที่สุด ผู้วิจัยจึงสุ่มตามสัดส่วนจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายงานต่าง ๆ ทั้ง 5 งาน ซึ่งประกอบด้วยงานสอบสวน งานป้องกันปราบปราม งานจราจร งานสืบสวน และงานธุรการ ในสถานีตำรวจที่ทำการเก็บข้อมูลทั้ง 18 สถานี สถานีละ 20 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง

ทั้งหมดจำนวนทั้งสิ้น 360 คน เมื่อรวมทั้ง 2 ส่วน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 450 คน ซึ่งจะแสดงรายละเอียดในตารางดังต่อไปนี้

ตารางแสดงจำนวนประชากร และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

กองบังคับการ ( 9 บก.น. )	สถานีตำรวจ N = 87	ผู้บังคับบัญชา N = 435	ผู้ใต้บังคับบัญชา N = 13,116	รวม ( คน )
	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง ( สถานี )	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง ( คน )	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง ( คน )	
บก.น.1	2	10	40	50
บก.น.2	2	10	40	50
บก.น.3	2	10	40	50
บก.น.4	2	10	40	50
บก.น.5	2	10	40	50
บก.น.6	2	10	40	50
บก.น.7	2	10	40	50
บก.น.8	2	10	40	50
บก.น.9	2	10	40	50
รวม	18	90	360	450

ในส่วนของการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มอย่างง่าย ( Simple Random Sampling ) โดยการจับฉลากจากรายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ทำการตอบแบบสอบถามของแต่ละกองบังคับการ มากองบังคับการละ 1 สถานี สถานีละ 4 นาย เป็นผู้บังคับบัญชา 2 นาย และผู้ใต้บังคับบัญชา 2 นาย รวมทั้งหมด 36 นาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาเรื่อง การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล ครั้งนี้ เป็นการวิจัยในบริบทของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาลเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยต้องการศึกษาเฉพาะในสถานการณ์การปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงในการสร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยนำร่อง โดยใช้

แบบสอบถามการวิจัยนำร่อง (ดูภาคผนวก ก.) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจนครบาล โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 35 คน ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง โดยไม่มีการชี้นำใด ๆ ทั้งสิ้น เมื่อได้ข้อมูลจากการวิจัยนำร่อง ผู้วิจัยได้นำมาทำการวิเคราะห์รวบรวม เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาลต้องการ ได้รับการยอมรับ พบว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาโดยรวมแล้วมีอยู่ด้วยกัน 5 สถานการณ์ คือ

1. เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่าให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ
2. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังปัญหาและอุปสรรค ต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยยอมปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง
3. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ โดยปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ
4. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ โดยพิจารณาผลงานและความดีความชอบ
5. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่

จากผลการวิจัยนำร่องดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลภาคสนามจริงดังนี้

#### แบบสอบถาม

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชา (ดูภาคผนวก ข.) และแบบสอบถามสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา (ดูภาคผนวก ค.) โดยในแต่ละชุดจะมีเนื้อหาที่สอดคล้องกันในทุกตอน แต่จะแตกต่างกันในลักษณะคำถามที่ปรับให้เหมาะสมกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามทุกฉบับจะมีเจตนาเพื่อแนะนำตัวผู้วิจัย อธิบายถึงหัวข้อ วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับจากผลการวิจัย นอกจากนี้ยังมีคำยืนยันว่าผลการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการเฉพาะเจาะจง

แบบสอบถามทั้งสองชุด ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

โดยแบบสอบถามแต่ละตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อสอบถามลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ

1. เพศ
2. อายุ
3. วุฒิการศึกษา / สถาบัน
4. ยศ / ตำแหน่งปัจจุบัน
5. ระยะเวลาในการรับราชการจนถึงปัจจุบัน
6. วิธีการเข้ามาเป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร (เฉพาะชุดของผู้บังคับบัญชา)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั้ง 5 สถานการณ์ ที่ได้จากการวิจัยนำร่องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

เพื่อตอบปัญหานำการวิจัยที่ได้กล่าวไว้ใน บทที่ 1 ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลตามประเด็นปัญหานำต่าง ๆ โดยมีคำถามดังต่อไปนี้

เพื่อตอบปัญหานำการวิจัยข้อที่ 1 เหตุการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นมาก น้อยเพียงใด

โดยในแบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วนที่ 1 จะมีคำถามดังนี้

จากเหตุการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั้ง 5 กรณี

คำถาม มีสถานการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มาก/น้อยเพียงใด

เพื่อตอบปัญหานำการวิจัยข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาอย่างไร

โดยในแบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วนที่ 2 จะมีคำถามดังนี้

จากสถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั้ง 5 สถานการณ์

คำถาม (สำหรับผู้ได้บังคับบัญชา) ขอให้ท่านพิจารณาจากทั้ง 5 สถานการณ์ดังกล่าว และตอบคำถามเฉพาะสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นกับตัวท่านเอง ว่าท่านสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ ได้หรือไม่ได้ และโปรดอธิบายว่าท่านใช้วิธีการพูดหรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาโดยมีข้อเสนอ อย่างไร และในกรณีที่ไม่ได้รับการยอมรับ ท่านคิดว่าเนื่องจากเหตุผลใด

เพื่อตอบปัญหานำการวิจัยข้อที่ 3 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับอย่างไร

โดยในแบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วนที่ 2 จะมีคำถามดังนี้

จากสถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั้ง 5 สถานการณ์

คำถาม (สำหรับผู้บังคับบัญชา) ขอให้ท่านพิจารณาจากทั้ง 5 สถานการณ์ดังกล่าวและตอบคำถามเฉพาะสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นกับตัวท่านเองว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำให้ท่านยอมรับข้อเสนอ เงื่อนไข ความต้องการ หรือความคิดเห็นของเขาได้หรือไม่ และโปรดอธิบายว่าผู้ได้บังคับบัญชาใช้วิธีการพูดหรือสื่อสารกับท่านโดยมีข้อเสนออย่างไร และในกรณีที่ท่านไม่ยอมรับเนื่องจากเหตุผลใด

เพื่อตอบปัญหานำการวิจัยข้อที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชามีอะไรบ้าง

โดยในแบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วนที่ 3 จะมีคำถามดังนี้

จากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความยึดมั่นในความคิดของตนเอง ของผู้บังคับบัญชา



2. บุคลิก และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา
3. ความยึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรีของผู้บังคับบัญชา
4. บุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา
5. ความสนใจ หรือรสนิยมที่คล้ายคลึงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา
6. พื้นฐานทางสังคมที่คล้ายคลึงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา
7. การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชามาจากภูมิลำเนา หรือสถานันเดียวกัน
8. ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
9. สัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา

คำถาม ท่านคิดว่าปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา มาก/น้อย เพียงใด

จากแบบสอบถามข้างต้น ในตอนที่ 2 ส่วนที่ 1 และส่วนที่ 3 ที่เป็นแบบสอบถามปลายปิด เป็นแบบสอบถามที่ใช้วิธีการประเมินจากตารางประเมิน 5 ลำดับคะแนน แบบ Likert Scale โดยผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ของ Best (1970) ดังนี้

กำหนดให้ 1.00 – 1.50 = น้อยที่สุด

1.51 – 2.50 = น้อย

2.51 – 3.50 = ปานกลาง

3.51 – 4.50 = มาก

4.51 – 5.00 = มากที่สุด

ดังนั้น ในการทดสอบสมมติฐานที่มีการทดสอบค่าเฉลี่ย จึงได้กำหนดระดับการยอมรับที่  $\mu > 3.5$  จึงจะถือว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ ลักษณะกลยุทธ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับว่ามีประเภทใดบ้างตามกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ได้เสนอไว้ในบทที่ 2

## 2. แบบสัมภาษณ์

ในแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ใช้ประเด็นคำถามที่สอดคล้องกับที่ใช้ในแบบสอบถาม เพื่อให้สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ครอบคลุมตามปัญหาคำถามวิจัยที่ได้ตั้งไว้ และสามารถชี้ตรวจ สอบกับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามได้อีกด้วย โดยคำถามจะเน้นให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดง ความคิดเห็น หรือยกตัวอย่างสถานการณ์จริงที่เคยประสบ และประเมินด้วยความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก โดยปราศจากการชี้นำใด ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งเนื้อหาของคำถามมีลักษณะดังต่อไปนี้

### แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บังคับบัญชา (ดูในภาคผนวก ง)

1. ในการปฏิบัติงานในสถานีดำรวจของท่าน เคยมีเหตุการณ์ หรือกรณีที่คุณได้บังคับบัญชา ต้องการได้รับการยอมรับจากท่านเกิดขึ้นบ้างหรือไม่ อย่างไรบ้าง

1.1 เหตุการณ์ดังกล่าว (ตามข้อ 1) ผู้ได้บังคับบัญชาพยายามสร้างการยอมรับ จากท่าน โดยใช้วิธีการหรือใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารกับท่านอย่างไร

1.2 จากข้อ 1.1 ท่านยอมรับตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่ และ ท่านพิจารณาจากสิ่งใด

1.3 ท่านคิดว่าในเหตุการณ์ลักษณะดังกล่าว ผู้ได้บังคับบัญชาควรใช้วิธีการหรือ กลยุทธ์ในลักษณะใดเพื่อให้ท่านยอมรับ จึงจะเหมาะสมที่สุด

2. จากเหตุการณ์ที่คุณได้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั้ง 5 เหตุการณ์ (ที่ได้จากการวิจัยนำร่อง) ท่านคิดว่าเหตุการณ์การณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ในสถานีดำรวจของท่าน มาก/น้อย เพียงใด

3. ในการสร้างการยอมรับจากท่านในเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น (ในข้อ 2) ผู้ได้บังคับบัญชา พยายามสร้างการยอมรับจากท่านโดยใช้วิธีการหรือใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารกับท่านอย่างไร

4. จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ในข้อ 3 ท่านยอมรับตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา หรือไม่ และท่านพิจารณาจากสิ่งใด

5. จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับของท่าน

5.1 ท่านคิดว่าในเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา มีผลต่อการพิจารณายอมรับหรือไม่ยอมรับของท่านหรือไม่

5.2 ท่านคิดว่าในเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้ได้บังคับบัญชา มีผลต่อการพิจารณายอมรับหรือไม่ยอมรับของท่านหรือไม่

5.3 ท่านคิดว่าในเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น ความคล้ายคลึงกันบางประการระหว่างท่านกับผู้ได้บังคับบัญชา มีผลต่อการพิจารณายอมรับหรือไม่ยอมรับของท่านหรือไม่

### แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บังคับบัญชา (ดูในภาคผนวก จ)

1. ในการปฏิบัติงานในสถานีตำรวจของท่าน มีเหตุการณ์ใดบ้างที่ท่านต้องการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

1.1 เหตุการณ์ดังกล่าว (ตามข้อ 1) ท่านพยายามสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาโดยใช้วิธีการหรือใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร

1.2 จากข้อ 1.1 ผู้บังคับบัญชายอมรับตามความต้องการของท่านหรือไม่ และท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากสิ่งใด

2. จากเหตุการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั้ง 5 เหตุการณ์ (ที่ได้จากการวิจัยนำร่อง) ท่านคิดว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ในสถานีตำรวจของท่าน มาก/น้อย เพียงใด

3. ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น (ในข้อ 2) ท่านพยายามสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการหรือใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาท่านอย่างไร

4. จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ในข้อ 3 ผู้บังคับบัญชายอมรับตามความต้องการของท่านหรือไม่ และท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาจากสิ่งใด

5. จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา

5.1 ท่านคิดว่าในเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการพิจารณายอมรับหรือไม่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือไม่

5.2 ท่านคิดว่าในเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการพิจารณายอมรับหรือไม่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือไม่

5.3 ท่านคิดว่าในเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้นความคล้ายคลึงกันบางประการระหว่างท่านกับผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการพิจารณายอมรับหรือไม่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือไม่

### การทดสอบเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยมีความตรง และความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยนำร่องโดยทำการเก็บข้อมูลจากข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล จำนวน 35 คน และนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริง โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้เรียบเรียงแล้ว เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องท่านอื่น ๆ ทำการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหา และความถูกต้องเหมาะสมในประเด็นที่จะทำการศึกษาวิจัยอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มทดสอบจำนวน 35 คน และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้การทดสอบความเชื่อมั่น Alpha Coefficient ของ Cronbach (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2542) ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ส่วนที่ 1 เท่ากับ 0.7465 และในตอนที่ 2 ส่วนที่ 3 เท่ากับ 0.7224 รวมทั้งสองส่วนเท่ากับ 0.7284 ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นมากพอ (มากกว่า 70 %) และนอกจากนั้น ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้าใจ และความชัดเจนในการเรียบเรียงภาษา และความเหมาะสมในการใช้คำถามของแบบสอบถาม

### วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ทำหนังสือติดต่อไปยังสถานีตำรวจทั้ง 18 สถานี ที่จะทำการเก็บข้อมูล เพื่อขออนุญาตเข้าไปทำการเก็บข้อมูล พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ในการวิจัย ความสำคัญ ของปัญหา และประโยชน์ที่จะได้รับจากผลการวิจัย และเมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ผู้วิจัยได้แจกแบบ

สอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการสุ่ม ทั้งการแจกด้วยตนเอง และอาศัยความร่วมมือจาก  
ผู้ประสานงานของแต่ละสถานี ที่ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือไว้แล้ว

2. หลังจากได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างจากผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยสุ่มมา 36 คน จากสถานีตำรวจที่สุ่มมาจาก 9 กองบังคับการ กองบังคับการละ  
1 สถานี สถานีละ 4 คน โดยประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา 2 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คน  
เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองทั้งหมด

### การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยข้อมูล  
เชิงปริมาณจะได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพจะได้จากแบบสอบถาม  
ปลายเปิด และคำตอบจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for  
WINDOWS เพื่อหาค่าสถิติดังต่อไปนี้

#### การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงบรรยาย

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าอัตราส่วนร้อยละ เพื่อนำเสนอข้อมูล  
ลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ชั้นยศปัจจุบัน  
และการเข้ารับราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน

RQ1 เหตุการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้น  
ในการทำงานในสถานีตำรวจนครบาล มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นมาก/น้อยเพียงใด

โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)  
จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่าเหตุการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับ

บัญชีทั้ง 5 เหตุการณ์ที่ได้จากการวิจัยนาร่อง เกิดขึ้นในสถานีดำรวจนครบาลมาก/น้อยเพียงใด และเพื่อให้การอภิปรายผลเป็นไปอย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับสองกลุ่มตัวอย่างเมื่อกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) เพื่อดูว่าผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้นเกิดขึ้น มาก/น้อย แตกต่างกันหรือไม่

RQ2 ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาอย่างไร

H1<sub>RQ2</sub> ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์เชิงบวกในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ

ตัวแปรต้น คือ กลยุทธ์เชิงบวก และเชิงลบ

ตัวแปรตาม คือ การใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการยอมรับ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยการทดสอบค่าสัดส่วนหลายกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2542) ด้วยวิธี Chi-Square test เพื่อวิเคราะห์ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์เชิงบวกและเชิงลบในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันหรือไม่

RQ3 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อกลยุทธ์การสร้างการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

H1<sub>RQ3</sub> ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับกลยุทธ์เชิงบวก มากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ

ตัวแปรต้น คือ กลยุทธ์เชิงบวก และเชิงลบ

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับของผู้บังคับบัญชา

โดยการทดสอบค่าสัดส่วนหลายกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกันด้วยวิธี Chi-Square test เพื่อวิเคราะห์ว่าผู้บังคับบัญชายอมรับกลยุทธ์เชิงบวกและเชิงลบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้สร้างการยอมรับแตกต่างกันหรือไม่

#### RQ4 ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา มีอะไรบ้าง

H1<sub>RQ4</sub> บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรต้น คือ บุคลิก และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับของผู้บังคับบัญชา

โดยทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One-Sample t-test) จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่าบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ (กำหนดระดับการยอมรับว่ามีผลเมื่อค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.5) รวมทั้งทดสอบค่าสัดส่วนหลายกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ด้วยวิธี Chi-Square เพื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะประชากรแตกต่างกัน ต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

H2<sub>RQ4</sub> บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรต้น คือ บุคลิก และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับของผู้บังคับบัญชา

H3<sub>RQ4</sub> ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรต้น คือ ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับของผู้บังคับบัญชา

H4<sub>RQ4</sub> การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะคล้ายคลึงกัน มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรต้น คือ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะคล้ายคลึงกัน  
ตัวแปรตาม คือ การยอมรับของผู้บังคับบัญชา

โดยสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 , 3 และ 4 ตามปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 4 นี้ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One-Sample t-test) จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่า บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิดกัน และการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ และทำการทดสอบค่าเฉลี่ยของข้อมูลสองกลุ่ม เมื่อทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) ว่าผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นแตกต่างกันหรือไม่

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์ตามแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้เสนอไว้ในบทที่ 2 เพื่อนำผลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ และแปรผลเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ทำการวิจัย ทำการตรวจสอบซ้ำ เพื่อให้เกิดความตรงในเนื้อหา และเกิดความเที่ยงในการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในลักษณะที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสนับสนุนในการอภิปรายผลการวิจัย ให้เกิดความชัดเจน สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการตำรวจ ในสถานีตำรวจนครบาล ” สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

จากการแจกแบบสอบถามจำนวน 450 ชุด และได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น 365 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 81.11) สามารถแบ่งตามคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชา 69 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 296 คน ซึ่งในแต่ละกลุ่มนั้นสามารถจำแนกลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะต่าง ๆ โดยการแจกแจงความถี่ และแสดงอัตราส่วนร้อยละ โดยได้นำเสนอในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะประชากร

ลักษณะประชากร	กลุ่มตัวอย่าง ( n=365 )				รวม	ร้อยละ
	ผู้บังคับบัญชา n = 69		ผู้ใต้บังคับบัญชา n = 296			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
เพศ						
ชาย	69	18.9	278	76.2	347	95.1
หญิง	0	0.0	18	4.9	18	4.9
รวม	69	18.9	296	81.2	365	100

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลักษณะประชากร	กลุ่มตัวอย่าง ( n=365 )				รวม	ร้อยละ
	ผู้บังคับบัญชา n = 69		ผู้ใต้บังคับบัญชา n = 296			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
<b>อายุ</b>						
20 – 29 ปี	0	0.0	67	18.4	67	18.4
30 – 39 ปี	35	9.6	140	38.4	175	47.9
40 – 49 ปี	28	7.7	64	17.5	92	25.2
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	6	1.6	25	6.8	31	8.5
รวม	69	18.9	296	81.2	365	100
<b>การศึกษาสูงสุด</b>						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.0	194	53.2	194	53.2
ปริญญาตรี	58	15.9	102	27.9	160	43.8
ปริญญาโท	11	3.0	0	0.0	11	3.0
รวม	69	18.9	296	81.1	365	100
<b>อายุราชการ</b>						
ไม่เกิน 1 ปี	0	0.0	4	1.1	4	1.1
เกินกว่า 1 ปี ถึง 5 ปี	0	0.0	55	15.1	55	15.1
เกินกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	19	5.2	73	20.0	92	25.2
เกินกว่า 10 ปี ขึ้นไป	50	13.7	164	44.9	214	58.6
รวม	69	18.9	296	81.1	365	100
<b>การเข้ารับราชการ</b>						
จาก รร.นรต.	31	8.5	0	0.0	31	8.5
จากบุคคลภายนอก	22	6.0	0	0.0	22	6.0
จากชั้นประทวน	16	4.4	296	81.1	312	85.5
รวม	69	18.9	296	81.1	365	100

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลักษณะประชากร	กลุ่มตัวอย่าง ( n=365 )				รวม	ร้อยละ
	ผู้บังคับบัญชา n = 69		ผู้ใต้บังคับบัญชา n = 296			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
<b>ระดับชั้นยศ</b>						
พลตำรวจ	0	0.0	25	6.8	25	6.8
นายสิบตำรวจ	0	0.0	121	33.2	121	33.2
จ่าสิบตำรวจ	0	0.0	83	22.7	83	22.7
นายดาบตำรวจ	0	0.0	67	18.4	67	18.4
สัญญาบัตร	69	18.9	0	0.0	69	18.9
รวม	69	18.9	296	81.1	365	100
<b>สายงาน</b>						
ธุรการ	14	3.8	49	13.4	63	17.3
สอบสวน	17	4.7	64	17.5	81	22.2
สืบสวน	11	3.0	57	15.6	68	18.6
ป้องกันปราบปราม	12	3.3	69	18.9	81	22.2
จราจร	15	4.1	57	15.6	72	19.7
รวม	69	18.9	296	81.1	365	100

ผู้บังคับบัญชา

จากกลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาที่ได้ทำการสุ่มมาในงานวิจัยครั้งนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นเพศชาย เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจนครบาลซึ่งเป็นส่วนปฏิบัติงานหลัก กำลังพลส่วนใหญ่จะเป็นเพศชาย และกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างในส่วนนี้ หรือร้อยละ 50.7 มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี และรองลงมาคือร้อยละ 40.6 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 40 - 49 ปี สำหรับระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 84.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และรองลงมาคือร้อยละ 15.9 จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ หรือร้อยละ 44.9

เข้ารับราชการตำรวจโดยจบการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ และรองลงมาคือร้อยละ 31.9 สอบคัดเลือกจากบุคคลภายนอก และร้อยละ 23.2 สอบคัดเลือกจากชั้นประทวน กลุ่มตัวอย่างใน ส่วนของผู้บังคับบัญชาทั้งหมดเป็นข้าราชการตำรวจระดับสารวัตร ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุราชการ เกินกว่า 10 ปีขึ้นไป โดยคิดเป็นร้อยละ 72.5 และส่วนที่เหลือมีอายุราชการระหว่างมากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี โดยคิดเป็นร้อยละ 27.5

### ผู้ใต้บังคับบัญชา

ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ทำการสุ่มตัวอย่างมาเพื่องานวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คือคิดเป็นร้อยละ 93.9 เป็นเพศชาย และเป็นเพศหญิงเพียงร้อยละ 6.1 เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในส่วนของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจนครบาล ซึ่งเป็นส่วนปฏิบัติงานหลัก กำลังพลส่วนใหญ่จะเป็นผู้ชาย และส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างในส่วน นี้หรือร้อยละ 47.3 มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี และรองลงมาคือร้อยละ 22.6 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 20 – 29 ปี สำหรับระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ คือร้อยละ 65.5 จบการศึกษาชั้นสูงสุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และส่วนที่เหลือคือร้อยละ 34.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างในส่วนนี้ทั้งหมดเป็นข้าราชการชั้นประทวน โดยส่วนใหญ่หรือร้อยละ 40.9 มียศอยู่ในระดับนายสิบตำรวจ ( สิบตำรวจตรี , โท , เอก ) และรองลงมาคือร้อยละ 28.0 มียศอยู่ในระดับ จ่าสิบตำรวจ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ หรือ ร้อยละ 55.4 มีอายุราชการเกินกว่า 10 ปี และรองลงมาคือร้อยละ 24.7 มีอายุราชการมากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามปัญหำนำและสมมติฐานการวิจัย

ในส่วนนี้ จะทำการสรุปผลการวิจัยตามประเด็นปัญหำนำการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย ที่ได้ตั้งไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

RQ1 สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจ มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นมาก/น้อยเพียงใด

เพื่อตอบปัญหานำการวิจัยข้อนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยนำร่องเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และพบว่ามีสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาอยู่ด้วยกันหลายลักษณะ และเมื่อวิเคราะห์รวบรวมความต้องการในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ได้จากผลการวิจัยนำร่องแล้ว พบว่า ความต้องการในลักษณะต่าง ๆ จัดอยู่ในกลุ่มความต้องการ 5 สถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีการทำงานที่คิดว่าดีกว่า ให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ
2. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยยอมปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือคำสั่ง
3. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ
4. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ
5. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่

จากนั้นนำสถานการณ์ทั้ง 5 สถานการณ์ดังกล่าว มาสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 365 คน เป็นผู้บังคับบัญชา 69 คน และผู้ได้บังคับบัญชา 296 คน และทำการวิเคราะห์โดยทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทั้งกลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ว่ากรณิดังกล่าวเกิดขึ้นมาก/น้อยเพียงใด และทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับสองกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) เพื่อดูว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าสถานการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าว เกิดขึ้นมาก/น้อยแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ไว้ในตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงและเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานในสถานitäรรวจนครบาล

สถานการณ์ที่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการ ได้รับการยอมรับ	ผู้บังคับ บัญชา n = 69		ผู้ใต้บังคับ บัญชา n = 296		รวม n = 365		ทดสอบ ความแตกต่าง ทางสถิติ	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	t	p
ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้ บังคับบัญชายอมรับฟังปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติ หน้าที่ เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือคำสั่ง	2.94	.84	3.73	.89	3.58	.93	6.683	.000*
ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลงาน เพื่อให้พิจารณาความดี ความชอบ	3.22	.72	3.54	.93	3.48	.91	3.111	.002*
ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ ผู้บังคับบัญชายอมรับใน บรรทัดฐาน และธรรมเนียม การปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่	2.97	.80	3.40	.94	3.32	.93	3.874	.000*
ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ ผู้บังคับบัญชายอมรับความ สามารถ เพื่อปรับเปลี่ยน ให้ทำหน้าที่ที่ตนต้องการ	2.67	.89	3.36	1.03	3.23	1.04	5.165	.000*
เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับ บัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวิธี ที่คิดว่าดีกว่าให้ยอมรับ	2.42	.72	2.63	.83	2.59	.81	1.898	.058

