



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้  
ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา



โดย  
นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้  
ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ACCOUNT EXECUTIVE COMMUNICATION SKILLS DEVELOPMENT PROGRAM:  
IMPROVING EFFECTIVE NEGOTIATION IN ADVERTISING INDUSTRIES



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Doctor of Philosophy Program in Management  
Program of management  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา” เสนอโดย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภากร ภิญโญฉัตรจินดา)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

56604901: สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: โปรแกรมเสริมสร้างทักษะ / การสื่อสาร / การเจรจาเชิงผลได้ / พนักงานบริหารงานลูกค้า /  
อุตสาหกรรมโฆษณา

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์: การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจา  
เชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.  
ธีระวัฒน์ จันทัก และ รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์. 359 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจา  
เชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 2) เปรียบเทียบผลการใช้โปรแกรมเพื่อ  
เสริมสร้างทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรม  
โฆษณา ระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง และ 3) เสนอแนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร  
เพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เป็นการวิจัยแบบ  
ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าใน  
อุตสาหกรรมโฆษณา ในขั้นนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในการตรวจสอบแนวคิดทฤษฎี การประยุกต์ใช้  
เทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์บทสนทนา และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ  
จำนวน 11 คน 2) การทดลองใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ  
พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง  
และกลุ่มควบคุม จำนวนกลุ่มละ 12 คน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณในรูปแบบของการวิจัยกึ่งทดลอง  
ผลวิจัยพบว่าการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารฯ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ความนำ แนวคิด  
หลักการ วัตถุประสงค์ และคำชี้แจงเพิ่มเติมของโปรแกรมฯ ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรมที่  
ประกอบด้วยภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติที่พัฒนาผ่านกระบวนการเรียนรู้ 2 โมเดลคือ MIND Model  
และ DSLR Model ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม พบว่าภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ  
ของกลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้และทักษะสูงกว่าก่อนการพัฒนา และมีคะแนนสูงกว่ากลุ่มควบคุม  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

56604901: MAJOR: MANAGEMENT

KEY WORDS: DEVELOPMENT PROGRAM / COMMUNICATION SKILL / EFFECTIVE  
NEGOTIATION / ACCOUNT EXECUTIVE / ADVERTISING INDUSTRIES

CHATICHAI KONGPETDIT: ACCOUNT EXECUTIVE COMMUNICATION SKILLS

DEVELOPMENT PROGRAM: IMPROVING EFFECTIVE NEGOTIATION IN ADVERTISING INDUSTRIES.

THESIS ADVISORS: ASST. PROF. THEERAWAT CHANTUK, Ph.D. AND ASSOC. PROF. PHITAK  
SIRIWONG, Ph.D. 359 pp.

This research objective is to study and compare the result of its program of account executive communication skills development for improving effective negotiation in advertising industries as well as to propose the guideline of account executive communication skill. This research was a mixed method methodology of qualitative and quantitative research which consisted of two steps: the 1<sup>st</sup> step was the development of its program for improving account executives' communication skills for effective negotiation in advertising industries by integrating conversation analysis and depth interview techniques with qualified specialists and advisors in the number of 11 persons. The 2<sup>nd</sup> step was the implementation of its program by manipulating 2 sample groups; control group and experimental group in the total number of 12 persons with quasi-experimental research methodology. The research result was comprised of 2 parts; the 1<sup>st</sup> part was consisted of concepts, principle, the objectives and further clarification of its program and the 2<sup>nd</sup> part was the details of the program with theories and practices through 2 vital learning; MILD and DSLR models. The result of program appraisal was found that the experimental group who joined the program had more scores of communication skill than prior to taking the program and much more scores than the control group at the 0.01 level significant as well.

---

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีระวัฒน์ จันทิก อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่คอยสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำด้านงานวิจัยมาโดยตลอด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และแก้ไขงานวิจัยจนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ วิไล นุช ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาภร ภิญโญฉัตรจินดา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บัญคุ้ม กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสุดซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่กรุณาสละเวลาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถามและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากขึ้น รวมถึงเจ้าของผลงานนิพนธ์ หนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิงและค้นคว้าที่ช่วยทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอโน้มระลึกถึงครูบาอาจารย์ทุกคนที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนทำให้ศิษย์คนนี้มีความรู้จนถึงทุกวันนี้

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อคุณแม่ รวมถึงคุณแม่บุญธรรม (ศรีพงศ์ คงเพชรดิษฐ์) ที่ให้การเลี้ยงดูให้การศึกษาที่ดีตลอดมา และอีกคนที่คอยอยู่เบื้องหลังความสำเร็จตลอดคือนางประภาสณิ วงศ์คำพา ที่คอยสนับสนุน เป็นกำลังใจตลอดเวลา รวมถึงญาติพี่น้องทุกคน เพื่อนสนิทมิตรสหายที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา

ขอขอบคุณจากใจสำหรับมิตรภาพที่ดี ที่ให้กำลังใจและคำแนะนำจาก ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง และดร.ธงชัย ทองมา ขอบขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาเอกทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณพสุธิตา ตันตราจิน, คุณวุฒิชัย ผาสุกกานนท์, คุณวสันต์ สุทธาวาศ และคุณवासนา ศรีอัครลาภ ที่ร่วมเป็นกำลังใจให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาโปรแกรมฯ ของผู้วิจัยกลายเป็นผลงานวิทยานิพนธ์ที่สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทหรือองค์กรต่างๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรต่อไป

## สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง.....	ญ
	สารบัญภาพ.....	ฎ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
	ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
	สมมติฐานการวิจัย.....	8
	ขอบเขตของการวิจัย.....	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
	นิยามปฏิบัติการ.....	13
	ประโยชน์ที่ได้รับ.....	14
	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	16
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	19
	ข้อมูลทั่วไปและระบบการบริหารจัดการบริษัทตัวแทนโฆษณาและการบริหารงาน ลูกค้าสัมพันธ์.....	19
	การออกแบบการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม.....	31
	แนวคิดที่เกี่ยวข้องการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร.....	37
	แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้.....	46
	แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ.....	55
	แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การ.....	59
	แนวความคิดด้านการสื่อสารกับการเจรจาต่อรอง.....	68
	แนวคิดสถานการณ์เชิงผลได้.....	73
	แนวคิดเทคนิคการวิจัยการวิเคราะห์การสนทนา.....	75
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	81
3	การดำเนินการวิจัย.....	96
	ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิง ผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา.....	96



บทที่	หน้า
	ขั้นตอนที่ 2 การใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิง ผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา..... 103
4	ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา..... 113
	ขั้นตอนที่ 1 ผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดและการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา..... 115
	ขั้นตอนที่ 2 การใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิง ผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา..... 172
5	ผลการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ..... 184
	ส่วนที่ 1 ผลการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิง ผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา..... 184
	ส่วนที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร เพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรม โฆษณา..... 204
6	สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ..... 217
	สรุปผลการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม ..... 219
	สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการ เจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา..... 225
	การอภิปรายผลการวิจัย ..... 226
	ข้อเสนอแนะ..... 233
รายการอ้างอิง .....	235
ภาคผนวก.....	245
ภาคผนวก ก แนวสัมภาษณ์เชิงลึก.....	246
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์เชิงลึก .....	249
ภาคผนวก ค กำหนดการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ .....	251
ภาคผนวก ง ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ .....	253
ภาคผนวก จ หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์เชิงลึก .....	259
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านความตรงเชิงเนื้อหา .....	271

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC).....	274
ภาคผนวก ช หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC).....	276
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อโปรแกรม Fleiss's Kappa.....	282
ภาคผนวก ญ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ Fleiss'S Kappa.....	287
ภาคผนวก ฎ หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ Fleiss'S Kappa.....	289
ภาคผนวก ฏ โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร.....	295
ภาคผนวก ฐ การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของฟลิสส์โคเฮน และผลการทดสอบประยุกต์ สถิตินอนพาราเมตริกวิธีของแมน วิทนี ยู (Mann-Whitney U Test) สถิตินอนพาราเมตริกวิธีของใช้สถิติการทดสอบเครื่องหมายและลำดับวิลคอกซ์ (The Wilcoxon matched pairs signed – ranks test).....	351
ประวัติผู้วิจัย.....	359



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	มูลค่าการใช้งบประมาณในการโฆษณาสูงสุด 10 บริษัทแรกในประเทศไทย พ.ศ. 2558 (มูลค่าล้านบาท).....	21
2	การสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในความหมายของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร ตามแนวคิดของนักวิชาการ .....	42
3	องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ .....	59
4	แนวความคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์การ.....	66
5	สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	94
6	ระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปา ตามแนวทางของแลนดิสและค็อช (Landis and Koch, 1977) .....	104
7	รูปแบบการทดลองแบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังการทดลอง (pretest- posttest control and experimental groups design) .....	105
8	แผนการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา.....	107
9	แนวความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร .....	116
10	แสดงตำแหน่งหน้าที่และชื่อแทนของผู้เข้าร่วมประชุม .....	120
11	ร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้.....	131
12	ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล .....	135
13	รูปแบบสถานการณ์และทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา.....	141
14	รูปแบบสถานการณ์และการเจรจาที่เหมาะสม.....	152
15	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข.....	156
16	สื่ออินโฟกราฟิกการเจรจาเชิงผลได้ความยาว 7 นาที .....	159
17	ร่างวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ พนักงานบริหารงานลูกค้า.....	169
18	ร่างรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม .....	170
19	รายละเอียดของการพัฒนาโปรแกรมฯ กระบวนการที่ 2.....	176
20	รายละเอียดของการพัฒนาโปรแกรมฯ กระบวนการที่ 3.....	178
21	รายละเอียดของการพัฒนาโปรแกรมฯ กระบวนการที่ 4.....	179
22	ผลการสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อ การเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ .....	180
23	เกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปาตามแนวทางของ แลนดิส และ ค็อช.....	182
24	ผลการวิเคราะห์สถิติ Fleiss's Kappa .....	183

ตารางที่		หน้า
25	ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจา เชิงผลได้.....	185
26	ผลของคะแนนจากการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงาน ลูกค้ากลุ่มทดลองก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร เพื่อการเจรจาเชิงผลได้.....	205
27	ผลการตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของกลุ่ม ทดลองก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม.....	206
28	ผลประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง.....	207
29	ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการ เจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา.....	208
30	ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการ เจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าจากภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ.....	211
31	ผลของคะแนนจากการประเมินทักษะการพูดของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่ม ทดลองก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม.....	212
32	ผลการตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนด้านทักษะการพูดของพนักงาน บริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม.....	213
33	ผลของคะแนนจากการประเมินทักษะการฟังของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่ม ทดลองก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม.....	214
34	ผลการตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนด้านทักษะการฟังของพนักงานบริหารงาน ลูกค้ากลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม.....	214
35	ผลของคะแนนจากการประเมินทักษะการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่ม ทดลองก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม.....	215
36	ผลการตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนด้านทักษะการเขียนของพนักงาน บริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม.....	216

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการ เจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา.....	18
2	โครงสร้างการทำงานเป็นกลุ่ม .....	27
3	แสดงโครงสร้างการทำงานแบบกลุ่มของฝ่ายบริหารงานลูกค้า .....	28
4	โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ .....	28
5	บทบาทความสัมพันธ์ของพนักงานบริหารงานลูกค้า (The Account Executive's Constituents).....	31
6	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา .....	33
7	ภาพแสดงความหมายและองค์ประกอบศักยภาพตามแนวคิดของแม็คเคลแลนด์.....	39
8	คุณลักษณะของสมรรถนะที่บุคคลพึงมี.....	43
9	ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร .....	45
10	กระบวนการรับรู้.....	49
11	กระบวนการรับรู้ (Perception Process) ของ แอสเซล.....	50
12	แสดงการวางเงื่อนไขในการตอบสนอง .....	54
13	แสดงความเชื่อมโยงของการรับรู้สู่การเรียนรู้ .....	55
14	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน บริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา.....	102
15	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน บริหารงานลูกค้า.....	110
16	ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา.....	111
17	แสดงขั้นตอนพื้นฐานการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในสถานการณ์ต่างๆ.....	121
18	DTL – Internal Meeting – 2016-00:00:46.....	124
19	แสดงสถานการณ์และทักษะการสื่อสารในกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงาน บริหารงานลูกค้า .....	143
20	แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการ เจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า .....	168
21	แสดงกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน บริหารงานลูกค้า.....	179
22	ชุดคู่มือประกอบโปรแกรม .....	186
23	วิทยากรบรรยายหลักอาจารย์วุฒิชัย ผาสุขกานนท์ และอาจารย์วาสนา ศรีอัครลาภ.....	187
24	วิทยากรพี่เลี้ยง ดร.ธงชัย ทองมา อาจารย์พสุธิตา ตันตราจិន และอาจารย์วสันต์ สุทธาวาศ.....	187
25	กิจกรรมอวัจนภาษาหาเพื่อน ขั้นตอนการวาดรูปตัวเอง .....	188
26	กิจกรรมอวัจนภาษาหาเพื่อน ขั้นตอนการแสวงหาข้อมูล.....	188

ภาพที่		หน้า
27	กิจกรรมอวัจนภาษาหาเพื่อน ขั้นตอนการนำเสนอข้อมูล.....	189
28	กิจกรรมฟังบรรยาย ปรับพื้นฐานองค์ความรู้ด้านการสื่อสารองค์การ โดยผู้เชี่ยวชาญ....	189
29	กิจกรรมฝึกทักษะการสื่อสารด้านทักษะการฟังและการพูด .....	190
30	กิจกรรมฝึกทักษะการสื่อสารด้านทักษะการฟังและการพูด .....	190
31	กิจกรรมเสวนา: ช่วงแขกรับเชิญตอบคำถามจากวิทยากร ดร. ณรงค์ ศรีไกรยงทอง นายอดิชาติ ถาวรมาศ และนายประธาน วงศ์กิติถาวร .....	191
32	กิจกรรมเสวนา: ช่วงแขกรับเชิญตอบคำถามจากผู้เข้าอบรม.....	195
33	กรอบแสดงเรื่องราวของอินโฟกราฟฟิกการเจรจาเชิงผลได้ .....	196
34	ใบคำสั่งที่ 1 และตัวอย่างข้อมูลบริพนักงานบริหารงานลูกค้า .....	197
35	ใบคำสั่งที่ 2.....	198
36	กลุ่มที่ 1 ระดมสมองร่วมกัน.....	198
37	กลุ่มที่ 2 ระดมสมองร่วมกัน.....	199
38	กลุ่มที่ 1 แสดงบทบาทสมมติ ในสถานการณ์นำเสนองานลูกค้า.....	200
39	ตัวแทนกลุ่มที่ 2 นำเสนอผลงาน .....	201
40	ตัวอย่างบทสนทนา ช่วงการทักทาย .....	201
41	ตัวอย่างบทสนทนา ช่วงการสนทนาและช่วงการลา.....	201
42	แสดงบทบาทสมมติ.....	202
43	วิทยากรรับเชิญ กล่าวเสริมและสรุปความสำคัญของการสื่อสาร.....	203
44	วิทยากรรับเชิญและผู้เข้าอบรม .....	204
45	รูปแบบสถานการณ์และทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า.....	220
46	กระบวนการรับรู้.....	221
47	กรอบแนวคิดเชิงระบบของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิง ผลได้ของพนักงานบริหารลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา .....	224
48	โมเดลการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้.....	231
49	อาจารย์ ดร. ชนกพร พัวพัฒนกุล รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพและสื่อสารองค์การ มหาวิทยาลัยมหิดล.....	254
50	อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล, ผู้อำนวยการสำนัก ส่งเสริมวิชาการ, รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันการจัดการ ปัญญาภิวัฒน์.....	254
51	นางรัฐวัน สุขเอนก Senior Group Account Director บริษัท บริษัท เดนทัส (ประเทศไทย) จำกัด .....	255
52	นายยุทธพันธ์ วนสาทิส Group Account Director บริษัท บริษัท เดนทัส (ประเทศไทย) จำกัด .....	255
53	ดร. ณรงค์ ศรีไกรยงทอง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเนชั่น แนล คอสเมติกส์ จำกัด .....	256

ภาพที่		หน้า
54	นางสาวศศิ วัฒนพานิช Chief Strategy Director บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด .....	256
55	นางสาว นภสร ลำธารทอง Deputy Account Director บริษัท ไดอิจิ คิคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด .....	257
56	นายประธาน วงศ์กิติถาวร Senior Creative Director บริษัท บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด .....	257
57	นางขวัญชนก รุ่งรัตนวณิช Group Account Director บริษัท สไปซี่ เอช จำกัด .....	258
58	นายอดิชาติ ถาวรมาศ Group Account Director บริษัท สปัตัน จำกัด .....	258



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันนั้นอยู่ในกระแสแห่งการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องการอยู่รอดอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องประยุกต์องค์ความรู้ต่างๆ มาใช้บริหารจัดการและพัฒนาองค์การให้มีความสามารถปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตัวเอง ให้เข้ากับสถานการณ์ที่พลวัตและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในมิติต่างๆ ทั้งธรรมชาติของแรงงาน เทคโนโลยี สภาวะของการรับรู้ทางเศรษฐกิจที่กระทบกระเทือนจิตใจอย่างรุนแรง การแข่งขัน แนวโน้มทางสังคม และการเมืองระดับโลก (รีอบบิสส์ สตีเฟน, 2556: 210) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การด้านต่างๆ คือ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือระบบผลิต การเปลี่ยนแปลงผลผลิต การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือคน (Daft, 2008: 348-357) ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความพร้อมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับเปลี่ยนองค์การ หรือเปลี่ยนวิถีชีวิตให้เป็นโอกาส หรือมองหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์การ สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นๆ ด้วยแผนการของเขาคือมีในอนาคต และมีความสามารถในการสร้างความมุ่งมั่นให้ผู้อื่นจากความฝันของเขาเอง (Podsakoff et al, 1990: 107-142) เพื่อให้องค์การสามารถเติบโตและมีผลประกอบการที่ดีมีกำไรในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจำเป็นต้องแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ ติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร และพัฒนาความคิดอยู่ตลอดเวลา (รีอบบิสส์, สตีเฟน และ คอลเตอร์, แมร์รี่, 2555: 163) อันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถ

นอกจากนี้ผู้นำต้องเป็นผู้ที่เห็นโอกาสสำหรับการเพิ่มคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรม รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ (Yukl, 2010: 81-93) ให้กับบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากร เช่นบริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณา ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ ทักษะอย่างดี และให้เกิดความสามารถในการบริหารงานและวางแผนกลยุทธ์การโฆษณาให้มีประสิทธิภาพ (สุวิวัฒนา วงษ์กะพันธ์, 2558) อันจะก่อให้เกิดงานโฆษณาเชิงสร้างสรรค์สามารถสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์และเหนือกว่าคู่แข่ง ผ่านกระบวนการสื่อสารและส่งข้อมูลไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้รู้จักสินค้า อยากรทดลองใช้สินค้า ตลอดจนเพิ่มความชื่นชอบและผลักดันให้เกิดความผูกพันอย่างแนบแน่นในตราสินค้า (Fill, Hughes, and Francesco, 2012) ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบของบริษัทต่างๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบขององค์การโฆษณา

อย่างไรบริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณา เช่น บริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) สื่อในการโฆษณา (Media) และบริษัทรับผลิตงานสื่อต่างๆ และนักโฆษณาสระ (Production Suppliers and vendors) (Belch and Belch, 2009: 11; Wells, Burnett and Moriarty, 2000: 270) สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณา หรือผู้สร้างสรรค์งานโฆษณาต่างๆ ที่ผู้ทำโฆษณาหรือลูกค้าผู้เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ต้องการให้สร้างสรรค์ออกมา ในขอบเขตของผู้แทนโฆษณามี คือวางแผนกลยุทธ์



การโฆษณา พัฒนางานโฆษณาเชิงสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์โฆษณา วางแผนการใช้และซื้อสื่อต่างๆ รวมถึง การทำวิจัยงานโฆษณาที่ทำได้ด้วย (Zhao, 2005: 258) โดยการโฆษณาที่โฆษณานั้นเพื่อบอกจุดเด่น ในผลิตภัณฑ์ของตนเองที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ทำให้ ผู้บริโภคทราบรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ เพื่อกระตุ้นเร้าให้ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ไปใช้ เพื่อช่วยให้ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น เนื่องจากการโฆษณาทำหน้าที่เชิญชวน กระตุ้นให้ผู้ค้าปลีก และผู้ค้าส่ง ทำการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นด้วย เพื่อเพิ่มความชอบและความภักดีในตราสินค้ามากขึ้น เพื่อช่วยลด ต้นทุนโดยรวมการขายให้น้อยลง เพราะการโฆษณาสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงและ ครั่งละจำนวนมาก และเพื่อเตือนความจำและช่วยเสริมแรงด้านการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ (Bovee et al., 1995: 11) สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การขายสินค้าหรือบริการถ้าเจ้าของสินค้าทำให้ผู้บริโภค สะดุดตา สะดุดหู และสะดุดใจ และยังสามารถทำได้ครบทั้ง 3 อย่างจะเป็นเรื่องทีวิเศษที่สุด (Biagi, 2005: 210)

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่า การโฆษณาที่บริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณาสร้างสรรค์ขึ้นมาขึ้นนั้นมีบทบาทและความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในระบบเศรษฐกิจเสรี (เสรี วงษ์มณฑา, 2551) โดยที่การโฆษณามีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจ ในประเด็นดังนี้ 1) บทบาทในการสร้างคุณค่าของสินค้า 2) บทบาทต่อราคาสินค้า คือทำให้ราคาสินค้าต่อหน่วยลดลง เพราะผู้ผลิตสินค้าสามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมากขึ้น 3) บทบาทต่อการแข่งขัน เพราะการใช้งบประมาณจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องมือในการสกัดกั้นคู่แข่งรายใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด และเป็รการลดการแข่งขันกับคู่แข่งไปด้วยนั่นเอง 4) บทบาทต่อความต้องการและการเลือกของผู้บริโภค โดยการโฆษณานั้นเป็นเครื่องมือช่วยให้สินค้าและบริการใหม่ๆ เป็นที่รู้จัก และช่วยกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงช่วยให้ผู้บริโภคเกิดทางเลือกใหม่ๆ เพิ่มขึ้นจากการแนะนำสินค้าใหม่ๆ ของผู้ผลิต ซึ่งจากการที่ผู้บริโภคมีความต้องการบริโภคสินค้ามากขึ้น ส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการต้องขยายตัวมากขึ้นตามด้วย ทำให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น และส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศขยายตัวมากขึ้น และ 5) บทบาทต่อวงจรชีวิตธุรกิจ เพราะการโฆษณาช่วยกระตุ้นและเพิ่มความต้องการของผู้บริโภค ส่งผลให้ธุรกิจเติบโต และนำไปสู่การสร้างงานและรายได้ ในขณะเดียวกันเมื่อวงจรธุรกิจถดถอย การโฆษณาจะช่วยให้ธุรกิจคงรักษาส่วนแบ่งทางตลาดไว้ได้ด้วย (Arens, 1996) ดังเห็นได้ว่าการโฆษณานั้น เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการทำธุรกิจเกือบทุกประเภท ทั้งกลุ่มสินค้าและบริการ เช่นด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ ด้านอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่ง ด้านสินค้าอุปโภคบริโภค ด้านอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ด้านการเงิน การธนาคาร ด้านการท่องเที่ยว ด้านการสื่อสาร ด้านสุขภาพ ด้านประกันภัย และด้านการศึกษา เป็นต้น โดยแต่ละอุตสาหกรรมนั้นใช้งบประมาณการโฆษณาเป็นจำนวนมหาศาลเพื่อสร้างความได้เปรียบ คู่แข่งทางการค้า เพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เช่น ในปี พ.ศ. 2558 ที่ผ่าน ยูนิลีเวอร์ไทย โฮลดิ้งส์ บจก. ใช้งบทำการสร้างสรรค์งานโฆษณาและเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายรวมมูลค่ามากกว่าเจ็ดพันห้าร้อยล้านบาท ซึ่งเป็นงบประมาณที่มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทุกอุตสาหกรรมในประเทศไทย (สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย, 2559)

ความสำเร็จของการสร้างสรรค์งานโฆษณา เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้โฆษณาที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์และสามารถเผยแพร่ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผู้ใช้ผลิตภัณฑ์นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยเฉพาะบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มี

โครงสร้างแบบเต็มระบบ (Full-function Advertising Agency) นั้น สกอร์ ภูงามดี (2558) กล่าวว่า ประกอบด้วย 1) ฝ่ายบุคคลและการเงิน (Personnel and Financing Department) 2) ฝ่ายประสานงานและบริการงานลูกค้า (Coordination and Client Service Department) ซึ่งประกอบด้วยส่วนขายงานโฆษณาและส่วนประสานงาน 3) ฝ่ายสื่อโฆษณา (Media Department) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนวางแผนการใช้สื่อและส่วนงานซื้อสื่อ (Media Planning and Buying Units) และ 4) ฝ่ายวิจัยและวางแผน (Research and Planning Department) ประกอบด้วย ส่วนงานวิจัยละส่วนงานสร้างสรรค์ (Research and Creative Units) ในขณะที่ ธิติพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์ และ สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์, (2558: 4.15-4.20) กล่าวว่าโครงสร้างการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบันนิยมแบ่งโครงสร้างการบริหารงานและโครงสร้างการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะคือ แบบกลุ่ม (Group type) และแบบฝ่าย (Department type) โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาที่แบ่งแบบกลุ่ม (Group type) นั้นเป็นโครงสร้างที่นิยมใช้กันในบริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบัน เพราะการทำงานเป็นกลุ่มนั้นช่วยให้สามารถช่วยกันพิจารณาและได้ชิ้นงานที่มีคุณภาพดีที่สุด โดยประกอบด้วยฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Management) ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planner) ฝ่ายสื่อโฆษณา (Media) ฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative) ฝ่ายประสานงาน (Traffic) ฝ่ายวิจัย (Research) ฝ่ายศิลป์ (Arts) ฝ่ายผลิตสื่อ (Production) เป็นต้น โดยทั้งกลุ่มนี้จะทำงานร่วมกัน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ พัฒนาชิ้นงานโฆษณา ดูแลงานจนเสร็จสิ้นการทำโฆษณาแต่ละโครงการ โดยการประสานงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Executive) โดยบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Management) นั้นเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบในการวางแผนรณรงค์การโฆษณาให้กับเจ้าของผลิตภัณฑ์ เป็นผู้ที่ต้องเข้าใจขั้นตอนและลักษณะการทำงานทั้งหมดของแผนการโฆษณานั้น หรือทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการแสวงหาลูกค้า และเป็นตัวแทนของเจ้าของสินค้าในการบริหารงานโฆษณาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยประกอบด้วยผู้รับผิดชอบคือ ผู้อำนวยการบริหารงานโฆษณาหรือผู้อำนวยการบริหารงานลูกค้า (Account Director: A.D.) จะทำหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานโฆษณา และควบคุมการดำเนินงานโฆษณาของลูกค้าให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด และมีผู้ช่วยที่คอยติดตามประสานงานกับลูกค้า คือ ผู้บริหารโฆษณาหรือผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive: A.E)

โดยทั่วไปฝ่ายบริหารงานลูกค้านั้นจะมีผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Director) เป็นผู้รับผิดชอบดูแลการทำงานตลอดจนการตัดสินใจของฝ่าย มีพนักงานระดับรองลงไปคือ ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส (Account Supervisor) และผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive) โดยบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Management) นั้นมีหน้าที่สำคัญๆ คือ เมื่อเริ่มโครงการใหม่กับลูกค้าเจ้าของผลิตภัณฑ์ ต้องเป็นตัวแทนของลูกค้าเพื่อมาถ่ายทอดข้อมูลที่ลูกค้าต้องการให้กับทีมงานในบริษัทโฆษณาเข้าใจตรงกันตามวัตถุประสงค์ ที่ลูกค้าเจ้าของผลิตภัณฑ์ต้องการ และเป็นตัวแทนของบริษัทโฆษณา ไปนำเสนองานต่อลูกค้าร่วมกับทีม เมื่อทีมงานสร้างสรรค์ได้จัดทำชิ้นงานโฆษณาเสร็จแล้ว นอกจากนั้นต้องทำหน้าที่สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า คอยดูแลและตรวจสอบเพื่อให้ทีมงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาผลิตงานที่ดี มีคุณภาพตรงตามที่ลูกค้าต้องการ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารงานลูกค้าในระดับ Account Executive ยังทำหน้าที่ติดตามงานในแต่ละวันว่ามีความคืบหน้าหรือการดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่และมีส่วนในการนำเสนอผลงานที่บริษัทสร้างสรรค์ขึ้นมาให้กับลูกค้า นอกจากนั้นยังทำการวิเคราะห์แนวโน้มของพฤติกรรม

ของผู้บริโภคและกิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่ง รวมถึงทำการสรุปค่าใช้จ่าย รายรับรวมถึงผลกำไร และทำการประเมินประสิทธิภาพของแผนงานว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ปัญหาและอุปสรรคคืออะไรด้วย (ริตีฟัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์ และ สุวิวัฒนา วงษ์กะพันธ์, 2558: 4.19 - 4.20; อภิขญา อยู่ในธรรม, 2557: 124-125) สอดคล้องกับแนวคิดของ ควินน์ (Quinn, 1999: 29) ที่กล่าวว่าบทบาทของพนักงานบริหารงานลูกค้านั้น คือการบริหารจัดการงานทั้งหมดของบริษัทตัวแทนโฆษณา และปฏิบัติเหมือนเป็นตัวแทนของลูกค้า

นอกจากนั้นพนักงานบริหารงานลูกค้ายังมีบทบาทที่ต้องคอยโทรศัพท์หาลูกค้า ไปเยี่ยมเยียนลูกค้า ทานอาหารกับลูกค้า นำการประชุม ติดตามผลงาน มีความอดทนสูง และสร้างความไว้วางใจจากลูกค้าด้วย (Solomon, 2000: 4) ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานบริหารงานลูกค้ายังมีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ทำโฆษณา(ลูกค้า) กับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตนทำงานอยู่ รวมทั้งการตระหนักถึงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนากลยุทธ์และการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ในบริษัท เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ให้สำเร็จตามกำหนดการและภายใต้งบประมาณที่ลูกค้ากำหนดให้ ด้วยบทบาทของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เป็นทั้งตัวแทนของบริษัทตัวแทนโฆษณา และในขณะเดียวกันก็เป็นตัวแทนของลูกค้าด้วย (Franke et al, 2003) เมื่อไรก็ตามที่บริษัทตัวแทนโฆษณาทำงานพลาด ลูกค้าก็จะบอกว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานบริหารงานลูกค้า และเมื่อไรที่ลูกค้าใจดำหรือปฏิเสธงาน พนักงานบริหารงานลูกค้าก็จะได้รับการตำหนิจากบริษัท (Ogilvy, 1983: 45) ด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามบทบาทของพนักงานบริหารงานลูกค้าในมุมมองของ เบอร์ดินและคณะ (Bernardin et al, 1998) กล่าวว่าพนักงานบริหารงานลูกค้าต้องเกี่ยวข้องกับทั้งลูกค้าภายนอก ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการแสดงสินค้า (Trade Show Specialist) บริษัทวิจัย (Research Firms) ลูกค้า (Client) ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ (Print Production) เป็นต้น และลูกค้าภายใน ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative) ฝ่ายวางแผนการซื้อสื่อโฆษณา (Media: Planner and Buyer) พนักงานบริหารงานลูกค้าในระดับหัวหน้า (Account Supervisor) ฝ่ายบัญชี (Accounting) ฝ่ายประสานงานทีมสร้างสรรค์ (Traffic) เป็นต้น

นอกจากหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานบริหารงานลูกค้ายังกล่าวข้างต้นแล้ว อภิขญา อยู่ในธรรม (2557) ยังกล่าวว่าฝ่ายบริหารงานลูกค้าจำเป็นต้องมีความรู้ที่หลากหลาย เช่น ด้านการตลาด การโฆษณา รวมถึงทักษะด้านการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถใช้ประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งของลูกค้าและของบริษัท และพบว่าในการทำงานของพนักงานฝ่ายบริหารงานลูกค้ายานั้นจะพบกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย เนื่องจากเป็นฝ่ายที่ต้องประสานงานระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา การทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ฉะนั้นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจึงมีทั้งจากลูกค้า จากฝ่ายอื่นๆ และหนึ่งในปัญหาที่พบคือ การสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ทั้งระหว่างบุคลากรในองค์กรและลูกค้า ซึ่งเป็นทักษะที่พนักงานบริหารงานลูกค้ายังมี โดยจำเป็นต้องนำหลักการพัฒนาบุคลากรมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ต่างๆ ตลอดจนทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักบริหารในปัจจุบันที่มีความเห็นตรงกันว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการองค์กรและเป็นเสมือนทุนมนุษย์ (พัชสิรี ชมภูคำ, 2009: 4)

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรนับว่าเป็นนโยบายที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร ซึ่งองค์กรที่ให้ความสำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะเน้นการปฏิบัติงานที่ให้ผลงานสูง (High-performance Work Practices) ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพิ่มแรงจูงใจ ลดการทำงานแบบเฉื่อยชา รักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร และลดจำนวนพนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพขององค์กรลง (รีอบบิส, สตีเฟน และคอลเตอร์, แมร์รี, 2555: 143) รวมถึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร เป็นกระบวนการที่ควรทำอย่างต่อเนื่อง และหลากหลายรูปแบบ ดังจะเห็นได้ว่าปัจจุบันองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่างๆ ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ (อนันต์ พันนึก, 2554: 44-45) เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มสมรรถนะ ขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร

การให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากร นั้นมีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดึงความสามารถหรือสมรรถนะภายในคน (Human Competency) ออกมาเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่ปราศจากตัวตน แต่เป็นบ่อแห่งความรู้ความสามารถ ที่สร้างคุณค่าและก่อมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ (Snell and Bateman, 2014) อันส่งผลให้ได้มาซึ่งทุนแห่งปัญญา (Intellectual Capital) ที่องค์กรในยุค “เศรษฐกิจฐานความรู้” (Knowledge-based Economy) ต่างแสวงหาให้ได้มาไว้ครอบครอง และรวมถึงการจัดการทุนทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากนี้องค์ประกอบที่สำคัญของทุนมนุษย์ ยังประกอบด้วย ทุนทางสังคม (Social Capital) คือคุณค่าเชิงเครือข่าย รูปแบบ และวิธีการเสริมสร้างบุคลากรให้สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะได้ และทุนด้านองค์กร (Organizational Capital) ) คือคุณค่าในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม ค่านิยม กลยุทธ์ และการนำองค์กร โดยส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในองค์กร เป็นต้น (Youndt and Snell, 2004)

ในขณะที่ แกรทตันและโกฮัล (Gratton and Ghoshal, 2003: 1-10) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ นั้นเป็นส่วนผสมของ (1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่สะสมเอาไว้ (2) ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่าย ความสัมพันธ์ ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่างๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และ (3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น ความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) ที่แตกต่างออกไปจากนักคิดอื่นๆ ส่งผลให้มนุษย์ต้องมีการเรียนรู้มากขึ้นด้วย ความรู้ที่มีความหมายกว้างและใหญ่กว่าข้อมูลหรือสารสนเทศ ความรู้คือ กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญในด้านขององค์กร ความรู้ มักจะสั่งสมอยู่ในรูปเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่างๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในรูปของการทำงาน กระบวนการ การปฏิบัติงานและบรรทัดฐานขององค์กร (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2549)

มิติด้าน ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และแรงจูงใจหรือเจตคติ (Motives or Attitude) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคล ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน (McClelland, 1973) โดยอาศัยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสัมพันธ์กัน 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การประเมินความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นการจัดโครงการการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์การ 3) การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง และ 4) การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) (สุทธิณี ฤกษ์ขำ, 2557: 19) เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

นอกจากนี้ สโลคัม และคณะ (Slocum et al, 2008) ได้เสนอแนวคิดว่าสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหาร 6 สมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการวางแผนการบริหาร สมรรถนะด้านการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านการบริหารตนเอง สมรรถนะด้านการผสมผสานวัฒนธรรม และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และจากผลการสังเคราะห์สมรรถนะด้านการบริหารโดย อนันต์ พันนึก (2554: 43-45) พบว่า การสื่อสาร เป็นหนึ่งในสมรรถนะของผู้บริหารที่พึงมี และจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะทางการสื่อสาร รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยสร้างความผูกพันทางใจและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงาน ช่วยกระตุ้นให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารด้านการตัดสินใจด้านการลดการขัดแย้งในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาต่อรอง (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555)

การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้นั้นมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะบุคลากรมีความหลากหลาย (วันชัย มีชาติ, 2556: 137) และเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำรวมถึงบุคลากรพึงมี (ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559: 17) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทตัวแทนโฆษณา นั้นพนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นตัวจักรสำคัญของบริษัทตัวแทนโฆษณา เพราะเป็นผู้ที่ต้องทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานระหว่างลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นผู้ทำโฆษณากับบริษัทของตนเองที่เป็นตัวแทนโฆษณา เพื่อให้ผลงานโฆษณารับรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ผู้บริหารงานลูกค้าจึงมีบทบาทที่เป็นทั้งตัวแทนทางธุรกิจ เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้บริหาร (ชนบพันธุ์ เอี่ยมโอภาส, 2543: 23) จากบทบาทและหน้าที่ของพนักงานบริหารงานลูกค้าดังกล่าว ทำให้ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับที่โรบบินส์ (Robbins, 1994: 114) กล่าวว่ามากกว่า 70% ของเวลาทั้งหมดขององค์การใช้ไปกับการติดต่อสื่อสาร ทั้งในด้านการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน หัวใจสำคัญของการสื่อสารไม่เท่ากับเพื่อนร่วมงานหรือกับลูกค้า อยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายของตน ซึ่งการจะทำให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการนั้น บางครั้งต้องอาศัยเทคนิคและหลักการหลายรูปแบบเข้าช่วย การเจรจา

ต่อรองก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ความต้องการบรรลุผล พบว่าในการดำเนินชีวิตของมนุษย์มีการเจรจาต่อรองตลอดเวลา โดยบางครั้งรู้ตัวและบางครั้งไม่รู้ตัวว่านั่นคือการเจรจาต่อรอง

การเจรจาเชิงผลได้ให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นนักเจรจาต่อรองต้องรู้และเข้าใจถึงหลักการและเทคนิคต่างๆ ในการเจรจาต่อรอง รวมถึงบุคลิกลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อใช้ประกอบการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อการเจรจา อันเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง โดยอรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555: 263-264) กล่าวไว้ว่าการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี ต้องคำนึงถึงการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงวิธีการดังนี้ 1) วิเคราะห์คู่แข่ง 2) เริ่มต้นด้วยการเจรจาที่ดี 3) มุ่งไปที่ประเด็นการต่อรองมากกว่า การมุ่งเน้นไปที่บุคลิกภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง 4) ให้ความสำคัญไปที่การเป็นผู้ชนะทั้ง 2 ฝ่าย และ 5) สร้างบรรยากาศที่เปิดเผยนำไว้วางใจ และควรให้ความสำคัญกับหลักการพื้นฐานของการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) การสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรองเมื่อไม่มีข้อตกลง (Best Alternatives to Negotiation Agreement: BATNA) 2) การสร้างและรับรู้ราคาการตัดใจ (Reservation price) หรืออีกชื่อหนึ่งว่า ราคาการเดินหนี (Walk-Away price) 3) การกำหนดขอบเขตของการเจรจาต่อรอง (Zone of Possible Agreement: ZOPA) ฝ่าย และ 4) การสร้างคุณค่าในการแลกเปลี่ยน โดยฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองสามารถปรับปรุงจุดยืนของตนด้วยการแลกเปลี่ยนคุณค่าของตนที่มีอยู่ (ไพโรจน์ บาลัน, 2551: 32)

ในขณะที่เพดเลอร์ (Pedler, 1977: 18-19) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองนั้น เป็นการแสดงถึงลักษณะของความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่แสดงออกทางพฤติกรรมหรือการกระทำด้วยความอดทนในช่วงเวลาหนึ่ง โดยมีเงื่อนไขของการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างทั้งสองฝ่ายและความจำเป็นของการที่จะต้องรักษาความสัมพันธ์นี้เป็นเสมือนปัจจัยสำคัญที่จะต้องใช้สันติวิธี ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยไม่จำเป็นต้องมีการเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุปหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ นอกจากนี้ เพดเลอร์ ยังกล่าวว่าการฝึกอบรมด้านการเจรจาต่อรองเป็นที่ต้องการยิ่งขึ้นรวมถึงทั้งการเจรจาต่อรองทั้งภายในและภายนอกที่ทำงาน

ด้วยเหตุผลและบริบทต่างๆ ที่กล่าวมาทำให้เห็นความสำคัญของฝ่ายบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา นั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าอุตสาหกรรมโฆษณา ในประเทศไทย ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและปรากฏการณ์ที่เหมาะสมเพียงใด ที่จะนำไปสู่แนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ได้ประสิทธิภาพที่แสดงถึงทักษะการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยเป็นการศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า ผู้บริหารงานลูกค้าอาวุโส และผู้บริหารงานลูกค้า เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานฝ่ายบริหารงานลูกค้าในโลกของความเป็นจริง ทั้งนี้ผลการวิจัยที่ได้จะนำไปสู่การรับรู้ถึงทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาในประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางตลอดจนเป็นโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้กับผู้ที่ต้องการที่จะเติบโตในสายงานการบริหารงานลูกค้า อีกทั้งจะเป็นประโยชน์กับฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่จะนำไปสู่การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งเป็นแนวทางการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร

ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันเป็นเป้าหมายขององค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ สมรรถนะในการทำงาน ตลอดจนเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริหารงานลูกค้านั้น จำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารกับทั้งผู้ร่วมงานในองค์การ กับลูกค้า รวมถึงคู่ค้าทางธุรกิจต่างๆ อยู่ตลอดเวลา กล่าวได้ว่าการเพิ่มทักษะการสื่อสารซึ่งเป็นสมรรถนะหลักอันหนึ่งที่พึงมีนั้นเป็นประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานบริหารงานลูกค้านั้น ผู้วิจัยจึงสนใจจะพัฒนาโปรแกรมนี้ขึ้นมา เพื่อให้ได้แนวทางการปฏิบัติงานตามโปรแกรมให้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรกรด้านบริหารงานลูกค้าให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตามสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาและเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงก่อให้เกิดประสิทธิภาพในภาระงานต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการใช้โปรแกรมเพื่อพัฒนาทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง
3. เพื่อเสนอแนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

### ข้อคำถามของการวิจัย

1. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีรูปแบบของสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นอย่างไร
2. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่สร้างขึ้นประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง และมีผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองอย่างไร
3. แนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาควรเป็นอย่างไร

### สมมติฐานการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณานี้ ได้ออกแบบและพัฒนาจากการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎี รวมทั้งผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีการนำไปตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้เสียที่ผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักแนวคิด การวิจัยและพัฒนาแบบ ผลงานวิจัย วิธีการดำเนินการ และนวัตกรรมต่างๆ ของนักวิชาการมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย เช่น การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน (อนันต์ พันนึก, 2554) โดยผลงานวิจัยส่วนใหญ่เมื่อนำผลผลิตหรือนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปทดลองในภาคสนาม ซึ่งสามารถกำหนดเป็นสมมติฐานหลักตามแนวทางของผลประเมินโดยเห็นว่าผลก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลหลังการพัฒนาหรือการทดลองสูงกว่าก่อนการพัฒนาหรือก่อนการทดลอง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดคะเนพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในทิศทางเดียวกันกับผลงานวิจัยดังกล่าว โดยผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา กลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้ ทักษะ สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีคะแนนผลการปฏิบัติงานของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษานี้ จะศึกษาเฉพาะการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยศึกษารูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้าเพื่อมุ่งสู่ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ และประสิทธิผลโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาวิจัย เป็น 2 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา**

เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการติดต่อสื่อสารในองค์กรของพนักงานบริหารงานลูกค้าจากหัวหน้างาน บุคคลในแผนกอื่นๆ รวมถึงลูกค้าที่พนักงานบริหารงานลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้วย ทั้งเอกสาร หนังสือ ตารา แผ่นพับ สื่อชนิดต่างๆ และ Internet ผ่าน Website ต่าง ๆ

2. การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร กระบวนการสื่อสารในองค์กร อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในองค์กร โครงสร้างการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร การสื่อสารด้วยอวัจนภาษา การสื่อสารด้วยวาจา การฟัง ทั้งเอกสาร หนังสือ ตารา แผ่นพับ สื่อชนิดต่างๆ และ Internet ผ่าน Website ต่าง ๆ

3. ดำเนินการร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ เพื่อนำไปพัฒนาในลำดับต่อไป



4. ดำเนินการพัฒนา รูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้ คือ ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis: CA) เพื่อร่าง รูปแบบการสนทนาที่เหมาะสม

5. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อคัดเลือกรูปแบบ สถานการณ์และการเจรจาที่เหมาะสม แล้วนำรูปแบบการสนทนาที่เหมาะสมไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตามเทคนิค IOC

6. นำบทสนทนาที่เหมาะสมไปสังเคราะห์ขึ้นรูป เพื่อร่างเป็นโปรแกรมต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2 การใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา**

เป็นการศึกษาสร้างรายละเอียดองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เพื่อนำโปรแกรมไปทดสอบ การพัฒนาทักษะของพนักงานบริหารงานลูกค้า ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา จัดทำเอกสารและคู่มือ เพื่อใช้ประกอบโปรแกรมฯ

2. ตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาของโปรแกรม ดำเนินการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยใช้สัมประสิทธิ์แคปปา ของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa)

3. นำโปรแกรมไปทดสอบเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ กับกลุ่มเป้าหมาย ในภาคสนาม ได้แก่ พนักงานบริหารลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาที่สังกัดอยู่ในสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย (Advertising Association of Thailand) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาแบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental) โดยจำแนกเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 12 คน ซึ่งได้มาด้วยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และทำการเปรียบเทียบคะแนนของพนักงานบริหารงานลูกค้าทั้ง 2 กลุ่ม ที่มีทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ในระดับต่างๆ เช่น ระดับ 5 หมายถึง ดีมาก ระดับ 4 หมายถึง ดี ระดับ 3 หมายถึง พอใช้ ระดับ 2 หมายถึง ควรปรับปรุง และ ระดับ 1 หมายถึง ไม่ผ่าน

4. ปรับปรุงโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

5. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

## 2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้จะใช้แนวทางในการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case study Approach) ทั้งนี้ Yin (1994) กำหนดว่าในการเลือกกรณีศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดเกณฑ์การเลือก เพื่อให้สามารถศึกษาได้ตามกรอบการศึกษา โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการศึกษาครั้งนี้มีเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษาคือเป็นอุตสาหกรรมโฆษณาในเขตกรุงเทพมหานคร

ที่สังกัดสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย (Advertising Association of Thailand: AAT) มีจำนวนทั้งสิ้น 57 บริษัท เพื่อเป็นพื้นที่ตัวแทนในการดำเนินการวิจัยและทดลอง

### 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 10 ส่วน ได้แก่

3.1 ข้อมูลทั่วไปและระบบการบริหารจัดการบริษัทตัวแทนโฆษณาและการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม

3.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร

3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ และการเรียนรู้

3.5 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

3.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

3.7 แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

3.8 แนวคิดสถานการณ์เชิงผลได้

3.9 แนวคิดเทคนิคการวิจัยวิเคราะห์บทสนทนา

3.10 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4. ขอบเขตด้านเวลา

ในการศึกษาข้อมูลและดำเนินการวิจัย โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณานี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยนี้ รวม 18 เดือน

4.1 ช่วงเดือนที่ 1-10 เป็นการศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

4.2 ช่วงเดือนที่ 11-18 เป็นการศึกษาและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา หมายถึง แนวทางการดำเนินการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะที่กำหนด ซึ่งโปรแกรมฯ มีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 โครงการคือ 1) โครงการภาคทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และ 2) โครงการภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 3) กลุ่มทดลอง 4) กลุ่มควบคุม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในระยะที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะของพนักงานบริหารงานลูกค้า โดยนำรูปแบบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ มาใช้ในการพัฒนาแบบผสมผสานและบูรณาการดังนี้

1.1.1 การจัดทำคู่มือ หมายถึง การจัดทำเอกสารประกอบโปรแกรมเพื่อนำมาใช้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

1.1.2 การศึกษาดูด้วยตนเอง หมายถึง รูปแบบการดำเนินการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ด้วยการศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตัวเอง

1.1.3 การฝึกอบรม หมายถึง รูปแบบการดำเนินการพัฒนาความรู้ ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจำนวน 2 วัน โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ การฝึกปฏิบัติจริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรม

1.2 โครงการภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในระยะที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยการนำรูปแบบการพัฒนาคู่มือ มาใช้พัฒนาแบบบูรณาการ ดังนี้

1.2.1 การสังเกตหรือการประเมิน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาและส่งเสริมการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะของพนักงานบริหารงานลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ โดยการสังเกต และประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2.2 การให้มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง หมายถึง รูปแบบการพัฒนาผู้เข้าร่วมโปรแกรม โดยการให้มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา และสะท้อนข้อมูลเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.2.3 การจัดระบบพี่เลี้ยง หมายถึง รูปแบบการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยการจัดให้มีระบบการนิเทศ ติดตามช่วยเหลือ จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะของพนักงานบริหารงานลูกค้าไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.4 การพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงาน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะของพนักงานบริหารงานลูกค้า และส่งเสริมการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติงานในระหว่างที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

1.3 กลุ่มทดลอง หมายถึง พนักงานบริหารงานลูกค้าระดับ Account Executive (AE) ในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่มีอายุการทำงาน ไม่เกิน 2 ปี เป็นผู้ที่ผู้วิจัยคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการพัฒนาผ่านโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ และได้รับการประเมินผ่านเครื่องมือทั้งก่อนการเข้าโปรแกรมฯ และหลังการเข้าโปรแกรมฯ

1.4 กลุ่มควบคุม หมายถึง พนักงานบริหารงานลูกค้าระดับ Account Executive (AE) ในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่มีอายุการทำงาน ไม่เกิน 2 ปี เป็นผู้ที่ไม่ได้รับเลือกเข้าสู่กระบวนการพัฒนาผ่านโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ และได้รับการประเมินผ่านเครื่องมือก่อนการเข้าโปรแกรมฯ เพียงขั้นตอนเดียว

**2. ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา** หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในการพูด การเขียน การสื่อสาร การโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ 2) ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ 3) ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร และ 4) ความสามารถในการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## นิยามปฏิบัติการ

1. การประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม หมายถึง การตรวจสอบโปรแกรมโดยการนำไปทดลองในภาคสนามเพื่อประเมินผลที่เกิดจากการทดลองโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม 2) การประเมินความรู้ด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 3) การประเมินทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 4) การประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม หมายถึง การตรวจสอบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรม ที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับในการนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม

1.2 การประเมินความรู้ด้านการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา หมายถึง การตรวจสอบความรู้ที่เกิดจากการเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ของกลุ่มเป้าหมาย

1.3 การประเมินทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา หมายถึง การตรวจสอบทักษะและความสามารถตามสมรรถนะของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่เกิดจากการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ของกลุ่มเป้าหมาย

1.4 การประเมินการนำความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติในหน้าที่ หมายถึง การตรวจสอบผลการนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ไปใช้สู่การปฏิบัติในภาระงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ของกลุ่มทดลอง

1.5 การประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง การตรวจสอบผลงานที่เกิดขึ้นจากการที่กลุ่มเป้าหมายนำความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่

**2. การบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา** หมายถึง ขอบข่ายภาระหน้าที่ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย โดยการเป็นตัวแทนของบริษัท ในการประสานกับลูกค้า และมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ 1) พัฒนากลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อนำเสนอจุดเด่นหรือจุดที่สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ โดยให้มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง พร้อมกลยุทธ์ที่จะขายจุดต่าง ๆ นั้น 2) ศึกษาข้อมูลของสินค้าและบริการ ทั้งของลูกค้าและคู่แข่ง พร้อมนำเสนอให้ทีมงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการผลิตชิ้นงานโฆษณาที่มีประสิทธิภาพ 3) บริหารทีมและประสานงานกับทุกฝ่าย รวมถึงกำหนดการทำงาน การส่งมอบงานให้ทำงานจนสำเร็จตามกำหนดการ และงบประมาณตามที่ลูกค้ากำหนด 4) ควบคุมผลกำไรและขาดทุน (Control Profit & Loss) โดยต้องมีความเข้าใจในระบบต้นทุนของแต่ละกิจกรรมที่ทำ เพื่อสามารถนำเสนอราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้า

2.1 ผู้อำนวยการบริหารงานโฆษณา (Account Director: A.D.) หมายถึง ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานโฆษณาตลอดจนควบคุมการดำเนินงานโฆษณาของลูกค้าให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ทั้งหมด

2.2 พนักงานบริหารงานลูกค้าระดับ Account Executive: A.E.) หมายถึง ผู้มีหน้าที่คอยติดตามและประสานงานกับลูกค้า กับฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา กับฝ่ายวางแผนการใช้สื่อ เป็นต้น

### ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลจากการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ยังผลให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

## 1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำขึ้นครั้งนี้ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงวิชาการที่สามารถนำไปพัฒนาเป็นตำรา คู่มือการเรียนการสอน สำหรับครู อาจารย์ และนักศึกษา ของการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ ที่ยังขาดแคลนตำราที่มีเนื้อหาเชิงวิชาการ และการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ นอกจากนั้นยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาในประเด็นอื่นๆ ที่น่าสนใจได้ เช่น

- 1.1 การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาทักษะการตัดสินใจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา
- 1.2 การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานในอุตสาหกรรมอื่น
- 1.3 การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงาน ในหน้าที่ของบุคลากร ในอุตสาหกรรมโฆษณา ตำแหน่งอื่นๆ
- 1.4 การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา
- 1.5 การศึกษารูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับบุคคล

## 2. ประโยชน์ในเชิงของการนำไปใช้

- 2.1 อุตสาหกรรมโฆษณาสามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมโฆษณา
- 2.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า จะช่วยพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพผู้บริหารงานลูกค้า เพราะผู้ที่มีสมรรถนะสูงอาจจะได้รับแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญและสูงขึ้น
- 2.3 โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า จะช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบถึงระดับความรู้ ทักษะและความสามารถด้านการสื่อสารของตนเองว่าอยู่ในระดับใด
- 2.4 โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าจะเป็นแนวทางในการออกแบบการพัฒนาทักษะบุคลากรในตำแหน่งอื่นในอุตสาหกรรมโฆษณาทุกระดับ

### 3. ประโยชน์เชิงนโยบาย

ผู้บริหารสามารถนำไปเป็นนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดว่า พนักงานบริหารงานลูกค้าในระดับ A.E. ทุกคนต้องผ่านกระบวนการฝึกอบรมของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ฯ

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

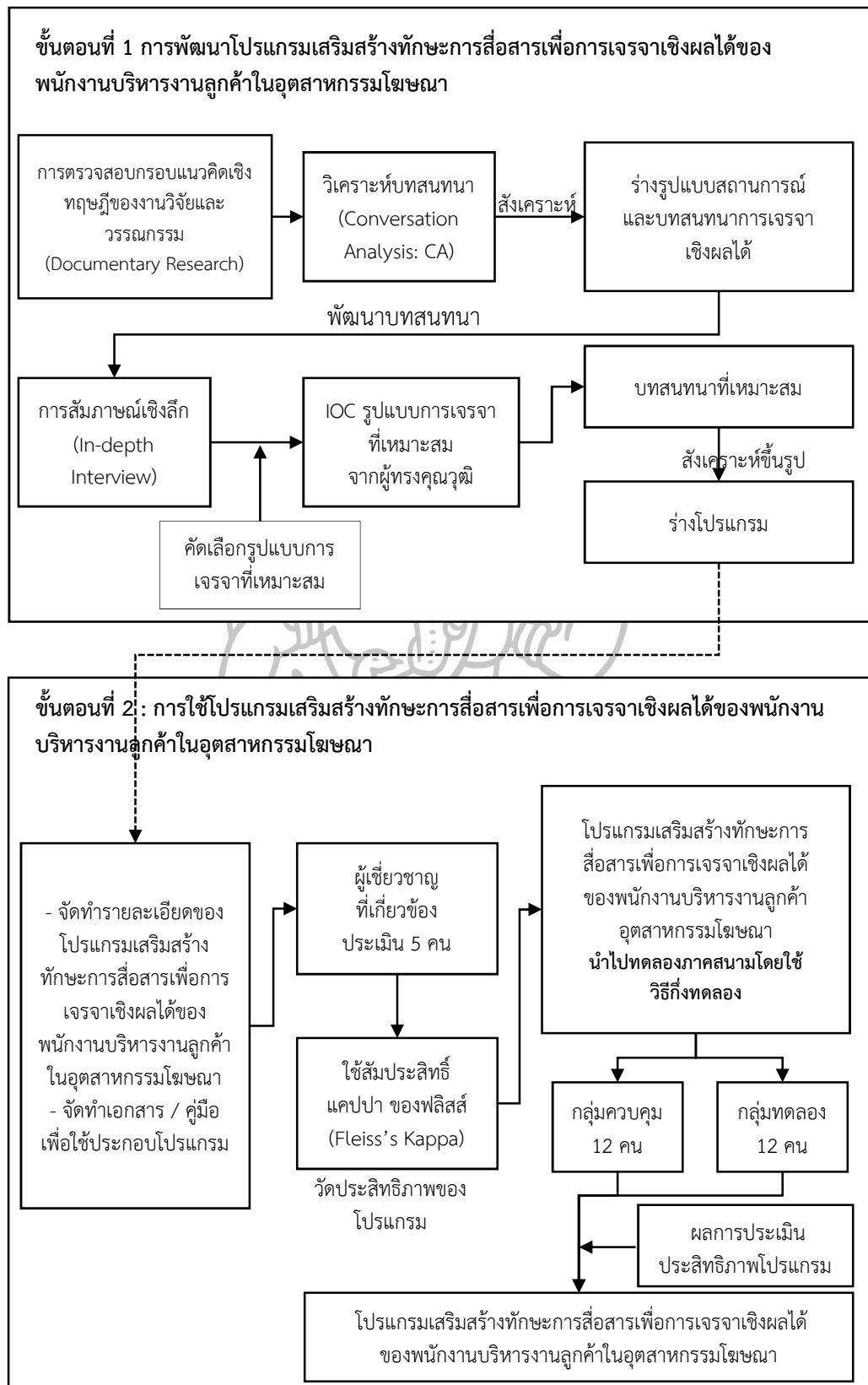
การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย จาก องค์ความรู้ในเรื่องการสื่อสารในองค์การเพื่อการเจรจาเชิงผล ด้วยการใช้เทคนิคการวิจัย เอกสาร การสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทางด้านทักษะการสื่อสารในองค์การ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้ได้คำตอบของรูปแบบสถานการณ์ และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะ การสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและ การวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิจัย โดยมีการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจา เชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยเริ่มต้นจากการศึกษาวิจัยเชิง คุณภาพ เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร เพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ผ่านวิธีการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การสังเคราะห์เอกสารโดยผู้วิจัย ประกอบกับ การวิเคราะห์บทสนทาระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงาน โดยการ วิเคราะห์บทสนทนาและการสังเกตจากอากัปกิริยาของพนักงานบริหารงานลูกค้าในระหว่างการ สนทนาที่เกิดขึ้น เมื่อได้ข้อมูลทั้งสองส่วนนี้ผู้วิจัยจึงนำไปสังเคราะห์เพื่อร่างรูปแบบสถานการณ์และ บทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ แล้วพัฒนาบทสนทนาต่อ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่มี การวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอนแบบเข้มงวดพอประมาณและข้อคำถามใน การสัมภาษณ์มีโครงสร้างแบบหลวม (Loosely structure) กับพนักงานบริหารงานลูกค้าในระดับ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Director) ผู้มีส่วนได้เสียเสียที่มีประสบการณ์ในการ บริหารงานลูกค้า และนักวิชาการรวมจำนวน 11 คน เพื่อให้ได้รูปแบบการเจรจาที่เหมาะสมแล้วทำ การคัดเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม เพื่อนำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการ หาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตามเทคนิค IOC เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำรูปแบบของสนทนาไป สังเคราะห์ขึ้นรูปแล้วร่างเป็นโปรแกรมต่อไปเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการสร้างรายละเอียดการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าใน อุตสาหกรรมโฆษณาต่อไป

จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 การใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เป็นการศึกษาจัดองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เพื่อนำโปรแกรมไปทดสอบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ดังนี้ จัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา จัดทำเอกสารและคู่มือเพื่อใช้ประกอบโปรแกรม แล้วนำไปทำการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 คน โดยใช้สัมประสิทธิ์ แคปปา ของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ตัวชี้วัดทางสถิติระหว่างผู้ให้ความเห็นสองฝ่ายว่ามีความเห็นสอดคล้องกันมากน้อยอย่างไร โดยมีค่าสูงสุดที่เป็นได้คือ 1.0 หมายถึงทุกฝ่ายมีความเห็นตรงกันหมด ส่วนค่า 0.0 หมายถึง ไม่มีฝ่ายใดมีความเห็นตรงกันเลย จากนั้นนำไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมก่อนนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย ในภาคสนาม ได้แก่ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาในเขตกรุงเทพมหานคร ที่สังกัดสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย (Advertising Association of Thailand: AAT) มีจำนวนทั้งสิ้น 57 บริษัท โดยทำการคัดเลือกวิธีการสุ่มอย่างง่ายเพื่อเป็นตัวแทนของการเก็บข้อมูล โดยจำแนกเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 12 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และทำการเปรียบเทียบคะแนนของพนักงานบริหารงานลูกค้าทั้ง 2 กลุ่ม ที่มีทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ในระดับต่างๆ เช่น 5) ดีมาก 4) ดี 3) พอใช้ 2) ควรปรับปรุงและ 1) ไม่ผ่าน โดยกรอบแนวคิดของการวิจัยและพัฒนาให้พิจารณา ดังแสดงตามภาพที่ 1







ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา” นี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์การ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ สามารถแบ่งได้ 10 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลทั่วไปและระบบการบริหารจัดการบริษัทตัวแทนโฆษณาและการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร
4. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ และการเรียนรู้
5. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ
6. แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การ
7. แนวคิดที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและการเจรจาเชิงผลได้
8. แนวคิดสถานการณ์เชิงผลได้
9. แนวคิดเทคนิคการวิจัยการวิเคราะห์การสนทนา
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ข้อมูลทั่วไปและระบบการบริหารจัดการบริษัทตัวแทนโฆษณาและการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

การโฆษณาเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการสื่อสารการตลาด ที่นักการตลาดนิยมใช้เพื่อทำการติดต่อสื่อสารไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ด้วยสถานการณ์ปัจจุบันองค์การภาคธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรง ส่งผลให้บทบาทของการโฆษณามีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ดังเห็นได้จากตารางที่ 1 เห็นได้ว่าบริษัทต่าง ๆ ทุ่มงบประมาณจำนวนมหาศาลในการโฆษณา เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ หรือตราสินค้าของตนสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการโฆษณานั้นมีนักวิชาการต่างให้ความหมายของคำว่า การโฆษณา ไว้หลายท่านด้วยกันคือ การโฆษณาว่า หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้า หรือความคิดที่ไม่ใช่ส่วนบุคคล ผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เป็นภาพ เสียง หรือข้อความ เพื่อเชิญชวน โน้มน้าว พฤติกรรมของผู้บริโภคหรือผู้รับสาร ให้เกิดความคล้อยตาม โดยมีผู้อุปถัมภ์ (sponsor) ที่ระบุนำเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย (Ayanwale et al., 2005 and Bovee et al., 1995) ในการโฆษณานั้นๆ และจากการศึกษาของ อาร์ชาด และคณะ (Arshad et al., 2014: 224-213) พบว่า การโฆษณาที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นจุดกำเนิดที่สำคัญในการสร้างความรู้สึกตื่นตัวให้กับผู้บริโภค และกระตุ้นให้ผู้บริโภครู้สึกต้องการซื้อผลิตภัณฑ์ (โทรศัพท์มือถือ) ที่ทำการโฆษณา ส่วน เวลล์ส เบอร์เนตต์ และโมเรียร์ตี (Wells, Burnett and Moriarty, 2000: 6) กล่าวถึงมาตรฐานของการโฆษณาว่า

ประกอบด้วย 6 ประเด็นคือ 1) ต้องอยู่ในรูปของการสื่อสารที่ต้องเสียค่าใช้จ่าย 2) ต้องมีการระบุชื่อผู้อุปถัมภ์การโฆษณา หรือคือเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ทำการโฆษณา 3) การโฆษณาส่วนใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อเชิญชวนหรือโน้มน้าวจิตใจผู้บริโภค ให้มีพฤติกรรมบางอย่าง แม้ว่าบางครั้งอาจทำการโฆษณาเพื่อให้ผู้บริโภครู้จักผลิตภัณฑ์ หรือบริษัทเท่านั้น 4) ข้อมูลข่าวสารการโฆษณานั้น จะส่งผ่านทางสื่อมวลชน จำนวนหลายชนิด เช่น โทรทัศน์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น 5) ข้อมูลข่าวสารการโฆษณาที่เผยแพร่ออกไปยังผู้รับจำนวนมากซึ่งจะเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพในอนาคต และ 6) การโฆษณาจะผ่านสื่อที่ไม่ใช่ตัวบุคคล เนื่องจากอยู่ในรูปของการสื่อสารมวลชน

นอกจากนี้ริชาร์ดและเคอร์แรน (Richards and Curran, 2002) ยังได้ศึกษารวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน และให้คำจำกัดความ การโฆษณา ไว้คือ การสื่อสารผ่านสื่อกลางจากแหล่งสารที่สามารถระบุตัวตนได้ ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อโน้มน้าวให้กลุ่มผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเกิดพฤติกรรมขึ้นในทันที หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในอนาคต ในขณะที่ ซึ่นจิตต์แจ้งเจณกิจ (2544: 32) กล่าวว่า การโฆษณา เป็นช่องทางการสื่อสารการตลาดที่ไม่ใช่บุคคล (non-personal communication channel) ซึ่งสามารถแจ้งข่าวสาร เตือนความจำ และชักชวนผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจ เช่น ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สถาบันการเงิน ผู้จำหน่ายหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้า คู่แข่งทางการค้า เป็นต้น ให้มีพฤติกรรม ทิศนคติ รวมถึงความเชื่อไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนกรรฐทางด้านการศึกษาของประเทศไทย ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การโฆษณา เป็นการสื่อสารมวลชน เพื่อจูงใจผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจ เช่น การซื้อ การใช้ หรือบริการ โดยอาศัยเหตุผล ทั้งเหตุผลจริงและเหตุผลสมมติ ในการจูงใจ ผ่านการซื้อสื่อและเวลาจากสื่อมวลชน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและบริหาร รวมถึงมีการระบุผู้ประสงค์จะทำการโฆษณาให้ทราบอย่างชัดเจน (เสรี วงษ์มณฑา, 2531: 656) เมื่อพิจารณาความหมายของการโฆษณาตามราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของ โฆษณา ไว้ว่าหมายถึงเผยแพร่ข้อความออกไปยังสาธารณชน ป่าวร้อง ป่าวประกาศ เช่น โฆษณาสินค้า (กฎ) กระทำการไม่ว่าโดยวิธีใด ๆ ให้ประชาชนเห็นหรือทราบข้อความเพื่อประโยชน์ในทางการค้า (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546)

จากความหมายของการโฆษณาดังกล่าวข้างต้นสามารถให้นิยามของ “การโฆษณา” ได้ว่าคือ กิจกรรมที่ใช้ทุนและแรงงานเพื่อผลิตโฆษณา เพื่อการติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้ใช้ตัวบุคคลเป็นสื่อกลาง โดยมีผู้อุปถัมภ์หรือเจ้าของผลิตภัณฑ์เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการโฆษณาให้ และใช้สื่อมวลชนหลายชนิด เช่น โทรทัศน์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต และสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้รับข้อมูลหรือผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง และสามารถเชิญชวนหรือโน้มน้าวจิตใจผู้รับสารหรือผู้บริโภคให้แสดงพฤติกรรมบางอย่าง เมื่อได้สัมผัสโฆษณานั้น

การโฆษณา (Advertising) เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการทำธุรกิจเกือบทุกประเภท ทั้งกลุ่มสินค้าและบริการ เช่นด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ ด้านอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่ง ด้านสินค้าอุปโภคบริโภค ด้านอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ด้านการเงินการธนาคาร ด้านการท่องเที่ยว ด้านการสื่อสาร ด้านสุขภาพ ด้านประกันภัย และด้านการศึกษา เป็นต้น โดยแต่ละอุตสาหกรรมนั้นใช้งบประมาณในการโฆษณาเป็นจำนวนมากมหาศาล เช่น ในปี พ.ศ. 2558 ที่ผ่าน ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์

บจก. ใช้งบโฆษณา รวมมูลค่ากว่าเจ็ดพันห้าร้อยล้านบาท ซึ่งเป็นงบประมาณที่มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทุกอุตสาหกรรมในประเทศไทย (สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย, 2559) ดังแสดงตามตารางที่ 1 จากงบประมาณมหาศาลที่ใช้โฆษณาดังกล่าว ส่งผลให้บริษัทตัวแทนโฆษณามีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีการแข่งขันกันสูงตามไปด้วย ในขณะที่เดียวกันการดำเนินกิจการของภาคธุรกิจจำเป็นต้องใช้การโฆษณาเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่นิยมนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เพื่อการติดต่อสื่อสารเชิงชวน นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อกระตุ้นเร่งเร้า เชิญชวนให้กลุ่มเป้าหมายต้องการซื้อหรือใช้บริการ (ดาราร ทีปะपाल และ ธนวัฒน์ ทีปะपाल, 2557: 93)

ตารางที่ 1 มูลค่าการใช้งบประมาณในการโฆษณาสูงสุด 10 บริษัทแรกในประเทศไทย พ.ศ. 2558 (มูลค่าล้านบาท)

ลำดับที่	รายชื่อบริษัท	2515	2514
1	ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ บจก.	7,573,103	9,082,018
2	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	2,974,294	2,961,658
3	บริษัท ไบเออร์สตอร์ฟ (ประเทศไทย) จำกัด	2,578,195	2,781,266
4	สำนักนายกรัฐมนตรี (ประเทศไทย)	1,997,969	1,273,948
5	บริษัท แอดวานซ์ อินโฟ มีเดีย จำกัด (มหาชน)	1,736,803	1,811,873
6	บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	1,718,059	1,699,302
7	บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด	1,658,297	1,349,054
8	บริษัท โคคา-โคล่า (ประเทศไทย) จำกัด	1,607,016	1,564,407
9	บริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด	1,557,543	1,613,990
10	บริษัท ตรีเพชโรชิชูเซลส์ จำกัด	1,354,673	1,260,328

ที่มา: สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย, **Ad Expenditure**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2559, เข้าถึงได้จาก [http://www.adasso thai.com/index.php/main/ad\\_expenditure](http://www.adasso thai.com/index.php/main/ad_expenditure)

โบวี และคณะ (Bovee et al., 1995: 11) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการโฆษณาไว้ว่า เพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) เพื่อบอกจุดเด่นในผลิตภัณฑ์ของตนเองที่แตกต่างจากของคู่แข่ง เช่น ด้านคุณภาพ ด้านรสชาติ และคุณค่าอย่างอื่นที่ผู้บริโภคจะได้รับ เป็นต้น 2) เพื่อติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้บริโภคทราบรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ เช่น วิธีใช้ผลิตภัณฑ์ ประโยชน์

ความสะดวกสบาย ที่ผู้บริโภคได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น 3) เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ไปใช้ 4) เพื่อช่วยให้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น เนื่องจากการโฆษณาทำหน้าที่เชิญชวนกระตุ้นให้ผู้ค้าปลีก และผู้ค้าส่งทำการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นด้วย 5) เพื่อเพิ่มความชอบและความภักดีในตราสินค้ามากขึ้น 6) เพื่อช่วยลดต้นทุนโดยรวมการขายให้น้อยลง เพราะการโฆษณาสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงและครั้งละจำนวนมาก และ 7) เพื่อเตือนความจำและช่วยเสริมแรงด้านการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ เนียซี และคณะ (Niazi et al., 2012: 114-119) กล่าวว่า ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ จากการที่ผู้บริโภคได้รับความรู้สึกทางอารมณ์จากการโฆษณา ซึ่งผลผลิตออกมาเป็นเสียงวิดีโอ และรูปแบบข้อความ เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันผู้ทำการโฆษณา ได้พยายามพัฒนารูปแบบการโฆษณาให้สอดคล้องกับบริบทของการทำธุรกิจ และพฤติกรรมของผู้บริโภคมากขึ้น โดยเพิ่มช่องทางการโฆษณาออกไปให้หลากหลายขึ้น เช่นการโฆษณาทางอินเทอร์เน็ต

จากการศึกษาของโชแจ้อและคณะ (Shojaee et al. 2014: 262-266) เกี่ยวกับการสำรวจกลยุทธ์การโฆษณาผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค พบว่า กลยุทธ์การโฆษณาออนไลน์ (ตัวแปรอิสระ) มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (ตัวแปรตาม) นอกจากนี้ กาญจนนา มีศิลป์วิภักย์ (2547: 98) ชี้ให้เห็นว่าการโฆษณานั้นมีประสิทธิผลที่สำคัญคือ ช่วยให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อ การโฆษณาเป็นกลไกทางธุรกิจที่สำคัญในสถานการณ์แข่งขัน เพราะช่วยสร้างสินค้าให้ ดูเด่น แตกต่าง เป็นที่รู้จัก ยอมรับ อยากทดลองและตัดสินใจซื้อในที่สุด อย่างไรก็ตามผู้ที่รับผิดชอบในงานโฆษณาทั้งหมดจะต้องทำความเข้าใจบทบาทที่สำคัญของการโฆษณา และทำงานร่วมกันเพื่อการรณรงค์ทางการโฆษณาที่มีการวางแผนงาน มีการประสานงานเพื่อประสิทธิผลของงานโฆษณาภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด การรณรงค์จะเกิดขึ้นในทุกๆที่ ภายใต้วัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์เพื่อการขายสินค้าหรือบริการนั้น ๆ

เสรี วงษ์มณฑา (2551) จำแนกบทบาทของการโฆษณาออกเป็น 6 ประเด็น คือ บทบาทที่ 1 บทบาทของการโฆษณาสินค้าที่มีต่อการตลาด จากองค์ประกอบของส่วนผสมทางการตลาด 4 อย่างคือ สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (product) การส่งเสริมทางการตลาด (promotion) สถานที่จำหน่าย (place) และราคาสินค้า (price) ในการดำเนินการทางการตลาดนอกจากผู้ผลิตจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องตามความต้องการของตลาดแล้วจำเป็นต้องกำหนดวิธีการส่งเสริมการตลาด เพื่อให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้งวิธีการทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นเป็นที่รู้จักได้รับความนิยม ซึ่งต้องพิจารณาถึงสถานที่จัดจำหน่ายและราคาที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งประกอบด้วย อย่างไรก็ตามมีความจำเป็นที่ต้องใช้การโฆษณาเข้ามาสนับสนุนเพื่อสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ ให้ผู้บริโภครับรู้ รวมถึงข้อมูลด้านราคา ด้านกิจกรรมส่งเสริมการขายอื่น ๆ ที่ต้องการกระตุ้นหรือจูงใจผู้บริโภคให้ตัดสินใจซื้อเร็วขึ้น

ส่วนบรียเออร์ลีย์ (Brierley, 2002) กล่าวว่าบทบาทของการโฆษณาต่อการตลาดนั้นประกอบด้วย 1) เผยแพร่คุณสมบัติของสินค้าและบริการให้ผู้บริโภคทราบผ่านสื่อต่าง ๆ 2) ช่วยย้ำเตือนการจดจำสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภคระลึกถึงสินค้าและบริการของผู้โฆษณา 3) เผยแพร่ข้อมูลสินค้าที่สอดคล้องกับกับภาพลักษณ์ของสินค้านั้นๆ 4) จูงใจผู้บริโภคให้เกิดความต้องการอยาก

ลองใช้สินค้าและบริการ 5) สนับสนุนแผนการส่งเสริมการตลาดสินค้าและบริการ เช่น ใช้การโฆษณาควบคู่กับการประชาสัมพันธ์หรือใช้การโฆษณาเพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานขาย ในขณะที่ วิทยา พรพิชพงศ์ (2550) กล่าวว่าโฆษณายังมีบทบาทต่อการตลาดสำหรับสินค้าที่อยู่ในวงจรชีวิต (Life Cycle) ที่ต่างกันด้วยซึ่งประกอบด้วย 1) ช่วงแนะนำสินค้าเข้าสู่ตลาด ซึ่งเป็นช่วงที่สินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า 2) ช่วงสินค้าได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว ช่วงนี้การโฆษณาเข้ามามีบทบาทในการกระตุ้นให้ผู้บริโภคทดลองใช้สินค้า ให้จดจำสินค้า ให้ซื้อซ้ำ และมีความมั่นใจในตัวสินค้าจนเกิดความภักดีกับสินค้า 3) ช่วงสินค้าติดตลาด ช่วงนี้ถือว่าการโฆษณามีบทบาทน้อยลงใช้เพียงเพื่อตอกย้ำความมั่นใจในสินค้าแก่ลูกค้าเป็นระยะๆ 4) ช่วงสินค้าตกต่ำ ซึ่งเป็นช่วงที่การโฆษณามีบทบาทน้อยที่สุด

สำหรับบทบาทที่ 2 นั้นการโฆษณามีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจ ในระบบเศรษฐกิจเสรีนั้นอุปสงค์ (demand) ของผู้บริโภค เป็นข้อมูลที่สำคัญต่อผู้ผลิตว่าควรผลิตสินค้าใดออกสู่ตลาด หรือบริการใดควรมีไว้ กล่าวคือการใช้บริการสินค้าหรือใช้บริการสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งมากกว่าชนิดอื่นๆ เป็นการชี้แนะให้ผู้ผลิต สามารถวางแผนได้ว่าสินค้า ควรผลิตหรือไม่ควรผลิต ดังนั้นการที่ผู้ผลิตต้องการให้สินค้าได้รับความนิยมจากผู้บริโภค จำเป็นต้องใช้การโฆษณาเป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ออกไปให้ผู้บริโภครู้จักสินค้า เพราะการโฆษณาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการยอมรับหรือทำตามเร็วขึ้น ส่วนสินค้าใดที่ผู้บริโภคไม่นับรับก็ต้องวางแผนเพื่อยกเลิกการผลิตไป นอกจากนั้นการโฆษณายังส่งผลให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นทั้งในกระบวนการผลิต กระบวนการตลาด และกระบวนการบริโภค ซึ่งส่งผลให้ภาพรวมของเศรษฐกิจขยายตัวตามด้วย

ในแนวคิดของ เอรเนส (Arens, 1996) กล่าวว่า การโฆษณามีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจหลายประเด็นคือ 1) บทบาทในการสร้างคุณค่าของสินค้า 2) บทบาทต่อราคาสินค้า เช่น ทำให้ราคาสินค้าต่อหน่วยลดลง เพราะผู้ผลิตสินค้าสามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมากขึ้น เป็นต้น 3) บทบาทต่อการแข่งขัน เช่น การใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อเป็นเครื่องมือในการสกัดกั้นคู่แข่งรายใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาด เพื่อลดการแข่งขันกับคู่แข่งไปด้วยนั่นเอง 4) บทบาทต่อความต้องการและการเลือกของผู้บริโภค โดยการโฆษณานั้นเป็นเครื่องมือช่วยให้สินค้าและบริการใหม่ ๆ เป็นที่รู้จัก และช่วยกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภค และช่วยให้ผู้บริโภคเกิดทางเลือกใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากการแนะนำสินค้าใหม่ ๆ ของผู้ผลิต ซึ่งจากการที่ผู้บริโภคมีความต้องการบริโภคสินค้ามากขึ้น ส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการต้องขยายตัวมากขึ้นตามด้วย ทำให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น และส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศขยายตัวมากขึ้น และ 5) บทบาทต่อวงจรชีวิตธุรกิจ เพราะการโฆษณาช่วยกระตุ้นและเพิ่มความต้องการของผู้บริโภค ส่งผลให้ธุรกิจเติบโต และนำไปสู่การสร้างงานและรายได้ ในขณะเดียวกันเมื่อวงจรธุรกิจถดถอย การโฆษณาจะช่วยให้ธุรกิจคงรักษาส่วนแบ่งทางตลาดไว้ได้

ส่วนบทบาทที่ 3 คือบทบาทของการโฆษณาสินค้าต่อการแข่งขันและปรับปรุงคุณภาพสินค้า เนื่องจากยุคปัจจุบันผู้บริโภคมีเสรีภาพในการเลือกซื้อสินค้าตามความพอใจของตนมากขึ้น หากสินค้าใดที่ไม่ทำการสื่อสารออกไปให้ผู้บริโภครู้จักแล้ว สินค้านั้นอาจมีโอกาที่จะหายไปจากลูกค้าได้ ดังนั้นการโฆษณาจึงมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การค้ามีความเสรี และก้าวหน้าและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค โดยมีบทบาทช่วยให้ผู้บริโภคทราบถึงแหล่งจำหน่ายสินค้า ทั้งของตนเองในขณะเดียวกัน