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า ข้าราชการตำรวจเห็นว่าสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง เกิดขึ้นมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.58$ ) และพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นที่สถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นมาก/น้อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ( $t = 6.683$   $P = .000$   $\bar{X}_{ผู้บังคับบัญชา} = 2.94$  และ  $\bar{X}_{ผู้ใต้บังคับบัญชา} = 3.73$ )

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง เกิดขึ้นในการทำงานบ่อยครั้ง เนื่องจากงานของตำรวจไม่มีความแน่นอน เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ไม่สามารถคาดเดาปัญหาที่จะพบเจอในแต่ละวันได้ จึงต้องมีการนำปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ มาพูดคุยกัน ซึ่งโดยปกติจะมีการประชุมเป็นประจำแต่ถ้ามีกรณีสำคัญเร่งด่วนก็จะมีการรายงาน หรือพูดคุยกันทันทีที่มีโอกาส

สำหรับกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ โดยพิจารณาผลงานและความดีความชอบ ข้าราชการตำรวจเห็นว่าเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ) โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสถานการณ์นี้เกิดขึ้นมาก/น้อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ( $t = 3.111$   $P = .002$  โดย  $\bar{X}_{ผู้บังคับบัญชา} = 3.22$  และ  $\bar{X}_{ผู้ใต้บังคับบัญชา} = 3.54$ )

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า กลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาเห็นว่าการขอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความดีความชอบ เกิดขึ้นในการทำงานเป็นปกติ โดยให้ความเห็นว่า ผู้ที่มาขอให้พิจารณาความดีความชอบ หรือขอขึ้นเงินเดือนพิเศษนั้น ก็เพราะต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเป็นการตอบแทนผลการทำงานที่ได้ทำมา และในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เช่นเดียวกัน ให้ความเห็นว่าข้าราชการตำรวจทุกคนก็ต้องรักษาความก้าวหน้าพยายามปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลงาน ก็ย่อมต้องการที่จะให้ผู้บังคับบัญชารับรองในผลงานของตน

ส่วนสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับรองในบรรทัดฐานและธรรมเนียมการปฏิบัติงาน ที่ยึดถือกันอยู่ ข้าราชการตำรวจเห็นว่าเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ ) โดยกลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นมาก/น้อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ( $t = 3.874$   $P = .000$  โดย  $\bar{X}_{ผู้บังคับบัญชา} = 2.97$  และ  $\bar{X}_{ผู้ใต้บังคับบัญชา} = 3.40$ )

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า กลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาเห็นว่าสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ยอมรับในธรรมเนียมในการปฏิบัติงานนั้น เกิดขึ้นไม่มากนัก โดยให้ความเห็นว่า การปฏิบัติงานที่ยึดถือกันมาจนเป็นธรรมเนียมนั้น ถ้าไม่ขัดต่อกฎหมายหรือทำให้เกิดความเสียหายต่อการทำงาน ก็จะยอมรับโดยทั่วไปอยู่แล้ว แต่สำหรับกลุ่มตัวอย่างใน

ส่วนของผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเห็นว่า สถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นในการทำงานพอสมควร เนื่องจากผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความคิด และแนวทางในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทำให้มีบ้างโอกาสที่แนวคิดของผู้บังคับบัญชาไม่สอดคล้องกับธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานกันใหม่ ทำให้การปฏิบัติงานติดขัด ไม่ราบรื่น

สำหรับสถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถ โดยปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ ข้าราชการตำรวจเห็นว่าเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ ) โดยกลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่ากรณีนี้เกิดขึ้นมากน้อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ( $t = 5.165$   $P = .000$  โดย  $\bar{X}_{ผู้บังคับบัญชา} = 2.67$  และ  $\bar{X}_{ผู้ได้บังคับบัญชา} = 3.36$ )

ผลจากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า กลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาเห็นว่าการร้องขอให้เปลี่ยนหน้าที่นั้นเกิดขึ้นในหน่วยงานไม่มากนัก เพราะหน้าที่ส่วนใหญ่ได้รับการแต่งตั้งให้มาปฏิบัติเป็นการเฉพาะ การจะสับเปลี่ยนโยกย้ายภายในสถานีดำรวจนั้นจะทำเฉพาะกรณีที่มีความจำเป็นจริง ๆ ในส่วนของผู้ได้บังคับบัญชานั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการร้องขอเพื่อให้เปลี่ยนหน้าที่นั้นมีบ้างพอสมควร โดยให้ความเห็นว่า งานในแต่ละหน้าที่มีความแตกต่างกันในลักษณะของงานในเรื่องของความรับผิดชอบ ระยะเวลาในการทำงาน อำนาจหน้าที่ โอกาสแสดงความสามารถ และผลประโยชน์ ทำให้คนที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่ไม่ดีต้องการที่จะเปลี่ยนมาทำหน้าที่อื่นที่คิดว่าดีกว่า

และสถานการณ์ที่วิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่า ข้าราชการตำรวจเห็นว่าเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.59$ ) โดยกลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นว่าสถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นมาก/น้อยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ( $t = 1.898$   $P = .058$   $\bar{X}_{ผู้บังคับบัญชา} = 2.42$  และ  $\bar{X}_{ผู้ได้บังคับบัญชา} = 2.63$ )

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า กรณีเช่นนี้มีเกิดขึ้นไม่มากนัก เพราะการที่จะมีการสั่งการ หรือวางนโยบายใด ๆ ลงไป ก็จะมีการศึกษารายละเอียด หรือประชุมหารือกันในส่วนที่เกี่ยวข้องก่อน ทำให้โอกาสที่นโยบาย หรือ คำสั่งการต่าง ๆ ไม่สามารถปฏิบัติได้ เป็นไปได้น้อยมาก ถ้าจะมีก็อาจจะเป็นกรณีที่เป็นคำสั่งหรือนโยบายจากระดับสูงกว่าภายในสถานีดำรวจ ซึ่งเป็นนโยบายที่ไม่ได้พิจารณาถึงรายละเอียดของแต่ละท้องที่ และอีกประการหนึ่งก็คือ กรณีที่ผู้ปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติได้ด้วยเหตุผลส่วนตัว ไม่ใช่ปัญหาจากคำสั่งหรือนโยบาย สำหรับกลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นในการทำงานพอสมควร เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ออกคำสั่ง หรือกำหนดนโยบาย ไม่เคยเป็นผู้ปฏิบัติจึงไม่



รู้ถึงสภาพความเป็นจริง ไม่รู้พื้นที่ ทำให้บางครั้งนโยบายหรือคำสั่งที่สั่งการมาไม่สามารถทำได้  
ในทางปฏิบัติ

RQ2 ผู้ได้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา  
อย่างไร โดยได้นำกลยุทธ์การสร้างการยอมรับลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการสร้าง  
การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา มาจัดให้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน และแจกแจงความถี่การใช้กลยุทธ์  
ของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะแสดงผลในตารางที่ 3 ดังนี้

**ตารางที่ 3** แสดงลักษณะกลยุทธ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ

กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับ	กรณีที่ 1		กรณีที่ 2		กรณีที่ 3		กรณีที่ 4		กรณีที่ 5	
	(%)	n	(%)	n	(%)	n	(%)	n	(%)	n
<b>กลยุทธ์เชิงบวก</b>										
1.ชี้แจงเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ อย่างตรงไปตรงมา	77.1	128	81.3	148	95.5	85	97.9	47	71.1	91
2.บอกถึงผลดีหรือประโยชน์ที่จะได้รับ	10.2	17	7.1	13	3.4	3	2.1	1	11.7	15
3.อ้างถึงผลสำเร็จจากเหตุการณ์ที่ คล้ายคลึงกันในอดีต หรือประสบการณ์ที่ เคยพบมา	9.6	16	5.5	10	1.1	1	0.0	0	1.6	2
4.บอกว่าเป็นความต้องการของส่วนรวม หรือเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม	1.2	2	6.0	11	0.0	0	0.0	0	10.9	14
<b>รวม</b>	<b>98.2</b>	<b>163</b>	<b>100</b>	<b>182</b>	<b>100</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>95.3</b>	<b>122</b>
<b>กลยุทธ์เชิงลบ</b>										
1.บอกผู้บังคับบัญชาว่าต้องปฏิบัติเพราะ เป็นหน้าที่ หรือมีกฎระเบียบกำหนดให้ผู้ บังคับบัญชาต้องปฏิบัติ ไม่เช่นนั้นถือว่าเป็นความผิด	1.8	3	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.7	6
<b>รวม</b>	<b>1.8</b>	<b>3</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>4.7</b>	<b>6</b>

H1<sub>ro2</sub> ผู้ได้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์เชิงบวกในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ

โดยการทดสอบค่าสัดส่วนสองกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกันด้วย chi-square test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างสัดส่วนการใช้กลยุทธ์เชิงบวกและกลยุทธ์เชิงลบของผู้ได้บังคับบัญชา โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงการเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างจำนวนการใช้กลยุทธ์เชิงบวกและเชิงลบ ของผู้ได้บังคับบัญชา

กรณี que ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	กลยุทธ์เชิงบวก(%)		กลยุทธ์เชิงลบ(%)		P
	(%)	n	(%)	n	
เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่าให้ยอมรับ	98.2	163	1.8	3	.000*
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือคำสั่ง	100.0	182	0.0	0	.000*
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ	100.0	89	0.0	0	.000*
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ	100.0	48	0.0	0	.000*
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐานและธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่	95.3	122	4.7	6	.000*

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3.1 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีสัดส่วนการใช้กลยุทธ์เชิงบวกในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากกว่าการใช้กลยุทธ์เชิงลบ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ทั้ง 5 สถานการณ์ (P = .000) และจากตารางที่ 3 พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้สร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด คือ การชี้แจงเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างตรงไปตรงมา ในทุกสถานการณ์ โดยคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 77.1 , 81.3 , 95.5 , 97.9 , และ 71.1 ตามลำดับ

และจากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา กลยุทธ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้มากที่สุดคือ การพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงด้วยเหตุผล ซึ่งอาจจะ

ปรึกษากับเพื่อนร่วมงานเพื่อขอความคิดเห็นก่อนที่จะเสนอต่อผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าเป็นเรื่องส่วนตัวก็จะเสนอเหตุผลหรือความจำเป็นต่าง ๆ ของตนเองให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยตรง

RQ3 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับอย่างไร โดยได้นำกลยุทธ์การสร้างการยอมรับลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับและได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา มาจัดให้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน และแจกแจงความถี่การยอมรับกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะแสดงผลในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงการยอมรับของผู้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์ลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ

กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับ	กรณีที่1 (%)		กรณีที่2 (%)		กรณีที่3 (%)		กรณีที่4 (%)		กรณีที่5 (%)	
<b>กลยุทธ์เชิงบวก</b>										
1.ชี้แจงเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างตรงไปตรงมา	81.0	47	91.1	51	87.5	35	97.6	41	76.3	29
2.บอกถึงผลดีหรือประโยชน์ที่จะได้รับ	15.5	9	3.6	2	7.5	3	0.0	0	10.5	4
3.อ้างถึงผลสำเร็จจากเหตุการณ์ที่คล้ายคลึงกันในอดีต หรือประสบการณ์ที่เคยพบมา	3.4	2	5.4	3	2.5	1	0.0	0	2.6	1
4.บอกว่าเป็นความต้องการของส่วนรวม หรือเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม	0.0	0	0.0	0	2.5	1	2.4	1	10.5	1
รวม	100	58	100	56	100	40	100	42	100	35
<b>กลยุทธ์เชิงลบ</b>	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0
รวม	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0

H1<sub>RQ3</sub> ผู้บังคับบัญชายอมรับกลยุทธ์เชิงบวกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ มากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ

โดยการทดสอบค่าสัดส่วนสองกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกันด้วย chi-square test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างสัดส่วนการยอมรับกลยุทธ์เชิงบวกและกลยุทธ์เชิงลบของผู้บังคับบัญชา โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างการยอมรับกลยุทธ์เชิงบวก และเชิงลบของผู้บังคับบัญชา

กรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	กลยุทธ์เชิงบวก(%)		กลยุทธ์เชิงลบ(%)		P
	(%)	n	(%)	n	
เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่าให้ยอมรับ	100.0	58	0.0	0	.000*
ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือคำสั่ง	100.0	56	0.0	0	.000*
ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ	100.0	40	0.0	0	.000*
ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ	100.0	42	0.0	0	.000*
ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐานและธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่	100.0	35	0.0	0	.000*

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีสัดส่วนการยอมรับกลยุทธ์เชิงบวกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับมากกว่ากลยุทธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในทุกกรณี (P = .000) และจากตารางที่ 4 พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชาให้ยอมรับมากที่สุด คือ การชี้แจงเหตุผลให้ทราบอย่างตรงไปตรงมาทั้ง 5 กรณี โดยคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 81.0, 91.1, 87.5, 97.6, และ 76.3 ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ผู้บังคับบัญชาคิดว่ากลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับที่เหมาะสมที่สุด คือ การพูดคุยกันถึงปัญหาหรือความต้องการต่าง ๆ โดยตรงพร้อมทั้งเสนอเหตุผลที่ชัดเจนประกอบ ซึ่งถ้าเหตุผลนั้นรับฟังได้ ไม่ได้เป็นเรื่องส่วนตัว ไม่มีวัตถุประสงค์แอบแฝง และปราศจากข้อโต้แย้งจริง ๆ แล้ว ก็ยอมจะได้รับการยอมรับโดยไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่เป็นข้อเสนอ หรือเงื่อนไขอื่น ๆ ในการสร้างการยอมรับแต่อย่างใด

และเพื่อเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ ผู้วิจัยได้แสดงอัตราส่วนการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและอัตราส่วนการยอมรับกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ในตารางที่ 5 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบอัตราส่วนร้อยละ การใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชา กับอัตราส่วนการยอมรับกลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ ของผู้บังคับบัญชา

กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับ จากผู้บังคับบัญชา	กรณีที่ 1 (%)		กรณีที่ 2 (%)		กรณีที่ 3 (%)		กรณีที่ 4 (%)		กรณีที่ 5 (%)	
	Sub N=166	Sup N=58	Sub N=182	Sup N=56	Sub N=90	Sup N=41	Sub N=49	Sup N=44	Sub N=128	Sup N=39
การใช้กลยุทธ์การใช้เหตุผล แบบทางบวก										
1. ชี้แจงเหตุผลตรง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ	77.1	81.0	81.3	91.1	95.5	87.5	97.9	97.6	71.1	76.3
2. บอกถึงผลดี/ผลเสียให้ผู้บังคับบัญชาทราบ	10.2	15.5	7.1	3.6	3.4	7.5	2.1	0.0	11.7	10.5
3. อ้างถึงประสบการณ์ หรือเหตุการณ์ในอดีต ที่คล้ายคลึงกัน	9.6	3.4	5.5	5.4	1.1	2.5	0.0	0.0	1.6	2.6
4. อ้างว่าเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม หรือ เป็นความ ต้องการของส่วนรวม	1.2	0.0	6.0	0.0	0.0	2.5	0.0	2.4	10.9	10.5
รวม	98.2	100	100	100	100	100	100	100	95.3	100
การใช้กลยุทธ์แบบทางลบ										
1. อ้างว่าเป็นหน้าที่ หรือกฎระเบียบ ที่ผู้บังคับ บัญชาต้องปฏิบัติตาม ไม่เช่นนั้นถือว่าเป็นความผิด	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.7	0.0
รวม	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.7	0.0

ตารางที่ 5 กำหนดให้

Sub แทน อัตราส่วนการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา

Sup แทน อัตราส่วนการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อกกลยุทธ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ

RQ4 มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ปัญหาการวิจัยข้อนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสองของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

H1RQ4 บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

โดยการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One-Sample t-test) จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชาต่อบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	SD	t	P
บุคลิก และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา	3.21	.75	-7.24	.000*

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 พบว่า บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $\bar{X} = 3.21$  ,  $t = -7.24$  และ  $P = .000$ )

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาจะมีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาในกรณีที่เป็นเรื่องของความต้องการส่วนตัวมากกว่า โดยให้ข้อมูลว่าถ้าเป็นเรื่องงานก็ต้องพิจารณาจากเหตุผลเป็นอันดับแรก แล้วจึงพิจารณาความน่าเชื่อถือจากตัวบุคคลเป็นลำดับต่อไป

นอกจากนั้นยังได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับสองกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) เพื่อเปรียบเทียบว่ากลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชากับ

ผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบในตารางที่ 6.1 ดังนี้

ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชาต่อบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา ระหว่างความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชา		ผู้ได้บังคับบัญชา		t	P
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
บุคลิก และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา	3.19	.79	3.22	.75	.298	.766

จากตารางที่ 6.1 พบว่า ผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชามีเห็นว่าบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญระดับ .05 ( $t = .298$ ,  $P = .766$  โดย  $\bar{X}_{ผู้บังคับบัญชา} = 3.19$  และ  $\bar{X}_{ผู้ได้บังคับบัญชา} = 3.22$ )

นอกจากนั้น เพื่อทดสอบสมมติฐานและตอบปัญหานำการวิจัยในประเด็นนี้ และเพื่อให้การอภิปรายผลการวิจัยสามารถครอบคลุมในรายละเอียดได้มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้นำความแตกต่างในปัจจุบันลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องอายุ การศึกษา ยศ และอายุราชการ มาเป็นตัวแปรในการวิเคราะห์ว่าจะมีผลต่อความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ โดยใช้วิธีการทดสอบสัดส่วนสำหรับหลายกลุ่มตัวอย่างด้วย Chi - Square test ซึ่งได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1.1 ผู้ได้บังคับบัญชาช่วงอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ซึ่งได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 6.1.1 ดังนี้

ตารางที่ 6.1.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละช่วงอายุ ต่ระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

สถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับ	อายุของผู้ได้บังคับบัญชา	ได้รับการยอมรับ (%)	ไม่ได้รับการยอมรับ (%)	P
เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่าให้ยอมรับ	20-29	59.3	40.7	0.026*
	30-39	80.0	20.0	
	40-49	68.1	31.9	
	50 ขึ้นไป	62.5	37.5	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง	20-29	75.9	24.1	0.441
	30-39	69.9	30.1	
	40-49	80.4	19.6	
	50 ขึ้นไป	81.0	19.0	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถโดยปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ	20-29	39.6	60.4	0.05*
	30-39	50.0	50.0	
	40-49	70.6	29.4	
	50 ขึ้นไป	53.8	46.2	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลงานเพื่อให้พิจารณาความดีความชอบ	20-29	48.1	51.9	0.483
	30-39	34.3	65.7	
	40-49	39.3	60.7	
	50 ขึ้นไป	25.0	75.0	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐานและธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่	20-29	69.4	30.6	0.01*
	30-39	56.7	43.3	
	40-49	63.4	36.6	
	50 ขึ้นไป	100.0	0.0	

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05



จากตารางที่ 6.1.1 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาช่วงอายุต่าง ๆ มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ.05 ในกรณีที่วิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่า กรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับโดยปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ตนต้องการ และกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่ ( $P = .026, .050$  และ  $.010$  ตามลำดับ) ส่วนในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยยอมปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง และกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับโดยพิจารณาผลงานและความดีความชอบนั้น พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาช่วงอายุต่าง ๆ มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ.05 ( $P = .441$  และ  $.483$  ตามลำดับ)

1.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 6.1.2 ดังนี้

ตารางที่ 6.1.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

สถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับ	ระดับการศึกษาของผู้ได้บังคับบัญชา	ได้รับการยอมรับ (%)	ไม่ได้รับการยอมรับ (%)	P
เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่าให้ยอมรับ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	66.7	33.3	.044*
	ปริญญาตรี	78.9	21.1	

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 6.1.2 (ต่อ)

สถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับ	ระดับการศึกษาของผู้ได้บังคับบัญชา	ได้รับการยอมรับ (%)	ไม่ได้รับการยอมรับ (%)	P
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	70.3	29.7	.060
	ปริญญาตรี	81.1	18.9	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	52.6	47.4	.660
	ปริญญาตรี	49.3	50.7	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	38.3	61.7	.618
	ปริญญาตรี	33.3	66.7	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่	ต่ำกว่าปริญญาตรี	57.0	43.0	.004*
	ปริญญาตรี	77.0	23.0	

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6.1.2 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในสถานการณ์ที่วิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่า และสถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐานและธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่

ปฏิบัติงานที่ยืดเยื้อกันอยู่ (  $P = .044, .004$  ) ส่วนในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยยอมปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง สถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ โดยเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ และสถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับโดยพิจารณาผลงานและความดีความชอบนั้น พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ.05 (  $P = .060, .660$  และ .618 ตามลำดับ )

6.3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับยศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 6.1.3 ดังนี้

ตารางที่ 6.1.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศแตกต่างกัน ต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

สถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับ	ชั้นยศของผู้ได้บังคับบัญชา	ได้รับการยอมรับ (%)	ไม่ได้รับการยอมรับ (%)	P
เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีการที่คิดว่าดีกว่าให้ยอมรับ	พลตำรวจ ฯ	50	50	.133
	นายสิบตำรวจ	72.4	27.6	
	จ่าสิบตำรวจ	77.6	22.4	
	นายดาบตำรวจ	68.1	31.9	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือคำสั่ง	พลตำรวจ ฯ	59.1	40.9	.367
	นายสิบตำรวจ	74.3	25.7	
	จ่าสิบตำรวจ	77.9	22.1	
	นายดาบตำรวจ	75.5	24.5	

## ตารางที่ 6.1.3 ( ต่อ )

กรณีที่ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับ	ชั้นยศของผู้บังคับบัญชา	ได้รับการยอมรับ (%)	ไม่ได้รับการยอมรับ (%)	P
ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ	พลตำรวจ ฯ	21.4	78.6	.093
	นายสิบตำรวจ	50.0	50.0	
	จ่าสิบตำรวจ	56.6	43.4	
	นายดาบตำรวจ	58.8	41.2	
ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลงาน เพื่อให้พิจารณาผลงาน และความดีความชอบ	พลตำรวจ ฯ	37.5	62.5	.995
	นายสิบตำรวจ	36.5	63.5	
	จ่าสิบตำรวจ	36.8	63.2	
	นายดาบตำรวจ	39.3	60.7	
ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่	พลตำรวจ ฯ	64.3	35.7	.538
	นายสิบตำรวจ	60.9	39.1	
	จ่าสิบตำรวจ	63.0	37.0	
	นายดาบตำรวจ	73.8	26.2	

จากตารางที่ 6.1.3 พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ.05 ทั้ง 5 สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา (P = .133, .367, .093, .995 และ .538 ตามลำดับ )

1.4 ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 6.1.4 ดังนี้

ตารางที่ 6.1.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุราชการแตกต่างกัน ต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับ	อายุราชการของผู้บังคับบัญชา	ได้รับการยอมรับ (%)	ไม่ได้รับการยอมรับ (%)	P
เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่าให้ยอมรับ	ไม่เกิน 1 ปี	66.7	33.3	.858
	เกิน 1 ปีไม่เกิน 5 ปี	68.2	31.8	
	เกิน 5 ปีไม่เกิน 10 ปี	68.9	31.1	
	เกินกว่า 10 ปี ขึ้นไป	73.6	26.4	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง	ไม่เกิน 1 ปี	100.0	0.0	.462
	เกิน 1 ปีไม่เกิน 5 ปี	68.8	31.36	
	เกิน 5 ปีไม่เกิน 10 ปี	77.8	22.2	
	เกินกว่า 10 ปี ขึ้นไป	73.7	26.3	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ โดยปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ	ไม่เกิน 1 ปี	0.0	100.0	.017*
	เกิน 1 ปีไม่เกิน 5 ปี	36.4	63.3	
	เกิน 5 ปีไม่เกิน 10 ปี	49.0	51.0	
	เกินกว่า 10 ปี ขึ้นไป	60.0	40.0	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลงาน เพื่อให้พิจารณาความดีความชอบ	ไม่เกิน 1 ปี	0.0	100.0	.732
	เกิน 1 ปีไม่เกิน 5 ปี	38.1	61.69	
	เกิน 5 ปีไม่เกิน 10 ปี	42.5	57.5	
	เกินกว่า 10 ปี ขึ้นไป	34.7	65.3	
ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่	ไม่เกิน 1 ปี	100.0	0.0	.470
	เกิน 1 ปีไม่เกิน 5 ปี	70.3	29.7	
	เกิน 5 ปีไม่เกิน 10 ปี	61.7	38.3	
	เกินกว่า 10 ปี ขึ้นไป	62.7	37.3	

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6.1.4 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เฉพาะในสถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ ( $P=.017$ ) ส่วนสถานการณ์ที่วิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่า, สถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง, สถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ และสถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐานและธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการระดับยอมรับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $P = .858, .462, .732$  และ  $.470$  ตามลำดับ)

$H2_{\alpha 4}$  บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

โดยการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One-Sample t-test) จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างทั้งส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา เกี่ยวกับบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องความยึดมั่นในความคิดของตนเองของผู้บังคับบัญชา, ความยึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรีของผู้บังคับบัญชา และ คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาว่ามีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชาต่อบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	SD	t	P
ความยึดมั่นในความคิดของตนเองของผู้บังคับบัญชา	3.38	.94	-2.534	.006*
ความยึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรีของผู้บังคับบัญชา	3.54	.77	1.086	.139
ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	3.53	.84	.791	.236

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 7 พบว่า ความยึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรีของผู้บังคับบัญชา กับลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $P = .139$  และ  $P = .236$  ตามลำดับ) ส่วนความยึดมั่นในความคิดของตนเองของผู้บังคับบัญชา พบว่า ไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $P = .006$ )