ทราบแหล่งจำหน่ายของสินค้าคู่แข่งด้วย ซึ่งช่วยป้องกันระบบการผูกขาดกับผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกบริโภคสินค้าได้มากขึ้น นอกจากนั้นการค้าเสรียังส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้า เกิดการแข่งขันกันเพื่อพัฒนาปรับปรุงสินค้าที่มีประโยชน์และคุณภาพต่อผู้บริโภคมากขึ้น

สำหรับบทบาทที่ 4 บทบาทของการโฆษณาสินค้าต่อระบบการสื่อสารมวลชน ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้สร้างความเข้าใจในสังคม เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ เป็นสื่อมวลชนที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของประชาชน เพราะทำให้ประชาชนทราบข่าวที่เกิดขึ้นทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และสังคมโลก นอกจากนั้นระบบสื่อสารมวลชนยังก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และความบันเทิงต่าง ๆ เพิ่มขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามการดำเนินกิจการของสื่อมวลชนนั้นมีต้นทุนในการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการสร้างรายได้ให้คุ้มกับค่าใช้จ่าย นอกจากนี้การโฆษณายังมีบทบาทต่อระบบสื่อสารมวลชนในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (Brierley, 2002; Leiss, Kline, and Jhally, 1990) ช่วยสร้างระบบสื่อสารมวลชนเพื่อการค้า สร้างระบบสื่อสารมวลชนที่เน้นการเจาะกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย สร้างระบบการสื่อสารมวลชนที่เน้นความบันเทิงมากกว่าสาระ เช่น ละคร เกมโชว์ ข่าวบันเทิง เป็นต้น รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการแทรกแซงระบบสื่อสารมวลชนจากองค์กรต่าง ๆ เช่น สถาบันการศึกษา องค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อกลั่นกรองหรือวิพากษ์ให้เกิดงานโฆษณาที่เหมาะสม และการกระตุ้นให้เกิดการวิจัยอย่างเป็นระบบ และถูกต้องตามระเบียบวิธีเพื่อศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสื่อมวลชน

ส่วนบทบาทที่ 5 บทบาทของการโฆษณาสินค้าต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ลักษณะจิตวิทยาของมนุษย์มักจะชอบทำอะไรตามกัน เมื่อการโฆษณามีลักษณะจูงใจเพื่อให้เกิดการคล้อยตาม ก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคให้เกิดการอยากลอง หรือเมื่อซื้อสินค้าที่เป็นเชิงนวัตกรรมมาแล้ว ก็ทำให้เปลี่ยนวิธีการเดิมๆ เปลี่ยนไป ส่งผลให้วิถีชีวิตเปลี่ยนไปด้วย เช่น เดิมเคยซักผ้าด้วยมือ เมื่อเห็นโฆษณายาเครื่องซักผ้า แล้วมีความต้องการอยากได้หรืออยากทดลองใช้ เป็นต้น นอกจากผู้บริโภคต้องการเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพแล้ว แต่ยังต้องการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตวิทยาทางสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น ดังนั้นการโฆษณาสินค้าก็เป็นการตอบสนองทางด้านจิตวิทยาสังคมสำหรับผู้บริโภค โดยส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริโภคใหม่

นอกจากนี้ในบทบาทที่ 6 คือบทบาทของการโฆษณาสินค้าต่อสังคม กล่าวได้ว่าการโฆษณานั้นเป็นกลไกสำคัญหนึ่งของสังคม เพราะการโฆษณาเป็นช่องทางหนึ่งที่ช่วยให้สื่อมวลชนมีรายได้ ทำให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประชาชนในทุกระดับชั้นเข้าถึงความรู้ด้านข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง เพราะประชาชนในทุกระดับสามารถซื้อหนังสือพิมพ์ ฟังวิทยุกระจายเสียง ดูข่าวจากวิทยุโทรทัศน์ ยิ่งในปัจจุบันสามารถรับข้อมูลข่าวสารผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดวัฒนธรรมมวลชน หรือค่านิยมทางวัฒนธรรม ที่แพร่กระจายเร็วกว่า และได้รับการยอมรับมากกว่าค่านิยมเดิมที่ปลูกฝังโดยสถาบันครอบครัวหรือการสถาบันการศึกษา โดยมีเหตุผลคือ (Arens, 1996) การโฆษณาใช้สื่อมวลชนเป็นช่องทางการสื่อสาร ทำให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วกว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล ที่สถาบันครอบครัวและสถาบันการศึกษาใช้ รวมถึงค่านิยมที่โฆษณาเผยแพร่ นั้น เน้นความบันเทิง รูปแบบการใช้ชีวิต

(Lifestyle) ที่สนุกสนาน ทำให้เกิดการคล้อยตามได้ง่ายกว่า ซึ่งต่างจากค่านิยมที่ปลูกฝังโดยสถาบันครอบครัวและสถาบันการศึกษาที่เน้นการใช้ชีวิตที่จริงจัง เน้นการทำงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่เร้าใจ และใช้เวลานานในการปลูกฝัง

สรุปได้ว่าการโฆษณา มีบทบาทและความสำคัญต่อการทำธุรกิจในปัจจุบัน เพราะเป็นการนำเสนอต่อสาธารณชนโดยไม่ใช้ตัวบุคคล แต่มีการระบุชื่อสินค้า บริการ หรือองค์การที่เป็นเจ้าของสินค้าอย่างชัดเจน โดยวัตถุประสงค์พื้นฐานของการโฆษณานั้น เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ (Comprehensive Advertising) เกี่ยวกับสินค้าและบริการ สามารถทำได้หลายรูปแบบซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้ข่าวสาร (Informative Advertising) เป็นการโฆษณาเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภค ซึ่งมีหลายประเภท และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกระบบของธุรกิจ อาทิเช่น ข่าวสารการลงทุน ข่าวสารการผลิต ข่าวสารด้านการตลาด เป็นต้น และการโฆษณาเพื่อจูงใจ (Persuasive Advertising) เป็นรูปแบบการโฆษณาที่จำเป็นจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคเกิดการคล้อยตามและต้องการที่จะซื้อสินค้าและบริการจากการโฆษณา นอกจากนี้การโฆษณายังมีบทบาทต่อการตลาด ระบบเศรษฐกิจ การแข่งขันและปรับปรุงคุณภาพสินค้า ระบบการสื่อสารมวลชน พฤติกรรมผู้บริโภค และสังคม

อย่างไรการจัดทำโฆษณามีความจำเป็นต้องมีกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม และคอยช่วยเหลือสนับสนุน ให้การโฆษณานั้นประสบผลสำเร็จ องค์ประกอบที่สำคัญและเกี่ยวข้องในการโฆษณานั้นมีกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการโฆษณา ซึ่งประกอบด้วย (Belch and Belch, 2009: 11; Wells, Burnett and Moriarty, 2000: 270) 1) ผู้จัดทำโฆษณา (Advertiser) การจัดทำโฆษณาจะเริ่มต้นดำเนินการต่าง ๆ ด้วยผู้จัดทำโฆษณา ซึ่งผู้จัดทำโฆษณานั้นอาจจะเป็นลักษณะในรูปแบบของตัวบุคคลหรือองค์การก็ได้ โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เช่น กลุ่มเป้าหมายคือใคร สื่อประเภทใดที่จะใช้ และงบประมาณจำนวนเท่าใด เป็นต้น 2) บริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) การจัดทำโฆษณาในบางครั้งผู้จัดทำโฆษณาจะทำการจ้างบริษัทตัวแทนโฆษณาจากภายนอก เพื่อช่วยวางแผนการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ การคัดเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายและงบประมาณของผู้จัดทำโฆษณา เป็นต้น โดยข้อดีของบริษัทตัวแทนโฆษณาจากภายนอกคือมีความเชี่ยวชาญและประสิทธิภาพในการช่วยให้การโฆษณาประสบความสำเร็จเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านกลยุทธ์และการสร้างสรรค์งานโฆษณา มีความเชี่ยวชาญในการคัดเลือกสื่อประเภทต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทีมงานที่มีความสามารถในการเจรจาติดต่อกับผู้บริโภคที่ดี เป็นต้น

นอกจากนี้ยังประกอบด้วย 3) สื่อในการโฆษณา (Media) สื่อในการโฆษณา คือช่องทางของการสื่อสารที่เป็นตัวนำเนื้อหาสารจากผู้จัดทำโฆษณาไปถึงผู้รับสาร โดยการเสียค่าธรรมเนียมหรือค่าใช้จ่าย 4) ตัวแทนที่จ้างจากภายนอก (Vendors) การจัดทำโฆษณาในบางครั้งผู้จัดทำโฆษณาจะใช้ตัวแทนที่จ้างจากภายนอก เช่น พนักงานอิสระ (Freelancers) บุคคลที่ปรึกษา (Consultants) หรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เป็นต้น สาเหตุที่จ้างนั้นมาจากหลายเหตุผล เช่น ผู้จัดทำโฆษณาอาจจะไม่มีความชำนาญในสถานที่วิจัยความต้องการความคิดที่มีความแปลกใหม่ หรือบุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอต่อจำนวนของงาน เป็นต้น และ 5) ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (Target



Audience) การกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดทำโฆษณาจะเริ่มต้นที่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายก่อนเสมอ คือ กลุ่มผู้บริโภคที่คาดว่าจะซื้อสินค้า และที่ไม่ได้บริโภคสินค้านั้นๆ เอง แต่เป็นผู้ซื้อ เช่น พ่อแม่จะเป็นผู้ที่ซื้ออาหารสำหรับเด็กแทนเด็ก เป็นต้น ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายจะเป็นผู้กำหนดทิศทางของกลยุทธ์ทั้งหมดที่ใช้ในการจัดทำโฆษณา ดังนั้นการจัดทำโฆษณาควรที่จะมีความรู้และความเข้าใจในผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายซึ่งจะช่วยให้การโฆษณาที่จัดทำนั้นสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

องค์ประกอบของการโฆษณาในเชิงธุรกิจนั้น เสรี วงษ์มณฑา (2551: 150-151) กล่าวว่า มี 5 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ผู้จัดทำโฆษณา (Advertiser) คือองค์การที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ 2) บริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) คือองค์การที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานโฆษณาให้กับองค์การที่เป็นผู้จัดทำโฆษณา 3) องค์การเจ้าของสื่อ (Media Owners) คือผู้ที่ขายเวลาหรือเนื้อที่ในสิ่งพิมพ์ ป้ายโฆษณา เช่น สถานีวิทยุโทรทัศน์ เจ้าของหนังสือพิมพ์ เจ้าของเว็บไซต์ เจ้าของสื่อออนไลน์ เป็นต้น 4) องค์การที่ให้บริการประเภทต่าง ๆ ที่สนับสนุนการงานด้านโฆษณา เช่น บริษัทวิจัย บริษัทจัดหานางแบบ โรงพิมพ์ บริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณา เป็นต้น และ 5) องค์การของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณา (Private and Public Organization) เช่น สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) คณะกรรมการบริหารวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ (กบว.) เป็นต้น

หนึ่งในองค์ประกอบของการโฆษณาเชิงธุรกิจนั้น คือบริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ (ธิตีพัฒน์ เอี่ยมนิรดีร์ และ สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์, 2558: 3.18) 1) บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศ (Local Advertising Agency) เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ก่อตั้งและดำเนินธุรกิจภายในประเทศ เช่น บริษัท ฟาร์อีสต์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด (มหาชน) บริษัท สปรองแอดเวอร์ไทซิง จำกัด บริษัท คอนสแตนท์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด เป็นต้น 2) บริษัทตัวแทนโฆษณาระหว่างประเทศ (International Advertising Agency) เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาจากต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินธุรกิจเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ทั้งจากอเมริกา ยุโรปและในเอเชีย โดยส่วนใหญ่บริษัทตัวแทนโฆษณากลุ่มนี้มักให้บริการแบบครบวงจร (Full Service Agency) เช่น บริษัท ลินตาส จำกัด บริษัท ลีโอเบอร์เนท จำกัด บริษัท เดนทัส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจ วอลเตอร์ ทอมสัน จำกัด และ 3) บริษัทตัวแทนโฆษณาประเภทร่วมทุน (Co-investment Advertising Agency) เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดขึ้นจากการร่วมทุนกันดำเนินธุรกิจ จากบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศกับต่างประเทศ หรือเกิดจากการร่วมทุนของบริษัทตัวแทนโฆษณาจากต่างประเทศด้วยกัน เช่น บริษัท ประกิต แอนด์ เอฟ ซี บี จำกัด (มหาชน) บริษัท ซินเนออี โตเกียว ดีแอมบี แอนด์ บี จำกัด (Synergie Tokyu DMB & B Co., Ltd.)

บริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบันนิยมแบ่งโครงสร้างการบริหารงานและโครงสร้างการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะคือ (ธิตีพัฒน์ เอี่ยมนิรดีร์ และ สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์, 2558: 4.15-4.20) แบบกลุ่ม (Group type) และแบบฝ่าย (Department type) โครงสร้างการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่แบ่งแบบกลุ่ม (Group type) นั้นเป็นโครงสร้างที่นิยมใช้กันในบริษัทตัวแทนโฆษณาในปัจจุบัน เพราะการทำงานเป็นกลุ่มนั้นช่วยให้สามารถช่วยกันพิจารณาและได้ชิ้นงานที่มีคุณภาพดี

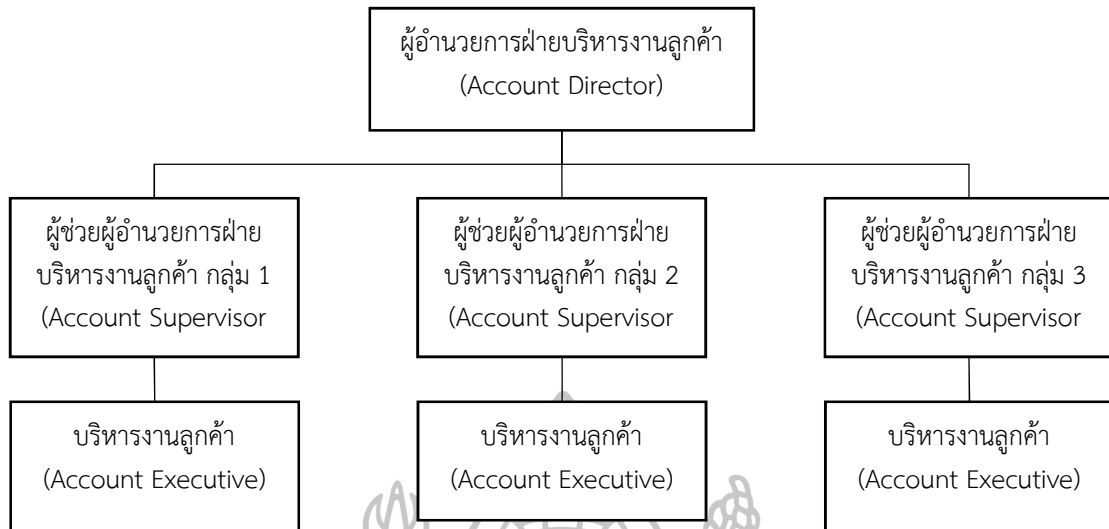
ที่สุด โดยในกลุ่มนี้ จะประกอบด้วยฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Executive) ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planner) ฝ่ายสื่อโฆษณา (Media) ฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative) ฝ่ายประสานงาน (Traffic) ฝ่ายวิจัย (Research) ฝ่ายศิลป์ (Arts) ฝ่ายผลิตสื่อ (Production) เป็นต้น โดยทั้งกลุ่มนี้จะทำงานร่วมกัน วางแผนกลยุทธ์ พัฒนาชิ้นงานโฆษณา ดูแลงานจนเสร็จสิ้นการทำโฆษณาแต่ละโครงการ โดยการประสานงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า ดังแสดงตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างการทำงานเป็นกลุ่ม

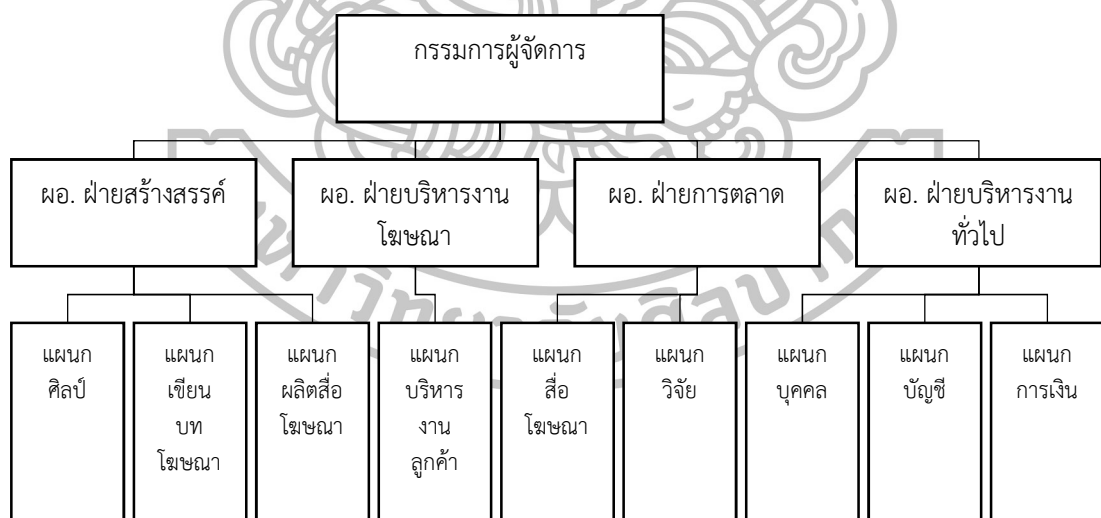
ที่มา: ปรับปรุงจาก Kenneth E. Runyon, *Advertising*, 2<sup>nd</sup> ed. (Ohio U.S.A.: Charles E. Publishing Company, 1984), 78.

นอกจากการแบ่งกลุ่มโครงสร้างการทำงานดังกล่าวแล้ว ในแต่ละฝ่ายของบริษัทตัวแทนโฆษณา ยังมีการแบ่งกลุ่มการทำงานอีก เช่น ฝ่ายบริหารงานลูกค้า จะประกอบด้วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Director) ซึ่งทำหน้าที่ดูแลการทำงานของกลุ่ม และมีอำนาจการตัดสินใจ ดังแสดงตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงโครงสร้างการทำงานแบบกลุ่มของฝ่ายบริหารงานลูกค้า  
ที่มา: ธิติพัฒน์ เอี่ยมนิรดีร์ และ สุวิวัฒนา วงษ์กะพันธ์, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการโฆษณาและ  
ประชาสัมพันธ์: อุตสาหกรรมโฆษณา (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558), 4.18.

โครงสร้างการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่แบ่งแบบฝ่าย (Department type)  
เป็นโครงสร้างเพื่อการบริหารงาน จะแบ่งตามลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของงานได้ดังนี้



ภาพที่ 4 โครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ  
ที่มา: ธิติพัฒน์ เอี่ยมนิรดีร์ และ สุวิวัฒนา วงษ์กะพันธ์, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการโฆษณาและ  
ประชาสัมพันธ์: อุตสาหกรรมโฆษณา (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558), 4.19.

ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative Management) เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการคิดค้นและสร้างสรรค์แนวความคิดและกลยุทธ์ทางการโฆษณา รวมถึงชิ้นงานโฆษณาที่ต้องการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการโฆษณา และแผนที่เตรียมไว้ นอกจากนี้ภายในฝ่ายสร้างสรรค์โฆษณา ยังแบ่งหน้าที่ที่สำคัญๆ คือ หน้าที่รับผิดชอบในการคิดกลยุทธ์ทางการโฆษณา (Advertising Strategy) แนวความคิดทางโฆษณา (Advertising Concept) และการนำเสนอเรื่อง (Execution) ตามแนวความคิดของการโฆษณาซึ่งเป็นหน้าที่ของนักสร้างสรรค์ (Creative man) โดยมีผู้เขียนบทโฆษณา (Copywriter) ทำหน้าที่เขียนบทโฆษณาที่เข้าใจและสามารถจดจำได้ง่าย และเพื่อให้งานโฆษณามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจำเป็นต้องนำเสนองานโฆษณาด้วยภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่ของ ผู้เขียนภาพโฆษณา (Visualizer)

ฝ่ายต่อมาคือ ฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Management) เป็นฝ่ายที่รับผิดชอบในการวางแผนรณรงค์การโฆษณาให้กับเจ้าของผลิตภัณฑ์ เป็นผู้ที่ต้องเข้าใจขั้นตอนและลักษณะการทำงานทั้งหมดของแผนการโฆษณานั้น หรือทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการแสวงหาลูกค้า และเป็นตัวแทนของเจ้าของสินค้าในการบริหารงานโฆษณาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบ ผู้อำนวยการบริหารงานโฆษณาหรือผู้อำนวยการบริหารงานลูกค้า (Account Director: A.D.) จะทำหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานโฆษณา และควบคุมการดำเนินงานโฆษณาของลูกค้าให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด และมีผู้ช่วยที่คอยติดตามประสานงานกับลูกค้า คือ ผู้บริหารโฆษณาหรือผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive: A.E.)

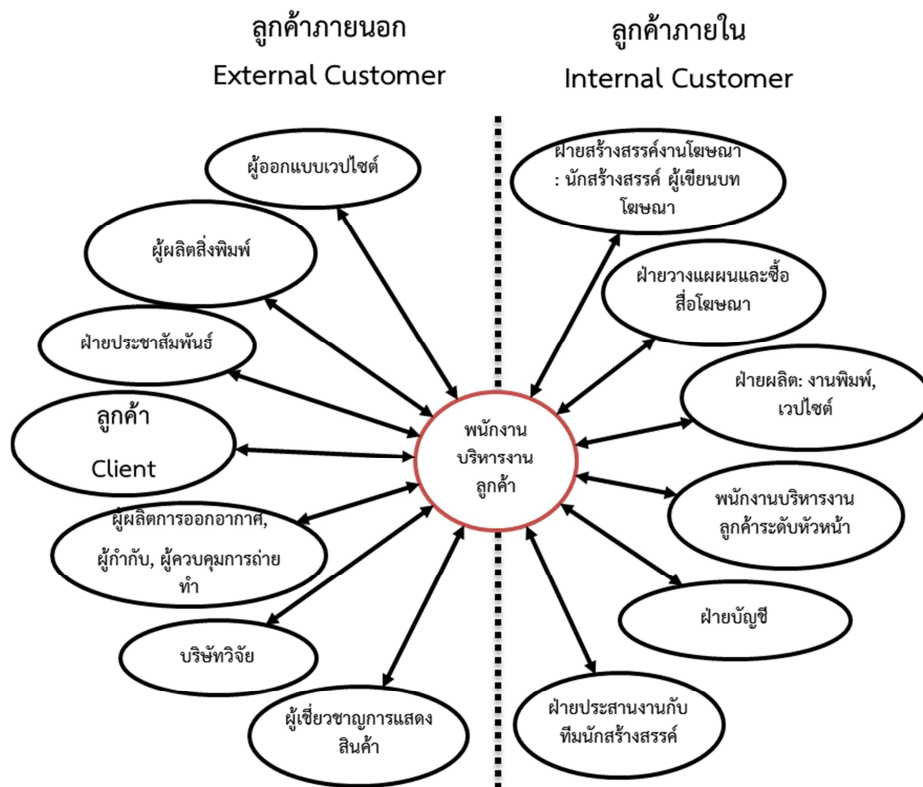
นอกจากนั้นโครงสร้างการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ยังประกอบด้วยฝ่ายบริการด้านการตลาด (Marketing Service) ซึ่งเป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ให้บริการฝ่ายอื่นๆ ในบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทลูกค้า ที่ต้องการข้อมูลต่าง ๆ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็น 2 แผนกด้วยกันคือ แผนกสื่อโฆษณา ซึ่งทำหน้าที่ให้บริการวิเคราะห์หาข้อมูลด้านสื่อโฆษณา การวางแผนการใช้สื่อโฆษณา รวมถึงการจัดหาและซื้อสื่อโฆษณาตามแผนที่ลูกค้าได้พิจารณาและอนุมัติแล้ว อีกแผนกคือ แผนกวิจัย เป็นแผนกที่ทำหน้าที่ให้บริการด้านการวิจัย เช่นการวิจัยตลาด วิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่ วิจัยผู้บริโภค วิจัยด้านการโฆษณา เป็นต้น ฝ่ายสุดท้ายของโครงสร้างการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ คือฝ่ายบริหารงานทั่วไป (Operation Management) โดยฝ่ายนี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเหมือนกับงานบริหารของธุรกิจอื่นๆ เช่นบริหารงานบุคคล รับผิดชอบด้านการเงิน และการบัญชี โดยบทบาทของงานฝ่ายนี้ไม่ค่อยได้ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรงนัก ยกเว้นแผนกการเงิน ที่ต้องติดต่อเรียกเก็บค่าโฆษณาจากแผนกการเงินของบริษัทเจ้าของสินค้า (อิติปัทพ์ณ์ เอี่ยมนิรดีร์ และ สุวัฒน์ วังษ์กะพันธ์, 2558: 4.19-4.20)

จากโครงสร้างการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาดังกล่าวข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่าฝ่ายบริหารงานลูกค้ามีหน้าที่สำคัญๆ คือ เมื่อเริ่มโครงการใหม่กับลูกค้าเจ้าของผลิตภัณฑ์ ต้องเป็นตัวแทนของลูกค้าเพื่อมาถ่ายทอดข้อมูลที่ลูกค้าต้องการให้กับทีมงานในบริษัทโฆษณาเข้าใจตรงกันตามวัตถุประสงค์ ที่ลูกค้าเจ้าของผลิตภัณฑ์ต้องการ และเป็นตัวแทนของบริษัทโฆษณา ไปนำเสนองานต่อลูกค้าร่วมกับทีม เมื่อทีมงานสร้างสรรค์ได้จัดทำชิ้นงานโฆษณา เช่น แบบงานโฆษณาทางสื่อ

โทรท์บอร์ด (Storyboard) หรือแบบงานโฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ (Layout) เสร็จแล้ว นอกจากนั้นต้องทำหน้าที่สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า คอยดูแลและตรวจสอบเพื่อให้ทีมงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาผลิตงานที่ดี มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการ เพื่อไม่ให้เกิดการแก้ไขงานบ่อยครั้ง ซึ่งเท่ากับเป็นการลดการสิ้นเปลืองให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณาด้วย ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive) ยังทำหน้าที่ ติดตามงานในแต่ละวันว่ามีความคืบหน้าหรือการดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่และมีส่วนในการนำเสนอผลงานที่บริษัทสร้างสรรค์ขึ้นมาให้กับลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ ควินน์ (Quinn, 1999: 29) ที่กล่าวว่าบทบาทของพนักงานบริหารงานลูกค้า นั้น คือการบริหารจัดการงานทั้งหมดของบริษัทตัวแทนโฆษณา และปฏิบัติตัวเหมือนเป็นตัวแทนของลูกค้า รวมถึงต้องทำหน้าที่คอยโทรศัพท์หาลูกค้า ไปเยี่ยมเยียนลูกค้า ทานอาหารกับลูกค้า นำการประชุม ติดตามผลงาน มีความอดทนสูง และสร้างความไว้วางใจจากลูกค้าด้วย (Solomon, 2000: 4)

ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานบริหารงานลูกค้ายังมีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ทำโฆษณา(ลูกค้า)กับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตนทำงานอยู่ รวมทั้งการตระหนักถึงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนากลยุทธ์และการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆในบริษัท เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ให้สำเร็จตามกำหนดการ ภายใต้งบประมาณที่ลูกค้ากำหนดให้ ดังนั้นด้วยบทบาทของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เป็นทั้งตัวแทนของบริษัทตัวแทนโฆษณา และในขณะเดียวกันก็เป็นตัวแทนของลูกค้าด้วย เมื่อไรก็ตามที่บริษัทตัวแทนโฆษณาทำงานพลาด ลูกค้าก็จะบอกว่าเป็นความรับผิดชอบของพนักงานบริหารงานลูกค้า และเมื่อไรที่ลูกค้าไม่พึงพอใจหรือปฏิเสธงาน พนักงานบริหารงานลูกค้าก็จะได้รับการตำหนิจากบริษัท (Ogilvy, 1983: 45) นอกจากนั้นยังทำการวิเคราะห์แนวโน้มของพฤติกรรมของผู้บริโภคและกิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่ง รวมถึงทำการสรุปค่าใช้จ่ายรายรับ และผลกำไร และทำการประเมินประสิทธิภาพของแผนงานว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ปัญหาและอุปสรรคคืออะไรด้วย

อย่างไรเราสามารถสรุปบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ได้ตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 บทบาทความสัมพันธ์ของพนักงานบริหารงานลูกค้า (The Account Executive's Constituents)

ที่มา: R. G. Bernardin, J. H. II Murphy, and S. S. Nadler, "Appraising Account Executive Performance Appraisal: Current Practice and Managerial Implication," *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 25, 1 (1998): 1-11.

## 2. การออกแบบการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม

การออกแบบโปรแกรมเพิ่มทักษะความสามารถการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอความหมายของการวิจัยและพัฒนา ลักษณะและรูปแบบ การวิจัยและพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้

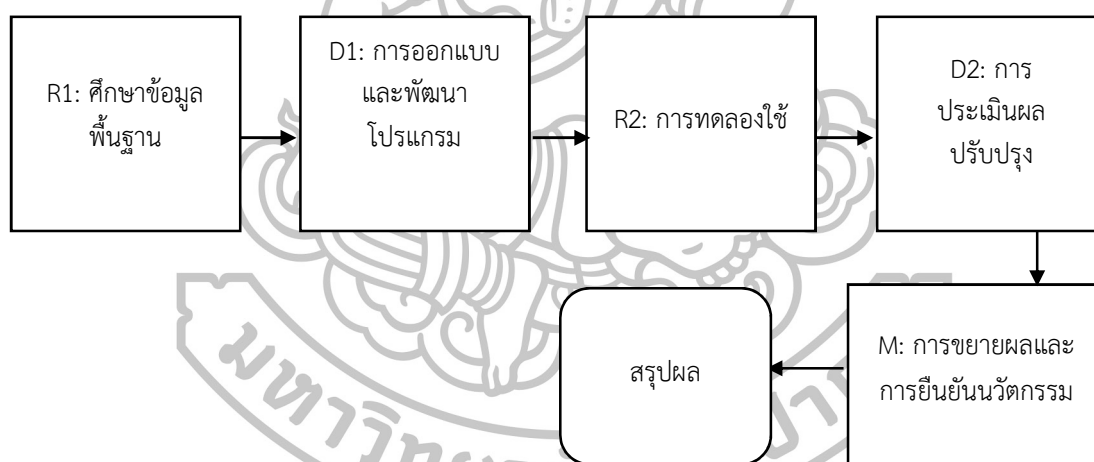
การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เป็นรูปแบบการวิจัยที่สำคัญและได้รับการยอมรับในการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) วรณีย์ โสมประยูร (2546: 10-14) ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาไว้ว่า เป็นการวิจัยที่นำองค์ความรู้เดิมที่ได้จากผลการวิจัยต่าง ๆ หรือนำสิ่งประดิษฐ์ที่มีอยู่แล้ว ไปดำเนินการวิจัยและพัฒนาต่ออย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และเชื่อมโยงกันเป็นชุดโครงการวิจัยที่มีหลายโครงการอย่างสมบูรณ์ เพื่อต่อยอดของเดิมให้เกิดผลผลิตใหม่ที่มีคุณค่ายิ่งขึ้น เป็นที่เชื่อถือและยอมรับทางวิชาการและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่จะนำ

ผลการวิจัยไปใช้ในสังคมได้อย่างแท้จริง ในขณะที่ นรินทร์ สังข์รักษา (2556: 50) ได้สรุปความหมาย การวิจัยและพัฒนา ว่าเป็น กระบวนการของการศึกษาเรียนรู้ และการคิดค้นอย่างมีเหตุผลและเป็น ระบบ เพื่อค้นพบความรู้ความเข้าใจในเทคนิคหรือวิธีการใหม่ ๆ และนำสิ่งที่ค้นพบนั้นไปทำการ ออกแบบ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ที่มีรูปแบบ หรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ รัตนะ บัวสนธ์ (2556: 94) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นการนำวิธีการวิจัยมาใช้ใน กระบวนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่บุคคลหรือหน่วยงานนั้นจัดให้มีขึ้น และ ผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริง ๆ ตามวัตถุประสงค์ ส่วน ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล (2555: 209) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างหรือค้นหาแนวคิด วิธี ปฏิบัติ หรือ สิ่งประดิษฐ์ที่สามารถนำไปพัฒนา กลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ การเปลี่ยนแปลงในด้าน แนวคิด พฤติกรรม วิธีปฏิบัติ ในทางที่ดีขึ้น ในขณะที่ บอร์ก และกอลล์ (Borg and Gall, 1989: 782) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนา ว่าเป็นกระบวนการพัฒนา และนำมาซึ่งเหตุผลของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา โดยผลิตภัณฑ์นี้จะไม่ได้หมายถึงเฉพาะสื่อการสอน เช่น ตำรา ฟิล์มสไลด์ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ยังหมายถึงวิธีการและโปรแกรม การศึกษา จุดเน้นของการวิจัยและพัฒนา คือ การพัฒนาโปรแกรมที่จะทำให้เกิดระบบการเรียนรู้ ซึ่ง รวมถึงการพัฒนาอุปกรณ์และการฝึกอบรมบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

ดังนั้นความหมายของการวิจัยและพัฒนา โดยสรุปคือ การนำองค์ความรู้เดิมที่ได้จากผล ของการวิจัยต่าง ๆ รวมถึงสิ่งประดิษฐ์เดิมที่มีอยู่แล้ว ไปดำเนินการวิจัยและพัฒนาต่ออย่างเป็น กระบวนการที่มีระบบ และมีเหตุผล เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ สิ่งประดิษฐ์หรือผลิตภัณฑ์ ใหม่ และสามารถนำสิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้ไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา พบว่า นรินทร์ สังข์รักษา (2556: 57-59) ได้ประยุกต์ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาจากการวิจัยในชั้นเรียนที่มี 11 ขั้นตอน ให้เหลือ 5 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน (Research: R<sub>1</sub>) คือ การศึกษาข้อมูล ปัญหา และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีความหลากหลายใน กระบวนการวิจัย ตั้งแต่การวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ (Documentary Analysis) การสำรวจเบื้องต้น (Pilot Study) และศึกษาความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง (Need Assessment) ด้วยกระบวนการวิจัย เชิงปริมาณ เช่น การใช้แบบสำรวจ แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์แบบ เจาะลึก และการสนทนากลุ่มเป็นต้น ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบและพัฒนานวัตกรรม (Development: D<sub>1</sub>) คือขั้นตอนที่ผู้วิจัยทำการกำหนดและสร้างวิธีการแก้ไขปัญหา หรือเรียกว่า นวัตกรรม นอกจากนี้ในขั้นตอนนี้ยังเป็นการออกแบบเครื่องมือสำหรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วย และเพื่อให้ผลงานทางวิชาการมีคุณภาพทางวิชาการเป็นที่ยอมรับได้ เครื่องมือที่ใช้ทั้งเชิงปริมาณ ต้อง เป็นเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง (Validity) ความเชื่อมั่น (Reliability) ความยาก (Difficulty) และ อำนาจการแจกแจง (Discrimination Power) เป็นต้น และเครื่องมือที่ใช้ในคุณภาพ ต้องมีการ ตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ บุคคล เวลา และสถานที่ ทำการวิเคราะห์ค่าสถิติ ความเที่ยงตรงของเนื้อหา คือค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และค่าสถิติอื่นๆ ตามความเหมาะสมของการวิจัย ในขั้นนี้ จะได้รูปแบบ (Model) และต้อง

รับรองรูปแบบของโปรแกรมหรือนวัตกรรม ซึ่งเป็นการหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วย นอกจากนั้นยังทำการทดลองใช้นวัตกรรม กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่าง ในการทดสอบรายบุคคล การทดสอบรายกลุ่ม และการทดสอบภาคสนาม ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ (Research: R<sub>2</sub>) เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำวิธีการหรือนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้จริง โดยระบุขั้นตอนปฏิบัติว่าจะใช้กับใคร เมื่อไร อย่างไร และเครื่องมือหรือนวัตกรรมนั้นต้องผ่านการทดสอบการเข้ามาแล้ว ตามระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) แล้วเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและปรับปรุง (Development: D<sub>2</sub>) เป็นการประเมินผลจากการทดลองใช้นวัตกรรม ว่าผลเป็นอย่างไรบ้าง รวมถึงการสรุปผล โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ด้วยสถิติที่เหมาะสม ถ้าหากนวัตกรรมหรือวิธีการยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตามต้องการ ก็ต้องทำการแก้ไขปรับปรุง โดยย้อนไปค้นหาหรือนวัตกรรมอีกครั้ง และขั้นตอนที่ 5 การขยายผล (Movement : M) เป็นขั้นตอนที่ทำแยกมาจากขั้นตอนที่ 4 เพื่อขยายผลหรือยืนยันนวัตกรรม ไปยังกลุ่มอื่นๆ ด้วยวิธีการดำเนินการเช่น การประชุมผู้เกี่ยวข้อง การจัดอบรมการให้ความรู้ การพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ แล้วประเมินผลความรู้และอื่นๆ ตามที่ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยว่าต้องการวัด หรือศึกษาอะไร และทำการวิเคราะห์ผลในขั้นการขยายผล รวมถึงการรับรองยืนยันนวัตกรรมอีกครั้ง และสุดท้ายทำการสรุปผลการวิจัยและเขียนรายงานการวิจัย ดังแสดง ตามภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

ที่มา: นรินทร์ สังข์รักษา, กลยุทธ์การวิจัยอย่างมีคุณภาพ (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 18.

ในขณะที่ รัตนะ บัวสนธ์ (2556: 94) สรุปว่าการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญๆ คือ 1) การวิจัยเชิงสำรวจหรือเชิงสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการผลิตภัณฑ์ 2) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ 3) การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ และ 4) การประเมินปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ส่วน วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและพัฒนาไว้ 5 ขั้นตอนคือ 1) การตรวจสอบกรอบแนวคิดและทฤษฎีจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีส่วนได้



ส่วนเสีย 2) การสร้างรายละเอียดของโปรแกรม 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม ซึ่งวิโรจน์ สารรัตน์ นำมาจากแนวความคิดของ บอร์ก (Borg, 1982) ที่กล่าวถึงการปรับปรุงแก้ไขสื่อการเรียนการสอนทั่วไป ในกระบวนการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ คือ การทดสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข การทดสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข และการตรวจสอบเพื่อยืนยันและปรับปรุงแก้ไข 4) การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม และ 5) การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง

นอกจากนี้ อนันต์ พันนึก (2554) ได้ประยุกต์และบูรณาการเป็นกรอบในการวิจัยและพัฒนา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอนคือ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าร่วมโปรแกรมตามสภาพที่เป็นจริง ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรายละเอียดโปรแกรม จากผลการศึกษาขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม และการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการและสภาพความเป็นจริงในบริบทของสังคมไทย ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงประกอบด้วย 1) การออกแบบและการจัดทำรายละเอียดโปรแกรมด้วยตารางสมเหตุสมผล (log frame) และ 2) เอกสารประกอบโปรแกรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (2.1) การจัดทำ รายละเอียดโปรแกรม โดยผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดหลังการปรับปรุงมาเป็นแนวทางในการจัดสร้างรายละเอียดโปรแกรม อันประกอบด้วยโครงการย่อย 2 โครงการ คือ โครงการภาคทฤษฎี และโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยการประยุกต์ใช้ตารางสมเหตุสมผล (Log Frame) มาใช้ในการสร้างรายละเอียดโปรแกรมแต่ละโครงการโดย (2.2) การจัดสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมเพื่อนำไปใช้ประกอบในระหว่างการทดลองโปรแกรมภาคสนาม ซึ่งผลการดำเนินการในขั้นตอนนี้ จะทำให้ได้โปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมต้นแบบ เพื่อนำไปตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมในขั้นตอนที่ 3 ต่อไป

ส่วนขั้นตอนที่ 3 คือการตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในเบื้องต้นที่ผ่านคำแนะนำและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ในการดำเนินการตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรมในขั้นตอนนี้ ได้กำหนดให้มีการดำเนินการทดสอบภาคสนามเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรมตามทัศนะของ บอร์ก (Borge, 1982) และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยอื่น โดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย (1) ระยะที่ 1 การตรวจสอบเบื้องต้นและปรับปรุงแก้ไข โดยวิธีการจัดอภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) เพื่อร่วมกันตรวจสอบโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมในเบื้องต้นแล้วนำข้อมูล ข้อคิดเห็นที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม (2) ระยะที่ 2 การตรวจสอบครั้งสำคัญและปรับปรุงแก้ไข (main field testing and revision) เป็นการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม ภายหลังจากที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเบื้องต้นในระยะที่ 1 แล้ว การตรวจสอบในครั้งนี้ดำเนินการโดยวิธีการอภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) ผู้เข้าร่วมอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบ

โปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรม คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลที่ได้จากการตรวจสอบโปรแกรม และเอกสารประกอบโปรแกรมครั้งสำคัญจะทำให้ได้ข้อมูล สารสำคัญที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไข โปรแกรมครั้งสำคัญก่อนที่จะนำไปตรวจสอบเพื่อยืนยันและปรับปรุงแก้ไข ในระยะที่ 3 ต่อไป (3) ระยะที่ 3 การตรวจสอบเพื่อยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (confirmative checking and revision) การตรวจสอบในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของโปรแกรม ที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขในระยะที่ 2 แล้ว ในประเด็นความสอดคล้องในเชิงเนื้อหาของ โครงการภาคทฤษฎี และโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติ และ (4) ระยะที่ 4 การตรวจสอบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เป็นการดำเนินการตรวจสอบโปรแกรมหลังจาก การตรวจสอบเพื่อยืนยันและปรับปรุงแก้ไขในระยะที่ 3 แล้ว โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของโปรแกรม ในประเด็นที่สนใจศึกษา

สำหรับขั้นตอนที่ 4 คือการสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินโปรแกรมในภาคสนาม จากการ ดำเนินการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมในการวิจัยและพัฒนาขั้นตอนที่ 3 ทำให้ได้โปรแกรม ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในภาคสนาม และในขั้นตอนการทดลองโปรแกรมใน ภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมายจะต้องมีเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม ดังนั้น ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผล โปรแกรมด้วย และขั้นตอนที่ 5 คือการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม เป็นการนำโปรแกรมไปทดลอง ในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (quasi -experimental) แบบ สองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังการทดลอง (pretest-posttest control and experimental groups design) (องอาจ นัยพัฒน์, 2551)

ในขณะที่ สุเทพ แก่งสันเทียะ (2556) ได้แบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ซึ่ง ใน 3 ระยะนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 คือการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นในการ พัฒนา ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดและศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา (R1) แบ่งออกเป็น ขั้นที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและบริบทของสิ่งที่ต้องการศึกษา ขั้นที่ 2 สรุปรว สภาพปัจจุบันปัญหาของสิ่งที่ต้องการศึกษา ส่วนระยะที่ 2คือการสร้างโปรแกรมซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำรายละเอียดของโปรแกรม (D1) ร่างรายละเอียดของโปรแกรม โดยการ ประยุกต์ใช้ตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame) เพื่อออกแบบโปรแกรม ตามแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2551, 3-18) ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบโปรแกรม (R2) เพื่อตรวจสอบและปรับปรุง โปรแกรม จากการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ให้มีความสมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้ โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น ขั้นที่ 1 ตรวจสอบครั้งที่ 1 และการปรับปรุงแก้ไข (Preliminary Field Testing and Revision) โดยใช้วิธีการอภิปรายกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ขั้นที่ 2 ตรวจสอบครั้งที่ 2 และการปรับปรุงแก้ไข (Main Field Testing and Revision) ซึ่งใช้วิธีการ อภิปรายกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ขั้นที่ 3 การตรวจสอบโปรแกรมจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Field Testing and Revision) เพื่อใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม สำหรับระยะที่ 3 คือการพัฒนาโปรแกรมซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงโปรแกรมครั้งสุดท้าย(Final Field Testing and Revision) (D2) โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากตรวจสอบจาก

ผู้เชี่ยวชาญ มาพัฒนาโปรแกรมให้สมบูรณ์ในประเด็นภาพรวมขององค์ประกอบหลักของโปรแกรม และ ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของโปรแกรม โดยการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experiment) รูปแบบ Pretest-Posttest Design

ทางด้านบอร์กและกอลล์ (Borg and Gall, 1989: 784-785) ได้กล่าวถึงขั้นตอนที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนาไว้ 10 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1) เลือกกำหนดผลผลิต (Product Selection) ที่จะทำการศึกษา เพื่อกำหนดให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการวิจัยและพัฒนา สิ่งใด ลักษณะรายละเอียด สำหรับวัตถุประสงค์ของการเลือกกำหนดผลผลิตที่จะวิจัยและพัฒนานั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1.1) ตรงกับความต้องการที่จำเป็นหรือไม่ (1.2) ความก้าวหน้าทางวิชาการมีเพียงพอในการที่จะพัฒนาผลผลิตที่กำหนดหรือไม่ (1.3) บุคลากรที่มีอยู่มีทักษะความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนาหรือไม่ และ (1.4) ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้น ตามเวลาอันสมควรได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Research and Information Collection) โดยการ รวบรวมวรรณกรรม การสังเกตภายในห้องเรียน การเก็บสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีอยู่ และ เป็นประโยชน์ในการนำมาทำวิจัย ขั้นตอนที่ 3) วางแผนการวิจัยและพัฒนา (Planning) ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต การกำหนดงบประมาณ ทรัพยากร และระยะเวลาที่ใช้ รวมถึงการจัดลำดับเนื้อหาวิชา การทดสอบแบบต่าง ๆ การพัฒนารูปแบบ ผลผลิตขั้นต้น รวมทั้งการเตรียมสื่อแบบต่าง ๆ คู่มือและแบบทดสอบ ขั้นตอนที่ 4) คือการพัฒนาารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต (Develop Preliminary Form of Product) ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการวางแผนการออกแบบ และดำเนินการสร้างผลิตภัณฑ์ ตามขั้นตอนที่วางไว้ เช่น ออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร คู่มือฝึกอบรมเอกสารในการฝึกอบรมและเครื่องมือการประเมินผล สำหรับโครงการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น

ขั้นตอนที่ 5) ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1 (Preliminary Field Testing) โดยการนำเอาผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นตอนที่ 4 ไปทดลองใช้ เพื่อทดสอบหาคุณภาพของผลผลิตโดยทดสอบ 1 - 3 แห่ง กับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเล็ก 6 - 12 คน ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 6) คือปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1 (Main Product Revision) นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง หลังจากได้รับการเสนอแนะและทดสอบในเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 7) การทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 (Main Field Testing) ขั้นตอนนี้ เป็นการนำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพผลผลิตตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ศึกษาจำนวน 5 - 10 แห่ง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 30-100 คน ทำการประเมินผลเชิงประมาณโดยการใช้ Pre-Test กับ Post-Test นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต อาจมีกลุ่มควบคุมการทดลองด้วยก็ได้

ขั้นตอนที่ 8) คือการทดลองหรือทดสอบครั้งที่ 2 (Operating Product Revision) นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้จากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขหากมีข้อบกพร่อง

ขั้นตอนที่ 9) คือผลผลิตครั้งที่ 3 (Operational Field Testing) ขั้นนี้ นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพของการใช้งานผลผลิต โดยใช้ตามลำพังในองค์การที่ศึกษา จำนวน 5 - 10 แห่ง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 40 - 200 คน ประเมินผลโดยการใช้แบบทดสอบ การสังเกตและสัมภาษณ์ และรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วดำเนินการ และขั้นตอน

ที่ 10) คือการปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 (Final Product Revision) นำข้อมูลจากการทดลองครั้งที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา ของ นักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์และบูรณาการเป็นกรอบในการวิจัยและพัฒนา โปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยมี ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและพัฒนา ออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรม พัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ขั้นตอนที่ 2 การใช้โปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงาน ลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา สำหรับรายละเอียดของการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการ สื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในบทที่ 3

### 3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นนโยบาย ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการ ขององค์การ ซึ่งองค์การที่ให้ความสำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ ให้ผลงานสูง (High-performance Work Practices) ซึ่งมีหลายวิธี ที่มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพิ่มแรงจูงใจ ลดการทำงานแบบเฉื่อยชา รักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การ และลดจำนวนพนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพขององค์การลง (Robbins and Coulter, 2008: 143) นอกจากนี้ คุณภาพของบุคลากรในองค์การนั้น ขึ้นกับการ เลือกรับ ซึ่งหมายถึงนโยบายและการประยุกต์ทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบด้วยคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม และระบบการประเมินผลการดำเนินงาน (Robbins, 2005: 193)

คำว่า Competency มีคำแปลที่เป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลาย เช่น ความสามารถ สมรรถนะ สมรรถภาพ สมรรถนะความสามารถ หรือขีดความสามารถ สำหรับความหมายที่เป็น ทางการของศักยภาพตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานฉบับ 2554 (2554) ได้ให้ความหมาย ของคำว่า ศักยภาพไว้ว่า ศักยภาพ หมายถึง ภาวะแฝง อำนาจหรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ อาจ ทำให้การพัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้ โดยมีนักวิชาการของไทยหลายท่านที่ให้ความ สนใจศึกษาองค์ความรู้ด้านสมรรถนะและให้นิยามความหมายไว้ดังนี้ ศุภชัย ยาวะประภาส (2552: 38) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคล ที่เชื่อมโยงเชิงเหตุและผล กับผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อเทียบหรืออ้างอิงกับมาตรฐานในงานหรือ สถานการณ์หนึ่งๆ ได้ ส่วนขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544) กล่าวว่า สมรรถนะคือสิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะ และคุณสมบัติของบุคคล รวมถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกมา แล้วทำให้บรรลุผล สำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปในขณะที่ณรงศ์วิทย์ แสนทอง (2547) อธิบายความหมายของสมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

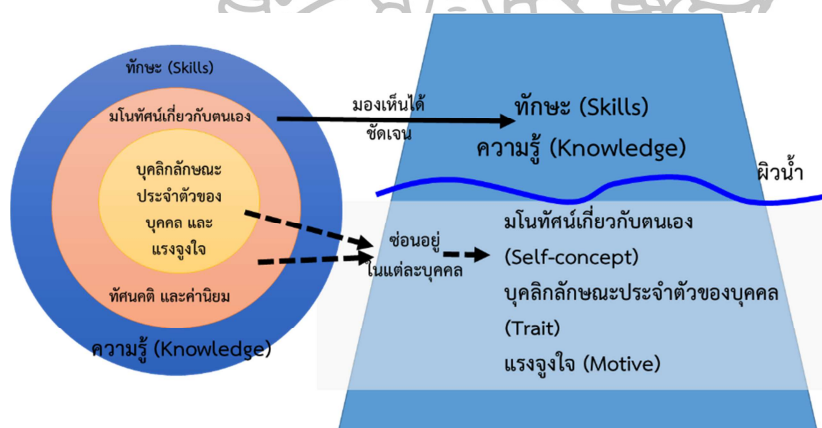
ในทัศนะของ เสน่ห์ จัยโต (2548) มีความเห็นว่าสมรรถนะนั้นไม่ได้แตกต่างจาก KSAOs ที่เป็นคำย่อซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะของบุคคลากรที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน K หมายถึง ความรู้ (Knowledge) S หมายถึง ทักษะ (Skills) A หมายถึง ความสามารถ (Ability) และ O หมายถึง คุณลักษณะอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน (Other Characteristics) แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่เน้นการวิเคราะห์คน (People Analysis) มากกว่าการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ทางด้านนิสตาร์ก เวชยานนท์ (2549) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นพฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง เช่น ความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ความซื่อสัตย์มีคุณธรรม เป็นต้น นอกจากนี้นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ อังราศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ส่วนอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หรือ Competency เป็นเรื่องของพฤติกรรมของตัวบุคคลที่นำไปสู่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators - KPIs) ในรายบุคคล ย่อมส่งผลต่อเนื่องไปยังหน่วยงาน ดังนั้นตัวสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำไปสู่ผลสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งถือเป็นเกณฑ์หรือปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารมีแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ในขณะที่จิระประภา อัครบวร (2549: 65) กล่าวถึง Competency ในความหมายของ แม็ก เคลแลนด์ ว่าคือคุณลักษณะที่ดีที่บุคลากรพึงมีในการปฏิบัติงาน ที่ไม่ใช่คุณลักษณะทั่วไป แต่เป็นคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าคนอื่น นอกจากนั้นชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559ก) ได้ให้นิยามของ สมรรถนะ ว่าคือ คุณลักษณะของบุคคลที่พึงมีนั้นประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัยหรืออุปนิสัยส่วนตัว (Personal Characteristic) และ แรงจูงใจ (Motive) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ เมื่อองค์การเสริมสร้างให้กับบุคลากรแล้ว ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

เมื่อพิจารณาความหมายของ สมรรถนะ หรือ Competency ในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ ที่ให้ความสนใจศึกษากันเป็นจำนวนมาก และกลายเป็นรากฐานองค์ความรู้ด้านสมรรถนะให้กับนักวิชาการไทยจนถึงปัจจุบัน เช่น เดวิด แม็คเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1973) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องศักยภาพไว้บทความวิชาการไว้โดยให้นิยาม ศักยภาพ ว่าคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ที่สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้นศักยภาพคือ กลุ่มของความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและยังเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งในความเห็นของแม็คเคลแลนด์นั้น สมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) ทักษะ หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและได้ฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ 2) ความรู้ หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น 3) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) หมายถึง ทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่า

ตัวเองเป็น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) หมายถึง สิ่งที่อธิบายถึงความเป็นตัวตนของบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่มีน้ำใจไมตรีเอื้ออาทรต่อบุคคลอื่น หรือเป็นคนที่ยิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง เป็นต้น และ 5) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายตามที่ตั้งไว้ เช่น การที่มุ่งถึงผลสำเร็จในงาน โดยจะมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อให้มีความพยายามให้สำเร็จตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบของสมรรถนะด้านทักษะ และความรู้ นั้น เป็นสมรรถนะที่สามารถพัฒนาขึ้นมาใหม่ ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ไม่ยาก ด้วยวิธีการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญ ซึ่งเป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจนสามารถประเมินได้ นักวิชาการบางส่วนก็เรียกการเรียนรู้แบบนี้ว่า Hard Skills เช่น การฝึกแรงงานฝีมือ เป็นต้น ส่วนองค์ประกอบที่พัฒนาได้ยากนั้นคือ มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และแรงจูงใจ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล นักวิชาการบางส่วนเรียกการเรียนรู้ส่วนนี้ว่า Soft Skills เช่น ภาวะผู้นำ การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น สามารถอธิบายให้ชัดเจนได้ตามภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ภาพแสดงความหมายและองค์ประกอบศักยภาพตามแนวคิดของแม็คเคลแลนด์  
ที่มา: C. David. McClelland, "Testing for competence rather than intelligence," *American Psychologist* 28 (1973): 1-14.

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ตามแนวความคิดของ แม็คเคลแลนด์ ได้กลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด "นิยาม" หรือ "ความหมาย" ของตำราทางด้านสมรรถนะหรือศักยภาพของบุคลากร (Competency) เป็นจำนวนมาก ในปัจจุบันองค์กรทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้นำระบบสมรรถนะหรือศักยภาพ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการการสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรในองค์กร ระบบสมรรถนะหรือศักยภาพมีส่วนช่วยผลักดันให้ผลงานของบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

ในขณะที่ บอมบ์และสแปร์โรว์ (Bomb and Sparrow, 1992) กล่าวว่า Competency หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลพึงมีสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นๆประสบความสำเร็จ ในปีเดียวกัน มิทรานีและคณะ (Mitrani et al., 1992) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลซึ่งมีเหตุเกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเลิศหรือมีประสิทธิภาพในงานหนึ่งๆ ส่วนสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) กล่าวว่า Competency หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวบุคคล เช่น แรงจูงใจ อุบิสัย แนวความคิดของตนเอง ความรู้ และทักษะ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือสูงกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนริลแลทท์ และโลแฮน (Rylatt and Lohan, 1995) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ลักษณะของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์นั้นๆ หรือเฉพาะงานนั้น

นอกจากนั้น อูริค และคณะ (Ulrich et al., 1995) ได้ศึกษาและให้นิยามว่า สมรรถนะ คือความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะบุคคล นอกจากนี้ยังหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติอื่น ที่มีเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต (Blancero et al., 1996) ต่อมาในปี 1997 สก็อต แพร์รี (Scott Parry, 1997) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า เป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attitudes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้ผ่านการอบรมและพัฒนา ต่อมาในปี 1999 นักวิชาการสองคน ที่พูดถึงเรื่องสมรรถนะ คือ คลาร์ก (Clark, 1999) กล่าวว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ซึ่งสามารถสังเกตได้ หรือสามารถวัดได้ และ 2) ความรู้ ทักษะและความสามารถเหล่านี้จะต้องแยกความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะสูงกว่าและผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ ออกจากกันได้ ส่วนนักวิชาการอีกคนได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ การอธิบายที่เป็นสายลักษณะอักษรของอุปนิสัยที่วัดผลได้ และทักษะส่วนตัวที่ใช้ทำงานตามวัตถุประสงค์ (Green, 1999)

ต่อมาในปี 2000 คาทานโน และคณะ (Catano et al. 2001) กล่าวถึงคำนิยามของคำว่า สมรรถนะในช่วงก่อนจะพิจารณาสมรรถนะหรือ Competency หรือกลุ่มของ KSAO (Knowledge, Skills, Ability and Other Characteristics) ที่บุคลากรพึงมี โดยตระหนักเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ในทางตรงกันข้ามตามแนวคิดเริ่มแรกนั้น คำนิยามบางส่วนไม่ได้เน้นที่ความแตกต่างของกลุ่มพฤติกรรมระหว่างสมรรถนะของผู้ที่มีผลงานดีเลิศกับผู้อื่นในนิยามที่ยึดตามแนวพื้นฐานของผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้น พันธกิจส่วนที่เริ่มต้นของการจัดการบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-based management) จะต้องให้ความชัดเจนในคำนิยามที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้ยังมีนักวิชาการกล่าวว่า สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know how) และทัศนคติ ลักษณะนิสัย หรือบุคลิกภาพต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถเผชิญปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

(Bonder, 2003) ในขณะที่ดูบัวส์ และ โรธเวลล์ (Dubois and Rothwell, 2004 : 46-57) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนตัว รูปแบบทางความคิดและวิธีการคิด รวมถึงความรู้สึกรและการกระทำ

จากการศึกษาบทความ งานวิจัย งานวิชาการ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทางด้านสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นพนักงานบริหารลูกค้าตามที่ได้ศึกษาข้อมูลข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำไปวิเคราะห์ประกอบในการพัฒนาศักยภาพตามโปรแกรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา รายละเอียดดังตารางที่ 2





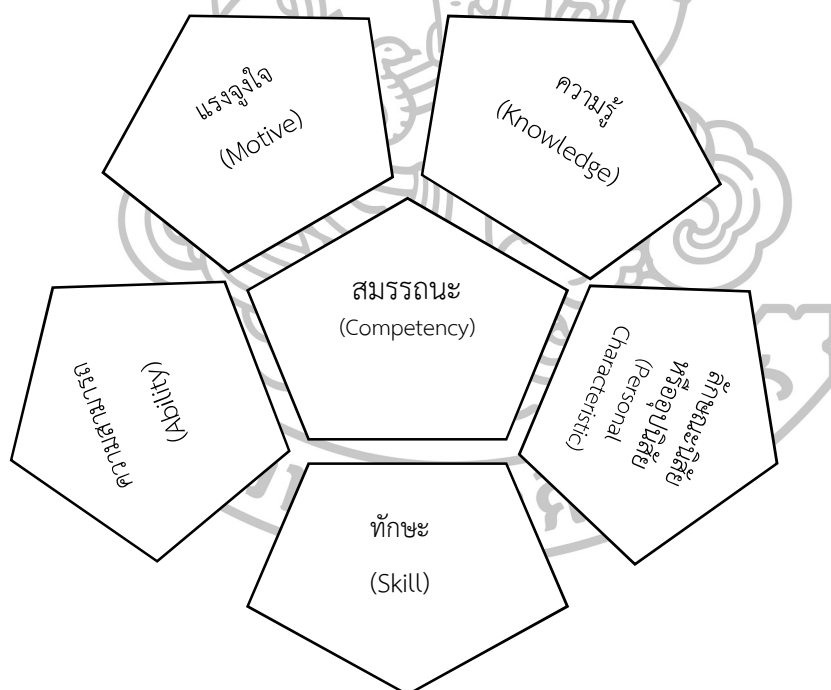
ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในความหมายของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร ตามแนวคิดของนักวิชาการ

ร.น.	องค์ประกอบของสมรรถนะ	(1) ศุภชัย ยาวะประภาษ (2552)	(2) ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544)	(3) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547)	(4) เสม่ห์ จุ้ยโต (2548)	(5) นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2549)	(6) อังรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550)	(7) อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552)	(8) จิรประภา อัครบวร (2549)	(9) McClelland (1973)	(10) Bomb and Sparrow (1992)	(11) Mitrani et al. (1992)	(12) Spencer & Spencez (1993)	(13) Rylatt & Lohan (1995)	(14) Ulrich et al. 1995)	(15) Blancer et al. (1996)	(16) Scott Parry (1997)	(17) Clark (1999)	(18) Green (1999)	(19) Catano at al. (2001)	(20) Bonder (2003)	(22) Dubois & Rothwell	ผลการสังเคราะห์
1	ความรู้ (Knowledge)	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	15
2	ทักษะ (Skill)	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	14
3	ความสามารถ (Ability)	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓	8
4	มโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-concept) ทักษะ ค่านิยม ฯลฯ	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	✓	✓	7
5	คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic)	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	15
6	แรงจูงใจ (Motive)	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	4

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง (-) หมายถึง ไม่มีข้อมูลที่สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์ประกอบสำคัญในความหมายของการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ส่วนมากนักวิชาการให้ความหมายของสมรรถนะเกี่ยวกับ ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) มากที่สุด รองลงมาคือทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) มโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-concept) ทศนคติ ค่านิยม ฯลฯ และแรงจูงใจ (Motive) ตามลำดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยที่ได้จำแนกความหมายและองค์ประกอบของการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรไว้

จากการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถนิยามความหมายของสมรรถนะ ได้ว่าหมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่พึงมี ที่ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ลักษณะนิสัยหรืออุปนิสัยส่วนตัว (Personal Characteristic) แรงจูงใจ (Motive) (ชาติชายคงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559ก) รวมถึง ความสามารถ (Ability) ที่จำเป็นเกี่ยวกับงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่นเดียวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน ก็เป็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ อนันต์ พันนึก กล่าวว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากร ดังแสดง ตามภาพที่ 8



ภาพที่ 8 คุณลักษณะของสมรรถนะที่บุคคลพึงมี

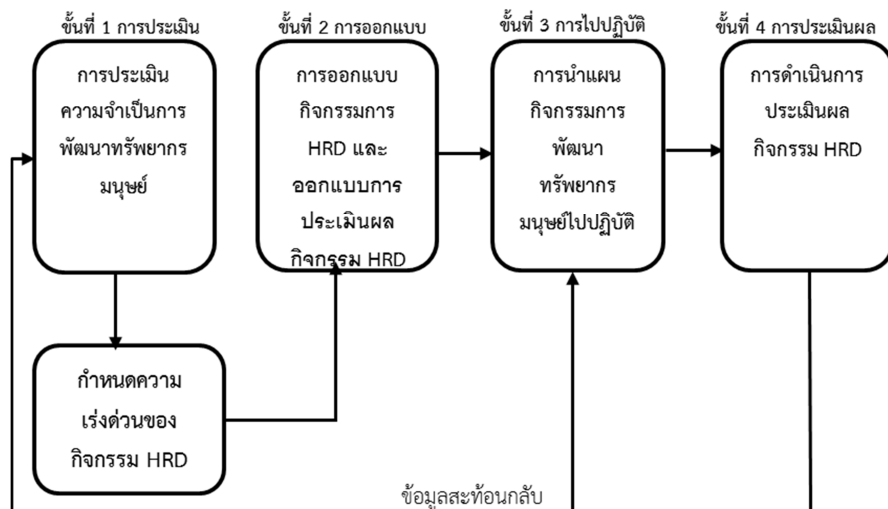
การให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากร นั้นมีคุณค่าต่อการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดึงความสามารถหรือสมรรถนะภายในคน (Human Competency) ออกมาเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Property) ที่ปราศจากตัวตน แต่เป็นบ่อแห่งความรู้ความสามารถ ที่สร้างคุณค่าและก่อมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ (Snell and Bateman, 2014) อันส่งผลให้ได้มาซึ่งทุนแห่งปัญญา (Intellectual Capital) ที่องค์การในยุค “เศรษฐกิจฐานความรู้” (Knowledge-based Economy) ต่างแสวงหาให้ได้มาไว้ครอบครอง และรวมถึงการจัดการทุนทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากนี้องค์ประกอบที่สำคัญของทุนมนุษย์ ยังประกอบด้วย ทุนทางสังคม (Social Capital) คือคุณค่าเชิงเครือข่าย รูปแบบ และวิธีการเสริมสร้างบุคลากรให้สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะได้ และทุนด้านองค์การ (Organizational Capital) ) คือคุณค่าในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม ค่านิยม กลยุทธ์ และการนำองค์การ โดยส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในองค์การ เป็นต้น (Youndt and Snell, 2004)

การศึกษาเรื่องทุนมนุษย์ตามทัศนะของ ชูชัย สมितिไกร (2550) หนึ่งในนักวิชาการไทย ได้เสนอความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร 6 ประการ ประกอบด้วย ประการแรกคือ สมรรถนะช่วยให้องค์การสามารถคัดสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง ประการแรกที่ 2 สมรรถนะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ประการแรกที่ 3 สมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์การ ประการแรกที่ 4 สมรรถนะช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่า หากต้องการให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของ KPIs แล้ว จำเป็นต้องพิจารณาว่าจะใช้สมรรถนะใดมาสนับสนุน ประการแรกที่ 5 สมรรถนะป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นและสูงกว่าเป้าที่กำหนด ทั้งๆที่พนักงานคนนั้นไม่ได้ตั้งใจในการทำงานมากนัก แต่ยอดขายเพิ่มขึ้นเนื่องจากความต้องการของตลาดที่มีอยู่สูง ทำให้พนักงานขายไม่ต้องทุ่มเทความพยายามมากนัก ดังนั้นถ้ามีการวัดสมรรถนะ ก็สามารถทำให้ตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะความสามารถของเขาเองหรือเพราะโชคช่วย ประการสุดท้าย ประการแรกที่ 6 สมรรถนะช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะในองค์การประสบผลสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะเมื่อองค์การกำหนดมาตรฐานไว้เพื่อให้บุคลากรปรับสมรรถนะของตนเองให้สอดคล้องกับมาตรฐานองค์การแล้ว ก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การในระยะยาว เช่น องค์การต้องการให้บุคลากรเกิดสมรรถนะด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning and Self Development) เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้แกรทตันและโกฮัล (Gratton and Ghoshal, 2003: 1-10) กล่าวว่าทุนมนุษย์ นั้นเป็นส่วนผสมของ (1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่สะสมเอาไว้ (2) ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่าย ความสัมพันธ์ ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่าง ๆ

เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และ (3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) ที่แตกต่างออกไปจากนักคิดอื่นๆ

ดังนั้นเมื่อองค์การต้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้เป็นคนที่มีความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคลที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และแรงจูงใจหรือเจตคติ (Motives or Attitude) ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน (McClelland, 1973) โดยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่สัมพันธ์กัน 4 ขั้นตอนคือ 1) การประเมินความจำเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร 3) การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง และ 4) การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) (สุทธิณี ฤกษ์ขำ, 2557: 19) ดังแสดงตามภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ที่มา: สุทธิณี ฤกษ์ขำ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 20.

จากความสำเร็จของสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาตั้งที่นำเสนอขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคำว่าสมรรถนะ ศักยภาพ ความสามารถ ต่างมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งต่อตัวบุคลากรโดยเฉพาะพนักงานบริหารงานลูกค้าที่มีความสำคัญต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา เพราะเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ทั้งการสรรหาลูกค้ารายใหม่เพื่อมาใช้บริการของบริษัท รักษาลูกค้าเดิมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนเป็นผู้ประสานงาน และบริหารงาน ซึ่งต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งกับลูกค้า

และผู้ร่วมงานทุกๆส่วนในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานบริหารงานลูกค้าด้าน ทักษะการสื่อสารเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยให้ความสนใจศึกษา ทั้งนี้จากผลการสังเคราะห์สมรรถนะด้านการบริหารโดย อนันต์ พันนึก (2554: 43-45) พบว่า การสื่อสาร เป็นหนึ่งในสมรรถนะของผู้บริหารที่พึงมี และจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะทางการสื่อสาร รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยสร้างความผูกพันทางใจและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงาน ช่วยกระตุ้นให้พนักงาน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังใช้เป็น เครื่องมือของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ ด้านการลดการขัดแย้งในองค์กร รวมถึงการเจรจาต่อรอง (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555)

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้

##### 4.1 การรับรู้

การรับรู้มีความสำคัญสามารถแบ่งออกเป็น 2 ชนิด (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546) คือ 1) การรับรู้มีความสำคัญต่อการเรียนรู้โดยที่การรับรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ ถ้าไม่มีการรับรู้ จะเกิดการเรียนรู้ไม่ได้ ในทำนองเดียวกันการเรียนรู้มีผลต่อการรับรู้ครั้งใหม่ เนื่องจากความรู้ ประสบการณ์เดิม จะแปลความหมายให้ทราบว่าคืออะไร 2) การรับรู้มีความสำคัญต่อเจตคติ อารมณ์ และแนวโน้มพฤติกรรม เมื่อรับรู้แล้วย่อมเกิดความรู้สึกและมีอารมณ์ พัฒนาเป็นเจตคติ แล้วเกิดพฤติกรรมตามมาในที่สุด

การรับรู้ในทัศนะของ คาสต์และโรเซนซ์ไวท์ (Kast and Rosenzweig, 1985) กล่าวว่า การรับรู้เป็นการแปลความหมายของสิ่งเร้าและการตอบสนองของร่างกายของคนต่อสิ่งเร้า จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมและทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แตกต่างกันไป แต่ละบุคคลจะเลือกรับรู้เฉพาะข้อมูลที่ตรงกับความต้องการและความพอใจ อย่างไรก็ตาม ยังขึ้นกับพื้นฐานของกระบวนการของแต่ละบุคคลแต่ละคนเกี่ยวกับความต้องการ ค่านิยม การคาดหวัง และปัจจัยอื่น ๆ นอกจากนี้ การรับรู้ยังสามารถอธิบายได้อย่างง่าย ๆ หมายถึง กระบวนการ การตีความผ่านประสาทสัมผัสใด ๆ โดยตรง ซึ่งจากความหมายนี้ คำที่จะสื่อความหมายเกี่ยวกับการรับรู้ การสัมผัส อันเป็นการที่เกิดจากการรับความรู้สึกเข้ามาทางประสาทสัมผัส เกิดเป็นความเข้าใจ หรือความรู้สึกภายในของบุคคล ดังนั้นกล่าวอีกอย่าง คือการรับรู้ หมายถึง การตีความหมายจิตใจของ บุคคลที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ และการเข้าใจ ส่วน ร็อบบินส์ ได้ให้ความหมายของ การรับรู้ (Perception) ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่แต่ละบุคคลได้รวบรวมและแปลความหมายตามความรู้สึกที่ตน ได้รับ ซึ่งก่อให้เกิดความหมายต่อสภาวะแวดล้อมนั้นๆ (Robbins, 2005: 25)

นอกจากนั้น กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg and Baron, 2003: 50) ยัง ทำการศึกษาและให้นิยามว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกรับ รวมถึงจัดองค์ประกอบและ แปลข้อมูลนั้นออกมาเพื่อให้เข้าใจได้ ในขณะที่ แอนเดร และคณะ (Andre, et al., 2003) ได้ให้ ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการทางความคิด ที่บุคคลใช้ในการเลือก จัดระเบียบ และให้ แปลความหมายสิ่งเร้าที่เป็นสิ่งแวดล้อม ส่วน กอร์ดอน และคณะ (Gordon, et al., 1990: 396) ได้

ให้ความหมายว่า การรับรู้คือ ความเข้าใจหรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว มอร์เฮด และกริฟฟิน (Moorehead and Griffin, 1998) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้จัดระเบียบ และแปลความของความรู้สึกประทับใจ ต่อสภาพแวดล้อม ในขณะที่ ชิฟฟ์แมน และคานุก (Schiffman and Kanuk, 1991) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่แต่ละบุคคลมีการเลือก ประมวลและตีความหมายเกี่ยวกับตัวกระตุ้นออกมา ให้ความหมายและได้ภาพของโลกที่มีเนื้อหา

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการไทยที่สนใจศึกษาและให้ความหมายของการรับรู้ไว้หลายคน เช่น ไพบูลย์ เทวรักษ์ (2540: 58) ให้ความหมายการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการตีความสิ่งเร้า ที่ผ่านผัสสะของอวัยวะต่าง ๆ โดยอาศัยประสบการณ์เดิมหรือการเรียนรู้และการคิดของบุคคลนั้นๆ ในขณะที่กรองแก้ว อยู่สุข (2542: 48) ยังได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่แต่ละบุคคลรวบรวม จัดและทำความเข้าใจต่อสิ่งที่บุคคลนั้นมองเห็น ได้ยิน หรือรู้สึก ส่วนวิเชียร วิทยอดม (2547) กล่าวว่า การรับรู้ คือ การเลือกสรรและการจัดระเบียบ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีการรับรู้ที่ต่างกันไป ถึงแม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์เดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทางเลือกสรรสิ่งที่ต้องการรับรู้ รวมถึงการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้รับและการตีความในสิ่งที่รับรู้ ในขณะที่ สุมนา บุญหลาย (2550: 44) กล่าวว่าบุคคลรู้สึกต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัว เท่ากับว่าความรู้สึกนั้นได้ส่งข้อมูลดิบ ไปยังประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้วส่งผลให้เกิดการตีความข้อมูลดิบนั้น และเกิดการรับรู้หรือจินตภาพขึ้นมา ในทัศนะของศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552: 116) นั้นได้ให้นิยามว่า การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลจัดระเบียบและตีความในความรู้สึกประทับใจของตนเอง เพื่อให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตามการรับรู้ของคน ๆ หนึ่งสามารถตีความหมายได้แตกต่างจากความเป็นจริงหลายประการ นอกจากนี้วันชัย มีชาติ (2556: 37) กล่าวว่า การรับรู้เป็นการอธิบายความรู้สึก ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ทั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปความหมายของการรับรู้ได้ว่า คือกระบวนการที่บุคคล แสดงถึงความรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจของตัวเองออกมา จากการที่ได้รับสิ่งเร้ารอบๆตัว ซึ่งมากระทบกับผัสสะทั้ง 5 ของตน คือ การเห็นด้วยตา การได้ยินทางหู การได้กลิ่นทางจมูก การได้รับรสทางลิ้น และการสัมผัสทางกาย และด้วยความแตกต่างกันทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล และประสบการณ์ที่ผ่านมา ทำให้มีการรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งการรับรู้นี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล ที่มีต่อการรับรู้ในสิ่งนั้น ๆ ด้วย

ในด้านของกระบวนการรับรู้ นักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะว่าคนสองคนเมื่อได้เห็นได้ยินในสิ่งที่เหมือนกัน แต่การรับรู้และแปลผลอาจจะแตกต่างกันตามที่วิเชียร วิทยอดม (2547) กล่าวว่าคนเราอาจจะรับรู้สิ่งที่มากระตุ้น (Stimulus) หรือสถานการณ์เหมือนกันแต่เข้าใจแตกต่างกันออกไป นั่นย่อมแสดงว่าการรับเรื่องราวเข้ามาเป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการทางระบบโสตประสาท โดยผ่านอวัยวะรับความรู้สึก แล้วส่งผ่านไปยังสมอง เพื่อแปลความหมายความเข้าใจในสิ่งที่รับรู้ (Perception) ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล และได้ความหมายที่ต่างกันด้วย ส่วนอิวานเซวิค จอห์น, โคนเพสค์ โรเบิร์ต และ แมตต์สัน ไมเคิล (2005: 84-85) กล่าวว่ากระบวนการรับรู้ (Perception Process) เป็นกระบวนการทางความคิด (cognitive process) ที่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งเร้า (stimuli) ซึ่งอยู่ในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน เช่น แบบของฝ่ายบริหาร เพื่อน

ร่วมงาน เทคโนโลยี ระบบการให้รางวัล ค่าตอบแทน สายอาชีพ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการรับรู้ นั้นประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ คือ การสังเกต การเลือก การแปลความหมาย และก่อให้เกิดการตอบสนอง ซึ่งประกอบด้วย ทักษะคติ ความรู้สึก แรงจูงใจ พฤติกรรม เป็นต้น ในขณะที่ สุมณา บุญหลาย (2550: 44) กล่าวว่ากระบวนการรับรู้ นั้นเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของการเลือก (Selection) การจัดระเบียบ (Organization) และการตีความ (Interpretation) ข้อมูลต่าง ๆ หรือความรู้สึกต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล

วันชัย มีชาติ (2556: 38-39) ได้ให้ความเห็นในเรื่องกระบวนการรับรู้ว่า การรับรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นมีอยู่ตลอดเวลา ซึ่งกระบวนการที่เกิดการรับรู้ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การถูกกระทบจากสิ่งเร้า ได้แก่การมีปรากฏการณ์เหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกิดขึ้น และมากระทบผู้รับรู้ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มให้เกิดการแสดงพฤติกรรมตอบโต้สิ่งเร้าหรือสถานการณ์การรับรู้ และแสดงออกของผู้รับรู้อาจผ่านการเลือกของตนเอง ทั้งนี้เพราะปรากฏการณ์ทางการบริหารมีมากมายไม่สามารถรับรู้ได้หมด ผู้รับรู้จึงมักเลือกรับรู้เฉพาะบางสิ่งเร้าหรือบางสถานการณ์เท่านั้น 2) การบันทึกปรากฏการณ์เป็นการบันทึกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่ของข้อเท็จจริงของปรากฏการณ์ โดยอาศัย ประสาทสัมผัส รับความรู้สึกจากสิ่งเร้า ที่เป็นการรับรู้ทางสรีระ การบันทึกปรากฏการณ์จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของประสาทสัมผัสของแต่ละบุคคล 3) การตีความสิ่งเร้า (Interpretation of the Stimulus) เป็นขั้นตอนในการตีความ สิ่งเร้าที่รับรู้มาจากขั้นตอนที่ผ่านมา โดยมุ่งอธิบายความหมายของสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นนั้น และความรู้สึกที่เรามีต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น การตีความนี้เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่นเข้ามามีอิทธิพลต่อการตีความด้วย เช่น การเรียนรู้ การกลมกลืนทางสังคม ค่านิยม วัฒนธรรม และความคาดหวัง ฯลฯ ของบุคคลที่รับรู้ปรากฏการณ์ 4) ข่าวสารย้อนกลับ (Feedback for Clarification) เป็นการพิจารณาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและที่เราติดตาม โดยในขั้นนี้จะเกี่ยวกับความรู้สึกที่เรามีต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยทั้งในด้านความเชื่อ ทักษะคติ และค่านิยมที่มีต่อสิ่งที่รับรู้ในขั้นนี้จะเป็นเรื่องของการรับรู้ปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างแท้จริง และ 5) ปฏิกริยาโต้ตอบหรือการแสดงพฤติกรรม (Behavior Reaction Response) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการรับรู้โดยผู้รับรู้จะแสดงพฤติกรรมโต้ตอบหรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มากระทบ ซึ่งการแสดงพฤติกรรมโต้ตอบนี้จะสะท้อนความรู้สึก ค่านิยม และการเรียนรู้ของผู้รับรู้และแสดงพฤติกรรม

เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1982: 55) ได้กล่าวถึง กระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาเบื้องต้นในการตีความสิ่งเร้าที่สัมผัสต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่มีความสำคัญสำหรับผู้ การรับรู้เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันเมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้าก็จะประมวลสิ่งรับรู้นั้นเป็นประสบการณ์ที่มีความหมายเฉพาะตนเอง ดังภาพที่ 10

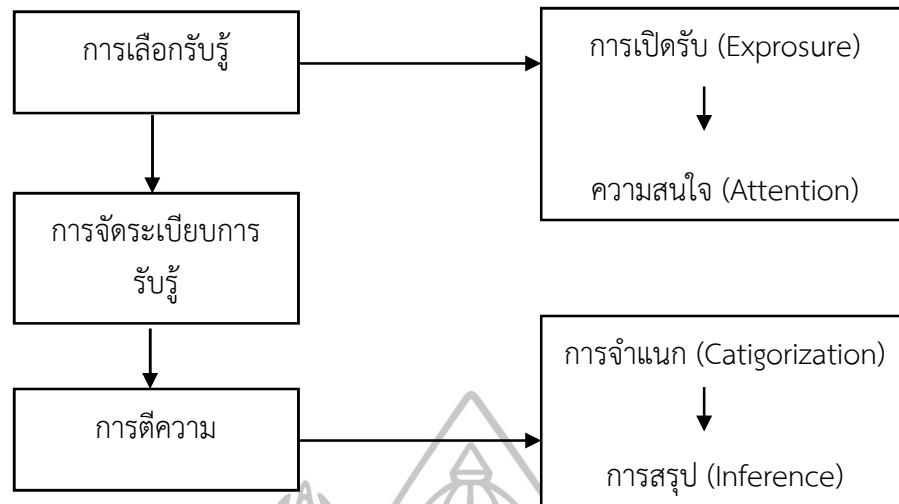
ข้อมูล → การยอมรับ → การจัดระเบียบ → การตีความ → การกระทำ  
 (Information) (Reception) (Organization) (Interpretation) (Individual Action)

ภาพที่ 10 กระบวนการรับรู้

ที่มา: J. R. Shermerhorn, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, **Managing organizational behavior** (New York: John Wiley and Sons, 1982), 55.