จากการสัมภาษณ์ ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา อย่างมากคือบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเห็นว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่ไม่เปิดกว้างรับฟังเหตุผลของคนอื่น หรือไม่สนใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ยากที่จะทำให้ยอมรับได้ นอกจากนั้น การที่ผู้บังคับบัญชาบางคนกลัวเสียหน้าที่ที่จะต้องยอมรับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็มีผลต่อการยอมรับ และการที่ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่สนใจที่จะปรับเปลี่ยนนโยบายหรือการสั่งการให้เหมาะสม เพียงเพื่อที่จะสนองนโยบายจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าโดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน ก็มีผลต่อการยอมรับเช่นกัน

นอกจากนั้นยังได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับสองกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) เพื่อเปรียบเทียบว่ากลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบในตารางที่ 7.1 ดังนี้

ตารางที่ 7.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อบุคลิก และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชา		ผู้ใต้บังคับบัญชา		t	P
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความยึดมั่นในความคิดของตนเอง ของผู้บังคับบัญชา :	3.12	.80	3.44	.96	2.88	.005*
ความยึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และ ศักดิ์ศรีของผู้บังคับบัญชา	3.48	.68	3.56	.79	.78	.433
ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	3.62	.77	3.51	.85	-1.01	.313

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ.05

จากตารางที่ 7.1 พบว่า ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาในเรื่องของความยึดมั่นในความคิดของตนเอง มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันที่นัยสำคัญระดับ .05 ( $P = .005$ ) ส่วนบุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาในเรื่องของความยึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรี และลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญระดับ .05 ( $P = .433$  และ  $P = .313$  ตามลำดับ)

$H_{3_{rod}}$  ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

โดยการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One-Sample t-test) จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างทั้งส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	SD	t	P
ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.13	1.02	-6.991	.000*

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 8 พบว่า ข้าราชการตำรวจเห็นว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ที่นัยสำคัญระดับ.05 ( $t = -6.991$ ,  $P = .000$ )

และจากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดได้ทำงานหรือรับใช้ใกล้ชิด ถือเป็นโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถให้เห็นได้มากกว่า และย่อมมีโอกาสได้รับการพิจารณาความดีความชอบหรือได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้อื่น ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า ระบบเส้นสาย และผลประโยชน์เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดเป็นคนที่ได้รับใช้ใกล้ชิด



หรือทำประโยชน์ให้กับผู้บังคับบัญชาหรือมีเส้นสาย ก็จะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและได้รับการพิจารณาความดีความชอบก่อนคนอื่น ๆ

นอกจากนั้นยังได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับสองกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) เพื่อเปรียบเทียบว่ากลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ในตารางที่ 8.1 ดังนี้

ตารางที่ 8.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชา		ผู้ใต้บังคับบัญชา		t	P
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.32	.96	3.08	1.03	-1.75	.082

จากตารางที่ 8.1 พบว่า ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญที่ระดับ .05 ( $P = .082$ )

$H_{4_{\alpha}}$  การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

โดยการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One-Sample t-test) จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีบุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน, การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีรสนิยมที่คล้ายคลึงกัน, การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีพื้นฐานทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน และการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามาจากภูมิลำเนาหรือสถาบันเดียวกัน มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ซึ่งได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 9 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน ตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	SD	t	P
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีบุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน	2.82	.83	-15.607	.000*
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามี รสนิยมที่คล้ายคลึงกัน	2.65	.84	-19.161	.000*
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีพื้นฐานทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน	2.62	.96	-17.619	.000*
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มาจากภูมิลำเนา/สถาบันเดียวกัน	2.67	1.02	-15.588	.000*

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 9 พบว่า ข้าราชการตำรวจเห็นว่าการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน ทั้งในเรื่องของบุคลิกภาพ รสนิยม พื้นฐานทางสังคม และการที่มาจากภูมิลำเนาหรือจบจากสถาบันเดียวกัน ไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ที่นัยสำคัญระดับ.05 ( $P = .000$ ,  $P = .000$ ,  $P = .000$  และ  $P = .000$  ตามลำดับ)

และจากการสัมภาษณ์ พบว่า ข้าราชการตำรวจไม่คิดว่าการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกันทั้งในเรื่องของ บุคลิกภาพ รสนิยม พื้นฐานทางสังคม และการที่มาจากภูมิลำเนา หรือจบจากสถาบันเดียวกัน จะมีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นยังได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับสองกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) เพื่อเปรียบเทียบว่ากลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบในตารางที่ 9.1 ดังนี้

ตารางที่ 9.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชา		ผู้ใต้บังคับบัญชา		t	P
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีบุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน	2.80	.80	2.83	.83	.307	.759
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีรสนิยมที่คล้ายคลึงกัน	2.54	.72	2.68	.87	1.299	.195
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีพื้นฐานทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน	2.70	.77	2.60	.99	-.861	.391
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มาจากภูมิลำเนา/สถาบันเดียวกัน	2.52	.88	2.70	1.05	1.322	.187

จากตารางที่ 9.1 พบว่า ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน ทั้งในเรื่องของบุคลิกภาพ รสนิยม พื้นฐานทางสังคม และการที่มาจากภูมิลำเนาหรือจบจากสถาบันเดียวกัน มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ที่นัยสำคัญที่ระดับ .05 ( $P = .759, .195, .391$  และ  $.187$  ตามลำดับ)

ในบทนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นปัญหานั้น และสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ และเพื่อให้ผลการวิจัยมีความชัดเจนครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ด้วย ในบทต่อไป ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากผลการวิจัยมาสรุปประเด็นสำคัญพร้อมทั้งอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจ ในสถานีตำรวจนครบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา กลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ หัตถ์คดีของผู้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดสำหรับผู้บังคับบัญชา และชุดสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 450 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 365 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจนั้น เป็นข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจนครบาล ในกองบังคับการตำรวจนครบาล 1 - 9 โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น ส่วนของผู้บังคับบัญชา 69 คน และส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา 296 คน นอกจากนั้น เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถอภิปรายผลได้ชัดเจนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม โดยสุ่มจากสถานีตำรวจในกองบังคับการตำรวจนครบาล 1 - 9 มากองบังคับการละ 1 สถานี สถานีละ 4 คน เป็นผู้บังคับบัญชา 2 คน ผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คน รวมทั้งสิ้น 36 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา ทั้งหมด 365 ชุด เข้าประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows (Version 10.0) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อตอบปัญหานำการวิจัย และทดสอบสมมติฐานการวิจัย

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย สามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

### ● ส่วนของผู้บังคับบัญชา

จากกลุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บังคับบัญชา ที่ได้ทำการสุ่มมาในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งทั้งหมดเป็นข้าราชการตำรวจระดับสารวัตร พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นเพศชาย และกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างในส่วนนี้ หรือ ร้อยละ 50.7 มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 84.1 จบการศึกษาชั้นสูงสุดระดับปริญญาตรี และรองลงมา คือ ร้อยละ 15.9 จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เข้ารับราชการตำรวจโดยจบการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ คิดเป็น ร้อยละ 44.9 และรองลงมา คือ สอบคัดเลือกจากบุคคลภายนอก คิดเป็นร้อยละ 31.9 และสอบคัดเลือกจากชั้นประทวน คิดเป็นร้อยละ 23.2 ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่คือคิดเป็นร้อยละ 72.5 มีอายุราชการจนถึงปัจจุบันเกินกว่า 10 ปี ขึ้นไป และส่วนที่เหลือคือคิดเป็นร้อยละ 27.5 มีอายุราชการระหว่างมากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี

### ● ส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ทำการสุ่มตัวอย่างมาเพื่องานวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คือคิดเป็นร้อยละ 93.9 เป็นเพศชาย และเป็นเพศหญิงเพียงร้อยละ 6.1 และกลุ่มตัวอย่างในส่วนนี้ส่วนใหญ่ หรือร้อยละ 47.3 มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี และรองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 20 – 29 ปี คิดเป็น ร้อยละ 22.6 สำหรับระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ คือร้อยละ 65.5 จบการศึกษาระดับสูงสุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และส่วนที่เหลือ คือร้อยละ 34.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างในส่วนนี้ทั้งหมดเป็นข้าราชการชั้นประทวน โดยส่วนใหญ่หรือคิดเป็นร้อยละ 40.9 มียศอยู่ในระดับนายสิบตำรวจ (สิบตำรวจตรี , โท , เอก) และรองลงมา คือร้อยละ 28.0 มียศอยู่ในระดับจ่าสิบตำรวจ และผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่คือคิดเป็นร้อยละ 55.4 มีอายุราชการเกินกว่า 10 ปี และรองลงมาคือคิดเป็นร้อยละ 24.7 มีอายุราชการ มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี

สำหรับผลการวิเคราะห์การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการ ตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล สามารถสรุปได้ตามประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ความต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา
- ลักษณะกลยุทธ์การสร้างการยอมรับ
- ทศนคติของผู้บังคับบัญชา ต่อกลยุทธ์การสร้างการยอมรับ
- ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

### ความต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

RQ1 สถานการณ์ใดบ้างที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจนครบาล และเกิดขึ้นมาก/น้อยเพียงใด

ผลจากการวิจัย พบว่า ข้าราชการตำรวจเห็นว่า สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกิดขึ้นในสถานีตำรวจนครบาล ประกอบไปด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ 5 สถานการณ์ ตามลำดับ มาก / น้อย ดังต่อไปนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือคำสั่ง พบว่า เกิดขึ้นมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.58$ )
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ เพื่อให้พิจารณาผลงาน และความดีความชอบ พบว่า เกิดขึ้นในระดับปานกลางค่อนข้างมาก ( $\bar{X} = 3.48$ )
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐานและธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่ พบว่า เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ )
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ความสามารถ เพื่อให้ปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ตนต้องการ พบว่า เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ ) และ
5. เมื่อวิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่ดีกว่าดีกว่าให้ยอมรับ พบว่า เกิดขึ้นในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย ( $\bar{X} = 2.59$ )

และผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสถานการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในสถานีตำรวจนครบาลมาก/น้อยแตกต่างกัน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นมากกว่าผู้บังคับบัญชา

ลักษณะกลยุทธ์การสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

RQ2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับอย่างไร

H1<sub>RQ2</sub> ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์เชิงบวก ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา มากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์เชิงบวกในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ (ที่นัยสำคัญระดับ.05) และกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้มากที่สุด คือ การชี้แจงเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชารับทราบโดยตรงไปตรงมา

- ทศนคติของผู้บังคับบัญชา ต่อกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ

RQ3 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อลักษณะกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับอย่างไร

H1<sub>RQ3</sub> ผู้บังคับบัญชายอมรับกลยุทธ์เชิงบวก มากกว่ากลยุทธ์เชิงทางลบ

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อกลยุทธ์เชิงบวกมากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ (ที่นัยสำคัญระดับ.05) ในทุกกรณี โดยผู้บังคับบัญชาจะยอมรับเฉพาะกลยุทธ์เชิงบวก และกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด คือ การชี้แจงเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชารับทราบโดยตรงไปตรงมา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา, บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา, ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน

#### RQ4 มีปัจจัยอะไรบ้าง ที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

H1<sub>RQ4</sub> บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน (ที่นัยสำคัญระดับ.05) ว่า บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา (ที่นัยสำคัญระดับ.05) และจากการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน (ที่นัยสำคัญระดับ.05) ในสถานการณ์ที่วิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้และผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่า, สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ และสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐานและธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่ เท่านั้น สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันพบว่า มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน (ที่นัยสำคัญระดับ.05) ในสถานการณ์ที่วิธีการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้และผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่คิดว่าดีกว่าให้ยอมรับ กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐานและธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันอยู่ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศแตกต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน (ที่นัยสำคัญระดับ.05) ในทุกกรณี และสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุราชการแตกต่างกันพบว่า มีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน (ที่นัยสำคัญระดับ.05) ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทำหน้าที่ที่ต้องการ เท่านั้น

H2<sub>RQ4</sub> บุคลิกและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน (ที่นัยสำคัญระดับ.05) ว่า ความยึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรีของผู้บังคับบัญชา และคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา (ที่นัยสำคัญระดับ.05)



ส่วนความยึดมั่นในความคิดของตนเองของผู้บังคับบัญชา พบว่า ไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา (ที่นัยสำคัญระดับ.05)

H3<sub>RO4</sub> ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการตำรวจทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นไม่แตกต่างกัน (ที่นัยสำคัญระดับ.05) ว่า ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา (ที่นัยสำคัญระดับ.05)

H4<sub>RO4</sub> การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยความคล้ายคลึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นไม่แตกต่างกัน (ที่นัยสำคัญระดับ.05) ว่า การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีบุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน, การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีรสนิยมที่คล้ายคลึงกัน, การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีพื้นฐานทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน และการที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มาจากภูมิภานาหรือจบการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน ไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา (ที่นัยสำคัญระดับ.05)

### การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจ ในสถานีตำรวจนครบาล ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบจากผลการวิจัยที่น่าสนใจในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งได้นำมา อภิปรายผลดังนี้

- ความต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่

ผลการวิจัย พบว่า สถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นในสถานีดำรวจนครบาล มีอยู่ด้วยกัน 5 สถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปราศรัย สังฆะทรัพย์ (2521) ที่พบว่า ความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจ ประกอบไปด้วยความต้องการในเรื่องการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา โอกาสในการแสดงความคิดเห็น ลักษณะงาน ความมั่นคงในการทำงาน และปริมาณงานกับความรับผิดชอบ

นอกจากนั้น ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้จากทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) และทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ชเบอร์ก (Two Factors Theory) กล่าวคือ สถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั้ง 5 สถานการณ์นั้น สอดคล้องกับความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยจูงใจตามแนวคิดของเฮิร์ชเบอร์ก ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยความต้องการต่าง ๆ 5 ประการคือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ สถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชานั้น ไม่ได้เป็นความต้องการในวัตถุสิ่งของ แต่เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ เป็นความต้องการที่จะให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นความต้องการในระดับที่สูงกว่าความต้องการเพื่อตอบสนองทางด้านร่างกาย ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจนั้น นอกเหนือจากความต้องการในค่าตอบแทน หรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับตามปกติแล้ว ข้าราชการตำรวจยังต้องการได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ รวมทั้งผลงานและความสำเร็จในภารกิจต่าง ๆ ของเขา เพื่อที่จะเกิดความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ เป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการคิดตัดสินใจในการทำงานในหน้าที่ของตนเอง

- ลักษณะการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัย พบว่า ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้กลยุทธ์เชิงบวกในการสร้างการยอมรับ โดยกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้มากที่สุด คือ การชี้แจงเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างตรงไปตรงมา

ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hunter and Boster (1987) ที่พบว่า โดยทั่วไปผู้สร้างการยอมรับจะพยายามหลีกเลี่ยงการที่จะสร้างปฏิกริยาทางอารมณ์ในทางลบของผู้ถูกสร้างการยอมรับ และผลจากการวิจัยยืนยันว่า ผู้สร้างการยอมรับจะเปรียบเทียบผลกระทบที่จะเกิดจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับกับขอบเขตหรือขีดจำกัดของตัวเองเอง ถ้าผู้สร้างการยอมรับ รับรู้ว่าการกลยุทธ์นั้นมีผลกระทบทางอารมณ์ในทางบวกตามขอบเขตของตัวเอง เขาก็จะเลือกใช้กลยุทธ์นั้น

และผลการวิจัยครั้งนี้ ก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Putnam and Wilson (1982) ที่พบว่า ผู้ที่มีสถานะทางอำนาจต่ำกว่าจะพยายามสร้างการยอมรับโดยใช้เหตุผล โดยเขาจะใช้กลยุทธ์ในลักษณะการขอร้องโดยตรง (Direct Request), ใช้เหตุผลสนับสนุน (Supporting Evidence) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวก มากกว่าที่จะพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ที่มีสถานะทางอำนาจสูงกว่าซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงลบ โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ใช้กลยุทธ์ที่แข็งแกร่ง ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงลบในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kipnis and Cohen (1980) ที่พบว่า เมื่อผู้สร้างการยอมรับต้องการที่จะได้ผลประโยชน์จากผู้บังคับบัญชา เขาจะใช้กลยุทธ์การแลกเปลี่ยน (Exchange) และการประจบเอาใจ (Ingratiation) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวกในการสร้างการยอมรับ

และข้อค้นพบจากการวิจัยในประเด็นนี้ สามารถอธิบายได้จากแนวคิดเชิงวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรไทยที่ นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม (2541) ได้วิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กรไทยตามลักษณะวัฒนธรรม 4 มิติ ของ Hofstede ( 1980 ) คือ Low Individualism, High Power Distance, High Uncertainty Avoidance และ Low Masculinity ว่า การสื่อสารกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรไทยนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพยายามรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชาและหลีกเลี่ยง

ความขัดแย้งและความไม่พึงพอใจที่จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา และจะต้องรู้กาลเทศะในการแสดงความเคารพด้วยวาจาหรือท่าทางให้เหมาะสมกับบุคคล ต้องเคารพผู้อาวุโสกว่าและได้แย้งอย่างระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ นอกจากนี้ยังจะต้องหาข้อมูลหรือหารือร่วมกับผู้อื่นเพื่อเป็นข้อมูลในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และศึกษานิสัยใจคอของผู้บังคับบัญชาเพื่อคาดเดาสถานการณ์การสื่อสารที่จะเกิดขึ้นและสามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งจะต้องสื่อสารอย่างระมัดระวังและถูกต้องตามกาลเทศะด้วย

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์เชิงบวกในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ เนื่องจากหน่วยงานตำรวจซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งการตามหน้าที่ และสามารถให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความระมัดระวังในการที่จะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจและการขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทบกระเทือนต่อความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปในอนาคต

● ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ต่อลักษณะกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับ

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อกลยุทธ์เชิงบวกมากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ โดยกลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชายอมรับมากที่สุด คือ การชี้แจงเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างตรงไปตรงมา

ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Keys and Case (1990) ที่ศึกษาถึงกลยุทธ์การสร้างการยอมรับของพนักงานในองค์กร พบว่ากลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชารับมากที่สุด คือ การนำเสนอแผนงานที่สมบูรณ์ การเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ข้อมูลที่เสนอในเชิงปริมาณ หรือการเรียบเรียงความคิดหรือแผนการอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวก นอกจากนี้ผลจากการวิจัยยังพบอีกว่า การใช้กลยุทธ์แบบทำลายอำนาจของผู้บังคับบัญชา พยายามชี้นำผู้บังคับบัญชา และการต่อรองเพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงลบ จะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในระดับต่ำ

และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Baglan, Lalumia, and Bayless (1986) ที่ศึกษา ลักษณะการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา โดยได้จำแนกกลยุทธ์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลยุทธ์แบบต่อต้านสังคม (Anti-Social) ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นการลงโทษ หรือ การบีบบังคับทางจิตใจ และ กลยุทธ์แบบสนับสนุนสังคม (Pro-Social) ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นการกระทำที่เป็นคุณประโยชน์ หรือสร้างความพึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์แบบสนับสนุนสังคมซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวก ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากกว่ากลยุทธ์แบบต่อต้านสังคมซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงลบ

และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kipnis et.al. (1980) ที่ศึกษาถึงกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า การพูดจาประจบเอาใจผู้บังคับบัญชา โดยทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกพึงพอใจ (Ingratiation) และการเสนอแผนการโดยมีเหตุผลแสดงประกอบ (Rational Plan) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวก เป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด

นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kosalakood (1998) ที่ศึกษาถึงลักษณะการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และประสิทธิภาพของการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย ที่พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชายอมรับมากที่สุด คือ การแสดงเหตุผล การเสนอความช่วยเหลือ และการให้สัญญาว่าจะให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวก และกลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชายอมรับน้อยที่สุด คือ การบอกผู้บังคับบัญชาว่าไม่มีคุณสมบัติผู้นำที่ดี, การทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกละอายใจ และการบอกถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวที่รู้สึกไม่ดีที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงลบ

- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ผลจากการวิจัยพบว่า บุคลิกและลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา และพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ชัยยศแตกต่างกัน และมีอายุราชการแตกต่างกัน โดยรวมแล้วมีความคิดเห็นต่อระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่าง

ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับการวิจัยของ Hovland, Janis and Kelley (1953) ที่พบว่า อายุ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และตำแหน่งของผู้สร้างการยอมรับ มีผลต่อความน่าเชื่อถือของผู้สร้างการยอมรับ

และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Allun and Festinger (1964) ที่พบว่า ตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้ส่งสาร มีผลต่อความน่าเชื่อถือของผู้รับสาร และผลการวิจัยของ Aronson and Golden (1962) ที่พบว่า ประสบการณ์ การศึกษา อายุ และฐานะทางสังคมหรืออาชีพ มีผลต่อการยอมรับในผู้ส่งสาร

สำหรับปัจจัยเกี่ยวกับบุคลิก และลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา พบว่า ความยึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรีของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Infante, Rancer and Womack (1997) ที่เสนอว่า คนที่นับถือตนเองสูง (High Self Esteem) จะมีความมั่นใจในสถานภาพของเขาที่จะขัดแย้งในประเด็นต่าง ๆ กับผู้อื่น ซึ่งความพึงพอใจในตนเองนั้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก คนที่นับถือตนเองสูงมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการโน้มน้าวใจ และสำหรับปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาพบว่า มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Adorno, Frenkel – Brunswick, Levinson, and Sanford (1950) ที่พบว่า บุคคลที่มีลักษณะเป็นเผด็จการอำนาจสูง ไม่เพียงจะแสดงอำนาจในการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเท่านั้น แต่เขามีแนวโน้มที่จะชื่นชมบุคคลใดจากตำแหน่งของอำนาจโดยไม่ได้ทำการวิเคราะห์ ยิ่งไปกว่านั้น บุคคลที่มีลักษณะเผด็จการอำนาจสูง จะคาดหวังว่าบุคคลที่มีอำนาจต่ำกว่าจะยอมรับโดยปราศจากปัญหาหรือการพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อเขา ส่วนปัจจัยเรื่องความยึดมั่นในความคิดของตนเองของผู้บังคับบัญชา พบว่า ไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Rokeach (1960) ที่พบว่า คนที่ยึดติดในความคิดของตนเองเป็นหลัก (Dogmatism) หรือไม่เปิดกว้าง (Close – Minded) จะมีความเชื่อที่ยึดติดของตนเองเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ และเขาจะไม่ต้องการที่จะถูกรบกวนจากความเชื่ออื่น ๆ

ส่วนปัจจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิดกัน ไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา แต่ผลจากการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถอภิปรายในรายละเอียดได้ชัดเจนกว่าพบว่า ข้าราชการตำรวจเห็นว่าความสัมพันธ์ใกล้ชิด หรือความสนิทสนมคุ้นเคยกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Waldron (1991) ที่พบว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนิทสนมคุ้นเคยเป็นการส่วนตัว

กับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากการที่ได้สื่อสารกันในเรื่องและลักษณะที่ไม่เป็นทางการ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะเกิดความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ และรู้สึกเชื่อใจที่จะยอมรับ

และสำหรับกรณีที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน ทั้งในกรณีที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีบุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน , กรณีที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีรสนิยมที่คล้ายคลึงกัน , กรณีที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีพื้นฐานทางสังคมที่คล้ายคลึง , และกรณีที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามาจากภูมิลำเนาหรือจบการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน พบว่า ไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา

ซึ่งผลการวิจัยในประเด็นนี้ ไม่สอดคล้องกับการวิจัยของ Hovland, Janis and Kelley (1953) ที่เสนอว่า คนเรามักจะมีความรู้สึกว่าคนที่มีความสนใจ และความต้องการเหมือนกัน จะมองทุกสิ่งทุกอย่างและตัดสินใจปัญหาส่วนใหญ่คล้ายคลึงกับตน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rogers (1973) ที่พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือการที่ผู้ส่งสาร และผู้รับสารมีคุณลักษณะเหมือนกัน (Homophily) โดยจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือที่สูงกว่า

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยจะเห็นว่า สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจาก มีปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชามากที่สุด คือ บุคลิกและคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาเอง โดยการที่ผู้บังคับบัญชายึดติดในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรีของตนเอง และการที่ผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจปัญหาหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือไม่พิจารณาที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับจากปัจจัยอื่น ๆ ประกอบกับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งผลกระทบมีความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ทำให้การพิจารณาของผู้บังคับบัญชาจะต้องทำด้วยความรอบคอบ และต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างละเอียดถี่ถ้วน จึงไม่สามารถนำปัจจัยส่วนบุคคลต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาได้

## ข้อเสนอแนะ

- ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรระดับสถานีตำรวจ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เห็นภาพรวมของการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล และจากข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรระดับสถานีตำรวจในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นในสถานีตำรวจนครบาลนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง นโยบาย ระบบการบริหารงาน และช่องว่างทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นข้อบกพร่องที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการพิจารณา ทบทวน และปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์กร ระบบการบริหารงาน และนโยบาย ในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจให้มีความเหมาะสม และสร้างความชัดเจนในทางปฏิบัติ รวมทั้งต้องสนับสนุนให้มีระบบการสื่อสารสองทาง (Two Ways Communication) ในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา (Upward Communication) เพื่อให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ ด้วย