องค์ประกอบของกระบวนการรับรู้ ตามแนวคิดของ แอสเซล (Assael, 1998: 218) ประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่ 1 การเลือกรับรู้ (Perceptual Selection) เมื่อบุคคลเปิดรับต่อสิ่งเร้าทางการตลาด และตั้งใจรับต่อสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบแล้วบุคคลจะเลือกสรรเฉพาะสิ่งเร้าที่ตรงกับความต้องการและทัศนคติของตน ตัวอย่างเช่น ผู้ที่จะซื้อรถยนต์จะเลือกสนใจโฆษณารถยนต์ เป็นต้น ทั้งนี้รูปแบบของการเลือกรับรู้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ (1) การเปิดรับ (Exposure) (2) ความสนใจ (Attention) และ (3) การรับรู้แบบเลือกสรร (Selective Perception) องค์ประกอบที่ 2 การจัดระเบียบการรับรู้ (Perceptual Organization) เป็นกระบวนการที่ผู้บริโภคทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ออกมาเป็นภาพรวม เพื่อสามารถทำความเข้าใจความหมายได้ง่ายขึ้นและนำไปสู่พฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งนั้นได้ หลักพื้นฐานของการประมวลการรับรู้ คือ การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่หลากหลาย แล้วมีการจัดระเบียบออกมาเป็นภาพรวม หลักการนี้อ้างอิงมาจากหลักจิตวิทยาของ เกสเทลท์ (Gestalt Psychology) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่าการสื่อสารข้อมูลใด ๆ ถึงบุคคลเช่น การโฆษณา ราคา และลักษณะของตราสินค้า ควรจะมีความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว เพราะบุคคลจะรับรู้องค์ประกอบเป็นภาพรวมและสรุปผลโดยรวม กลายเป็นภาพลักษณ์ของสินค้า (Brand Image) ด้วยหลักการรับรู้แบบบูรณาการ โดยการสร้างภาพรวมของสิ่งที่ตนสนใจนั้น มีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะ คือ 1) การต่อเติมส่วนที่ไม่สมบูรณ์ (Closure) 2) การจัดกลุ่ม (Grouping) และ 3) บริบทแวดล้อม (Context) ส่วนองค์ประกอบข้อที่ 3 คือการตีความ (Perceptual Interpretation) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้เลือกและรวบรวมข้อมูลหรือสิ่งเร้าที่ตนได้รับ จากนั้นจะทำการตีความหมายของข้อมูลที่ได้รับจากสิ่งเร้า โดยอาศัยหลักการพื้นฐานของการตีความ อยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) การจัดประเภท (Perceptual Categorization) (2) การอนุมาน (Perceptual Inference) จากองค์ประกอบกระบวนการรับรู้ทั้ง 3 ตามแนวคิดของ แอสเซล สามารถอธิบายได้ ดังภาพที่ 11





ภาพที่ 11 กระบวนการรับรู้ (Perception Process) ของ แอสเซล  
ที่มา: Henry Assael, **Consumer Behavior and Marketing Action**, 6th ed. (Ohio: South-Western College, 1998), 218.

การรับรู้ของมนุษย์มีความแตกต่างกัน บุคคลที่เห็นสิ่งเดียวกันอาจมีการรับรู้ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ซึ่งประกอบด้วย (Robbins, 1989: 86) 1) สถานการณ์ (Situation) ที่เรารับรู้ คือบรรยากาศหรือบริบทต่าง ๆ ที่เรารับรู้สถานการณ์ ซึ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมจะมีผลต่อการรับรู้ของคนมาก เช่นเวลา สถานการณ์ทำงาน และสภาพสังคม ต่างมีผลต่อการรับรู้ของคน 2) สิ่งที่เรารับรู้ (Target) ได้แก่ วัตถุที่เรารับรู้ องค์ประกอบของวัตถุ เช่น ความเข้มของสิ่งที่รับรู้ ความตรงกันข้ามของสิ่งที่รับรู้ ความซ้ำหรือทำบ่อยๆ ความเคลื่อนไหว เป็นต้น เหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการรับรู้ทั้งสิ้น 3) ตัวผู้รับรู้ (Perceiver) ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการรับรู้ของคนมาก เพราะในกระบวนการรับรู้จะมีการตีความสิ่งที่เรารับรู้มา ซึ่งแต่ละคนอาจมีการตีความที่แตกต่างกันออกไป และทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติ แรงจูงใจ ประสบการณ์ ความคาดหวัง ความสนใจ และผลประโยชน์ของผู้รับรู้อย่างสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์มาฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000: 85-87) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่สนับสนุนความแตกต่างในการรับรู้และกระบวนการรับรู้ของบุคคล ในการทำงานประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ตัวผู้รับรู้ คือ ประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคล ความต้องการ หรือแรงจูงใจบุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติเช่น ผู้ที่มีทัศนคติทางลบต่อสภาพแรงงานอาจมองเหตุการณ์ว่าเป็นศัตรูกันเมื่อเจ้าหน้าที่สภาพแรงงาน ท้องถิ่นมาเยี่ยมที่องค์การ 2) สิ่งแวดล้อม คือ สภาพทางกายภาพสังคมและบริบทขององค์การสามารถมีอิทธิพลต่อกระบวนการรับรู้ได้ และ 3) สิ่งที่เรารับรู้คือ คุณลักษณะที่รับรู้บุคคล วัตถุหรือเหตุการณ์เช่น การตัดกันของความเข้มการแยกกันของภาพและพื้น ขนาด การเคลื่อนไหว การทำซ้ำๆ และความแปลกใหม่ในเรื่องความเข้มอาจกล่าวถึงในเชิงของ ความสว่าง สีความลึก เสียง ฯลฯ เช่น รถสปอร์ตสีแดงเพลิงที่จอดอยู่ในกลุ่มรถเก๋งสีเทา

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของ แอสเซล (Assael, 1998: 211-216) พบว่า การรับรู้ในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไป ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ด้านที่ 1) ปัจจัยทางด้านลักษณะส่วนบุคคล (Individual Factors) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ของผู้บริโภค ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ (1) ความสามารถในการแยกความแตกต่างในสิ่งเร้า (Stimulus Discrimination) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ความแตกต่างระหว่างตราผลิตภัณฑ์ ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้อาจเกิดจากการเรียนรู้ได้ (2) ความสามารถในการสรุปลักษณะทั่วไปของสิ่งเร้า (Stimulus Generalization) เมื่อสิ่งเร้า 2 สิ่งมีความคล้ายคลึงกันหรือมีผลกระทบเกี่ยวเนื่องกัน บุคคลจะทำการเชื่อมโยงและสรุปผลรวมจากสิ่งเร้าหนึ่งไปยังอีกสิ่งเร้าหนึ่ง กระบวนการนี้ช่วยให้การประเมินค่าเป็นไปได้ง่ายขึ้นเนื่องจากบุคคลไม่จำเป็นต้องพิจารณาในทุก ๆ ส่วนของสิ่งเร้า ในขณะที่ ฮันนา และวอซเนียค (Hanna and Wozniak, 2001: 120) พบว่า ความรู้และความรู้สึกที่มีต่อสิ่งเร้าอยู่ก่อนแล้วจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ต่อสิ่งเร้าในภายหลังด้วย ด้านที่ 2) ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation Factor) การเปิดรับสิ่งเร้าเดียวกันในสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมส่งผลต่อการรับรู้ที่แตกต่างกันไปด้วย โดยบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์ต่าง ๆ ดังที่ ฮันนาและวอซเนียค (Hanna and Wozniak, 2001: 115) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านสถานการณ์ว่า ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Surroundings) เช่น สมาชิกในครอบครัว หรือเพื่อน ล้วนแต่ส่งผลต่อการรับรู้ทั้งสิ้น รวมถึงปัจจัยด้านสภาพที่เคยเป็นมาก่อน (Antecedent) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและจิตวิทยาที่เคยเผชิญมาก่อน อันได้แก่ ฐานะทางการเงินในขณะนั้นว่า มีเพียงพอหรือกำลังขาดแคลน สภาวะทางอารมณ์ เช่น มีความสุขอยู่หรือกำลังเศร้า ด้านที่ 3) ปัจจัยทางด้านตัวสิ่งเร้า (Stimulus Factor) หมายถึง ลักษณะเฉพาะของสิ่งเร้าที่อาจมีผลกระทบต่อรับรู้ของบุคคล เช่น ชื่อตราสินค้า รูปแบบของโฆษณา ตำแหน่งของโฆษณาในสื่อ เวลาในการออกอากาศ รวมถึงลักษณะของการสื่อสารต่าง ๆ ด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะในสิ่งเร้าแต่ละตัวซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อการรับรู้ ทำให้มีความแตกต่างกันไป (Hanna and Wozniak, 2001: 112; Schiffman and Kanuk, 2007: 156)

จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลเกิดขึ้น จากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 1) ตัวผู้รับรู้เอง คือ สภาพทางกายภาพ เช่น สมรรถภาพทางร่างกาย อวัยวะรับรู้ความรู้สึก สติปัญญาและความสามารถ เพศ อายุ การศึกษารวมถึงสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลด้วย เช่น ความสนใจ ค่านิยม แรงจูงใจ ความเครียด ประสบการณ์เดิม ลักษณะนิสัย 2) สิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นหรือเป้าหมาย ที่ทำให้เกิดความตั้งใจ ความสนใจ และการรวบรวมจัดระบบ ความสว่าง การทำซ้ำๆ รวมถึง การที่คนพูดเสียงดัง จะมีคนสังเกตเห็นมากกว่าคนที่เสียบขีริม นอกจากนั้นยังมีปัจจัยทางอารมณ์ ขนาด เป็นต้น และ 3) สภาพแวดล้อมรอบตัวบุคคล เช่น กลุ่มสังคม ตำแหน่ง ระยะเวลา แสง สี เสียง อุณหภูมิ หรือสภาวะการณ์อื่น ๆ ล้วนเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ หากมีการเปลี่ยนแปลงไปคนจะสามารถรับรู้ได้และอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงการรับรู้เดิมได้ด้วย

## 4.2 การเรียนรู้

นักวิชาการทางการบริหารและทางจิตวิทยา ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น ฮิลการ์ดและเบอเวอร์ (Hilgard and Bower, 1981) ได้ให้นิยามการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากประสบการณ์และการฝึกฝนโดยไม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมอันเกิดจากการตอบสนองตามสัญชาตญาณ ฤทธิ์ของยา สารเคมี หรือปฏิกิริยาสะท้อนตามธรรมชาติของมนุษย์ ส่วนโรบบินส์ (Robbins, 1989: 62) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ซึ่งเกิดจากผลของการมีประสบการณ์ ส่วน กอร์ดอน และคณะ (Gordon et al., 1990: 403) ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า คือการได้มาของความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติ ผ่านการกระทำและการฝึกฝน ในทำนองเดียวกัน แฮมเมอร์ (Hammer, 1996: 130) ให้นิยาม การเรียนรู้ไว้ว่า คือการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรทั้งของความรู้และพฤติกรรม ซึ่งเกิดจากผลของการฝึกฝนหรือประสบการณ์ นอกจากนี้ การเรียนรู้ ยังหมายถึง กระบวนการได้มาซึ่งความรู้ผ่านประสบการณ์ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Huczynski and Buchanan, 1991: 92) สำหรับนักวิชาการไทยที่สนใจศึกษาแล้วให้นิยามของการเรียนรู้ไว้ เช่น วันชัย มีชาติ (2556: 43) ได้ให้นิยามของการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการ ที่ได้มาของความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ผ่านการฝึกฝน และจากประสบการณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันถาวร

อย่างไรเมื่อพิจารณาถึง องค์ประกอบของการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ลินด์เกรน (Lindgren, 1976: 6-7) เห็นได้ว่ามีด้วยกัน 3 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้เรียน (Learner) กล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของการเรียนรู้ เพราะแม้ว่าจัดการเรียนรู้ให้ดี แต่ไม่มีผู้เรียนก็จะมี การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ในแต่ละด้านด้วย เช่น ความแตกต่างด้านเชาวน์ปัญญาและความสามารถ ความแตกต่างด้านความสนใจ ความแตกต่างระหว่างวัยและเพศ เป็นต้น 2) กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) หมายถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียนในขณะที่กำลังเรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยการสัมผัส การรับรู้ การซักถาม การคิด การวิเคราะห์ การร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ หรือการทดลอง การกระทำ พฤติกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นพฤติกรรมภายในหรือพฤติกรรมภายนอกก็ได้ และ 3) สภาพการเรียนรู้ (Learning Situation) หมายถึง สภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนในขณะที่กำลังเรียน เช่น ความหิว ความกลัว ความเครียด ความเหนื่อยอ่อน ความเจ็บหรือเสียงดัง แสงสว่าง ความมืด อุณหภูมิของอากาศ เป็นต้น สภาพการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบต่อผู้เรียนและกระบวนการเรียนรู้ เพราะทำให้ความตั้งใจ สมาธิ หรือความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้เรียนแปรเปลี่ยนไปได้

ในขณะที่ วันชัย มีชาติ (2556: 43-44) แสดงทัศนะเกี่ยวกับการเรียนรู้ว่ามีลักษณะที่ประกอบด้วย ลักษณะแรกคือ การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเจริญเติบโตทางวุฒิภาวะ หรือตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมไม่ถือว่าเป็น การเรียนรู้ ลักษณะต่อมาคือ การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในบุคคล ไม่สามารถเห็นถึงการเรียนรู้ได้โดยตรง ต้องสังเกตและพิจารณาจากผลของการเรียนรู้ ผ่านการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของแต่ละคน ลักษณะสุดท้าย การเรียนรู้เป็นเพียงสาเหตุหนึ่งของพฤติกรรมมนุษย์ การแสดงออกต่าง ๆ ของมนุษย์ไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้เท่านั้น และลักษณะสุดท้ายที่ วันชัย มีชาติ กล่าวไว้คือ การเรียนรู้

ไม่ใช่พัฒนาการ หรือการเจริญเติบโตตามวัย และไม่ได้เกิดจากการกระตุ้นโดยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งๆ นอกจากนี้ พิบูล ทีปะปาล (2555: 39-40) ยังกล่าวไว้ว่า การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในการกระทำ การเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการความคิด หรือทัศนคติของคน ที่ส่งผลให้พฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนไป และเกิดจากรูปแบบของประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้

ทั้งนี้ การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องเข้าใจแนวคิด ทฤษฎีการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ เพื่อสามารถจัดการการเรียนรู้ให้เหมาะสมแก่ผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้ใหญ่ผ่านประสบการณ์ชีวิตมาช่วงเวลาหนึ่ง และประสบการณ์ต่าง ๆ นั้นย่อมส่งผลต่อการเรียนรู้ ดังนั้นจำเป็นต้องเข้าใจถึงศาสตร์และศิลป์ของการสอนผู้ใหญ่ ซึ่งทางการสอนผู้ใหญ่นั้น ประกอบด้วย (Knowles, Hilton III, and Swanson, 2005) 1) ต้องชี้ให้เห็นประโยชน์หรือความสำคัญของการเรียนรู้หรือร่วมกิจกรรม 2) ต้องให้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ต้องสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสบการณ์ของผู้ใหญ่ เพื่อกระตุ้นความสนใจของพนักงาน 4) ต้องแสดงให้เห็นชัดเจนถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น โอกาสก้าวหน้าในการทำงานทางสายอาชีพ 5) ต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์กับพนักงานหรือมีส่วนช่วยให้พนักงานในด้านไหน และอย่างไร และ 6) ต้องสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ โดยการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ หรือโน้มน้าวให้เกิดความภาคภูมิใจที่เกิดจากการได้เรียนรู้

สรุปได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้เรียนสู่พฤติกรรมใหม่อย่างถาวร ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ และการปฏิสัมพันธ์กับโลกสังคมสมัยใหม่ที่อยู่รอบ ๆ ตัวที่ได้มีการฝึกฝนและฝึกหัดไม่ใช่ผลจากสาเหตุอื่น ๆ เช่น จากการมีวุฒิภาวะจากการตอบสนองตามธรรมชาติ จากสัญชาตญาณ จากพิชยาต่าง ๆ จากสารบางชนิด หรือจากอุบัติเหตุ

ในทัศนะของนักจิตวิทยาเช่น Robbins and Judge (2011) มองว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในชีวิตของมนุษย์ และเชื่อว่ามนุษย์นั้นสามารถพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้จากการเรียนรู้ มีนักจิตวิทยาหลายคนที่สนใจศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาอธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเกิดขึ้นของพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (Delahaye, 2005) ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงพฤติกรรม (Behaviorist Theory) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากนักพฤติกรรมศาสตร์และนักจิตวิทยา ที่ให้ความสำคัญกับสิ่งเร้า (Stimulus) การตอบสนอง (Response) และการเสริมแรง (Reinforcement) (Feldman, 2008) ตามทฤษฎีนี้ บุคคลจะเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้สิ่งที่พึงปรารถนาและเรียนรู้ที่จะไม่แสดงพฤติกรรมเมื่อพฤติกรรมนั้นก่อให้เกิดผลที่ไม่ต้องการ ซึ่งการเสริมแรงที่มีผลต่อพฤติกรรมนั้นประกอบด้วย 1) การเสริมแรงบวก หมายถึง รางวัลหรือสิ่งที่น่าพึงใจที่ได้รับ เช่น คำชมจากหัวหน้างาน 2) การเสริมแรงลบ หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งที่ไม่น่าพึงใจน้อยลง เมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เช่น มาทำงานเข้าชั้นเพื่อไม่ให้ได้รับการตำหนิจากหัวหน้างาน 3) การยับยั้งพฤติกรรม หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งที่น่าพอใจน้อยลงหรือไม่ได้รับอีก เนื่องจากมีพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงพอใจ เช่น การลดค่าตอบแทน

พนักงาน เนื่องจากการขายสินค้าไม่ถึงเป้าที่กำหนดไว้ ซึ่งการลดค่าตอบแทนนี้เป็นการใช้สิ่งเสริมแรง เพื่อยับยั้งเพื่อไม่ให้มีพฤติกรรมที่ไม่ดี และ 4) การลงโทษ หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจ เนื่องจากการมีพฤติกรรมไม่ดี เช่น การให้พนักงานพักงานที่เกิดจากการทะเลาะวิวาท การให้พนักงาน พักงานนี้เป็นการลงโทษเพื่อยับยั้งพฤติกรรมไม่ดีของพนักงาน (Moorhead and Griffin, 2010) ซึ่งแนวคิดนี้สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 แสดงการวางเงื่อนไขในการตอบสนอง  
ที่มา: J. R. Gordon, and associates, **Management and Organizational Behavior** (Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon, 1990), 410.

จากภาพที่ 12 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นไม่ได้เกิดจากสิ่งเร้าหรือสิ่ง กระตุ้นเท่านั้น แต่เกิดจากผลของพฤติกรรมหรือผลที่ได้รับจากการแสดงพฤติกรรมด้วย เช่นการ ต้องการรางวัลหรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ มนุษย์ก็จะเลือกแสดงพฤติกรรมให้เป็นที่พอใจที่ต้องการ ผลของการแสดงพฤติกรรมจึงเป็นปัจจัยเสริมแรง ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวซ้ำหรือหยุด แสดงพฤติกรรมที่เคยทำ ในทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงนำแนวคิดการให้รางวัล การลงโทษ มา ประยุกต์ใช้ เพื่อให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่ต้องการขององค์กร

จากการศึกษาเรื่อง ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social Learning Theory) พัฒนาขึ้นโดย อัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura, 1925) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการเรียนรู้ของ บุคคลในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป โดยมองว่ามนุษย์มีปัญญา ความคิด และความรู้สึก ซึ่งเป็นปัจจัย ภายในที่กำหนดพฤติกรรมของคน ส่วนปัจจัยภายนอกเป็นเพียงปัจจัยเอื้อให้เกิดพฤติกรรมไม่ได้เป็น สาเหตุหลัก และการเสริมแรงก็เป็นเพียงปัจจัยจูงใจให้คนแสดงพฤติกรรมเท่านั้น ซึ่งแบนดูราเชื่อว่า คนส่วนใหญ่เรียนรู้พฤติกรรมผ่านการสังเกตจากตัวแบบทั้งสิ้น ซึ่งคือ ตัวแบบที่เป็นคนในชีวิตจริง (Live Model) และตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Model) อย่างไรก็ตามภายหลังในปี 1986 ได้เปลี่ยนเป็นชื่อ Social Cognitive Theory (Bandura, A., 1986) ในขณะที่ โรบบินส์ (Robbins, 1989: 65) กล่าวว่า เป็นการเรียนรู้จากการสังเกต (Observation) จากคำบอกเล่าจากบุคคลอื่น หรือ จากประสบการณ์โดยตรงของแต่ละบุคคล โดย พิบูล ทีปะบาล (2555: 44-45) กล่าวว่า การเรียนรู้ ทางสังคมเกิดจากอิทธิพลของตัวแบบ (Model) ซึ่งมีผลต่อผู้เลียนแบบ 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนสังเกต การกระทำของตัวแบบ และขั้นตอนการแสดงออกตามตัวแบบถ้าเกิดผลดีเป็นที่น่าพอใจ หรืออาจไม่ แสดงออกตามตัวแบบอีกต่อไปหากมีผลไม่เป็นที่พอใจ โรบบินส์ ยังกล่าวว่ากระบวนการใช้ตัวแบบ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการสร้างความสนใจ (Attention

Processes) คือบุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบ เมื่อเขาอมรับนับถือ (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557: 27) และมีความสนใจในลักษณะบางอย่างที่เป็นจุดเด่น 2) กระบวนการสร้างความทรงจำ (Retention Processes) เป็นขั้นตอนที่บุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบ มากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลของการกระทำของตัวแบบ ที่ทำให้บุคคลผู้เลียนแบบสามารถจดจำการกระทำของตัวแบบไว้ในความทรงจำ 3) ขั้นตอนการแสดงพฤติกรรม (Motor Reproduction Processes) เป็นการแสดงพฤติกรรมตามตัวแบบที่สังเกตมา โดยเลือกแสดงพฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ และ 4) ขั้นการรักษาพฤติกรรม (Reinforcement Processes) โดยบุคคลจะได้รับแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรม เช่น ได้รับแรงจูงใจทางบวกหรือรางวัล ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจก็จะแสดงพฤติกรรมซ้ำ และแสดงพฤติกรรมบ่อยขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2556: 50)

จากการศึกษาแนวความคิดทฤษฎีการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยเห็นได้ว่ามีแนวความคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในมิติของการนำแนวความคิดด้านการเรียนรู้ของแมนดูรา เรื่องการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ ทั้งตัวแบบที่เป็นคนในชีวิตจริง (Live Model) และตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Model) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะการสื่อสารต่อไป ดังแผนภาพที่ 13



ภาพที่ 13 แสดงความเชื่อมโยงของการรับรู้สู่การเรียนรู้

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

คำว่าบุคลิกภาพ (Personality) มาจากภาษาละตินว่า Persona แปลว่า หน้ากาก ที่ใช้สวมใส่เวลาแสดงการละเล่นเพื่อเปลี่ยนลักษณะของคนหนึ่งไปเป็นอีกคนหนึ่ง ในพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 ให้ความหมายบุคลิกภาพว่า เป็นสภาพนิสัยจำเพาะคน ส่วนคำว่า นิสัย หมายถึง ความประพฤติที่เคยชิน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ดังนั้นบุคลิกภาพก็คือความประพฤติที่เคยชินจำเพาะคน นักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ไว้หลายทัศนะดังต่อไปนี้

กิลฟอร์ด (Guiford, 1959: 7) ให้ความหมายของ บุคลิกภาพ ว่าหมายถึง ลักษณะเฉพาะที่เป็นแบบประจำตัว ของบุคคล ในขณะที่ แอลพอร์ต (Allport, 1961: Citing Lanzarus. 1959: 59) ให้นิยามบุคลิกภาพ ว่าเป็นหน่วยที่รวมพลังของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคลซึ่ง กำหนดลักษณะพฤติกรรมและความคิดของเขา ส่วน กอร์ดอน (Gordon, 1963: 14) ให้ความหมายไว้ว่าบุคลิกภาพเป็นผลรวมของพฤติกรรมทั้งหมดที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ นอลล์ (Noll, 1965: 277) ยังให้คำจำกัดความของ บุคลิกภาพ ว่าหมายถึงคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นสามารถบอกได้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร ซึ่งแต่ละคนจะมีรูปแบบของการแสดงออกทางพฤติกรรมต่าง ๆ กัน ส่วน คีตเลอร์ (Kotler, 1997: 181) ให้ทัศนะเกี่ยวกับบุคลิกภาพว่า หมายถึง ลักษณะทางด้านจิตวิทยาของมนุษย์ ซึ่งแต่ละบุคคลมีลักษณะเฉพาะเป็นของตัวเอง ในขณะที่ กรีนเบิร์ก และ บารอน (Greenberge and Baron, 2003: 81) ให้ความหมายว่าบุคลิกภาพ คือ รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ มีลักษณะค่อนข้างมั่นคงถาวร ซึ่งบุคคลมักแสดงออกเกี่ยวกับความคิดและอารมณ์

นอกจากนี้ ชิฟฟ์แมนและคานุก (Schiffman and Kanuk, 2004: 120-121) กล่าวว่าบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะด้านจิตวิทยาภายในและลักษณะภายนอกของบุคคล ที่กำหนดและสะท้อนถึงวิธีการที่บุคคลนั้น ๆ ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ที่บุคคลอื่นรับรู้และตอบสนองได้ ส่วนจอร์จและจอนส์ (George and Jones, 2005: 39) ยังให้ความหมายเกี่ยวกับ บุคลิกภาพ ไว้ว่าเป็น รูปแบบของวิถีทางต่าง ๆ ที่ค่อนข้างมั่นคงถาวรที่บุคคลมีความคิด รู้สึก และแสดงพฤติกรรม ส่วน ร็อบบินส์และโคลเตอร์ (2555: 178) ให้ความหมายของ บุคลิกภาพ ว่าหมายถึง คุณลักษณะทางจิตวิทยาที่อธิบายเกี่ยวกับบุคคล เช่นเป็นคนเงียบขรึม (Quite) เฉยๆ อดทน (Passive) ก้าวร้าว (Aggressive) ทะเยอทะยาย (Ambitious) เปิดเผย (Extroverted) ซื่อสัตย์ (Loyal) เครียด (Tense) หรือชอบสังคม (Sociable) ในขณะที่ เฟอิสท์ และ เฟอิสท์ (Feist and Feist, 2006: 4) กล่าวว่า บุคลิกภาพคือ รูปแบบของลักษณะนิสัยที่ถาวรของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเป็นคุณลักษณะที่เป็นหนึ่งเดียว ไม่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นแต่ละบุคคลจึงมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ อัลพอร์ต (Allport quoted in Cloninger, 2006: 190) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นผลจากกลไกที่เกิดขึ้นภายในร่างกายของมนุษย์ ซึ่งกลไกนั้นเกิดจากร่างกายได้รับรู้ต่อสิ่งกระตุ้น แล้วสมองจึงสั่งการเพื่อตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นนั้น และแสดงออกมาทางพฤติกรรม ซึ่งการแสดงพฤติกรรมนั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างในแต่ละบุคคล

สำหรับนักวิชาการไทยที่สนใจศึกษาด้านบุคลิกภาพ คือสุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 94) กล่าวว่าลักษณะของบุคลิกภาพไว้ คือ 1) บุคลิกภาพเป็นภาพรวมทุกแง่ทุกมุมของบุคคลนั้น 2) บุคลิกภาพสามารถสังเกตได้และวัดได้ 3) บุคลิกภาพโดยทั่วไปจะคงที่และสม่ำเสมอ เช่นเป็นคนอารมณ์ผันผวนง่ายเป็นนิจ 4) บุคลิกภาพจะมีทั้งส่วนที่เห็นได้ง่าย และส่วนที่อยู่ลึก เช่น สภาวะภายในจิตใจของบุคคลนั้น ๆ และ 5) บุคลิกภาพจะมีทั้งส่วนที่เป็นเหมือน ๆ กัน (Common) และส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะ (Unique) ไม่เหมือนคนอื่น ส่วนนักวิชาการไทยอีกท่าน คือศรีเรือน แก้วกังวาล (2551: 56) ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่าเป็นลักษณะเฉพาะของตัวบุคคลในด้านต่าง ๆ ทั้งส่วนภายนอกและส่วนภายใน ซึ่งถูกหล่อหลอมประสมประสานด้วยพันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรมและวัตถุธรรม

แต่ไม่เป็นสิ่งตายตัว เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จากการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ไม่สามารถแยกบุคลิกภาพออกเป็นส่วนตัว เพราะทุกๆ ลักษณะของบุคลิกภาพต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันและมีผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายของ บุคลิกภาพ ได้ว่า หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ที่มีความแตกต่างกัน ลักษณะดังกล่าวมีความเป็นเอกลักษณ์ ค่อนข้างมั่นคง และมีรูปแบบการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่แสดงออกทางอารมณ์ ความรู้สึก หรือพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เช่นบางคนโกรธ จะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว ในขณะที่อีกคนโกรธกับนิ่งเฉย เป็นต้น

ทั้งนี้ มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความสนใจศึกษาเรื่องบุคลิกภาพ โดยพัฒนาแนวคิดองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจศึกษาอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากการศึกษาของ แกลตัน (Galton, 1884) ที่พยายามรวบรวมคำที่ใช้อธิบายลักษณะนิสัยของคน ต่อมาในปี ค.ศ. 1936 อัลลพอร์ต และ อ็อตเบิร์ต (Allport and Odbert, 1936) พัฒนาแนวคิดต่อจาก แกลตัน ทำให้งานออกมามีครอบคลุมมากกว่า โดยรวบรวมศัพท์ที่ใช้อธิบายบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมได้มากกว่าหนึ่งหมื่นเจ็ดพันเก้าร้อยคำ จาก “Webster’s New International Dictionary” แล้วสรุปเลือกใช้คำเพื่ออธิบายลักษณะนิสัยจำนวนกว่าสี่พันห้าร้อยคำ (Cooper and Robertson, 1995: 77-78) ต่อมาแคทเทล (Cattell, 1943: 78) ได้ใช้ชุดคำของ อัลลพอร์ต และ อ็อตเบิร์ต เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษา โดยเพิ่มเติมแนวคิดจากนักจิตวิทยาต่าง ๆ รวมถึงเกณฑ์จากจิตวิทยา พยาธิสภาพทางจิต (Psychopathology) สร้างเกณฑ์วัดลักษณะบุคลิกภาพจำนวน 171 มาตรฐาน จากข้อมูลที่รวบรวมได้ โดยมาตรมีลักษณะเป็นสองขั้ว และจากมาตรทั้งหมดเมื่อนำมาจัดกลุ่มให้มาตรที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยแคทเทล กล่าวว่า มีองค์ประกอบ 35 องค์ประกอบ และได้นำองค์ประกอบดังกล่าวไปทำการศึกษาอย่างกว้างขวาง (Goldberg, 1990: 1216-1217) ข้อมูลที่ได้เมื่อนำไปวิเคราะห์ห่องค์ประกอบด้วยวิธี Obliquerotational Procedures (การหมุนแกนแบบยอมให้องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน) ปรากฏว่าบุคลิกภาพประกอบด้วยองค์ประกอบประมาณ 20 องค์ประกอบ

ในมิติขององค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพนั้น มีนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านที่สนใจศึกษาองค์ความรู้ด้านบุคลิกภาพ เช่น โกลด์เบิร์ก (Goldberg, 1990: 1217) ให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวความคิดองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ ว่าแนวคิดองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพมีรากฐานมาจากการศึกษาตัวแปร 35 องค์ประกอบของ แคทเทล ซึ่งเมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยวิธี Orthogonal rotational methods (การหมุนแกนแบบให้องค์ประกอบไม่มีความสัมพันธ์กัน) จะได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นตัวแทนของตัวแปรทั้งหมด มีนักจิตวิทยาหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปองค์ประกอบของบุคลิกภาพว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ 1) ความแปรปรวน (Surgency) หรือการแสดงออก (Extraversion) 2) การยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) 3) การมีสติ (Conscientiousness) หรือความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) 4) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotion Stability) และ 5) สำหรับองค์ประกอบที่ห้า มีนักจิตวิทยาที่ทำการศึกษาได้แสดงความคิดเห็นที่ต่างกัน ในหลายมิติ โดยระบุว่าองค์ประกอบนี้คือ วัฒนธรรม (Culture) (Tupes and Christal, 1961; Norman, 1963; Chaplin and Buckner,



1988) ความเปิดกว้าง (Openness) (Costa and McCrae, 1995) หรือเปิดรับประสบการณ์ (รีอบบิ้นส์และโคลเตอร์ (2555: 181) หรือสติปัญญา (Intellect) (Goldberg, 1990)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่สนใจศึกษาองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ คือ ทูพส์ และ คริสตัล (Tupes and Christal, 1961) กล่าวถึงองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพว่าประกอบด้วย 1) ความแปรปรวน (Surgency) 2) การยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) 3) ความไว้วางใจพึ่งพาได้ (Dependability) 4) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) 5) วัฒนธรรม (Culture) นอร์แมน (Norman, 1963) กล่าวถึงองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพว่าประกอบด้วย 1) การแสดงออก (Extraversion or Surgency) 2) การยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) 3) การมีสติ (Conscientiousness) 4) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotion stability) 5) วัฒนธรรม (Culture) ในขณะที่ ดิกแมน (Digman, 1989) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญห้าประการของบุคลิกภาพคือ 1) การแสดงตัว เก็บตัว (Extraversion / Introversion) 2) ความสุภาพอ่อนโยน (Agreeableness) 3) ความซื่อตรงต่อหน้าที่ (Conscientiousness) 4) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และ 5) สติปัญญา (Intellect)

โกลด์เบิร์ก (Goldberg, 1990) สรุปองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพประกอบด้วย องค์ประกอบ 1) ความแปรปรวน (Surgency) 2) การยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) 3) การมีสติ (Conscientiousness) 4) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotion Stability) 5) สติปัญญา (Intellect) คอสตา และ แมกแคร์ (Costa and McCrae, 1976) ได้ร่วมกันพัฒนาองค์ประกอบสามประการของบุคลิกภาพองค์ประกอบเหล่านั้นได้แก่ 1) ความหวั่นไหว (Neuroticism) 2) การแสดงออก (Extraversion) 3) ความเปิดกว้าง (Openness) และต่อมาพัฒนาเพิ่มอีกสององค์ประกอบคือ การยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) และ การมีสติ (Conscientiousness)

สำหรับนักวิชาการไทย รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่าลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) เป็นบุคลิกภาพที่มีลักษณะค่อนข้างถาวรที่อธิบายถึงพฤติกรรมเฉพาะอย่างของบุคคล จากการวิจัยพฤติกรรมองค์การโดยใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีมาตรฐาน (Standardized personality tests) เพื่อพิจารณาถึงลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลในเชิงบวกและเชิงลบ จึงทำให้ได้มิติของบุคลิกภาพ 5 ประการ (Big five personality dimensions) โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) การเปิดเผย (Extraversion) หมายถึง บุคลิกภาพที่ชอบเข้าสังคม ช่างพูด ช่างคุย และชอบแสดงออก เป็นลักษณะของบุคคลที่จะมีความก้าวหน้าในด้านงานขายและตำแหน่งงานบริหาร 2) การประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง บุคลิกภาพที่มีจิตใจดี พร้อมจะให้ความร่วมมือและเป็นที่น่าไว้วางใจ 3) ลักษณะยึดมั่นในหลักการ (Conscientiousness) หมายถึง บุคลิกภาพที่มีความรับผิดชอบ มีหลักการเหตุผล ยืนหยัด และมุ่งความสำเร็จ ตัวอย่างของอาชีพที่มีบุคลิกภาพลักษณะนี้ ได้แก่ วิศวกร ตำรวจ ผู้บริหาร พนักงานขาย และพนักงานที่มีทักษะและกึ่งทักษะ 4) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพที่สงบ เช่น ไม่วิตกกังวล มีความรู้สึกปลอดภัย และผ่อนคลาย 5) เปิดใจสู่การเรียนรู้ (Openness to experience) หมายถึง บุคลิกภาพที่แสดงถึงการมีจินตนาการความอยากรู้อยากเห็น และใจกว้าง

อย่างไร้ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ด้านองค์ประกอบทั้งห้าประการของบุคลิกภาพ ของ ร็อบบินส์ และโคลเตอร์ (2555: 180-181) และนักวิชาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาเพื่อใช้กำหนดเป็น สถานการณ์ต่าง ๆ ที่พนักงานบริหารงานลูกค้าต้องเผชิญ ดังอธิบายได้ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ

องค์ประกอบ	รายละเอียด
ความชอบสังคม (Extraversion)	ชอบเข้าสังคม (Sociable) ช่างพูดช่างคุย (Talkative) เอะอะเสียงดัง (Assertive)
ความอ่อนน้อม ผ่อนตาม (Agreeableness)	สุภาพเรียบร้อย (Courteous) นิสัยดี (Good Nature) เห็นอกเห็นใจ (Empathic) เอาใจใส่ (Caring) และน่าไว้วางใจ (Trusting)
จิตสำนึกดี (Conscientiousness)	มีความรับผิดชอบ (Responsible) พึ่งพาอาศัยได้ (Dependable) มีความอดทน (Persistent) และมุ่งมั่นในความสำเร็จ (Achievement Oriented)
ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)	สุขุม (Calm) กระตือรือร้น (Enthusiastic) มั่นคง (Secure) ประสาท (Nervous) กัดดัน (Depressed)
ความเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)	ช่างจินตนาการ (Imaginative) มีอารมณ์ศิลปิน (Artistically Sensitive) มีสติปัญญา (Intellectual) และอยากรู้อยากเห็น (Curious)

ที่มา: ร็อบบินส์ สตีเฟน พี. และ คอลเตอร์ แมร์รี่, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 8, แปลจาก Management, แปลโดย วิรัช สงวนวงค์วาน (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดจีนน่า, 2555), 180-181.

จากแนวคิดองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีนักจิตวิทยาหลายท่านที่ทำการศึกษาค้นหาองค์ประกอบหลักของบุคลิกภาพแม้ว่าชื่อขององค์ประกอบของบุคลิกภาพจะแตกต่างกันในแต่ละแนวคิดแต่หลักการสำคัญขององค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพและการมีอยู่ขององค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพนั้นปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนในการวิจัยทั้งหมดซึ่งผู้วิจัยได้นำไปเป็นแนวทางในการพิจารณาถึงมิติของความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพกับความสำเร็จในการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาต่อไป

## 6. แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การ

การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญของการศึกษาองค์การ การจัดการ และพฤติกรรมองค์การ ทั้งนี้เพราะในองค์การมีความหลากหลายของบุคลากร (วันชัย มีชาติ, 2556: 137) ที่ต้องการสื่อสารเป็นสื่อกลางของการติดต่อสื่อสาร อย่างไรก็ตาม อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555:

105-106) สรุปความหมายของการสื่อสารจากนักคิดเหล่านี้คือ โรเจอร์สและชูแมกเกอร์ (Rogers and Shoemaker, 1971) เบเรลสันและสไตเนอร์ (Berelson and Steiner, 1964) ออสกู๊ด (Osgood, 1954) รวมถึง แดนซ์และลาร์สัน (Dance and Larson, 1976) ระบุว่า เป็นการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านสื่อ ผ่านความคิดของผู้ส่งสารเป็นคำพูดหรือสัญลักษณ์ไปยังผู้รับสาร ในลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่นคำพูด ท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ จากการศึกษาของ กอร์เก็ม (Görkem, 2014: 859-861) กล่าวว่า การสื่อสารองค์การเป็นเครื่องมือขององค์การ ในการขึ้นนำกิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดของขององค์การ รวมถึงการแนะนำแนวทางการสื่อสารของหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งคาบเกี่ยวตั้งแต่ภาพลักษณ์ขององค์การ ความสัมพันธ์กับภายนอกและภายในองค์การ ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ (2555: 132) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า คือการถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย ส่วนแมคเชน และฟอนกลินาว (McShane and Von Glinow, 2005: 324) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึง กระบวนการส่งผ่านข่าวสาร และการทำความเข้าใจกันระหว่างคนสองคนขึ้นไป เบลช์และเบลช์ (Belch & Belch, 2004: 5) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ การที่ผู้ส่งและผู้รับ ทำการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิด หรือกระบวนการทำความเข้าใจความหมายร่วมกันนั่นเอง โดยสรุปแล้วการสื่อสาร หมายถึงกระบวนการที่ผู้ส่งสารกับผู้รับสารใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อทำความเข้าใจในความหมาย ของข้อมูลข่าวสาร ที่ทั้งสองฝ่ายดำเนินการแลกเปลี่ยนความคิดกัน ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น คำพูด ท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ

การสื่อสารว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารและองค์การ ตามที่ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ ได้กล่าวไว้ว่าการสื่อสารทำหน้าที่สำคัญต่อผู้บริหารและองค์การ 4 ประการคือ 1) ควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ในสายการบังคับบัญชาของทุกองค์การ 2) จูงใจพนักงาน เพราะผู้บริหารต้องอธิบายรายละเอียดของงาน ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้สำหรับพูดคุย แสดงความรู้สึกต่าง ๆ รวมถึงใช้ปรับทุกข์สขกัน และ 4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงานหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ส่วนจอร์จและโจนส์ (George & Jones, 2005: 438-440) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การนั้นมีหน้าที่ 4 ประการคือ 1) การให้ความรู้แก่สมาชิกองค์การ 2) การจูงใจสมาชิกในองค์การ เพราะใช้เป็นศูนย์กลางในการจูงใจ 3) การควบคุมและการประสานงานกิจกรรมของกลุ่ม และ 4) การแสดงความรู้สึกและอารมณ์

การสื่อสารจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้สื่อสารจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้ชัดเจน สามารถจำแนกวัตถุประสงค์ของการสื่อสารตามผู้ส่งสารและผู้รับสารได้ดังนี้คือ วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร ประกอบด้วย 1) เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform) หมายถึง ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารเพื่อที่จะบอก แจ้งหรือชี้แจงข่าวสาร เรื่องราว เหตุการณ์ สถานการณ์ ข้อมูล หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการให้ผู้รับสารรับรู้หรือเกิดความเข้าใจ 2) เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (teach or education) หมายถึง ผู้ส่งสารต้องการที่จะสอนวิชาความรู้หรือเรื่องราวที่เป็นลักษณะเชิงวิชาการ เพื่อให้ผู้รับสารได้รับความรู้เพิ่มขึ้น 3) เพื่อสร้างความพอใจหรือให้ความบันเทิง (pleasantness or entertainment) หมายถึง ผู้ส่งสารต้องการให้ผู้รับสารเกิดความรื่นเริง บันเทิงใจจากสารที่ผู้สื่อสารส่งออกไป ทั้งในรูปแบบการพูด การเขียน หรือการแสดงกิริยาท่าทาง และ 4) เพื่อเสนอหรือเพื่อจูงใจ (propose or

persuade) หมายความว่า ผู้ส่งสารทำการเสนอแนะสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อผู้รับสาร และต้องการจงใจให้ผู้รับสารเกิดความคล้อยตามหรือยอมรับและปฏิบัติตาม

ส่วนวัตถุประสงค์ของผู้รับสาร ประกอบด้วย 1) เพื่อทราบ (understand) หมายถึง การที่ผู้รับสารเข้าร่วมกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อรับทราบเรื่องราวข่าวสาร เหตุการณ์หรือข้อมูลที่ผู้ส่งสารแจ้งหรือชี้แจง 2) เพื่อเรียนรู้ (learn) หมายถึง การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมของผู้รับสารจากการสื่อสาร โดยเนื้อหาสาระของสารนั้นเกี่ยวกับความรู้และวิชาการ 3) เพื่อหาความพอใจ (pleasantness) หมายถึง การรับสารเพื่อความบันเทิง ต้องการความผ่อนคลาย และความสบายใจให้กับตนเอง และ 4) เพื่อตัดสินใจ (decide) หมายถึง การรับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ รวมถึงข้อเสนอแนะหรือสิ่งจูงใจจากผู้ส่งสารแล้วผู้รับสารนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาเป็นปัจจัยช่วยการตัดสินใจให้กระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่ง

อย่างไรการสื่อสารสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบสำคัญๆ ได้ 4 ประการ ตามที่กอร์ดอน และคณะ (Gordon et al, 1990: 319) กล่าวไว้ว่าประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) คือผู้ที่ทำการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้อื่น สาร (Message) คือสิ่งที่ต้องการให้ผู้อื่นรู้ ซึ่งเป็นได้ทั้งข้อมูล ความคิดและความรู้สึก รวมถึงความเชื่อ สื่อ (Communication channel) คือช่องทางที่ใช้ในการติดต่อกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ และ ผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ที่ผู้ส่งต้องการให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารนั่นเอง ในขณะที่ ร็อบบิ้นส์และคูลเตอร์ (2555) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น มีองค์ประกอบ 7 ส่วนคือ 1) ผู้ส่งข่าวสาร (Sender) 2) ข่าวสารที่ต้องการส่ง (Message) 3) การแปลงข่าวสารที่ต้องการส่งเป็นข้อความหรือคำพูดหรือสัญลักษณ์ (Encoding) 4) ช่องทางหรือสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร (Medium) 5) ผู้รับข่าวสาร (Receiver) 6) การแปลงข่าวสาร หรือการตีความ หรือการทำความเข้าใจข่าวสารที่ได้รับ (Decoding) และ 7) การย้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับข่าวสาร (Robbins and Coulter, 2008: 133) ส่วนชินชฎา จิตชินะกุล (2557: 3-10) กล่าวว่า การสื่อสารมี 5 องค์ประกอบหลัก คือ ผู้ส่งสาร ตัวสาร สื่อ ผู้รับสาร และ ผลของการสื่อสาร

ในกระบวนการสื่อสารนั้นบทบาทของผู้ส่งสาร เช่นการคัดเลือกประเภทของข้อความ การวิเคราะห์ผู้รับสาร การใช้มุมมองของตนเอง การเตรียมตัวสำหรับการตอบกลับ การจัดตั้งรบบทวนการสื่อสาร ในขณะที่บทบาทของผู้รับสาร คือผู้ฟัง ผู้อ่านหรือผู้สังเกตการณ์ในกระบวนการสื่อสาร เช่นการฟังหรืออ่านอย่างรอบคอบ การเปิดรับความแตกต่างของผู้ส่งสารและความคิดใหม่ ๆ การจดบันทึก การเตรียมกาตอบกลับไปยังผู้ส่งสารให้เหมาะสม การถามคำถามเพื่อให้ข้อความมีความชัดเจน ในขณะที่เดียวกัน ผู้ส่งสารต้องมีคุณสมบัติและความสามารถดังต่อไปนี้ด้วย คือ มีความสามารถในการเลือกใช้ประเภทและช่องทางของการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมว่าจะเลือกใช้การพูด หรือการไม่ใช้คำพูด รวมถึงเลือกช่องทางที่เหมาะสม เช่น อีเมลล์ สนทนาทางโทรศัพท์ กระจประชุมด้วยตัวเอง เป็นต้น มีความสามารถวิเคราะห์ผู้รับสารตามทัศนคติของตนเอง ใน 4 เรื่องคือ ความรู้ ความสนใจ ทัศนคติ และปฏิกริยาทางอารมณ์ มีความสามารถในการใช้มุมมองของตัวเอง จากการที่มีความเข้าใจผู้รับสารได้ตรงประเด็น จากการเรียนรู้ผู้รับสารในเรื่องเหล่านี้คือ การวิเคราะห์ผู้รับสาร ความรู้ ความสนใจ ทัศนคติ และปฏิกริยาทางอารมณ์ มีการเตรียมตัวสำหรับการตอบกลับจากผู้รับสาร และสามารถจัดตั้งรบบทวนการสื่อสาร ที่เป็นปัจจัยใดๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ เช่น การเลือกใช้คำ การให้ความหมายโดยนัยและข้อสรุป เครื่องหมายวรรคตอน การสะกดคำไวยากรณ์และโครงสร้าง

ประโยค การเลือกประเภทของข่าวสาร ลักษณะของผู้ส่งสาร ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ความสามารถของผู้รับสาร การฟัง เป็นต้น

นอกจากนี้นักวิชาการ กล่าวถึงรูปแบบของการสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มเพื่อสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดซึ่งกันและกัน มีวิธีการสื่อสาร 3 รูปแบบ (พิบูล ที่ปะปาล, 2555: 205-206) คือ (1) การสื่อสารทางวาจา (Oral Communication) (2) การสื่อสารทางการเขียน (Written Communication) และ(3) การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) ส่วนร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ (2555) แบ่งการติดต่อสื่อสารขององค์การ (Organizational Communication) ออกเป็น 2 เรื่องคือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Communication Flow) และเครือข่ายของการสื่อสาร (Communication Network) และสรุปการสื่อสารแบบเป็นทางการหมายถึงการติดต่อสื่อสารตามสายบังคับบัญชา หรือที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในองค์การ ในขณะที่วันชัย มีชาติ (2556: 142-145) และพิบูล ที่ปะปาล, (2555: 207) กล่าวว่าวิธีการสื่อสารที่ใช้โครงสร้างขององค์การ รูปแบบการทำงานและวิธีปฏิบัติในองค์การ ซึ่งมีทั้งการสื่อสารจากบนลงล่าง และจากกลางขึ้นบน หรือมีทั้งแนวดิ่งและแนวนอน

สำหรับการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้น ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ (2555: 136) กล่าวว่าคือการติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้เป็นตามโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา เช่น การสนทนาในเรื่องอื่นๆ เรื่องส่วนตัว เป็นต้น วันชัย มีชาติ (2556: 145) และ พิบูล ที่ปะปาล (2555: 209) กล่าวว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมักอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ที่ไม่มีรูปแบบตายตัว ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละกลุ่มหรือองค์การ ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนชัดเจน เชื่อมโยงติดต่อกันเหมือนเถาองุ่น (The Grapevine) ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ (2555: 136-142) ได้แบ่งรูปแบบทิศทางของการสื่อสารภายในองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ คือ (1) แบบบนลงล่าง (Downward) คือการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (2) แบบล่างขึ้นบน (Upward) คือการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้ขึ้นไปสู่ผู้บริหาร (3) แบบแนวราบ (Lateral) คือการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน และ (4) แบบทแยงมุม (Diagonally) คือการติดต่อสื่อสารข้ามแผนก และข้ามระดับสายการบังคับบัญชา ที่อยู่ใ้ในองค์การเดียวกัน นอกจากนี้ได้กล่าวถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนั้นผู้นำสามารถเลือกได้หลายวิธีนอกเหนือจากการพูดและการเขียน เช่น การเผชิญหน้ากัน (Face-to-face) การใช้โทรศัพท์ การประชุมกลุ่ม การนำเสนอ การบันทึกข้อความ การส่งทางไปรษณีย์ การใช้โทรสาร การใช้สิ่งตีพิมพ์ในรูปแบบข่าวสารต่าง ๆ ของบริษัท การใช้เทปภาพและเสียง การใช้ทางอินเทอร์เน็ต การประชุมทางไกลผ่านระบบวิดีโอทัศน์ รวมถึงการใช้ภาษามือ ภาษากายเป็นต้น (ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์, 2555: 133-134) ซึ่งสอดคล้องกับ เมน (Men, 2015: 461-471) กล่าวว่า ผู้บริการควรใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ผู้นำตั้งแต่แบบดั้งเดิม เช่น แบบการเผชิญหน้า (Face-to-face) สื่อสิ่งพิมพ์ อีเมล โทรศัพท์ จนไปถึงสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น บล็อก (Blogs) เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) เครือข่ายภายในองค์การ (Intranet) ระบบการส่งข้อความแบบโต้ตอบทันทีทันใด (Instant Message System) รวมถึงการประชุมทางไกลผ่านระบบวิดีโอ (Video /teleconferences) เป็นต้น

ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารในองค์การนั้นมักเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Barriers to Effective Communication) ตามที่จอร์จโจนส์ (George & Jones, 2005: 448-453) กล่าวไว้ว่าเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ การกรองข่าวสารและการบิดเบือนข้อมูล (Filtering and Information Distortion) การฟังที่ไม่ดี (Poor Listening) ข่าวลือและเส้นทางการสื่อสารแบบเถาองุ่น (Rumors and the Grapevine) ความหลากหลายของแรงงาน (Workforce Diversity) และความแตกต่างด้านลีลาการใช้ภาษาระหว่างวัฒนธรรม (Differences in Cross-Cultural Linguistic Styles) สอดคล้องกับแนวคิดของรีอบินส์และโคลเตอร์ (2555: 135-136) กล่าวว่าอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง (Filtering) การเลือกรับรู้ข่าวสาร (Selective Perception) อารมณ์ความรู้สึก (Emotion) การได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป (Information Overload) การต่อต้าน (Defensiveness) ปัญหาของภาษา (Language) และวัฒนธรรมประจำชาติ (National Culture)

ทางด้านกอร์ดอนและคณะ (Gordon et al, 1990: 371-373) กล่าวถึงปัญหาของการติดต่อสื่อสารว่าประกอบด้วย (1) อุปสรรคด้านเทคนิค (Technical Barrier) ซึ่งประกอบด้วยเรื่องระยะเวลา (Timing) ข้อมูลที่มากเกินไป (Information Overload) ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culture Differences) (2) อุปสรรคด้านภาษา (Language Barriers) ได้แก่เรื่อง ความหมายของคำ (Semantics) คำศัพท์ที่เลือกใช้ (Vocabulary) (3)อุปสรรคด้านจิตวิทยา (Psychological Barrier) มีหลายประการคือ การกรองข้อมูล (Filtering) ขาดความใจกว้างเปิดเผยและความเชื่อถือไว้วางใจ (Lack of Trust and Openness) ความคาดหวัง (Expectation) ความอิจฉา (Jealousy) การครอบงำทางความคิด (Preoccupation) การรับรู้ที่แตกต่างกัน (Perception Difference) และสิ่งรบกวน (Noise) ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นเสมอในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และส่งผลให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา เช่น เกิดความเข้าใจผิด การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย ปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงาน เป็นต้น ล้วนส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

อย่างไรก็ตามนักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอแนวคิดเพื่อแก้ไขอุปสรรครวมทั้งเป็นแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร โดยใช้วิธีต่าง ๆ ดังนี้ การให้โอกาสผู้รับข่าวสารได้กลับ (Use Feedback) การเลือกใช้ภาษาที่ง่าย ๆ (Simplify Language) การตั้งใจรับฟัง (Listen Actively) ระวังการมีอารมณ์และความรู้สึก (Constrain Emotions) สังเกตอาการปฏิกิริยาของคู่สนทนา (Watch Nonverbal Cues) (รีอบินส์และโคลเตอร์, 2555: 136) ในขณะที่ แฮร์ริส (Harris, 2002: 313-321) กล่าวถึงแนวคิดของเดอวิตต์ (DeVito) ด้านการพัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพในแนวทางที่มุ่งความสำเร็จไว้ว่าประกอบด้วย (1) ความมั่นใจ หมายถึงการแสดงออกถึงความมั่นใจ ไม่มี ความวิตกกังวล ไม่กลัว หรือเขินอาย และผ่อนคลาย (2) การสร้างความใกล้ชิดและความเป็นกันเองกับคู่สนทนา ด้วยการใช้ทักษะการสื่อสารด้วยภาษากาย เช่น การสบสายตาคู่สนทนา การยิ้ม หรือใช้ ภาษาพูด โดยการเรียกชื่อคู่สนทนา กล่าวคำชมเชย รวมถึงการมีปฏิริยาตอบกลับ ด้วยการทวนสรุป สิ่งที่ยกฝ่ายหนึ่งพูด การตั้งคำถาม เป็นต้น (3) การบริหารปฏิสัมพันธ์ เช่นการใส่ใจคู่สนทนา การแสดงบทบาทเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังอย่างเหมาะสม การเปิดโอกาสให้คู่สนทนาติดต่อแลกเปลี่ยน เป็นต้น (4) การแสดงออก หมายถึง ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การฟังอย่างตั้งใจ

การทบทวนสรุปและตั้งคำถามที่เหมาะสม (5) การปรับเข้าหาผู้อื่น โดยการใช้ความสนใจสิ่งที่คุณสนทนากำลังพูด การรับรู้ถึงความสำคัญของคู่สนทนา ผ่านการแสดงออกทางอวัจนภาษา เช่น การสบตา การพยักหน้า การยิ้ม รวมถึงการแสดงออกทางสีหน้าอื่นๆ และผ่านทางวัจนภาษาโดยการถามความคิดเห็น การแสดงความเห็นด้วยกับความคิดเห็นของอีกฝ่าย และการเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายแสดงความรู้สึกรู้สึกของตนเอง

ในมุมมองของซิลลาคี และมาร์ค (Szilagyi and Marc, 1990: 502-504) กล่าวว่า การลดข้อผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร การสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่ในองค์กรมีหลายวิธี คือ (1) การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up and Feedback) (2) การใช้การสื่อสารหลายช่องทาง (Parallel Channels) (3) การกำหนดระยะเวลา (Timeline) (4) การเลือกใช้ระดับของคำและความหมายที่ง่าย (Simplify Language) (5) การมีศูนย์กลางข้อมูล (Information Center) (6) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the Exception Principle and the Need to Know) (7) การกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร และ (8) การฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively) ทางด้านนักวิชาการของไทย อนันต์ พันนึก (2554: 382) กล่าวว่า ปัจจัยของความสำเร็จในการสื่อสาร ประกอบด้วย (1) ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อ (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่าต้องการให้เกิดผลอย่างไร (3) คำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลา บรรยากาศสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร (4) วางแผนการสื่อสารอย่างเหมาะสม (5) การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับข่าวสาร (6) การใช้น้ำเสียง ความหนักแน่น ความดังของเสียงที่ใช้ในการสื่ออย่างเหมาะสม (7) การติดตามผลการสื่อสารว่าผู้รับสารมีความเข้าใจเพียงใด (8) การกระทำให้สอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไว้ (9) การเป็นผู้ฟังที่ดี นอกจากนี้ ขนิษฐา จิตชินะกุล (2557: 17-21) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพนั้นเมื่อพิจารณาในมิติของผู้ส่งสาร ประกอบด้วย (1) ทักษะการสื่อสาร คือ ความสามารถในการพูด การเขียน การอ่าน การฟัง และทักษะการใช้ภาษาที่เหมาะสมประกอบการสื่อสาร (2) ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของผู้ส่งสารต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขณะที่สื่อสาร เช่น ทักษะคิดต่อตนเอง ทักษะคิดต่อเรื่องที่จะสื่อสาร และ ทักษะคิดต่อผู้รับสาร (3) ความรู้ คือ ผู้ส่งสารควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะสื่อสาร (4) สถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งต้องสามารถปรับหรือประยุกต์วิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์และการยอมรับของผู้รับสาร (5) ขอบเขตประสบการณ์ทั้งของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ถ้ามีประสบการณ์หรือการเรียนรู้ที่คล้ายกันก็ส่งผลให้การสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จ

ในขณะที่ภัสวาลี นิตินิเทศสุนทร (2556: 125-126) กล่าวถึงหลักสำคัญของการสื่อสาร 7 ประการ (7C's Communication) ที่ควรคำนึงถึงเพื่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร ประกอบด้วย (1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) หมายถึง ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร รวมถึงการนำเสนอสารนั้น (2) เนื้อหาสาระ (Content) ที่ส่งไปยังผู้รับสาร ควรมีความเหมาะสมกับระดับความสามารถในการรับรู้และตีความ ตลอดจนสอดคล้องกับความเชื่อและทัศนคติในสังคม และวัฒนธรรมของผู้รับสาร (3) บริบททางการสื่อสาร (Context) คือ สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร ที่มีลักษณะเอื้อต่อการสื่อสาร (4) ความชัดเจน (Clarity) ของเนื้อหาสารที่ส่งไปยังผู้รับสารควรมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน (5) ความสามารถในการสื่อสาร (Capability) ทั้งในด้านผู้ส่งสารและผู้รับสาร อันได้แก่ ทักษะการสื่อสารทางด้านการเข้ารหัสสาร การถอดรหัสสาร การใช้ความคิด และเหตุผล

(6) ช่องทางในการสื่อสาร (Channels) เนื่องจากมีความหลากหลาย ผู้ส่งสารควรเลือกใช้สื่อที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้รับสาร และ (7) ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของสาร (Continuity and Consistency) เพื่อย้ำเตือน และเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะผู้รับสาร

สำหรับ กอบกาญจน์ วิเศษรัมย์ (2556: 26-27) กล่าวถึงหลักสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ผู้สื่อสารควรคำนึงถึงประกอบด้วย (1) ความน่าเชื่อถือ หมายถึง ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร เนื้อหาข่าวสาร และวิธีการนำเสนอ (2) สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร ที่เอื้ออำนวยต่อการสื่อสาร (3) เนื้อหาสาระ ที่ส่งไปยังผู้รับสารมีความเหมาะสมกับความสามารถในการรับรู้และการตีความ (4) ความชัดเจน ของเนื้อหาที่ส่งไปยังผู้รับสาร เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน (5) ความสามารถในการสื่อสาร ของผู้สื่อสาร (6) ช่องทางในการสื่อสาร ผู้สื่อสารควรเลือกใช้ให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้รับสาร (7) ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อย้ำเตือนผู้รับสาร ไม่ให้ลืม อย่างไรก็ตาม ชาตชาย และธีรวัฒน์ (2558ก: 14-32) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้หรือการพัฒนาประสิทธิภาพของการสื่อสารนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญๆ คือ (1) การเลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสมและหลายช่องทาง (2) การเลือกใช้ภาษาที่ง่าย ๆ และ (3) การตั้งใจรับฟังหรือผู้ฟังที่ดี

ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสาร นับว่าเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำทีม เพราะสามารถใช้ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ใช้จูงใจพนักงาน เนื่องจากผู้บริการต้องอธิบายถึงรายละเอียดของงาน เป้าหมายงาน วิธีปฏิบัติงานที่ได้ผลลัพธ์ที่ดี ตลอดจนผลตอบแทนต่าง ๆ เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ดี เป็นต้น (รีอบบิ้นส์และโคลเตอร์, 2555: 132) นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารในองค์กรต้องให้ความสำคัญและแน่ใจว่าบุคลากรในองค์กรสามารถเลือกใช้การติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิผลต่อลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุด ทั้งนี้ผู้บริหารเองต้องเข้าใจในแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารออกเป็นประเด็นหลักๆ ประกอบด้วย 1) ประเด็นด้านการเพิ่มทักษะการสื่อสารของผู้สื่อสารและผู้รับสาร อันประกอบด้วยทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน ทักษะการอ่าน รวมถึงทักษะการใช้ภาษากายให้เหมาะสม 2) ประเด็นด้านเนื้อหาของสารที่ต้องการสื่อ ที่ต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน 3) ประเด็นด้านสื่อหรือช่องทางที่เลือกใช้ เนื่องจากมีความหลากหลาย ผู้ส่งสารควรเลือกใช้สื่อที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของผู้รับสาร และ 4) ประเด็นด้านความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร เนื้อหาสาระ รวมถึงการนำเสนอสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ดังตารางที่ 4



ตารางที่ 4 แนวความคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

นักวิชาการ	รายละเอียดแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร
1. ร็อบบินส์ และโคลเตอร์ (2008)	(1) การให้โอกาสผู้รับข่าวสารโต้กลับ (Use Feedback) (2) การเลือกใช้ภาษาที่ง่าย ๆ (Simplify Language) (3) การตั้งใจรับฟัง (Listen Actively) (4) ระวังการมีอารมณ์และความรู้สึก (Constrain Emotions) (5) สังเกตอากัปกริยาของคู่สนทนา (Watch Nonverbal Cues)
2. แฮร์ริส (Harris, 2002)	(1) ความมั่นใจ (2) การสร้างความใกล้ชิดและความเป็นกันเองกับคู่สนทนา (3) การบริหารปฏิสัมพันธ์ (4) การแสดงออกทางทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (5) การปรับเข้าหาผู้อื่น
3. ซิลักยี และมาร์ค (Szilagyi and Marc, 1990)	(1) การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up and Feedback) (2) การใช้การสื่อสารหลายช่องทาง (Parallel Channels) (3) การกำหนดระยะเวลา (Timeline) (4) การเลือกใช้ระดับของคำและความหมายที่ง่าย (Simplify Language) (5) การมีศูนย์กลางข้อมูล (Information Center) (6) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the Exception Principle and the Need to Know) (7) การกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร และ (8) การฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively)
4. ขนิษฐา จิตชินะกุล (2557)	(1) ทักษะการสื่อสาร (2) ทักษะคิด (3) ความรู้ (4) สถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม (5) ขอบเขตประสบการณ์
5. กอบกาญจน์ วิเศษรัมย์ (2556)	(1) ความน่าเชื่อถือ (2) สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร (3) เนื้อหาสาระ (4) ความชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน (5) ความสามารถในการสื่อสารของผู้สื่อสาร (6) ช่องทางในการสื่อสาร (7) ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
6. ภัสวดี นิติเกษตรสุนทร (2556)	(1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) (2) เนื้อหาสาระ (Content) (3) บริบททางการสื่อสาร (Context) (4) ความชัดเจน (Clarity) (5) ความสามารถในการสื่อสาร (Capability) (6) ช่องทางในการสื่อสาร (Channels) และ (7) ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของสาร (Continuity and Consistency)

ตารางแสดงที่ 4 แนวความคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร (ต่อ)

นักวิชาการ	รายละเอียดแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร
7. อนันต์ พันนึก (2554)	(1) ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อ (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่าต้องการให้เกิดผลอย่างไร (3) คำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลา บรรยากาศสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร (4) วางแผนการสื่อสารอย่างเหมาะสม (5) การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับข่าวสาร (6) การใช้น้ำเสียง ความหนักแน่น ความดังของเสียงที่ใช้ในการสื่ออย่างเหมาะสม (7) การติดตามผลการสื่อสารว่าผู้รับสารมีความเข้าใจเพียงใด (8) การกระทำให้สอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไว้ (9) การเป็นผู้ฟังที่ดี
8. ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559ก).	คือ (1) การเลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสมและหลายช่องทาง (2) การเลือกใช้ภาษาที่ง่าย ๆ และ (3) การตั้งใจรับฟังหรือผู้ฟังที่ดี
9. เรดซา และคณะ (Redza et al., 2014)	(1) ความรู้ (2) ความไว้วางใจ
10. เคสส์เลอร์ และคณะ (Kessler et al. 2015)	(1) การติดต่อ (Contact) (2) การสื่อสาร (Communicate) (3) คำถามที่สำคัญ (Core Question) (4) การประสานงาน (Collaborate) และ(5)การปิดการสนทนา (Closing the Loop)

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพในด้านทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน และทักษะการใช้ภาษากาย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า นั้นมีรายละเอียดดังนี้ ทักษะการสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication Skills) ควรคำนึงถึงหลักการพูดดังนี้ (1) การเริ่มต้นการพูด เช่นการพูดทักทายผู้ฟัง การเลือกใช้คำขึ้นต้นที่เหมาะสมกับระดับผู้ฟัง (2) การนำเข้าสู่เรื่อง ต้องทำให้เกิดความสนใจ เช่น ใช้การกล่าวนำด้วยคำถามเพื่อให้ผู้ฟังอยากรู้คำตอบ อยากรติดตามเรื่องโดยตลอด (3) ขณะพูด ควรดึงความสนใจของผู้ฟังให้ติดตามเรื่องตลอดเวลา ต้องมีศิลปะการนำเสนอ โดยนำเสนอเรื่องที่มีประโยชน์ น่าสนใจ ทันสมัย เป็นต้น และ (4) การจบเรื่องหรือการสรุปเรื่อง ให้มีความสัมพันธ์กับเรื่องราวที่นำเสนอ ส่วนทักษะการสื่อสารโดยการเขียน (Writing Communication Skills) นั้นโดยทั่วไปมักใช้ในรูปแบบของการบันทึกช่วยจำ หรือบันทึกข้อความ โดยที่ผู้บันทึกต้องมีความสามารถดังนี้ (1) ใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน (2) เขียนครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบ (3) เลือกใช้คำได้เหมาะสม (4) ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลายถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับ ความต่อเนื่อง และ (5) ใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม

สำหรับทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย (Nonverbal Communication Skills) คือสภาพการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดและการเขียน หรือเป็นการสื่อสารโดยอากัปภิกิริยา ท่าทาง เช่น (1) การ

แสดงสีหน้า เช่น ยิ้มแย้ม การประสานสายตา (2) การเคลื่อนไหวส่วนหนึ่งส่วนใดของร่างกาย เช่น การผงกศีรษะ การยกมือ โบกมือ ผายมือ (3) การสัมผัส เช่น จับมือ แตะไหล่ โอบกอด (4) รูปร่างหน้าตา (5) ระดับความดังของเสียง (6) โทนเสียง (7) ระยะเวลาที่ผู้พูดและผู้ฟัง (8) ช่วงเวลาที่ใช้ในการสื่อสาร (9) การจัดที่นั่ง เช่น การจัดห้องสัมมนา ห้องเรียน ห้องประชุม มีผลต่อการสื่อสาร (10) เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย เป็นต้น ในขณะที่ทักษะการฟัง (Listening Skills) นั้นเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ ด้วยการปฏิบัติดังต่อไปนี้ (1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฟังให้ชัดเจน นั่นคือต้องรู้ว่าสิ่งที่กำลังฟังนั้นคือเรื่องอะไร และสามารถเตรียมข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ในการฟัง (2) มีสมาธิในการฟัง คือต้องตั้งใจฟัง มุ่งมั่นจดจ่อกับเรื่องที่ฟัง และเตรียมคำถามเมื่อมีประเด็นที่สงสัย (3) มีมารยาทในการฟัง ด้วยการสำรวมกิริยาท่าทางต่าง ๆ เพื่อให้เกียรติผู้พูดและผู้ฟังคนอื่นๆ เช่น ไม่พูดคุยกับผู้อื่น ๆ ไม่หลับแล้วกรนส่งเสียงรบกวน เป็นต้น (4) วิเคราะห์ผู้พูด เพื่อทราบถึงความคิด ความรู้สึก ความรู้ และประสบการณ์ของผู้พูด ซึ่งเป็นผลดีที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับฟังมา และ (5) สามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟังได้ โดยที่ผู้ฟังต้องสามารถตอบตนเองได้ว่า เรื่องที่ฟังนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร สิ่งใดเป็นสาระสำคัญของเรื่อง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม รูปแบบของการฟังที่ได้ผลนั้นผู้ฟังที่ต้องการแก้ไขปัญหการฟัง ควรมีพฤติกรรมดังนี้ (1) หยุดพูด (2) ทำให้ผู้พูดรู้สึกสบายใจ (3) แสดงให้เห็นว่า คุณกำลังต้องการฟัง ด้วยการมองและแสดงความสนใจผู้พูด ไม่อ่านอะไรขณะที่ผู้พูด พูดกับคุณ (4) เอาสิ่งที่ทำให้รบกวนออก ไป เช่น การเคลื่อนไหวไปมา เคาะโต๊ะ ควางปากกา (5) เห็นใจผู้พูด โดยพยายามทำตัวเองให้เข้าใจทัศนคติของผู้พูด (6) อดทน ไม่ขัดจังหวะผู้พูด ไม่เดินหนีหรือเดินไปที่ประตู (7) ระงับอารมณ์ ไม่โกรธ เพราะจะทำให้รับข้อมูลผิดพลาด (8) อย่าโต้เถียง (9) ถามคำถาม เพราะการถาม จะทำให้ผู้พูดมีกำลังใจ และกระตือรือร้น (10) หยุดพูดจนกว่าผู้พูดจะพูดจบ เหมือนข้อแรก เพราะเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้การฟังมีประสิทธิภาพ

## 7. แนวความคิดด้านการสื่อสารกับการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองนับเป็น ส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน เพราะต่างคนย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความคิดของตนเองเป็นหลัก จึงพยายามที่จะใช้มาตรฐานของตัวเองในการกำหนดให้ผู้อื่นคล้อยตาม แต่ขาดทักษะในการจูงใจและเจรจาจึงทำให้เกิดข้อขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถจูงใจแนวความคิดผู้อื่นได้ มีนักวิชาการไทยหลายท่านที่นิยามความหมายของการเจรจาต่อรองไว้ต่อไปนี้

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การเจรจาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และตอบสนองความต้องการของตนเองได้มากที่สุด (สำนักพิมพ์ ไอ เอ็ม บุ๊คส์ จำกัด, 2551: 21) ในขณะที่ สมชาย ภคภาควิวัฒน์ (2545: 3) กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยวัตถุประสงค์ของผู้ที่เข้าร่วมเจรจาต่อรองนั้นต้องการที่จะหาข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย นอกจากนี้ วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2551: 2) กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การเจรจาที่ช่วยแสวงหาประโยชน์ร่วม ลดข้อขัดแย้ง และนำไปสู่ข้อตกลงซึ่งมักจะเป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย

มากกว่ากรณีที่ไม่มีการขัดกลางกัน ดังนั้นการเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึงกระบวนการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่าย โดยใช้การเจรจาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และตอบสนองความต้องการของตนเองได้มากที่สุดหรือเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองไม่ใช่การเอาชนะแนวความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นการทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน และทั้งสองฝ่ายได้รับจุดประสงค์ของแต่ละฝ่าย โดยที่มีความเต็มใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน เปรียบเสมือนชนะทั้งคู่ (WIN:WIN) จึงจะเรียกได้ว่าเป็น “การเจรจาอย่างมีคุณภาพ” อย่างแท้จริง การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองให้กับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น จะทำให้ผลงานได้ตามวัตถุประสงค์และได้รับการยอมรับจากผู้อื่นมากขึ้น สามารถนำไปปรับใช้ทั้งในเรื่องของงาน ชีวิตส่วนตัว การแก้ปัญหาความขัดแย้งและการจูงใจผู้อื่นได้อีกด้วย

นอกจากนี้ สมชาย ภคภาควิวัฒน์ (2545: 3) ยังกล่าวอีกว่า การเจรจาต่อรองมีองค์ประกอบ สามประการที่เกี่ยวข้องคือ ประการแรก เกิดจากความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือ เกิดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างสองฝ่ายที่เจรจาต่อรองกัน ประการที่สอง การมีเจตจำนงร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ที่จะนำไปสู่ข้อสรุป หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา และ ประการที่สาม ผลประโยชน์ หรือข้อยุติ ที่ได้นั้นต้องมีมากกว่าผลเสียหรือต้นทุน กล่าวคือ การเจรจาจะประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อคู่เจรจาทุกฝ่ายจะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนได้มากกว่าส่วนเสีย หรือเป็นผู้ชนะทั้งคู่ (Win-Win) หรือกล่าวอีกนัยคือ การเจรจาต่อรองที่จะนำไปสู่ข้อสรุปได้นั้น จะต้องไม่เกิดปรากฏการณ์ที่ว่า เรียกว่า เกมศูนย์ (Zero Sum Game) แต่ควรนำไปสู่ลักษณะที่เรียกว่า เกมบวก (Positive Sum Game) อย่างไรก็ตามการพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคคลากรนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน รวมถึงการแสดงออกทางท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า และแววตาของผู้พูด นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การพัฒนาทักษะการสื่อสารให้สามารถใช้สร้างประทับใจ และใช้ภาษาในการโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่งให้ได้รับข้อตกลงที่ดี รวมถึงการระมัดระวังการเลือกใช้การสื่อสาร ที่ไม่ก่อให้เกิดการกระทบกระเทือนความรู้สึกของอีกฝ่ายด้วย เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นของการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี ในขณะที่ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555: 255-257) กล่าวว่า นักเจรจาต่อรองควรมีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพดังนี้ 1) การใช้คำถาม เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดที่ช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการถามคำถามที่สนับสนุนการสนทนาและความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของนักเจรจาต่อรอง 2) การตอบคำถาม โดยก่อนที่จะตอบคำถามควรทำความเข้าใจในคำถามนั้นอย่างชัดเจนก่อน และควรให้ฝ่ายที่ตั้งคำถามอธิบายเพิ่มเติมกรณีที่ยังไม่เข้าใจประเด็นคำถามนั้น ในขณะเดียวกันก็ควรหลีกเลี่ยงการตอบคำถามเมื่อมีข้อมูลไม่เพียงพอ โดยใช้คำว่า “ขออนุญาตตอบภายหลัง เนื่องด้วยตอนนี้มีข้อมูลไม่เพียงพอ” 3) การตั้งใจฟังอย่างมีส่วนร่วม เป็นการกระตุ้นให้ผู้พูดแสดงความรู้สึกและสภาวะของตนออกมา ช่วยให้นักเจรจาต่อรองทราบถึงความคิด ความรู้สึก 4) การรับรู้ (Acknowledgement) ในคำพูดของอีกฝ่ายหนึ่ง ด้วยการ พยักหน้า การใช้สายตา หรือการใช้คำพูดที่แสดงถึงการรับรู้ เช่น อืม ครับ ค่ะ เห็นด้วย เป็นต้น 5) การฟังเฉยๆ ไม่แสดงกิริยาอะไร (Passive listening) และ (6) การกลับบทบาท (Role reversal) เป็นการทำให้นักเจรจาต่อรองทราบถึงความคิด ความรู้สึก และสภาวะของอีกฝ่ายหนึ่ง

นอกจากนี้ เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์ (2553: 74-79) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วย 1) ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ 2) ศึกษาคู่เจรจาต่อรอง คาดเดาความต้องการของคู่เจรจา และเข้าใจในข้อกังวลของฝ่ายตรงข้าม 3) เตรียมตัว เตรียมการวางแผนล่วงหน้า และเลือกผู้แทนการเจรจาที่เหมาะสมและการนำเสนอที่ดี 4) เปิดกว้างของการที่จะรับฟังผลประโยชน์ และเน้นผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่ายร่วมกัน 5) พูดและฟังตามปกติ เพื่อให้กระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี 6) คำนึงถึงการมีบรรยากาศในวิชาชีพของตนด้วย 7) มีไหวพริบ ทั้งการโน้มน้าวใจ การจูงใจ การฟัง การตั้งคำถาม การตอบคำถาม และ 8) ปิดท้ายด้วยการสรุป แม้จะไม่สามารถข้อตกลงระหว่าง 2 ฝ่าย หรือผลการเจรจาไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่ควรจากกันด้วยดีเพราะเราอาจต้องมีการเจรจาได้อีกในอนาคต

อย่างไรก็ตาม การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี ต้องคำนึงถึงการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงวิธีการดังนี้ 1) วิเคราะห์คู่แข่ง 2) เริ่มต้นด้วยการเจรจาที่ดี 3) มุ่งไปที่ประเด็นการต่อรองมากกว่า การมุ่งเน้นไปที่บุคลิกภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง 4) ให้ความสำคัญไปที่การเป็นผู้ชนะทั้ง 2 ฝ่าย และ (5) สร้างบรรยากาศที่เปิดเผยน่าไว้วางใจ (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555: 263-264) และควรให้ความสำคัญกับหลักการพื้นฐานของการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ (ไพโรจน์ บาลัน, 2551: 32) ซึ่งประกอบด้วย หลักการข้อแรกคือ การสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรองเมื่อไม่มีข้อตกลง (Best Alternatives to Negotiation Agreement: BATNA) การรับรู้ BATNA นี้ หมายความว่า การที่นักเจรจาต่อรองรู้ว่าทำอะไร หากไม่สามารถบรรลุข้อตกลงกับอีกฝ่ายหนึ่งดังนั้น จำเป็นจะต้องรู้ BATNA ของตนเองก่อนที่จะเริ่มเจรจาต่อรองทุกครั้ง มิฉะนั้นก็จะไม่รู้ว่าจะข้อตกลงนั้นสมเหตุสมผลหรือไม่ หรือว่าควรจะยกเลิกการเจรจาเมื่อใด ทางเลือกอื่นที่ดีที่สุด หากไม่มีข้อตกลงจะเป็นตัวตัดสินจุดที่นักเจรจาต่อรองจะปฏิเสธข้อตกลงที่ไม่เอื้อประโยชน์ ส่วนหลักการข้อที่สอง คือการสร้างและรับรู้ราคาการตัดใจ (Reservation price) หรืออีกชื่อหนึ่งว่า ราคาการเดินหนี (Walk-Away price) หมายถึง จุดที่มีการพึงพอใจน้อยที่สุดที่จะทำข้อตกลง ราคาการตัดใจควรมีที่มาจาก BATNA แต่ปกติแล้วทั้ง 2 อย่างจะแตกต่างกัน หากเรื่องเงินเป็นเรื่องสำคัญเพียงเรื่องเดียว และมีการประเมินค่า BATNA เป็นตัวเงินได้อย่างน่าเชื่อถือ ราคาตัดใจก็จะมีค่าใกล้เคียงกับ BATNA การกำหนดราคาการตัดใจ ควรรู้ราคาการตัดใจในการเจรจาต่อรองที่ทำอยู่ ตัวแปรอะไรบ้างที่มีผลต่อราคาการตัดใจ สิ่งใดที่นักเจรจาต่อรองยอมสูญเสียในการเจรจาต่อรองก่อนที่จะยกเลิกการเจรจาต่อรอง สำหรับหลักการข้อที่สาม คือการกำหนดขอบเขตของการเจรจาต่อรอง (Zone of Possible Agreement: ZOPA) หมายถึง โซนที่สามารถตกลงกันได้ ZOPA คือเขต หรือ ช่วง ที่ทั้งสองฝ่ายสามารถทำข้อตกลงแล้วทั้งสองฝ่ายพอใจ หรือสามารถอธิบายอีกนัยหนึ่งว่า เป็นกลุ่มของข้อตกลงที่สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้ โดยราคาการตัดใจของแต่ละฝ่ายนั้นจะระบุถึงขอบเขตของ ZOPA และตัวของ ZOPA จะอยู่ในบริเวณที่เป็นพื้นที่ตัดกันของขอบบนและขอบล่างระหว่างราคาการตัดใจของแต่ละฝ่าย และหลักการข้อที่สี่ คือการสร้างคุณค่าในการแลกเปลี่ยน โดยฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองสามารถปรับปรุงจุดยืนของตน ด้วยการแลกเปลี่ยนคุณค่าของตนที่มีอยู่ ซึ่งมักเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ และมักจะอยู่ในรูปแบบที่แต่ละฝ่ายได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ

การเจรจาต่อรองถือเป็นศาสตร์ที่มีองค์ความรู้และแนวคิดทฤษฎีหลากหลาย แต่ที่นิยมใช้กันนั้นประกอบด้วย (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551: 24-29) 1) ทฤษฎีเกม (Game Theory) คือมองว่าการเจรจาต่อรองเหมือนการเล่นเกมอย่างหนึ่ง โดยตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานว่าทั้งสองฝ่ายมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน มีข้อมูลเท่าๆกัน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ 1.1) ทฤษฎีเกมศูนย์ (Zero Sum Game) คือจะต้องมีผู้ได้และผู้เสีย (Win-Lose Position) 1.2) ทฤษฎีเกมลบ (Negative Sum Game) มองว่าการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการเสียผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ถ้าไม่มีการตกลงกัน (Lose-Lose Position) และ 1.3) ทฤษฎีเกมบวก (Positive Sum Game) มองว่าการเจรจาต่อรองทำให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ หรือเห็นว่าทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ (Win-Win Position) 2) ทฤษฎี H.M.L. โดยมองว่าคู่เจรจาต่อรองมีเป้าหมายในการเจรจาต่อรอง 3 ระดับคือ 2.1) ระดับ H: high เป็นการบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามเป้าที่วางไว้ 100% (Ideal Position) 2.2) ระดับ M: Medium เป็นเป้าหมายระดับกลาง หรือ 75% และ 2.3) ระดับ L: Low เป็นจุดต่ำสุด (Bottom Line) ที่คู่เจรจากรับได้ ถ้าวางอย่างน้อย 50% 3) ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factors) มองว่าการเจรจาต่อรองมีปัจจัยหลายปัจจัย ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและความต้องการของคู่เจรจา และเป็นปัจจัยที่จับต้องได้ เช่น ราคา ปริมาณ เวลา การบริการ ระยะทาง คุณภาพ เป็นต้น และ 4) ทฤษฎีทางเลือกในการเจรจาต่อรอง (BATNA: Best Alternative to Negotiation Agreement) มองว่าการเจรจาต่อรองจะประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลายๆทาง และสามารถใช้อย่างดีที่สุดในการเจรจาต่อรอง

กระบวนการของการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี สามารถจำแนกออกเป็น 8 ขั้นตอนหลักดังต่อไปนี้ (สมชาย ภคภาควิวัฒน์, 2545: 48) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมาก นักเจรจาต่อรองถ้าเตรียมการไม่ดีมักจะทำให้เสียเปรียบคู่เจรจาต่างจากนักเจรจาต่อรองที่การเตรียมการที่ดีอย่างเป็นระบบ ก็จะทำให้รู้จักทางหนีทีไล่ล่วงหน้า และรู้เป้าหมายของตัวเองและคู่เจรจา องค์ประกอบสำคัญของส่วนนี้คือการได้มาซึ่งข่าวสาร ทั้งของตัวเองและคู่เจรจา องค์ประกอบต่อมาคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนด H.M.L ของคู่เจรจา ว่าสิ่งที่คู่เจรจาต้องการจากเราสูงสุด (H) คืออะไร ความต้องการระดับกลาง (M) ของคู่เจรจา คืออะไร และวัตถุประสงค์ระดับต่ำสุด (L) คืออะไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องกำหนด H.M.L. ของตัวเองด้วย เพื่อหาไปวิเคราะห์หาพื้นที่สำหรับหาข้อยุติ (Bargaining Arena) ซึ่งถ้าหาไม่ได้ก็ไม่ควรเจรจาต่อรอง สำหรับองค์ประกอบต่อมาคือ การกำหนดกลยุทธ์ คือการพยายามที่จะเตรียมเนื้อหา เป้าหมาย รวมถึงแนวทางการเจรจาต่อรอง เพื่อดึงคู่เจรจาเข้าสู่แนวทางที่มีการกำหนดไว้ องค์ประกอบสุดท้ายของขั้นตอนการเตรียมการ คือการกำหนดหน้าที่และบทบาทของผู้เข้าร่วมการเจรจา ซึ่งมี 3 หน้าที่หลักๆ คือ ผู้เจรจาหรืออาจเรียกว่าผู้นำ (Leader) ผู้ร่วมเจรจา (Summarizer) และผู้สังเกตการณ์ (Observer)

ส่วนขั้นตอนที่ 2 คือการดำเนินการเจรจา (Discussion) ขั้นตอนนี้ครอบคลุมตั้งแต่การเริ่มพบตลอดจนช่วงระยะเวลาในการเจรจาต่อรอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เริ่มตั้งแต่การเริ่มแนะนำตัวในการเริ่มเจรจาต่อรอง ตลอดจนช่วงของการพูดคุยปรึกษาหารือ ซึ่งเป็นช่วงที่คู่สนทนาต่างทดสอบสิ่งที่ตนเองเตรียมมา ทดสอบ H.M.L. และเป็นช่วงการหาข้อมูลจากการพูดคุยโดยตรงกับคู่เจรจาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสนใจ ทัศนคติ และข้อจำกัดของคู่เจรจา ในขั้นตอนการเจรจานี้ มี

องค์ประกอบที่สำคัญ คือการสร้างและรักษาความเชื่อมั่นระหว่างคู่เจรจา ซึ่งมีพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การเพิ่มความเชื่อมั่น ดังนี้ 1) หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่ตำหนิติเตียนหรือการว่ากล่าวอีกฝ่ายหนึ่ง 2) หลีกเลี่ยงการโต้ตอบในลักษณะการโจมตีโต้กลับ 3) หลีกเลี่ยงการพูดคุยหรือจู้จุกด๋อนของฝ่ายตรงข้ามและหลีกเลี่ยงสิ่งที่กระทบข้อจำกัดของคู่สนทนาจนทำให้เกิดความรู้สึกว่าคู่เจรจาเป็นผู้เสีย 4) หลีกเลี่ยงการแสดงท่าทีที่ดูหมิ่นดูแคลนหรือข่มขู่คู่เจรจา 5) คู่สนทนาควรเป็นผู้ฟังที่ดี เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งพูด และ 6) พยายามมีการตอบสนองต่อสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งพูด และพูดให้น้อยที่สุดเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเผยไต่மாகที่สุด

สำหรับขั้นตอนที่ 3 คือการส่งสัญญาณ (Signaling) หมายถึงการที่คู่เจรจาชี้ให้เห็นหรือพูดเป็นนัยๆ ให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้ว่าในประเด็นการเจรจาต่อรองนั้น มีประเด็นไหนเป็นส่วนที่พอจะเจรจาได้ และประเด็นไหนเป็นส่วนที่ไม่สามารถเจรจาได้ ตัวอย่างเช่น “ผมไม่มีอำนาจให้ส่วนลดได้มากขนาดนั้นครับ” จากประโยคนี้อาจตีความได้ว่า ถ้าต้องการส่วนลดมากกว่านี้ อาจจะต้องไปคุยกับหัวหน้า ในขณะที่ขั้นตอนที่ 4 คือการทำข้อเสนอ (Proposal) หมายถึงการที่คู่เจรจาได้รวบรวมประเด็นต่าง ๆ ที่คิดว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นด้วย และเสนอท่าทีที่เป็นรูปธรรม ในการทำข้อเสนอ นั้นคู่เจรจาย่อมจำเป็นต้องทำในลักษณะที่เป็นเงื่อนไขก่อนการเจรจา (Pre-condition) และกำหนดเงื่อนไข (Condition Proposal) สำหรับการเจรจา นอกจากนั้นต้องพิจารณาถึงการแสดงท่าทีที่ดูหนักแน่น มั่นคง (Firmness) หรือแสดงออกถึงความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ส่วนขั้นตอนที่ 5 คือการรวบรวมสรุปประเด็น (Packaging) หมายถึงการนำเอาสัญญาณต่าง ๆ ข้อเสนอตลอดจนการตอบสนองของคู่เจรจามาประเมิน เพื่อผลักดันให้การเจรจาต่อรองไปสู่แนวทางที่จะหาข้อยุติ ซึ่งการรวบรวมสรุปประเด็นนั้นต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ 1) ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และสิ่งที่เป็นข้อจำกัดของคู่เจรจาอีกฝ่ายด้วย 2) คู่เจรจานั้นต้องพยายามคิดในลักษณะที่มีความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดและคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่สามารถต่อรองแลกเปลี่ยนกันได้ และ 3) ต้องคำนึงว่าการยอมของเรานั้น เป็นสิ่งที่ดีและมีคุณค่าต่อคู่เจรจาหรือไม่ โดยคำนึงถึงความคิดของคู่เจรจาเป็นหลัก นอกจากนี้ขั้นตอนที่ 6 คือการต่อรองขั้นสุดท้าย (Final Bargaining) หลักการสำคัญของขั้นตอนนี้ก็คือเจรจาต่อรองต้องรู้จักสิ่งที่เรียกว่า “ถ้า (if)” นั่นคือการพูดคุยทุกอย่างต้องมีลักษณะเป็นเงื่อนไข (Condition) ตัวอย่างเช่น “ถ้าคุณยืนยันส่วนลดที่ผมขอไปให้ผมได้และสามารถส่งตามเวลา 3 วัน ผมก็จะดำเนินการตามที่คุณขอมา” จะเห็นว่าเป็นการสร้างเงื่อนไขและเป็นบอกอีกฝ่ายให้เข้าใจว่า เราจะดำเนินการ ถ้าหากอีกฝ่ายหนึ่งสามารถทำตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้แทนที่จะตั้งเป็นคำถามปลายปิดซึ่งมักจะทำให้เราได้คำตอบว่า “ไม่ได้” จากคู่เจรจาต่อลง

และขั้นตอนที่ 7 คือการปิดการเจรจาต่อรอง (Closing) หลักทั่วไปของขั้นตอนนี้ประการแรกคือ หลักการว่าด้วยความน่าเชื่อถือ (Creditability) เช่นการเสนอข้อยุติการเจรจาต้องอยู่บนสมมุติฐานว่าอีกฝ่ายต้องเห็นความจริงจังต่อข้อยุตินั้น หลักการประการที่สองของการหาข้อยุติ คือการยอมรับร่วมกัน (Acceptability) โดยการหาข้อยุตินั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานว่าอีกฝ่ายยอมรับ ต่างฝ่ายต่างพอใจ หลักประการสุดท้ายคือ ต้องคำนึงถึงการเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับรู้ ในข้อยุตินั้นแล้วดำเนินการทำข้อสรุปข้อยุติที่เจรจาต่อรองกันมา ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นเทคนิคการหาข้อยุติด้วยการทำข้อสรุป (Summary Close) เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับรู้ นอกจากนั้นบางกรณีคู่เจรจาไม่สามารถหาข้อยุติได้จำเป็นต้องหยุดคิด ก็ถือว่าเป็นการหาข้อยุติด้วยการพักการเจรจาเพื่อที่จะไปพิจารณาใคร่ครวญ

ว่าถึงเวลาหรือยังที่จะควรจบการเจรจาเสียที่ เรียกการหาข้อยุตินี้ว่า การปิดการเจรจาด้วยการหยุดพักชั่วคราว (Adjustment Close) นอกจากนั้นบางกรณีการหาข้อยุติในการเจรจา อาจใช้วิธีทำเสมือนหนึ่งเป็นการยื่นคำขาด เนื่องจากคู่เจรจาไม่ยอมยุติกับเรา เมื่อถึงจุดๆ หนึ่งต้องหาทางออกด้วยการสรุปว่า “คงต้องเลือกแล้วว่า จะยอมหาข้อยุติที่ตรงนี้” ซึ่งเป็นการปิดการเจรจาด้วยการยื่นคำขาด (Or Else Close) นั่นเอง และขั้นตอนสุดท้ายคือ การทำข้อตกลง (Agreement) ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเจรจาต่อรองทั้งหมด เมื่อการเจรจาผ่านขั้นตอนอื่นๆ มาแล้วนักเจรจาต่อรองต้องทำข้อสรุปแล้วบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งที่เป็นข้อสรุป และส่วนที่เป็นการตีความ เพื่อป้องกันการเกิดข้อโต้แย้งกันภายหลัง

นอกจากการดำเนินการเจรจาต่อรองอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนแล้ว นักเจรจาต่อรองต้องกำหนดเป้าหมายในการเจรจาให้ชัดเจน และควรคำนึงถึงกลยุทธ์ของคู่เจรจาไว้ล่วงหน้า รวมถึงเตรียมการประเมินคู่เจรจา ทำให้วางกลยุทธ์การเจรจาต่อรองได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนักเจรจาต้องรู้จักการวางแผนในการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการเจรจาต่อรอง ได้ดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดประเด็นในการเจรจาต่อรอง 2) รวมประเด็นต่าง ๆ และกำหนดส่วนผสมของประเด็นการเจรจาต่อรอง 3) กำหนดสิ่งที่ต้องการ 4) ปรึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) ประเมินความต้องการของคู่เจรจา 6) ระบุข้อจำกัดต่าง ๆ ในการเจรจาต่อรอง 7) กำหนดเป้าหมายในการเจรจาต่อรอง 8) เตรียมข้อมูลสนับสนุนการเจรจาต่อรอง 9) สร้างแรงกดดันในการเจรจาต่อรอง และ 10) วิเคราะห์คู่เจรจา ซึ่งการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีนั้น เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ ผู้ที่จะเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ 1) สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้อย่างดี 2) มีความเชื่อมั่นในแนวคิดของการเอาชนะร่วมกัน 3) มีความเชี่ยวชาญการจัดการความขัดแย้ง 4) สามารถประนีประนอม หรือหาทางออกเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 5) พร้อมทั้งจะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน 6) มีความอดทนต่อการยั่วยุ ความก้าวร้าว และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ 7) มีความอดกลั้นสูง สามารถเผชิญความเครียดได้ 8) เป็นผู้ฟังที่ดี 9) มีความหนักแน่น ไม่ตื่นตกใจง่ายกับกลยุทธ์ของฝ่ายตรงข้าม และ 10) สามารถสรุปประเด็นหลัก ที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว (วิชัย โภสุวรรณจินดา, 2551 :47-56)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ข้างต้น เห็นได้ว่าองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดเป็นการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า นั้น ต้องอาศัยทักษะทางการสื่อสารหลายประการด้วยกัน ทั้งการพูด การฟัง การแสดงออกทางท่าทาง กิริยา สีหน้า รวมถึงอารมณ์ และความรู้สึก ซึ่งทักษะเหล่านี้เชื่อว่าทุกคนจะมีความสามารถแสดงออกได้ดีเหมือนกัน ดังนั้นองค์กรหรือหน่วยงานใดที่อาศัยสมรรถนะด้านการเจรจาต่อรอง คงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากรให้เกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และนำไปประยุกต์ใช้กับการเจรจาต่อรองให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนำไปสู่การเจรจาเชิงผลได้ต่อไป

## 8. แนวคิดสถานการณ์เชิงผลได้

สถานการณ์การเจรจานั้นเป็นประเด็นที่นักเจรจาต้องให้ความสำคัญและนำไปพิจารณาว่าสถานการณ์ไหนที่เหมาะสมที่นักเจรจาควรดำเนินการเจรจา อย่างไร เลวิกกี, แบร์รี่ และซอนด์เลอร์ (Lewicki, Barry and Saunders, 2555: 10-11) กล่าวว่าโดยพื้นฐานแล้วการเจรจาต่อรอง



(Negotiation) ในแต่ละสถานการณ์มีคุณลักษณะเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นการเจรจาเพื่อสันติระหว่างประเทศ การเจรจาทันทีระหว่างคู่ค้าทางธุรกิจ ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร หรือระหว่างลูกค้าที่มาใช้บริการที่กำลังโกรธเพราะเครื่องทำน้ำร้อนไม่ไหลและลูกค้าต้องอาบน้ำให้เสร็จทันเวลานัดหมาย เป็นต้น จากสถานการณ์ดังกล่าวมีคุณลักษณะที่เหมือนกันคือ 1) ผู้เกี่ยวกับการเจรจาจะมีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งหมายถึงบุคคล 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มคน 2 กลุ่มขึ้นไป หรือองค์การ 2 ฝ่ายขึ้นไป 2) มีความขัดแย้งของความต้องการกับความปรารถนาระหว่างคน 2 ฝ่ายขึ้นไป 3) แต่ละฝ่ายเจรจาด้วยทางเลือก หมายความว่า คนเราเจรจากันเพราะคิดว่าการเจรจาทำให้เขาได้สิ่งที่ดีกว่า 4) การเจรจาทำให้เกิดการคาดหวังว่าการเจรจาคือกระบวนการของการให้และการรับ คือคาดหวังว่าทั้งสองฝ่ายสามารถหาข้อตกลงที่ลงตัวได้ เกิดการปรับตัวเพื่อหาความเหมาะสม เป็นกลาง หรือเรียกว่าเป็นการประนีประนอม แต่การเจรจาที่สร้างสรรค์อย่างแท้จริงอาจไม่ต้องการ การประนีประนอมก็ได้

คุณลักษณะข้อต่อมาคือ 5) แต่ละฝ่ายพอใจกับการเจรจาและหาข้อตกลงร่วมกันมากกว่าที่จะต่อสู้กันอย่างเปิดเผย หรือปล่อยให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความได้เปรียบ หรือทำลายความสัมพันธ์ระยะยาว หรือให้ผู้มีอำนาจสูงกว่าเป็นผู้ตีข้อขัดแย้งนั้น การเจรจาจึงเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายพอใจที่จะมีวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งเป็นของตนเอง และ 6) การเจรจาที่ประสบความสำเร็จต้องมีทั้งการจัดการจัดการที่เป็นรูปธรรม และวิธีแก้ไขของสิ่งที่เป็นนามธรรม คือแรงจูงใจทางจิตวิทยาที่ซ่อนอยู่ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อแต่ละฝ่ายในระหว่างการเจรจาทั้งทางตรงและทางอ้อม ตัวอย่างของปัจจัยที่เป็นนามธรรม เช่น ความต้องการที่จะชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ความต้องการที่จะ ดูดี ดูเก่ง หรือ แข็งแกร่ง ในสายตาของอีกฝ่ายหนึ่ง ความต้องการที่จะแก้ต่างถึงประเด็นสำคัญหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้ หรือความต้องการที่จะสร้าง ความยุติธรรม หรือ เกียรติภูมิ หรือเพื่อปกป้องชื่อเสียงของอีกคนหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีต้องคำนึงว่าสถานการณ์ใดควรมีการเจรจาต่อรอง หรือสถานการณ์ใดที่ควรหยุด หรือหลีกเลี่ยงการเจรจา เลวิกกี, แบร์รี และซอนเดอร์ แนะนำว่า นักเจรจาควรพิจารณาสถานการณ์ ต่อไปนี้คือ 1) สถานการณ์ที่ต้องสูญเสียทุกอย่าง ควรเลือกทางเลือกอื่นนอกจากการเจรจา 2) อยู่ในสถานะที่ได้เปรียบ แต่ผลิตสินค้าไม่ทัน ก็ไม่ควรรีบเจรจา แต่จงปรับราคาสินค้าขึ้นแทน 3) เมื่อความต้องการนั้นเป็นสิ่งที่ผิดต่อจริยธรรม อย่าเจรจาโดยเด็ดขาด เพราะจะทำให้เกิดความเสียหายในระยะยาว 4) เมื่อไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในผลลัพธ์ ก็ไม่จำเป็นต้องเจรจา เพราะจะทำให้มีแต่เสียไม่มีได้ 5) เมื่อไม่มีเวลา หรือมีเวลาจำกัด ไม่ควรเจรจาเพราะถ้าเวลากดดัน จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ๆ อาจทำให้เกิดการตกลงข้อควรพิจารณาแนวทางการปฏิบัติในข้อตกลง 6) อย่าทำการเจรจาเมื่อคู่เจรจาฝ่ายตรงข้าม แสดงแสดงอาการที่ไม่น่าเชื่อถือ ควรเก็บข้อเสนอไว้ เพื่อนำไปใช้กับคนอื่นดีกว่า 7) เมื่อการรอคอย หรือยืดเวลาออกไป แล้วทำให้การเจรจาของตนเองอยู่ในสถานะที่ดีกว่า เพราะอาจมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วย หรือสถานะทางการเงินอาจดีกว่าเดิม เป็นต้น และ 8) เมื่อไม่ได้เตรียมตัวมาเลย เพราะอาจทำให้ไม่ได้ใช้คำถาม คำตอบ หรือข้อตกลงที่ดีที่สุดของฝ่ายตนเอง กับการเจรจาที่ไม่ได้เตรียมมา ดังนั้นการเตรียมความพร้อมและซักซ้อมให้ดี จะช่วยให้การเจรจาครั้งนั้นสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำไปเป็นแนวทางเพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “รูปแบบของสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นอย่างไร” โดยดำเนินการร่างรูปแบบของสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ที่เหมาะสม และพัฒนาบทสนทนาต่อไปโดยประยุกต์เทคนิคการวิเคราะห์การสนทนา

## 9. แนวคิดเทคนิคการวิจัยการวิเคราะห์การสนทนา

การวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis) โดยฮาร์วีย์ แซกส์ (Harvey Sacks, 1992) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน ได้ทำการศึกษาถึงบทสนทนาระหว่างเจ้าหน้าที่ศูนย์ประสงค์กับคนที่โทรศัพท์เข้ามาเพื่อที่จะพูดคุยกันในบริบทแห่งการฆ่าตัวตาย และพบว่าผู้ที่โทรศัพท์เข้ามาเลือกใช้พูดว่า I can't hear you เพื่อหลีกเลี่ยงการบอกชื่อของตนเอง แทนที่จะพูดปฏิเสธแบบตรงไปตรงมาว่าไม่ยากบอกชื่อ ทำให้ แซกส์ สรุปได้ว่าการใช้ภาษาของมนุษย์นั้นมีความซับซ้อน คำพูดที่เปล่งออกมาเป็นมากกว่าประโยคที่พูดลอยๆ มีเทคนิคการใช้ประโยคอีกประโยคหนึ่งมาช่วยทำให้การปฏิเสธเป็นไปอย่างราบรื่นขึ้น จะเห็นว่าการใช้ภาษาในปรากฏการณ์นี้เป็นมากกว่าเครื่องมือของการสื่อสาร (medium of communication) อย่างไรก็ตามปรากฏการณ์เช่นนี้ก็เกิดขึ้นเพียงแค่ว่าในบางบริบทหรือบางสถานการณ์ (Sacks, 1992; Psathas, 1995) เท่านั้น ระเบียบวิธีของการวิเคราะห์บทสนทนานั้นมีลักษณะคือ นักวิเคราะห์การสนทนาต้องไม่มีความเอนเอียง (ten Have, 2002: 530) สำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ข้อมูลนั้นนักวิเคราะห์จะต้องพิจารณาจากคำพูดที่เกิดขึ้นอย่างธรรมชาติ (Ten Have, 2004, 2002, 1999; Hutchby and Wooffitt, 1998) และทำการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ซึ่งเป็นจุดประสงค์ของการอธิบายการปฏิบัติในขณะที่กำลังสัมภาษณ์อยู่ (Suchman and Jordan, 1990) เห็นได้ว่าการพูดคุยของมนุษย์ทำหน้าที่มากกว่าสิ่งที่คำพูดแสดงอยู่ มีความเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐานในการมีปฏิสัมพันธ์ของคน และการพูดคุยของคนจะสะท้อนให้เห็นถึงระเบียบทางสังคมในระดับต่าง ๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการจัดระเบียบทางสังคมเป็นอย่างไรสามารถดูได้จากบทสนทนาของคน จึงจำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีการบางอย่างในระหว่างบทสนทนา (Psathas, 1995) และเมื่อกล่าวถึงการนำวิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนาไปใช้ในการวิจัย บางครั้งก็เกิดการประยุกต์ใช้สาขาวิชาที่ใกล้เคียงกันก็ผสมวิธีวิทยานี้ หรือแม้กระทั่งใช้ในการศึกษาแบบข้ามสาขาที่มีธรรมชาติวิชาต่างกัน จึงอาจทำให้ผู้อ่านพบงานวิจัยที่ประยุกต์ใช้วิธีวิทยาวิเคราะห์การสนทนากับสาขาวิชาอื่น ส่งผลให้การผลการวิจัยมีความแปลกแยกออกไป (Drew, 2003)

สำหรับวิธีวิทยาวิเคราะห์การสนทนานี้ได้รับความนิยมในต่างประเทศ เช่น ประเทศแถบยุโรป อเมริกา ละตินอเมริกา ส่วนประเทศในทวีปเอเชียที่ประกอบด้วยประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย ไต้หวัน และจีน เพราะผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์การสนทนาจะมีการใช้เครื่องหมายกำกับแสดงให้เห็นว่าผู้พูดพูดอย่างไร การตีความข้อมูลการสนทนาจากแต่ละบริบทจะมีความสมเหตุสมผล มีความเป็นวิทยาศาสตร์ สามารถตรวจสอบที่มาที่ไปของข้อมูลได้ และที่สำคัญคือการวิเคราะห์ข้อมูลจากบทพูดจะมีความต่อเนื่องอย่างเป็นธรรมชาติ ส่งผลให้คนที่อ่านผลการวิจัยจากสังคมหนึ่งสามารถเข้าใจทำความเข้าใจกับอีกสังคมหนึ่งได้ไม่ยาก อีกทั้งยังสามารถสะท้อนถึง “วิธีการ” ในการอยู่ร่วมกันทางสังคมและการสร้างความหมายร่วมกันของมนุษย์ได้อีกด้วยสำหรับในประเทศไทย เป็นที่น่าสังเกตว่าวิธีวิทยาที่งานวิจัยนี้ยังไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มของนักการสื่อสารมากนัก เพราะสังคมไทยมัก

แยกศึกษาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ในความเป็นจริงแล้ว วิธีวิทยานี้ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าเกิดอะไรขึ้นระหว่างการสื่อสาร อีกทั้งวิธีวิทยานี้ยังคงเป็นการหลอมรวมระหว่างความรู้ทางสังคมวิทยาและภาษาศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน (Atkinson and Heritage, 1984) ซึ่งการตีความหมายตรงหรือความหมายบ่งชี้เป็นนัยก็ตาม ผู้ฟังจะต้องอาศัยปริบท โดยเฉพาะความเชื่อมโยงของข้อความเพื่อช่วยในการตีความหมายซึ่งจะพบในบทสนทนา ลักษณะของภาษาในบทสนทนาจะแสดงถึงการใช้ภาษาอย่างอัตโนมัติโดยไม่มีการคิดกลั่นกรองคำพูดมาก่อนล่วงหน้า จะเห็นได้ว่า การตีความหมายของดรชนีพจน์ หรือความหมายบ่งบอกเป็นนัย หรือสภาวะเกิดก่อนหรือวัจนกรรมก็ตามขึ้นอยู่กับปริบทที่ประกอบขึ้นเป็นบทสนทนาทั้งสิ้น จากคำกล่าวที่ว่า การที่สังคมจะเป็นสังคมได้นั้น สมาชิกในสังคมต้องพูดกันและสื่อสารกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน การวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis: CA) จึงถูกนำมาใช้เพื่อตอบคำถามหลักที่ว่า “คนเราคุยกันอย่างไรและทำอย่างไรถึงเกิดความเข้าใจขึ้น” การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน ในทางทฤษฎีข้อมูลที่ใช้ในวิจัย CA คือ บทสนทนาที่คน 2 คนผลัดกันพูด (เรียกว่า Turn-Talking Systems) (Ten Have, 1999; Sacks, 1984) เพื่อทำอีกฝ่ายเข้าใจและโต้ตอบได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องกัน โดยเน้นว่าบทสนทนาจะต้องมาจากบทสนทนาที่เป็นธรรมชาติเท่านั้น (Ten Have, 1999) ในขณะที่สุจริตลักษณ์ ตีผดุง (2552) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่มีความสอดคล้องกันว่า แม้การสนทนาจะดูมีความเป็นธรรมชาติแต่ก็เกิดขึ้นอย่างเป็นระเบียบ การพูดคุยหรือการสนทนาของคนจะปรากฏออกมาเป็นคู่ (Adjacency Pairs) หรือคู่วัจนกรรม เช่น เมื่อคนหนึ่งถาม อีกคนหนึ่งจะตอบ หรือ เมื่อคนหนึ่งยกมือไหว้ อีกคนก็จะยกมือขึ้นรับไหว้ เป็นต้น การกระทำในลักษณะนี้คนส่วนใหญ่จะถือปฏิบัติกันอย่างเป็นอัตโนมัติ หากเราต้องการให้การพูดคุยประสบความสำเร็จ คู่สนทนาต้องปฏิบัติตามกฎนี้ หากคนใดคนหนึ่งปฏิบัติตามกฎนี้ไม่สมบูรณ์อาจทำให้การสนทนาติดขัดหรือหยุดลงกระทันหัน

หากพิจารณาข้อสันนิษฐานเชิงทฤษฎีเบื้องต้นของวิธีวิทยา ตามแนวคิดของ เพอร์ราคีลา (Peräkylä, 2007: 155-156) มี 3 ประการคือ 1) การพูดคุยคือการกระทำ (Talk is Action) เป็นการใช้คำพูดทำให้ภารกิจสำเร็จลง เช่น ใช้การพูดเพื่อให้ข้อมูล สอบถามสิ่งที่ต้องการรู้ เป็นต้น 2) การกระทำของคนคือการจัดระเบียบอย่างเป็นโครงสร้าง (Action is Structurally Organized) โดยเป็นการกระทำที่ประกอบด้วยชีวิตทางสังคม ที่มีโครงสร้างและเป็นระเบียบ เป็นลำดับ (Sequence) การพูดคุยของคนนั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นระเบียบ ทำให้การโต้ตอบออกมาเป็นคู่ หรือการผลัดกันพูดที่เกิดคู่กัน (Adjacency Pairs) คือผลัดพูดสองผลัดที่เกิดขึ้นในช่วงของการพูดที่ใกล้เคียงกันและมีเนื้อหาสาระที่ต่อเนื่องกัน ตัวอย่างเช่น คำถามคู่กับคำตอบ คำขอร้องคู่กับคำตกลงรับคำ คำเสนอช่วยคู่กับคำตอบรับความช่วยเหลือ คำขอโทษคู่กับคำให้อภัย เป็นต้น Levinson (1983: 303) ได้รวบรวมลักษณะเด่นของการผลัดกันพูดที่เกิดคู่กันได้ดังนี้คือ (i) ผลัดพูดที่หนึ่งจะตามด้วยผลัดพูดที่สองมาติดๆ (ii) ผู้ที่พูดผลัดที่หนึ่งและผลัดที่สองจะเป็นคนละคนกัน (iii) ผลัดที่หนึ่งจะต้องมาก่อนผลัดที่สองจะสลับกันไม่ได้เช่นเมื่อผลัดที่หนึ่งเป็นคำถาม ผลัดที่สองก็ต้องเป็นคำตอบ (iv) การผลัดกันพูดที่เกิดคู่กันนี้สับเปลี่ยนคู่ไม่ได้ เช่น ผลัดที่หนึ่งเป็นคำ ทักทาย ผลัดที่สองก็ต้องเป็นคำทักทาย นั่นก็คือผลัดที่สองจะเป็นคำตอบรับคำขอร้องไม่ได้ และประการที่ 3 นั้นเกี่ยวกับข้อสันนิษฐานเชิงทฤษฎีเบื้องต้นของวิธีวิทยา คือ การพูดคุยทำให้เกิดความจริงที่มีความหมายเฉพาะและสามารถทำให้คงไว้ซึ่งความจริง

(Talk creates and maintains intersubjective reality) ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ ของมนุษย์ที่แต่ละคนที่ให้ความหมายสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน

ดังจะเห็นได้ว่ามนุษย์ให้ความสำคัญ ให้ความหมายกับสิ่งต่าง ๆ ที่พบเห็นและนำมาซึ่งการสร้างขึ้นทางสังคม (Social Construct) การนำวิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนามาใช้ในการวิจัยนี้ ถือว่าเป็นการนำจุดเด่นของวิธีวิทยามาใช้ กล่าวคือวิธีวิทยานี้ให้ความสำคัญกับบริบทที่สร้างขึ้นในระหว่างการสนทนาของคนที่กำลังสื่อสารกัน บริบทลักษณะนี้จึงเป็นบริบทเฉพาะ ณ ขณะนั้นและมุ่งศึกษาว่าคนมีการจัดการกับบริบท จัดการกับตนเองและจัดการกับคนอื่นอย่างไร ตลอดจนนำมาสู่การสร้างความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยผ่านการสนทนา เช่นเดียวกับงานวิจัยนี้ที่มุ่งศึกษาว่าจิตอาสาและผู้ป่วยระยะสุดท้ายและญาติผู้ดูแลมีการผลัดกันพูดเพื่อทำอีกฝ่ายเข้าใจและมีการโต้ตอบกับไปมาอย่างไร ซึ่งอาจมีการร่วมสร้างแนวคิดการรับมือกับการจากไปของผู้ป่วยในระหว่างการสนทนา โดยอาจเกิดจากทัศนคติ ความเชื่อของญาติผู้ดูแล และประสบการณ์ เทคนิค ทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้จากการอบรมของจิตอาสาที่เป็นได้

ทั้งนี้ วิธีวิทยาวิเคราะห์การสนทนานี้มองว่า การสร้างบริบทขึ้นจากภายในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ หรือเป็นสิ่งที่มนุษย์ร่วมกันสร้างขึ้นตามความต้องการ โดยบริบทของวิธีวิทยานี้ประกอบด้วย 2 ส่วน (ไพโรจน์ วิไลนุช, 2554: 85-87) คือ บริบทที่ถูกสร้างขึ้น (Context-shaped) จากการพูดคุยครั้งแรก ผู้พูดจะกำหนดหัวข้อ ซึ่งผู้ที่เริ่มกำหนดหัวข้อ เท่ากับเป็นผู้เริ่มกำหนดทิศทางการพูด กำหนดบริบท และเป็นการจัดระเบียบทางสังคม ในระหว่างการพูดคุยอาจมีการนำเรื่องหรือประเด็นอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการกำหนดหรือสร้างบริบทใหม่ (Context-renewing) บริบทที่สร้างขึ้นใหม่นี้ บางครั้งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อสนทนา บางครั้งก็ไม่อยู่ในสาระหรือประเด็นที่พูดคุยกัน ส่วนในทัศนะของ ฮามส์ (Hymes, 1962) ได้ให้ความสำคัญของบริบทไว้ ประกอบด้วย 1) บุคคลผู้ร่วมในบทสนทนา ซึ่งรวมทั้งผู้พูดหรือผู้เขียน (Addressor) และผู้ฟังหรือผู้อ่าน (Addressee) พร้อมทั้งพื้นความรู้ของผู้ร่วมสนทนาด้วย 2) หัวข้อ (Topic) ของการสนทนา 3) สถานที่และเวลาของบทสนทนา (Setting) พร้อมทั้งภาษาท่าทางของผู้ร่วมสนทนา 4) ภาษาที่ใช้ในการสนทนา (Channel) อยู่ในรูปใด คือเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน ป้ายประกาศ หรือเครื่องหมายบ่งบอกเชิงสัญลักษณ์ 5) ภาษาที่พูด (Code) เป็นภาษาถิ่น (Dialect) ไต ลีลาการพูด (Style) เป็นอย่างไร 6) ลักษณะของคำพูดอยู่ในรูปแบบ (Message form) ไต เช่น เป็นจดหมายรัก การเทศนา การเล่านิทาน บทกลอน เป็นต้น 7) สถานการณ์หรือพิธีที่คำพูดนั้น ๆ เกิดขึ้น (Event) เช่น ในพิธีแต่งงานในพิธีสวดมนต์ เป็นต้น และ 8) จุดประสงค์ของการพูด (Purpose)

ผู้วิจัยให้ความสนใจในวิธีวิทยา CA และนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษารูปแบบและดำเนินการคัดเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา แล้วนำรูปแบบการสนทนาต่อรองที่เหมาะสมไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการสร้างรายละเอียดการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณาต่อไป โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

1. การเข้าถึงข้อมูล การวิจัยนี้ไม่ต้องการความละเอียดอ่อนเหมือนการวิจัยที่ใช้วิธีวิจัยวิเคราะห์บทสนทนา ที่ทางการแพทย์นิยมใช้กัน กอปรกับผู้วิจัยเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้า ในระดับผู้อำนวยการสายงานบริหารงานลูกค้า ในบริษัทตัวแทนโฆษณา จึงสามารถขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในองค์กร ในการให้ข้อมูลได้

2. เทคนิควิธีในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูล 3 วิธีการด้วยกัน คือการบันทึกการสนทนา การสัมภาษณ์ระดับลึกและการสังเกตเพื่อให้เกิดความชัดเจน

2.1 การบันทึกการสนทนา ถือเป็นวิธีการหลักที่นำมาซึ่งข้อมูลสำหรับใช้ในการวิจัย เพราะข้อมูลที่ได้มาจากการสนทนาระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้าที่มีประสบการณ์ ด้านการเจรจาต่อรองเชิงผลได้ รวมถึงการจำลองเหตุการณ์ เพื่อให้พนักงานบริหารงานลูกค้าแก้ไขสถานการณ์ โดยการใช้การทักเฝ้าการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ที่ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยเลือกใช้อุปกรณ์ 3 เครื่องในการช่วยบันทึกข้อมูล ได้แก่ กล้องวิดีโอ (video camera) จำนวน 1 เครื่องและเครื่องบันทึกแถบเสียงเอ็มพีสาม (MP3) จำนวน 2 เครื่องถือ เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูลได้เป็นอย่างดี เพราะหากอุปกรณ์ใดอุปกรณ์หนึ่งเกิดบกพร่อง อุปกรณ์อื่นยังสามารถบันทึกข้อมูลต่อไปได้ นอกจากนี้แล้วทั้งไฟล์เสียง ภาพและเอกสารบันทึกข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกเก็บรักษาไว้อย่างปลอดภัยระหว่างการศึกษาวิจัย

2.2 การสัมภาษณ์ระดับลึก ชาย โพรธิตา (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การสัมภาษณ์เชิงลึกควรนำมาใช้ในงานวิจัยที่ต้องการข้อมูลแบบพรรณนา แสดงรายละเอียดของปรากฏการณ์ที่ศึกษาแบบลึกลงไปให้ความสำคัญแก่ทัศนคติและความหมาย ซึ่งผู้วิจัยจะต้องฝึกฝนทักษะการสัมภาษณ์จนเกิดความชำนาญและมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ด้วย การสัมภาษณ์ที่ดีจะต้องเป็นเหมือนการสนทนาในชีวิตประจำวันคือไม่เป็นทางการ แต่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี ในงานวิจัยนี้ใช้การกำหนดทิศทางคำถามคร่าวๆ แบบกึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว ผู้วิจัยจะต้องทำด้วยความระมัดระวังกับหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุและภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังมีบางข้อมูลที่ไม่พึงเปิดเผยหรือถูกขอให้เป็นความลับ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องให้ความระมัดระวังและพึงระวังในการดำเนินการ

2.3 การสังเกต (direct observation) ที่ดีคือการทำที่ผู้วิจัยรู้ว่าจุดสำคัญของปรากฏการณ์ที่สังเกตคืออะไร ตั้งคำถามจากสิ่งที่ได้เห็นและสิ่งที่ได้ฟังตลอดเวลา และเมื่อได้โอกาสก็ต้องซักถามสิ่งที่สงสัย เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่ตนเองเข้าใจนั้นมีความถูกต้องในทัศนะของผู้ถูกสังเกตจากแนวทางปฏิบัติที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยึดถืออย่างเคร่งครัด โดยที่ผู้วิจัยทำการฝึกฝนเทคนิคการสัมภาษณ์และหาความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะลงเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคือพนักงานบริหารงานลูกค้าแบบเผชิญหน้า และกำหนดแนวคำถาม (Interview Guideline) แบบปลายเปิด ให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการถามไว้ล่วงหน้า ใช้การซักถามอย่างเป็นธรรมชาติจากประเด็นคำถามที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายแบบพรรณนาถึงรายละเอียดและทัศนะที่แท้จริง ซึ่งผู้วิจัยจะถามถึงเหตุผลร่วมด้วยเสมอ (ชาย โพรธิตา, 2549) ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงลึกร่วมกับการสังเกต เพื่อตอบเจตนาวิจัยนี้ในข้อ 1 ดังที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 รูปแบบของสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นอย่างไร

3. การออกจากพื้นที่ (leaving the site) ผู้วิจัยตระหนักเสมอว่าการออกจากพื้นที่ เมื่อสิ้นสุดการเก็บข้อมูลวิจัย มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการเข้าสู่พื้นที่ ผู้วิจัยจะออกจากพื้นที่ด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความรู้ลึกซึ้งๆ ต่อกัน แม้จะผ่านขั้นตอนของการเก็บข้อมูลแล้ว แต่ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยก็ทราบถึงข้อจำกัดบางประการ เช่น พนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นบุคคลที่มีข้อจำกัดด้านเวลา ทำงานอยู่ในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นคู่แข่งทางธุรกิจ กล่าวคือผู้วิจัยอาจจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม ในบางประเด็น ในการตอบข้อสงสัยของผู้วิจัย เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้หลายวิธีในการเก็บข้อมูล จึงส่งผลผู้วิจัยต้องใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแตกต่างกันไปด้วย

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนา งานวิจัยนี้ ยังมุ่งเน้นที่จะแสดงถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัววิธียุทธศาสตร์และการเก็บข้อมูลด้วยการกล่าวถึงฐานคิดของวิธียุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญต่อข้อมูลหลักคือข้อมูลที่มาจากการพูดคุย (talk-in-interaction) การวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนาภายใต้ข้อบังคับของวิธียุทธศาสตร์นี้ จึงดำเนินไปโดยการวิเคราะห์จากวิดิทัศน์ไปพร้อมกับบทสนทนาที่ผู้วิจัยถอดออกมาเป็นบทสัมภาษณ์ (transcript) ภายในบทสัมภาษณ์มีคำพูดและเครื่องหมายใส่กำกับที่คำ เพื่อให้ทราบว่าผู้พูดพูดอะไรและพูดอย่างไร เช่นผู้พูดเน้นคำ (stress) พูดเบาหรือพูดพร้อมกัน (overlap speaking) ผู้วิจัยใส่เครื่องหมายเพื่อให้เห็นว่าผู้พูดพูดอย่างไรเช่นนำเสนอเพียงคำพูดเท่านั้นนอกจากนั้นยังจะเน้นถึงการอธิบายตามองค์ประกอบของโครงสร้างของการสนทนา (Conversational Structure) เกี่ยวกับระบบการเปลี่ยนผลัดกันพูด (Turn-Taking) คู่วจนกรรม (Adjacency Pair) การปรับแก้ (Repair) รวมทั้งการเปิดการสนทนา (Conversation Opening) และการปิดการสนทนา (Conversation Closing) นอกจากนี้ยังศึกษา รวมถึงหัวข้อ (topic) และการเปลี่ยนหัวข้อ (topic shift) ของการสนทนาด้วย (Sacks, Schegloff and Jefferson, 1974)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ระดับลึก ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามวิธียุทธศาสตร์การวิเคราะห์การสนทนา โดยเริ่มจากการที่ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ระดับลึกที่อยู่ในอุปกรณ์บันทึกข้อมูลมาถอดแบบคำต่อคำ (verbatim) พร้อมทั้งระบุข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ สถานที่ และเวลา และผู้วิจัยต้องทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มาโดยคำนึงถึงประสบการณ์และความเป็นจริงของผู้ให้สัมภาษณ์ จึงจะสามารถกำหนดเป็นมโนทัศน์ (concept) ได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องอะไร ในท้ายสุดผู้วิจัยจะต้องนำข้อเสนอแนะและเงื่อนไขต่าง ๆ มาเชื่อมโยง เพื่อให้เห็นถึงเหตุผลที่มาของแนวคิดและการกระทำต่าง ๆ นอกจากนั้นแล้วยังต้องสะท้อนถึงสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์บอกเล่าในทุกประเด็น

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกต ในการสังเกตเหตุการณ์ต่าง ๆ ผู้วิจัยจะต้องมีความไวต่อลักษณะการสื่อสารและต้องมีความรู้ในเรื่องของการทำงานของร่างกายบ้าง จึงสามารถเชื่อมโยงในสิ่งที่สังเกตกับสิ่งที่ควรอธิบายได้ ผู้วิจัยอาจจำเป็นต้องถามพนักงานบริหารงานลูกค้าที่มีประสบการณ์ว่า สิ่งที่ผู้วิจัยตีความนั้น ตรงกับที่พนักงานบริหารงานลูกค้า สื่อสารกับคู่สนทนาหรือไม่ ซึ่งเท่ากับเป็นวิธีการสร้างความน่าเชื่อถือในข้อมูลที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ด้วย

5. ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในข้อมูลจากภาคสนาม สิ่งที่ถูกกล่าวขานถึงอย่างกว้างขวางในงานวิจัยเชิงคุณภาพคือเรื่องความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความถูกต้อง (Validity) ของการได้มาซึ่งข้อมูลจากภาคสนามว่ามีคุณสมบัติเพียงพอที่จะใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยหรือไม่ แม้ว่างานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มีฐานคิดและกระบวนการวิจัยต่างจากงานวิจัยเชิงปริมาณ แต่ในงานวิจัยเชิงคุณภาพก็ให้ความสำคัญต่อความน่าเชื่อถือและความถูกต้องอย่างถึงพร้อมด้วยศักยภาพที่วิธีวิทยาของงานวิจัยเชิงคุณภาพทำได้

5.1 ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ในความเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้นจะเกี่ยวกับการยืนยันต่อข้อค้นพบ ความคงเส้นคงวา หรือความไม่เป็นอิสระ (Lewis and Ritchie, 2003) สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการประเมินคุณภาพของงานวิจัย ผู้วิจัยจะต้องแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของการวิจัยที่จะต้องปรากฏซ้ำๆ ของข้อมูลดิบดั้งเดิมและวิธีที่ข้อมูลเหล่านั้นถูกตีความ เพื่อเป็นการยืนยันถึงความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบนั้น ซึ่งจะต้องสะท้อนออกมาในการสรุปผลของงานวิจัย ในการเก็บข้อมูลภาคสนามของงานวิจัยนี้มีความถูกต้องสูง เนื่องจากการบันทึกข้อมูลด้วยกล้องวิดีโอ ทุกคำพูด ทุกอิริยาบถ ท่าทางและสีหน้าจะถูกได้บันทึกลงในไฟล์วิดีโอ ก่อนนำข้อมูลเหล่านั้นมาถอดแบบคำต่อคำ (verbatim) ซึ่งจะเห็นถึงรายละเอียดการใช้ภาษาเสียงและท่าทาง รวมเป็นบทสัมภาษณ์ (transcript) ข้อมูลที่ได้มานั้นเป็นข้อมูลดิบดั้งเดิมมิได้ถูกปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด และยังสามารถนำมาให้ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบถึงความครบถ้วนถูกต้อง และผู้วิจัยสามารถนำมาศึกษา วิเคราะห์ได้ไม่จำกัดจำนวนครั้งตามที่ต้องการ ทำให้กล่าวได้ว่าข้อมูลจากภาคสนามของงานวิจัยนี้มีความน่าเชื่อถือ

5.2 ความถูกต้อง (Validity) จะให้ความสนใจกับจุดแข็งด้านความถูกต้องของวิธีวิทยาการวิจัยที่งานวิจัยใช้ คุณภาพของการวิจัยและการตีความ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องตรวจสอบถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีอคติหรือข้อคิดใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย รวมถึงเงื่อนไขที่ใช้ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 2) การค้นหาสิ่งที่อยู่ในปรากฏการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ คุณภาพของคำถามที่เพียงพอที่จะให้ผู้ให้ข้อมูลตอบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้การอธิบายมุมมองของผู้ให้ข้อมูลได้อย่างรอบด้าน 3) การกำหนดปรากฏการณ์ได้ถูกนิยาม จัดกลุ่ม ในทิศทางที่ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้คำตอบได้ และ 4) การนำเสนอข้อค้นพบเป็นไปตามความจริงของข้อมูลดิบดั้งเดิมและเห็นได้ถึงกระบวนการวิเคราะห์ที่ด้วย (Lewis and Ritchie, 2003)

การหาความถูกต้องของงานวิจัยนี้ต่างจากงานวิจัยเชิงปริมาณ ที่นักวิจัยต้องหาค่าความถูกต้องของข้อมูลด้วยการจัดกระทำกับข้อมูลที่ได้มาอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการแปลความหมาย สรุปความ หรือสรุปอ้างอิงกลับไปสู่ประชากรหรือเรียกว่าสถิติ (Statistics) แต่สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ตรงตามที่ขอบเขตการวิจัยกำหนด ใช้แนวคำถามที่มุ่งเน้นให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงถึงแนวคิดของตนได้อย่างมีความเป็นอิสระ ผู้วิจัยสร้างความมีคุณภาพให้กับแนวคำถามที่ใช้ในการวิจัย ด้วยการทบทวนจากแนวคิดและทฤษฎีและหารือกับผู้เชี่ยวชาญด้านงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในการใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้กับคู่สนทนา การปฏิบัติเช่นที่กล่าวมา น่าจะทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดทิศทางของคำตอบจากผู้ให้ข้อมูล และนำเข้ามาสู่ข้อมูลดิบดั้งเดิมที่ได้จากภาคสนามมาวิเคราะห์จนเกิดข้อค้นพบตามความเป็นจริงได้ โดยไม่จำเป็นต้องบิดเบือนข้อมูล ซึ่งถือว่าข้อมูลจากภาคสนามของงานวิจัยนี้มีความถูกต้อง

อย่างไรผู้วิจัยให้ความสนใจในวิธีวิทยาการวิเคราะห์บทสนทนา โดยนำองค์ความรู้บางส่วน มาประยุกต์ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษารูปแบบและดำเนินการคัดเลือกรูปแบบการเจรจาเชิงผลได้ที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนของวิธีวิทยาดังกล่าว แล้วนำรูปแบบของสถานการณ์และรูปแบบการสนทนาที่เหมาะสมไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการสร้างรายละเอียดการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ที่ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณาต่อไป

## 10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ที่ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา” ผู้วิจัยได้รวบรวมและศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ดังนี้

### 10.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ธนานันต์ ดียิง (2556) วิจัยเรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวัดและประเมินผลในชั้นเรียน” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวัดและประเมินในชั้นเรียน และ 2) เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวัดและประเมินผลในชั้นเรียน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed method) ซึ่งเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวัดและประเมินผลในชั้นเรียน ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวัดและประเมินผลในชั้นเรียนที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) จุดหมายของโปรแกรม 3) สมรรถนะที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นตามจุดหมายของโปรแกรม 4) สารที่ใช้พัฒนา 5) กิจกรรมที่ใช้พัฒนา และ 6) แนวทางการประเมินผลตามโปรแกรม โดยโปรแกรมดังกล่าวผู้เชี่ยวชาญประเมิน โดยใช้เกณฑ์ Joint Committee พบว่าโปรแกรมมีความเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ มีความสมเหตุสมผล และมีความถูกต้องแม่นยำอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการศึกษาผลการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวัดและประเมินผลในชั้นเรียนมีผลต่อไปนี้ คือ ผลการประเมินสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลในชั้นเรียนพบว่า ผลการประเมินสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลครูที่เข้ารับการพัฒนาผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 60 ของคะแนนเต็ม ทั้งสองกลุ่ม คือกลุ่มทดลองนำร่องมีผลการประเมินร้อยละ 68.16 กลุ่มทดลองใช้จริง มีผลการประเมิน ร้อยละ 70.60 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ถือว่าผ่านเกณฑ์ทั้งสองกลุ่ม ส่วนผลการประเมินสมรรถนะด้านทักษะการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลในชั้นเรียนทั้งในระหว่างการอบรมพัฒนาและระหว่างการนิเทศ ติดตามผล คือ ครูกลุ่มทดลองนำร่องมีผลการประเมินระหว่างการอบรมพัฒนาอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.61) ผลการประเมิน ระหว่างการนิเทศติดตามอยู่ในระดับดี ( $X = 4.61$ , S.D. = 0.49) และกลุ่มทดลองใช้จริง



มีผลการประเมินระหว่างการพัฒนาอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.63) ผลการประเมินระหว่างกรณีศึกษาติดตามอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.49) และผลการประเมินตนเองของครูด้านสมรรถนะด้านความสามารถในการวัดและประเมินผลในชั้นเรียน ที่เป็นผลที่ได้จากการนิเทศติดตามพบว่า ครูกลุ่มทดลองนำร่องมีความสามารถในการวัดและประเมินผลในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก และกลุ่มทดลองใช้จริงมีความสามารถในการวัดและประเมินผลในชั้นเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความคิดเห็นของครูที่เข้ารับการพัฒนาที่มีต่อโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวัดและประเมินผลในชั้นเรียน พบว่า ผลของกลุ่มทดลองนำร่องมีผลการประเมินความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และกลุ่มทดลองใช้จริงมีผลการประเมินความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

บุญฤทธิ ปิยะศรี (2556) วิจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครู และเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลให้มีประสิทธิภาพและการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฯ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยประกอบด้วย ครูและนักเรียนโรงเรียนชัยใหญ่วิทยาคม แบ่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 8 คน และนักเรียน จำนวน 75 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย คู่มือการใช้ รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล แผนการพัฒนาวิชาชีพครู แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล แบบประเมินหน่วยการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ แบบประเมินงานวิจัยและการวิจัยในชั้นเรียน แบบสังเกตการสอน แบบประเมินตนเอง แบบประเมินทักษะการคิด การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ผลการวิจัยพบว่า "BOONSARIT Model" เป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่พัฒนาขึ้นมี 9 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Basic Data Analysis = B) 2) การจัดกระทำข้อมูล (Organization Data = O) 3) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting = O) 4) เครือข่ายการปฏิบัติการ (Network Practices = N) 5) เลือกรูปแบบการสอนที่เหมาะสม (Selection of Instructional Method = S) 6) ความสามารถในการวัดผลประเมินผล (Ability of Assessment = A) 7) การทำงานประจำให้เป็นงานวิจัย (Routine to Research = R) 8) การวินิจฉัยความแตกต่างของนักเรียนเป็นรายบุคคล (Individual Differentiated Diagnostic = I) 9) ทำงานเป็นทีมและขยายผล (Teamwork and Transportability = T) ซึ่งมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพโดยการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับมากที่สุด หลังการใช้รูปแบบดังกล่าวพบว่าครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการวัดผลประเมินผลที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนในระดับดีมีเรื่องของสมรรถนะการสอนของครูในด้านการวิเคราะห์ผู้เรียน ด้านการออกแบบหน่วยการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ และนักเรียนมีทักษะการคิดอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยกระบวนการวิจัยอยู่ในระดับดี โดยผลการขยายผลให้กับโรงเรียนเครือข่าย พบว่าครูมีความรู้ความเข้าใจในการสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น

เด่นศักดิ์ สุริยะ (2555) ศึกษาและวิจัยเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพผู้นำยุคใหม่ในการพัฒนาชุมชนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพผู้นำยุคใหม่ในการพัฒนาชุมชน และเพื่อสร้างกลยุทธ์การนำรูปแบบไปใช้ในการเสริมสร้างผู้นำยุคใหม่ในการพัฒนาชุมชนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยมี 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ในการพัฒนาชุมชนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จากการออกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างคือนายกองค์การบริหารส่วนตำบลนายกเทศมนตรี ในจังหวัดภาคเหนือตอนบน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าองค์ประกอบของคุณลักษณะ 2) การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพฯ 3) การตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างฯ โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มมีผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน เครื่องมือคือแบบบันทึกความคิดเห็น 4) กำหนดกลยุทธ์การนำรูปแบบมาพัฒนา โดยใช้การสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลคือผู้ทรงคุณวุฒิ 20 คน เครื่องมือคือแบบบันทึกความคิดเห็น วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือระยะที่ 1 องค์ประกอบของผู้นำยุคใหม่ในการพัฒนาชุมชนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีทั้งหมด 12 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความรู้ในการบริหารงาน การมีคุณธรรมจริยธรรม การมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน การมีความสุขภาพอ่อนน้อม การมีหลักการดำเนินงานอย่างมีระบบ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีบุคลิกภาพ และการพูดที่ดี การยึดมั่นในแนวทางที่ถูกต้อง การมีประสบการณ์การทำงาน การแสวงหาความร่วมมือ การติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิเคราะห์วิธีการอบรมที่ควรทำมากที่สุด คือ การอบรมสัมมนา ส่วนหัวข้อที่ควรอบรมมากที่สุด คือ กระบวนการพัฒนาชุมชน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำยุคใหม่ในการพัฒนาชุมชน ตามแนวคิด CAPEE Model คือ การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Concept of Leadership) การประเมินตนเอง (Assessment) การเตรียมการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้นำยุคใหม่ในการพัฒนาชุมชน (Preparedness) การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำยุคใหม่ (Empowerment) และการประเมินผล (Evaluation) ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพผู้นำยุคใหม่ในการพัฒนาชุมชนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตามรูปแบบ CAPEE Model โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และระยะที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำผู้นำยุคใหม่ในการพัฒนาชุมชนฯ ไปใช้ มี 5 กลยุทธ์ คือ การส่งเสริม ความสำคัญของการเป็นผู้นำชุมชน การขยายพื้นที่ การเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชน และการติดตามการประเมินผล

นันทภา ปัญญารัตน์ (2555) วิจัยเรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ชีไทย” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อพัฒนาโปรแกรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ชีไทย 2) เพื่อทดลองใช้โปรแกรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ชีไทยและ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องของการนำโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ชีไทยไปใช้ กลุ่มตัวอย่างคือแม่ชีในสังกัดของสถาบันแม่ชีไทย จำนวน 30 คน โดยเป็นการวิจัยแบบกึ่งทดลองที่ดำเนินการทดลองกลุ่มเดียว มีการวัดผลก่อนการทดลองและหลังการทดลอง ผลการวิจัยพบว่า 1) โปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ

สำหรับแม่ซีไทย ประกอบด้วย (1) การกำหนดพื้นฐานสำหรับการพัฒนาโปรแกรม (2) การวิเคราะห์สถานการณ์สำหรับกลุ่มผู้บริการ (3) การพิจารณาผลที่พึงประสงค์ (4) การกำหนดแหล่งทรัพยากรและการสนับสนุน (5) การสร้างแผนการเรียนรู้ (6) โปรแกรมการปฏิบัติงาน (7) ความน่าเชื่อถือของการใช้ทรัพยากร (8) การรายงานค่าของโปรแกรม และองค์ประกอบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ คือ (1) กิจกรรมทักษะการพูด (2) คู่มือการฝึกปฏิบัติ (3) การแบ่งกลุ่มย่อยในทุกกิจกรรม (4) การทำสมาธิ และ 2) ผลการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้พบว่า กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมไม่มีความแตกต่างกันทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม แต่หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มทดลองมีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงหลังเข้าโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ซีไทยโดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธเพิ่มขึ้นทุกด้าน โดยเฉพาะทักษะการสื่อสาร การมีคุณธรรม การเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่น กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความยืดหยุ่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักการผ่อนคลายร่างกายและจิตใจ มีสมาธิ และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้วัดความรู้ เจตคติ และทักษะปฏิบัติการ พบว่า หลังการทดลองของกลุ่มทดลองมีความรู้ เจตคติและทักษะปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธเพิ่มขึ้น 3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ซีไทย คือ ผู้เรียน ผู้สอน เนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียนรู้ ระยะเวลา การวัดและการประเมินผล และเงื่อนไขในการนำไปใช้ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านผู้เรียน ด้านกิจกรรม และด้านสภาพแวดล้อม

ธานี เอิบอบ (2555) วิจัยเรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการคิดวิจารณ์ญาณสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ตามทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา” การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความต้องการการเรียนรู้สำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการคิดวิจารณ์ญาณสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ตามทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา 3) เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้โปรแกรมเสริมสร้างการคิดวิจารณ์ญาณสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ที่พัฒนาขึ้น และ 4) เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องในการนำโปรแกรมเสริมสร้างการคิดวิจารณ์ญาณสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ไปใช้ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงกึ่งทดลอง โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นเด็กอายุระหว่าง 9-11 ปี ในสถานสงเคราะห์เด็กชายบ้านปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 15 คน และกลุ่มควบคุม 15 คน และกลุ่มทดลองเข้าร่วมโปรแกรมของผู้วิจัย เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัยนี้ประกอบด้วยโปรแกรมเสริมสร้างการคิดวิจารณ์ญาณสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ แบบสัมภาษณ์ความต้องการการเรียนรู้ของเด็กในสถานสงเคราะห์ แบบวัดการคิดวิจารณ์ญาณ แบบประเมินพฤติกรรมการคิดวิจารณ์ญาณ และแบบสอบถามความพึงพอใจของเด็กในสถานสงเคราะห์ในกลุ่มทดลอง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) เด็กในสถานสงเคราะห์มีความต้องการการเรียนรู้ในหัวข้อปัญหาวัตถุนิยมและปัญหาภัยอินเทอร์เน็ต 2) โปรแกรมเสริมสร้างการคิดวิจารณ์ญาณสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ผู้เรียน ลักษณะของโปรแกรม กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และการประเมินผลโปรแกรม 3) หลังการเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างการคิดวิจารณ์ญาณสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ คะแนนการคิดวิจารณ์ญาณหลังการทดลองของกลุ่มทดลองสูงกว่าคะแนนการคิด

วิจารณ์ญาณก่อนการทดลองของกลุ่มทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และคะแนนการคิดวิจารณ์ญาณหลังการทดลองของกลุ่มทดลองสูงกว่าคะแนนการคิดวิจารณ์ญาณหลังการทดลองของกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 4) ปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการนำโปรแกรมเสริมสร้างการคิดวิจารณ์ญาณสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ไปใช้คือการสนับสนุนจากสถานสงเคราะห์ คุณสมบัติและลักษณะของผู้เรียนที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ บทบาทผู้สอนที่ช่วยผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี การมีความพร้อมและเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ เนื้อหาที่เป็นสถานการณ์ทั่วไปในชีวิตจริง และสื่อการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย

อนันต์ พันนึก (2554) วิจัยเรื่อง “การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมและประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายของการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 30 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย มีวิธีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามและ ส่วนที่ 4 แนวทาง เจ็อนไซ ตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ 2) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ เห็นได้จาก 1) กลุ่มทดลองมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้ และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 และ 3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลองมีความรู้ และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

วิวรรณ จันทรเทพ (2553) วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการสำหรับครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้เป็นทีม และเพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้เป็นทีม โดยใช้วิธีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ครูผู้สอนจากโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองราชบุรี จำนวน 20 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) การฝึกอบรมใช้เวลา 3 สัปดาห์ เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสังเกต แบบสอบถาม แบบทดสอบ การทดลอง สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานระหว่างแบบเผชิญหน้า กับแบบอี-เทรนนิง เป็นวิธีส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม โดยมีองค์ประกอบ 8 ประการ รูปแบบการฝึกอบรมมี 3 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นก่อนฝึกอบรม 2) ขั้นฝึกอบรม

และ 3) ชั้นประเมินผล โดยที่ในชั้นฝึกอบรมประกอบด้วย 4 ชั้นคือ 1) การเตรียมความพร้อม 2) การนำเสนอบทเรียน 3) การปฏิบัติตามตัวอย่างและ และ 4) การปฏิบัติอย่างอิสระ ชั้นที่ 1-3 ช่วยสร้างเจตคติและความรู้ความเข้าใจ ส่วนชั้นที่ 4 ช่วยพัฒนาสมรรถนะการออกแบบหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการแบบสหวิทยาการ สำหรับผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และคะแนนทักษะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบผสมผสานแบบสหวิทยาการ หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างมีการแสดงออกเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในระดับมาก และมีความเห็นว่างรูปแบบการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมาก

เอนก เทียนบุชา (2552) วิจัยเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน" เพื่อจัดทำมาตรฐานและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจในการกำหนดสมรรถนะหลักจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 753 แห่ง โดยการ วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก และนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก คำอธิบายสมรรถนะ มาตรฐานสมรรถนะและโมดูลการพัฒนาสมรรถนะหลัก ใช้การสัมมนากลุ่มย่อย (Focus group) ประเมินสิ่งที่พัฒนา โดยผู้ทรงคุณวุฒิและทดลองรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านการดำรงชีวิต สมรรถนะหลักเพื่อการทำงาน และสมรรถนะพื้นฐานโดยสมรรถนะที่สถานประกอบการให้ความสำคัญที่สุดคือ สมรรถนะหลักด้านการสื่อสารโดยเฉพาะสมรรถนะด้านการพูด สมรรถนะหลักของบุคลากรที่มีระดับต่ำสุดคือ สมรรถนะด้านการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ โดยมีรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมมี 5 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล

สกันธ์ อาภาภรณ์กุล (2547) วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามทฤษฎี 5 องค์ประกอบ (The Big Five) กับความพึงพอใจในงาน: กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสิ่งทอแห่งหนึ่ง" มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 596 คนที่เป็นเพศหญิงทั้งหมด โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้คือ แบบสอบวัดบุคลิกภาพ NEO-FFI และแบบสอบวัดความพึงพอใจในงาน พบว่าองค์ประกอบบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกแบบแสดงตัว และแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน แต่องค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างและแบบห้วนใจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและมีเพียง 2 องค์ประกอบบุคลิกภาพเท่านั้นที่สามารถนำไปพยากรณ์ระดับความพึงพอใจในงานได้นั้นคือองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบแสดงตัวและแบบห้วนใจ

อัญพร พูลทรัพย์ (2546) วิจัยเรื่อง "บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษา กองรายได้ การประปานครหลวง" กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในกองรายได้การประปานครหลวง จำนวน 244 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลแบบทดสอบบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเครแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า 1) องค์ประกอบบุคลิกภาพที่โดดเด่นที่สุดของพนักงาน คือ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกทรงลงมาคือบุคลิกภาพแบบประนีประนอม

2) องค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทุกด้าน 3) พนักงานที่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสูงมีโอกาสเป็นพนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทุกด้านและโดยรวมสูง

ภูวนาท คุณผลิน (2543) วิจัยเรื่อง “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย” เพื่อศึกษารูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนว ความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และศึกษาอิทธิพลของแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อบริษัทตัวแทน โฆษณาในด้านต่าง ๆ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้บริหาร หัวหน้าแผนกในบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่ใช้แนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการดำเนินธุรกิจ จำนวน 24 คน โดยใช้รูปแบบโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาที่กรอนสเต็ท และธอร์สัน (Gronstedt and Thorson, 1996) ได้ศึกษาและจัดหมวดหมู่ไว้ 5 รูปแบบ เป็นกรอบในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาเพียง 2 รูปแบบ ได้แก่ องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) และองค์การที่มีแผนกหรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consotium with one dominant agency) ซึ่งมีลักษณะตรงตามรูปแบบโครงสร้างขององค์กร 5 ประเภทที่ กรอนสเต็ท และธอร์สัน ได้ศึกษาไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจัดแบ่งรูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยไว้ 5 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ 1) องค์การที่กระจายงานสู่ภายนอก (The consortium) 2) องค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือแต่มีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการไม่ครบวงจร (The consortium with one dominant agency) 3) องค์การที่มีแผนก หรือบริษัทในเครือ และมีเครื่องมือทางการตลาดให้บริการครบวงจร (The integrated agency with business units) 4) องค์การที่ให้บริการทางการตลาดแบบครบวงจรโดยทุกแผนกไม่มีหน่วยธุรกิจที่มีผล กำไรเป็นของตนเอง (The integrated agency) และ 5) องค์การที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) นอกจากนี้ พบว่าแนวความคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นมีอิทธิพลต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้าน การปรับโครงสร้างบริษัท โดยการขยาย หรือการลดขนาดบริษัท และมีอิทธิพลต่อการปรับวิธีการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกบริษัท

ศิริพร ประโยค (2542) วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ศึกษา: บริษัทริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด” กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานบริษัทริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 101 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบทดสอบองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แบบทดสอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบความหวั่นไหวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ 2) องค์ประกอบการแสดงออกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก 3) องค์ประกอบการยอมรับผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก และ 4) องค์ประกอบ การมีสติมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก 5) ความต้องการเผชิญงานยากมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก 6) ความต้องการการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานในเชิงลบ และยิ่งพบว่าตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน คือองค์ประกอบความหวั่นไหว องค์ประกอบ

การแสดงออก องค์กรประกอบการมีสติ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความต้องการ การแข่งขัน สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 50.8

สรุปได้ว่างานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องทางด้านการศึกษา พบว่าบริบทส่วนใหญ่เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นักวิชาการจึงเน้นเรื่องการพัฒนาคนในทุกมิติ ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำมาประยุกต์และพัฒนาแนวทางการวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณาต่อไป

## 10.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

อัลเมดา และ แอกโนเลตติ (Almeida and Agnoletti, 2015) วิจัยเรื่อง “ผลกระทบของการอบรมทางออนไลน์ในการอธิบายการวินิจฉัยทางการแพทย์ที่มีความเข้าใจยาก: การแสวงหาทักษะการสื่อสาร” มีวัตถุประสงค์เพื่อการอบรมการอธิบายการวินิจฉัยทางการแพทย์ที่มีความยาก โดยอบรมผ่านทางออนไลน์ที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสรรหาการอบรมสำหรับการอธิบายการวินิจฉัยและกระบวนการประเมินผล และอธิบายการออกแบบการอบรมบนเว็บไซต์และการประเมินผล วิธีดำเนินการ กำหนดขอบเขตภาระงานออกการสื่อสารระหว่างบุคคลออกเป็น 5 ส่วน คือ 1) ติดต่อนักศึกษาแพทย์หรือแพทย์ใหม่ ๆ 2) จัดการกับการวินิจฉัยที่อธิบายได้ยากๆ 3) ทำให้ใช้ได้ง่าย 4) ทำให้เป็นรูปแบบของมัลติมีเดีย และ 5) ทำให้มีประโยชน์ น่าสนใจ และดึงดูดใจ สำหรับการพัฒนาการสนับสนุนการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์จากคนไข้ โดยวิเคราะห์ 3 ระดับคือ 1) ระดับปฏิบัติการโครงสร้าง 2) ระดับพฤติกรรม และปฏิบัติการ 3) ระดับความสัมพันธ์ สำหรับการกำหนดกระบวนการประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อ 1) ให้เกิดความรู้และทักษะ และเกิดความรู้และทักษะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางมุมมองความคิด และการปฏิบัติ 2) ให้ผู้อบรมเกิดความพึงพอใจ 3) ให้เกิดความรู้สึกของการเรียนรู้บางสิ่งอย่าง 4) ได้รูปแบบการฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจง รวดเร็วในการให้คำปรึกษา ในรูปแบบมัลติมีเดีย และ 5) รับประกันความพึงพอใจ ผลการวิจัย พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจและรู้สึกว่าได้เรียนรู้ และผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า การฝึกอบรมทางออนไลน์นี้เป็นวิธีการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับวัดประสิทธิผลของการได้มาซึ่งความรู้และทักษะ ผลการวิจัยพบว่าการอบรมนี้ไม่ได้แก้ปัญหาด้านจิตใจของการอธิบายผลการวินิจฉัยที่พวกเขาเคยอบรมผ่านหลักสูตรอบรมทางการแพทย์และการอ่านจากตำรา อย่างไรก็ตามการฝึกฝนเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้และการเปลี่ยนแปลงทางทักษะการสื่อสาร

เคสส์เลอร์ และคณะ (Kessler et al. 2015) วิจัยเรื่อง “5CS ของการให้คำปรึกษา: การฝึกอบรมนักศึกษาแพทย์เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในแผนกฉุกเฉิน” (The 5CS of Consultation; Training Medical Student to Communicate Effectively in the Emergency Department) งานวิจัยนี้ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญของมืออาชีพในธุรกิจการดูแลสุขภาพโดยเฉพาะในแผนกฉุกเฉินของแพทย์ฝึกหัด อย่างไรก็ตามยังไม่มีรูปแบบการให้คำปรึกษาที่ได้มาตรฐานที่ควรจัดทำขึ้นให้กับหมอหรือผู้ที่จบใหม่ในทางการแพทย์ ด้วยเหตุผลนี้ งานวิจัยจึงได้เสนอ 5CS ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อ (Contact) การสื่อสาร (Communicate) คำถามที่สำคัญ (Core Question) การประสานงาน (Collaborate) และการปิด

การสนทนา (Closing the Loop) จึงได้ถูกนำมาศึกษาในกระบวนการของแผนกลยุทธ์ของแพทย์ฝึกหัดและนำเสนอถึงแนวทางการแนะนำในแต่ละขั้นตอน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงได้นำหลักการของ 5CS มาประยุกต์ใช้ ในระบบเสมือนจริงของสถานการณ์ในคลินิกโดยใช้ 8 ศูนย์กลางของทางการแพทย์ในเมืองขนาดใหญ่ของอเมริกาและแคนาดาโดยแบ่งออกเป็นกลุ่มทดลอง 2 กลุ่ม คือกลุ่มทดลอง และกลุ่มทดลองควบคุมโดยผลของงานวิจัยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมจะมีคะแนนสูงกว่ากลุ่มควบคุมโดยทำการเช็คกับ 5CS โดยนักเรียนแพทย์จะใช้หลักการ 5CS ได้ดีและมีประสิทธิภาพ และเพิ่มการปรึกษาทางการแพทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจุดประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้เพื่อประเมินประสิทธิภาพของ 5CS ในโมเดลกับผู้เรียนรู้ใหม่เพื่อประเมินการทำงานแบบเรียลไทม์ในโลกความเป็นจริง

เมน (Men, 2015) วิจัยเรื่อง “บทบาทของการสื่อสารภายในของ CEO ในมิติของช่องทางการสื่อสาร สไตล์ของการสื่อสาร และประสิทธิภาพของการสื่อสาร” (The Internal Communication Role of the Chief Executive Officer; Communication Channels, Style, and Effectiveness) ศึกษาถึงบทบาทของการสื่อสารภายในของ CEO โดยทำการตรวจสอบผ่านช่องทางการสื่อสาร สไตล์ของการสื่อสาร และคุณภาพของการสื่อสารมีอิทธิพลต่อพนักงานในการสร้างความสัมพันธ์ โดยผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า ระดับ CEO จะใช้อีเมลและการพบปะซึ่งหน้าเป็นช่องทางสื่อสารให้กับพนักงานการใช้โซเชียลมีเดีย มีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อคุณภาพของการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน รูปแบบการสื่อสารก็ส่งผลต่อคุณภาพของการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานเช่นกัน สไตล์การสื่อสารแบบกล้าแสดงออกส่งผลต่อการสร้างคุณภาพของความสัมพันธ์กับพนักงานและไม่มีนัยยะสำคัญกับคุณภาพทางการสื่อสารของ CEO โดยในการวิจัยได้แบ่งสมมุติฐานออกเป็น 5 เรื่องคือ H1 การสื่อสารเชิงรับผิดชอบจะส่งผลต่อคุณภาพของการสื่อสารหรือไม่ H2 การสื่อสารแบบกล้าแสดงออกของ CEO ส่งผลต่อคุณภาพของการสื่อสารหรือไม่ H3 การสื่อสารเชิงรับผิดชอบส่งผลต่อคุณภาพของการสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรด้วยหรือไม่ H4 การสื่อสารแบบกล้าแสดงออก CEO ส่งผลต่อคุณภาพของความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรหรือไม่ H5 คุณภาพของการสื่อสาร CEO ส่งผลต่อคุณภาพของการสร้างความสัมพันธ์ต่อพนักงานในองค์กรหรือไม่ โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ ขนาดตัวอย่างจำนวน 545 โดยมีผลของสถิติคือ .001 .05 .001 .001 .001 ตามลำดับ

คอนสแตนติน และบายาส (Constantin and Baias, 2014) วิจัยเรื่อง “เสียงพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กร” (Employee Voice – Key Factor in Internal Communication) ศึกษาเรื่องบทบาทของเสียงพนักงานในองค์กร โดยการสื่อสารที่ดีในองค์กรนั้นต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงานซึ่งหากเพิกเฉยละเลยจะทำให้ขาดแรงจูงใจนำไปสู่การลาออก และนำไปสู่การแข่งขันในธุรกิจกับคู่แข่ง ดังเช่นทัศนคติของพนักงานต่อสถานที่ทำงานเป็นเรื่องสำคัญ และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เสียงของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับการแบ่งปันข้อมูลมีประสิทธิภาพแค่ไหน การให้พนักงานมีส่วนร่วมมากเท่าไรยิ่งทำให้องค์กรสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น แม้เพียงแค่เรื่องนโยบายก็สามารถสร้างความผูกพันได้ของคนในองค์กร และนำไปสู่การสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานดังนั้น “เสียงของพนักงาน” สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร โดยผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของคำว่า Voice ว่าความพยายามอะไร



ก็ได้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการนำไปสู่การหลบเลี่ยง เพื่อไม่โต้แย้ง โดยสามารถแสดงความคิดเห็น หรือไม่แสดงความคิดเห็น หรือการให้ออกาสกับพนักงานได้พูด ได้แสดงออกความคิดเห็น และทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะ และทำให้เสียงของพนักงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการทำงานร่วมกันและระดับบริหารและพนักงานควรมีแข่งขันข้อมูลซึ่งกันและกันและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น หากทำได้เช่นนี้เสียงของพนักงานจะนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์การร่วมกัน

เรตซา และคณะ (Redza et al., 2014) วิจัยเรื่อง “การจัดการด้านการสื่อสารระหว่างองค์การของการสนับสนุนเงินตลาดค้าปุ๋ยในมาเลเซีย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการวิจัยเบื้องต้นที่อยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารระหว่างองค์การของการจัดการการสื่อสารระหว่างเพอร์บูอาน เปลาตัง คาวาซาน (Pertubuhan Peladang Kawasan: PPK) กับผู้ผลิต (Supplier) ในมุมมองของ PPK โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัยคือ ความมุ่งมั่นในการสื่อสารนั้นเป็นตัวชี้วัดของความสำเร็จในกระบวนการสื่อสาร โดยมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารและคุณภาพของการสื่อสารเป็นตัวแปรสื่อกลางซึ่งเป็นตัวเสริมหรือเพิ่มกระบวนการสื่อสาร ผู้วิจัยและคณะ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจที่จะแบ่งปันข้อมูลที่เหมาะสมแก่ผู้ผลิต ซึ่งการพึงพอใจในการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน “การสื่อสารระหว่างองค์การ” ไปสู่ความสำเร็จในทุกๆ กิจกรรมการสื่อสารระหว่างองค์การ สำหรับพฤติกรรมการสื่อสารประกอบด้วยความถี่ของการสื่อสารและสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งสื่อที่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดต้องการใช้คือ โทรศัพท์ และก็ยังต้องการพูดคุยกันแบบเผชิญหน้าด้วย แต่เชื่อว่าการพบหน้ากันบ่อยๆ ไม่ได้ช่วยให้แก้ปัญหาได้ ส่วนคุณภาพของการสื่อสารนั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือความรู้ และความไว้วางใจ เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการสื่อสาร

กอร์เคม (Gorkem, 2014) วิจัยเรื่อง “การสื่อสารองค์การในองค์กรขนาดใหญ่ในตุรกีด้านโครงสร้างและความรับผิดชอบ” (Corporate Communication in Large-scale Organizations in Turkey ; Structure and Responsibilities) ศึกษาถึงโครงสร้างของการสื่อสารในองค์กรขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้นได้อย่างไร และแผนกไหนที่เป็นส่วนสำคัญของการสื่อสารขององค์การและการรับรู้ของผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับโครงสร้างและความรับผิดชอบต่อสื่อสารองค์การคืออะไร โดยได้ทำการวิจัยกับ 51 องค์กรขนาดใหญ่และผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรจำนวน 122 คน โดย 48.4% เป็นผู้หญิง 45.9% เป็นผู้ชายและผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่มีอายุประมาณ 26-40 ปี และจบปริญญาตรีโยน 43.1% ของผู้ปฏิบัติงานเป็นพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้บริหารและพนักงานประสานงาน ที่ 21.9% โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารภาพรวมจะทำงานโดยตรงกับระดับประธานของบริษัท และการสื่อสารภาพรวมจะเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่มีส่วนเกี่ยวข้องของพันธกิจและภารกิจของบริษัทและการสื่อสารภาพรวมขององค์การระยะสั้นและระยะยาวในการวางกลยุทธ์การจัดการด้วยการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ อีกทั้งมีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายใน การประชุมประจำปี การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ และรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริหารชื่อเสียงขององค์การ การบริหารความสัมพันธ์ การจัดทำงานวิจัย การทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การเป็นผู้สนับสนุน การจัดงานแสดงสินค้า การสื่อสารด้วยระบบดิจิทัล และการสื่อสารทางการเงินและธนาคาร โดยมีจำนวนของการสื่อสารแบ่งออกเป็นภายในและภายนอก