2. ผลจากการที่พบว่า คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาในเรื่องของการที่ผู้บังคับบัญชายึดมั่นในยศ ตำแหน่ง และศักดิ์ศรีของตนเอง และลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจหรือไม่ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกน้องเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชามากที่สุด ผู้วิจัยเสนอว่า ควรสนับสนุนให้ข้าราชการตำรวจโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ในสถานภาพเป็นผู้บังคับบัญชา มีแนวคิดหรือวัฒนธรรมเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ยึดติดอยู่กับตำแหน่งหน้าที่จนไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายขององค์กร

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ข้าราชการตำรวจระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้กลยุทธ์เชิงบวก ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ และผลการวิจัยที่พบว่าผู้บังคับบัญชาจะยอมรับกลยุทธ์เชิงบวกมากกว่ากลยุทธ์เชิงลบนั้น พิจารณาได้ว่า ลักษณะเช่นนี้



อาจทำให้เกิดกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงครบทุกด้าน ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาไม่สามารถนำมาปรับปรุงการบริหารงาน และนโยบายในการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์แบบ หรือเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ผู้วิจัยขอเสนอว่าควรสนับสนุนให้ข้าราชการตำรวจมีวัฒนธรรมการรับฟัง หรือการยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมาและจัดให้มีระบบหรือขั้นตอนการเสนอแนะ หรือให้ผลสะท้อนจากการทำงานหรือนโยบายในทุก ๆ ระดับ

- ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับ ทักษะของผู้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับ และปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะในสถานการณ์ความต้องการการยอมรับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเท่านั้น ทำให้ผลจากการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ไม่ครอบคลุมทุกสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอว่า ผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาในเรื่องนี้ต่อไปในอนาคต อาจจะทำการศึกษาถึงสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องอื่น ๆ หรือเรื่องทั่ว ๆ ไปที่ไม่เป็นการเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถอธิบายปรากฏการณ์ในบริบทอื่น ๆ ได้อย่างแพร่หลายมากขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการสื่อสารในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เฉพาะการใช้กลยุทธ์การสร้างการยอมรับที่เป็นสื่อสารด้วยวจนภาษา (Verbal Communication) เท่านั้น ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้จึงไม่ครอบคลุมถึงการใช้กลยุทธ์การสร้างการยอมรับที่เป็นสื่อสารด้วยอวจนภาษา (Non-verbal Communication) ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า ผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ต่อไปในอนาคต ควรจะทำการศึกษาถึงการใช้กลยุทธ์การสร้างการยอมรับที่เป็นสื่อสารด้วยอวจนภาษาเพิ่มเติมขึ้นด้วย เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้สามารถครอบคลุมบริบทการสื่อสารได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

3. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะข้าราชการตำรวจระดับสารวัตร และข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจนครบาลเท่านั้น ทำให้ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถอธิบายถึงปรากฏการณ์ หรือข้อค้นพบต่าง ๆ ได้เฉพาะในการสื่อสารระหว่าง

ข้าราชการตำรวจในระดับตำรวจ กับข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจนครบาลเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถอธิบายครอบคลุมในประเด็นการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ระหว่างข้าราชการตำรวจระดับต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยเสนอว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นนี้ในอนาคต ควรจะทำการศึกษาระหว่างข้าราชการตำรวจในระดับอื่น ๆ ทั้งระหว่างข้าราชการตำรวจระดับเดียวกัน และต่างกัน ทั้งในกองบังคับการ , กองบัญชาการ หรือในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

4. ระเบียบวิธีวิจัยที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้การสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเก็บข้อมูลเพื่อการอภิปรายผล ซึ่งผลที่ได้จากทั้งสองวิธีดังกล่าว เป็นเพียงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ซึ่งอาจจะทำให้ขาดรายละเอียดในความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้องชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเสนอว่า ผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่องนี้ต่อไปในอนาคต ควรจะใช้วิธีการวิจัยลักษณะอื่น ๆ เช่น การสังเกตการณ์ เพื่อศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ และมีความชัดเจนในบริบทของการสื่อสารในขณะที่ทำการเก็บข้อมูล ซึ่งน่าจะทำให้ผลการวิจัยออกมาสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

ชูป กาญจนประกร. 2517. แบบของผู้นำ. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ : 74 – 77.

นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม. 2541. ความสามารถในการสื่อสาร : แนวคิดเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทย. โลกของสื่อ. เล่มที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราศรัย สังฆะทรัพย์. 2521. ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตร ในกองกำลังพล และในสถานีตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัฒนา สักกวัตร. 2542. การบริหารงานสถานีตำรวจ. นครปฐม : โรงเรียนนายร้อยตำรวจ.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2542. วิธีใช้โปรแกรม SPSS และแปลความหมายผลลัพธ์ที่ได้. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โสภณ ศีร์วพจน์. 2540. การบริหารงานบุคคล : ข้าราชการตำรวจ. นครปฐม : โรงเรียนนายร้อยตำรวจ.

อรรณณ ปิลาณณ์โอวาท. 2537. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D. J., and Sandford, R. N. 1950. The Authoritarian Personality. New York. : Harper & Row Publishers.
- Allun, J. and Festinger, L. 1961. The Effectiveness of Unanticipated Persuasive Communications. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 62 : 35 – 40.
- Aronson, E. and Golden, B. W. 1962. The Effect of Relevant and Irrelevant Aspect of Communicator Credibility on Opinion Change. *Journal of Personality* 30 : 135 – 146.
- Banglan, T. , Lalumia, J. , and Bayless, O. L. 1986. Utilization of Compliance Gaining Strategies : A Research Note. *Communication Monographs* 53 : 289 - 293.
- Berlo, D. K. 1960. The Process of Communication. New York : Holt , Ronehart and Winston , Inc
- Best, J. 1970. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Bettinghaus, E. P. 1973. Persuasive Communication 2<sup>nd</sup> ed. New York : Holt, Rinehart & Winston, Inc. .
- Etzioni, A. 1961. A Comparative Analysis of Complex Organization. New York : The Free Press.
- French, J. R. P. and Raven B. H. 1960. The Bases of Social Power. In D. Cart Wright ( ed. ), *Studies Power*. Ann Arbor :University of Michigan Institute for Social Research.

- Hofstede, G. 1980. *Cultures Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Hovland, C. I., Janis, I.L., and Kelly, H. H. 1953. *Communication and Persuasion*. New Haven, Connecticut : Yale University Press.
- Hovland, C. I. and Janis, I.L. ( eds. ) 1959. *Personality and Persuasibility*. New Haven : Yale University Press.
- Hunter, J. and Boster, F. J. 1987. A model of Compliance – Gaining Message Selection. *Communocation Monographs* 54 : 63 – 84.
- Hunter, J. and Boster, F. J. 1979. **Situational Differences** in the Selection of Compliance - Gaining Messages. San Antonio, Texas : Paper Presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association.
- Infante, D. A., Rancer, A. S. and Womack, D. F. 1997. **Building Communication Theory**. 3<sup>rd</sup> ed. Illinois : Waveland.
- Kelman, H. C. 1958. Compliance , Identification and Internalization . *The Process of Attitudes Change* 2 : 51 – 60.
- Keys, B. and Case T. 1990. How to Become an Influential Manager. *Academy of Management Executive* 4 : 38 - 49.
- Kosalakood, A. 1998. **The Use of Upward Compliance Gaining Strategies** in Thai Organizations. Master's Thesis , Language and Communication , The language Center , The National Institute of Development Administration.

- Mark, L. K. and Gerald R. M. 1985. Links Between Situation Perception Factors and Message Strategies : What We Think We Know. In Mark, L. K and Gerald, R. M. ( eds. ) , Handbook of Interpersonal Communication.
- McCroskey, J. C. and Jenson, T. A. 1975. Image of Mass Media News Source. Journal of Broadcasting 19 : 169 – 180.
- McGuire, W. J. 1979. Persuasion Resistance and Attitude Change. In Ithiet de Pool et al. ( ed. ) , Handbook of Communication, pp. 227 – 323. New York : Rand Mc-Nally College Publishing Company.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. 1997. Organizational Behaviour : Human Behavior at Work. 10<sup>th</sup> ed. New York : McGraw – Hill.
- Parson, T. 1967. On The Concept of Political Power. In T. Parson ( ed. ) , Sociological Theory and Modern Society. New York : The Free Press.
- Rogers, E. M. 1973. Communication Strategies for Family Planning. New York : The Free Press.
- Rokeach, M. 1960. The Open and Close Mind. New York : Basic Books.
- Seibold, D. R. , Cantrill, J. G. and Meyers, R. A. 1985. Communication and Interpersonal Influence. In Knapp, M. L. and Miller, G. R. ( Eds. ) , Handbook of Interpersonal Communication ( pp. 551 – 611 ). Beverly Hills, CA. : Sage.
- Shimp, A., Terence, M. and Wayne, D. 1985. Promotion Management and Marketing Communication. New York : The Dryden Press.
- Tubb, S. L. and Moss, S. 1974. Human Communication. New York : Random House.

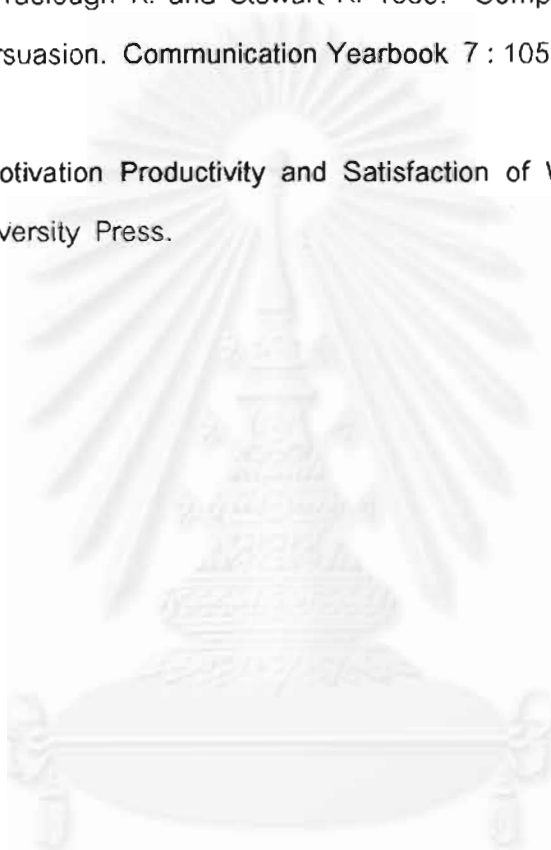
Van Dersal, R. W. 1968. *The Successful Supervisor in Government and Business*.

New York : Harper & Row Publisher.

Waldron, V. R. and Krone, K. J. 1991. *The Experience and Expression of Emotion in the Workplace : A Study of a Corrections Organization*. *Management Communication Quarterly* 4 : 287 – 309.

Wheless, L. R. , Barraclough R. and Stewart R. 1983. *Compliance - Gaining and Power in Persuasion*. *Communication Yearbook* 7 : 105 - 145.

Zelevnik, A. 1958. *Motivation Productivity and Satisfaction of Workers*. Cambridge : Harvard University Press.





# ภาคผนวก





## ภาคผนวก ข

คณะนิเทศศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๓๓๐

วันที่

2542

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 5 หน้า

ด้วยกระผม ร้อยตำรวจตรี เขมรินทร์ พิศมัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาวาริชวิทยา ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “ การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ ลักษณะการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ และทัศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการสื่อสารเพื่อการดำเนินงาน บริหารงานของหน่วยงานตำรวจได้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามจากท่าน จะนำมาเพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย โดยรวมเท่านั้น ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามมาอ้างอิงเป็นการเฉพาะเจาะจง อันจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

ขอขอบคุณในความร่วมมืออันดีของท่าน

ร้อยตำรวจตรี

( เขมรินทร์ พิศมัย )

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม  
ประกอบวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา  
ของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล  
( สำหรับผู้บังคับบัญชา )

ตอนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง : กรุณาตอบข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ใน ( ) หรือเติมข้อความในช่องว่างที่จัดไว้ให้ตามความเป็นจริง

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ ..... ปี
3. เข้ารับราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรโดย
  - ( ) จบการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ
  - ( ) สอบคัดเลือกภายในจากข้าราชการตำรวจชั้นประทวน
  - ( ) สอบคัดเลือกจากบุคคลภายนอก
  - อื่น ๆ โปรดระบุ .....
4. การศึกษาสูงสุด ..... สถาบัน.....
5. ยศ.....ตำแหน่งปัจจุบัน .....
6. อายุราชการจนถึงปัจจุบัน ..... ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง การสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด หรือสื่อสารกับท่าน ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้ท่านมีความคิดเห็น หรือปฏิบัติตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ

โปรดพิจารณาว่า เรื่องที่ระบุให้ เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มาก / น้อย เพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

เรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านยอมรับ	เรื่องดังกล่าวเกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มาก / น้อย เพียงใด				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. เมื่อวิธีการที่ท่านสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่ดีกว่า เพื่อให้ท่านทำตาม					
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านรับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยยอมปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือคำสั่ง					
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านยอมรับ โดยปรับเปลี่ยนให้เขาได้ทำหน้าที่ ที่เขาต้องการ					
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านยอมรับ โดยให้ท่านพิจารณาผลงาน และความดีความชอบ					
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านยอมรับในบรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติงานที่เขายึดถือปฏิบัติกันอยู่					

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อเรื่องที่คุณได้บังคับบัญชา ต้องการได้รับการยอมรับ

ขอให้ท่านพิจารณาจากเรื่องที่ระบุไว้ให้ และตอบคำถามเฉพาะเรื่องที่เคยเกิดขึ้นกับตัวท่านเอง ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ท่านยอมรับ ได้ หรือ ไม่ได้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าคำตอบที่จัดไว้ให้ และโปรดอธิบายว่า กรณีที่ท่าน “ยอมรับ” ผู้บังคับบัญชา ใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านโดยมีข้อเสนออย่างไร และกรณีที่ท่าน “ไม่ยอมรับ” ท่านพิจารณาจากอะไร หรือเป็นเพราะเหตุใด

1. เมื่อวิธีการทำงานที่ท่านสั่งการไม่สามารถทำได้ และผู้บังคับบัญชาเสนอวิธีที่ดีกว่าให้ท่านยอมรับ

( ) ยอมรับ

โดยใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านอย่างไร.....