องค์การ โดยใช้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ ความมีชื่อเสียง การจัดการตราหือ ความสัมพันธ์กับสื่อ การโฆษณา ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญต่อองค์การ

นอร์ดิน และคณะ (Nordikn, S. Md, et al, 2013) วิจัยเรื่อง “บรรยากาศของการสื่อสารองค์การและการจัดการความขัดแย้ง: การจัดการการสื่อสารในบริษัทน้ำมันและแก๊ส” (Organizational Communication Climate and Conflict Management; Communication Management in an Oil and Gas Company) กล่าวถึงบรรยากาศของการสื่อสารในองค์การถือเป็นเรื่องสำคัญต่อการสร้างประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดแรงกระตุ้นในการสื่อสารเชิงบวกมากขึ้น ในขณะที่องค์การมีบรรยากาศเชิงลบหรือโต้เถียงกันจะส่งผลกระทบต่อ การกล้าแสดงออกของพนักงานในองค์การ และทำให้เกิดแรงจูงใจลดลง และนำไปสู่แนวทางการ แก้ปัญหาซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารเชิงร่วมมือร่วมกันและทักษะการบริหารข้อขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ในงานวิจัยนี้ได้ใช้บริษัท แก๊สและน้ำมัน โดยได้ทำการออกแบบสอบถามกับพนักงาน จำนวน 125 คนที่ประจำอยู่ที่โรงงานผลิตแก๊สและน้ำมันซึ่งเป็นหนึ่งของจำนวนประชากรในบริษัท โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการจัดการข้อขัดแย้งส่งผลกระทบต่อบทบาทแต่ละคนในองค์การ เช่นบทบาท ผู้นำ หรือ การควบคุมจะส่งผลกระทบต่อผลกระทบการสื่อสารในเชิงสนับสนุน ในขณะที่ผู้บริหารและ พนักงานเทคนิค และพนักงานปกติก็จะมีวิธีการที่แตกต่างกันในการจัดการ ข้อขัดแย้งในองค์การ โดย กำหนดแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนคือ บรรยากาศของการสื่อสารในองค์การ การจัดการข้อ ขัดแย้งและข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ โดยใช้ 5-point Likert scale โดยมีผลของ Reliability Coefficient (8) ที่ 0.80 0.82 0.83 0.80 ตามลำดับ

เคล็นเนย์ (Clenney, 2013) วิจัยเรื่อง “การเจรจาต่อรองที่ทำงาน: สามประเด็นที่ เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ด้านทักษะ ด้านการพัฒนา และด้านการนำไปใช้” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ กำหนดไว้กรอบแนวคิดเริ่มต้นสำหรับการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของพนักงาน และการ ทดสอบความสัมพันธ์ที่สำคัญที่จะสนับสนุนความคิดที่ว่าทุกคนไม่ได้มีทักษะการเจรจาต่อรอง เหมือนกันหมด หรือมีประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองเท่ากันทุกสถานการณ์ จากเหตุผลดังกล่าว ข้างต้นผู้วิจัยได้นำเสนอผ่าน 3 แนวทางคือ แนวทางแรกเสนอผ่านกรอบแนวคิดทฤษฎี แนวทางที่สอง และสาม เสนอผ่านการทดสอบชุดความสัมพันธ์ออกมาเป็นชุดทฤษฎี

โธมัส (Thomas, 2013) วิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบการแข่งขันกับความร่วมมือ: การสำรวจกลยุทธ์การเจรจาต่อรองมีผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงสัมพันธ์ในความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ขายอย่างต่อเนื่อง” วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือการใช้วิธีวิจัยหลายวิธี เพื่อตรวจสอบผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ในการศึกษาแรก ใช้สถานการณ์ตาม วิธีการทดลอง สมมติฐานเบื้องต้นได้รับการพัฒนาบนพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผลการทดลองแสดงให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์การเจรจา ต่อรองในการแข่งขันลดระดับของความสัมพันธ์ของสินทรัพย์เฉพาะ ความร่วมมือ ความไว้วางใจ และบูรณาการกระบวนการ การวิเคราะห์ต่อไปชี้ให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองในการ แข่งขันนั้นลดระดับความสัมพันธ์ของสินทรัพย์โดยเฉพาะกับความร่วมมือ และการศึกษาที่สอง ใช้ ระเบียบวิธีวิจัยทฤษฎีฐานราก ในการสำรวจผลกระทบของการเลือกกลยุทธ์ในวิธีการที่ผู้ซื้อและผู้ขาย รับรู้ความสัมพันธ์ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ซื้อและผู้ขายที่มีประสบการณ์ การเข้ารหัสและการ

วิเคราะห์ของการสัมภาษณ์จะนำไปสู่การพัฒนาและนำเสนอรูปแบบทางทฤษฎี ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ดั้งเดิม ของผู้ซื้อและผู้ขายมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งการเลือกกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และความคาดหวังของกลยุทธ์การเจรจาต่อรองอื่นๆ ด้วย และรูปแบบที่แสดงให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองในการแข่งขันมีผลเชิงสัมพันธ์เป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามความเสียหายต่อความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น เมื่อผู้ซื้อและผู้ขายมีประเพณีในการใช้กลยุทธ์ความร่วมมือแบบดั้งเดิมซึ่งเป็นการละเมิดความคาดหวังต่อคู่ค้ารายอื่น และอาจเปลี่ยนไปใช้กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน ปัจจัยความสัมพันธ์ที่เฉพาะเจาะจง 5 ประการ ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่พัฒนามาจากข้อมูลดังนี้ 1) การลงทุนความสัมพันธ์ (relationship investment) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การสื่อสารข้อมูล (information communication) 4) การทำงานร่วมกัน (collaboration) และ 5) การจัดตำแหน่ง (alignment)

แอนดริโอนิ และ โปปปี้ (Andrioni and Popp, 2012) วิจัยเรื่อง “การสื่อสารองค์การ ในองค์การเพื่อสุขภาพทางสังคม ในฮุนเอดอร่า ประเทศโรมาเนีย” (Organizational communication, in social care organization from Hunedoara country, Romania) ได้ศึกษาเรื่องของการสื่อสารองค์การที่มีผลต่อกระบวนการจัดการขององค์การทางสังคมของฮุนเอดอร่า (Hunedoara) และอธิบายถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารองค์การ และปรับแนวคิดใหม่เพื่อปรับตัวให้กับการเปลี่ยนแปลงในโลกที่เปลี่ยนแปลงนี้ โดยจุดประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อค้นหาความเข้าใจที่ดีขึ้นผ่านวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเข้าใจการสื่อสารองค์การที่มีผลต่อกระบวนการจัดการโดยใช้ลักษณะของการสัมภาษณ์เชิงลึก กรณีตัวอย่าง เอกสาร โดยการทำการวิเคราะห์ผ่านจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร โดยใช้อาสาสมัครจำนวน 20 คน เป็นผู้หญิง 14 คน และ ผู้ชาย 6 คน มีการสัมภาษณ์เชิงลึกในช่วงเวลาทำงานโดยใช้วิธีการอัดเทป โดยมีคำถามที่กล่าวว่า “รูปแบบใดของการสื่อสารที่ใช้อยู่ในองค์กรดูแลสุขภาพนี้ และการสื่อสารองค์การมีความสำคัญอย่างไรต่อกระบวนการจัดการในองค์กรสุขภาพนี้” อีกทั้งในงานวิจัยนี้ยังได้แสดงถึง จุดเด่น-จุดด้อย ของอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อสื่อสารองค์การที่ประกอบไปด้วย สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และระดับการศึกษาของคนทำงาน และสำหรับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการสื่อสารองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร ระบบการวางแผนข้อมูล รูปแบบการบริหาร และ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภายในและภายนอกส่งผลต่อการสื่อสารองค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้นในงานวิจัยจึงได้เสนอว่าควรเริ่มต้นจากโครงสร้างขององค์กรที่ทำงานทับซ้อนกัน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เกิดผลของการทำงานที่ชัดเจนก่อน และทำให้การทำงานในองค์การ เกิดแรงขับที่ทำงานได้เร็วขึ้นพร้อมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การ

อิชุนาวิ (ElShonawy, 2009) วิจัยเรื่อง “การฝึกอบรมด้านการเจรจาต่อรองช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเจรจาต่อรองหรือไม่?” (Does negotiation training improve negotiators' performance?) ศึกษาถึงผลกระทบหลักของระดับการฝึกอบรมเรื่องการเจรจาต่อรอง ที่ได้รับการฝึกอบรมในระยะเวลาที่กำหนดในรูปแบบที่ได้มาตรฐานและวิธีการของการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ซึ่งผลของการฝึกอบรมนำไปสู่ทักษะการเจรจาที่ดีขึ้นและได้รับการพัฒนาขึ้น โดยได้ทำการทดลองทั้งสิ้น 57 การทดลองกับ 36 การศึกษา โดยจุดประสงค์แรกของกลุ่มทำการศึกษาคือผลของระดับการฝึกอบรมที่มีผลต่อการเจรจาต่อรองของแต่ละบุคคล และผลการทำงานร่วมกัน และจุดประสงค์ที่ 2 ได้ทำการศึกษา

ถึงผลในทางตรงกันข้ามของระดับการฝึกอบรม 3 ระดับที่มีผลต่อการเจรจาต่อรอง โดยผลของวิจัย แสดงให้เห็นว่า งานวิจัยที่ 1 ระดับการฝึกอบรมส่งผลต่อผลงานของบุคคลหากมีการอบรมระยะยาว มากกว่าระยะสั้น และระดับของการฝึกอบรมมีผลในระดับกลางกับผลงานร่วม สำหรับผลงานวิจัยชิ้น ที่ 2 แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของผลการต่อรองสูงขึ้น หากมีระดับการฝึกอบรมที่มากขึ้น โดยผล ของคะแนนเพิ่มขึ้น จาก 2.03 เป็น 5.3 หลังจากมีการอบรมมากขึ้น ดังนั้น วิธีการฝึกอบรมและสไลด์ ในโปรแกรมของทักษะต่อรอง เป็นเรื่องสำคัญรวมถึงระยะเวลาในการฝึกอบรมดังนั้นในงานวิจัยนี้จึง ได้เสนอให้เห็นว่า ระยะเวลาของการฝึกอบรมมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาทักษะการต่อรอง ซึ่งทักษะ การต่อรองนั้นเป็นทักษะที่สำคัญเชิงการจัดการที่ทุกธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนั้นผู้ที่เป็นนักเจรจา ต่อรองเปรียบเสมือนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญของบริษัทในการพัฒนาสถานะการเงิน ความสัมพันธ์กับ ร้านค้า และความพึงพอใจของพนักงาน ดังนั้นองค์กรควรจะทำให้ความสำคัญกับการลงทุนในการ ฝึกอบรมด้านนี้และเป็นโปรแกรมที่สำคัญขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

นาวิกาคิเอนเน และ เปฟเซวิชิเอนเต (Navickiene, and Peveeviente, 2009) วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะการสื่อสารในกลุ่มหรือทีมงานสำหรับบุคคลและมีอาชีพ” (Communication Skill in Group /Team Work for Personal and Professional Development) เป็นการศึกษา เรื่องของภาษาและการเรียนรู้ของภาษาที่เน้นการพัฒนาการของแรงจูงใจของคนรุ่นใหม่ ทักษะ และ ความมั่นใจในอาชีพ ที่ต้องเผชิญหน้ากับประสบการณ์ทางด้านภาษาของโรงเรียน ดังนั้นมหาวิทยาลัย มีความจำเป็นต้องทำให้นักศึกษามีความพร้อมแบบมีอาชีพในโลกโลกาภิวัตน์ และปัจจัยที่สำคัญ ของการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่มที่จะทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ การทำงานเป็นกลุ่มมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร เช่นการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การแลกเปลี่ยน ข้อมูล และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง โดยงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็น กลุ่มและชื่นชมบทบาทและพฤติกรรมของคนในกลุ่ม เข้าใจความสำคัญของกลุ่ม แรงจูงใจของกลุ่ม อะไรที่ควรหลีกเลี่ยงในกลุ่ม และ ความสามารถของบุคคลที่จะช่วยในการทำงานเป็นกลุ่ม โดย ผลงานวิจัย แสดงให้เห็นว่าความสามารถทางการสื่อสารที่ส่งผลต่อการทำงานและระบบการทำงาน นอกจากนี้แล้วความสามารถทางการสื่อสารของแต่ละบุคคล จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการจัดตั้งทีมควรมีผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องจะทำให้งานลุล่วงไปได้ด้วยดี ในการทำงาน ช่วงแรกอาจมีข้อขัดแย้งในการทำงานบ้างแต่หากมีจัดการที่ดีของข้อขัดแย้งเหล่านี้จะดีขึ้นโดยทักษะ ของการสื่อสาร อีกทั้งคนในทีมจะต้องรับผิดชอบร่วมกันเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดพลาดเกิดขึ้น รวมถึงการ แลกเปลี่ยนทักษะการทำงานร่วมกัน

แฟร์เรลล์ (Farrell, 2008) วิจัยเรื่อง “ลักษณะของการเจรจาต่อรอง: วาทกรรม ของการอพยพและผู้อยู่เดิม” การศึกษาครั้งนี้ เพื่อศึกษาวิธีการใช้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่สองของ ผู้ใหญ่อย่างเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้ก่อสร้างในออสเตรเลีย และการเจรจาต่อรองทางสังคมที่อยู่ และการ ขับไล่ออก การได้มาของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ใหญ่จำนวน 8 คน ที่อพยพเข้ามาใช้ชีวิตอยู่ใน ออสเตรเลีย ใช้การวิเคราะห์วาทกรรมเพื่อศึกษา การมีส่วนร่วมและการโต้แย้งกับผู้เป็นเจ้าของ รวมถึงการตรวจสอบความสำเร็จของการเรียนภาษาที่สอง และเอกลักษณ์ประจำชาติของออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาด้านความเป็นเอกลักษณ์ประจำชาติ และการใช้ภาษาที่สอง ต้องพิจารณา บริบททางสังคมและประวัติศาสตร์ด้วย แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้จะมีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ

ในการโต้แย้งกัน ยังต้องผ่านการตรวจสอบที่ต้องเห็นตัวเองในความเป็นชาติ จึงมีการเสนอมุมมองในด้านของการพัฒนาด้านภาษา และนโยบายการย้ายถิ่นในออสเตรเลีย การวิเคราะห์ประเด็นแรก คือ เรื่องการที่ผู้เข้าร่วมวางบทบาทของตนเองที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการเรียนภาษาอังกฤษ เป็นมุมมองของการเรียนภาษาที่ดี ที่จะศึกษาอุปนิสัย ขั้นตอนการเรียน และคุณลักษณะของภาษา จากมุมมองของความเป็นเอกลักษณ์ของการเจรจาต่อรอง บทวิเคราะห์ที่สอง คือการมุ่งความสนใจไปที่ประเด็นของความเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นชาติ ประเด็นแรกคือมุมมองของทางเลือกการเป็นพลเมือง และการตรวจสอบเกี่ยวกับการใช้ภาษาของผู้เข้าร่วมในการวางตัวเองให้สอดคล้องกับปรัชญาของความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ และบทวิเคราะห์ที่สาม ตรวจสอบเกี่ยวกับการที่ผู้เข้าร่วมบรรยายบอกเล่าถึงกระบวนการของการเจรจาต่อรอง ในบริบทของการย้ายถิ่น การเล่าเรื่องที่สำคัญของตัวเองเชื่อมโยงกันในการทำงานร่วมกัน และให้กรอบกว้างๆ จากการสิ่งที่เข้าใจว่าวิธีที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมคือการเจรจาต่อรอง

สรุปได้ว่างานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง ทั้งในเรื่องการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การสื่อสารในองค์กร รวมถึงแนวทางและรูปแบบของการพัฒนาทักษะการสื่อสาร ซึ่งมีความหลากหลายของการศึกษาและวิจัย บางบริบทสามารถมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจหรือสังคมของประเทศไทยได้ อย่างไรก็ตามในประเด็นต่าง ๆ นี้ ผู้วิจัยสามารถนำมาประยุกต์และพัฒนาแนวทางการวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณาต่อไป

ตารางที่ 5 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวกับเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษา และการใช้ประโยชน์					
	สนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัย	พัฒนากลอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัยและเก็บข้อมูล	การเลือกใช้สถิติสำหรับการวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย
แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม	✓	✓	✓	✓		
แนวคิดเกี่ยวกับบริษัทตัวแทนโฆษณาและการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์	✓	✓	✓		✓	✓
แนวคิดที่เกี่ยวข้องการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร	✓	✓	✓		✓	✓
แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้	✓	✓	✓		✓	✓

ตารางที่ 5 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษา และ การใช้ประโยชน์					
	สนับสนุน ความสำคัญและ ปัญหาของการวิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิด ในการ วิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย และเก็บ ข้อมูล	การเลือก ใช้สถิติ สำหรับ การวิจัย	ใช้เป็น แบบแผน ในการ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การ อภิปราย ผลการ วิจัย
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ	✓	✓	✓		✓	✓
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร ในองค์กร	✓	✓	✓		✓	✓
แนวคิดที่เกี่ยวกับการ เจรจาต่อรอง	✓	✓	✓		✓	✓
แนวคิดสถานการณ์เชิง ผลได้	✓	✓	✓		✓	✓
แนวคิดเทคนิคการวิจัยการ วิเคราะห์การสนทนา	✓	✓	✓	✓		
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		✓	✓		✓	✓

จากตารางที่ 5 ผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมการใช้ประโยชน์ของแนวคิด ทฤษฎี ข้อมูล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบงานวิจัยนี้ โดยเริ่มจากแนวคิดการออกแบบการวิจัยและการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ในการออกแบบขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีแนวคิดอื่นๆ ตามตารางซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัย รวมถึงการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย การสร้างเครื่องมือวิจัย และพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในขณะที่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการอ้างอิงข้อมูลถึงประเด็นในแง่มุมต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงกับงานวิจัยเรื่องนี้ ซึ่งทำให้กรอบแนวคิดในการวิจัยมีน้ำหนักความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 2) เพื่อประเมินประสิทธิผลการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ในบทนี้เป็นการนำเสนอรายละเอียดขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 2 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้ 1) ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 2) ขั้นตอนการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

#### ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังนี้

##### 1. วิธีกรวิจัย

1.1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการติดต่อสื่อสารในองค์กรของพนักงานบริหารงานลูกค้า จากหัวหน้างาน บุคคลในแผนกอื่นๆ รวมถึงลูกค้าที่พนักงานบริหารงานลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้วย ทั้งเอกสาร หนังสือ ตารา แผ่นพับ สื่อชนิดต่างๆ และ Internet ผ่าน Website ต่างๆ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร กระบวนการสื่อสารในองค์กร อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในองค์กร โครงสร้างการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร การสื่อสารด้วยอวัจนภาษา การสื่อสารด้วยวาจา การฟัง รวมถึงการเจรจาต่อรอง ทั้งเอกสาร หนังสือ ตารา แผ่นพับ สื่อชนิดต่างๆ และ Internet ผ่าน Website ต่างๆ

1.2 ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis: CA) ระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้าในระดับ Account Executive: AE กับลูกค้าหรือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อเจาะลึกไปถึงข้อมูลเชิงลึกของปัญหาเชิงประจักษ์ที่ปรากฏอยู่ในการทำงานจริงของพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านการใช้ทักษะการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตามการวิจัยนี้ไม่ต้องการความละเอียดอ่อนเหมือนการวิจัยที่ใช้วิธีวิจัยวิเคราะห์บทสนทนาที่ทางการแพทย์นิยมนำมาใช้กัน การเข้าถึงข้อมูลจึงสามารถเป็นไปได้โดยสะดวก เนื่องจากผู้วิจัยเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้า ใน

ระดับผู้อำนวยการสายงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา จึงสามารถขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในองค์กรให้ข้อมูลได้โดยง่าย

เทคนิควิธีในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูล 2 วิธีการด้วยกัน คือการบันทึกการสนทนาระหว่างที่พนักงานบริหารงานลูกค้านำเสนอานลูกค้าหรือที่ประชุม เพื่อสรุปความต้องการให้กับเพื่อนร่วมงานถึงความต้องการของลูกค้า และการสังเกตอาการปฏิกิริยาต่างๆ ของพนักงานบริหารงานลูกค้าระหว่างการสนทนาเพื่อให้เกิดความชัดเจน

การบันทึกการสนทนา ถือเป็นวิธีการหลักที่นำมาซึ่งข้อมูลสำหรับใช้ในการวิจัย เพราะข้อมูลที่ได้มาจากการสนทนาระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับลูกค้าหรือกับเพื่อนร่วมงาน โดยผู้วิจัยเลือกใช้อุปกรณ์ เครื่องบันทึกแถบเสียงเอ็มพีสาม (MP3) จำนวน 1 เครื่องและโทรศัพท์มือถือซัมซุง 5S 1 เครื่อง สำหรับบันทึกเสียงเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูลได้เป็นอย่างดี เพราะหากอุปกรณ์ใดอุปกรณ์หนึ่งเกิดบกพร่อง อุปกรณ์อื่นยังสามารถบันทึกข้อมูลต่อไปได้ นอกจากนั้นแล้วไฟล์เสียงที่บันทึกข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลต่างๆ ถูกเก็บรักษาไว้อย่างปลอดภัยระหว่างการศึกษาวิจัย และใช้การสังเกต (direct observation)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสนทนา (Conversation Analysis) งานวิจัยนี้ยังมุ่งเน้นที่จะแสดงถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัววิธียุทธศาสตร์และการเก็บข้อมูลด้วยการกล่าวถึงฐานคิดของวิธียุทธศาสตร์ให้ความสำคัญต่อข้อมูลหลักคือข้อมูลที่มาจากการพูดคุย (talk-in-interaction) การวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนาภายใต้ข้อบังคับของวิธียุทธศาสตร์นี้ จึงดำเนินไปโดยการวิเคราะห์จากอุปกรณ์บันทึกเสียงพร้อมกับบทสนทนาที่ผู้วิจัยถอดออกมาเป็นบทสัมภาษณ์ (transcript) ภายในบทสัมภาษณ์มีคำพูดและเครื่องหมายใส่กำกับที่คำเพื่อให้ทราบว่าผู้พูดพูดอะไรและพูดอย่างไร เช่นผู้พูดเน้นคำ (stress) พูดเบาหรือพูดพร้อมกัน (overlap speaking) ผู้วิจัยใส่เครื่องหมายเพื่อให้เห็นว่าผู้พูด พูดอย่างไรไม่นำเสนอเพียงคำพูดเท่านั้น นอกจากนั้นยังเน้นถึงการอธิบายตามองค์ประกอบของโครงสร้างของการสนทนา (Conversational Structure) เกี่ยวกับระบบการเปลี่ยนผลัดกันพูด (Turn-Taking) คู่วจนกรรม (Adjacency Pair) การปรับแก้ (Repair) รวมทั้งการเปิดการสนทนา (Conversation Opening) และการปิดการสนทนา (Conversation Closing) นอกจากนี้ยังศึกษารวมถึงหัวข้อ (topic) และการเปลี่ยนหัวข้อ (topic shift) ของการสนทนาด้วยซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแซกซ์ เชกโลฟฟ์ และ เจฟเฟอร์สัน (Sacks, Schegloff & Jefferson, 1974)

ความเชื่อมั่น (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ในข้อมูลจากภาคสนาม สิ่งที่ถูกกล่าวขานถึงอย่างกว้างขวางในงานวิจัยเชิงคุณภาพคือเรื่องความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของการได้มาซึ่งข้อมูลจากภาคสนามว่ามีคุณสมบัติเพียงพอที่จะใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยหรือไม่ แม้ว่างานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มีฐานคิดและกระบวนการวิจัยต่างจากงานวิจัยเชิงปริมาณ แต่ในงานวิจัยเชิงคุณภาพก็ให้ความสำคัญต่อความน่าเชื่อถือและความถูกต้องอย่างถึงพร้อมด้วยศักยภาพที่วิธียุทธศาสตร์งานวิจัยเชิงคุณภาพที่ทำได้ ความน่าเชื่อถือ ในความเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้นจะเกี่ยวกับการยืนยันต่อข้อค้นพบ ความคงเส้นคงวา หรือความไม่เป็นอิสระ (Lewis and Ritchie, 2003) สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการประเมินคุณภาพของงานวิจัย ผู้วิจัยจะต้องแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของการวิจัยที่จะต้องปรากฏซ้ำๆ ของข้อมูลติดตั้งเดิมและวิธีที่ข้อมูลเหล่านั้นถูกตีความ เพื่อเป็นการยืนยันถึงความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบนั้น ซึ่งจะต้องสะท้อนออกมาในการสรุปผลของงานวิจัย ในการ



เก็บข้อมูลภาคสนามของงานวิจัยนี้มีความถูกต้องสูง เนื่องจากการบันทึกข้อมูลด้วยอุปกรณ์บันทึกเสียง ทุกคำพูด ก่อนนำข้อมูลเหล่านั้นมาถอดแบบคำต่อคำ ซึ่งจะเห็นถึงรายละเอียดการใช้คำเสียงและท่าทาง รวมเป็นบทสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้มานั้นเป็นข้อมูลดิบดั้งเดิมมิได้ถูกปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด และยังสามารถนำมาให้ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบถึงความครบถ้วนถูกต้อง และผู้วิจัยสามารถนำมาศึกษาวิเคราะห์ได้ไม่จำกัดจำนวนครั้งตามที่ต้องการ ทำให้กล่าวได้ว่าข้อมูลจากภาคสนามของงานวิจัยนี้มีความน่าเชื่อถือ

ในด้านความถูกต้อง โดยผู้วิจัยตรวจสอบถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีอคติหรือข้อคิดใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย รวมถึงเงื่อนไขที่ใช้ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 2) การค้นหาสิ่งที่อยู่ในปรากฏการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ คุณภาพของคำถามที่เพียงพอที่จะให้ผู้ให้ข้อมูลตอบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้การอธิบายมุมมองของผู้ให้ข้อมูลได้อย่างรอบด้าน 3) การกำหนดปรากฏการณ์ได้ถูกนิยาม จัดกลุ่ม ในทิศทางที่ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้คำตอบได้ และ 4) การนำเสนอข้อค้นพบเป็นไปตามความจริงของข้อมูลดิบดั้งเดิมและเห็นได้ถึงกระบวนการวิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เลวิส และ ริทช์ (Lewis and Ritchie, 2003)

1.3 สังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ โดยผู้วิจัย

1.4 ดำเนินการร่างแบบรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ เพื่อนำไปพัฒนาในลำดับต่อไป

1.5 ผู้วิจัยประยุกต์ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อดำเนินการพัฒนาแบบการเจรจาที่เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้คือ

การสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นผู้วิจัยประยุกต์ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานบริหารงานลูกค้าที่สอดคล้องกับแนวคิดของ ชาย โปธิธิตา (2550) ตามที่ได้กล่าวไว้ว่า การสัมภาษณ์เชิงลึกควรนำมาใช้ในงานวิจัยที่ต้องการข้อมูลแบบพรรณนา แสดงรายละเอียดของปรากฏการณ์ที่ศึกษาแบบลงลึก ให้ความสำคัญแก่ทัศนคติและความหมาย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและฝึกฝนทักษะการสัมภาษณ์จนเกิดความชำนาญและมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์ที่เป็นเหมือนการสนทนาในชีวิตประจำวันคือไม่เป็นทางการเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้งานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การกำหนดทิศทางคำถามคร่าวๆ แบบกึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่าควรมีรูปแบบอย่างไร และแนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าควรเป็นอย่างไร อย่างไรก็ตามผู้วิจัยทำด้วยความระมัดระวังและคำนึงหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุและภูมิหลังของผู้ให้การสัมภาษณ์ นอกจากนี้มีบางข้อมูลที่ไม่พึงเปิดเผยหรือถูกขอให้เป็นการลับ ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความระมัดระวังและพึงระวังในการดำเนินการ และเพื่อให้การดำเนินการสนทนาอย่างเป็นธรรมชาติมากที่สุดและได้ข้อมูลที่สุด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้เทคนิคการสังเกต (direct observation) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสังเกตต่อกับปฏิกิริยาของผู้ให้ข้อมูลโดยเฉพาะผู้อำนวยการบริหารงานลูกค้า โดยการสังเกตนั้นผู้วิจัยรู้ว่าจุดสำคัญของปรากฏการณ์ที่สังเกตคืออะไร ตั้งคำถามจากสิ่งที่ได้เห็นและสิ่งที่ได้ฟังตลอดเวลา และเมื่อได้โอกาสผู้วิจัยก็ซักถามสิ่งที่สงสัย เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่เข้าใจนั้นมีความถูกต้องในทัศนะของผู้ได้รับการสังเกตหรือรับการสัมภาษณ์ จากแนวทางปฏิบัติที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยึดถือ

อย่างเคร่งครัด โดยที่ผู้วิจัยทำการฝึกฝนเทคนิคการสัมภาษณ์และหาความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่ลงเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือพนักงานบริหารงานลูกค้าแบบเผชิญหน้า และกำหนดแนวคำถาม (Interview Guideline) แบบปลายเปิด ให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการถามไว้ล่วงหน้า โดยใช้การซักถามอย่างเป็นธรรมชาติจากประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายแบบพรรณนาถึงรายละเอียดและทัศนคติที่แท้จริง ซึ่งผู้วิจัยจะถามถึงเหตุผลร่วมด้วยเสมอซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชาย โปธิสิตา (2549) ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงลึกร่วมกับการสังเกต เพื่อตอบโจทย์งานวิจัยนี้ในข้อ 1 ดังที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 รูปแบบของสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นอย่างดี

อย่างไรผู้วิจัยคำนึงถึงความสำคัญของการออกจากพื้นที่ (leaving the site) เมื่อสิ้นสุดการเก็บข้อมูลวิจัย ว่ามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการเข้าสู่พื้นที่ ผู้วิจัยจึงออกจากพื้นที่ด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความรู้สึกดี ๆ ต่อกัน แม้จะผ่านขั้นตอนของการเก็บข้อมูลแล้ว แต่ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยก็ทราบถึงข้อจำกัดบางประการ เช่น พนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นบุคคลที่มีข้อจำกัดด้านเวลา ทำงานอยู่ในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นคู่แข่งทางธุรกิจ กล่าวคือผู้วิจัยอาจจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในบางประเด็น ในการตอบข้อสงสัยของผู้วิจัย เป็นต้น

นอกจากนั้นผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามวิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนา โดยเริ่มจากการที่ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ระดับลึกที่อยู่ในอุปกรณ์บันทึกข้อมูลมาถอดเทปแบบคำต่อคำ (verbatim) พร้อมทั้งระบุข้อมูลสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ สถานที่ และเวลา และผู้วิจัยทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มาโดยคำนึงถึงประสบการณ์และความเป็นจริงของผู้ให้สัมภาษณ์ จึงจะสามารถกำหนดเป็นมโนทัศน์ (concept) ได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องอะไร ในท้ายสุดผู้วิจัยนำข้อเสนอและเงื่อนไขต่างๆ มาเชื่อมโยง เพื่อให้เห็นถึงเหตุผลที่มาของแนวคิดและการกระทำต่างๆ นอกจากนั้นแล้วผู้วิจัยได้สะท้อนถึงสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์บอกเล่าในทุกประเด็น และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกต ซึ่งในการสังเกตเหตุการณ์ต่างๆ ผู้วิจัยคำนึงถึงความไวต่อลักษณะการสื่อสารและศึกษาความรู้เรื่องของการทำงานของร่างกาย การใช้ท่าทางประกอบ จึงสามารถเชื่อมโยงในสิ่งที่สังเกตกับสิ่งที่ควรอธิบายได้ นอกจากนั้นผู้วิจัยยังสอบถามพนักงานบริหารงานลูกค้าที่มีประสบการณ์ว่าสิ่งที่ผู้วิจัยตีความนั้นตรงกับที่พนักงานบริหารงานลูกค้าสื่อสารด้วยหรือไม่ ซึ่งเท่ากับเป็นวิธีการสร้างความน่าเชื่อถือในข้อมูลที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ด้วย

1.6 เมื่อได้ข้อมูลจากกระบวนการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกรูปแบบการสนทนาที่เหมาะสม แล้วนำรูปแบบการสนทนาที่เหมาะสมไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตามเทคนิค IOC เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำรูปแบบของสนทนาไปสังเคราะห์ขึ้นรูปแล้วร่างเป็นโปรแกรมต่อไป

1.7 นำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

2. ผู้ให้ข้อมูลหลักผู้วิจัยได้กำหนดผู้เชี่ยวชาญ โดยการวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท มีประสบการณ์ หรือเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียง เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นสำคัญ โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด จำนวน 11 คน ซึ่งไม่ได้ถือว่าเป็นจำนวนที่เป็นเกณฑ์มาตรฐาน แต่เป็นจำนวนที่ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและได้ข้อมูลที่อ้อมตัวในเชิงเนื้อหาแล้ว ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสายงานบริหารงานลูกค้า จำนวน 5 คน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 คน นักวิชาการ 2 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation)

การเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยในครั้งนี้ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เบื้องต้นผู้วิจัยดำเนินการติดต่อผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดส่งประเด็นสำคัญของงานวิจัย คำโครงวิทยานิพนธ์ ข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับประเด็นงานวิจัยที่ศึกษาและแนวคำถามสัมภาษณ์ ให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย ขั้นตอนการวิจัย เวลาที่ต้องใช้ โดยประมาณและประโยชน์ของการวิจัยเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาประเด็นของการวิจัย การวางแผน และการเตรียมข้อมูล ประกอบการให้สัมภาษณ์ โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญและจำเป็นของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ จากนั้นจึงขอความร่วมมือและเมื่อได้รับการยืนยันตอบรับจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการนัดวัน เวลา สำหรับการสัมภาษณ์ต่อไป

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย คือ ตัวผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและครบถ้วน ดังนั้น ผู้วิจัยต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) โดยผู้วิจัยได้เตรียมตัวในส่วน of ความรู้ด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมโฆษณา ผู้วิจัยได้เตรียมแนวคำถามในการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ใช้คำถามปลายเปิด ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-Directive Open Ended) โดยมุ่งเน้นทิศทางใหม่ของการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นจริง ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคนด้วยตนเอง นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เตรียมเครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ ได้แก่ ซัมซุงกาแล็กซี่ เอส5 (Samsung Galaxy S5) และอุปกรณ์บันทึกเสียง MP3 สมุดจด ปากกา สำหรับการวิจัยภาคสนามนี้ควรได้รับอนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญและในขณะสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการตะล่อมกล่อมเกล่า (Probe) โดยการตั้งคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญเล่าให้ฟังอย่างเสรีไม่มีการชี้นำ เมื่อผ่านไปช่วงเวลาหนึ่งจึงค่อยตะล่อมเข้าเรื่องและประเด็นของการวิจัยที่ต้องการ ทำการสรุปประเด็นให้ผู้เชี่ยวชาญฟังเป็นระยะๆ เพื่อเป็นการทบทวนและให้ผู้เชี่ยวชาญ ปรับแต่งสิ่งที่ได้ให้ในการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งนี้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ตั้งแต่ 30 นาที ถึง 2 ชั่วโมง ช่วงเวลาการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึง เดือนมิถุนายน 2559

แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้อำนวยการบริหารงานลูกค้า (Account Director) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนักวิชาการ โดยประเด็นที่สำคัญในแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ คือผู้เชี่ยวชาญมีทัศนะอย่างไรเกี่ยวกับรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ที่เหมาะสมของการเป็นพนักงาน

บริหารงานลูกค้าที่พัฒนามาจากกรอบทฤษฎี โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในบทที่ 2 โดยการสัมภาษณ์จากการเน้นแนวโน้มของการค้นหารูปแบบของการสนทนาที่เหมาะสม และให้มีความเป็นไปได้มากที่สุด ผู้วิจัยให้ความสำคัญอย่างมากแก่บริบทโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมหรือภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเนื่องจากประสบการณ์การทำงานและความเชี่ยวชาญในทักษะการสื่อสารในองค์กรในสายงานบริหารงานลูกค้า จะมีความหมายภายใต้บริบทเฉพาะแห่งเท่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยได้อธิบายลักษณะงานและทักษะการสื่อสารของพนักงาน ให้ผู้เชี่ยวชาญเข้าใจก่อนการสัมภาษณ์ พร้อมกันนี้ผู้วิจัยจัดบันทึก ทักษะ ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ รวมไปถึงประเด็นสำคัญกับการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ เพื่อทำการสรุปประเด็นในแต่ละด้าน ผู้วิจัยทำเครื่องหมายสัญลักษณ์และจัดบันทึกเพื่อทราบว่าแนวโน้มใดที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงและได้ให้ทัศนะบ้างแล้ว ประเด็นคำถามมี 4 ประเด็นหลักดังนี้

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 1 ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า:

1. ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าควรมีวิธีประกอบด้วยอะไรบ้าง และเพราะอะไร

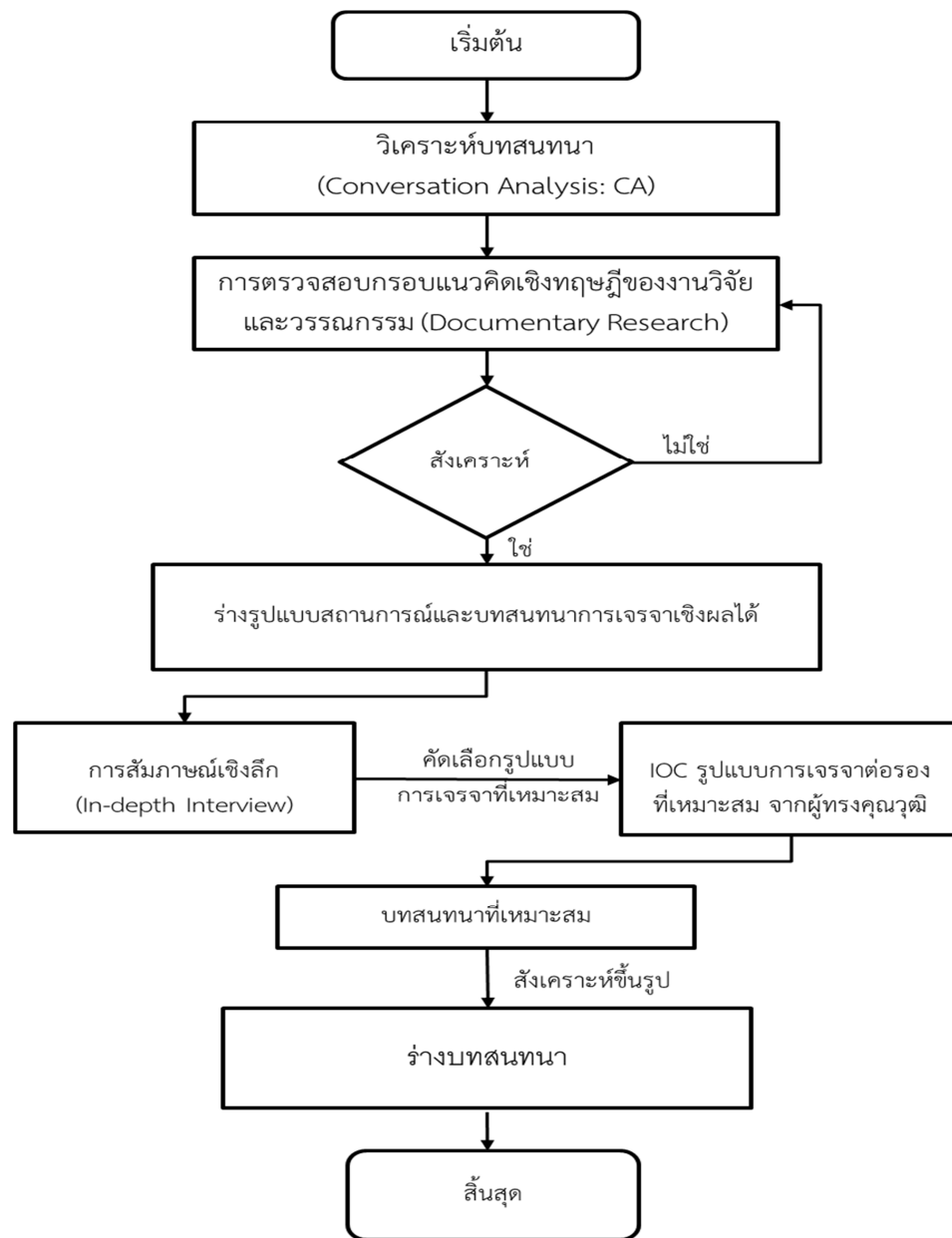
2. ประเภทหรือรูปแบบของสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมในการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าควรเป็นอย่างไร

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้: ท่านมีความต้องการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้า ดำเนินการพัฒนาทักษะของพนักงานบริหารงานลูกค้า ด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ หรือไม่อย่างไร

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 3 วิธีการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้า: ท่านคิดว่าวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่เหมาะสมควรมีรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาอย่างไร

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 4 การพัฒนาโปรแกรม: ท่านคิดว่าการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ควรมีกระบวนการในการพัฒนาอย่างไร

ทั้งนี้ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญให้ทัศนะและข้อมูลไม่ครอบคลุม ผู้วิจัยได้สอบถามในประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญยังไม่ได้ให้ทัศนะหรือประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในด้านนั้นน้อย แต่จะไม่บังคับโน้มน้าวและการให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ ส่วนในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญให้ทัศนะและได้ข้อมูลครอบคลุมทุกองค์ประกอบหลักแล้ว แต่เวลาในการสัมภาษณ์ยังเหลืออยู่หรือผู้เชี่ยวชาญต้องการให้ข้อมูลเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ในประเด็นแนวโน้มย่อยของแต่ละแนวโน้มต่อไปว่าผู้เชี่ยวชาญมีทัศนะอย่างไร โดยการย้ำถึงแนวโน้มที่เป็นไปได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ในอนาคตข้างหน้า เพื่อเป็นการค้นหาหรือการแสวงหาประเด็นใหม่ๆ ที่ยังไม่มีเปิดเผยมาก่อน



ภาพที่ 14 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน  
บริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

จากภาพที่ 14 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา นั้นเริ่มต้นด้วยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการสื่อสารในองค์กรของพนักงานบริหารงานลูกค้า จากหัวหน้างาน บุคคลในแผนกอื่นๆ รวมถึงลูกค้าที่พนักงานบริหารงานลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้วย ทั้งเอกสาร หนังสือ ตารา แผ่นพับ สื่อชนิดต่างๆ และ Internet ผ่าน Website ต่าง ๆ และวิเคราะห์บทสนทนายระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้าในระดับ Account Executive (AE) เพื่อสังเคราะห์บทสนทนาจากการและสังเกต

อาภักปกรรยาของพนักงนบริหารงานลูกค้ในขณะทีประชมกับลูกค้ หรือเพื่อร่วร่วมงาน แล้วนำข้อมูลทีได้มาส่งเคราะห์ทั้งเอกสาร (Documentary Analysis) และวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis) ทั้งแนวคืดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค้การ กระบวนกรสื่อสารในองค้การ อุปสรรคในการติดต้อสื่อสารในองค้การ โครงสร้างกรสื่อสารในองค้การ กรสื่อสารระหว่างบุคคลในองค้การ กรสื่อสารด้วยอวจนภาษา กรสื่อสารด้วยวาจา กรฟัง รวมถึงกรเจรจาดต้อรอง โดยผู้วิจัยส่งเคราะห์ข้อมูลต้งๆ ด้วยตนเอง

ลำดับต้อจากนั้นผู้วิจัยร่างรูปแบบสถนกรณและบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ โดยกรพัฒนบทสนทนาต้งๆ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวธีกรศึกษาไว้คือ กรประยุกต์ใช้เทคนิคกรสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญและพนักงนบริหารงานลูกค้ในระดับผู้อนวยกรบริหารงานลูกค้ เพื่อคืดเลือกรูปแบบกรสนทนาทีเหมาะสม แล้วนำรูปแบบกรสนทนาต้อรองทีเหมาะสมไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคกรหาค้ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกรสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จันวน 5 คน ตามเทคนิค IOC เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำรูปแบบของสนทนาไปส่งเคราะห์ขึ้นรูปแล้วร่างเป็นโปรแกรมต้อไป และหากพบว่ามีค่า IOC สูงกว่า .60 ก็แสดงว่ารูปแบบกรเจรจาเชิงผลได้นั้นมีประสิทธิกรเหมาะสมทีจะนำไปส่งเคราะห์ ร่างขึ้นรูปเป็นโปรแกรมต้อไป หากกรายกรโดยยังมีค่า IOC ต่ำ กว่า .60 ก็จะทำนกรปรับปรุงแก้ไขและสอบถามความเห็นซ้ำอีกจนกว่าจะพบว่ากรายกรนั้นๆ มีค่า IOC ตามเกณฑ์ทีกำหนด เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนกรสร้างรายละเอียดกรพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะกรสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงนบริหารงานลูกค้ในอุตสาหกรรมโฆษณาต้อไป สำหรับผลกรตรวจสอบจะได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 4 ต้อไป

## ขั้นตอนที่ 2 กรใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะกรสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงนบริหารงานลูกค้ในอุตสาหกรรมโฆษณา

เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านกรสร้างรายละเอียดกรพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะกรสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงนบริหารงานลูกค้ในอุตสาหกรรมโฆษณา ต้งภาพที 15 มีรายละเอียดกรดำเนินกรวิจัยต้งนี้

1. จัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะกรสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงนบริหารงานลูกค้ในอุตสาหกรรมโฆษณา พร้อมทั้งจัดทำเอกสารและคู่มือ เพื่อใช้ประกอบโปรแกรม ซึ่งได้จากการส่งเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก) เพื่อนำมาจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะกรสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงนบริหารงานลูกค้ในอุตสาหกรรมโฆษณา

2. ตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาของโปรแกรม กรตรวจสอบคุณภาพของกรมือโดยนำโปรแกรมทีสร้างขึ้นไปตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคกรหาค้สัมประสิทธิ์แคปปา ของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa) ซึ่เป็นการใช้วัดความเห็นพ้องต้อกันสำหรับข้อมูลทีได้จากการวัดเชิงจำนกรประเภท โดยผู้วิจัยนำค้แบบสอบถามเกี่ยวกับร่างของโปรแกรม ไปขอค้แนะนำจากอกรรยทีปริกรษากรวิจัย และปรับปรุงกรพัฒนาโปรแกรมตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จันวน 5 คน โดยขอหนังสือแนะนำตัวและขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบกรมือวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร เพื่อขอความ

อนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโปรแกรมกับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) ตามเทคนิคแคปปาของฟลิสส์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำโปรแกรม ไปทดลองใช้จริงมีรายละเอียด ดังนี้

สถิติแคปปาสำหรับกรณีมีผู้ประเมิน 3 คนขึ้นไปนั้นฟลิสส์ (Fleiss, 1971) ได้พัฒนาสถิติแคปปาสำหรับการประเมินที่มีผู้ประเมินตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปที่เรียกว่า สถิติฟลิสส์แคปปา (Fleiss's Kappa Statistic) เกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปา เป็นเกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปาตามแนวทางของแลนดิส และค็อช (Landis and Koch, 1977) ดังแสดงตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปา ตามแนวทางของแลนดิสและค็อช (Landis and Koch, 1977)

ค่าสถิติแคปปา	ระดับความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน
0.81-1.00	ความสอดคล้องดีมาก (Almost Perfect)
0.61-0.80	ความสอดคล้องดี (Substantial)
0.41-0.60	ความสอดคล้องปานกลาง (Moderate)
0.21-0.40	ความสอดคล้องพอใช้ (Fair)
0.00-0.20	ความสอดคล้องเล็กน้อย (Slight)
น้อยกว่า 0.00	ไม่มีความสอดคล้อง (Poor)

ที่มา: ประสพชัย พสุนนท์, “การประเมินความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประเมินโดยใช้สถิติแคปปา,” วารสารวิชาการศิลปะศาสตร์ประยุกต์ 8, 1 (2558): 8.

ผลการตรวจสอบพบว่าระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปา ที่ผ่านมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับได้นั้น ต้องอยู่ในระดับมากกว่า 0.61 สามารถใช้สูตรได้ดังนี้ โดยมีค่าสถิติที่อธิบายคือ

$$KF = \frac{Pa - Pe}{1 - Pe}$$

Pa = ค่าสัดส่วนที่ k Raters ที่มีความเห็นสอดคล้องกัน

Pe = ค่าส่วนที่ k Raters ที่มีความสอดคล้องกันโดยบังเอิญ

โดยมีระดับของความสอดคล้องของข้อความที่ระดับ 1-5 คือ

ระดับ 5 มีความสอดคล้องมากที่สุด

ระดับ 4 มาก

ระดับ 3 ปานกลาง

ระดับ 2 น้อย

ระดับ 1 น้อยที่สุด

3. การทดลองใช้ (Try Out) แบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยจัดพิมพ์เป็นฉบับแล้วนำไปทดลองใช้กับพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา จำนวน 30 คน จากนั้นจึงรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ค่าความยากง่ายของข้อสอบ (Item Difficulty or Easiness:  $p$ ) แล้วคัดเลือกข้อสอบที่มีค่าระหว่าง 0.20 - 0.80 มาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบ (Item Discrimination:  $r$ ) โดยคัดเลือกข้อสอบที่มีค่า  $r$  ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป นำไปวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบทั้งฉบับ ด้วยวิธีการของคูเดอร์ ริชาร์ดสัน (Kuder - Richardson Method) ซึ่งเป็นการใช้แบบทดสอบฉบับเดียวไปทดสอบกับผู้ทดสอบครั้งเดียว ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้สูตร KR-21 เนื่องจากแบบทดสอบครั้งนี้จะกำหนดให้มีค่าความยากในแต่ละข้อใกล้เคียงกันตามแนวคิดของแฟรงเคิล และ วอลเลน (Fraenkel and Wallen, 1993) โดยหากมีค่าอยู่ระหว่าง 0 - 1.00 และมีค่าที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าแบบทดสอบมีค่าความเชื่อมั่นสูง มีความเชื่อถือได้สามารถวัดได้มีความสอดคล้องภายในและสามารถนำไปใช้ประเมินความรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้

4. นำโปรแกรมไปทดสอบเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ กับกลุ่มเป้าหมาย ในภาคสนาม ได้แก่ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาที่สังกัดอยู่ในสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย (Advertising Association of Thailand) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาแบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental) แบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อน จำนวน 12 คน และหลังการทดลอง จำนวน 12 คน (pretest-posttest control and experimental groups design) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององอาจ นัยวัฒน์ (2551) มีลักษณะ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 รูปแบบการทดลองแบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังการทดลอง (pretest-posttest control and experimental groups design)

กลุ่ม	ทดสอบก่อน	ทดลอง	ทดสอบหลัง
E	$T_1$	X	$T_2$
C	$T_1$	$\sim X$	$T_2$

ที่มา: มาเรียม นิลพันธ์, *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 145.

เมื่อ E แทน กลุ่มทดลอง คือ กลุ่มพนักงานบริหารงานลูกค้าที่ทำการทดสอบก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมฯ

C แทน กลุ่มควบคุม คือ กลุ่มพนักงานบริหารงานลูกค้าไม่ได้ผ่านการทดลองโปรแกรมฯ

$T_1$  แทน การทดสอบก่อนการทดลอง (pretest)

$T_2$  แทน การทดสอบหลังการทดลอง (posttest)

X แทน ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนา

$\sim X$  แทน ไม่มีการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาแต่อย่างใด



ในการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในภาคสนาม มีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 พื้นที่ดำเนินการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

สำหรับพื้นที่ในการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา การวิจัยและพัฒนานี้ได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณาในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นกลุ่มบริษัทที่ผู้วิจัยปฏิบัติในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า กล่าวคือเพื่อเป็นการสะดวกต่อการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม ตลอดจนเพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอีกด้วย บริษัทตัวแทนโฆษณาในเขตกรุงเทพมหานคร ที่สังกัดสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย (Advertising Association of Thailand: AAT) มีจำนวนทั้งสิ้น 57 บริษัท

#### 4.2 กลุ่มเป้าหมายการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

4.2.1 กลุ่มเป้าหมายสำหรับการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาภาคสนามครั้งนี้ได้แก่พนักงานบริหารงานลูกค้าได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ คือ 1) กลุ่มทดลอง และ 2) กลุ่มควบคุม สำหรับรายละเอียดของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มเป็นดังนี้

4.2.2 กลุ่มทดลองจำนวน 12 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 12 ประกอบด้วยพนักงานบริหารลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาในเขตกรุงเทพมหานคร ที่สังกัดสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย (Advertising Association of Thailand: AAT) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนของพนักงานบริหารงานลูกค้าทั้ง 2 กลุ่ม

4.3 การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่กลุ่มเป้าหมายในการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในภาคสนามแก่กลุ่มเป้าหมายผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการทดลองโปรแกรมให้กลุ่มเป้าหมายได้ทราบในประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) รายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 2) ขั้นตอน วิธีการ ระยะเวลา การดำเนินการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาในภาคสนาม 3) การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาก่อนและหลังการทดลองโปรแกรม

4.4 ระยะเวลาการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม ของการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้ใช้ระยะเวลา 1 ภาคเรียน คือภาคเรียนที่ 1/2559 (กุมภาพันธ์ 2559 - กรกฎาคม 2559)

#### 4.5 งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ

การดำเนินการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมายนี้ ผู้วิจัยใช้ งบประมาณและทรัพยากรส่วนตัว ส่วนผู้ดำเนินการและวิทยากรในชั้นการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาในภาคสนามแต่ละกิจกรรมและรูปแบบ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเอง

#### 4.6 แผนการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

การทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาในภาคสนาม กำหนดระยะเวลาไว้ 1 วัน คือวันที่ 17 พฤษภาคม 2559 โดยมีกำหนดการในการดำเนินการ รายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แผนการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ที่	กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ
1	ประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่กลุ่มเป้าหมายถึงการทดลองโปรแกรม	1) กลุ่มทดลอง 2) กลุ่มควบคุม	ในระหว่างช่วงต้นเดือน พฤษภาคม ประมาณ 1 ชั่วโมง
2	ดำเนินการตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีกิจกรรมดังนี้ 1) ประเมินก่อนการทดลองโปรแกรม (Pretest) 2) ดำเนินการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า	1) กลุ่มทดลอง 2) กลุ่มควบคุม กลุ่มทดลอง	วันที่ 17 พฤษภาคม 2559 ระยะเวลา 1 วัน
3	การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม (Pre-Posttest) ประกอบด้วย 1) แบบประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารโดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรม รวมถึงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม 2) แบบประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรม 3) แบบประเมินโปรแกรมจากการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการสื่อสารจากภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติเพื่อเกิดทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรม	1) กลุ่มทดลอง ประเมินชุดที่ 1-3 2) กลุ่มควบคุม ประเมินชุดที่ 1 และ 3	ก่อนการทดลองโปรแกรม และหลังสิ้นสุดการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม
4	วิเคราะห์และสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมภาคสนาม	ผู้วิจัย	หลังจากเสร็จการประเมินผลหลังการพัฒนาตามโปรแกรม (Posttest)

5. สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ผู้วิจัยประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรมนั้น โดยประยุกต์ใช้สถิติการทดสอบลำดับเครื่องหมายของข้อมูลที่จับกันเป็นคู่ของวิลคอกซ์ซัน (The Wilcoxon Matched Pairs Signed - Ranks Test) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้เพื่อทดสอบว่าระดับความรู้หรือทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เป็นกลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังการเข้าโปรแกรม ทำให้เกิดค่าคู่ลำดับ (Xi, Yi) เพื่อจะได้ศึกษาว่ามัธยฐานของ Xi และค่ามัธยฐานของ Yi มีค่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งมีขั้นตอนการทดสอบดังนี้ ขั้นที่ 1 ตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบ ขั้นที่ 2 หาค่าแตกต่างระหว่าง Xa และ Xb โดยให้ Di = Xai - Xbi ขั้นที่ 3 ให้ลำดับที่ของค่า |D| โดยให้ค่า |Di| ที่มีค่าต่ำสุดเป็นลำดับที่ 1 และค่า |Di| ที่มีค่ารองต่ำสุดเป็นลำดับที่ 2 และให้ลำดับต่อไปเรื่อยๆ จนถึงค่า |Di| ที่มีค่าสูงสุดเป็นลำดับที่ n สำหรับกรณีที่มีค่าเท่ากันหลายๆ ค่า ให้ใช้ลำดับที่เฉลี่ย ถ้า Di = 0 จะไม่นำมาพิจารณา ซึ่งมีผลทำให้ขนาดตัวอย่างลดลง ขั้นที่ 4 ให้เครื่องหมายของลำดับที่ จากขั้นที่ 3 ตามเครื่องหมายของ Di และขั้นที่ 5 หาผลบวกของลำดับที่ ที่มีเครื่องหมายเหมือนกัน (จากขั้นที่ 4) โดยให้

$T^+$  คือผลบวกของลำดับที่ของ |Di| ที่มีค่าเป็นบวก

$T^-$  คือผลบวกของลำดับที่ของ |Di| ที่มีค่าเป็นลบ

สำหรับการทดลองนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 12 คน ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มมีความเป็นอิสระต่อกันและไม่ได้เกิดร่วมกัน โดยข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสามารถเรียงอันดับได้ หรือมีลักษณะเป็นมาตราอันดับ (Ordinal Scale) กล่าวคือ เป็นข้อมูลที่สามารถแบ่งเป็นกลุ่มได้ สามารถบอกอันดับที่ของความแตกต่างได้ แต่ไม่สามารถบอกระยะห่างของอันดับที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถเปรียบเทียบได้ว่าอันดับที่จัดนั้นมีความแตกต่างกันของระยะห่างเท่าใด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กัลยา วาณิชย์ บัญชา (2556) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการของแมนวิทนี (the Mann - Whitney U test) ซึ่งมีความเหมาะสมตามเงื่อนไขกับการวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของข้อมูลดังกล่าวโดยนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารฯ ซึ่งกำหนดให้ตัวสถิติ U คือ การนับจำนวนค่าสังเกตในตัวอย่างชุดหนึ่งที่น่าหน้า (Exceeding) แต่ละค่าสังเกตในตัวอย่างอีกชุดหนึ่งในข้อมูลที่นำมารวมกันและเรียงลำดับซึ่งมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_2 (n_2 + 1)}{2} - \sum_{i=n_1+1}^{n_2} R_i$$

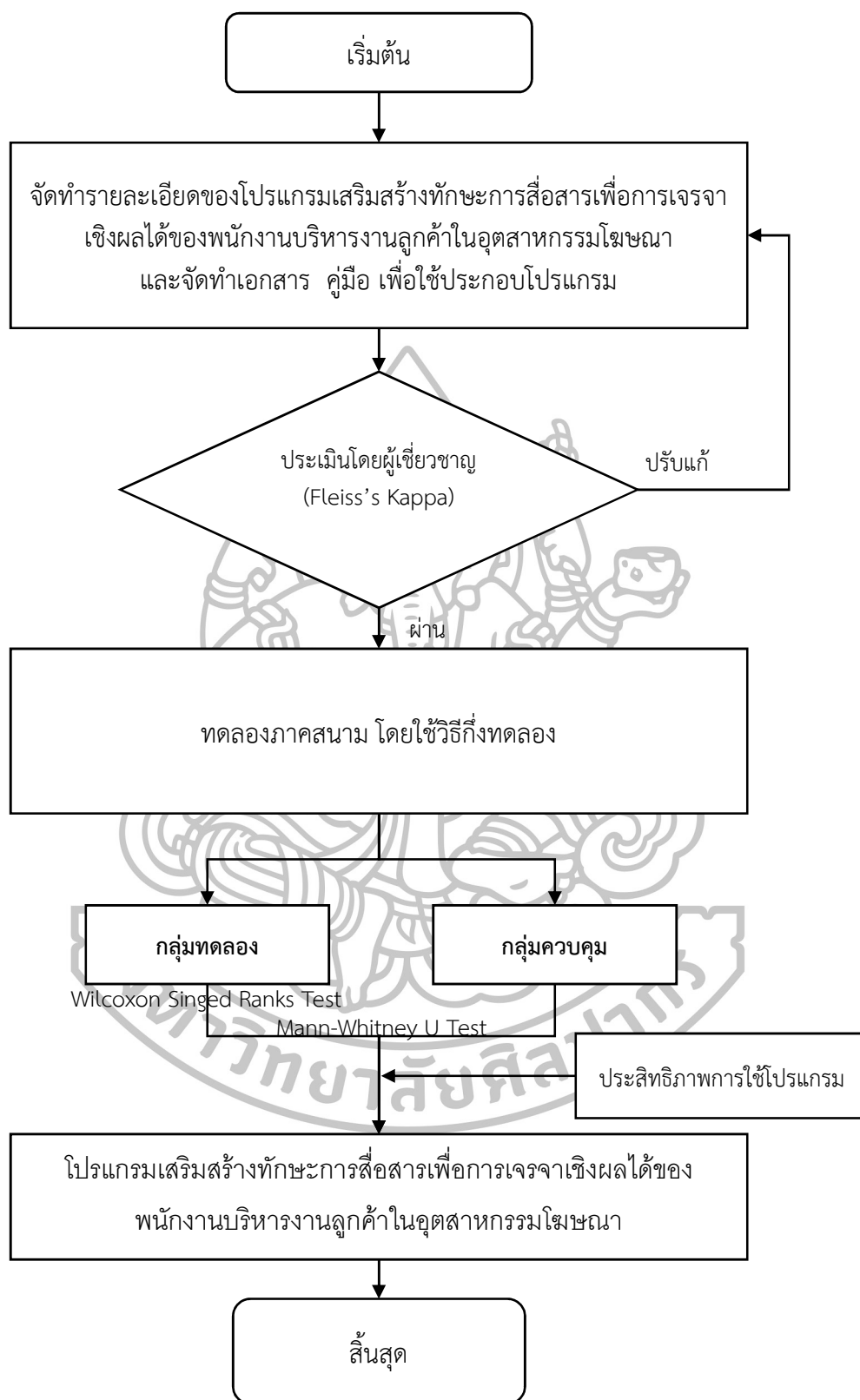
สูตร

เมื่อ	$N_1$	แทน	ขนาดของกลุ่มทดลอง
	$N_2$	แทน	ขนาดของกลุ่มควบคุม
	$R_i$	แทน	ผลรวมเรียงลำดับของกลุ่มตัวอย่าง

การประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนประเมินการเป็นคะแนนด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ตามกิจกรรมของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกในบริษัทตัวแทนโฆษณา กลุ่มทดลองสูงกว่า กลุ่มควบคุม โดยให้ก่อนการทดลองโปรแกรมภาคสนาม หรือ Null Hypothesis ( $H_0$ ) ได้แก่ กลุ่มทดลอง (A) และ กลุ่มควบคุม (B) มีลักษณะของการแจกแจงของข้อมูลเหมือนกัน และเมื่อผู้เข้าร่วมได้ผ่านการทดลองโปรแกรมภาคสนามแล้ว จะปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ Alternative Hypothesis ( $H_1$ ) กล่าวคือ กลุ่มทดลองมีลักษณะของการแจกแจงของข้อมูลแตกต่างจากกลุ่มควบคุม ในลักษณะ  $H_1: A > B$  ซึ่งเป็นการทดสอบแบบทิศทางเดียว (One-Tailed)

ขั้นตอนการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกในบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ของการดำเนินการวิจัยสามารถเขียนเป็นแผนผังแสดงขั้นตอนได้ตามภาพที่ 15

ขั้นตอนการสร้างรายละเอียดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า เริ่มจาก ดำเนินการจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา พร้อมทั้งจัดทำเอกสารและคู่มือ เพื่อใช้ประกอบโปรแกรม ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญทั้งที่เป็นนักวิชาการ และพนักงานบริหารงานลูกค้าในระดับผู้อำนวยการบริหารงานลูกค้า เพื่อนำมาจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา แล้วดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของโปรแกรม การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยนำโปรแกรมที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa) แล้วนำโปรแกรมไปทดสอบเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ กับกลุ่มเป้าหมายในภาคสนาม ได้แก่ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่สังกัดอยู่ในสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย (Advertising Association of Thailand) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาแบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental) แบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อน จำนวน 12 คน และหลังการทดลอง จำนวน 12 คน (pretest-posttest control and experimental groups design) และดำเนิน การสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา



ภาพที่ 15 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

จากขั้นตอนทั้ง 2 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ได้ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

จากภาพที่ 16 ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เริ่มต้นกระบวนการด้วยการการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการสื่อสารในองค์กรของพนักงานบริหารงานลูกค้า จากหัวหน้างาน บุคคลในแผนกอื่นๆ รวมถึงลูกค้าที่พนักงานบริหารงานลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้วย ทั้งเอกสาร หนังสือ ตารา แผ่นพับ สื่อชนิดต่างๆ และ Internet ผ่าน Website ต่างๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis: CA) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร กระบวนการสื่อสารในองค์กร อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในองค์กร โครงสร้างการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร การสื่อสารด้วยอวัจนภาษา การสื่อสารด้วยวาจา การฟัง รวมถึงการเจรจาต่อรอง โดยทำการสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ โดยผู้วิจัย

ลำดับต่อจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ แล้วดำเนินการพัฒนาบทสนทนา ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อคัดเลือกรูปแบบการสนทนาที่เหมาะสม แล้วนำรูปแบบการสนทนาที่เหมาะสมไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตามเทคนิค IOC

เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำรูปแบบของสนทนาไปสังเคราะห์ขึ้นรูปแล้วร่างเป็นโปรแกรมต่อไป และหากพบว่ามีค่า IOC สูงกว่า .60 ก็แสดงว่ารูปแบบการเจรจาเชิงผลได้นั้นมีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะนำไปสังเคราะห์ ร่างเป็นเป็นโปรแกรมต่อไป หากรายการใดยังมีค่า IOC ต่ำกว่า .60 ก็จะทำเนิการปรับปรุงแก้ไขและสอบถามความเห็นซ้ำอีก จนกว่าจะพบว่ารายการนั้นๆ มีค่า IOC ตามเกณฑ์ที่กำหนด

ลำดับต่อไปคือขั้นตอนการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เป็นรูปของเอกสาร คู่มือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ประกอบโปรแกรม ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังกล่าว แล้วนำมาจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา แล้วดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาของโปรแกรม การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยนำโปรแกรมที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa)

ลำดับต่อไปนำโปรแกรมไปทดสอบเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ กับกลุ่มเป้าหมายในภาคสนาม ได้แก่ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่สังกัดอยู่ในสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย (Advertising Association of Thailand) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาแบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental) แบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อน จำนวน 12 คน และหลังการทดลอง จำนวน 12 คน (pretest-posttest control and experimental groups design) และดำเนินการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาเป็นลำดับต่อไป

#### บทที่ 4

### ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา

บทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ของขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 เพื่อตอบวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 2) เพื่อประเมินประสิทธิผลการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยนำเสนอในรูปแบบการพรรณนาความเรียงประกอบตาราง รูปภาพและอื่นๆ ตามลำดับ ดังนี้ 1) ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 2) การใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ตามลำดับดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณานั้น ผู้วิจัยได้จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ซึ่งเป็นการนำแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการสร้างและออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และทำการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ด้วยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการติดต่อสื่อสารในองค์กรของพนักงานบริหารงานลูกค้า จากหัวหน้างาน บุคคลในแผนกอื่นๆ รวมถึงลูกค้าที่พนักงานบริหารงานลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้วย ทั้งเอกสาร หนังสือ ตำรา แผ่นพับ สื่อชนิดต่างๆ รวมทั้งจาก Internet ผ่าน Website ต่างๆ ด้วย ผู้วิจัยจึงขอแนะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย ตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา จำนวน 10 แนวคิด
2. การวิเคราะห์บทสนทนาระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 1 สถานการณ์
3. การร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสม
4. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน
5. การคัดเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม



6. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC)

7. บทสนทนาที่เหมาะสม

8. ร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

**ขั้นตอนที่ 2** ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

เป็นการจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เพื่อนำโปรแกรมฯ พร้อมทั้งเอกสาร คู่มือประกอบโปรแกรมฯ และสื่ออินโฟกราฟฟิค (Info Graphic) ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ไปทดสอบดังนี้

1. จัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และจัดทำเอกสาร คู่มือเพื่อใช้ประกอบโปรแกรม และสื่ออินโฟกราฟฟิค (Info Graphic) ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

2. การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมโดยหาค่าความเที่ยงตรงของโปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความสอดคล้อง (Congruency) และความเป็นประโยชน์ (Utility) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa) โดยค่าสูงสุดที่เป็นไปได้คือ 0.64 หมายถึงทุกฝ่ายเห็นตรงกันหมดโดยมีระเบียบวิธีวัดความเห็นพ้องต้องกัน

3. นำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ไปทดสอบภาคสนามโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย เลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าร่วมโปรแกรมโดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 12 คน มีการทดลองโดยวัดก่อนและหลังการทดลอง (Pre-test-Post-test Control and Experimental Groups Design)

4. ส่วนการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรมนั้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้สถิติการทดสอบลำดับเครื่องหมายของข้อมูลที่จับกันเป็นคู่ของวิล คอกซ์สັນ (The Wilcoxon Matched Pairs Signed - Ranks Test) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้เพื่อทดสอบดูว่าระดับความรู้หรือทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เป็นกลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังการเข้าโปรแกรม ทำให้เกิดค่าคู่ลำดับ ( $X_i$ ,  $Y_i$ ) เพื่อจะได้ศึกษาดูว่ามีพื้นฐานของ  $X_i$  และค่ามีพื้นฐานของ  $Y_i$  มีค่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร อย่างไรก็ตามการทดสอบลำดับเครื่องหมายของข้อมูลที่จับกันเป็นคู่ของวิลคอกซ์สັນ เป็นการทดสอบเพื่อตอบสนองสิ่งนี้ในกรณีของสองตัวอย่างที่สัมพันธ์กัน เมื่อมาตรวจวัดใช้วัดทั้งความแตกต่างขนาดของความแตกต่างของแต่ละคู่ของค่าสังเกต ซึ่งมีขั้นตอนการทดสอบดังนี้ ขั้นที่ 1 ตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบ ขั้นที่ 2 หาค่าแตกต่างระหว่าง  $X_a$  และ  $X_b$  โดยให้  $D_i = X_{ai} - X_{bi}$  ขั้นที่ 3 ให้ลำดับที่ของค่า  $|D_i|$  โดยให้ค่า  $|D_i|$  ที่มีค่าต่ำสุดเป็นลำดับที่ 1 และค่า  $|D_i|$  ที่มีค่ารองต่ำสุดเป็นลำดับที่ 2 และให้ลำดับต่อไปเรื่อยๆ จนถึงค่า

| Di | ที่มีค่าสูงสุดเป็นลำดับที่ n สำหรับกรณีที่มีค่าเท่ากันหลายๆ ค่า ให้ใช้ลำดับที่เฉลี่ย ถ้า Di = 0 จะไม่นำมาพิจารณา ซึ่งมีผลทำให้ขนาดตัวอย่างลดลง ชั้นที่ 4 ให้เครื่องหมายของลำดับที่ จากชั้นที่ 3 ตามเครื่องหมายของ Di และชั้นที่ 5 หาผลบวกของลำดับที่ ที่มีเครื่องหมายเหมือนกัน (จากชั้นที่ 4) โดยให้

$T^+$  คือผลบวกของลำดับที่ของ | Di | ที่มีค่าเป็นบวก

$T^-$  คือผลบวกของลำดับที่ของ | Di | ที่มีค่าเป็นลบ

5. ประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมทั้ง 2 กลุ่ม คือกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม โดยมีข้อคำถามและแบบสอบถามต่างๆ ในช่วงระหว่างเข้าร่วมโปรแกรม และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประยุกต์ใช้วิธีของแมนวิทนี (the Mann-Whitney U test)

ความหมายและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับบทนี้

Md	หมายถึง	ค่ามัธยฐาน (Median)
Mode	หมายถึง	ฐานนิยม (Mode)
Q1	หมายถึง	ค่าควอไทล์ที่ 1
Q3	หมายถึง	ค่าควอไทล์ที่ 3
IQR	หมายถึง	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือค่า Q3-Q1 (Interquartile Range)
Kc	หมายถึง	ค่าสถิติแคปปา

ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 สามารถสรุปได้ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดและการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

จากการศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวน เอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 และนำมาสกัดเป็นแนวคิดและทฤษฎีเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัยและพัฒนาอันก่อให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์และออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา จากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบแนวคิดของการวิจัย ที่ครอบคลุมถึงแนวความคิดต่างๆ ดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมโฆษณาและการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม แนวคิดที่เกี่ยวข้องการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร แนวคิดที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง แนวคิดสถานการณ์เชิงผลได้ แนวคิดเทคนิคการวิจัยการวิเคราะห์การสนทนา รวมถึงการศึกษาและวิเคราะห์จากเอกสาร หนังสือ ตำราวิชาการ สื่อประเภทต่างๆ และการสืบค้นจากเว็บไซต์ (Website) ในอินเทอร์เน็ต (Internet)

## 1. การวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะการสื่อสารของพนักงาน บริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ขั้นตอนแรกของการวิจัย ผู้วิจัยเริ่มการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เป็นข้อมูลระดับปฐมภูมิ (Primary Data) คือเอกสารวิชาการ และเชิงวิชาการ ที่เผยแพร่ผลการศึกษาค้นคว้า วิจัย รายงาน เป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติม และข้อมูลระดับทุติยภูมิ (Secondary Data) คือเอกสารที่มีการรวบรวมและเรียบเรียงขึ้นมาใหม่จากข้อมูลปฐมภูมิ เช่น หนังสือตำราที่รวบรวมเนื้อหาวิชาการในการเรียนการสอน รายงานทางสถิติต่างๆ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยคำนึงถึงความเหมาะสมของคุณสมบัติของแหล่งข้อมูลที่น่ามาศึกษาค้นคว้า โดยพิจารณาองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) มีเนื้อหาที่ถูกต้อง และผ่านกระบวนการพิจารณาคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นที่ยอมรับและสามารถพิสูจน์ทางวิชาการได้ 2) มีความครบถ้วนสมบูรณ์ของเนื้อหาตามประเด็นที่ศึกษาค้นคว้าเพื่อลดข้อขัดแย้งทางด้านเนื้อหา 3) มีเนื้อหาตรงตามต้องการ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในงานวิจัยได้ 4) มีเนื้อหาเข้าใจง่าย ไม่มีรายละเอียดที่มากเกินไป หรือน้อยเกินไป หรือมีความซับซ้อนเกินไป มีภาพประกอบคำอธิบาย เช่น แผนภูมิ ตารางต่างๆ เป็นต้น 5) มีลักษณะเชื่อถือได้ มีระบบการอ้างอิงที่สมบูรณ์ และสามารถสอบทานแหล่งที่มาของข้อมูลได้ง่าย และ 6) ทันต่อเหตุการณ์ คือเป็นข้อมูลที่ทันสมัย เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการเข้าถึงเอกสารและข้อมูลต่างๆ ผู้วิจัยได้กำหนดความชัดเจนของแผนการรวบรวมเอกสารเพื่อให้ครอบคลุมคุณสมบัติของข้อมูลที่น่ามาศึกษาค้นคว้า อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยต่อไป

นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารโดยการเปรียบเทียบกับเอกสารที่มีข้อมูลประเภทเดียวกัน เพื่อยืนยันความถูกต้องน่าเชื่อถือ ในขณะเดียวกันผู้วิจัยยังคัดเลือกความเป็นตัวแทนของเอกสาร ด้านของข้อมูลที่มีความหนักแน่นเพียงพอที่จะนำไปใช้แทนเอกสารประเภทเดียวกันได้หรือไม่ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารที่คัดเลือกแล้ว ผู้วิจัยจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎี แนวคิด และข้อมูลต่างๆ ที่สนับสนุน รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อได้คำอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและแนวโน้มตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่าทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้านั้นสามารถสรุปผลสังเคราะห์ได้ว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารนั้น มีองค์ประกอบต่างๆ ดังแสดงตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แนวความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร

นักวิชาการ	รายละเอียดแนวคิด
1. ร็อบบินส์ และโคลเตอร์ (2008)	(1) การให้โอกาสผู้รับข่าวสารโต้กลับ (Use Feedback) (2) การเลือกใช้ภาษาที่ง่าย ๆ (Simplify Language) (3) การตั้งใจรับฟัง (Listen Actively) (4) ระวังการมีอารมณ์และความรู้สึก (Constrain Emotions) (5) สังเกตอากัปกิริยาของคู่สนทนา (Watch Nonverbal Cues)
2. แฮร์ริส (Harris, 2002)	(1) ความมั่นใจ (2) การสร้างความใกล้ชิดและความเป็นกันเองกับคู่สนทนา (3) การบริหารปฏิสัมพันธ์ (4) การแสดงออกทางทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (5) การปรับเข้าหาผู้อื่น

ตารางที่ 9 แนวความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร (ต่อ)

นักวิชาการ	รายละเอียดแนวคิด
3. ซิลักยี และมาร์ค (Szilagyi & Marc, 1990)	(1) การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up and Feedback) (2) การใช้การสื่อสารหลายช่องทาง (Parallel Channels) (3) การกำหนดระยะเวลา (Timeline) (4) การเลือกใช้ระดับของคำและความหมายที่ง่าย (Simplify Language) (5) การมีศูนย์กลางข้อมูล (Information Center) (6) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the Exception Principle and the Need to Know) (7) การกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร และ(8) การฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively)
4. ขนิษฐา จิตชินะกุล (2557)	(1) ทักษะการสื่อสาร (2) ทศนคติ (3) ความรู้ (4) สถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม (5) ขอบเขตประสบการณ์
5. กอบกาญจน์ วิเศษรัมย์ (2556)	(1) ความน่าเชื่อถือ (2) สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร (3) เนื้อหาสาระ (4) ความชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน (5) ความสามารถในการสื่อสารของผู้สื่อสาร (6) ช่องทางในการสื่อสาร (7) ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
6. ภัสวลี นิตินทรสุนทร (2556)	(1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) (2) เนื้อหาสาระ (Content) (3) บริบททางการสื่อสาร (Context) (4) ความชัดเจน (Clarity) (5) ความสามารถในการสื่อสาร (Capability) (6) ช่องทางในการสื่อสาร (Channels) และ (7) ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของสาร (Continuity and Consistency)
7. อนันต์ พันนึก (2554)	(1) ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อ (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่าต้องการให้เกิดผลอย่างไร (3) คำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลา บรรยากาศสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร (4) วางแผนการสื่อสารอย่างเหมาะสม (5) การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับข่าวสาร (6) การใช้น้ำเสียง ความหนักแน่น ความดังของเสียงที่ใช้ในการสื่ออย่างเหมาะสม (7) การติดตามผลการสื่อสารว่าผู้รับสารมีความเข้าใจเพียงใด (8) การกระทำให้สอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไว้ (9) การเป็นผู้ฟังที่ดี
8. ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559a).	คือ (1) การเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมและหลายช่องทาง (2) การเลือกใช้ภาษาที่ง่ายๆ และ (3) การตั้งใจรับฟังหรือผู้ฟังที่ดี
9. เรดซา และคณะ (Redza et al, 2014)	(1) ความรู้ (2) ความไว้วางใจ
10. เคสส์เลอร์ และคณะ (Kessler, et al. 2015)	(1) การติดต่อ (Contact) (2) การสื่อสาร (Communicate) (3) คำถามที่สำคัญ (Core Question) (4) การประสานงาน (Collaborate) และ (5) การปิดการสนทนา (Closing the Loop)

จากตารางที่ 9 ผู้วิจัยสังเคราะห์ แนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร ออกเป็นประเด็นหลักๆ ประกอบด้วย 1) ประเด็นด้านการเพิ่มทักษะการสื่อสารของผู้สื่อสารและผู้รับสาร อันประกอบด้วยทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน ทักษะการอ่าน รวมถึงทักษะการใช้

ภาษากายให้เหมาะสม 2) ประเด็นด้านเนื้อหาของสารที่ต้องการสื่อ ที่ต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน 3) ประเด็นด้านสื่อหรือช่องทางที่เลือกใช้ เนื่องจากมีความหลากหลาย ผู้ส่งสารควรเลือกใช้สื่อที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของผู้รับสาร และ 4) ประเด็นด้านความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร รวมถึงการนำเสนอสารนั้น

ผู้วิจัยนำแนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ด้านทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน และทักษะการใช้ภาษากาย ดังมีรายละเอียดดังนี้ ทักษะการสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication Skills) ควรคำนึงถึงหลักการพูดดังนี้ การเริ่มต้นการพูด เช่นการพูด ทักทายผู้ฟัง การเลือกใช้คำขึ้นต้นที่เหมาะสมกับระดับผู้ฟัง การนำเข้าสู่เรื่อง ต้องทำให้เกิดความสนใจ เช่น ใช้การกล่าวนำด้วยคำถามเพื่อให้ผู้ฟังอยากรู้คำตอบ อยากติดตามเรื่องโดยตลอด ขณะพูดควรตรึงความสนใจของผู้ฟังให้ติดตามเรื่องตลอดเวลา ต้องมีศิลปะการนำเสนอ โดยนำเสนอเรื่องที่มีประโยชน์ น่าสนใจ ทันสมัย เป็นต้น และการจบเรื่องหรือการสรุปเรื่อง ให้มีความสัมพันธ์กับเรื่องราวที่นำเสนอ ส่วนทักษะการสื่อสารโดยการเขียน (Writing Communication Skills) นั้นโดยทั่วไปมักใช้ในรูปแบบของการบันทึกช่วยจำ หรือบันทึกข้อความ โดยที่ผู้บันทึกต้องมีความสามารถด้านนี้ใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน เขียนครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบ เลือกใช้คำได้เหมาะสม ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลาย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับ ความต่อเนื่อง และใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม

สำหรับทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย (Nonverbal Communication Skills) คือ สภาพการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดและการเขียน หรือเป็นการสื่อสารโดยอากัปกิริยาท่าทาง เช่น การแสดงสีหน้า เช่น ยิ้มแย้ม การประสานสายตา การเคลื่อนไหวส่วนหนึ่งส่วนใดของร่างกาย เช่น การผงกศีรษะ การยกมือ โบกมือ ผายมือ การสัมผัส เช่น จับมือ ตะแคงไหล่ โอบกอด รูปร่างหน้าตา ระดับความดังของเสียง โทนเสียง ระยะความใกล้ไกลระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง ช่วงเวลาที่ใช้ในการสื่อสาร การจัดที่นั่ง เช่นการจัดห้องสัมมนา ห้องเรียน ห้องประชุม มีผลต่อการสื่อสาร เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย เป็นต้น ในขณะที่ทักษะการฟัง (Listening Skills) นั้นเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ ด้วยการปฏิบัติดังต่อไปนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ของการฟังให้ชัดเจนนั้นคือต้องรู้ว่าสิ่งที่กำลังฟังนั้นคือเรื่องอะไร และสามารถเตรียมข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ในการฟัง มีสมาธิในการฟัง คือต้องตั้งใจฟัง มุ่งมั่นจดจ่อกับเรื่องที่ฟัง และเตรียมคำถามเมื่อมีประเด็นที่สงสัย มีมารยาทในการฟัง ด้วยการสำรวมกิริยาท่าทางต่างๆ เพื่อให้เกียรติผู้พูดและผู้ฟังคนอื่นๆ เช่น ไม่พูดคุยกับผู้อื่นๆ ไม่หลับแล้วกรนส่งเสียงรบกวน เป็นต้น วิเคราะห์ผู้พูด เพื่อทราบถึงความคิด ความรู้สึก ความรู้ และประสบการณ์ของผู้พูด ซึ่งเป็นผลดีที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับฟังมา และสามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟังได้ โดยที่ผู้ฟังต้องสามารถตอบตนเองได้ว่า เรื่องที่ฟังนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร สิ่งใดเป็นสาระสำคัญของเรื่อง เป็นต้น

อย่างไรรูปแบบของการฟังที่ได้ผลนั้นผู้ฟังที่ต้องการแก้ไขปัญหาการฟัง ควรมีพฤติกรรมดังนี้ หยุดพูด ทำให้ผู้พูดรู้สึกสบายใจ แสดงให้เห็นว่ากำลังต้องการฟังด้วยการมองและแสดงความสนใจผู้พูดไม่อ่านอะไรขณะที่ผู้พูดกำลังพูดด้วย เอาสิ่งที่ทำให้รบกวนตัวเองออกไป เช่น การเคลื่อนไหวไปมา เคาะโต๊ะ ควางปากกา เห็นใจผู้พูดโดยพยายามทำตัวเองให้เข้าใจทัศนคติของผู้พูดอดทนไม่ขัดจังหวะผู้พูดไม่เดินหนีหรือเดินไปที่ประตู ระวังอารมณ์ไม่โกรธเพราะจะทำให้รับข้อมูล

ผิดพลาด อย่าได้เถียง ถามคำถามเพราะการถามจะทำให้ผู้พูดมีกำลังใจและกระตือรือร้น และหยุดพูดจนกว่าผู้พูดจะพูดจบ เหมือนข้อแรก เพราะเป็นสิ่งสำคัญทำให้การฟังมีประสิทธิภาพ

## 2. การวิเคราะห์บทสนทนาระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนนี้เป็นส่วนหนึ่งของ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis: CA) เพื่อเจาะลึกลงไปให้เห็นปัญหาเชิงประจักษ์ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า โดยผู้วิจัยดำเนินการขอเก็บข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงด้วยอุปกรณ์บันทึกเสียง MP3 และโทรศัพท์มือถือซัมซุง S5 ขณะการประชุมผู้วิจัยได้ขอนั่งร่วมเป็นผู้สังเกตการณ์เพื่อดูอากัปกริยาของผู้ร่วมประชุม พร้อมทำการจดบันทึกไว้ประกอบการวิเคราะห์และสังเคราะห์บทสนทนา ที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมภายใน (Internal Meeting) ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์การทำงานจริงของบริษัท ของงานบริหารงานลูกค้ากับเพื่อนร่วมงาน

การประชุมภายในองค์การระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับเพื่อนร่วมงาน คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative) จำนวน 4 คน พนักงานฝ่ายควบคุมการผลิต (Producer) และพนักงานฝ่ายประสานงาน (Traffic) อีกฝ่ายละ 1 คน ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นบทวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการพูดคุยกันเป็นหลัก อย่างไรก็ตามผู้วิจัยยังนำข้อมูลจากการสังเกตมาใช้ในบางช่วงของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย เพื่อให้การอธิบายเรื่องการสื่อสารในสถานการณ์การประชุม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า มีความชัดเจนมากขึ้น

การนำเสนอข้อมูล (Data Presentation) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลในลักษณะเชิงพรรณนาร่วมกับการยกบทพูด (Excerpt) และภาพที่มีการปิดบังใบหน้าผู้ร่วมประชุม มาประกอบคำอธิบาย โดยบทพูดและภาพที่ยกมาเป็นบทพูดที่เกิดขึ้นจริงภายใต้สถานการณ์ของการประชุมร่วมกันในบริษัทระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเพื่อนร่วมงานแผนกอื่นๆ ของบริษัท เดนทิส (ประเทศไทย) จำกัด อย่างไรก็ตามข้อบังคับของวิธีวิทยาการวิเคราะห์การสนทนาและข้อตกลงร่วมกันของนักวิชาการด้านการวิเคราะห์การสนทนา ข้อมูลดิบคือข้อมูลที่บันทึกลงในแถบบันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์ ส่วนข้อมูลบทสัมภาษณ์คือสิ่งที่ถอดออกมาช่วยอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น ไม่ถือเป็นข้อมูลดิบ สอดคล้องตามแนวคิดของ ไพโรจน์ วิไลสุข (2556)

บทพูดที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมภายในส่วนใหญ่ภาษาไทยภาคกลาง เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ในระหว่างการสนทนากัน ผู้ร่วมประชุมใช้ศัพท์เฉพาะด้านการโฆษณารวมถึงพูดทับศัพท์ภาษาอังกฤษ ซึ่งอยู่ภายใต้บริบทของการประชุมภายในบริษัท การยกบทพูดมาประกอบการอธิบายเชิงพรรณนานี้ ผู้วิจัยต้องการเปิดกว้างทางความคิดและเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้อ่านสามารถวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้วิจัยในประเด็นของการตีความบทสนทนาที่ผู้วิจัยยกมานั้น ผู้วิจัยนั้นตีความในแต่ละประเด็นได้ถูกต้องมากน้อยอย่างไร สำหรับบทสนทนาที่ผู้วิจัยยกมานั้นเป็นไปตามระเบียบวิธีวิทยา ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ (Naturally Occurring Data)

ผลจากการประชุมภายในบริษัท ผู้วิจัยแจกแจงผู้ร่วมประชุมออกเป็นตามตำแหน่งงาน คือ พนักงานบริหารงานลูกค้า พนักงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา พนักงานฝ่ายควบคุมการผลิต และพนักงานฝ่ายประสานงาน เพื่อง่ายต่อการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ และสะดวกในการเรียกผู้วิจัยกำหนดชื่อแทน ตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงตำแหน่งหน้าที่และชื่อแทนของผู้เข้าร่วมประชุม

ตำแหน่งหน้าที่	เพศ	ชื่อแทน
พนักงานฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Executive)	หญิง	AE1
พนักงานฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Executive)	ชาย	AE2
พนักงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative)	ชาย	Cr1
พนักงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative)	ชาย	Cr2
พนักงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative)	ชาย	Cr3
พนักงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative)	หญิง	Cr4
พนักงานฝ่ายควบคุมการผลิต (Producer)	หญิง	Pro
พนักงานฝ่ายประสานงาน (Traffic)	หญิง	Tra

การเก็บรักษาความลับ (Confidential) ของข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกิดจากการร่วมประชุมภายใน ผู้วิจัยกำหนดใช้ “ชื่อแทน” ขึ้นเพื่อปิดบังชื่อ นามสกุล รวมทั้งพลาغبไบนัาผู้ร่วมประชุม และข้อมูลของบริษัท ทั้งนี้เพื่อความสบายใจของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมประชุมด้วย

ภายใต้บริบทการประชุมภายในระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ในบริษัท เดนทิส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ร่วมประชุมมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันทำงานร่วมกันภายใต้โครงการ 1 โครงการ มีความเท่าเทียมกันทางความคิดและแสดงออกความคิดเห็นได้โดยอิสระ การสนทนาระหว่างการประชุมเป็นไปโดยธรรมชาติ ได้ตอบกันไปมาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุม

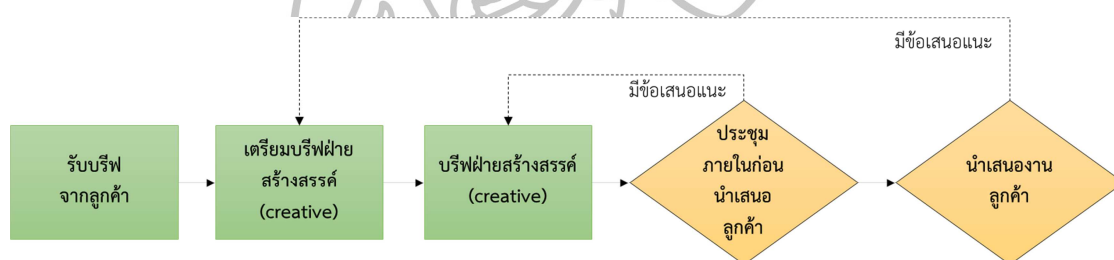
ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยแสดงการวิเคราะห์ให้เห็นถึงโครงสร้างบทสนทนาของการประชุมร่วมกันระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง โดยโครงสร้างการสนทนาประกอบด้วย 3 ช่วงคือ ช่วงแรกคือช่วงเปิดการสนทนา โดยการทักทาย ช่วงที่สองคือช่วงการอธิบายข้อมูลเพื่อแบ่งปันข้อมูลและเสนอข้อคิดเห็นร่วมกัน ช่วงที่สามคือช่วงปิดการสนทนา ถือเป็นารสรุปและกล่าวลา

#### โครงสร้างบทสนทนา

เพื่อให้เห็นภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้นำเสนอการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานทั่วไปซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับทั้งลูกค้าและเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา โดยแบ่งเป็นขั้นตอนพื้นฐานได้ดังต่อไปนี้ ขั้นตอนที่ 1 คือการไปรับข้อมูลจากลูกค้า หรือในวงการอุตสาหกรรมโฆษณานิยมเรียกทับศัพท์ว่าการรับบริฟ (Brief) จากลูกค้าเพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ลูกค้าเตรียมให้หรือการ

ซักถามข้อมูลต่างๆ จากลูกค้าให้ได้มากที่สุดเพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับทีมงานต่อไป ซึ่งก็จะเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 คือการเตรียมสรุปข้อมูลหรือการเตรียมบริฟทีมงานหรือฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา เมื่อเตรียมข้อมูลเสร็จ พนักงานบริหารงานลูกค้าต้องทำการนัดหมายทีมสร้างสรรค์งานโฆษณาผ่านฝ่ายประสานงาน ซึ่งจะทำหน้าที่คอยประสานกับฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา เมื่อนัดหมายวันเวลาได้ ก็เข้าสู่ขั้นตอนที่ 3 คือการสรุปงานหรือบริฟงานให้กับฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา เพื่อผลิตชิ้นงานโฆษณาตามที่ลูกค้าต้องการ

หลังจากบริฟฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาเสร็จ ก็นัดหมายเพื่อเข้าสู่ขั้นตอนที่ 4 เพื่อประชุมภายในกับทีมงานซึ่งอาจเกิดขึ้นได้มากกว่า 1 ครั้ง เช่นการประชุมภายในเพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมกับฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาที่เคยขอไว้จากขั้นตอนการบริฟงาน หรือการประชุมภายในเพื่อนำชิ้นงานโฆษณาที่ฝ่ายสร้างสรรค์งานลูกค้าทำเสร็จแล้วมาให้ฝ่ายบริหารงานลูกค้าดูก่อนที่จะนำงานไปเสนองานลูกค้า เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของชิ้นงานว่าตรงตามที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ หากพิจารณาเห็นว่ายังมีจุดบกพร่อง และเป็นประเด็นที่สำคัญต้องเสนอแนะให้ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง และขั้นตอนสุดท้ายคือ การนำเสนองานโฆษณากับลูกค้า ซึ่งในวันนำเสนอลูกค้าถ้าลูกค้ามีข้อเสนอแนะต้องการให้ปรับแก้เพิ่มเติม พนักงานบริหารงานลูกค้า ต้องเป็นผู้ทำสรุปและนัดหมายกับฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาอีกครั้งเพื่อสรุปประเด็นต่างๆ ที่ลูกค้ามีข้อเสนอแนะมา ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 แสดงขั้นตอนพื้นฐานการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในสถานการณ์ต่างๆ

จากภาพที่ 17 แสดงขั้นตอนพื้นฐานการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าในสถานการณ์ต่างๆ นั้น ซึ่งในขั้นตอนการวิเคราะห์บทสนทนาครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์บทสนทนา ในขั้นตอน “ประชุมภายในก่อนนำเสนอลูกค้า” ภายใต้บริบทของการประชุม ผู้สนทนามีอำนาจใกล้เคียงกัน โดยผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นช่วงตามเนื้อหาของการสนทนาที่ปรากฏระหว่างการประชุม ตามโครงสร้างการสนทนา 3 ช่วง คือ ช่วงเปิดการสนทนา ช่วงการอธิบายข้อมูล และปิดการสนทนา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### ช่วงเปิดการสนทนา

การประชุมภายใน (Internal Meeting) ก่อนนำเสนอลูกค้านั้น เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากการ บริฟฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาไปแล้ว การประชุมเกิดขึ้นได้ทั้งในห้องประชุม หรือบริเวณมุมพักผ่อน ที่บริษัทจัดไว้ โครงสร้างการสนทนาเป็นแบบธรรมชาติ ใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการ เริ่มตั้งแต่การทักทายกันแบบกันเองในฐานะเพื่อนร่วมงาน ทำทางหรือภาษาที่แสดงออกก็เป็นไปตามธรรมชาติ ไม่มีการประดิษฐ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือแต่อย่างใด เนื่องจากมีความคุ้นเคยกันอยู่



แล้ว ทำให้ช่วงการเปิดสนทนานี้เป็นช่วงสั้นๆ ใช้เวลาทักทายกันเพียงแค่ประโยค หรือ 2 ประโยค เช่น “โง่(.)สบายดี” แต่ก็มีการใช้ภาษากายประกอบด้วย เช่น การยิ้มทักทาย การจับมือกัน

ผู้วิจัยยกตัวอย่างการสนทนาในช่วงเปิดการสนทนา ของการประชุมภายในระหว่าง พนักงานบริหารงานลูกค้า พนักงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา พนักงานฝ่ายควบคุมการผลิต และ พนักงานฝ่ายประสานงาน ของบริษัท เดนทัส (ประเทศไทย) จำกัด การยกตัวอย่างบทพูดและการ วิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำเสนอภาพผู้ร่วมประชุมระหว่างการประชุม บางส่วนประกอบเพื่อ ความชัดเจนในการวิเคราะห์ สำหรับการนำเสนอบทสนทนาเพื่อประกอบการอธิบายในการวิเคราะห์ ข้อมูลตามระเบียบวิธีวิทยา ผู้วิจัยบอกที่มาของข้อมูลอย่างน้อย 3 ส่วน และสำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัย บอกที่มาของข้อมูล 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บอกถึงบริษัทที่งานวิจัยที่ได้เข้าไปทำการวิจัยและเก็บข้อมูล ส่วนที่ 2 บอกสถานการณ์ที่งานวิจัยนี้ได้นำมาวิเคราะห์และเก็บข้อมูล ส่วนที่ 3 แสดงเวลาของบท สนทนาที่นำมาวิเคราะห์ เช่น 00:01:01 (ชั่วโมง:นาที:วินาที) คือบทสนทนาที่เกิดขึ้นนาทีที่ 01 วินาที ที่ 01

#1[DTL-Internal Meeting-2016-00:00:09] [เทปเสียง]\*

- 1 AE1 เฮลโล::: (ชื่อ Cr2) (.) °สบายดีมัย°
- 2 Cr2 ((ยิ้มรับ))
- 3 Cr1 =เอ้อ (.) พี่ว่าเมื่อวานทำไมไม่เห็นพูดถึงตรงนี้กันเลย (3) ไอร์ระบบ ตรงนี้
- 4 Cr2 [อ้อ
- 5 AE1 [คะ

จากบทพูดที่ยกมา เป็นบทพูดระหว่าง AE1 และ Cr2 ในช่วงเปิดการสนทนา เริ่มจาก Cr2 เดินเข้ามาถึงบริเวณที่ประชุม AE1 ได้เริ่มการสนทนา ก่อนโดยการทักทายและกล่าวว่า “เฮลโล::: Cr2 (.) °สบายดีมัย°” (บรรทัดที่1) จากนั้น Cr2 ก็ยิ้มรับ โดยไม่ได้กล่าวอะไร เพราะ Cr1 พูดแทรก ขึ้นมาทันทีว่า “=เอ้อ (.) พี่ว่าเมื่อวานทำไมไม่เห็นพูดถึงตรงนี้กันเลย (3) ไอร์ระบบตรงนี้” (บรรทัดที่ 3) แล้วก็นั่งที่เก้าอี้ สนทนากันต่อ

ผู้วิจัยได้ศึกษาบทสนทนาและสามารถสรุปการเปิดสนทนาได้ดังนี้ บทสนทนาเริ่มต้น ด้วยการทักทาย ซึ่งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถเริ่มก่อนก็ได้ เมื่อทักทายกันเสร็จทุกคนจึงนั่งกันตาม อธิบาย บางคนยืนดูเอกสาร บางคนนั่งในท่าที่สบายๆ แบบไม่เป็นทางการ ไม่มีการเชิญให้ผู้ร่วม ประชุมนั่งเพราะมีความคุ้นเคยเป็นกันเองอยู่แล้ว หลังจากนั้นพนักงานบริหารงานลูกค้า แจกเอกสาร ที่เตรียมมา เพื่อเข้าสู่การสนทนาช่วงต่อไป

### ช่วงการอธิบายข้อมูล

ช่วงการสนทนาเป็นช่วงที่ต่อเนื่องจากช่วงเปิดการสนทนา ในช่วงนี้ผู้เข้าประชุม สนทนาเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลที่ฝ่ายบริหารงานลูกค้าได้รับมา เพิ่มจากลูกค้า แล้วนำมาอธิบายให้เพื่อนร่วมงานทราบเพิ่มเติม ช่วงการสนทนานี้มักมีการซักถาม เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันว่าลูกค้าต้องการให้ถ่ายใหม่หรือใช้วัสดุดิบที่มีอยู่แล้ว ทำให้ บรรยากาศการประชุมเป็นไปโดยธรรมชาติ มีการปรึกษากัน ถกเถียงกัน แบ่งปันความคิดเห็นกัน ภาษาที่ใช้เป็นภาษาที่ไม่เป็นทางการ แสดงถึงความเป็นกันเอง เช่นพูดว่า “เอ้อ(.)” หรือ “โครตตลก

লেখা” หรือ “จันอันนี้เดี่ยวเช็ค” เป็นต้น และพูดคุยกันในฐานะเพื่อนร่วมงานมากกว่าหัวหน้างานกับลูกน้อง อย่างไรก็ตามยังมีการแสดงออกถึงความให้เกียรติกันตามความอาวุโส ด้วยการพูดลงทางเสียงว่า “ใช่ค่ะ” จากการบันทึกเสียงระหว่างการประชุมภายในของพนักงานบริหารงานลูกค้าและเพื่อนร่วมงานของบริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้เวลาประมาณ 19 นาที สำหรับการสนทนาในการประชุมภายใน

ต่อไปนี้เป็นกรายกตัวอย่างบทสนทนาการประชุมภายในระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับเพื่อนร่วมงาน การยกบทพูดที่นำเข้าสู่ช่วงการสนทนา และบทพูดที่เป็นประเด็นสำหรับการวิเคราะห์โครงสร้างการสนทนาพร้อมภาพประกอบ

#2[DTL-Internal Meeting-2016-00:00:11] [เทปเสียง]

- |    |     |  |
|----|-----|--|
| 1  | Cr1 | =อ้อ (.) พี่ว่าเมื่อวานทำไมไม่เห็นพูดถึงตรงนี้นักเลย (3.0) อ้อระบบตรงนี้   |
| 2  | Cr2 | [อ้อ   |
| 3  | AE1 | [คะ  |
| 4  | Cr1 | มันต้องมี (.) ทำไมไม่พูดถึง (.) อะไรหว่า   |
| 5  | AE2 | อ้อ:: มันเป็นจุดที่:: —  |
| 6  | Cr1 | มันมันมันจะใช้รูปเดิม (.) ใช่มั๊ย  |
| 7  | AE1 | =ใช่ค่ะ (.) ใช้รูปเดิมเลย (.) แบบเดิม  |
| 8  | Cr1 | รูปเดิม (.) แล้วมันดูเป็นรถเก่าหรือเปล่า   |
| 9  | AE1 | มันเป็นเฉพาะล้อหน้า  |
| 10 | Cr1 | บ้า (.) มันเห็นบังโคลนต้องดูว่ามันเปลี่ยนอะไรหรือเปล่า (3.0) และสิรถไม่รู้ว่ามีสินีหรือเปล่าเราก็ไม่รู้ะเนี่ยะ                   |
| 11 | AE1 | =อ่า (.) โอเค (.) จันเดี่ยวเช็ค  |
| 12 | Cr1 | =คือตรงนี้ (ชี้ไปที่รูป) ไม่รู้ว่าเหมือนเดิมหรือเปล่า (.) เพราะรถเครื่องมันเปลี่ยนไป (3.0) คือแต่เขาบอกว่าใช้รูปเดิมหรือเปล่าหละ |
| 13 | AE1 | =อันนั้นเอาอันเก่า —   |
| 14 | Cr1 | แล้วระบบล้อมันหายไปไหนวะเนี่ยะ   |
| 15 | AE2 | เขารีทซ์ออก —  |
| 16 | Cr1 | โครตตลกเลยหะ   |
| 17 | Tra | (5.0) อันนั้นเขาตัดให้   |
| 18 | AE1 | (3.0) ถ้าอันนี้เดี่ยวเช็ค  |



ภาพที่ 18 DTL – Internal Meeting – 2016-00:00:46

จากบทพูดที่ยกมาเป็นบทพูดในช่วงการสนทนาระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับเพื่อร่วมงาน ในช่วงนี้เป็นช่วงที่ต่อเนื่องจากช่วงเปิดการสนทนา โดย Cr1 เป็นผู้เริ่มเข้าสู่กระบวนการสนทนา โดยพูดว่า “เอ้อ (.) พี่ว่าเมื่อวานทำไมไม่เห็นพูดถึงตรงนี้นักเลย (3) ไอ้ระบบตรงนี้” (บรรทัดที่ 1) ซึ่งประเด็นที่ Cr1 พูดถึงมีการใช้คำพูดที่อ้างถึงการประชุมที่ผ่านมาด้วย และคำพูดแสดงออกถึงความไม่พอใจ ว่าทำไมไม่มีใครสนใจประเด็นนี้ ซึ่งเป็นจุดสำคัญ โดยพูดว่า “แล้วระบบลือมันหายไปไหนวะเนี่ยะ” (บรรทัดที่ 14) และ “โครตตลกเลยหะ (5)” (บรรทัดที่ 16) ในขณะที่พนักงานบริหารงานลูกค้า (AE1) จะเป็นฝ่ายตั้งรับ ควบคุมอารมณ์ คอยให้ข้อมูลตามที่ได้รับจากลูกค้ามา กรณีที่ไม่ทราบก็จะสอบถามลูกค้าเพิ่มเติมให้ โดยไม่แสดงอารมณ์โต้ตอบกลับ เพื่อรักษาบรรยากาศการประชุมให้ดำเนินไปด้วยดี ดังที่เธอกล่าวว่า “ใช่ค่ะ (.) ใช้รูปเดิมเลย (.) แบบเดิม” (บรรทัดที่ 7) หรือ “อ่า (.) โอเค (.) จั๊นเดี๋ยวซีค” (บรรทัดที่ 11) ต่อจากนั้นพนักงานบริหารงานลูกค้า (AE1) จึงเข้าสู่การนำเสนอข้อมูลส่วนที่ได้รับเพิ่มจากลูกค้า แก่เพื่อนร่วมงาน ดังตัวอย่างบทพูดที่ยกมาดังต่อไปนี้

#3[DTL-Internal Meeting-2016-00:01:35] [เทพเสียง]

- |   |     |   |
|---|-----|---|
| 1 | AE1 | พอดี (.) ด้วยความไวอะค่ะ (.) ก็เลยถามว่าจะเอาอะไร (.) ไม่เอาอะไร (.) จะเอาไว้ตรงไหน (.) เราจะได้เซฟเวลา (.) ก็เดี๋ยว (.) ไอ้คอนยามาฮา (.) โซไซตี้ไทยแลนด์ย้ายไปอยู่ข้างหน้า   |
| 2 | CR1 | อืม:::  |
| 3 | AE1 | นะค่ะ (.) แล้วก็ (3.0) อย่างตัวข้างในอะค่ะ (.) เขาบอกแล้วว่าแบบ (.) ฟันที่มันจะค่อนข้างแบบกินไปเยอะสามในสี่เลยด้วยซ้ำ (.) เพราะฉนั้นเนี่ยะ (.) ถ้าอยากให้เครื่องมันแบบ (.) มันเด่น (.) เนื่องจากเป็นเครื่องใหม่เราจะต้อง (.) เอ้อ (.) โบลด์ข้อมูล (.) >เขาก็เลยบอกว่า< (.) จั๊นเปลี่ยนขนาดเป็นเท่ากับอ่าสาม (3.0) ซึ่งมันจะอยู่ที่ (.) 58คุณ— |
| 4 | Tra | 26คุณ26เซน  |

- 5 AE1 (5.0) เอ่อ (.) หน้าหนึ่งคือ 26 คูณ 26 เซน (5.0) แล้วก็::  
 6 Cr1 =หมายถึงอะไร (.) รูปแบบเล่มหรือ  
 7 Tra [รูปแบบเล่มค่ะ (.) เพราะตอนแรก  
 8 AE1 [ใช้เล่มค่ะ  
 9 Cr1 อ่อหรือ  
 10 Cr2 พิกแล้วไข่ม้อยเนี่ยะ  
 11 AE1 ไข่ม้อย (.) พิกแล้วเท่ากับอาสาสาม (.) คือไม่จั้นก็เลยบอกว่า (.)  
 ถ้าเท่าเดิมอะ (.) ถ้าจะเอา (.) เครื่องใหญ่อะ (.) ทุกอย่าง (.) มันดู  
 แน่น (.) ไปหมดเลยอะ (.) มันดูแน่น (.) ไม่รู้จะอ่านอะไรก่อน (.) >  
 เขาก็เลยบอกว่า< จั้นเอาขนาดแบบเท่ากับอาสาสาม ดีกว่าครับ (.)  
 อันนี้ก็จะได้มีเนื้อที่ (3.0) ในการแบบ (3.0) ไม่อึดอัดเกินไป  
 12 Cr1 <เท่าอาสาสาม >  
 13 AE1 ไข่ม้อย (.) ก็คือเท่านี้ (ยื่นตัวอย่างให้ดู)  
 14 Cr1 เล่มมันไม่เล็ก  
 15 Tra คือเท่าเอ็นแม็ก  
 16 Cr1 (3.0) จริงหรือ  
 17 AE1 [ค่ะ  
 18 Tra [ค่ะ  
 19 Cr1 แล้ว (.) พับแล้วมันจะเหลือแบบนี้ได้จั้น (5.0) ไข่ม้อย (5.0) อ่อ (.)  
 26 (3.0) ก็อาจจะได้ (.) >คราวที่แล้ว< แค่นั้น  
 20 AE1 ครับผม:: แล้ว (.) ข้อมูลตัว 5 ปีก็ยังไม่เหมือนเดิม (.) คือหน้านี้ AE1  
 ก็ว่า (.) ถ้าลงเครื่องกับลง (.) เออ (.) เดียวก่อนนะ (.) เออเรื่อง (.)  
 ล้อหน้าเนี่ยะ (.) ก็เต็มแล้วอะ (.) หน้านี้  
 21 Cr1 อันนี้ (.) เหมือนเดิมหรือ (.) ใช้โลโก้เดิมได้เลยหรือ  
 22 AE1 [ใช้โลโก้  
 23 Tra [ใช้โลโก้เดิม 5 ปี  
 24 AE1 ไข่ม้อย (.) แล้วก็เขียนอธิบาย (.) อยู่ด้านล่างเหมือนเดิม

จากบทพูดที่ยกมาเป็นบทพูดในช่วงการสนทนาระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับเพื่อนร่วมงานในช่วงนี้ พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้า AE1 พูดเพื่อเข้าสู่การอธิบายข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้า โดยพูดว่า “พอดี (.) ด้วยความไวอะค่ะ (.) ก็เลยถามว่าจะเอาอะไร (.) ไม่เอาอะไร (.) จะเอาไว้ตรงไหน (.) เราจะได้เซฟเวลา (.) ก็เดียว (.) ไอคอนยามาฮา (.) โซโซตี้ไทยแลนด์ย้ายไปอยู่ข้างหน้า” (บรรทัดที่ 1) นอกจากนั้น AE1 ยังกล่าวว่า “นะคะ (.) แล้วก็ (3.0) อย่างตัวข้างในอะค่ะ (.) เขาบอกแล้วว่าแบบ (.) พื้นที่มันจะค่อนข้างแบบกินไปเยอะสามในสี่เลยด้วยซ้ำ (.) เพราะฉนั้นเนี่ยะ (.) ถ้าอยากให้เครื่องมันแบบ (.) มันเด่น (.) เนื่องจากเป็นเครื่องใหม่เราจะต้อง (.) เออ (.) โบลด์ข้อมูล (3.0) >เขาก็เลยบอกว่า< (.) จั้นเปลี่ยนขนาดเป็นเท่ากับอาสาสาม (3.0) ซึ่งมันจะอยู่ที่ (.) 58คูณ —” (บรรทัดที่ 3) ระหว่างการอธิบายของ AE1 เพื่อนร่วมงานก็พูดแทรกบ้าง แสดงความคิดเห็นบ้าง

แต่บรรยากาศการประชุมภายในก็เริ่มดีขึ้น ดังตัวอย่างบทพูดของ Cr1 ที่ว่า “อืม...” (บรรทัดที่ 2) “อ้อเธอ” (บรรทัดที่ 9) เป็นการพูดตอบรับสิ่งที่ AE1 นำเสนอ นอกจากนั้น Tra ก็ช่วยสนับสนุนข้อมูลในขณะที่ AE1 นำเสนอ ดังบทพูดที่ว่า “26คุณ26เซน (5)” (บรรทัดที่ 4) “[รูปแบบเล่มคะ (.) เพราะตอนแรก” (บรรทัดที่ 7) “คือเท่าเอ็นแม็ก (3)” (บรรทัดที่ 15) “[คะ” (บรรทัดที่ 18) และ “[ใช้โลโก้เดิม 5 ปี” (บรรทัดที่ 23)

ในระหว่างการประชุมภายใน หลังจากที AE1 นำเสนอข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้าให้กับเพื่อนร่วมงานแล้ว ยังมีการปรึกษากันในประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติมด้วยเพื่อให้สอบถามความคืบหน้าของงานที่ส่งมอบไปแล้วว่าลูกค้าผลิตหรือยัง ดังตัวอย่างบทพูดที่ยกมาดังต่อไปนี้

#4[DTL-Internal Meeting-2016-00:15:27] [เทปเสียง]

- |   |     |  |
|---|-----|--|
| 1 | Cr3 | โบว์ชัวร์มอเตอร์อาร์สาม พิมพ์ยังเนี่ยะ   |
| 2 | AE1 | พิมพ์แล้ว (.) กระดาษ 360 กรัมด้วยนะ  |
| 3 | Cr3 | แกรม (.) หนาแกรม (.) ((หัวเราะ)) กรัมเธอจะช่างกิโลขายแล้วอะ<br>อะฮ่า....   |
| 4 | Tra | ((หัวเราะ)) ช่างได้3กิโล   |
| 5 | AE1 | แล้วAE1ก็ถามลูกค้าว่าทำไมเล่มใหญ่ขนาดนี้ (.) เขาบอกว่าหัวหน้า<br>บอกว่า:: 360 ไปเลย:: มันคือบีกไบค์ไซม์ย เอแกรมต์จ |
| 6 | Cr1 | 360 ไซม์ย (.) เขาหมายถึงจับ 3 พับแบบนี้รวมกัน อะอะฮ่า....<br>((หัวเราะ))   |
| 7 | AE1 | ((หัวเราะ)) อะอะอะฮ่า  |

จากบทพูดที่ยกมาเป็นบทพูดในช่วงการสนทนาระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับเพื่อนร่วมงาน ในช่วงต้นของการสนทนาเป็นการถาม-โต้ตอบ ดังคำถามของ Cr3 ที่พูดว่า “โบว์ชัวร์มอเตอร์ อาร์สาม พิมพ์ยังเนี่ยะ” แล้ว AE1 ก็ได้ตอบ โดยพูดว่า “พิมพ์แล้ว (.) กระดาษ 360 กรัมด้วยนะ” จากคำพูดของ AE1 พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้า AE1 พุดผิดจากคำว่า “แกรม” เป็น “กรัม” ดังตัวอย่างที่พูดว่า “พิมพ์แล้ว (.) กระดาษ 360 กรัมด้วยนะ” (บรรทัดที่ 2) กลายเป็นการสร้างบรรยากาศสนุกสนานในการประชุมภายในไป เรียกเสียงหัวเราะจากเพื่อนๆ ร่วมงานได้ พุดไปหัวเราะไป ดังบทพูดของ Cr3 “แกรม (.) หนาแกรม (.) ((หัวเราะ)) กรัมเธอจะช่างกิโลขายแล้วอะ อะฮ่า....” (บรรทัดที่ 3) หรือบทพูดของ Tra “((หัวเราะ)) ช่างได้ 3 กิโล” (บรรทัดที่ 4) หรือบทพูดของ Cr1 “360 ไซม์ย (.) เขาหมายถึงจับ 3 พับแบบนี้รวมกัน อะอะฮ่า.... ((หัวเราะ))” (บรรทัดที่ 6)

พบว่าช่วงการอธิบายข้อมูลของพนักงานบริหารงานลูกค้า นั้น ปรากฏดังนี้ พนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นผู้อธิบายข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า แก่เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมงานสามารถพูดหรือถามแทรกระหว่างการอธิบายข้อมูลได้ตลอดเวลาเมื่อเกิดความสงสัย พนักงานบริหารงานลูกค้าต้องคอยควบคุมบรรยากาศการประชุมให้เกิดความราบรื่นที่สุดด้วยการหาจังหวะ เพื่อเข้าสู่การอธิบายข้อมูลเมื่อมีโอกา ส ทำให้การประชุมดำเนินไปอย่างราบรื่นแม้จะถูกขัดจังหวะจากเพื่อนร่วมงานบางช่วงเวลา และพยายามรักษาบรรยากาศการประชุมไม่ให้เกิดความเคร่งเครียดเหมือนช่วงเริ่มการประชุม และสามารถเรียกเสียงหัวเราะของเพื่อนร่วมงานได้ การประชุมภายในดำเนินไปจนถึงช่วงสุดท้ายคือช่วงปิดการประชุม

### ช่วงปิดการสนทนา

ช่วงปิดการสนทนาเป็นการสนทนาต่อเนื่องจากช่วงการอธิบายข้อมูล เป็นการสรุปประเด็นต่างๆ ที่อธิบายไปแล้ว รวมถึงสรุปกิจกรรมที่จะเกิดตามมา และกำหนดการวันนำเสนองานลูกค้า เพื่อทบทวนสิ่งที่ประชุมไปและสรุปให้เข้าใจตรงกันอีกครั้งหนึ่งเช่น สรุปเรื่องวันที่ต้องเข้าไปนำเสนองานลูกค้าครั้งแรก สรุปเรื่องวันที่ต้องเสนอราคาขายให้ลูกค้า และตรวจสอบเรื่องวันถ่ายทำไม่ตรงกับวันหยุด เป็นต้น ดังตัวอย่างบทพูดระหว่างการประชุมภายในที่ยกมา

#5[DTL-Internal Meeting-2016-00:19:56] [เทปเสียง]

- |    |     |  |
|----|-----|--|
| 1  | AE1 | ครับ (.) นี่คือทั้งหมดที่เราคุยกันอยู่                             |
| 2  | Cr3 | หืม (.) ขายวันพุธใช่ไหม  |
| 3  | Tra | ขาย 19 วันพฤหัสบดี (.) เพราะว่า 20 เป็นวันหยุด                     |
| 4  | Pro | รอบแรกหรือคะ 19 (.) อีกอีกหนึ่งก็รอบสอง                            |
| 5  | Tra | ใช่ค่ะ   |
| 6  | Pro | (3.0) ก็ถ่ายหลายๆเดือน (.) เนอะ                                    |
| 7  | Cr3 | ปลาย (.) ปลายหรือต้นอะ (.) ปลายหรือต้น                             |
| 8  | Pro | ที่ต้องเอาอาร์ตเวอร์คเมื่อไหร่                                     |
| 9  | AE1 | คือต้อง (.) ทำราคาเสร็จภายใน —                                     |
| 10 | Pro | 15เดือนหน้าใช่ไหม  |
| 11 | AE1 | ใช่  |
| 12 | Cr3 | เธอ (.) เธอต้อง (.) ดูด้วยว่าเดือนหน้าเราไป<br>(.) คอมพานีทริปนะจะ |
| 13 | AE1 | (.) ครับ:: ผม::  |
| 14 | Cr3 | ดูวันดีๆนะจะ   |
| 16 | AE2 | ก็หลบบๆกันดีๆ  |
| 17 | Pro | =ไม่ชนหรือ   |
| 18 | Cr3 | ก็อย่าชนเสาร์อาทิตย์ (.) จันทร                                     |
| 19 | Tra | ศุกร์ (.) เสาร์อาทิตย์จันทร  |
| 20 | Cr2 | แล้วก็ไปพร้อมกันด้วย   |

จากบทพูดที่ยกมาเป็นบทพูดที่ยกมาในช่วงปิดการสนทนายกมา ระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับเพื่อนร่วมงาน ช่วงปิดการสนทนายกมาพนักงานบริหารงานลูกค้ากล่าวถึงบทสรุปที่ได้อธิบายไป โดยใช้คำพูดว่า “ครับ (.) นี่คือทั้งหมดที่เราคุยกันอยู่” (บรรทัดที่ 1) นอกจากนั้นยังสรุปกำหนดการที่จะเกิดขึ้นตามมาโดยใช้การถาม-โต้ตอบ ดังบทพูดที่พูดถึงวันที่ต้องเข้าไปนำเสนองานลูกค้า โดย Cr3 พูดว่า “หืม (.) ขายวันพุธใช่ไหม” (บรรทัดที่ 2) แล้ว Tra ได้ตอบกลับว่า “ขาย 19 วันพฤหัสบดี (.) เพราะว่า 20 เป็นวันหยุด” (บรรทัดที่ 3) นอกจากนั้นยังพูดถึงวันที่ต้องเสนอราคาลูกค้า ดังบทพูดของ AE1 ว่า “คือต้อง (.) ทำราคาเสร็จภายใน (.) —” (บรรทัดที่ 9) แต่ AE1 พูดยังไม่ทันจบ Pro ก็พูดแทรกว่า “=15 เดือนหน้าใช่ไหม” (บรรทัดที่ 10) เพราะการทำราคาของกระบวนการผลิตเป็นหน้าที่ของ Pro นั่นเอง นอกจากนั้น Pro ยังได้คาดการณ์วันที่ต้องทำการถ่ายทำกับทีมไว้

คร่าวๆ โดยพูดว่า “ก็ถ่ายปลายๆเดือน (.) เนอะ” (บรรทัดที่ 9) นอกจากนั้น Cr3 ยังพูดถึงประเด็นสำคัญคือเรื่องข้อจำกัดในการดำเนินการที่จะเกิดขึ้นว่า อย่าให้ตรงกับกิจกรรมของบริษัท ที่จะเกิดขึ้นในช่วงนั้นด้วย โดย Cr3 พูดว่า “เธอ (.) เธอต้อง (.) ดูด้วยว่าเดือนหน้าเราไป (.) คอมพานีทริปนะจะ (.)” (บรรทัดที่ 12)

นอกจากนั้นระหว่างประชุมภายในช่วงปิดการสนทนา ยังพูดถึงข้อจำกัดของการผลิตในประเด็นที่สำคัญๆ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนการผลิต เช่น การถ่ายทำรถต้องถ่ายในที่ปิดเพื่อป้องกันข้อมูลลูกค้าเปิดเผยออกไปก่อนการเปิดตัวอย่างเป็นทางการ จึงให้พนักงานบริหารงานลูกค้าตรวจสอบกับลูกค้าก่อนที่จะหาสถานที่ถ่ายทำ และปิดการสนทนาด้วยการกล่าวขอบคุณกัน ดังตัวอย่างบทพูดที่ยกมาดังต่อไปนี้

#6[DTL-Internal Meeting-2016-00:21:26] [เทปเสียง]

- 1 Pro =แล้ว (.) แล้ว (.) ปกติแล้ว (.) Riding Shot พวกนี้มันต้องไปถ่ายที่ Location (.) เดี่ยว (.) ค่อยมาว่ากันอีกทีนะ
- 2 Cr3 ไม่ใช่โล (.) มันต้องเป็นที่เปิดเอ๊ยที่ปิดอะ (.) ที่ปิดได้ (.) เพราะว่ามันเป็นรถใหม่
- 3 Pro ที่ปิดอีกละ (2.0) ความลับ
- 4 AE2 เช็креื่องความลับหน่อย (.) ว่าถ่ายได้เปล่า (.) เพราะว่า (.) มันไม่ได้มีอะไรเปลี่ยนเลย
- 5 AE1 ัลบจริงจัง
- 6 Cr3 เอ๊ะ (.) แต่จริงๆแล้ว (.) เขาก็เปิดมาแล้วนะ (.) ว่ามันจะออก (.) ัไอ้155 (.) ถ้ามันไม่ลับขนาดนั้น (.) ถ่ายได้ก็ถ่ายโล
- 7 Cr3 =ถ่ายโล (.) แบบ Real Location
- 8 Cr3 ง่ายๆ (.) ก็ [เผื่อจะถ่ายเหมือนเอสอาร์สี่ร้อย
- 9 Tra [ถามเขาว่าเอาอย่างไร (.) เพื่อความสบายใจ
- 10 Pro เอ่อ (.) ขอเช็คก่อนก็ได้คะ (.) โอเคครับ
- 11 AE1 ได้::
- 12 Tra เคลียเนอะ (.) อย่าลืมทำให้พี่ Cr4 ด้วยน้ำ::
- 13 AE1 ครับ::: ขอขอบคุณครับ::
- 14 Pro ขอขอบคุณครับ

เป็นช่วงที่ทุกคนต่างช่วยกันหาแนวทางที่เหมาะสมกับการทำงานให้ลูกค้า เพื่อให้งานออกมามีคุณภาพดีและถูกใจลูกค้ามากที่สุด ดังบทพูดของ Pro ที่ว่า “=แล้ว (.) แล้ว (.) ปกติแล้ว (.) Riding Shot พวกนี้มันต้องไปถ่ายที่ Location (.) เดี่ยว (.) ค่อยมาว่ากันอีกทีนะ” (บรรทัดที่ 1) เพราะการถ่ายที่สถานที่จริงทำให้งานโฆษณาออกมาดูสมจริงและสวยงามกว่าการถ่ายในสตูดิโอ (Studio) แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมคือถ้าลูกค้าพิจารณาเห็นว่าเป็นความลับของบริษัทเพราะก็อาจไม่เห็นด้วยกับการถ่ายทำในสถานที่จริง ดังบทพูดของ Cr3 ที่ว่า “ไม่ใช่โล (.) มันต้องเป็นที่เปิดเอ๊ยที่ปิดอะ (.) ที่ปิดได้ (.) เพราะว่ามันเป็นรถใหม่” (บรรทัดที่ 2) แต่ก็ยังหาข้อสรุปไม่ได้เพราะต้อง

สอบถามความเห็นของลูกค้ายกก่อนว่ามีความเห็นเป็นอย่างไร ดังบทพูดของ Tra ที่ว่า “[ถามเขาว่าเอาอย่างไร (.) เพื่อความสบายใจ” (บรรทัดที่ 9) และคำพูดของ Pro ว่า “เออ (.) ขอเช็คก่อนก็ได้ค่ะ (.) โอเคครับ” (บรรทัดที่ 10)

สุดท้ายการประชุมภายในก็ดำเนินมาถึงการช่วงปิดการสนทนาด้วยการกล่าวขอบคุณกัน ดังบทพูดของ Tra ว่า “เคลียเนอะ (.) อย่าลืมทำให้พี่ Cr4 ด้วยน้ำ...” (บรรทัดที่ 12) และคำพูดขอบคุณของ AE1 ว่า “ครับ...: ขอขอบคุณครับ...” (บรรทัดที่ 13) และสุดท้ายคำพูดขอบคุณของ Pro ว่า “ขอบคุณครับ” (บรรทัดที่ 14) แล้วทุกคนก็แยกย้ายกลับไปทำภาระกิจของตน

จากบทพูดที่ยกมาบางส่วนของการประชุมภายในระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ายกกับเพื่อนร่วมงาน สามารถสรุปช่วงปิดการสนทนาได้ดังนี้ พนักงานบริหารงานลูกค้ายกสรุปประเด็นที่อธิบายให้เพื่อนร่วมงานฟัง เพื่อนร่วมงานช่วยกันสรุปกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นต่อจากการประชุมว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เช่น กำหนดการนำเสนอลูกค้ายก กำหนดการนำเสนอราคา ช่วยกันหาแนวทางป้องกันอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวทางการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อความพอใจของลูกค้ายกสูงสุด และปิดการประชุมภายในช่วงปิดการสนทนาด้วยการพูดขอบคุณซึ่งกันและกัน

ผู้วิจัยวิเคราะห์บทสนทนา ของพนักงานบริหารงานลูกค้ายกกับเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ประชุมภายในนั้น พบว่าใช้รูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยเกิดจากการมีกิจกรรมร่วมกันคือการประชุมภายในเพื่อกระจายข้อมูลจากลูกค้ายกสู่กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และเป็นการสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันตามโครงสร้างขององค์กร และระดับต่างกันแต่ไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงผู้บังคับบัญชา และใช้วิธีการสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ (Verbal Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารโดยตรงหรือเผชิญหน้ากันโดยใช้วาจา คือทั้งการพูด และการเขียน รวมถึงใช้ภาษากาย (Non-verbal Communication) และการฟัง (Listening) ประกอบการประชุมด้วย นอกจากนั้นสามารถสรุปทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ายก (AE1) ได้ดังนี้คือ สามารถพูดนำเสนอได้ค่อนข้างตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบบ้างแต่ยังไม่ค่อยชัดเจน การเลือกใช้ศัพท์ สำนวนและโครงสร้างประโยคมีที่ผิดพลาดแต่ยังสื่อความหมายได้ พูดค่อนข้างคล่องแคล่วมีติดขัดบ้าง การลำดับความค่อนข้างต่อเนื่อง สำหรับการใช้ภาษากายนั้นผู้วิจัยไม่ได้วิเคราะห์ เนื่องจากบันทึกแค่เสียงพูด นอกจากนั้นผู้วิจัยวิเคราะห์ทักษะการฟังของ AE1 พบว่า สามารถจับใจความสำคัญของเนื้อหาจากลูกค้ายกได้เกือบทั้งหมด แต่มีข้อมูลสำคัญบางประเด็นที่ฟังมาจากลูกค้ายกไม่ครบถ้วนหรือขาดการสอบถามลูกค้ายก ดังเห็นได้จากความสามารถในการตอบคำถามที่เพื่อนร่วมงานถาม แต่พนักงานบริหารงานลูกค้ายกยังไม่สามารถตอบข้อซักถามได้ครบทุกประเด็นคำถาม ต้องกลับไปสอบถามลูกค้ายกอีกครั้งหนึ่ง

เครื่องหมายที่ใช้ในบทสัมภาษณ์ (Transcription conventions)

ดรูว์และเฮริเทจ (Drew and Heritage, 2006) กล่าวถึงเครื่องหมายที่นิยมใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจและมองเห็นภาพนั้นได้รับการพัฒนาและปรับปรุงจาก เจฟเฟอร์สัน (Jefferson) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้สำหรับการวิเคราะห์บทสนทนาของพนักงานบริหารงานลูกค้ายกในการวิจัยนี้ ดังมีรายละเอียดคือ

สัญลักษณ์: (.)



คำอธิบาย: เครื่องหมายมหัพภาคที่อยู่ในเครื่องหมายชนิดขีด (เครื่องหมายวงเล็บ) แสดงให้เห็นว่าผู้พูด พุดและเว้นวรรคสั้นมากด้วยการเว้นวรรคน้อยกว่า 1/10 วินาที

ตัวอย่าง: ไมไซโล (.) มันต้องเป็นที่เปิดอัยที่ปิดอะ

สัญลักษณ์: (3.0)

คำอธิบาย: ตัวเลขในเครื่องหมายชนิดขีดบอกจำนวนวินาทีที่ผู้พูดหยุด

ตัวอย่าง: พบแล้วมันจะเหลือแบบนี้ได้จั้น (5.0) ไซเหรอ

สัญลักษณ์: (( ))

คำอธิบาย: วงเล็บคู่ใช้เมื่อต้องการอธิบายการใช้ภาษาท่าทาง

ตัวอย่าง: หนาแกรม (.) ((หัวเราะ)) กริมเธจะช่างกิโลชายแล้วชะชะฮา:::

สัญลักษณ์: :::

คำอธิบาย: เครื่องหมายทวิภาคใช้บอกความยาวของเสียง จำนวนทวิภาคขึ้นอยู่กับความยาวของเสียงที่ผู้พูดเอื้อนออกไปหรือลากยาว

ตัวอย่าง: คร้าบ::: ขอคุณคร้าบ:::

สัญลักษณ์: แกรม

คำอธิบาย: ตัวอักษรเข้มหมายถึงผู้พูดออกเสียงคำนั้นดังกว่าคำอื่น

ตัวอย่าง: แกรม (.) หนาแกรม

สัญลักษณ์: ° °

คำอธิบาย: คำพุดที่อยู่ในเครื่องหมายเป็นคำที่ผู้พูดออกเสียงเบากว่าคำอื่น

ตัวอย่าง: ° ลับจริงจิง °

สัญลักษณ์: > <

คำอธิบาย: คำที่ปรากฏในเครื่องหมายนี้แสดงว่าพุดเร็วกว่าคำอื่น

ตัวอย่าง: ก็อาจจะได้ (.) > คราวที่แล้ว < แค่นั้น

คำอธิบาย: คำที่มีลูกศรหัวตั้งปรากฏแสดงว่าผู้พูดขึ้นเสียงสูงที่คำนั้น

สัญลักษณ์: =

คำอธิบาย: เครื่องหมายเสมอภาคใช้เมื่อผู้พูดพุดต่อทันที

ตัวอย่าง: =ไม่ชนหรอก

สัญลักษณ์: \_

คำอธิบาย: คำที่มีเครื่องหมายสัญลักษณ์ประกาศหรือคำที่ขีดเส้นใต้เป็นคำที่ผู้พูดเน้น

ตัวอย่าง: ไป

สัญลักษณ์: เวลา—

คำอธิบาย: คำที่เครื่องหมายยัติภาคต่อท้ายแสดงว่าคำนั้นถูกตัดบทด้วยคำพุดของอีกฝ่ายหนึ่ง

ตัวอย่าง: คือต้อง (.) ทำราคาเสร็จภายใน —

สัญลักษณ์: [

[

คำอธิบาย: เครื่องหมายวงเล็บเหลี่ยมใช้อธิบายคำพุดที่ผู้พูดเริ่มพุดพร้อมกัน

ตัวอย่าง: AE1 [ใช้โลโก้

Tra [ใช้โลโก้เดิม 5 ปี

### 3. การร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้

จากการทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการวิเคราะห์บทสนทนาของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่ประชุมภายในกับเพื่อนร่วมงานนั้น ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์และร่างเป็นรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้

รูปแบบสถานการณ์	ร่างบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้
<p><b>รับบริฟจากลูกค้า</b></p>	<p>-- การทักทายลูกค้า  “สวัสดี ค่ะ/ครับ คุณ(ชื่อลูกค้า) สบายดีนะคะ”  การชมเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรยิ่งขึ้น  “วันนี้คุณ(ชื่อลูกค้า) แต่งตัวสวยจังเลยครับ/ค่ะ” หรือ  “เห็นน้องแพรว ลูกสาวพี่(ชื่อลูกค้า) ในเฟสบุค สอบเข้าโรงเรียน....ได้ เรียนเก่งมากเลยครับ/ค่ะ ขอแสดงความยินดีด้วยนะครับ/ค่ะ” หรือ</p> <p>-- ระหว่างการสนทนา  หากมีข้อสงสัยไม่เข้าใจประเด็นที่ลูกค้าอธิบายควรสอบถามลูกค้าด้วยความสุภาพ เช่น  “รบกวนคุณ(ชื่อลูกค้า) ช่วยขยายความเรื่องจุดขายของรถรุ่นนี้ ให้ชัดเจนอีกหน่อยได้ไหมคะ/ครับ” หรือ  “คุณมีประเด็นอื่นๆ อีกไหมคะ/ครับ” หรือ  “ที่คุณ(ชื่อลูกค้า)พูดว่า.....คุณ(ชื่อลูกค้า)หมายความว่าอย่างไรคะ/ครับ”</p> <p>-- การลา  เมื่อลูกค้าให้ข้อมูลเสร็จ ควรกล่าวลาลูกค้า เช่น  “ขอขอบคุณ คุณ(ชื่อลูกค้า)มากค่ะ/ครับ ที่ให้โอกาส...(ชื่อบริษัทของตัวเอง)... สำหรับโครงการนี้ จะรีบนำไปวางแผนการทำงาน แล้วกลับมาเสนอ คุณ(ชื่อลูกค้า)และทีมงานอีกครั้งหนึ่ง ในวันที่ ..... ที่จะถึงนี้นะคะ/ครับ”  ในกรณีที่เห็นว่า วันส่งมอบงานลูกค้าไม่น่าจะทัน ควรเจรจาต่อรอง ขอเลื่อนวันไว้ด้วย โดยกล่าวว่า  “คุณ(ชื่อลูกค้า)ครับ/ค่ะ วันนำเสนองานรอบแรก ตามที่คุณ(ชื่อลูกค้า)แจ้งเมื่อสักครูนั่น ผม/ฉัน เห็นว่ารายละเอียดของงานค่อนข้างเยอะ ผม/ฉัน อยากให้งานออกมาสมบูรณ์ที่สุด ขออนุญาตขยับวันนำเสนองาน ออกไปอีกสัก 2-3 วัน ไม่ทราบว่าจะสะดวกหรือไม่ครับ/ค่ะ”  ถ้าลูกค้ายืนยันว่าไม่สะดวกเนื่องจากเหตุผลอะไรก็ตาม ควรตอบรับนัดหมายนั้นเลย และกล่าวว่า  “ถ้าเป็นอย่างนั้น ไม่เป็นไรครับ/ค่ะ เดี่ยวผม/ฉัน จะพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานออกมาสมบูรณ์ ที่สุดเลยครับ/ค่ะ”</p>

ตารางที่ 11 ร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ (ต่อ)

รูปแบบสถานการณ์	ร่างบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้
<p>เตรียมบริฟ ฝ่ายสร้างสรรค์ (creative)</p>	<p><b>ใช้ทักษะการเขียน</b></p> <p>การเขียนบริฟ ข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า เพื่อนำไปอธิบายให้ฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน</li> <li>2. เขียนครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูล หรือรูปภาพประกอบ</li> <li>3. เลือกใช้คำได้เหมาะสม</li> <li>4. ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลาย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับความต่อเนื่อง</li> <li>5. ใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม</li> </ol>
<p>บริฟ ฝ่ายสร้างสรรค์ (creative)</p>	<p>-- การทักทาย</p> <p>เพื่อสร้างความคุ้นเคยก่อนการสนทนา เช่น “สวัสดีครับ/ค่ะ พี่ (ระบุชื่อ) สบายดีนะครับ/ค่ะ” ชมเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรยิ่งขึ้น “ตัดผมทรงใหม่มา ดูเด็กลงมากเลยนะครับ/ค่ะ พี่(ระบุชื่อ)” “รองเท้า หรือเสื้อ หรือกางเกง พี่ดูเท่มากเลยนะครับ/ค่ะ”</p> <p>-- ระหว่างสนทนา</p> <p>ควรเริ่มด้วยประโยค เช่น “ตามที่ฉัน/ผม ไปรับบริฟจากลูกค้ามา เมื่อวันอังคาร ฉัน/ผม อยากให้พี่(ระบุชื่อ). ช่วยออกแบบโบว์ชัวร์/บิลบอร์ด/แบนเนอร์ ซึ่งมีรายละเอียดตามนั้นนะครับ/ค่ะ.”</p> <p>เมื่อให้ข้อมูลหรือบริฟเสร็จ สามารถสอบถามความเข้าใจ ของคู่สนทนาได้ เช่น “ตามที่ฉัน/ผม ได้บริฟ/อธิบาย ไปเมื่อสักครู่ มีประเด็นไหนที่พี่(ระบุชื่อ) สงสัย หรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมไหมครับ/ค่ะ” หรือ</p> <p>A: “ตามกำหนดการ ที่ลูกค้าต้องการให้เราส่งงานนั้น พี่(ระบุชื่อ). คิดว่ามีข้อกังวลเรื่องอะไรหรือเปล่าครับ/ค่ะ” C: “สามารถเลื่อนออกไปอีกสัก 2-3 วันได้หรือเปล่าครับ/ค่ะ” A: “ต้องขอโทษ พี่(ระบุชื่อ) จริงๆ นะครับ/ค่ะ ประเด็นนี้ ผม/ฉัน ได้สำรองลูกค้าไปแล้วเหมือนกัน ลูกค้ายืนยันว่าจำเป็นต้องใช้งานในวันนั้นจริงๆ ครับ/ค่ะ” A: พี่...ช่วยจัดการให้ผม/ฉัน หน่อยนะครับ หรือว่าจำเป็นต้องหาคน/ฟรีแลนซ์ มาช่วยเพิ่มดีหรือเปล่าครับ/ค่ะ”</p> <p>-- การลา:</p> <p>เมื่อเสร็จการสนทนา ควรกล่าวว่า “ผม/ฉัน ขอขอบคุณพี่(ระบุชื่อ) มากนะครับ”</p> <p>และควรนัดหมายการประชุมครั้งต่อไปด้วย “เราเจอกันอีกครั้ง วันที่(ระบุวันเวลา) เพื่อประชุมภายใน ก่อนไปนำเสนอลูกค้านะครับ/ค่ะ”</p>

ตารางที่ 11 ร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ (ต่อ)

รูปแบบสถานการณ์	ร่างบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้
<p>ประชุมภายใน ก่อนนำเสนอลูกค้า</p>	<p><b>-- การทักทาย</b> เพื่อสร้างความคุ้นเคยก่อนการสนทนา เช่น “สวัสดีครับ/ค่ะ พี่(ระบุชื่อ)” “ผม/ฉัน แอบได้ยินคนชมว่า งานออกมาสวย อยากเห็นแล้วครับ/ค่ะ”</p> <p><b>-- ระหว่างสนทนา</b> เมื่อฝ่ายสร้างสรรค์ นำเสนองานเสร็จ แล้วควรกล่าวว่ “ผมชอบงาน สองชิ้นนี้มากเลยครับ” หรือ “ผม/ฉัน คิดว่า ลูกค้าต้องชอบงาน ของพี่(ระบุชื่อ) แน่ๆ เลยครับ”  และถ้าในกรณีที่ เห็นว่างานของฝ่ายสร้างสรรค์ นั้นยังมีบางประเด็นที่ขาด ไป ควรกล่าวด้วยน้ำเสียงที่เป็นมิตร และสุภาพว่า “งานของพี่(ระบุชื่อ)สวยทุกชิ้นเลยครับ แต่มีประเด็นหนึ่งซึ่งสำคัญมากครับ/ค่ะ ต้องรบกวนพี่(ระบุชื่อ) ช่วยเพิ่ม/ปรับ ให้ด้วยนะครับ/ค่ะ”  ในกรณีที่ฝ่ายสร้างสรรค์ ให้เหตุผลว่าไม่มีเวลา ขอขาย/นำเสนอ ลูกค้า ก่อน แล้วค่อยปรับ ควรกล่าวว่ “พี่(ระบุชื่อ) ครับ/ค่ะ จุดนี้ ลูกค้าย้ำว่า มันสำคัญมากเลยครับ ผม/ฉัน คิดว่า ถ้าพี่ (ระบุชื่อ)ยอมเสียเวลาอีกนิดหนึ่ง เพื่อปรับ/แก้ไปเลย เมื่อลูกค้าเห็นงานที่สวยงามและ สมบูรณ์ของพี่แล้ว ต้องประทับใจและซื้องานของพี่แน่ๆ เลยครับ/ค่ะ”</p> <p><b>-- การลา</b> เมื่อประชุมภายในเสร็จ ควรกล่าวลา และย้ำเรื่องวันนัดหมาย ที่จะไป นำเสนองานลูกค้าอีกครั้งหนึ่งด้วย เช่น “ขอขอบคุณพี่(ระบุชื่อ) มาก นะครับ/ค่ะ” ชมอีกครั้ง เพื่อให้กำลังใจ “งานสวยๆ แบบนี้ ผม/ฉัน มั่นใจว่า ลูกค้าต้องประทับใจแน่นอนครับ/ค่ะ”</p> <p>นัดหมายอีกครั้ง “เรามีนัด นำเสนองานลูกค้า วัน(ระบุวันเวลา) นะครับ/ค่ะ”</p>

ตารางที่ 11 ร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ (ต่อ)

รูปแบบสถานการณ์	ร่างบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้
นำเสนองานลูกค้า	<p>-- การทักทายลูกค้า  “สวัสดี ค่ะ/ครับ คุณ(ชื่อลูกค้า)...สบายดีนะคะ”</p> <p>ชมหรือแสดงความห่วงใย เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรยิ่งขึ้น  “คุณ(ชื่อลูกค้า)ทำผมทรงใหม่ ดูน่ารัก สดใสมากเลยครับ/คะ” หรือ  “ผม/ฉัน ชอบชุดนี้ของคุณ(ชื่อลูกค้า) จริงๆเลยครับ/คะ ทำให้คุณ(ชื่อลูกค้า)ดูเท่ มากครับ”</p> <p>-- ระหว่างการสนทนา การเข้าการนำเสนองาน  ควรอ้างอิง สิ่งที่ลูกค้าให้ข้อมูล/บริพมา  “ตามที่คุณ(ชื่อลูกค้า) ได้ให้ข้อมูลไว้ เมื่อสัปดาห์ก่อน ว่า....”  “วันนี้ ผม/ฉัน และทีม ขอแนะนำงานที่ร่วมกันพัฒนามา โดยขอเริ่มจากคุณ..... แล้วตามด้วยคุณ..... นะครับ/คะ ขออนุญาต เริ่มจากคุณ... เลยนะครับ/คะ”</p> <p>เมื่อนำเสนองานเสร็จ ควรกล่าว/ถามลูกค้าว่า  “สวย ถูกใจทุกชิ้นเลย ใช่มั้ยครับ” หรือ  “ไม่ทราบว่าคุณ(ชื่อลูกค้า) ชอบงานชิ้นไหนเป็นพิเศษครับ/คะ” หรือ  “คุณ(ชื่อลูกค้า) ฟังดูแล้วเป็นอย่างไรบ้างครับ/คะ”</p> <p>ในกรณีที่ลูกค้ามีข้อคิดเห็น หรือต้องการให้ปรับแก้ อาจมีการสนทนาเกิดขึ้นเพื่อสอบถามข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ควรกล่าว ดังนี้...  “ที่คุณ(ชื่อลูกค้า) พูดว่า...คุณ(ชื่อลูกค้า) หมายความว่าอย่างไรครับ” หรือ  “ช่วยยกตัวอย่างได้ไหมครับ/คะ” หรือ  “คุณ(ชื่อลูกค้า) มีประเด็นอื่นๆ อีกไหมครับ” หรือ  “คุณ(ชื่อลูกค้า) ต้องพิจารณาปัจจัยอะไรบ้างครับ/คะ”</p> <p>-- การลา  เมื่อนำเสนองานเสร็จ/รับความคิดเห็นจากลูกค้าเสร็จ ควรกล่าวลาลูกค้า  กรณีที่ลูกค้าซื้องานที่นำเสนอ ควรกล่าว ดังนี้...  “วันนี้ขอบคุณ คุณ(ชื่อลูกค้า) มากนะครับ/คะ”  “ผม/ฉัน จะนำงานนี้ไปพัฒนาเป็น....ต่อ แล้วมานำเสนอคุณ(ชื่อลูกค้า) อีกครั้ง ในวันที่... นะครับ/คะ”  “ขอบคุณมากครับ/คะ”</p> <p>กรณีที่ลูกค้ายังไม่ซื้องานที่นำเสนอ และมีข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ ควรกล่าว ดังนี้...  “วันนี้ขอบคุณ คุณ(ชื่อลูกค้า) มากนะครับ/คะ”  “สำหรับข้อเสนอแนะที่คุณ(ชื่อลูกค้า) เสนอนั้น ผม/ฉัน จะนำไปปรับแก้ แล้วรีบนำกลับมาเสนอคุณ(ชื่อลูกค้า) อีกครั้งหนึ่ง ในวันที่..... นะครับ/คะ”  “ขอบคุณมากครับ/คะ”</p>

#### 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารที่จำเป็นรวมถึงสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลจำนวน 11 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานลูกค้า และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารงานลูกค้า โดยเป็นอาจารย์ที่สอนและทำงานวิจัยด้านการสื่อสารจำนวน 2 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบริหารงานลูกค้าและที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารงานลูกค้าจำนวน 9 คน ผลการสัมภาษณ์ได้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่จำเป็น วิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เหมาะสม กระบวนการในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความสอดคล้องกันดังต่อไปนี้

##### 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล ตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล

ลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	4	36.36
	หญิง	7	63.64
รวม		11	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 31 ปี	0	-
	31- 40 ปี	4	36.36
	41-50 ปี	5	45.46
	ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	2	18.18
รวม		11	100.00
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	2	18.18
	ปริญญาโท	6	54.55
	ปริญญาเอก	3	27.27
รวม		11	100.00

จากตารางที่ 12 พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลจำนวน 11 คน เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.64 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36.36 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.46 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.36 และมีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไปร้อยละ 18.18 ตามลำดับ ส่วนระดับการศึกษานั้น ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมา มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 27.27 และมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 18.18 ตามลำดับ

4.2 ประเด็นด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถสังเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันหลายประเด็นว่า ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานบริหารงานลูกค้า ประกอบด้วย ทักษะการพูด ทักษะการเขียน ทักษะการสื่อสารด้วยท่าทาง และทักษะการฟัง ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ ใช้การสนทนาตามโครงสร้างการสนทนาคือ การทักทายการสนทนาและการลา ด้วยภาษาที่สุภาพเป็นทางการเมื่อสนทนากับลูกค้า มีการแต่งกายที่เหมาะสม สุภาพ เรียบร้อย มีทักษะการฟัง โดยฟังอย่างกระตือรือร้น ด้วยความตั้งใจมีสมาธิ สามารถจับประเด็นสำคัญได้ เป็นคนช่างสงสัยไม่ด่วนสรุปหรือตัดสินใจล่วงหน้าว่าผู้พูดกำลังต้องการสื่อสารอะไร เหตุผลที่แท้จริงที่เขาพูดคืออะไร แล้วทบทวนสิ่งที่ได้ยินมาว่าถูกต้องหรือไม่ และนั่งเงียบเพื่อรับฟัง มีทักษะการใช้ภาษาที่ที่เหมาะสม เช่นขณะฟัง เพื่อให้ผู้พูดเห็นว่าฟังอย่างตั้งใจ ควรใช้การประสานสายตา แสดงสีหน้า และท่าทางว่ากำลังฟังอยู่ รวมถึงมีทักษะการจดบันทึก สิ่งที่ลูกค้าให้ข้อมูล อย่างถูกต้อง ครบถ้วนทุกประเด็น หากสงสัย จดไม่ทันต้องสอบถามลูกค้า และใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน ครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบ เลือกใช้คำได้เหมาะสม ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลายถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับความต่อเนื่อง ใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยยกมาประกอบดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 นามสมมุติ (2559) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารว่า

การแสดงออกทางสีหน้า โดยเฉพาะการยิ้มแย้ม มีความจำเป็นสำหรับ AE ค่ะ เพราะต้องสื่อสารกับเจ้าหน้าที่หลายแผนก ถ้าเราแสดงสีหน้าทางลบ คนอื่นก็จะมองว่า คนนี้หน้าไม่รับแขก นี่คือปัญหาที่จะเจอกับเด็กๆ ที่เพิ่งเริ่มทำงาน... จำเป็นต้องฝึกการยิ้มทำให้เป็นปกติ...นอกจากนั้น บุคลิก หรือ ภาษากาย (Body Language) ที่แสดงออกมาในการพูดคุย รวมถึงหน้าตา ภาษาพูด คำพูด ลักษณะท่าทาง การแต่งกาย ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เห็นบุคลิกของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งมีผลต่อการสื่อสารด้วยค่ะ...ส่วนเรื่องการสื่อสารด้วยภาษาเขียนนั้นก็มีความจำเป็นค่ะ แต่ถ้าเขียนอธิบายเยิ่นเย้อเกินไป ก็ทำให้คนอื่นไม่อยากอ่านค่ะ เพราะปกติพนักงานสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative) หรือคนทั่วไป ไม่ชอบอ่านอะไรเยอะๆ ถ้าเขียนน้ำๆ ไปก็ไม่มีประโยชน์ ควรแค่สรุปประเด็นที่สำคัญๆ ก็เพียงพอค่ะ...พนักงานบริหารงานลูกค้ามีหน้าที่หลักๆ คือ รับข้อมูลหรือความต้องการจากลูกค้า เขียนสรุปประเด็นที่รับจากลูกค้ามา แล้วนำเสนอทีมงาน ให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า ซึ่งแต่ละสถานการณ์ ต้องใช้ทักษะที่แตกต่างกันไป เช่นการสรุปงานภายใน ใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการ แต่ถ้าเป็นการนำเสนองานลูกค้า ควรใช้ภาษาที่เป็นทางการจะเหมาะสมกว่า เพราะลูกค้ามีหลายระดับของความอาวุโสค่ะ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 นามสมมุติ (2559) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

ทักษะการสื่อสารที่สำคัญและจำเป็นอย่างแรกของพนักงานบริหารงานลูกค้าคือ ทักษะการฟัง ถ้าทักษะการฟังไม่ดี ก็จะมีผลกระทบต่อทักษะการสื่อสารด้านอื่นๆ เสียหมด เมื่อฟังแล้ว ต้องเข้าใจเนื้อหาที่ฟัง ต้องจับประเด็นให้ได้ ด้วยวิธีการฟังที่มีใจจดจ่ออย่างมีสติและสมาธิ เพื่อป้องกันการรับข้อมูลจากลูกค้ามาไม่ครบถ้วน ผิดพลาด...คนเราส่วนใหญ่มีนิสัยการฟังไม่ดี (Bad Listening Skill) และส่งผลให้เกิดทักษะการสื่อสารไม่ดี (Bad Communication Skill) ตามมา ด้วย ... ตอนประชุมกับลูกค้าเพื่อรับข้อมูลสำหรับทำเรื่องการสร้างภาพลักษณ์ (Branding) ให้กับลูกค้า นั้น ไม่ได้พูดอะไรเลย ปล่อยให้ลูกค้าเล่าหรืออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับบริษัททั้งหมด แล้วจะเห็นหรือเข้าใจความต้องการและอัตลักษณ์ของบริษัทของลูกค้าผ่านการนำเสนอตนเอง... เป็นทักษะที่มีความสำคัญรองลงมาและสามารถฝึกฝนได้ เช่น ฝึกทักษะการพูดให้ตรงประเด็น ในระยะเวลาที่กำหนด หรือฝึกทักษะการเขียนให้กระชับ ได้ใจความ...ส่วนทักษะการสื่อสารทาง ภาษากาย มีความจำเป็นเพราะใช้ประกอบการสนทนา หรือการฟังคู่สนทนา และต้องใช้ให้ เหมาะสม คือ ต้องรู้จักการแสดงออกทางสีหน้าและสายตาเพื่อให้เกียรติและเป็นมารยาทในการ สนทนา พนักงานบริหารงานลูกค้าใหม่ๆ ถ้าฝึกไม่ได้แล้ว เมื่ออายุมากขึ้นยิ่งลำบากค่ะ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 นามสมมุติ (2559) ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการ เจริญผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

ต้องมีทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์การสื่อสาร เช่น ผู้ร่วมสนทนาคือใคร สถานที่สำหรับการสนทนาคือที่ไหนสนทนาผ่านอะไร EQ หรือทักษะทางอารมณ์เป็นอย่างไร ทักษะการฟัง ต้องสามารถฟังได้อย่างลึกซึ้ง เพราะบางครั้งกลายเป็นว่าลูกค้าบอกความต้องการ ของเขาออกมาเอง มีทักษะการโน้มน้าวใจ... การใช้ภาษาเขียนให้เหมาะกับผู้รับสาร เช่น อ่าน แล้วรู้สึกว่าจะบังคับผู้รับสารที่เป็นผู้ใหญ่เกินไปหรือไม่...นอกจากนั้นรวมถึงเรื่องการแต่งตัว การแต่งหน้า การทำทรงผม ต้องเหมาะสมด้วย เป็นต้น

ส่วนผู้เชี่ยวชาญที่ 4 นามสมมุติ (2559) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อ การเจริญผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

การฟัง เป็นทักษะที่สำคัญที่สุด และต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วยการ ขณะฟัง ก็ควร คิดตาม ใจจดจ่อกับผู้พูด จับใจความสำคัญให้ได้ ถามให้เป็น เพราะบางครั้งสิ่งที่ลูกค้าสื่อออกมา แค่ว่า ไม่ชอบ ไม่สวย เพราะลูกค้าอาจไม่เข้าใจว่าจะต้องอธิบายอย่างไร ดังนั้นเออีต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานของตน แล้วโยนคำถามกลับ ว่าที่ลูกค้าบอกว่า ไม่ชอบ ไม่สวย เป็นเพราะเรื่อง อะไร โดยยกตัวอย่างให้ลูกค้าฟัง เช่น ที่บอกว่าไม่ชอบ นั้นเป็นเรื่องของโทนสี หรือเรื่องของการ ออกแบบครับ หรือเป็นเพราะว่าพื้นหลัง (Background) ครับ ... เออีต้องรู้จักขั้นต้นของการ เจริญต่อรอง เช่นการรู้จักถอยออกมาก่อนเพื่อตั้งรับ แล้วค่อยหาทางออกที่เหมาะสม...โดย ภาพรวมแล้วพนักงานบริหารงานลูกค้าต้องเป็นคนที่ดี (Nice) ใช้คำพูดที่สุภาพ เช่น ค่ะ ครับ ได้ครับ ใช้คำพูดที่เป็นบวก (Positive) สำหรับเสนอทางออกให้ลูกค้า เป็นต้น ต้องรู้จักทักษะการ สื่อสารโดยภาษากาย เช่น ไม่นั่งกระดิกขา เท้า การใช้สายตาประสานกับคู่สนทนา การใช้มือ แขนขณะสนทนา รวมถึงการแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะ ดูน่าเชื่อถือ และน้ำเสียงต้องปรับ



โทนเสียงหรือฝึกให้ไม่รู้สีก้าวร้าว (Aggressive) ... นอกจากนั้นต้องมีทักษะการเขียนที่ดี เพราะใช้เป็นหลักฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจเพราะใช้ยืนยัน (Confirm) เพื่อตกลงหรือยอมรับข้อเสนอต่างๆ เช่น ราคา การสั่งซื้องาน การแจ้งข้อแนะนำให้ปรับแก้งาน เป็นต้น ดังนั้นพนักงานบริหารงานลูกค้า ต้องมีทักษะการเขียน โดยเฉพาะเมื่อต้องใช้ในการเขียนจดหมาย อีเล็คทรอนิกส์ (Email) ถึงลูกค้า ต้องสามารถใช้ภาษาได้ถูกต้อง ชื่นต้น ลงท้ายเป็น ใช้โครงสร้างภาษาได้ดี ควรเลี่ยงการผสมคำภาษาไทยกับภาษาต่างชาติ เช่น Thank you krab ใช้คำสุภาพ และเมื่อเขียนเสร็จอย่ารีบร้อนส่งออก ควรอ่านทบทวนอีกหนึ่งรอบ เพื่อป้องกันคำผิด คำไม่สุภาพ คำที่มีความหมายเชิงลบ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 นามสมมุติ (2559) ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่จำเป็นว่า

ประเด็นแรก เด็กรุ่นใหม่จำเป็นต้องพัฒนาด้านบุคลิกภาพที่แสดงออก หรือที่เรียกว่าทักษะการสื่อสารด้วยภาษากาย (Non-verbal Communication Skill) เพื่อให้เกิดความประทับใจตั้งแต่แรกพบ (First Impression) ไล่มาตั้งแต่เสื้อผ้า หน้าผม การฉีกยิ้ม บุคลิก การเดิน การนั่ง เป็นต้น ต้องเต็มไปด้วยความเชื่อมั่นในตัวเอง แต่ก็ต้องพอดี ไม่มากเกินไป นอกจากนั้นยังมีการใช้สายตา (Eye contact) การประสานสายตาขณะพูด หรือขณะฟัง ประเด็นที่สอง ของทักษะการสื่อสาร ก็คือการกล่าวทักทาย การทักทายลูกค้าที่จะให้ผลเชิงบวกนั้น ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละประเทศด้วย ถ้าเข้าใจวัฒนธรรมของลูกค้าแล้วกล่าวทักทายโดยใช้วัฒนธรรมของลูกค้า ก็เป็นการสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้ คือต้องสามารถใช้ทักษะการสื่อสารทั้งที่เป็นทักษะการพูด ก่อนการเจรจาเชิงผลได้นั้น การสร้างความสนิทสนมเป็นสิ่งจำเป็น AE อาจจะต้องมีการแนะนำตัวให้ข้อมูลของตัวเอง กับลูกค้าในกรณีทีพบกกันครั้งแรก ซึ่งจำเป็นต้องสามารถแนะนำตัวเองและก็สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีให้ได้ภายในเวลา 5 นาที ... พี่จะให้โมเดลเรื่องการเจรจาต่อรองด้วย... ถ้าเจอลูกค้าที่เน้นเรื่องผลประโยชน์ โมเดลการเจรจาต่อรองหนึ่งคือ โมเดลการเจรจาเสียที่เราเพื่อให้ได้สิ่งตรงนี้นั้นมา ในกรณีทีลูกค้าเป็นคนที่มีเหตุมีผล พนักงานบริหารงานลูกค้า ก็ต้องมีข้อมูลในการเจรจา ต้องมีการหวานแหม่นน้ำทิ้งห่า ซึ่งต้องมีลักษณะสมเหตุสมผล โดยมีหลักการของเหตุและผลว่า ถ้าคุณลูกค้าอยากได้อันนี้เพิ่ม ลูกค้าก็ต้องจ่ายในราคานี้ หรือ ถ้าลูกค้าหยุดแค่นี้ ผมก็คิดพรีราคานี้ ลักษณะการเจรจาต่อรองแบบนี้ คือ win-win

ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 นามสมมุติ (2559) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