.....

( ) ไม่ยอมรับ

โดยใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านอย่างไร และท่านไม่ยอมรับเพราะเหตุใด

.....

.....

2. ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านรับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยยอมปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง

( ) ยอมรับ

โดยใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านอย่างไร.....

.....

( ) ไม่ยอมรับ

โดยใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านอย่างไร และท่านไม่ยอมรับเพราะเหตุใด

.....

.....

.....  
3. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านยอมรับ โดยปรับเปลี่ยนให้เขาทำหน้าที่ที่ต้องการ

( ) ยอมรับ

โดยใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านอย่างไร.....

( ) ไม่ยอมรับ

โดยใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านอย่างไร และท่านไม่ยอมรับเพราะเหตุใด

.....  
4. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านยอมรับ โดยพิจารณาผลงานและความดีความชอบ

( ) ยอมรับ

โดยใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านอย่างไร.....

( ) ไม่ยอมรับ

โดยใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านอย่างไร และท่านไม่ยอมรับเพราะเหตุใด

.....  
5. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านยอมรับในบรรทัดฐานและธรรมเนียมในการปฏิบัติงานที่เขายึดถือกันอยู่

( ) ยอมรับ

โดยใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านอย่างไร.....

( ) ไม่ยอมรับ

โดยใช้วิธีการพูด หรือสื่อสารกับท่านอย่างไร และท่านว่าไม่ยอมรับเพราะเหตุใด

**ส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา  
 ท่านคิดว่าปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการยอมรับของท่าน มาก / น้อย เพียงใด  
 โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าคำตอบตรงกับความจริง

ปัจจัยที่มีผลต่อ การยอมรับของท่าน	ปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการยอมรับเพียงใด				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ความยึดมั่นถือมั่นในความคิด เห็นของตัวเอง					
2. บุคลิกลักษณะภายนอก ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
3. ความภาคภูมิใจ และความยึดมั่น ในศักดิ์ศรีของตัวเอง					
4. บุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน ของท่าน กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
5. ความสนใจ รสนิยมที่คล้ายคลึง กันของท่าน กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
6. พื้นฐานทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน ของท่าน กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
7. การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามาจาก ภูมิลำเนาหรือสถาบันเดียวกับท่าน					
8. ลักษณะผู้นำของท่าน					
9. ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ใกล้ชิด ของท่าน กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา					

หากท่านต้องการผลการวิจัย กรุณากรอก ชื่อ - ที่อยู่ของท่านด้านล่างนี้ ผู้วิจัยจะส่งผลการวิจัย  
 กลับมายังท่านภายหลัง .....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

คณะนิเทศศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๓๓๐

วันที่

2542

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 5 หน้า

ด้วยกระผม ร้อยตำรวจตรี เขมรินทร์ พิศมัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาวาริชวิทยา ภาควิชา วาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัย เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “ การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของ ข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการสร้าง การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล ตลอดจนปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการยอมรับ ลักษณะการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ และทัศนคติของผู้บังคับ บัญชาต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ ซึ่งผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ ในการพัฒนาการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการสื่อสารเพื่อการดำเนิน งาน บริหารงานของหน่วยงานตำรวจได้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามจากท่าน จะนำมาเพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย โดยรวมเท่านั้น ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามมาอ้างอิงเป็นการเฉพาะเจาะจง อันจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

ขอขอบคุณในความร่วมมืออันดีของท่าน

ร้อยตำรวจตรี

( เขมรินทร์ พิศมัย )

ผู้วิจัย



แบบสอบถาม  
 ประกอบวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
 การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา  
 ของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล  
 ( สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา )

ตอนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

**คำชี้แจง :** กรุณาตอบข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยทำเครื่องหมาย  ใน ( ) หรือเติมข้อความในช่องว่าง ( ) ที่จัดไว้ให้ ตามความเป็นจริง

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ ..... ปี
3. การศึกษาสูงสุด ..... จากสถาบัน.....
4. ยศ.....ตำแหน่งปัจจุบัน .....
5. อายุราชการจนถึงปัจจุบัน ..... ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง การสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ท่านพูด หรือ สื่อสารกับผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็น หรือปฏิบัติตามความต้องการของท่าน

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ

โปรดพิจารณาว่า เรื่องที่ระบุให้ เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มาก / น้อย เพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

เรื่องที่ต้องการให้ ผู้บังคับบัญชายอมรับ	เรื่องดังกล่าวเกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ใน หน่วยงานของท่าน มาก / น้อย เพียงใด				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. เมื่อวิธีการที่ผู้บังคับบัญชา สั่งการไม่สามารถทำได้ และท่าน เสนอวิธีที่ดีกว่า					
2. ต้องการให้ผู้บังคับบัญชา รับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยยอม ปรับเปลี่ยนนโยบายหรือคำสั่ง					
3. ต้องการให้ผู้บังคับบัญชา ยอมรับ โดยปรับเปลี่ยนให้ท่าน ได้ทำหน้าที่ ที่ต้องการ					
4. ต้องการให้ผู้บังคับบัญชา ยอมรับ โดยพิจารณาผลงาน และ ความดีความชอบ					
5. ต้องการให้ผู้บังคับบัญชา ยอมรับในบรรทัดฐาน และ ธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน ที่ยึดถือกันอยู่					

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อเรื่องที่คุณได้บังคับบัญชา  
ต้องการได้รับการยอมรับ

ขอให้ท่านพิจารณาจากเรื่องที่เราได้ให้ และตอบคำถามเฉพาะเรื่องที่เคยเกิดขึ้นกับ  
ตัวท่านเอง ว่าท่านสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ ได้ หรือ ไม่ได้ โดยทำเครื่องหมาย ✓  
ลงใน ( ) หน้าคำตอบที่จัดไว้ให้ และโปรดอธิบายว่า กรณีที่ท่าน “ ได้รับการยอมรับ ” ท่านใช้วิธี  
การพูดหรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาโดยมีข้อเสนออย่างไร และกรณีที่ท่าน “ ไม่ได้รับการยอมรับ ”  
คิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร หรือเป็นเพราะเหตุใด

1. เมื่อวิธีการทำงานที่คุณบังคับบัญชาสั่งการไม่สามารถทำได้ และท่านเสนอวิธีที่ดีกว่า  
เพื่อให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ

( ) ได้รับการยอมรับ

โดยพูดหรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร.....

.....  
.....  
.....

( ) ไม่ได้รับการยอมรับ

โดยพูด หรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร และคิดว่าเพราะเหตุใด ท่านจึงไม่ยอมรับ

.....  
.....

2. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่  
โดยยอมปรับนโยบาย หรือคำสั่ง

( ) ได้รับการยอมรับ

โดยพูดหรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร.....

.....  
.....  
.....

( ) ไม่ได้รับการยอมรับ

โดยพูด หรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร และคิดว่าเพราะเหตุใด ท่านจึงไม่ยอมรับ

.....  
.....

3. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ โดยปรับเปลี่ยนให้ท่านได้ทำหน้าที่ที่ต้องการ
- ( ) ได้รับการยอมรับ  
โดยพูดหรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร.....  
.....  
.....
- ( ) ไม่ได้รับการยอมรับ  
โดยพูด หรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร และเพราะคิดว่าเหตุใด ท่านจึงไม่ยอมรับ  
.....  
.....
4. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้พิจารณาผลงานและความดีความชอบ
- ( ) ได้รับการยอมรับ  
โดยพูดหรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร.....  
.....  
.....
- ( ) ไม่ได้รับการยอมรับ  
โดยพูด หรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร และคิดว่าเพราะเหตุใด ท่านจึงไม่ยอมรับ  
.....  
.....
5. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในบรรทัดฐาน และธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน  
ที่ท่านยึดถือปฏิบัติกันอยู่
- ( ) ได้รับการยอมรับ  
โดยพูดหรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร.....  
.....  
.....
- ( ) ไม่ได้รับการยอมรับ  
โดยพูด หรือสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร และคิดว่าเพราะเหตุใด ท่านจึงไม่ยอมรับ  
.....  
.....

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา  
 ท่านคิดว่าปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา มาก / น้อย  
 เพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าคำตอบตรงกับความจริง

ปัจจัยที่มีผลต่อ การยอมรับของท่าน	ปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการยอมรับเพียงใด				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ความยึดมั่นถือมั่นในความคิด เห็นของตนเอง ของผู้บังคับบัญชา					
2. บุคลิกลักษณะภายนอก ของ ของตัวท่านเอง					
3. ความภาคภูมิใจ และความยึดมั่น ในศักดิ์ศรีของของผู้บังคับบัญชา					
4. บุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน ของท่าน กับ ผู้บังคับบัญชา					
5. ความสนใจ รสนิยมที่คล้ายคลึง กันของท่าน กับ ผู้บังคับบัญชา					
6. พื้นฐานทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน ของท่าน กับ ผู้บังคับบัญชา					
7. การที่ท่านกับผู้บังคับบัญชา มาจากภูมิลำเนา หรือ สถาบัน เดียวกัน					
8. ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา					
9. ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ใกล้ชิด ของท่าน กับ ผู้บังคับบัญชา					

หากท่านต้องการผลการวิจัย กรุณากรอก ชื่อ - ที่อยู่ของท่านด้านล่างนี้ ผู้วิจัยจะส่งผลการวิจัย  
 กลับมายังท่านภายหลัง .....

.....  
 .....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

## ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์  
สำหรับผู้บังคับบัญชา

ยศ-ตำแหน่ง	
อายุ	
การศึกษา	
ตำแหน่งปัจจุบัน	
อายุราชการจนถึงปัจจุบัน	
<b>คำถาม</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ในการปฏิบัติงานของท่าน เคยมีกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยอมรับจากท่านบ้างหรือไม่ อย่างไร</li> <li>2. ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ( 5 กรณี ที่ได้จากการวิจัยนำร่อง ) เกิดขึ้นในสถานีตำรวจของท่าน มาก / น้อย เพียงใด</li> <li>3. ในการสร้างการยอมรับจากท่าน ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์การสื่อสาร หรือเสนอเงื่อนไขข้อต่อรองกับท่านอย่างไร</li> <li>4. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ที่มีผลต่อการตัดสินใจยอมรับ หรือไม่ยอมรับของท่าน</li> </ol>	

## ภาคผนวก จ

แบบสัมภาษณ์  
สำหรับผู้บังคับบัญชา

ยศ-ตำแหน่ง	
อายุ	
การศึกษา	
ตำแหน่งปัจจุบัน	
อายุราชการจนถึงปัจจุบัน	
<b>คำถาม</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ในการปฏิบัติงานของท่าน มีกรณีใดบ้าง ที่ท่านต้องการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา</li> <li>2. กรณีเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ( 5 กรณี ที่ได้จากการวิจัยนำร่อง ) เกิดขึ้นในสถานี่ตำรวจของท่าน มาก / น้อย เพียงใด</li> <li>3. ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ท่านใช้กลยุทธ์การสื่อสาร หรือเสนอเงื่อนไขข้อต่อรอง กับผู้บังคับบัญชาอย่างไร</li> <li>4. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ที่มีผลต่อการตัดสินใจยอมรับ หรือไม่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา</li> </ol>	

## ประวัติผู้วิจัย

ร้อยตำรวจโท เขมรินทร์ พิศมัย เกิดเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2518 ที่จังหวัดศรีสะเกษ จบการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากโรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย จากนั้นศึกษาต่อที่ โรงเรียนเตรียมทหาร และสำเร็จการศึกษาปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต រប.บ.(ตร.) จากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ในปีการศึกษา 2540 จากนั้นเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวาทวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2541 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง พนักงานสอบสวน (สบ 1) สถานีตำรวจนครบาลนางเลิ้ง