จากขั้นตอนการทำงานของ AE ที่ต้องรับบริฟจากลูกค้า ทักษะการสื่อสารที่จำเป็นอันดับแรกของ AE คือ ทักษะการฟังนะ ผมว่าประมาณ 70% ของทักษะทั้งหมด รองลงมาผมว่าเป็นเรื่องทักษะการพูด ซึ่งต้องใช้ตอนไปบริฟงาน Creative หรือพนักงานแผนกอื่นๆ ... และต้องถามให้เป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลจากลูกค้าให้ครบถ้วนและสมบูรณ์ที่สุด ... สามารถนำไปถ่ายทอดให้กับทีมงานอื่นๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ... AE ก็ต้องมีความรู้คำศัพท์เฉพาะทางของงาน

โฆษณาด้วย รวมถึงต้องสามารถตีความหมายหรือสรุปประเด็นที่ลูกค้าสื่อสารออกมาจากคำพูดที่เป็นนามธรรม เช่น ลูกค้าบอกว่าชิ้นงานโฆษณาชิ้นนี้ ไม่สวย หรือ เซย AE ก็ต้องมีหน้าที่ซักถามลูกค้าเพื่อแปลงคำพูดที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมมากที่สุด เช่น ถามลูกค้ากลับว่า ที่ลูกค้าบอกว่าไม่สวย นั้นหมายถึงประเด็นเรื่องโทนสีไม่สวย สีมืดไป สีสว่างไป หรือเป็นที่เรื่องของแนวคิดที่กำหนดทิศทางของชิ้นงานโฆษณา (Art Direction) ประเด็นไหนบ้าง ซึ่งเป็นหน้าที่ของ AE ต้องเป็นผู้ซักถามมา และนำไปถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานหรือ Creative ให้เข้าใจอย่างชัดเจน

ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 นามสมมุติ (2559) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

การพูดมีความจำเป็นและเป็นทักษะหลักที่ AE ต้องใช้สื่อสารกับลูกค้า และเพื่อนร่วมงานตลอดเวลาค่ะ ดังนั้น AE ต้องมีความสามารถเลือกใช้คำพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เหมาะกับคนที่ต้องการจะสื่อสารด้วย เพราะบางคนชอบฟังเหตุผล บางคนก็ชอบให้พูดให้ตรงประเด็นเลยอยากฟังประเด็นสำคัญก่อน แล้วค่อยฟังเหตุผลภายหลัง ... นอกจากนั้นกรณีที่ต้องการติดต่อกับ Creative เพื่อให้เขาช่วยทำงานให้ หรือแก้ไขงานที่ลูกค้ามีข้อเสนอแนะมา ทักษะหรือเทคนิคในการพูดเพื่อให้ได้งานนั้น ผมว่าจำเป็นต้องพูดเชิงร้องขอความร่วมมือ หรือร้องขอความช่วยเหลือนะครับ จะทำให้ได้รับความร่วมมือมากกว่าการพูดเพื่อสั่ง... สำหรับทักษะการเขียนนั้นผมว่า AE ต้องฝึกเขียนให้กระชับ ตรงประเด็น ใช้ภาษาที่เป็นภาษาทางธุรกิจ ไม่ใช่ภาษาที่มีนัยยะแอบแฝง เพราะอาจทำให้อ่านตีความผิดได้ และเมื่อส่งเมลถึงลูกค้าแล้ว ควรโทรอธิบายด้วยจะยิ่งดีให้การสื่อสารครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และป้องกันการเข้าใจผิดไม่ตรงตามที่ต้องการสื่อสารด้วย...สำหรับประเด็นเรื่องการใช้ภาษากายของ AE นั้นก็เป็นเรื่องจำเป็นครับ คือ AE ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองให้ได้ เช่น เมื่อคุยกับคนที่มีอารมณ์รุนแรง ก็ต้องไม่ปะทะอารมณ์รุนแรงกลับ การเป็น AE ต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ รู้จักการประนีประนอม รู้ว่าตอนไหนควรรุก จังหวะไหนควรตั้งรับ นอกจากนั้นต้องรู้จักการใช้สายตา การสบสายตา (Eye Contact) ไม่ทำตาล็อกแล็กเพราะจะทำให้ดูไม่น่าเชื่อถือ สายตาต้องมีความมุ่งมั่น แน่วแน่ ชัดเจน เพื่อแสดงให้ลูกค้าเข้าใจว่าสิ่งที่เรากำลังสื่อออกไปนั้นเราเข้าใจและรู้จริง รู้วัตถุประสงค์จริง รู้ความต้องการของลูกค้า ... AE จำเป็นต้องมีทักษะการฟังด้วยนะครับ เมื่อฟังแล้วต้องคิดตามและวิเคราะห์เป็น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องประชุมร่วมกับลูกค้า เช่นลูกค้าพูดว่า งานก็ดูดีนะ เดี่ยวจะลองเอาไปขายนายดู ซึ่ง AE ต้องสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่าจริงๆ แล้วลูกค้าชอบงานของเราหรือยัง จากประโยคดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าลูกค้าอาจจะยังไม่ค่อยชอบงานของเราเท่าไร

ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 นามสมมุติ (2559) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

ในมุมมองของผมจากประสบการณ์ที่ทำงานกับ AE มาหลายที่ ผมคิดว่าการสื่อสาร (Communication) เป็นเรื่องที่สำคัญของกระบวนการทำงานของ AE ตั้งแต่กระบวนการแรกของการทำงาน ไปจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ เช่น การสร้างหนังโฆษณาหนึ่งเรื่อง เริ่มต้น

กระบวนการตั้งแต่การรับโจทย์หรือรับบริฟ จากลูกค้า จนไปถึงขั้นตอนการออกอากาศ จะเห็นได้ว่า AE ต้องใช้การสื่อสารทุกขั้นตอน ขึ้นอยู่ว่าขั้นตอนไหนจะใช้ทักษะการสื่อสารด้านไหนมากน้อยต่างกันไป เช่น ขั้นตอนการรับบริฟจากลูกค้า AE จำเป็นต้องมีทักษะการฟัง ทักษะการเขียน ทักษะการใช้ภาษากาย และทักษะการพูด เรียกว่าใช้ครบทุกด้านเลย ... เพื่อรับข้อมูลจากลูกค้าให้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุด และนำข้อมูลจากลูกค้าไปถ่ายทอดให้ Creative คิดงานออกมาให้ได้ตรงตามโจทย์ที่ลูกค้าต้องการ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 นามสมมุติ (2559) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

การฟังมีความสำคัญมากค่ะ สำหรับ AE เมื่อฟังแล้วต้องสามารถจับประเด็นสำคัญให้ได้ ต้องตั้งใจฟังอย่างมีสมาธิ รวมถึงต้องรู้จักการใช้ภาษากายอย่างเหมาะสมด้วยค่ะ โดยเฉพาะการใช้สีหน้าในขณะที่ฟังลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงาน ก็ต้องไม่แสดงสีหน้าไม่พอใจ รวมถึงต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ของตัวเองให้ดีด้วย... สำหรับเรื่องการเขียนนั้นมีความสำคัญเช่นกันเพราะต้องใช้เป็นหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่นการส่งอีเมล การเขียนสรุปการประชุม (Call Report) พนักงานบริหารงานลูกค้าต้องสามารถใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง เนื้อหาต้องครบถ้วน กระชับ ตรงประเด็น ไม่เขียนยาวเกินไป เพราะไม่มีใครชอบอ่านอะไรที่ยาวเกินไป ... นอกจากนั้นเรื่องการพูดนั้น ใช้มากเมื่อต้องเป็นผู้นำข้อมูลที่ได้จากลูกค้าไปบริฟงาน Creative ซึ่ง AE ต้องสามารถสื่อสารให้ตรงประเด็น ใช้น้ำเสียงหรือโทนเสียง ที่ไม่ฟังดูเป็นคนก้าวร้าว หรือออกคำสั่ง สุดท้ายที่สำคัญคือ AE ต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ให้ได้ ว่าลูกค้า หรือ Creative หรือผู้ร่วมงานจากแผนกต่างๆ ที่ต้องติดต่อด้านนั้น มีลักษณะนิสัยอย่างไร มีวัฒนธรรมอย่างไร แล้วปรับตัวเองให้สอดคล้องกับผู้ที่กำลังสื่อสารด้วย ทั้งการเลือกใช้ภาษาให้ถูกต้อง การแสดงท่าทางให้เหมาะสมค่ะ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 10 นามสมมุติ (2559) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

เนื่องจากลักษณะงานของ AE เป็นงานที่ต้องแข่งกับเวลา ดังนั้นต้องอาศัยทักษะการสื่อสารที่ช่วยให้การทำงานได้รวดเร็วขึ้น เช่นทักษะการพูด เพราะสื่อสารได้ทันที และการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานก็ไม่ต้องเป็นทางการมากนัก ส่วนการสื่อสารกับลูกค้าก็อาจจะต้องมีความเป็นทางการมากกว่า ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ด้วย... อย่างไรก็ตามทักษะการเขียนก็ยังมีมีความจำเป็นอยู่ เพราะต้องใช้เพื่อเป็นหลักฐานสำหรับยืนยันกับลูกค้า หรือกับระดับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป... นอกจากนั้นทักษะการใช้ภาษากายนั้นก็เหมาะสำหรับใช้ควบคู่กับการพูด หรือการนำเสนองาน (Present) งานลูกค้า เพราะสามารถช่วยให้การนำเสนองานดูน่าสนใจ และน่าเชื่อถือมากขึ้น เช่นการใช้มือ การใช้สีหน้า การใช้สายตา

ผู้เชี่ยวชาญที่ 11 นามสมมุติ (2559) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

การเป็น AE ต้องมีทักษะการฟัง ที่สามารถจับใจความ จับประเด็นสำคัญ ได้ความได้ และต้องรู้จักการถามเมื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติม นั้นหมายความว่า AE ต้องมีทักษะ การเขียนเพื่อจดบันทึกสิ่งที่ฟังมาได้อย่างถูกต้องโดยเฉพาะเนื้อหา ต้องครบถ้วนทุกประเด็น สำคัญ แล้วสามารถนำไปถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยทักษะการพูด ... AE ต้องรู้จัก การใช้ภาษาทำให้เหมาะสมด้วย โดยเฉพาะเวลาที่ประชุมกับลูกค้า ต้องระวังการแสดงออกทาง สีหน้า ต้องไม่แสดงอารมณ์ทางสีหน้าเมื่อรู้สึกไม่พอใจ ต้องรู้จักฝึกยิ้มเวลาพูด หรือขณะฟัง รวมถึงการใช้สายตาที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องฝึกให้เกิดความชำนาญ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน สามารถสรุปทักษะการสื่อสารเพื่อ การเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาได้ตามตารางที่ 13

ตารางที่ 13 รูปแบบสถานการณ์และทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้าใน อุตสาหกรรมโฆษณา

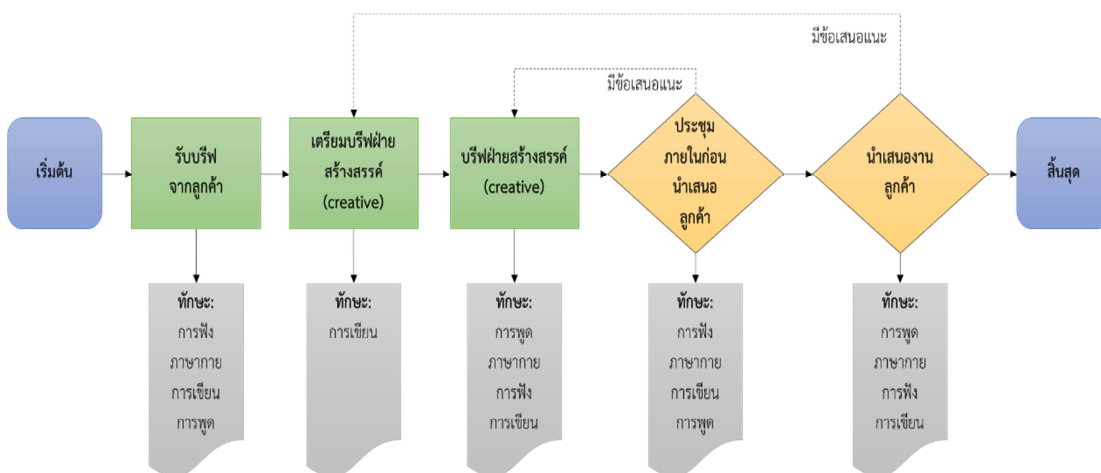
รูปแบบสถานการณ์	ทักษะการสื่อสาร
รับบริฟ จากลูกค้า	<p>(การฟัง การพูด การเขียน และภาษากาย)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแต่งกายที่เหมาะสม สุภาพ เรียบร้อย</li> <li>2. มีทักษะการทักทาย, การสนทนา, การลาลูกค้า (ใช้ภาษาที่ค่อนข้าง เป็นทางการ)</li> <li>3. มีทักษะการฟัง โดยฟังอย่างกระตือรือร้น ด้วยความตั้งใจมีสมาธิ สามารถจับประเด็นสำคัญได้ เป็นคนช่างสงสัยไม่ด่วนสรุปหรือตัดสินใจ ล่วงหน้าว่าผู้พูดกำลังต้องการสื่อสารอะไร เหตุผลที่แท้จริงที่เขาพูดคือ อะไร แล้วทบทวนสิ่งที่ได้ยินมาว่าถูกต้องหรือไม่ และนั่งเงียบเพื่อรับฟัง</li> <li>4. มีทักษะการใช้ภาษากาย ขณะฟัง เพื่อให้ผู้พูดเห็นว่า ฟังอย่างตั้งใจ ควรใช้การประสานสายตา แสดงสีหน้า และท่าทางว่ากำลังฟังอยู่</li> <li>5. มีทักษะการจดบันทึก สิ่งที่ลูกค้าให้ข้อมูล ให้ถูกต้อง ครบถ้วนทุก ประเด็น หากสงสัย จดไม่ทันต้องสอบถามลูกค้า</li> </ol>
เตรียมบริฟ ฝ่ายสร้างสรรค์ (creative)	<p>(การเขียน)</p> <p>การเขียนบริฟข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า เพื่อนำไปอธิบายให้ฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน</li> <li>2. เขียนครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบ</li> <li>3. เลือกใช้คำได้เหมาะสม</li> <li>4. ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลาย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มี การลำดับความต่อเนื่อง</li> <li>5. ใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม</li> </ol>

ตารางที่ 13 รูปแบบสถานการณ์และทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้าใน  
อุตสาหกรรมโฆษณา (ต่อ)

รูปแบบสถานการณ์	ทักษะการสื่อสาร
บริฟ ฝ่ายสร้างสรรค์ (creative)	(การพูด การฟัง การเขียน ภาษากาย) 1. การแต่งกายที่เหมาะสม สุภาพ เรียบร้อย 2. การทักทาย, การสนทนา, การลา โดยใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการ 3. การฟังอย่างกระตือรือร้น และด้วยความตั้งใจ 4. การจดบันทึก สิ่งที่ฝ่ายสร้างสรรค์ถามหรือสงสัย (ในกรณีที่ต้องไม่ได้เพื่อนำกลับไปสอบถามลูกค้าเพิ่มเติม)
ประชุมภายในก่อน นำเสนอลูกค้า	(การพูด การฟัง การเขียน ภาษากาย) 1. การแต่งกายที่เหมาะสม สุภาพ เรียบร้อย 2. การทักทาย, การสนทนา, การลา โดยใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการ 3. การฟังอย่างกระตือรือร้น และด้วยความตั้งใจ 4. การจดบันทึก สิ่งที่เห็นว่งานที่ฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative) ทำมานั้นไม่ตรงประเด็น หรือมประเด็นที่ยังไม่ครบถ้วนตามที่ลูกค้าให้ข้อมูล
นำเสนองานลูกค้า	(การพูด การฟัง การเขียน ภาษากาย) 1. การแต่งกายที่เหมาะสม สุภาพ เรียบร้อย 2. การทักทาย, การสนทนา, การลาลูกค้า (ใช้ภาษาที่ค่อนข้างเป็นทางการ) 3. การฟังอย่างกระตือรือร้น และด้วยความตั้งใจ 4. การจดบันทึก สิ่งที่ลูกค้าแสดงความคิดเห็น ทั้งที่ชมและต้องการให้ปรับแก้ ให้ถูกต้อง ครบถ้วนทุกประเด็น หากสงสัย จดไม่ทันต้องสอบถามลูกค้า

4.3 ประเด็นด้านสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ในอุตสาหกรรมโฆษณา จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและสังเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันคือ ในกระบวนการปฏิบัติงานของของพนักงานบริหารงานลูกค้า นั้นประกอบด้วยหลายสถานการณ์ ซึ่งต้องใช้ทักษะการสื่อสารหลายด้าน เช่น ในสถานการณ์ที่ไปรับบริฟจากลูกค้า พนักงานบริหารงานลูกค้าจำเป็นต้องมีทักษะด้านการฟัง เพื่อจับประเด็นมาที่สุด ทักษะที่สำคัญรองลงมาคือทักษะการใช้ภาษา ทำทาง ทักษะการเขียน และทักษะการพูด สถานการณ์ต่อมาคือการเตรียมบริฟฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative) พนักงานบริหารงานลูกค้าต้องมีทักษะการเขียนที่ตรงประเด็น มีใจความครบถ้วน มีข้อมูลหรือภาพประกอบ ใช้คำเหมาะสม ถูกต้อง สั้น และกระชับ สำหรับสถานการณ์ การบริฟฝ่ายสร้างสรรค์ การประชุมภายในก่อนนำเสนอลูกค้า และสถานการณ์การนำเสนองานลูกค้า นั้น พนักงานบริหารงานลูกค้าจำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารทั้งทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการใช้ภาษากาย

และทักษะการเขียน ดังบทสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยยกมาประกอบดังต่อไปนี้ และสรุปสถานการณ์และทักษะการสนทนาที่เหมาะสมได้ ดังแสดงตามภาพที่ 19



ภาพที่ 19 แสดงสถานการณ์และทักษะการสื่อสารในกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านทักษะการสื่อสารว่า

ในสถานการณ์รับบริฟจากลูกค้า พนักงานบริหารงานลูกค้าต้องใช้ทักษะการฟังมากที่สุด ต้องตั้งใจฟัง จับประเด็นสำคัญให้ได้ ต้องสามารถตั้งคำถามให้เป็นและใช้คำที่เหมาะสม เช่น คุณลูกค้าคะ ช่วยอธิบายเรื่องจุดขายของยางรถรุ่นนี้เพิ่มเติมอีกหน่อยได้มั๊ยคะ นอกจากทักษะการฟังแล้วทักษะการเขียนก็จำเป็นมากเช่นกันนะคะคือ ต้องสามารถบันทึกข้อมูลได้ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงประเด็น ให้มากที่สุด อย่างตอนที่ประชุมกับลูกค้าทักษะการพูดและทักษะการใช้ภาษากาย ก็มีความสำคัญ เช่นการพูดทักทายลูกค้าให้เกิดความเป็นกันเอง ว่าสวัสดีค่ะ คุณลูกค้า สบายดีมั๊ยคะ หรือชมเพื่อให้ลูกค้าอารมณ์ดีก่อน เช่น ผมทรงใหม่ดูเท่มากเลยคะ... และในระหว่างการประชุมหรือฟังข้อมูลจากลูกค้า AE ควรแสดงออกทางท่าทางที่เหมาะสมด้วยคะ โดยการตั้งใจฟัง ไม่นั่งเล่นโทรศัพท์มือถือ และเมื่อไม่เข้าใจประเด็นไหนหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติมควรยกมือขึ้น เมื่อลูกค้าอนุญาตจึงค่อยถามด้วยคำถามที่สุภาพ และสุดท้ายเมื่อประชุมเสร็จก่อนกลับก็ควรกล่าวขอบคุณลูกค้าอีกครั้งหนึ่ง”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านทักษะการสื่อสารว่า

ในกระบวนการทำงานของ AE ต้องเผชิญกับหลายสถานการณ์ทั้งกับลูกค้า กับเพื่อนร่วมงาน จำเป็นต้องใช้ทักษะการสื่อสารหลายด้าน เช่นตอนไปรับฟังบริฟจากลูกค้า หรือ

การประชุมภายในกับทีมงานนั้น AE ต้องรู้จักใช้ทักษะการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างไรก็ตามทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน และทักษะการใช้ภาษาภายใน เป็นทักษะการสื่อสารหลักๆ ที่ AE จำเป็นพัฒนาและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการฟัง เป็นทักษะที่สำคัญมากที่สุดของ AE เพราะยิ่งฟังมากเท่าไร ก็ทำให้รู้ความต้องการของลูกค้าหรือคู่สนทนามากยิ่งขึ้น ดังนั้น AE ต้องฟังอย่างมีสมาธิ จับใจความสำคัญของเนื้อหาได้ครบถ้วน และสามารถนำไปถ่ายทอดทีมงานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์... ส่วนทักษะการสื่อสารด้านอื่นๆ นั้น เมื่อมีทักษะการฟังที่ดีแล้วก็จะส่งผลให้เกิดทักษะด้านอื่นๆ ดีด้วย เช่น ทำให้ทักษะการพูด ดีขึ้นเพราะมีข้อมูลที่จะพูดหรือสื่อสารออกไป เช่น ตัวอย่างของทักษะการพูดที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการสนทนากับลูกค้า คือ การทักทายลูกค้า สวัสดี ค่ะ คุณลูกค้า สบายดีนะคะ หรือชมเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรยิ่งขึ้น เห็นลูกสาวคุณลูกค้า ในเฟสบุ๊ค สอบเข้าโรงเรียนเตรียมได้ เรียนเก่งมากเลยคะ ขอแสดงความยินดีด้วยนะคะ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านทักษะการสื่อสารว่า

AE ต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่นอยู่กับลูกค้าควรพูดอย่างไร หรืออยู่กับเพื่อนร่วมงานควรพูดอย่างไรจึงเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเริ่มประชุมเพื่อนำเสนองานลูกค้า ก่อนเริ่มการประชุมควรกล่าวทักทายหรือหาโอกาสชมลูกค้า เช่น การทักทายลูกค้า สวัสดี ค่ะ/ครับ คุณลูกค้า สบายดีนะคะ เป็นการชมหรือแสดงความห่วงใยเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรยิ่งขึ้น เช่นพูดว่า วันนี้พี่ แต่งตัวสวยจังเลยคะ หรือเมื่อเริ่มประชุมควรพูดเกริ่นถึงสิ่งที่ลูกค้าบริษัทรว่า ตามที่คุณ (ชื่อลูกค้า) ได้ให้ข้อมูลไว้ เมื่อสัปดาห์ก่อน ว่าบรรยายๆ วันนี้ ผมและทีมขอนำเสนองานที่ร่วมกันพัฒนามา โดยขอเริ่มจากคุณ(ชื่อผู้นำเสนองาน) แล้วตามด้วยคุณ(ชื่อผู้นำเสนองาน) นะครับ ขออนุญาตเริ่มจากคุณ(ชื่อผู้นำเสนองาน) เลยนะครับ... และเมื่อนำเสนองานเสร็จ รวมถึงรับความคิดเห็นจากลูกค้าแล้ว ก่อนกลับควรกล่าวขอบคุณและลาลูกค้าเช่นพูดว่า วันนี้ขอบคุณ คุณ(ชื่อลูกค้า) มากนะครับ ผมจะนำงานนี้ไปพัฒนาเป็นโบว์ชัวร์ต่อ แล้วมานำเสนอคุณ(ชื่อลูกค้า) อีกครั้ง ในวันที่ (ระบุเวลาและวันที่นัดหมาย) นะครับ ขอขอบคุณมากครับ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 นามสมมุติ (2559) เสนอตัวอย่างบทสนทนาของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เหมาะสมในสถานการณ์การประชุมภายในก่อนนำเสนอลูกค้าว่า

ผมว่าภาษาที่ใช้ไม่ต้องเป็นทางการมากนัก แต่ AE ต้องรู้จักใช้ทักษะการสื่อสารที่ช่วยให้เกิดการร่วมมือที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน ไม่ควรใช้คำพูดที่แสดงอำนาจ หรือการสั่งการ เพราะเพื่อนร่วมงานไม่ได้อยู่ในสถานะลูกน้อง ดังนั้นจำเป็นต้องรู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม โน้มน้าวใจให้เป็น และต่อรองให้ได้งานตามที่ตัวเองต้องการ รวมถึงการสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยคำพูดง่ายๆ เช่น การทักทาย การชม หรือการให้กำลังใจ เช่นพูดว่า สวัสดีครับพี่เล็ก (ชื่อสมมุติ) “ผม แอบได้ยินคนชมว่า งานของพี่ออกมาสวย อยากเห็นแล้วครับ หรือการพูดเพื่อสร้างความเป็นพวกร่วมกันโดยพูดว่า เมื่อคืนลิเวอร์พูลชนะ ดีใจด้วยนะครับพี่ ... ในกรณีที่เห็นว่างานของ Creative ยังมีบางประเด็นที่สำคัญขาดไปควรพูดด้วยน้ำเสียงที่เป็นมิตร

และสุขภาพว่า งานของพี่เล็ก สวยทุกชิ้นเลยครับ แต่มีประเด็นหนึ่งซึ่งสำคัญมากครับ ต้องรบกวนพี่เล็ก ช่วยเพิ่มให้ด้วยนะครับ และ ในกรณีนี้ Creative ให้เหตุผลว่าไม่มีเวลา ขอขายหรือนำเสนอลูกค้าก่อนแล้วค่อยปรับ แต่ถ้า AE เห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไขก่อน ก็ควรพูดว่า พี่เล็กครับ จุดนี้ลูกค้าย้ำว่ามันสำคัญมากเลยครับ ผมคิดว่า ถ้าพี่เล็กยอมเสียเวลาอีกนิดหนึ่ง เพื่อปรับหรือแก้ไขไปเลย ตอนลูกค้าเห็นงานที่สวยและสมบูรณ์ของพี่แล้ว ผมว่าลูกค้าต้องประทับใจและซื้องานของพี่แน่ๆ เลยครับ และเมื่อประชุมภายในเสร็จควรกล่าวลาและป้องกันการลืมนครย้ำเรื่องวันนัดหมายที่จะไปนำเสนองานลูกค้าอีกครั้งหนึ่งด้วย เช่นพูดว่า ขอขอบคุณพี่เล็ก มาก นะครับ และเพื่อให้กำลังใจปกติผมก็จะชมด้วยความจริงใจอีกครั้ง โดยพูดว่า งานสวยๆ แบบนี้ ผมมั่นใจว่าลูกค้าต้องประทับใจแน่นอนครับ และก็ย้ำเวลานัดหมายอีกครั้งโดยพูดว่า เรามีนัดนำเสนองานลูกค้าวันที่บราๆๆ นะครับ แล้วเจอกันวันนำเสนองานลูกค้าแน่ๆครับ...ขอบคุณมากครับ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 นามสมมุติ (2559) ให้ข้อเสนอแนะถึงสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านทักษะการสื่อสารว่า

เด็กรุ่นใหม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง แต่ขาดด้านบุคลิกภาพที่เหมาะสม ดังนั้นการใช้ภาษากายเป็นทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนาให้เด็กรุ่นใหม่ (Gen-Z) และนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกกาลเทศะ เพื่อให้เกิดความประทับใจเมื่อแรกพบเห็น เช่น การยืน การเดิน การนั่ง การแสดงออกทางสีหน้า รวมถึงน้ำเสียงเวลาพูด... การฝึกหรือพัฒนาให้ AE ให้เกิดทักษะการพูดเป็นประเด็นที่จำเป็น เพื่อให้เกิดแบบอย่างที่ดีเป็นมาตรฐานและต้องนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย ตัวอย่างสถานการณ์ของการประชุมกับลูกค้า AE ต้องให้ความสำคัญตั้งแต่เสื้อผ้า หน้า ผม ต้องเป็นผู้เริ่มการทักทายลูกค้าก่อนโดยพูด สวัสดีค่ะ/ครับ ด้วยน้ำเสียงที่สุภาพพร้อมรอยยิ้ม หรือกล่าวแสดงความหวังใยลูกค้าว่า ช่วงนี้งานคุณ(ชื่อลูกค้า) เยอะนะคะ อย่าลืมดูแลสุขภาพด้วยนะคะ หรือกล่าวแสดงความยินดีเมื่อทราบว่าผลประกอบการของลูกค้าดีขึ้นเช่นพูดว่า ขอแสดงความยินดีด้วยนะคะ ได้ยินว่าเดือนที่แล้วยอดขายเพิ่มขึ้นตั้ง 10 % และในระหว่างการประชุมหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลอะไรเพิ่มเติมควรถามลูกค้าด้วยคำพูดที่สุภาพและควรถามเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ลูกค้าได้อธิบายรายละเอียดมากขึ้น เช่นพูดว่า คุณ(ชื่อลูกค้า) ช่วยอธิบาย หรือยกตัวอย่างเพิ่มอีกหน่อยได้ไหมคะ หรือเพื่อยืนยันความเข้าใจของตนก็ควรพูดว่า คุณ(ชื่อลูกค้า) พูดว่าบราๆๆ ใช่ไหมคะ และเมื่อประชุมเสร็จควรกล่าวขอบคุณและลาลูกค้าด้วย เช่นพูดว่า ขอขอบคุณ คุณ(ชื่อลูกค้า) มากค่ะ ที่ให้โอกาส (ชื่อบริษัทของตัวเอง) สำหรับโครงการนี้ฉัน จะรีบนำไปวางแผนการทำงาน แล้วกลับมาเสนอคุณ (ชื่อลูกค้า) อีกครั้งหนึ่งในวันที่ (ระบุวันเวลา) ที่จะถึงนี้นะคะ ขอขอบคุณมากค่ะ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 นามสมมุติ (2559) มีแนวความคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า ในสถานการณ์ที่พนักงานบริหารงานลูกค้าไปบริพงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาว่า



AE จำเป็นต้องใช้ทักษะการพูดที่ดี พูดให้กระชับ ชัดเจน และตรงประเด็น ยิ่งตอนไป บริฟงานนั้น ผมว่าการเริ่มต้นที่ดีสามารถส่งผลให้การบริฟงาน Creative ทำงานออกมาดีไม่มีปัญหา AE ต้องจำไว้ว่ากำลังไปขอความร่วมมือ ไม่ใช่ไปสั่งให้ Creative ทำงานให้ ถ้าเริ่มต้นการพูดที่ดีก็มีชัยไปกว่าครึ่ง เช่นอาจเป็นผู้เริ่มการทักทายก่อนด้วยการพูดว่า สวัสดี ครับ หรือ AE อาจหาข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่ Creative คนนั้นชอบ เช่น กีฬา เพื่อนำไปเป็นข้อมูลพูดชมว่า ได้ยินว่าพี่ถอยจักรยานมาใหม่ราคาสองแสนกว่าบาท เพื่อเตรียมลงรายการหน้าเลยหรือครับพี่สุดๆ เลยครับพี่ หรือถ้าเขาเป็นแฟนคลับทีมแมนยู ถ้าเผชิญช่วงนั้นบอลเพิ่มแข่งไปก็สามารถพูดว่า แมนยูๆ ทีมโปรดของพี่ยิงคู่แข่งไป 3 ต่อ 0 สุดยอดไปเลยครับพี่ ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีก่อนการบริฟงาน แล้วก็ค่อยพูดเพื่อขอความช่วยเหลือโดยพูดว่า ตามที่ผม ไปรับ บริฟงานจากลูกค้ามา เมื่อวันอังคาร ผมจะขอรบกวนให้พี่(ระบุชื่อ) ช่วยออกแบบโบว์ชัวร์ หรือ บิลบอร์ด หรือแบนเนอร์ ซึ่งมีรายละเอียดตามนี้นะครับ... และสุดท้ายคำขอบคุณผมว่าจำเป็น นะครับ AE ต้องฝึกพูดบ่อยๆ ให้ติดเป็นนิสัย

ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงบทสนทนาของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เหมาะสมในสถานการณ์การประชุมภายในก่อนนำเสนอลูกค้าว่า

การพูดคือสิ่งที่จะทำให้ได้งาน หรือพูดแล้วเสียงาน ดังนั้นต้องมีทักษะการพูดที่ดี ยกตัวอย่างสถานการณ์บริฟงาน Creative เมื่อบริฟเสร็จควรสอบถาม Creative ด้วยว่า ตามกำหนดการที่ลูกค้าต้องการให้เราส่งงานนั้น พี่(ระบุชื่อ) คิดว่ามีข้อกังวลเรื่องอะไรหรือเปล่าครับ ซึ่งฝ่าย Creative อาจพูดว่า สามารถเลื่อนวันนำเสนองานลูกค้าออกไปอีกสัก 2-3 วันได้หรือเปล่า... ถ้า AE ยังไม่เคยสอบถามลูกค้ามาก่อนเลย ก็ควรแสดงความสนใจและสอบถามลูกค้าให้ก่อน โดยสามารถพูดตอบกลับไปว่า ผมขอคุยกับลูกค้าให้ก่อนนะครับพี่ ว่าสามารถเลื่อนออกไปอีกได้หรือเปล่า แล้วจะแจ้งพี่อีกทีนะครับ แต่ถ้าประเด็นนี้ AE เคยขอลูกค้าแล้ว แต่ลูกค้ายืนยันว่าต้องเป็นวันนั้น ก็ต้องแจ้งความจริงกับ Creative โดยพูดว่า ต้องขอโทษ พี่ (ระบุชื่อ) จริงๆ นะครับ เรื่องนี้ผม ได้ต่อรองลูกค้าไปแล้วเหมือนกัน ลูกค้ายืนยันว่าจำเป็นต้องใช้งานในวันนั้นจริงๆ ครับ รบกวนพี่ (ระบุชื่อ) ช่วยจัดการให้ผมหน่อยนะครับ ทางที่ดี AE ควรช่วยหาทางออกให้กับ Creative ด้วย โดยสามารถพูดเสนอว่า พี่คิดว่าจำเป็นต้องหากคนเพิ่มหรือฟรีแลนซ์มาช่วยทำงานนี้เพิ่มหรือเปล่าครับ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านทักษะการสื่อสารว่า

AE เป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสาร ...ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญมาก ถ้า AE สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดปัญหาให้กับลูกค้าอย่างดียิ่ง โดยเฉพาะทักษะการพูดต้องรู้ว่าจะพูดอย่างไรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต้องอธิบายอย่างไรให้ทีมงานเข้าใจสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เช่น ตอนไปรับบริฟจากลูกค้า การได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ต้องอาศัยทักษะการฟังที่ดี รวมถึงการเจาะข้อมูลที่สำคัญ โดยต้องถามให้เป็นเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากที่สุด ยกตัวอย่างการถามแบบมีกิ้น เพื่อให้ได้ข้อมูล เช่น รบกวนคุณ(ชื่อลูกค้า) ช่วยขยายความ เรื่อง

จุดขายของเครื่องสำอางตัวนี้ ให้ชัดเจนอีกหน่อยได้ไหมครับ หรือ คุณ(ชื่อลูกค้า) มีประเด็นอื่นๆ อีกไหมครับ หรือ ที่คุณ(ชื่อลูกค้า) พูดว่าหลายๆ (ทวนคำพูดของลูกค้าที่ได้ยิน) คุณ (ชื่อลูกค้า) หมายความว่าอย่างไรครับ หรือ คุณ(ชื่อลูกค้า) ช่วยอธิบายหรือยกตัวอย่างเพิ่มอีกหน่อยได้ไหมครับ หรือ “คุณ (ชื่อลูกค้า) พูดว่าหลายๆ (ทวนคำพูดของลูกค้าที่ได้ยิน) ใช่ไหมครับ...ผมเข้าใจถูกต้องหรือเปล่าครับ ซึ่งเป็นแนวคำถามปลายเปิดที่ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพราะลูกค้าจะอธิบายรายละเอียดมากกว่าการถามว่า ใช่หรือไม่ ซึ่งเป็นคำปลายปิดนะ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 นามสมมุติ (2559) กล่าวเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าว่า ในสถานการณ์ที่พนักงานบริหารงานลูกค้าไปปฏิบัติงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาว่า

AE ที่มีประสบการณ์ที่ดีจะช่วยให้การสื่อสารทั้งด้านการพูด การฟัง และการเขียน มีประสิทธิภาพนะคะ แต่(ชื่อผู้เชี่ยวชาญ) เชื่อว่าการฝึกฝนเรียนรู้สามารถช่วยให้ AE ใหม่ๆ เกิดทักษะการสื่อสารนั้นๆ ได้... ในเบื้องต้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และต้องรู้จักสังเกตจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ หรือหัวหน้างาน เช่น ตอนไปประชุมกับลูกค้า ลูกค้าขอต่อรองราคาหนึ่ง ไม่ว่าจะลดราคาลงได้หรือไม่ได้แล้วก็ตาม ในฐานะที่เป็น AE ก็ต้องใช้คำพูดที่ช่วยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าไว้ก่อน เช่นควรพูดว่า ขออนุญาตให้ผม ต่อรองกับ Supplier ก่อนนะคะว่าจะลดราคาลงตามที่คุณ(ระบุชื่อ) ขอได้อีกหรือไม่ หรือควรพูดเพื่อให้ลูกค้าเข้าใจและแสดงความเป็นฝ่ายเดียวกับลูกค้า โดยพูดว่า ฉันทราบดีว่าคุณ (ระบุชื่อ) มีงบประมาณจำกัด ฉันทได้ต่อรองราคาจากผู้ผลิตมาให้แล้ว เบาลดให้ 10% จากราคาที่นำเสนอไปคะ ถ้าคุณ (ระบุชื่อ) ต้องการส่วนลดเพิ่มอีก 5% ผมไม่แน่ใจว่าเขาจะลดลงให้ได้หรือเปล่านะคะ อย่างไรก็ตาม จะขอต่อรองให้อีกรอบหนึ่งนะคะ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 10 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่สำคัญว่า

การพูดเป็นทักษะที่สำคัญของ AE นะ ส่วนด้านอื่นๆ มีความสำคัญรองลงไป เพราะลักษณะการทำงานของ AE มันเร่งรีบต้องแข่งกับเวลา จึงต้องอาศัยการสื่อสารที่รวดเร็ว และเข้าถึงผู้รับได้อย่างทันทีทันใด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการการตอบรับหรือโต้ตอบกลับแบบทันทีทันใดด้วย อย่างไรก็ตาม AE ก็ต้องมีความสามารถใช้ทักษะการพูดให้เกิดผลเชิงบวกที่สุด ยกตัวอย่างการไป Present งานลูกค้า นอกจากต้องใช้ภาษาที่เป็นทางการแล้ว การเลือกใช้คำพูดต้องเป็นคำพูดเชิงบวกด้วย ตัวอย่างเช่น ช่วงนี้เป็นช่วงที่ทำหายงานด้านการตลาดมากๆ นะครับ หรือ เป็นโอกาสที่ดีนะครับ ที่จะได้ดึงศักยภาพของพนักงานขายออกมาให้ได้อย่างเต็มที่ หรือ การใช้ช่องทางการสื่อสารทางโทรศัพท์ ถึงแม้ว่าต้องใช้งบประมาณที่สูง แต่ก็ยังเป็นช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีที่สุด และมีความคุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนไปมากที่สุดนะครับ/คะ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 11 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านทักษะการสื่อสารว่า

เมื่อ AE มีทัศนคติที่ดีในการทำงานและรักงานที่ทำ จะสะท้อนออกมาทางการสื่อสารได้โดยเฉพาะทางการพูด และท่าทาง ดังนั้น AE จำเป็นต้องรู้จักการจัดการอารมณ์ของตนเองให้ดี และสื่อสารผ่านการพูดที่เป็นคำเชิงบวกให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด เช่น เมื่อลูกค้าต้องการให้แก้ไขงานด่วน แต่เรารู้ว่า Creativesงานยุ่งมากไม่ว่าง แทนที่จะปฏิเสธลูกค้าทันทีทันใดก็ควรพูดว่า ขออนุญาตเช็คหรือประสานงานให้ก่อนนะคะ แล้วจะรีบแจ้งกลับทันทีค่ะ เพราะลูกค้าส่วนมากไม่ชอบการปฏิเสธจากพนักงานบริหารงานลูกค้า หรือบางครั้งการต่อรองอะไรกับลูกค้าแล้วไม่ได้ ก็ไม่ควรคาดหวังลูกค้าจนเขารู้สึกอึดอัด เพราะการแก้ปัญหาจากฝั่งตัวเองน่าจะเป็นทางออกที่เหมาะสมกว่าเช่น ถ้าพิจารณาว่าวันส่งมอบงานลูกค้าไม่น่าจะทัน ก็ควรเจรจาต่อรองขอเลื่อนวันไว้ด้วย โดยกล่าวว่า คุณ(ชื่อลูกค้า) คะ วัน Presentงานรอบแรกตามที่คุณ(ชื่อลูกค้า) แจ้งเมื่อสักครูนั่นฉัน เห็นว่ารายละเอียดของงานค่อนข้างเยอะฉัน อยากรให้งานออกมาสมบูรณ์ที่สุด ขออนุญาตขยับวัน Present งาน ออกไปอีกสัก 2-3 วัน ไม่ทราบว่าจะสะดวกหรือเปล่าคะ ถ้าลูกค้ายืนยันว่าไม่สะดวกเนื่องจากเหตุผลอะไรก็ตามควรตอบรับนัดหมายนั้นเลย ด้วยมารยาทก็ควรพูดว่า ถ้าเป็นอย่างนั้นไม่เป็นไรคะ เดี่ยวฉันจะพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานออกมาสมบูรณ์ ที่สุดเลยคะ ซึ่งการพูดแบบนี้...เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าด้วยค่ะ

4.4 ประเด็นด้านความต้องการในการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ในอุตสาหกรรมโฆษณาที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและสังเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันคือ ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณานั้นมีความจำเป็นต้องมี โดยเฉพาะเด็กที่จบการศึกษาใหม่ๆ แล้วเข้ามาทำงานด้านบริหารงานลูกค้าเลยซึ่งยังขาดประสบการณ์ ขาดทักษะหลายๆด้าน ในขณะที่เดียวกันลักษณะของงานในอุตสาหกรรมโฆษณานั้น เป็นการทำงานที่ต้องแข่งขันกับเวลาอยู่ตลอดเวลา หัวหน้านางานไม่ค่อยมีเวลาสอนงานลูกน้องหรือพนักงานใหม่ จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะยิ่งขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 นามสมมุติ (2559) กล่าวว่า “...ควรสนับสนุนให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้กับพนักงานบริหารงานลูกค้า เปิดเป็นสถาบันได้เลยยิ่งดีค่ะ...”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 นามสมมุติ (2559) กล่าวว่า “ถ้ามีการทำเป็นหลักสูตรอบรมเลยจะดีมาก เพราะ AE ใหม่ๆ จะได้มีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการทำงานจริงๆ ในทุกสถานการณ์”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 นามสมมุติ (2559) กล่าวว่า “เป็นเรื่องที่ดีมากเพราะถ้า AE โดยเฉพาะพนักงานใหม่ๆ มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถช่วยลดเวลาทำงาน และค่าใช้จ่ายของบริษัทได้ด้วย...”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 นามสมมุติ (2559) กล่าวว่า “...จำเป็นมากเพราะ AE เปรียบเสมือนตัวกลาง ที่ช่วยให้งานราบรื่นไปด้วยดี การพัฒนาให้เกิดทักษะการสื่อสารจึงเป็นเรื่องจำเป็น...”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 นามสมมุติ (2559) กล่าวว่า “จำเป็นต้องมีนะคะ โดยเฉพาะการสอนเทคนิคหรือเคล็ดลับการพูดกับคนแต่ละประเภท หรือแต่ละสถานการณ์ให้เกิดประสิทธิภาพ...”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 10 นามสมมุติ (2559) กล่าวว่า “...จำเป็นต้องมีโดยเฉพาะพนักงานที่เพิ่งจบการศึกษา มา จำเป็นต้องปรับพื้นฐาน เพื่อพัฒนาให้เกิดทักษะนะครับ อีกประเด็นคือรอให้รุ่นพี่หรือหัวหน้างานสอนนั้นค่อนข้างเป็นไปได้ยากเนื่องจากทุกคนอยู่ในสถานะที่เร่งรีบ แข่งกับเวลา...”

4.5 ประเด็นด้านวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถสังเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน ในประเด็นที่ว่าวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมกับสภาพการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้นมีหลายวิธีประกอบกัน การอภิปรายร่วมกัน (Group Discussion) ผ่านการจำลองสถานการณ์ (Simulation) ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing) และการแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) การเรียนรู้ผ่านสื่อที่ทันสมัยน่าสนใจ (Multi-media) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของบุคคลที่ชื่นชอบ (Idol) ผ่านการฟังคำบรรยาย (Lecture) และจากเอกสาร/คู่มือความรู้ (Document) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

งานของ AE เป็นงานที่ต้องทำงานตลอดเวลา การอบรมเป็นเรื่องที่ยากมากสำหรับพนักงานบริหารงานลูกค้า แต่การพัฒนาพนักงานก็เป็นเรื่องที่สำคัญในยุคนี้นี้ ดังนั้นการให้ศึกษาจากกรณีศึกษา แล้วทำการอบรมแบบที่เราเรียกว่า Workshop เป็นการพัฒนาที่เหมาะสมกับลักษณะงานของ AE นะครับ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

เด็กสมัยนี้ต้องให้เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยจำลองสถานการณ์ให้เขาได้คิด ได้ลงมือปฏิบัติจริงๆ แล้วพี่เลี้ยงคอยช่วยเสนอแนะข้อดี ข้อด้อย เช่น ให้อาจารย์ที่เป็นต้นแบบ (Role Model) เช่น ลูกค้าที่เก่งๆ Client Service Director ที่มีประสบการณ์ หรือ Creative ที่มีผลงานต่างๆ มาพูดแล้วให้เขาฝึกทักษะการฟังเพื่อจับประเด็น แล้วพี่เลี้ยงวิเคราะห์ว่าขาดประเด็นไหนบ้าง

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 นามสมมุติ (2559) เสนอวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าว่า “...ต้องใช้ Workshop ร่วมกับการใช้ผู้ที่มีประสบการณ์ความสำเร็จในสายงานนี้มาแบ่งปันประสบการณ์ และเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เขา ให้เห็นความสำคัญของอาชีพ ความสำคัญของการสื่อสาร ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง...”

ส่วนผู้เชี่ยวชาญที่ 4 นามสมมุติ (2559) เสนอวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าว่า “... ยุคนี้ต้อง Workshop นะครับ ร่วมกับวิทยากรรับเชิญมาแบ่งปันประสบการณ์ รวมถึงการให้องค์ความรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายๆ น่าสนใจ จำง่าย ๆ ครับ...”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าว่า

เด็กยุคนี้กล้าพูด กล้าแสดงออก ต้องพัฒนาเขาโดยให้เขาเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติหรือ Learning by Doing หรือทำแบบ Active Learning คือให้มีส่วนร่วมในสิ่งที่มาประกอบในงาน...สำหรับเด็กรุ่นนี้...ทำเป็น CD หรืออินโฟกราฟฟิค หรือเรื่องราวต่างๆ ให้เขาเรียนรู้เอง...ให้เขาเลือกประเด็นที่เขาสนใจ Interesting แล้วเอามาเล่าเป็นเรื่อง ที่เรียกว่า Story ว่าเรียนรู้อะไรมาแล้วให้เอามา Share แล้วมันก็จะเข้าสู่ช่วงของการนำไป Practice

นอกจากนั้น ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 นามสมมุติ (2559) เสนอวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าว่า “การพัฒนา AE ด้านทักษะการสื่อสารนั้น ผมว่าควรใช้การทำ Workshop นะ เขาจะได้ทดลองลงมือทำจริงๆ ระดมสมองกันแบบที่เรามอบหมายโจทย์ ให้เขาช่วยกันคิด จะได้เอาผลไปใช้จริงๆ กับลูกค้าด้วยเลย...”

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าว่า “...เด็กบางคนไม่ชอบแสดงออก ก็ต้องให้เขามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น หรือ Present โดยการทำให้ Workshop นั้นแหละ แต่อยากให้อายุที่จำกัดช่วงอายุเอาที่อายุใกล้เคียงกันจะดีกว่าครับ แล้วมอบหมายงานให้ช่วยกันคิด เพื่อพัฒนาไปได้จริง...”

ส่วนผู้เชี่ยวชาญที่ 8 นามสมมุติ (2559) กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าว่า “...เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ต้องให้พวกเขาประชุมร่วมกันช่วยกันแก้ไขปัญหา โดยให้โจทย์เขา นะครับ...”

สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่ 9 นามสมมุติ (2559) เสนอวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าว่า “การพัฒนาที่เหมาะสมกับ AE ใหม่ ๆ ต้องเป็นทำเป็น Workshop เพื่อให้เกิดประสบการณ์จริงค่ะ...”

อย่างไรผู้เชี่ยวชาญที่ 10 นามสมมุติ (2559) ได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้ำว่า “...แต่กรุ่นนี้จัดอบรมให้ความรู้เฉยๆ ไม่เหมาะสำหรับพวกเขา...ต้องให้เขาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือ Group Discussion จะได้ช่วยกันคิด ได้การทำงานเป็นทีมด้วย...”

ส่วนผู้เชี่ยวชาญที่ 11 นามสมมุติ (2559) กล่าววิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้ำว่า “...จำเป็นต้องบูรณาการหลายๆ วิธีนะคะ การอบรมให้ความรู้ก็ยังคงมีความจำเป็น แต่ต้องหารูปแบบที่เหมาะสมกับเด็กสมันนี่ค่ะ สื่อที่ใช้ต้องดูน่าสนใจ และที่สำคัญให้เขาเกิดการเรียนรู้เป็นกลุ่ม โดยการทำให้ Workshop ค่ะ...”

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประเด็นด้านวิธีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้ำในอุตสาหกรรมโฆษณา จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถสังเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แบบให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) โดยให้พนักงานบริหารงานลูกค้ำมีส่วนร่วมกิจกรรมและสามารถประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ โดยผ่านการอภิปรายร่วมกัน (Group Discussion) ผ่านการจำลองสถานการณ์ (Simulation) ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing) และการแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) ในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังเสนอว่าอย่างไรการเรียนรู้แบบดั้งเดิม (Passive Learning) ที่เป็นให้ข้อมูลกับพนักงานก็ยังคงมีความจำเป็น เพราะพนักงานบริหารงานลูกค้ำนั้นมีพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องปรับระดับความรู้พื้นฐานด้านการสื่อสารก่อน จึงสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นทักษะได้ โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านสื่อที่ทันสมัยน่าสนใจ (Multi-media) ผ่านประสบการณ์ของบุคคลที่ชื่นชอบ (Idol) ผ่านการฟังคำบรรยาย (Lecture) และจากเอกสาร คู่มือความรู้ (Document)

#### 5. การคัดเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม

หลักจากผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ำ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานจริงในอุตสาหกรรมโฆษณา พบว่าสถานการณ์การทำงานโดยทั่วไปนั้นประกอบด้วย การรับบริฟจากลูกค้ำ การเตรียมบริฟ การบริฟงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา การประชุมภายใน และการนำเสนองานลูกค้ำ โดยในแต่ละสถานการณ์นั้นพนักงานบริหารงานลูกค้ำใช้ทักษะการสื่อสารหลักๆ 4 ทักษะ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน และทักษะการใช้ภาษากาย อย่างไรก็ตามทักษะการพูดซึ่งเป็นทักษะหลักของการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ำนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอบทสนทนาที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ไว้ ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 รูปแบบสถานการณ์และการเจรจาที่เหมาะสม

รูปแบบสถานการณ์	คัดเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม
<p><b>รับบริฟจากลูกค้า</b></p>	<p>-- การทักทายลูกค้า  “สวัสดี ค่ะ/ครับ คุณ(ชื่อลูกค้า) สบายดีนะค่ะ”</p> <p>ชมเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรยิ่งขึ้น  “วันนี้คุณ(ชื่อลูกค้า) แต่งตัวสวยจังเลยครับ/ค่ะ” หรือ  “เห็นน้องแพรว ลูกสาวพี่(ชื่อลูกค้า) ในเฟสบุค สอบเข้าโรงเรียน....ได้ เรียนเก่งมากเลย ครับ/ค่ะ ขอแสดงความยินดีด้วยนะครับ/ค่ะ”</p> <p>-- ระหว่างการสนทนา  หากมีข้อสงสัย ไม่เข้าใจประเด็นที่ลูกค้าอธิบาย ควรสอบถามลูกค้าด้วยความสุภาพ เช่น  “รบกวนคุณ(ชื่อลูกค้า) ช่วยขยายความ เรื่องจุดขายของรุ่นนี้ ให้ชัดเจนอีกหน่อยได้ไหม ค่ะ/ครับ” หรือ  “คุณมีประเด็นอื่นๆ อีกไหมคะ/ครับ” หรือ  “ที่คุณ(ชื่อลูกค้า)พูดว่า.....คุณ(ชื่อลูกค้า)หมายความว่าอย่างไรคะ/ครับ” หรือ “คุณ(ชื่อลูกค้า)ช่วยอธิบาย หรือยกตัวอย่างเพิ่มอีกหน่อยได้ไหมคะ/ครับ” หรือ “คุณ(ชื่อลูกค้า)พูดว่า.....ใช่ไหมครับ/ค่ะ”  “ผมเข้าใจถูกต้องหรือเปล่าครับ/ค่ะ”</p> <p>หรือ ถ้าต้องการแสดงความคิดเห็น  “ผม/ฉัน คิดว่า ....” หรือ “ตามความเห็นของผม คือ.....”</p> <p>-- การลา  เมื่อลูกค้าให้ข้อมูลเสร็จ ก่อนจากลา ควรกล่าวลาลูกค้า เช่น  “ขอขอบคุณ คุณ(ชื่อลูกค้า)มากค่ะ/ครับ ที่ให้โอกาส...(ชื่อบริษัทของตัวเอง)...สำหรับโครงการนี้ จะรีบนำไปวางแผนการทำงาน แล้วกลับมาแนะนำเสนอ คุณ(ชื่อลูกค้า)และทีมงาน อีกครั้งหนึ่ง ในวันที่ ..... ที่จะถึงนี้นะคะ/ครับ”</p> <p>ในกรณีที่เห็นว่า วันส่งมอบงานลูกค้าไม่น่าจะทัน ควรเจรจาต่อรอง ขอเลื่อนวันไว้ด้วย โดยกล่าวว่า  “คุณ(ชื่อลูกค้า)ครับ/ค่ะ วันนำเสนองานรอบแรก ตามที่คุณ(ชื่อลูกค้า)แจ้งเมื่อสักครู่นั้น ผม/ฉัน เห็นว่ารายละเอียดของงานค่อนข้างเยอะ ผม/ฉัน อยากให้งานออกมาสมบูรณ์ที่สุด ขออนุญาตขยับวันนำเสนองาน ออกไปอีกสัก 2-3 วัน ไม่ทราบว่าสะดวกหรือไม่ ครับ/ค่ะ”</p> <p>ถ้าลูกค้ายืนยันว่าไม่สะดวก เนื่องจากเหตุผลอะไรก็ตาม ควรตอบรับนัดหมายนั้นเลย และกล่าวว่า  “ถ้าเป็นอย่างนั้น ไม่เป็นไรครับ/ค่ะ เต็มใจผม/ฉัน จะพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานออกมาสมบูรณ์ ที่สุดเลยครับ/ค่ะ”</p>

ตารางที่ 14 รูปแบบสถานการณ์และการเจรจาที่เหมาะสม (ต่อ)

รูปแบบสถานการณ์	คัดเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม
<p>เตรียมบริฟ ฝ่ายสร้างสรรค์ (creative)</p>	<p><b>ใช้ทักษะการเขียน</b></p> <p>การเขียนบริฟ ข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า เพื่อนำไปอธิบายให้ฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน</li> <li>2. เขียนครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูล หรือรูปภาพประกอบ</li> <li>3. เลือกใช้คำได้เหมาะสม</li> <li>4. ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลาย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับความต่อเนื่อง</li> <li>5. ใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม</li> </ol>
<p>บริฟ ฝ่ายสร้างสรรค์ (creative)</p> <p>บริฟ ฝ่ายสร้างสรรค์ (creative) (ต่อ)</p>	<p>– การทักทาย</p> <p>เพื่อสร้างความคุ้นเคยก่อนการสนทนา เช่น “สวัสดีครับ/ค่ะ พี่ (ระบุชื่อ) สบายดีนะครับ/ค่ะ”</p> <p>ชมเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรยิ่งขึ้น “ดีจังตรงใหม่มา ดูเด็กลงมากเลยนะครับ/ค่ะ พี่(ระบุชื่อ)” “รองเท้า หรือเสื้อ หรือกางเกง พี่ดูเท่มากเลยนะครับ/ค่ะ”</p> <p>– ระหว่างสนทนา</p> <p>ควรเริ่มด้วยประโยค เช่น “ตามที่ฉัน/ผม ไปรับบริฟจากลูกค้ามา เมื่อวันอังคาร ฉัน/ผม อยากให้พี่(ระบุชื่อ) ช่วย ออกแบบโบว์ชัวร์/บิลบอร์ด/แบนเนอร์ ซึ่งมีรายละเอียดตามนั้นนะครับ/ค่ะ.”</p> <p>เมื่อให้ข้อมูลหรือบริฟเสร็จ สามารถสอบถามความเข้าใจ ของคู่สนทนาได้ เช่น “ตามที่ฉัน/ผม ได้บริฟ/อธิบาย ไปเมื่อสักครู่ มีประเด็นไหนที่พี่(ระบุชื่อ) สงสัย หรือ ต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมไหมครับ/ค่ะ” หรือ</p> <p>A: “ตามกำหนดการ ที่ลูกค้าต้องการให้เราส่งงานนั้น พี่(ระบุชื่อ) คิดว่ามีข้อกังวลเรื่อง อะไรหรือเปล่าครับ/ค่ะ”</p> <p>C: “สามารถเลื่อนออกไปอีกสัก 2-3 วันได้หรือเปล่าครับ/ค่ะ”</p> <p>A: “ต้องขอโทษ พี่(ระบุชื่อ) จริงๆ นะครับ/ค่ะ ประเด็นนี้ ผม/ฉัน ได้ต่อรองลูกค้าไปแล้ว เหมือนกัน ลูกค้ายืนยันว่าจำเป็นต้องใช้งานในวันนั้นจริงๆ ครับ/ค่ะ”</p> <p>A: พี่...ช่วยจัดการให้ผม/ฉัน หน่อยนะครับ หรือว่าจำเป็นต้องหาคน/ฟรีแลนซ์ มาช่วยเพิ่ม ดีหรือเปล่าครับ/ค่ะ”</p> <p>ในกรณีที่คู่สนทนาสอบถาม รายละเอียดเพิ่มเติม แต่ไม่สามารถให้ข้อมูลได้ใน ขณะนั้น ควรกล่าวว่า “ต้องขอโทษ พี่(ระบุชื่อ) ด้วยนะครับ/ค่ะ.” “สำหรับประเด็นนี้ ผม/ฉัน ขอนำไปหาข้อมูล/สอบถาม ลูกค้าเพิ่มให้ แล้วจะรีบส่งข้อมูล ให้พี่ภายในวันนี้นะครับ/ค่ะ”</p>



ตารางที่ 14 รูปแบบสถานการณ์และการเจรจาที่เหมาะสม (ต่อ)

รูปแบบสถานการณ์	คัดเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม
<p>บริษัท ฝ่ายสร้างสรรค์ (creative) (ต่อ)</p>	<p>-- การลา: เมื่อเสร็จการสนทนา ควรกล่าวว่า “ผม/ฉัน ขอขอบคุณพี่(ระบุชื่อ) มากนะครับ” และควรนัดหมายการประชุมครั้งต่อไปด้วย “เราเจอกันอีกครั้งวันที่(ระบุวันเวลา)เพื่อประชุมภายในก่อนไปนำเสนอลูกค้านะครับ/คะ”</p>
<p>ประชุมภายใน ก่อนนำเสนอ ลูกค้า</p>	<p>– การทักทาย เพื่อสร้างความคุ้นเคยก่อนการสนทนา เช่น “สวัสดีครับ/คะ พี่(ระบุชื่อ)” “ผม/ฉัน แอปได้ยินคนชมว่า งานออกมาสวย อยากเห็นแล้วครับ/คะ”</p> <p>– ระหว่างสนทนา เมื่อฝ่ายสร้างสรรค์ นำเสนองานเสร็จ แล้วควรกล่าวว่า “งานของพี่(ระบุชื่อ) สวยทุกชิ้นเลยครับ” หรือ “ผมชอบงาน สองชิ้นนี้มากเลยครับ” หรือ “ผม/ฉัน คิดว่า ลูกค้าต้องชอบงาน ของพี่(ระบุชื่อ) แน่ๆ เลยครับ”</p> <p>และถ้าในกรณีที่ เห็นว่างานของฝ่ายสร้างสรรค์ นั้นยังมีบางประเด็นที่ขาดไป ควรกล่าว ด้วยน้ำเสียงที่เป็นมิตร และสุภาพว่า “งานของพี่(ระบุชื่อ) สวยทุกชิ้นเลยครับ แต่มีประเด็นหนึ่งซึ่งสำคัญมากครับ/คะ ต้อง รบกวนพี่(ระบุชื่อ) ช่วยเพิ่ม/ปรับ ให้ด้วยนะครับ/คะ”</p> <p>ในกรณีที่ฝ่ายสร้างสรรค์ ให้เหตุผลว่าไม่มีเวลา ขอขาย/นำเสนอ ลูกค้าก่อน แล้วค่อยปรับ ควรกล่าวว่า “พี่(ระบุชื่อ) ครับ/คะ จุดนี้ ลูกค้าย้ำว่า มันสำคัญมากเลยครับ ผม/ฉัน คิดว่า ถ้าพี่(ระบุ ชื่อ)ยอมเสียเวลาอีกนิดหนึ่ง เพื่อปรับ/แก้ไปเลย เมื่อลูกค้าเห็นงานที่สวยงามและสมบูรณ์ของ พี่แล้ว ต้องประทับใจและซื้องานของพี่แน่ๆ เลยครับ/คะ”</p> <p>– การลา เมื่อประชุมภายในเสร็จ ควรกล่าวลา และย้ำเรื่องวันนัดหมาย ที่จะไปนำเสนองานลูกค้า อีกครั้งหนึ่งด้วย เช่น “ขอขอบคุณพี่(ระบุชื่อ) มาก นะครับ/คะ” ชมอีกครั้ง เพื่อให้กำลังใจ “งานสวยๆ แบบนี้ ผม/ฉัน มั่นใจว่า ลูกค้าต้องประทับใจแน่นอนครับ/คะ”</p> <p>นัดหมายอีกครั้ง “เรามีนัด นำเสนองานลูกค้า วัน(ระบุวันเวลา) นะครับ/คะ”</p> <p>แสดงความห่วงใย เพื่อให้อำนวยความสะดวก “ไม่ทราบว่า พี่(ระบุชื่อ) จะเดินทางไปหาลูกค้า พร้อมกับผม/ฉัน หรือว่าจะเดินทางไปเอง ครับ/คะ” หรือ “พี่(ระบุชื่อ) สะดวกเดินทางไปหาลูกค้าเอง หรือให้ผม/ฉัน จองรถบริษัทให้ครับ/คะ”</p>

ตารางที่ 14 รูปแบบสถานการณ์และการเจรจาที่เหมาะสม (ต่อ)

รูปแบบสถานการณ์	คัดเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม
นำเสนองานลูกค้า	<p>– การทักทายลูกค้า</p> <p>“สวัสดี ค่ะ/ครับ คุณ(ชื่อลูกค้า)...สบายดีนะคะ”</p> <p>ชมหรือแสดงความหวังใจ เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรยิ่งขึ้น</p> <p>“วันนี้คุณ(ชื่อลูกค้า) แต่งตัวสวยจังเลยคะ” หรือ</p> <p>“คุณ(ชื่อลูกค้า)ทำผมทรงใหม่ ดูน่ารัก สดใสมากเลยครับ/คะ” หรือ</p> <p>“ผม/ฉัน ชอบชุดนี้ของคุณ(ชื่อลูกค้า) จริงๆเลยครับ/คะ ทำให้คุณ(ชื่อลูกค้า)ดูเท่ มากครับ”หรือ</p> <p>“ขอแสดงความยินดีด้วยนะครับ/คะ เรื่องยอดขายเดือนที่ผ่านมา เห็นเพิ่มขึ้นตั้ง .... %” หรือ “ช่วงนี้ดูคุณ(ชื่อลูกค้า) งานยุ่งนะครับ/คะ อย่าลืมหันดูแลสุขภาพบ้างนะครับ/คะ”</p> <p>– ระหว่างการสนทนา การเข้าการนำเสนองาน</p> <p>ควรอ้างถึง สิ่งที่ลูกค้าให้ข้อมูล/บริพมา</p> <p>“ตามที่คุณ(ชื่อลูกค้า) ได้ให้ข้อมูลไว้ เมื่อสัปดาห์ก่อน ว่า....”</p> <p>“วันนี้ ผม/ฉันและทีม ขอนำเสนองานที่ร่วมกันพัฒนามา โดยขอเริ่มจากคุณ..... แล้วตามด้วยคุณ.....นะครับ/คะ ขออนุญาต เริ่มจากคุณ... เลยนะครับ/คะ”</p> <p>เมื่อนำเสนองานเสร็จ ควรกล่าว/ถามลูกค้าว่า</p> <p>“สวย ถูกใจทุกชิ้นเลย ใ้ม้ยครับ” หรือ</p> <p>“ไม่ทราบว่าคุณ(ชื่อลูกค้า) ชอบงานชิ้นไหนเป็นพิเศษครับ/คะ” หรือ</p> <p>“คุณ(ชื่อลูกค้า)ฟังดูแล้วเป็นอย่างไรบ้างครับ/คะ”</p> <p>ในกรณีที่ลูกค้ามีข้อคิดเห็น หรือต้องการให้ปรับแก้ อาจมีการสนทนาเกิดขึ้นเพื่อสอบถามข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ควรกล่าว ดังนี้...</p> <p>“ที่คุณ(ชื่อลูกค้า) พูดว่า...คุณ(ชื่อลูกค้า) หมายความว่าอย่างไรครับ” หรือ</p> <p>“ช่วยยกตัวอย่างได้ไหมครับ/คะ” หรือ</p> <p>“คุณ(ชื่อลูกค้า) มีประเด็นอื่นๆ อีกไหมครับ” หรือ</p> <p>“คุณ(ชื่อลูกค้า) ต้องพิจารณาปัจจัยอะไรบ้างครับ/คะ”</p> <p>– การลา</p> <p>เมื่อนำเสนองานเสร็จ/รับความคิดเห็นจากลูกค้าเสร็จ ควรกล่าวลาลูกค้า</p> <p>กรณีที่ลูกค้าซื้องานที่นำเสนอ ควรกล่าว ดังนี้...</p> <p>“วันนี้ขอบคุณ คุณ(ชื่อลูกค้า)มากนะครับ/คะ”</p> <p>“ผม/ฉัน จะนำงานนี้ไปพัฒนาเป็น....ต่อ แล้วมานำเสนอคุณ(ชื่อลูกค้า) อีกครั้ง ในวันที่... นะครับ/คะ”</p> <p>“ขอบคุณมากครับ/คะ”</p> <p>กรณีที่ลูกค้ายังไม่ซื้องานที่นำเสนอ และมีข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ ควรกล่าว ดังนี้...</p> <p>“วันนี้ขอบคุณ คุณ(ชื่อลูกค้า)มากนะครับ/คะ”</p> <p>“สำหรับข้อเสนอแนะที่คุณ(ชื่อลูกค้า)แนะนำนั้น ผม/ฉัน จะนำไปปรับแก้ แล้วรีบนำกลับมาเสนอคุณ(ชื่อลูกค้า) อีกครั้งหนึ่ง ในวันที่...นะครับ/คะ”</p> <p>“ขอบคุณมากครับ/คะ”</p>

## 6. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการเจรจา (Index of Item Objective Congruence: IOC)

หลังจากผู้วิจัยคัดเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ข้างต้นแล้ว จึงนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการเจรจา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบแล้วไปวิเคราะห์ พบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สูงกว่า 0.50 แสดงว่าตัวอย่างการเจรจาตามสถานการณ์ ที่ผู้วิจัยร่างขึ้นมานั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปทดลองใช้ เพื่อร่างขึ้นรูปเป็นโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารฯ หากพบว่ามีรายการใดมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ต่ำกว่า 0.50 ก็ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบซ้ำจนกว่าจะได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งจากผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญสรุปได้ ตามตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ผลการตรวจสอบ ค่าดัชนีความ สอดคล้อง IOC
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5		
<b>ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards)</b>							
1. บทสนทนาของพนักงานบริหารงานลูกค้า สามารถกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ และมี ความสอดคล้องกับบทบาทความรับผิดชอบของพนักงานบริหารงานลูกค้า	1	1	1	1	1	5	1.00
2. บทสนทนาช่วยให้พนักงานบริหารงานลูกค้าใช้การสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ อย่างสอดคล้องกับบทบาทความรับผิดชอบของพนักงานบริหารงานลูกค้า	1	1	1	1	1	5	1.00
3. บทสนทนาทำให้เกิดการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ และพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้า	1	0	1	1	1	4	0.80
<b>ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards)</b>							

ตารางที่ 15 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (ต่อ)

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ผลการตรวจสอบ ค่าดัชนีความ สอดคล้อง IOC
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5		
4. บทสนทนาสามารถนำไปใช้ได้จริงในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า	1	1	1	1	0	4	0.80
5. พนักงานบริหารงานลูกค้าสามารถนำบทสนทนาตามตัวอย่างไปปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทได้	1	1	1	1	1	5	1.00
6. บทสนทนาสามารถนำไปขยายผลไปยังพนักงานแผนกอื่นๆในอุตสาหกรรมโฆษณาได้	1	0	1	1	1	4	0.80
7. บทสนทนามีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารลูกค้า	1	1	0	1	1	4	0.80
<b>ด้านความสมเหตุสมผล (Propriety Standards)</b>							
8. ความเหมาะสมของบทสนทนากับบริบทของอุตสาหกรรมโฆษณา	1	0	0	1	1	3	0.60
9. ความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในระดับ Account Executive ในอุตสาหกรรมโฆษณา	1	0	0	1	1	3	0.60

ตารางที่ 15 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (ต่อ)

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ผลการตรวจสอบ ค่าดัชนีความ สอดคล้อง IOC
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5		
10. ความเหมาะสมสำหรับพนักงาน บริหารงานลูกค้าในการนำมาพัฒนาการ ทำงานในอุตสาหกรรมโฆษณา	1	0	0	1	1	3	0.60
11. ความสอดคล้องกับนโยบายด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการ บริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)	1	0	0	1	1	3	0.60

จากตารางที่ 15 ผลการตรวจสอบเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม พบว่าความเหมาะสมของบทสนทนาตามสถานการณ์ มีค่าตั้งแต่ 0.60 – 1.00 จึงสรุปได้ว่าบทสนทนาตามสถานการณ์มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) และด้านความสมเหตุสมผล (Propriety Standards) โดยมีค่า IOC สูงกว่าหรือเท่ากับ 0.60 ทุกประเด็น

#### 7. บทสนทนาที่เหมาะสม

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้บทสนทนาที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยผู้วิจัยนำไปพัฒนาเป็นสื่ออินโฟกราฟฟิคทักษะการสื่อสาร เพื่อใช้เป็นสื่อประกอบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยนำบทสนทนาตามสถานการณ์ทั้ง 5 สถานการณ์ คือ การรับบริฟจากลูกค้า การเตรียมบริฟ การบริฟงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา การประชุมภายใน และการนำเสนองานลูกค้าตามลำดับ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตสื่ออินโฟกราฟฟิคออกแบบและจัดทำโดยใช้โปรแกรมพัฒนาสื่อการ์ตูนเคลื่อนไหวหรือที่เรียกว่า โปรแกรม After Effect พัฒนาขึ้นมา รวมทั้งให้โฆษกบันทึกเสียงพูดตามบทสนทนาซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คนแล้ว เพื่อให้ได้สื่ออินโฟกราฟฟิคที่มีความทันสมัย น่าติดตาม ที่มีความยาวประมาณ 7 นาที โดยมีรายละเอียดของบทสนทนา และภาพการ์ตูนประกอบ สื่ออินโฟกราฟฟิคดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 สื่ออินโฟกราฟฟิคการเจรจาเชิงผลได้ความยาว 7 นาที

ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	“การสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้”
	“วัตถุประสงค์ของผู้สื่อสาร”
	“องค์ประกอบของการสื่อสาร 5 ประการคือ”
	“1 ผู้สื่อสาร Sender”
	“ทักษะการสื่อสารที่เออีจำเป็นต้องรู้”
	“1 ทักษะการพูด เออีควรมีทักษะการหักทหาย การสนทนา การลาลูกค้า...”

ตารางที่ 16 สื่ออินโฟกราฟฟิคการเจรจาเชิงผลได้ความยาว 7 นาที (ต่อ)

ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	<p>“2 ทักษะการเขียน เออีควรมีภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ...”</p>
	<p>“3 ทักษะการใช้ภาษา เพื่อให้ผู้พูดเห็นว่า คุณกำลังฟังอย่างตั้งใจ ควรใช้การประสาน สายตา ...”</p>
	<p>“4 ทักษะการฟัง ฟังอย่างกระตือรือร้นด้วยความตั้งใจ มีสมาธิ และสามารถจับประเด็น สำคัญได้..”</p>
	<p>สถานการณ์การทำงานของพนักงาน บริหารงานลูกค้า</p>
	<p>“รูปแบบสถานการณ์และการสนทนาที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้า...”</p>
	<p>สถานการณ์ การรับบริฟจากลูกค้า “สถานการณ์ที่ 1 การรับบริฟจากลูกค้า...”</p>
	

ตารางที่ 16 สื่ออินโฟกราฟฟิคการเจรจาเชิงผลได้ความยาว 7 นาที (ต่อ)



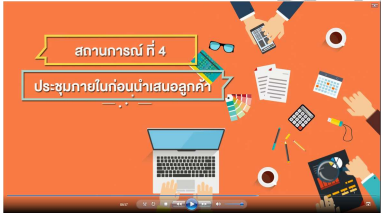




ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	<p>“ทักษะการสื่อสารที่จำเป็น ทักษะการพูด ทักษะการเขียน ทักษะการฟัง...”</p>
	<p>“แนวทางการสนทนาที่เหมาะสม...การพักหายใจ ลูกค้ำ และชมเชย”</p>
	<p><b>ระหว่งการสนทนา</b> “...รบกวนคุณไหมม ช่วยขยายความเรื่องจุดขายของ รถรุ่นนี้ให้ชัดเจนอีกหน่อยได้มั๊ยครับ...”</p>
	<p>“ในระหว่งการสนทนา เมื่อต้องการแสดงความคิดเห็น...”</p>
	<p>“ผมคิดว่า หรือ ตามความเห็นของผมคือ...”</p>
	<p><b>การลาลูกค้ำ</b> “การลาเมื่อลูกค้ำให้ข้อมูลเสร็จ”</p>
	<p>“ขอขอบคุณ คุณหม่อมมากนะครับ ที่ให้โอกาส บริษัทของผม ได้มีส่วนร่วมในโครงการนี้ ผมจะรีบ นำไปวางแผนงานแล้วกลับมาเสนอคุณหม่อมและ ทีมงานอีกครั้ง ในวันที่ 25 มิถุนายน ที่จะถึงนี้นะครับ ...”</p>




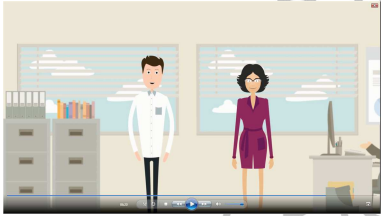
ตารางที่ 16 สื่ออินโฟกราฟฟิคการเจรจาเชิงผลได้ความยาว 7 นาที (ต่อ)

ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	<p>“เจรจาต่อรองในกรณีนี้เห็นว่า อาจจะส่งมอบงาน ลูกค้าน่าไม่ทัน”</p>
	<p>“คุณหม่อมครับ วันที่นำเสนองานรอบแรก ตามที่คุณหม่อมได้แจ้งเมื่อสักครู่นี้ ผมเห็นว่ารายละเอียดค่อนข้างมาก ผมอยากให้งานออกมาสมบูรณ์ที่สุด ผมขออนุญาตขยับวันเสนองานออกไปอีกสักสองสามวัน ไม่ทราบว่าสะดวกหรือไม่ครับ...”</p>
	<p><b>สถานการณ์การเตรียมbriefฝ่ายสร้างสรรค์</b> “สถานการณ์ที่ 2 เตรียมbriefฝ่ายสร้างสรรค์...”</p>
	<p>“ทักษะการสื่อสารที่จำเป็น คือทักษะการเขียน ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น”</p>
	<p><b>สถานการณ์การbriefฝ่ายสร้างสรรค์</b> “สถานการณ์ที่ 3 briefฝ่ายสร้างสรรค์...”</p>
	<p><b>การทักทายและชมเชย</b> “สวัสดีครับพี่อาร์ม ตัดผมทรงใหม่มาดูเด็กมากเลยนะครับ..”</p>
	<p><b>ระหว่งการสนทนา</b> “...ตามที่ผมได้รับbriefมาจากลูกค้าเมื่อวันอังคาร ผมอยากให้อาร์มช่วยออกแบบโบว์ชัวร์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ครับ”</p>

ตารางที่ 16 สื่ออินโฟกราฟฟิคการเจรจาเชิงผลได้ความยาว 7 นาที (ต่อ)

ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	“ตามที่ผมบริษัทไปสักครู่ มีประเด็นไหนที่พี่อาร์มสงสัยหรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมมั๊ยครับ...”
	<b>การลาและการนัดหมายครั้งต่อไป</b> “ขอขอบคุณพี่อาร์มมากนะครับ เราเจอกันอีกทีวันที่ 23 มิถุนายน ตอนบ่ายสองเพื่อประชุมภายในก่อนไปนำเสนอลูกค้านะครับ”
	<b>สถานการณ์การประชุมภายใน</b> “สถานการณ์ที่ 4 ประชุมภายในก่อนนำเสนอลูกค้า”
	<b>การทักทายและชมเชย</b> “สวัสดีครับพี่อาร์ม ผมแอบได้ยินคนชมว่างานออกมาสวย อยากเห็นแล้วครับ”
	<b>ระหว่างการสนทนา</b> “งานของพี่อาร์มสวยทุกชิ้นเลยครับ แต่มีประเด็นหนึ่งที่สำคัญมากครับ ต้องขอรบกวนพี่อาร์มให้ช่วยเพิ่มให้ชัดเจนครับ”
	<b>การเจรจาต่อรอง</b> “...พี่อาร์มครับจุดนี้ลูกค้าย้ำว่ามันสำคัญมากเลยนะครับ ผมคิดว่าถ้าพี่อาร์ม ยอมเสียเวลาอีกนิดหนึ่งเพื่อปรับแก้ไปเลย เมื่อลูกค้าเห็นงานสวยและสมบูรณ์ของพี่แล้วต้องประทับใจและซื้องานของพี่แน่ๆ เลยครับ”
	<b>การลา</b> “ขอบคุณพี่อาร์ม มากนะครับ งานสวยๆแบบนี้ผมมั่นใจว่าลูกค้าต้องประทับใจแน่นอนครับ”

ตารางที่ 16 สื่ออินโฟกราฟฟิคการเจรจาเชิงผลได้ความยาว 7 นาที (ต่อ)

ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	<p><b>สถานการณ์การนำเสนองานลูกค้า</b> “สถานการณ์ที่ 5 นำเสนองานลูกค้า”</p>
	<p>“ทักษะการสื่อสารที่จำเป็น ทักษะการพูด ทักษะการเขียน ทักษะการฟัง และทักษะการใช้ภาษากาย”</p>
	<p><b>การทักทายลูกค้าและชมเชย</b> “สวัสดีครับคุณหม่อมสบายดีนะคะครับ คุณหม่อมทำผมทรงใหม่ดูน่ารักสดใสเลยนะครับ ... ขอแสดงความยินดีด้วยนะคะ ยอดขายเดือนที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นตั้ง 10%...”</p>
	<p><b>การเข้าการนำเสนอ</b> “ตามที่คุณหม่อมได้ให้ข้อมูลไว้เมื่อสัปดาห์ก่อน วันนี้ผมและทีมงานขอนำเสนอผลงานที่ร่วมกันพัฒนาโดยขอเริ่มจากคุณแม่รี่ และตามด้วยคุณอาร์มนะคะ ขออนุญาตเริ่มจากคุณแม่รี่เลยนะคะ...”</p>
	<p><b>เมื่อนำเสนองานเสร็จ</b> “สวยถูกใจทุกชิ้นเลยใช่ไหมครับ หรือ คุณหม่อมชอบงานชิ้นไหนเป็นพิเศษครับ”</p>
	<p><b>การลาลูกค้า</b> “ขอบคุณ คุณหม่อมมากนะคะ สำหรับข้อเสนอแนะที่คุณหม่อมแนะนำนั้นผมจะรีบนำไปปรับแก้ แล้วนำกลับมาเสนอคุณหม่อมอีกครั้งหนึ่ง ในวันที่ 28 มิถุนายน นะครับ...”</p>

สื่ออินโฟกราฟฟิคการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้นี้ เป็นการจำลองบทสนทนาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ทำงานจริงๆ ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่เริ่มตั้งแต่สถานการณ์การรับบริพจากลูกค้า สถานการณ์การเตรียมบริพงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา สถานการณ์การบริพฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา สถานการณ์การประชุมภายใน และสถานการณ์การนำเสนอานลูกค้า โดยผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นสื่อการสอนด้านทักษะการสื่อสารให้กับพนักงานบริหารงานลูกค้าโดยเฉพาะ ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหาสั้น กระชับ ตรงประเด็น เป็นสื่อที่ดูทันสมัย น่าติดตาม ความยาวของสื่ออินโฟกราฟฟิค คือ 7 นาที ซึ่งมีความเหมาะสมกับพนักงานบริหารงานลูกค้าที่มีเวลาว่างน้อย และต้องทำงานแข่งกับเวลา สำหรับเปิดดูหรือทบทวนความรู้ด้านทักษะการสื่อสาร และสามารถนำไปเป็นแนวทางการสนทนากับเพื่อนร่วมงาน กับลูกค้า หรือบุคคลอื่น ๆ ที่ต้องติดต่อประสานงานด้วย เพื่อเชิงผลได้อันจะช่วยเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจหรือหน้าที่ได้ตามวัตถุประสงค์

### 8. ร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

หลังจากผู้วิจัยผ่านขั้นตอนที่ได้บทสนทนาที่เหมาะสมแล้ว จึงนำไปสังเคราะห์ขึ้นรูปเพื่อร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารฯ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การร่างองค์ประกอบของโปรแกรม และส่วนที่ 2 คือการร่างรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม การประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 ร่างองค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

ผู้วิจัยได้ร่างองค์ประกอบของโปรแกรมฯ โดยใช้การออกแบบที่แบ่งเป็นกระบวนการตามแนวคิดของทฤษฎีระบบคือ ประกอบด้วยขั้นตอน ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ผ่านกระบวนการรับรู้ของเซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermehorn, Hunt and Osborn, 1982) คือ ข้อมูล → การยอมรับ → การจัดระเบียบ → การตีความ → การกระทำ โดยบูรณาการร่วมกับการเรียนรู้ในรูปแบบของการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ ตามแนวคิดของ เร็ก รีแวนท์ (Reg Revans, 2011) ผ่านกิจกรรมที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ในรูปแบบของโจทย์หรือคำถาม (Problem Based Learning) และให้ผู้เข้าอบรมระดมความคิดสร้างพัฒนาต่อยอดเป็นผลงานของตนเองหรือที่เรียกว่า Project Based Learning

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับแนวทางและรูปแบบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงลงมือปฏิบัติ โดยพัฒนาเป็น DSLR Model ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการเรียนรู้ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Discussion Participating) การจำลองประสบการณ์จริง (Simulating the Real Experience) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing the Real Thing) และการนำเสนอในรูปแบบการแสดงละครหรือบทบาทสมมติ (Role Playing) อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวคิดว่าการนำรูปแบบการเรียนรู้แบบ Passive Learning มาเสริมหรือให้ความรู้แก่พนักงานบริหารงานลูกค้าเพิ่มเติมด้วย โดยผู้วิจัยพัฒนาเป็น MILD Model ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้สื่อมัลติมีเดีย (Multi-media) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลที่ชื่นชอบ (Idol) การ

เรียนรู้จากการฟังบรรยาย (Listening a Lecture) และการเรียนรู้จากเอกสารคู่มือประกอบโปรแกรม (Document)

สำหรับการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social Learning Theory) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งในกลุ่มทฤษฎีการเรียนรู้แบบเน้นปัญญา (Cognitive Learning Theory) ที่มองว่ามนุษย์มีปัญญา ความคิด และความรู้สึก ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่กำหนดพฤติกรรมของคน ส่วนปัจจัยภายนอกเป็นเพียงปัจจัยเอื้อให้เกิดพฤติกรรมไม่ได้เป็นสาเหตุหลัก และการเสริมแรงก็เป็นเพียงปัจจัยจูงใจให้คนแสดงพฤติกรรมเท่านั้น ซึ่งแบนดูราเชื่อว่าคนส่วนใหญ่เรียนรู้พฤติกรรมผ่านการสังเกตจากตัวแบบทั้งสิ้น ซึ่งคือ ตัวแบบที่เป็นคนในชีวิตจริง (Live Model) และตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Model)

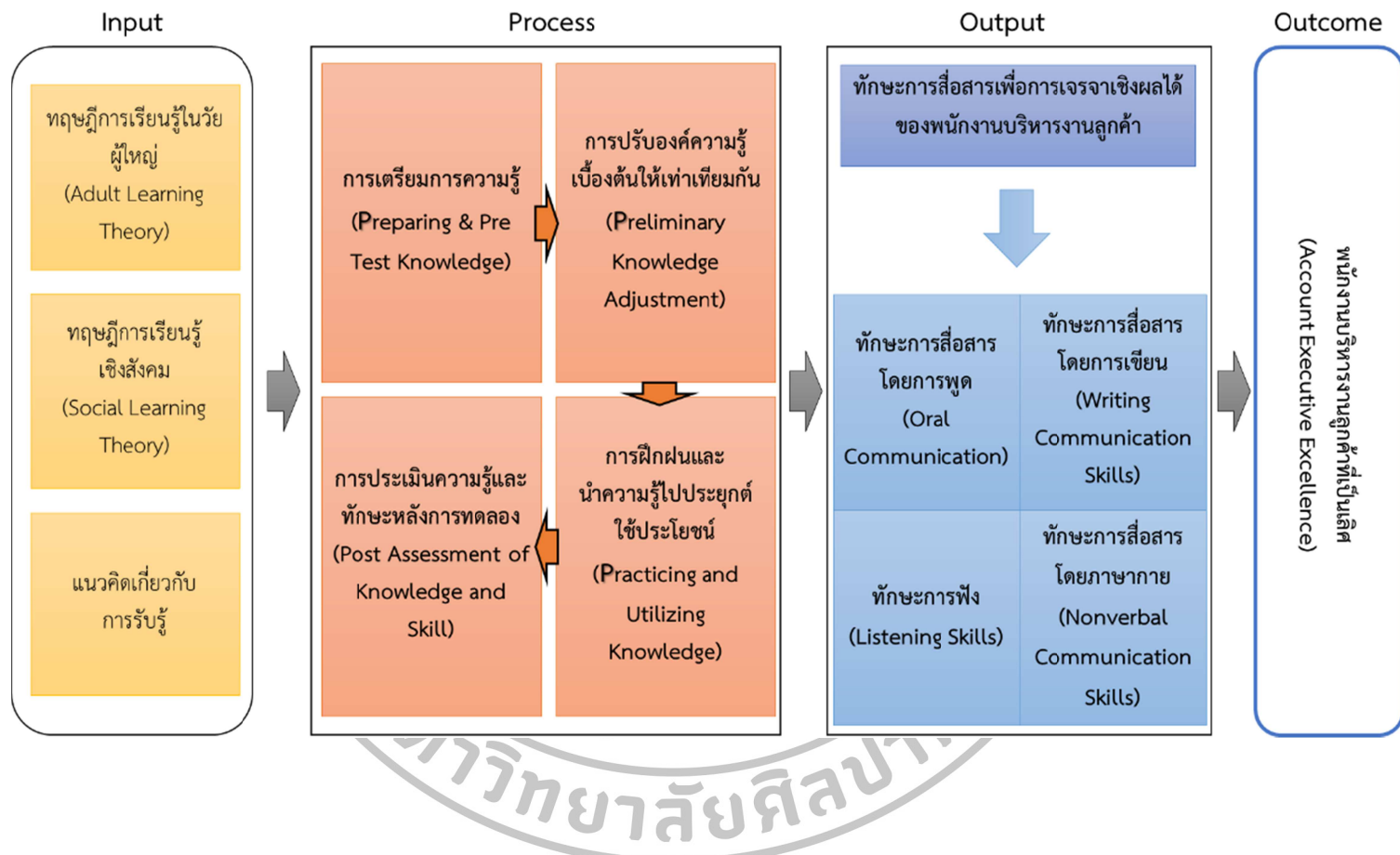
อย่างไรก็ตามทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำให้เกิดความต้องการในการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนากระบวนการคิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรนั้น ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดของ โรบบินส์ (Robbins, 1989) ที่กล่าวว่ากระบวนการใช้ตัวแบบเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการสร้างความสนใจ (Attention Processes) คือบุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบเมื่อเขายอมรับนับ และมีความสนใจในลักษณะบางอย่างที่เป็นจุดเด่น 2) กระบวนการเรียนรู้ (Mastery Processes) เพื่อสร้างความทรงจำเป็นขั้นตอนที่บุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบ มากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลของการกระทำของตัวแบบที่ทำให้บุคคลผู้เลียนแบบสามารถจดจำการกระทำของตัวแบบไว้ในความทรงจำ 3) ขั้นตอนการเลียนแบบพฤติกรรม (Echoing Processes) เป็นการแสดงพฤติกรรมตามตัวแบบที่สังเกตมา โดยเลือกแสดงพฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ และ 4) ขั้นการรักษาพฤติกรรม (Retention Processes) โดยบุคคลจะได้รับแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรม เช่น ได้รับแรงจูงใจทางบวกหรือรางวัล ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจก็จะแสดงพฤติกรรมซ้ำ และแสดงพฤติกรรมบ่อยขึ้นเพื่อเก็บรักษาพฤติกรรมนั้นติดตัวไป

นอกจากนี้ยังนำแนวคิดการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ (Adult Learning) ตามแนวคิดของ โนวอลล์, โฮลตัน และ สวันสัน (Knowles, Holton & Swanson, 2005) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารฯ ด้วย โดยแนวคิดการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่นี้มีหลักอยู่ว่าผู้ใหญ่ 1) ต้องรู้ว่าทำไมตนเองต้องเรียนรู้เรื่องดังกล่าวหรืออีกนัยคือผู้ใหญ่ต้องรู้ถึงประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้สิ่งนั้น 2) ผู้ใหญ่ต้องการตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่รับผิดชอบตัวเองโดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ประสบการณ์ของผู้ใหญ่มีมากกว่าเด็ก ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าและสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์กับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเรียนรู้เมื่อเห็นว่ากิจกรรมนั้นมีความสัมพันธ์กับชีวิตหรือมีประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) เป้าหมายการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต่างจากเด็ก เนื่องจากผู้ใหญ่มองว่าการเรียนรู้คือการช่วยพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และ 6) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาจากตนเองหรือเป็นแรงจูงใจภายในเป็นหลัก จากแนวความคิดข้างต้น ผู้วิจัยนำมาประยุกต์เป็นกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารผ่านทฤษฎีระบบ ดังอธิบายรายละเอียดได้ในแผนภาพที่ 20

เมื่อผู้วิจัยเตรียมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ออกแบบโปรแกรมเสร็จ จึงดำเนินการร่างขั้นตอนและวิธีการของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดสอบ (Preparing & Pre-test Knowledge) เป็นการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ทั้งเนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เอกสารและสื่อต่างๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สถานที่การดำเนินการฝึกอบรม และงบประมาณต่างๆ รวมถึงประเมินความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนการฝึกอบรม

กระบวนการที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment) เป็นการฝึกอบรมเข้ม (Intensive Training Course) ที่เน้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การศึกษาจากเอกสาร ประกอบโปรแกรม การเรียนรู้จากการบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญ การเรียนรู้จากกรณีศึกษา การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ การเรียนรู้จากกระบวนการกลุ่ม และการจำลองสถานการณ์ ซึ่งเป็นการบูรณาการทั้งการเรียนรู้แบบ Passive Learning และการเรียนรู้แบบ การเรียนรู้เชิงลงมือปฏิบัติ เข้าด้วยกัน

ส่วนกระบวนการที่ 3 คือการฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge) ซึ่งเป็นการมอบหมายงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า จากการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยดำเนินการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning Activity) ผ่านโจทย์หรือปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดให้ หรือที่เรียกว่า Problem-based Learning แล้วให้ผู้เข้าอบรมร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา และกระบวนการที่ 4 คือ การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดสอบ (Post Assessment of Knowledge and Skill) มีลักษณะเป็นการประเมินและทบทวนผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การระดมสมองในการร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการ และการบันทึกสังเกตการณ์ ดังตารางที่ 17



ภาพที่ 20 แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ตารางที่ 17 ร่างวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ลำดับ	ร่างขั้นตอนที่ใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร	ร่างกิจกรรมดำเนินการ
1	การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge)	<p>เป็นการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-เนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>-เอกสารและสื่อต่างๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม</li> <li>-กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม</li> <li>-การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม</li> <li>-สถานที่การดำเนินการฝึกอบรม</li> <li>-งบประมาณต่างๆ</li> <li>-ประเมินความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนการฝึกอบรม</li> </ul>
2	การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment)	<p>เป็นการฝึกอบรมเข้ม (Intensive Training Course) ที่เน้นความรู้ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-การปฐมนิเทศ</li> <li>-การอ่าน (Reading) เอกสารประกอบโปรแกรม และศึกษาจากสื่ออินโฟกราฟฟิค</li> <li>-การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย (Listening a Lecture)</li> <li>-การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลต้นแบบ (Learning from the Successful Experience of Role Model Person)</li> </ul>
3	การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge)	<p>ซึ่งเป็นการมอบหมายงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า จากการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by doing) ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยดำเนินการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning Activity) ผ่านโจทย์หรือปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดให้ หรือที่เรียกว่า Problem-based Learning แล้วให้ผู้เข้าอบรมร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-การลงมือปฏิบัติจริง (Doing the Real Thing)</li> <li>-การจำลองประสบการณ์จริง (Simulating the Real Experience)</li> <li>-การนำเสนอในรูปแบบการแสดงละคร (Doing a Dramatic Presentation)</li> <li>-การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participating in a Discussion)</li> </ul>



ตารางที่ 17 ร่างวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า (ต่อ)

ลำดับ	ร่างขั้นตอนที่ใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร	ร่างกิจกรรมดำเนินการ
4	การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill	เป็นการประเมินและทบทวนผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติประกอบด้วย -การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน -การระดมสมองในการร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการ -การบันทึกสังเกตการณ์

ส่วนที่ 2 คือการร่างรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม การประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ในการร่างรูปแบบการประเมินดังกล่าว ผู้วิจัยประยุกต์มาจากแนวคิดของเคิร์กแพททริค (Kirkpatrick, 1987) ที่มีการประเมินผู้เข้าอบรม 3 ประเภทคือ 1) แบบประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 2) แบบประเมินวัดระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 3) แบบประเมินคุณลักษณะการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Mythmaker) ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และ 4) แบบประเมินโครงการจากการนำความรู้ภาคทฤษฎีไปประยุกต์สู่ภาคปฏิบัติ ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ร่างรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม

ชุดการประเมิน	ตัวบ่งชี้ในการประเมิน	ลักษณะข้อคำถาม	เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
ชุดที่ 1 แบบประเมิน ปฏิกิริยา ตอบสนองของ กลุ่มเป้าหมาย ต่อโปรแกรม	ความคิดเห็น และความพึง พอใจของ ผู้เข้าร่วม โปรแกรมที่มีต่อ โปรแกรมฯ	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีความพึงพอใจ ต่อโปรแกรมฯ หรือไม่ 2) เนื้อหาและรูปแบบของโปรแกรมฯ มีความเหมาะสมหรือไม่ 3) สื่อและเอกสารประกอบโปรแกรมฯ มีความเหมาะสมหรือไม่	แบบสอบถาม

ตารางที่ 18 ร่างรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม (ต่อ)

ชุดการประเมิน	ตัวบ่งชี้ในการประเมิน	ลักษณะข้อคำถาม	เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
ชุดที่ 2 แบบประเมินความรู้การดำเนินการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า	ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารองค์การ และทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารองค์การและสามารถอธิบายความหมาย วัตถุประสงค์ ได้หรือไม่ 2) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีความรู้เกี่ยวกับการใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่	แบบทดสอบ
ชุดที่ 3 แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้จากภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ	ผลงานภายใต้ Problem-based Learning ที่สามารถ ต่อยอดไปสู่การปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดผลงานเป็นรูปธรรม	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สามารถสร้างผลงานภายใต้ Problem Based Learning ที่นำความรู้ภาคทฤษฎีไปสู่กระบวนการในภาคปฏิบัติได้ และสามารถต่อยอดไปสู่การปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดทักษะการสื่อสารได้หรือไม่ เพียงใด	แบบประเมินผลงาน

ภายใต้ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ตั้งแต่ขั้นตอนการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์บทสนทนา การร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาเชิงผลได้ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ การคัดเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม และการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจ IOC จนกระทั่งได้บทสนทนาที่เหมาะสมเพื่อนำมาสังเคราะห์ขึ้นรูปและร่างเป็นโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ผู้วิจัยจึงดำเนินการขั้นตอนที่ 2 เพื่อนำโปรแกรมไปดำเนินการตรวจสอบและทดลองใช้ต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ทำให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เบื้องต้นที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและสภาพจริงในบริบทของการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหาร อันเป็นพื้นฐานสำหรับการนำมาออกแบบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า ซึ่งในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การจัดทำรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า เพื่อนำไปใช้ประกอบการทดลองโปรแกรมภาคสนาม ส่วนที่ 2 ผลการสร้างรายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า และส่วนที่ 3 ผลการตรวจสอบประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม

**ส่วนที่ 1** จัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และจัดทำเอกสาร คู่มือเพื่อใช้ประกอบโปรแกรม สื่ออินโฟกราฟฟิค (Info Graphic) ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ จัดทำแบบประเมินความรู้ และแบบประเมินประสิทธิผลโปรแกรมฯ

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจัดทำรายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารฯ ที่ผ่านการตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีแล้ว ซึ่งการจัดทำรายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารฯ ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดทฤษฎีเชิงระบบสำหรับการจัดทำรายละเอียดโปรแกรม ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input)** คือ การเตรียมแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ออกแบบโปรแกรม คือ การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ โนวล์, โฮลตัน และ สวันสัน (Knowles, Holton & Swanson, 2005) กล่าวว่าผู้ใหญ่ 1) ต้องรู้ว่าทำไมตนเองต้องเรียนรู้เรื่องดังกล่าวหรืออีกนัยคือผู้ใหญ่ต้องรู้ถึงประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้สิ่งนั้น 2) ผู้ใหญ่ต้องการตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่รับผิดชอบตัวเองโดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ประสบการณ์ของผู้ใหญ่มีมากกว่าเด็ก ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าและสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์กับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเรียนรู้เมื่อเห็นว่ากิจกรรมนั้นมีความสัมพันธ์กับชีวิตหรือมีประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) เป้าหมายการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต่างจากเด็ก เนื่องจากผู้ใหญ่มองว่าการเรียนรู้คือการช่วยพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และ 6) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาจากตนเองหรือเป็นแรงจูงใจภายในเป็นหลัก

สำหรับการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social Learning Theory) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งในกลุ่มทฤษฎีการเรียนรู้แบบเน้นปัญญา (Cognitive Learning Theory) ที่มองว่ามนุษย์มีปัญญา ความคิด และความรู้สึก ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่กำหนดพฤติกรรมของคน ส่วนปัจจัยภายนอกเป็นเพียงปัจจัยเอื้อให้เกิดพฤติกรรมไม่ได้เป็นสาเหตุหลัก และการเสริมแรงก็เป็นเพียงปัจจัยจูงใจให้คนแสดงพฤติกรรม

เท่านั้น ซึ่งแบบคูราเชื่อว่าคนส่วนใหญ่เรียนรู้พฤติกรรมผ่านการสังเกตจากตัวแบบทั้งสิ้น ซึ่งคือ ตัวแบบที่เป็นคนในชีวิตจริง (Live Model) และตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Model)

อย่างไรก็ตามทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำให้เกิดความต้องการในการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนากระบวนการคิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรนั้น ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดของ โรบบินส์ (Robbins, 1989) ที่กล่าวว่ากระบวนการใช้ตัวแบบเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการสร้างความสนใจ (Attention Processes) คือบุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบเมื่อเขายอมรับนับ และมีความสนใจในลักษณะบางอย่างที่เป็นจุดเด่น 2) กระบวนการเรียนรู้ (Mastery Processes) เพื่อสร้างความทรงจำเป็นขั้นตอนที่บุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบ มากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลของการกระทำของตัวแบบที่ทำให้บุคคลผู้เลียนแบบสามารถจดจำการกระทำของตัวแบบไว้ในความทรงจำ 3) ขั้นตอนการเลียนแบบพฤติกรรม (Echoing Processes) เป็นการแสดงพฤติกรรมตามตัวแบบที่สังเกตมา โดยเลือกแสดงพฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ และ 4) ขั้นตอนการรักษาพฤติกรรม (Retention Processes) โดยบุคคลจะได้รับแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรม เช่น ได้รับแรงจูงใจทางบวกหรือรางวัล ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจก็จะแสดงพฤติกรรมซ้ำ และแสดงพฤติกรรมบ่อยขึ้นเพื่อเก็บรักษาพฤติกรรมนั้นติดตัวไป

รวมถึงนำแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ (Perception) ของเซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermmerhorn, Hunt and Osborn, 1982) ที่กล่าวถึงกระบวนการรับรู้ที่ประกอบด้วย ข้อมูล → การยอมรับ → การจัดระเบียบ → การตีความ → การกระทำ โดยบูรณาการร่วมกับการเรียนรู้ในรูปแบบของการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า Action Learning Activities ตามแนวคิดของ เร็ก รีแวนท์ (Reg Revans, 2011) ผ่านกิจกรรมที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ ในรูปแบบของ โจทย์หรือคำถาม (Problem Based Learning) และให้ผู้เข้าอบรมระดมความคิดสร้างพัฒนาต่อยอดเป็นผลงานของตนเองหรือที่เรียกว่า Project Based Learning

**ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการ (Process)** คือ กระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์มาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้มาซึ่งขั้นตอนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่ประกอบด้วย กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge: PPK) มีลักษณะเป็นการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เอกสารและสื่อต่างๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม เช่นสื่ออินโฟกราฟฟิกการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สถานที่การดำเนินการฝึกอบรม และงบประมาณต่างๆ รวมถึงประเมินความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนการฝึกอบรม กระบวนการที่ 2 คือการปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment: PKA) มีลักษณะเป็นการฝึกอบรมเข้ม (Intensive Training Course) ที่เน้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ โดยผู้วิจัยบูรณาการการเรียนรู้แบบดั้งเดิมโดยผู้เรียนรู้เป็นฝ่ายรับข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การอ่าน เอกสาร

ประกอบโปรแกรม และศึกษาจากสื่ออินโฟกราฟฟิก การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลต้นแบบ และการจัดบันทึก

ส่วนกระบวนการที่ 3 คือการฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge: PUK) มีลักษณะเป็นการมอบหมายงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า จากการลงมือปฏิบัติจริง ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ คือ การลงมือปฏิบัติจริงการจำลองประสบการณ์จริง การนำเสนอในรูปแบบการแสดงละคร และการมีส่วนร่วมในการอภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน รวมถึงการจัดบันทึก และกระบวนการที่ 4 การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill: PAKS) มีลักษณะเป็นการประเมินและทบทวนผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การระดมสมองในการร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการ และการบันทึกสังเกตการณ์

**ขั้นตอนที่ 3 ผลผลิต (Output)** หลังจากที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ผ่านการกระบวนการหรือรูปแบบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้แล้วส่งผลให้พนักงานบริหารงานลูกค้าเกิดทักษะการสื่อสารด้านการพูด ทักษะด้านการเขียน ทักษะด้านการใช้ภาษากาย และทักษะการฟัง

**ขั้นตอนที่ 4 ผลลัพธ์ (Outcome)** คือ การที่พนักงานบริหารงานลูกค้ามีทักษะการสื่อสาร และนำไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพนักงานบริหารงานลูกค้าที่มีความเป็นเลิศในการทำงาน

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการสร้างรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ ประกอบด้วย สื่ออินโฟกราฟฟิก การเจรจาเชิงผลได้ ซึ่งสังเคราะห์มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผู้วิจัยร่างขึ้นจากกรอบแนวคิดและทฤษฎี โดยผ่านการตรวจสอบและการเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งทำให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ รวมถึงสื่ออินโฟกราฟฟิกฯ เอกสารประกอบโปรแกรมต้นแบบ และแบบประเมินต่างๆ เพื่อนำไปตรวจสอบและปรับปรุงในส่วนที่ 2 ต่อไป สำหรับในส่วนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 1. ภาคทฤษฎี โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมแบบบรรยายแบบอภิปรายกลุ่ม ในลักษณะเป็นการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ 2. ภาคปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่สอดแทรกแนวคิด รวมถึง การวางแผน กระระดมสมอง การฝึกทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน และเอกสารประกอบโปรแกรม มีรายละเอียดดังนี้

**ส่วนที่ 2 ผลการสร้างรายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ**

ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ ประกอบด้วย 1) ภาคทฤษฎี เพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ 2) ภาคปฏิบัติ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติผ่านกิจกรรมที่สอดแทรกแนวความคิด โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1. ภาคทฤษฎี** หรือ การจัดความรู้ (Programmed Knowledge) เพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ ทั้งนี้ในการออกแบบรายละเอียดของโปรแกรมที่เป็นทางด้านเนื้อหาความรู้เชิงทฤษฎี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานจริงของพนักงานบริหารงานลูกค้า คือ การรับบริฟจากลูกค้า การเตรียมบริฟ การบริฟงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา การประชุมภายใน และการนำเสนองานลูกค้า ซึ่งต้องประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสาร ทั้งด้านทักษะการพูด ทักษะการเขียน ทักษะการฟัง และทักษะการใช้ภาษากาย โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การปรับทัศนคติ การอ่านเอกสารประกอบโปรแกรม และศึกษาจากสื่ออินโฟกราฟฟิค การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลต้นแบบ และการจดบันทึก มีรายละเอียด ดังนี้

**กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge)** มีลักษณะเป็นการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ทั้งเนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เอกสารและสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวกับด้านทักษะการสื่อสาร เพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรม กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่ด้านการสื่อสารองค์การ สถานที่การดำเนินการฝึกอบรม และงบประมาณต่างๆ รวมถึงประเมินความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนการฝึกอบรม โดยหัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญ

#### **เป้าหมายของการเตรียมความรู้**

เนื้อหาสาระ องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง สื่อการสอนในรูปแบบอื่นๆ รูปแบบการอบรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า กิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม สรรหาวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ รวมถึง ระยะเวลา สถานที่การจัดฝึกอบรม และงบประมาณที่เหมาะสม

#### **สิ่งที่ได้จากการจัดเตรียม**

1. ชุดการเรียนรู้ 2 ชุด ประกอบด้วย ชุดการเรียนรู้ด้านทักษะการสื่อสาร และชุดการเรียนรู้ด้านทักษะการเจรจาต่อรอง
2. สื่ออินโฟกราฟฟิคทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้
3. รูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย การระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม
4. วิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์การและการเจรจาต่อรอง
5. รูปแบบกิจกรรม เกมส์ เสริมทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
6. ชุดประเมินความรู้ ด้านทักษะการสื่อสาร

**กระบวนการที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment)** เนื่องจากพนักงานบริหารงานลูกค้ามีความหลากหลายในด้านองค์ความรู้และทักษะการสื่อสาร จำเป็นต้องปรับพื้นฐานความรู้ด้านการสื่อสารให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันที่สุด ผู้วิจัยบูรณาการเทคนิคการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมเข้ม โดยบูรณาการการเรียนรู้แบบดั้งเดิมที่เน้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย เป็นการฝึกอบรมเข้มที่เน้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การเรียนรู้สื่อมัลติมีเดีย (Multi-media) การเรียนรู้จาก

ประสบการณ์ตรงของบุคคลที่ชื่นชอบ การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย และการเรียนรู้จากเอกสารคู่มือ ประกอบโปรแกรม โดยพัฒนาเป็นโมเดลการเรียนรู้แบบ MILD Model

### เป้าหมายของการเรียนรู้

การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การเรียนรู้จากกลุ่ม (Group Learning) เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ทั้งด้านทักษะการสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication Skills) ทักษะการสื่อสารโดยการเขียน (Writing Communication Skills) ทักษะการฟัง (Listening Skills) และทักษะการสื่อสารโดยภาษา กาย (Nonverbal Communication Skills) เพื่อมุ่งสู่ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

### สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้

1. องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง เพื่อมุ่งสู่การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้
2. แนวคิด มุมมอง ทัศนคติของการเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่มีทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้
3. วิธีการคิด การนำเสนอ และกระบวนการทำงานร่วมกับทีมเชิงปฏิบัติการ เพื่อมุ่งสู่การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

ตารางที่ 19 รายละเอียดของการพัฒนาโปรแกรมฯ กระบวนการที่ 2

กิจกรรม	รายละเอียด	องค์ประกอบหลัก	ระยะเวลา
การปฐมนิเทศ	อธิบายวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การเตรียมความพร้อม การละลายพฤติกรรม การสร้าง และสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน รวมถึง การศึกษาจากเอกสารประกอบโปรแกรม	1. วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการอบรม ที่มีทักษะการสื่อสาร จูงใจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. สื่อการเรียนรู้ที่น่าสนใจ 3. เอกสารประกอบการเรียนรู้	30 นาที
การศึกษาค้นคว้า การเรียนรู้สื่อ มัลติมีเดีย และการเรียนรู้จาก เอกสารคู่มือ ประกอบ โปรแกรม	ศึกษาด้วยตนเอง ประกอบการ บรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ	1. คู่มือการเรียนรู้ “การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง” 2. วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการ สื่อสารและการเจรจาต่อรอง 3. อินโฟกราฟฟิคที่ทักษะการสื่อสารเพื่อ การเจรจาเชิงผลได้ 4. การจดบันทึกเพื่อสังสมประสบการณ์	60 นาที
การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ ตรงของบุคคลที่ ชื่นชอบ การ เรียนรู้จากการ ฟังบรรยาย	เรียนรู้ความสำคัญของการสื่อสาร เรียนรู้รูปแบบและแนวทางการประยุกต์ ใช้ทักษะการสื่อสารที่เป็นเลิศผ่าน ผู้มีประสบการณ์ ทั้ง 3 มิติคือ ลูกค้า ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงาน ลูกค้า และผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ งานโฆษณา รวมถึงอภิปราย วิเคราะห์ วิพากษ์ ด้านการสื่อสารองค์การ และฟังบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ	1. กรณีศึกษา (Case Studies) ธุรกิจที่ ใช้บริการในอุตสาหกรรมโฆษณา 2. ประสบการณ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในอุตสาหกรรมโฆษณา 3. การจดบันทึกเพื่อสังสมประสบการณ์ ด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิง ผลได้	90 นาที

**2. ภาคปฏิบัติ** เป็นขั้นตอนที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบ Action Learning Activities ซึ่งมีการเรียนรู้ใน 2 กระบวนการคือ กระบวนการที่ 3 การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge) และ กระบวนการที่ 4 การประเมินความรู้และ ทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill) โดยใช้การเรียนรู้จากการลง มือปฏิบัติ ผ่านโจทย์หรือปัญหา ที่ผู้วิจัยมอบหมายให้ผู้เข้าอบรมร่วมกันคิด หรือรูปแบบโจทย์หรือ ปัญหา เพื่อให้ได้ผลงานหรือโครงการออกมา แล้วทำการประเมินผลจากการต่อยอดการใช้ความรู้หรือ ทักษะผ่านโครงการหรือผลลัพธ์ การนำเสนอโครงการ การระดมสมองในการร่วมกันทำงานเป็นทีม การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ในกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนและรูปแบบการ พัฒนา มีรายละเอียด ดังนี้

**กระบวนการที่ 3 การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge)** เมื่อพนักงานบริหารงานลูกค้าผ่านกระบวนการปรับองค์ความรู้ เบื้องต้นให้เท่าเทียมกันแล้ว ผู้วิจัยบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบกลุ่มผ่านโครงการที่ได้รับ มอบหมายให้เกิดเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติจริง โดยมอบหมายงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์การ ทำงานจริงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ พนักงานบริหารงานลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการเรียนรู้ ด้วยการมีส่วนร่วมในการอภิปราย การ จำลองประสบการณ์จริง การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง และการนำเสนอในรูปแบบการแสดง ละครหรือบทบาทสมมติ ผ่านโจทย์หรือปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดให้ แล้วให้ผู้เข้าอบรมร่วมกันสร้างสรรค์ ผลงานขึ้นมา โดยพัฒนาเป็นโมเดลการเรียนรู้แบบ DLSR Model

#### เป้าหมายของการเตรียมความรู้

เป็นการฝึกฝนให้เกิดความรู้และทักษะ (Practicing Knowledge and Skills) และ นำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดทักษะ (Utilizing to Skills)

#### สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้

1. วิธีการคิดและการปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และเสริมสร้างทักษะ การสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้
2. ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ทั้งด้านการสื่อสารโดยการพูด การสื่อสาร โดยการเขียน การสื่อสารโดยการภาษากาย และด้านการฟัง
3. ประยุกต์ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม



ตารางที่ 20 รายละเอียดของการพัฒนาโปรแกรมฯ กระบวนการที่ 3

กิจกรรม	รายละเอียด	องค์ประกอบหลัก	ระยะเวลา
Integrated Group Action Learning Based on Project Assignment	บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบกลุ่มผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Integrated Group Action Learning Based on Project Assignment) โดยมอบหมายโครงการที่สอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานจริงโดยการใช้สถานการณ์จำลอง โดยจำลองสถานการณ์การรับบริฟจากลูกค้า เพื่อฝึกฝนทักษะการฟัง ทักษะการเขียน จำลองสถานการณ์การนำเสนอผลงานลูกค้า เพื่อฝึกฝนทักษะการพูด ทักษะการใช้ภาษากาย และทักษะการฟัง ร่วมกับการแสดงบทบาทสมมติ เพื่อให้พนักงานบริหารงานลูกค้าลงมือฝึกฝนและประยุกต์ใช้องค์ความรู้จริงๆ นอกจากนั้นมอบหมายให้พนักงานระดมสมองร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้โดยการให้ค้นคว้ารูปแบบการสนทนาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ของกระบวนการทำงานจริงของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ แล้วนำเสนอผลงานที่ศึกษาค้นคว้ามา	1. โครงการที่มีความท้าทาย น่าสนใจ สอดคล้องกับบริบทของการปฏิบัติงานจริง และเป็นสิ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการดำเนินกิจกรรมหรือปฏิบัติการในองค์กร 2. วิทยากรและวิทยากรร่วมมีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้คำแนะนำ และการให้ผลสะท้อนกลับ 3. การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์	3 ชั่วโมง

**กระบวนการที่ 4 การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill)** มีลักษณะเป็นการประเมินและทบทวนผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การประเมินผลด้านทักษะการพูด ทักษะการใช้ภาษาท่าทาง ทักษะการเขียน และทักษะการฟัง โดยผู้เชี่ยวชาญ ผ่านผลของโครงการที่ได้รับมอบหมาย และการนำเสนอผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการบันทึกสังเกตการณ์ ที่ประยุกต์มาจากแนวคิดของเคิร์กแพททริค (Kirkpatrick, 1987) มีการประเมินผู้เข้าอบรม 3 ประเภทคือ 1) แบบประเมินปฏิบัติการตอบสนองของกลุ่มทดลองต่อโปรแกรม 2) แบบประเมินความรู้เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และ 3) แบบประเมินทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหาร งานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

#### เป้าหมายของการเรียนรู้

การประเมินผลตามผลงานของการดำเนินการ โดยผ่านกระบวนการประเมินจากรูปแบบของโจทย์หรือปัญหาที่กำหนดให้ซึ่งประกอบด้วย การนำเสนอโครงการ การระดมสมองในการร่วมกันทำงานเป็นทีม การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ในกิจกรรมการเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ และการบันทึกสังเกตการณ์

### สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้

1. ผลเชิงประจักษ์ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากโจทย์หรือปัญหาที่กำหนด
2. สามารถวัดประเมินผลความรู้และทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ผ่านกระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และนำเสนอผลการปฏิบัติ
3. การประยุกต์ความรู้ที่ได้ไปสู่กระบวนการปฏิบัติจริง และสามารถวิพากษ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 21 รายละเอียดของการพัฒนาโปรแกรมฯ กระบวนการที่ 4

กิจกรรม	รายละเอียด	องค์ประกอบหลัก	ระยะเวลา
การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง	ประเมิน ทบทวน และสรุปผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่ภาคปฏิบัติ	1. พี่เลี้ยงประจำกลุ่ม 2. วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำ และ Feedback 3. การจัดบันทึกเพื่อส่งมอบประสบการณ์ 4. แบบประเมินทั้ง 2 แบบในช่วงหลังการพัฒนาเสร็จสิ้น	1 ชั่วโมง
การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน	นำเสนอผลงานจากกิจกรรมโครงการที่ได้รับมอบหมายซึ่งสอดคล้องกับงานของพนักงานบริหารลูกค้า ด้านการใช้ทักษะการพูด การฟัง การเขียน และทักษะการใช้ภาษา	1. วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ให้คำแนะนำ และ Feedback 2. เอกสารประกอบโปรแกรม 3. การบันทึกการเรียนรู้ 4. แบบประเมินทักษะทั้ง 4 ด้านช่วงหลังการพัฒนาเสร็จสิ้น	1 ชั่วโมง

จากกระบวนการทั้ง 4 กระบวนการของการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่ประกอบด้วย กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง กระบวนการที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน กระบวนการที่ 3 การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ และกระบวนการที่ 4 การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง นั้นสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 21



ภาพที่ 21 แสดงกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

การสร้างรายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ โดยแบ่งออกเป็น 1) ภาคทฤษฎี เพื่อการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ 2) ภาคปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบ Action Learning Activities ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่สอดแทรกแนวคิด ผู้วิจัยยังได้จัดสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมเพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม อันได้แก่ ชุดการเรียนรู้ จำนวน 1 เล่ม และชุดสื่ออินโกราฟีเพื่อการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ 1 เรื่อง ดังรายละเอียดในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ผลการสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ

ชุดที่	ชื่อเอกสาร	วัตถุประสงค์ของเอกสาร	ขอบข่ายเนื้อหา
1	1.1 การสื่อสารองค์การ	เพื่อให้ผู้ศึกษาชุดการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดของการสื่อสารองค์การและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	- ความหมายและความสำคัญ - วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร - องค์ประกอบของการสื่อสาร - รูปแบบและกระบวนการสื่อสารในองค์การ - บทบาทของผู้ส่งสารและผู้รับสาร - ประเภทของการสื่อสาร - วิธีการสื่อสาร - ทักษะการสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication Skills) - ทักษะการสื่อสารโดยการเขียน (Writing Communication Skills) - ทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย (Nonverbal Communication Skills) - ทักษะการฟัง (Listening Skills) - ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในหน่วยงาน
	1.2 การเจรจาต่อรอง (Negotiation)	เพื่อให้ผู้ศึกษาชุดการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ของการเจรจาต่อรองเบื้องต้นและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	- ความหมายและความสำคัญ - ทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง - กระบวนการและขั้นตอนในการเจรจาต่อรองแบบผสมผสาน - การวางแผนในการเจรจาต่อรอง - ลักษณะของการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี - สถานการณ์การเจรจาเชิงผลได้

ตารางที่ 22 ผลการสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าฯ (ต่อ)

ชุดที่	ชื่อเอกสาร	วัตถุประสงค์ของเอกสาร	ขอบข่ายเนื้อหา
2	สื่ออินโฟกราฟิกการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้	เพื่อให้ผู้ศึกษาชุดสื่ออินโฟกราฟิกมีความรู้และทักษะการสื่อสาร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การปฏิบัติงานจริง	ตัวอย่างบทสนทนาตามสถานการณ์การทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า ประกอบด้วย สถานการณ์การรับปรึกษาลูกค้า การเตรียมบริฟ การบริฟงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา การประชุมภายใน และการนำเสนองานลูกค้า

### ส่วนที่ 3 ผลการตรวจสอบประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม

การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมฯ โดยการหาค่าความเที่ยงตรงของโปรแกรมฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน โดยใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของฟลีสส์ (Fleiss's Kappa) มีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 16 ข้อ ผลการวิเคราะห์พบว่าได้ว่า ค่าสูงสุดที่เป็นไปได้คือ 0.64 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิทุกฝ่ายเห็นตรงกันหมดโดยมีระเบียบวิธีวัดความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาของโปรแกรม ในรายการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสมเหตุสมผล และด้านความถูกต้องแม่นยำ แสดงว่าเนื้อหาและการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมมีความสอดคล้องกันอยู่ในเกณฑ์ดี

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยนำโปรแกรมที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของฟลีสส์ (Fleiss's Kappa Coefficient) ซึ่งเป็นการใช้วัดความเห็นพ้องต้องกันสำหรับข้อมูลที่ได้จากการวัดเชิงจำแนกประเภท โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับร่างของโปรแกรม ไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย และปรับปรุงการพัฒนาโปรแกรมตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยทำหนังสือแนะนำตัวและขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโปรแกรมกับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) ตามเทคนิค แคปปา ของฟลีสส์เพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำโปรแกรม ไปทดลองใช้จริงในภาคสนาม

สำหรับการใช้สถิติแคปปาสำหรับกรณีมีผู้ประเมิน 3 คนขึ้นไป นั้น ฟลีสส์ (Fleiss, 1971) ได้พัฒนาสถิติแคปปาสำหรับการประเมินที่มีผู้ประเมิน ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ที่เรียกว่า สถิติฟลีสส์แคปปา (Fleiss's Kappa Statistic) โดยค่าสูงสุดที่เป็นไปได้ คือ 1.0 หมายถึง มีความเห็นพ้องต้องกันทุกฝ่ายโดยมีระเบียบวิธีวิจัยวัดความเห็นพ้องต้องกันระหว่างกลุ่มผู้ประเมิน ในเรื่องของการวัดเชิงจำแนกที่มีระดับการวัดอยู่ในมาตรานามบัญญัติ โดยผู้ประเมินทั้งสองฝ่ายได้มีการจำแนกข้อมูลชุดเดียวกันจำนวน N ตัวอย่าง ออกเป็น 2 ประเภท และเป็นเหตุการณ์ที่ไม่เกิดร่วมกัน

เกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปา เป็นเกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปาตามแนวทางของ แลนดิส และ ค็อช (Landis and Koch, 1977) ดังแสดงตามตารางที่ 23

ตารางที่ 23 เกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปาตามแนวทางของ แลนดิส และ ค็อช

ค่าสถิติแคปปา	ระดับความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน
0.81-1.00	ความสอดคล้องดีมาก (Almost Perfect)
0.61-0.80	ความสอดคล้องดี (Substantial)
0.41-0.60	ความสอดคล้องปานกลาง (Moderate)
0.21-0.40	ความสอดคล้องพอใช้ (Fair)
0.00-0.20	ความสอดคล้องเล็กน้อย (Slight)
น้อยกว่า 0.00	ไม่มีความสอดคล้อง (Poor)

ที่มา: ประสพชัย พสุนนท์, “การประเมินความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประเมินโดยใช้สถิติแคปปา,” วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์ 8, 1 (2558): 8.

สามารถใช้สูตรได้ดังนี้

$$KF = \frac{Pa - Pe}{1 - Pe}$$

โดยมีค่าสถิติที่อธิบายคือ

Pa = ค่าสัดส่วนที่ k Raters ที่มีความเห็นสอดคล้องกัน

Pe = ค่าส่วนที่ k Raters ที่มีความสอดคล้องกันโดยบังเอิญ

โดยมีระดับของความสอดคล้องของข้อความที่ระดับ 1-5 คือ

ระดับ 5 มีความสอดคล้องมากที่สุด

ระดับ 4 มาก

ระดับ 3 ปานกลาง

ระดับ 2 น้อย

ระดับ 1 น้อยที่สุด

จากนั้นจึงนำโปรแกรมไปทดลองใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ๆ การวิจัยสถิติ Fleiss's Kappa มีค่าที่ 0.64 แสดงว่าผลการทดลองใช้ตัวชี้วัดสามารถใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์สถิติ Fleiss's Kappa

คำถามข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					Si
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	5	0	1.00
2	0	0	0	5	0	1.00
3	0	0	0	4	1	0.60
4	0	0	0	0	5	1.00
5	0	0	0	0	5	1.00
6	0	0	0	0	5	1.00
7	0	0	0	0	5	1.00
8	0	0	0	1	4	0.60
9	0	0	0	0	5	1.00
10	0	0	0	1	4	0.60
11	0	0	0	1	4	0.60
12	0	0	0	0	5	1.00
13	0	0	0	0	5	1.00
14	0	0	0	0	5	1.00
15	0	0	0	0	5	1.00
16	0	0	0	1	4	0.60
Pa		0	0	18	62	<b>0.88</b>
Pe		0.00	0.00	0.23	0.78	<b>0.65</b>
KF						<b>0.64</b>

จากศึกษาและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า และมีการทดลองรวมถึงการวัดประสิทธิภาพของการใช้โปรแกรมฯ โดยผ่านกระบวนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า และขั้นตอนที่ 2 การทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ด้วยการประยุกต์การใช้เทคนิคการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การสังเคราะห์วรรณกรรม เทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis) เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) เพื่อร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า แล้วนำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ไปประเมินความสอดคล้องโดยใช้สัมประสิทธิ์ ฟลีสส์แคปปา (Fleiss's Kappa) สามารถมีค่าความสอดคล้องอยู่ที่ 0.64 ถือว่าเป็นค่าความสอดคล้องดี (Substantial) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า วิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า อย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาให้เกิดเป็นโปรแกรมฯ ที่สมบูรณ์ต่อไป

## บทที่ 5

### ผลการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน บริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ผลการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มทดลองในภาคสนาม และผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดในลักษณะการพรรณนาความประกอบข้อมูล และรูปภาพประกอบ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนประกอบด้วย 1) ส่วนที่ 1 ผลการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และ ส่วนที่ 2) ผลการประเมินประสิทธิภาพการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งผู้วิจัยอธิบายรายละเอียดของผลการทดลองและผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมตามลำดับ ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ผลการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน บริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

หลังจากผู้วิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิ ประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยประเมินความสอดคล้องโดยใช้สัมประสิทธิ์พลีสส์แคปปา (Fleiss's Kappa) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้ค่าสูงสุดที่เป็นไปได้คือ 0.64 หมายถึงทุกฝ่ายเห็นตรงกันหมด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคนที่เป็นพนักงานบริหารงานลูกค้ารุ่นใหม่ เพื่อมาเข้าโปรแกรมการทดลอง มีการแบ่งจำนวนคนออกเป็นกลุ่มทดลองเพื่อเข้าร่วมทุกกระบวนการของโปรแกรมจำนวน 12 คน และกลุ่มควบคุมที่เข้าร่วมบางกระบวนการอีก 12 คน ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ด้านทักษะการสื่อสารและทักษะการเจรจาต่อรอง ที่สอดคล้องกับการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า ซึ่งมีองค์ประกอบของวิธีการสื่อสารที่ใช้เสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ประกอบด้วย ด้านการพูด ด้านการเขียน ด้านการฟัง และด้านการใช้ภาษากาย (ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) เพื่อให้เกิดทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ทั้งในด้านองค์ความรู้เชิงทฤษฎี และด้านการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการบริหารงานลูกค้าที่เป็นภารกิจหลักของพนักงานบริหารงานลูกค้า และเกิดการพัฒนาศักยภาพให้เป็นพนักงานบริหารงานลูกค้าที่ผลสำเร็จสูง

ทั้งนี้วิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าภายใต้ 4Ps โมเดล ประกอบด้วย 1) การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge: PPK) 2) การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment: PKA) 3) การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์

(Practicing and Utilizing Knowledge: PUK) และ 4) การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill: PAKS) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาโปรแกรมฯ นี้ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2559 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge: PPK)

การดำเนินการตามกระบวนการของโปรแกรมได้เริ่มขึ้นในวันที่ 6 พฤษภาคม 2559 โดยผู้วิจัยโทรศัพท์หาผู้บริหารบริษัทโฆษณาเพื่อติดต่อขอความอนุเคราะห์ให้ช่วยส่งพนักงานบริหารงานลูกค้า เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “เสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้” พร้อมส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ถึงผู้บริหารบริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณา อีกครั้งหนึ่งด้วย ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากบริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณา ส่งพนักงานบริหารงานลูกค้าเข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

ลำดับที่	บริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณา	จำนวนพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
1	Media Event Design Co., Ltd.	2
2	Spa-Hakuhodo Co., Ltd.	2
3	Spin Work Co., Ltd.	3
4	J. WALTER THOMPSON THAILAND	4
5	Spartan Co., Ltd.	1
รวม		12

จากจำนวนพนักงานบริหารงานลูกค้า ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จำนวน 12 คนข้างต้น จะเป็นผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาและเรียนรู้ทุกขั้นตอนของโปรแกรมฯ สำหรับพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เป็นกลุ่มควบคุมนั้น ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ จากบริษัท เดนทัส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 12 คน เพื่อเข้าร่วมกิจกรรมบางส่วน หลังจากที่ผู้วิจัยได้รับการตอบรับเพื่อเข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จากบริษัทต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากหัวหน้างานระดับผู้อำนวยการสายงานบริหารงานลูกค้า ให้ช่วยประเมินทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในมิติด้านทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน รวมถึงทักษะการใช้ภาษากาย โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบประเมินซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของร่างโปรแกรม ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษา ด้านความสอดคล้อง ความเที่ยงตรง และความเหมาะสม โดยใช้สัมประสิทธิ์ฟลิสส์แคปปา (Fleiss's Kappa) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้ประเมินความรู้ด้านการสื่อสารก่อนเข้าร่วมโปรแกรม ของพนักงานบริหารงานลูกค้าทั้ง 2 กลุ่มคือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยชุดประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารจำนวน 20 ข้อคำถาม แบบเลือกตอบ



(Multiple Choice Item) ชนิด 4 ตัวเลือก ซึ่งผลการประเมินระดับความรู้ด้านการสื่อสาร ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมก่อนการทดลอง นั้นผู้วิจัยจะนำเสนอรวมในขั้นตอนที่ 4 การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill: PAKS) อีกครั้งหนึ่ง เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความชัดเจนของระดับความรู้ทั้งก่อนทดลอง และหลังทดลองโปรแกรม

อย่างไรในขั้นตอนที่ 1 นี้ ผู้วิจัยได้จัดเตรียมเอกสาร คู่มือประกอบโปรแกรม สื่ออินโฟกราฟฟิคทักษะการสื่อสารฯ ที่สั้น กระชับ น่าสนใจและจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ ความยาวของสื่อประมาณ 7 นาที เพื่อใช้ประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ รวมถึงสรรหาวิทยากรพิเศษที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร และเข้ารับเชิญที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าเพื่อเป็นบุคคลต้นแบบ (Role Model Person) เพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ความสำคัญ ของการสื่อสาร และเกิดความต้องการเรียนรู้พัฒนาให้เกิดทักษะอื่นๆ ขึ้น โดยผู้วิจัยติดต่อเชิญเข้ารับเชิญ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย 1) ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง กรรมการผู้จัดการ บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล คอสเมติกส์ จำกัด ในบทบาทที่เป็นลูกค้าใช้บริการบริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณาและมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานบริหารงานลูกค้า 2) นายประธาน วงศ์กิตติถาวร ตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Senior Creative Director) บริษัท เดนทีสุ (ประเทศไทย) จำกัด และ 3) คุณอดิชาติ ถาวรมาศ ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงานลูกค้า (Group Account Director) บริษัท สป่าตัน จำกัด โดยผู้วิจัยได้ส่งวัตถุประสงค์ของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ แนวคำถาม และโทรอธิบายเข้ารับเชิญล่วงหน้าเพื่อให้ทั้ง 3 คนเตรียมความพร้อมด้านองค์ความรู้ และแนวทางตอบคำถามไว้ล่วงหน้าด้วย นอกจากนี้ผู้วิจัยได้คำนึงถึงสถานที่จัดการสัมมนาฯ ที่เอื้อต่อการเดินทางได้สะดวก ซึ่งผู้วิจัยเลือกโรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ ที่อยู่ใจกลางเมืองสามารถเดินทางได้สะดวกโดยรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร รถโดยสารประจำทาง หรือรถโดยสารส่วนบุคคล



ภาพที่ 22 ชุดคู่มือประกอบโปรแกรม

#### กระบวนการที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment: PKA)

กระบวนการนี้เป็นช่วงของการทดลองโปรแกรม ผู้วิจัยดำเนินการทดลองโปรแกรมจริง ในวันศุกร์ ที่ 17 มิถุนายน 2559 สถานที่ ห้องปักกิ่ง โรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ เวลา 08.00 น. กลุ่ม

ทดลองซึ่งเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เริ่มเดินทางถึงสถานที่จัดงาน ผู้วิจัยแนะนำให้กลุ่มทดลองที่เดินทางถึงสถานที่จัดการอบรม ลงทะเบียน พร้อมทานอาหารว่างที่โรงแรมจัดเตรียมไว้ จนถึงเวลา 09.00 น. ผู้วิจัยเชิญกลุ่มทดลองเข้าห้องประชุมเพื่อเริ่มโปรแกรมตามกำหนดการ โดยการปฐมนิเทศ กล่าวต้อนรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และชี้แจงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเข้ม (Intensive Training Program) ตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ รวมถึงแจ้งกำหนดการอบรมตลอดหลักสูตร และแนะนำวิทยากรหลัก ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ วุฒิชัย ผาสุขกานนท์ อาจารย์วาศนา ศรีอัครลาภ นอกจากนี้ วิทยากรที่เลี้ยงที่ทำหน้าที่สังเกตการณ์ และคอยชี้แนะในการทำกิจกรรมแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมอีก 3 คน ได้แก่ ดร.ธงชัย ทองมา อาจารย์พสุธิตา และอาจารย์ วสันต์ สุทธาวาศ โดยแต่ละคนมีความรู้ ความชำนาญในด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน

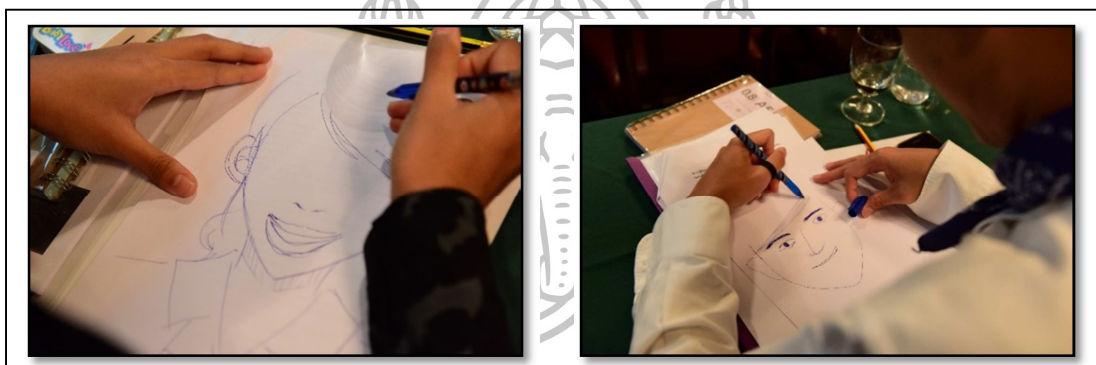


ภาพที่ 23 วิทยากรบรรยายหลักอาจารย์วุฒิชัย ผาสุขกานนท์ และอาจารย์วาศนา ศรีอัครลาภ



ภาพที่ 24 วิทยากรที่เลี้ยง ดร.ธงชัย ทองมา อาจารย์พสุธิตา ตัณตราจิน และอาจารย์วสันต์ สุทธาวาศ

เวลา 09.15 น. ทีมวิทยากรนำเข้าสู่เนื้อหาของโปรแกรมในช่วงที่ 1 คือ การละลายพฤติกรรม เพื่อการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และเป็นการปูพื้นฐานของการเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร ซึ่งดำเนินการโดย อาจารย์ ดร.วุฒิชัย ผาสุกานนท์ ผู้เชี่ยวชาญการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ นำเล่นเกมเพื่อละลายพฤติกรรมพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เป็นกลุ่มทดลองเนื่องจากมาจากต่างบริษัทกัน โดยกิจกรรมแรก คือ อัจฉินภาษาหาเพื่อน โดยให้ผู้เข้าอบรมวาดรูปสัญลักษณ์หน้าตัวเอง ให้เหมือนตัวเองที่สุด ภายในเวลา 5 นาที แล้วส่งให้วิทยากร หลังจากนั้นวิทยากรก็กระจายรูปที่คืนให้ผู้เข้าอบรม โดยคืนไม่ให้ตรงกับเจ้าของ เมื่อแจกรูปคืนผู้เข้าอบรมแล้ว วิทยากรแจ้งผู้เข้าอบรมค้นหาเจ้าของรูปวาดให้เจอภายใน 1 นาที พร้อมทั้งให้สืบค้นข้อมูลเจ้าของรูปวาดให้ได้มากที่สุด แล้วให้ผู้เข้าอบรมนำเสนอข้อมูลที่สอบถามเพื่อนมาให้มากที่สุด



ภาพที่ 25 กิจกรรมอัจฉินภาษาหาเพื่อน ขั้นตอนการวาดรูปตัวเอง

จากการทำกิจกรรม อัจฉินภาษาหาเพื่อน นอกจากเพื่อละลายพฤติกรรมผู้เข้าอบรมแล้วยังช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกฝนทักษะการพูด ทักษะการใช้ภาษากาย รวมถึงทักษะการฟัง คำสั่งหรือโจทย์จากวิทยากรด้วย ผู้เข้าอบรมให้ความร่วมมืออย่างดี ส่งผลให้บรรยากาศการอบรมเริ่มเป็นกันเองมากขึ้น



ภาพที่ 26 กิจกรรมอัจฉินภาษาหาเพื่อน ขั้นตอนการแสวงหาข้อมูล



ภาพที่ 27 กิจกรรมวัจนภาษาหาเพื่อน ขั้นตอนการนำเสนอข้อมูล

เวลา 09.30 เข้าสู่กระบวนการปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment) ใช้เวลา 30 นาที โดยเริ่มจากการให้ผู้เข้าอบรมฟังบรรยายองค์ความรู้ เรื่องทักษะการสื่อสารจากวิทยากรรับเชิญที่มีประสบการณ์การบรรยายด้านการสื่อสารองค์การ โดยผู้วิจัยเตรียมเอกสารประกอบโปรแกรมด้านการสื่อสาร ใช้ประกอบการบรรยาย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดองค์ความรู้เบื้องต้นด้านการสื่อสารโดยสังเขป ในมิติด้านความหมายและความสำคัญของการสื่อสาร วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร องค์ประกอบของการสื่อสาร รูปแบบและกระบวนการสื่อสารในองค์การ บทบาทของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ประเภทของการสื่อสาร วิธีการสื่อสารต่างๆ ทั้งทักษะการสื่อสารโดยการพูด ทักษะการสื่อสารโดยการเขียน ทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย และทักษะการฟัง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในองค์การ



ภาพที่ 28 กิจกรรมฟังบรรยาย ปรับพื้นฐานองค์ความรู้ด้านการสื่อสารองค์การ โดยผู้เชี่ยวชาญ

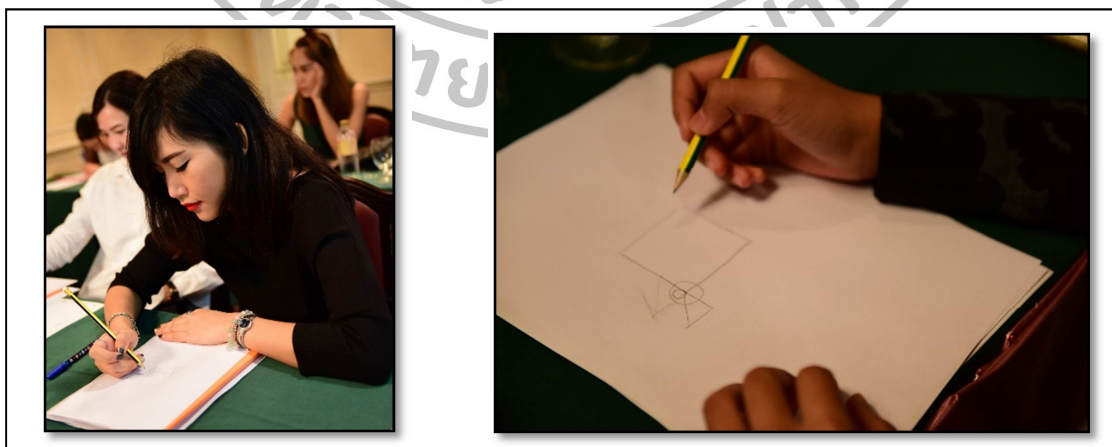
ระหว่างการบรรยายผู้เชี่ยวชาญ สอดแทรกกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ แก่ผู้เข้าอบรม ด้วยการให้ผู้เข้าอบรมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อร่วมกันคิดและลงมือทำจริง ผ่านกิจกรรมเพื่อฝึกทักษะการฟัง โดยการฟังเพลงอุทยานดอกไม้เพื่อหาคำตอบว่าเพลงนี้ประกอบด้วยดอกไม้ทั้งหมดกี่ชนิด และกิจการสื่อสารด้วยการพูดประเภทการสื่อสารทางเดียวด้วย

การให้ตัวแทนของผู้เข้าอบรม ออกมาอธิบายภาพวาดรูปทรงเรขาคณิตที่วิทยากรเตรียมไว้ ซึ่งเป็นทรงเรขาคณิตนั้นประกอบด้วยวงกลม 2 วง สามเหลี่ยมด้านเท่า 1 อัน และสี่เหลี่ยมจตุรัส 1 อัน ดังภาพที่ 29 แล้วให้ผู้เข้าอบรมคนอื่นฟังคำอธิบายจากตัวแทน และวาดรูปทรงเรขาคณิต รูปทรงต่างๆ ตามที่ได้ยินจากเพื่อน



ภาพที่ 29 กิจกรรมฝึกทักษะการสื่อสารด้านทักษะการฟังและการพูด

จากกิจกรรมฝึกทักษะการสื่อสารด้านทักษะการฟังและการพูดนั้น ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ว่าการสื่อสารทางเดียวนั้น มีโอกาสทำให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถึงแม้ว่าผู้รับสารจะฟังอย่างตั้งใจก็ตาม ในขณะที่เดียวกันผู้ส่งสาร ที่ไม่มีประสบการณ์หรือความรู้เรื่องที่จะสื่อสารออกไปก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ประสิทธิภาพการสื่อสารลดลง ดังผลของการวาดภาพตามที่ฟังนั้น มีทั้งผู้เข้าอบรมบางคนวาดถูก บางคนวาดผิด และทักษะการฟังจากเรื่องที่ไม่คุ้นเคย โดยการฟังเพลงอุทยานดอกไม้ ซึ่งเป็นเพลงที่เก่า บางคนไม่เคยได้ยินมาก่อน ทำให้ไม่มีกลุ่มไหนตอบได้ถูกต้อง



ภาพที่ 30 กิจกรรมฝึกทักษะการสื่อสารด้านทักษะการฟังและการพูด

เวลา 10.30 – 10.45 น. พักดื่มชา กาแฟ และทานอาหารว่าง ที่โรงแรมจัดเตรียม

เวลา 10.45 น. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ ในการอบรมนี้ผู้วิจัยได้รับเกียรติจากแขกรับเชิญพิเศษ 3 คน ที่ผู้วิจัยติดต่อไว้ล่วงหน้าแล้วตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 คือ 1) ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง กรรมการผู้จัดการ บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล คอสเมติกส์ จำกัด ในบทบาทที่เป็นลูกค้าที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ซึ่งใช้บริการบริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณาและมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานบริหารงานลูกค้า 2) นายประธาน วงศ์กิติถาวร ตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Senior Creative Director) จากบริษัท เดนทีสุ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี มีผลงานผลิตชิ้นงานโฆษณาหลากหลายสินค้า และ 3) นายอดิชาติ ถาวรมาศ ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงานลูกค้า (Group Account Director) บริษัท สปาดิ้น จำกัด เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านงานบริหารงานลูกค้า ที่สำคัญๆ ของบริษัท มากกว่า 16 ปี



ภาพที่ 31 กิจกรรมเสวนา: ช่วงแขกรับเชิญตอบคำถามจากวิทยากร ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง นายอดิชาติ ถาวรมาศ และนายประธาน วงศ์กิติถาวร

กระบวนการเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ ในช่วงนี้ดำเนินการเสวนาโดย อาจารย์ ดร. วุฒิชัย ผาสุขานนท์ เริ่มคำถามแรกโดยถามนายอดิชาติ ถาวรมาศ ในคำถามที่ว่า “จากประสบการณ์ทำงานของการเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้ามากกว่า 16 ปี คิดว่าทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างไร และมีเทคนิคอย่างไร ที่ทำให้ทักษะการสื่อสารนั้นๆ มีประสิทธิภาพ” นายอดิชาติ ถาวรมาศ ตอบคำถามข้อแรกให้ผู้เข้าอบรมฟังถึงประสบการณ์ของตนเองสมัยเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้าใหม่ๆ ที่ไม่มีทักษะการสื่อสาร รวมถึงพูดให้เห็นความสำคัญของทักษะการสื่อสารว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เป็นพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่เติบโตและก้าวหน้าในสายวิชาชีพนี้ได้อย่างไร ดังคำถามตอนหนึ่งว่า

หลังจากที่ผมจบการศึกษาจากอเมริกา งานแรกที่สมัครและเริ่มทำเลยคือเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้า (เออี) ในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่ง จำได้ว่าตอนเป็นเออีได้ถูกยอมรับว่ามีความกดดันสูง และเคยทำผิดพลาดเรื่องการใช้คำพูด ที่คิดว่าถ้าวันนี้เจอสถานการณ์แบบนั้นในอดีต คงไม่สามารถใช้คำพูดแบบนั้นกับลูกค้าได้ วันนั้นนับว่าเป็นความโชคดียิ่งๆ

ที่มีโอกาสได้มาเรียนรู้และฝึกอบรม เพื่อจะได้ไม่เกิดความผิดพลาดอย่างที่ในอดีตที่ผ่านมา ในมุมมองของผมเกี่ยวกับทักษะการสื่อสาร ต้องใช้ทักษะการสื่อสารหลายด้านประกอบกัน เบื้องต้นเออีต้องเป็นคนที่มีความคล่องตัว ไม่ได้หมายถึงหน้าตาหล่อหรือสวย แต่หมายถึงต้องมีกิจกรรมารยาท ท่าทางต่างๆ ยืน เดิน นั่ง ต้องดูดี เช่น ไม่นั่งกระดิกเท้า ไม่นั่งเล่นโทรศัพท์มือถือ ระหว่างประชุมกับลูกค้า รวมถึงการแสดงออกทางสีหน้า ต้องใช้สายตาเป็น รู้จักการสบสายตา (Eye contact) ไม่นิ่งตาลอย ซึ่งการมีบุคลิกดีสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ส่วนประเด็นเรื่องการพูด เออีต้องพูดโดยใช้คำที่สุภาพ พูดชัดถ้อยชัดคำ ผมอยากให้น้องๆ เห็นประโยชน์และฝึกให้เกิดความชำนาญ ผมมั่นใจว่าน้องๆ จะเก่ง และก้าวหน้าได้เร็วกว่าผมแน่ๆ

ในมุมมองด้านทักษะการสื่อสารที่สำคัญที่สุดในทัศนะของการเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้า คือ ทักษะการฟัง ต้องมีสมาธิในการฟัง จับประเด็นสำคัญได้ รองลงมาทักษะการพูด ต้องสามารถถ่ายทอดสิ่งที่ฟังมาได้ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงประเด็น และทักษะการเขียน เพราะคนเราจำได้จำกัด ควรจดประเด็นที่สำคัญๆ รวมถึงพนักงานบริหารต้องเขียนปริิพเขียนสรุปการประชุมได้ ดังคำกล่าวตอนหนึ่งว่า

การฟังเป็นเรื่องที่สำคัญมากนะครับ ผมเชื่อว่าน้องๆ หลายคน บางครั้งฟังแล้ว lose นะครับ เพราะไม่ concentrate ลูกค้าพูดอะไรไม่รู้ จับอะไรไม่ได้เลย เพราะฉะนั้นต้องมีสมาธิ ต้อง focus ในสิ่งที่ลูกค้าพูด...ต้องถ่ายทอดสิ่งที่ฟังจากลูกค้าให้ได้ หลายครั้งเออีบริฟ creative ผิดไปขายงานลูกค้า ลูกค้าบอกว่าไม่ใช่...ผมขอเสริมทักษะการเขียน เพราะเราจำไม่ได้หมด สักพักก็ลืม เพราะฉะนั้นเราต้องจด จดประเด็นสำคัญเป็น bullet point และเออีต้องเขียน call report เพื่อเอาไว้ยืนยันกับลูกค้าและครีเอที

มุมมองของอดีตชาติ ถาวรมาศ ในบทบาทของการเป็นพนักงานบริหารลูกค้าที่มีประสบการณ์ คิดว่าการจะเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ นั้น พนักงานบริหารงานลูกค้าต้องมีความเชื่อ ในตัวเอง สินค้า ลูกค้า มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่บวก และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังคำกล่าวตอนหนึ่งว่า “...การเป็นเออี มุมมองสำคัญมาก ผมขอใช้คำว่าความเชื่อ เชื่อมั่นในตัวเอง สินค้า ลูกค้า ถ้าคุณเชื่อเมื่อไหร่ คุณจะทำสิ่งนั้นได้ดี...อันที่สองคุณต้องมี Positive Thinking ...สุดท้ายจบด้วยการมี inter personal skill...”

ส่วนในมุมมองของประธาน วงศ์กิติถาวร ในบทบาทของการเป็นผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ซึ่งในมุมมองของ ประธาน วงศ์กิติถาวร กล่าวว่า เออีต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องสินค้า รู้จักลูกค้าว่าเป็นอย่างไร รู้กระบวนการทำงานทั้งหมดซึ่งทั้ง 3 ประเด็นนี้เป็นความรู้พื้นฐานที่จะช่วยให้พนักงานบริหารงานลูกค้าสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวตอนหนึ่งว่า

ก่อนที่เราเออีจะสื่อสารอะไรออกไป เออีต้องมีความรู้เรื่องสินค้าตัวนั้นว่ามีจุดเด่นอะไร มีกลุ่มเป้าหมายเป็นใคร...อีกประเด็นคือคุณต้องรู้จักลูกค้า ว่าลูกค้าคนไหนของคุณเป็นคนอย่างไร ขอยกตัวอย่างจากงานสิ่งพิมพ์ลูกค้าคนไหนดูงานแล้วบอกว่าผมอยากได้งานล้ำๆ ถ้าคุณรู้จักลูกค้า คนนี้ดี คุณก็จะเข้าใจคำว่าล้ำของลูกค้าคุณ เพราะว่าคำว่าล้ำของลูกค้าแต่ละคนไม่เหมือนกัน ล้ำของลูกค้าคนไหนอาจหมายถึงแค่การเพิ่มเทคนิคพิเศษเข้าไป แต่อีกคนหนึ่งอาจหมายถึงการปรับเปลี่ยน Art Direction ของงานไปเลย...อีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผลได้คือ เออีต้องมีความรู้เรื่องขั้นตอนหรือกระบวนการผลิตของ Production หรือกระบวนการทำงาน ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นงานสิ่งพิมพ์ งาน production หนึ่งเรื่อง หรือขั้นตอนการทำงานในบริษัท เช่นการบริฟ ระยะเวลาการผลิตกี่วัน งานหนึ่งชิ้นต้องผ่านกระบวนการอะไรบ้าง ซึ่งสามารถสอบถามได้จาก creative หรือ ฝ่าย production เพื่อที่คุณสามารถตอบคำถามเบื้องต้นกับลูกค้าได้เมื่อคุณรับบริฟงานจากลูกค้ามา

ในมุมมองด้านทักษะการสื่อสารที่สำคัญของการเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้า นั้น ประธาน วงศ์กิติถาวร กล่าวว่าทักษะการพูดที่ชัดเจน ตรงประเด็น และรู้เรื่อง และทักษะการฟังที่จับประเด็นได้ถูกต้อง ครบถ้วน ดังคำกล่าวตอนหนึ่งว่า

การพูดเป็นทักษะที่สำคัญ แต่การพูดที่ดีมันต้องเกิดจากการฟังที่ดีมาก่อน ดังนั้นทั้ง 2 ทักษะนี้มันเกิดควบคู่กันไป เช่น จากประสบการณ์ผมนั้นเมื่อเออีไปบริฟจากลูกค้ามา จะต้องสื่อสารให้ creative เข้าใจ และมีศิลปะในการพูด เช่น เดียวงานนี้ต้องไปนำเสนอลูกค้าวันศุกร์ หน้า แต่พอถึงวันจันทร์ลูกค้าโทรมาเร่ง เพื่อขอดูก่อนหนึ่งรอบวันพฤหัสบดี จะได้แก้ก่อนหนึ่งรอบ ซึ่งคำว่าแก้ก่อนหนึ่งรอบ ไม่ต้องพูดก็ได้ นี่ก็เออีต้องรู้จักศิลปะในการพูด รู้ว่าอะไรควรพูด ไม่ควรพูด เช่นตอนลูกค้ามีคอมเมนต์ทำงานมาก คุณก็ไม่ควรพูดว่า “โหพี่แก้ไปแก้มาแบบนี้ ไม่มีใครอยากทำงานให้พี่แล้ว”...อีกประเด็นคือการฟังเพราะบางครั้งเออีต้องเป็นตัวแทนของบริษัท ไปขายงานแทน creative ดังนั้นต้องมีทักษะการฟังที่ดี เพื่อสามารถขายงานแทนได้

ประธาน วงศ์กิติถาวร กล่าวเสริมว่าการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร ในกรณีที่พนักงานบริหารงานลูกค้าไปนำเสนองานลูกค้า นั้นควรใช้เทคนิคการนำเสนอด้วยแนวความคิด (Concept) ของงาน ตามด้วยแนวคิดเพื่อกำหนดทิศทางทางการออกแบบ (Art Direction) ที่เหลือเป็นประเด็นรองๆ ดังคำกล่าวตอนหนึ่งว่า

ลูกค้าใหม่ๆ บอกงานไม่สวยอะ ไม่รู้ว่าไม่ชอบตรงไหน ถ้าเออีนำ message นี้กลับมา บริษัท มาบอก creative คงแก้งานไม่ถูก เพราะฉะนั้นผมขอบอกวิธีง่ายๆ คือ ขายงานด้วย concept ยืด concept ไว้...เออีต้องทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นในความเป็น professional agency ...ถามลูกค้ากลับไปว่า แล้ว concept ที่ทำมานี้ ถูกทางมั๊ยครับ...ถามลึกลงไปอีก ว่า Art Direction ยังไม่ทันสมัย copy ยังไม่โก้พอ



ในมุมมองของณรงค์ ศรีเกรียงทอง ในบทบาทของลูกค้าที่เคยร่วมงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณา กล่าวว่า การเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้านั้นในเบื้องต้นต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างละเอียด ต้องมีองค์ความรู้ มีทักษะ และมีความสามารถ และเป็นศูนย์กลางระหว่างลูกค้าและทีมงานในบริษัท ส่วนในมุมมองด้านทักษะการสื่อสารนั้น พนักงานบริหารงานลูกค้า ต้องสามารถสื่อสารได้อย่างมืออาชีพเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตัวเองและบริษัท ต้องรู้จักการถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็น นอกจากนั้นการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพนั้น พนักงานบริหารควรพัฒนาประเด็นดังต่อไปนี้ด้วย คือ 1)การสร้างความน่าเชื่อถือ (Credibility) โดยที่พนักงานบริหารต้องมีองค์ความรู้ 2) ลูกค้า (Customer) รู้จักลูกค้า รู้สึนิยม รู้ความต้องการจริงๆ ของลูกค้า 3) ต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ที่ทำงานอยู่ 4) คู่แข่ง (Competitors) ของลูกค้าหรือสินค้าที่ทำอยู่ 5) การสื่อสาร (Communication) ซึ่งประกอบด้วย ฟัง พูด อ่าน เขียน และภาษากาย ดังคำกล่าวตอนหนึ่งว่า

เรื่องการพูด อ่าน เขียน มันอยู่ในชีวิตของพวกเราอยู่แล้ว ทุกคนต้องใช้ แต่เราจะพูด อ่าน เขียนอย่างไรให้มันเป็น professional สิ ต้องเป็นคนที่มีองค์ความรู้นะ สำหรับผมในมุมมองของลูกค้า ผมว่าถ้าเอเจนท์ไหนที่มีเออีเก้งๆ พูดกับผม แล้วผมรู้เรื่องผมว่ามันเจ๋งนะ...มีครั้งหนึ่งมีเออี เข้ามานั่งคุยด้วยเพื่อจะ launch สินค้าตัวหนึ่ง มานั่งฟังบริพเรา เออีคนนั้นยังเจาะคำถามแบบมือสมัครเล่น ไม่รู้จักการถามที่เป็นมืออาชีพ ในฐานะที่เป็นลูกค้าก็ต้องการคุยกับคนที่ qualify...ผมขอสรุปเป็น 5Cs ตัวแรกในมุมมองของผมคือ Credibility หรือความน่าเชื่อถือ...การที่จะสร้าง Credibility ได้ต้องเป็นคนที่มีองค์ความรู้ มี KSA...ตัวที่ 2 คือมิติของ Customer เออีต้องทำทุกอย่างให้ customer satisfy...คือการทำที่ ต้อง get requirement ลูกค้ามากที่สุด...ตัวที่ 3 คือ Culture เออีต้องเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรตัวเองด้วยว่ามันมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนมากน้อยแค่ไหน ต้องเรียนรู้เพื่อทำงานให้เป็น ได้งานเร็วที่สุด...ตัวที่ 4 คือ Competitors หรือคู่แข่ง เออีต้องหาความรู้ว่าคู่แข่งของลูกค้าเป็นใคร เขากำลังทำอะไรอยู่ในตลาดบ้าง...สุดท้ายทั้งหมดใน 4Cs นี้มันจะขาดไม่ได้เลยคือ C ตัวที่ 5 คือ Communication มันจะคุมอยู่หมดเลย คือจะมีทั้ง ฟัง พูด อ่าน เขียน แต่ต้องมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจใน 4Cs แรกก่อน มันถึงจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

ก่อนจบการเสวนา วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอบรม ถามคำถามเพิ่มเติม ดังคำกล่าวตอนหนึ่งว่า “หนูไม่ค่อยเก่งภาษาอังกฤษ เวลาลูกค้าหรือคนในห้องประชุมพูดขึ้นมาแล้วหนูงง ถ้าหนูถามออกไปเลยหนูจะง้อมัยยะ ... หนูขอถามพี่เก่งนะคะ ในฐานะที่พี่เป็นลูกค้า”

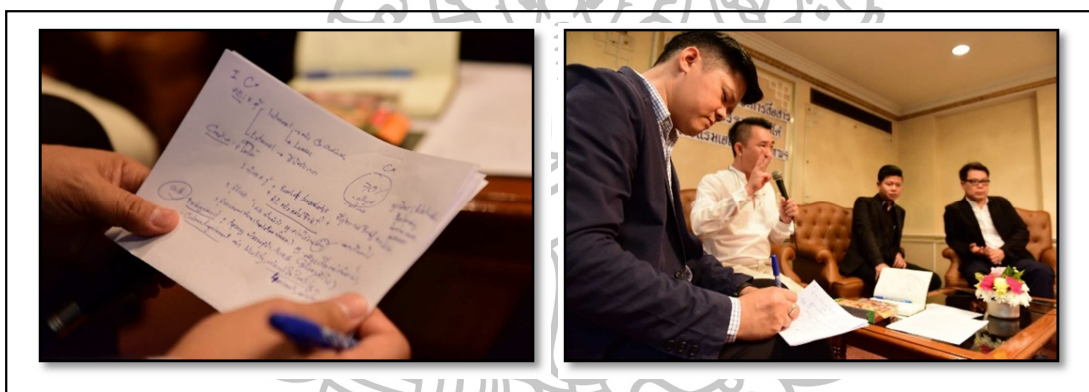
ในประเด็นนี้ ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง ตอบข้อซักถามกับผู้เข้าอบรมว่า

ไม่โง่เลยครับ บอกได้เลย ถ้าหนูเป็นเด็กหน้ารักนะ หนูบอกว่าคุณพี่คะ พอมีภาษาอังกฤษ บางคำหนูยังไม่ค่อยเข้าใจ ช่วยอธิบายความหมายให้หนูฟังหน่อยได้มั๊ยว่า คำว่า Positioning มันคืออะไร หนูพูดแบบหน้ารักอะ...เค้าก็จะรู้สึกว่าคุณนี่โง่เค ไม่รู้จักถาม...และสำหรับพี่นะ เพื่อให้เข้าใจตรงกันถ้าไม่รู้นะก็ให้ถามเลย...หรืออาจถามคนที่อยู่ข้างๆ ที่เราสนิทก็ได้...หนูดูสถานการณ์ด้วยว่าถ้าเราถามเลยตอนนั้นแล้วไปขัดจังหวะการอธิบายของเขาหรือเปล่านะ

นอกจากนี้ยังมีผู้เข้าอบรมอีกคนถามว่า “...เพิ่งเข้ามาเป็นเออีได้แค่ครึ่งปี เวลาไปปรับบริฟจากลูกค้าแล้วยอมรับว่ายังเลือกฟังเฉพาะที่สนใจ ทั้งๆที่พยายามจะ Focus แล้ว เวลาจดก็ยังคงตกประเด็นนั้น นี้อยู่ ประเด็นสำคัญๆ ก็ไม่จดมา ขอลืมที่เออีว่า ใหม่ๆ ฟังเป็นแบบนี้มั๊ยคะ”

ในประเด็นนี้ อติชาติ ถาวรมาศ ให้แนวทางในการแก้ปัญหาว่า ต้องค่อยๆฝึกฝน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ของรุ่นพี่ หรือประสบการณ์ตรงของตัวเอง ทุกคนจะเคยประสบกับปัญหาแบบนี้เมื่อเข้ามาเป็นพนักงานบริหารในระยะแรกๆ ดังตัวอย่างที่กล่าวไว้ว่า

ทุกคนก็จะเจอปัญหาคล้ายๆ กันครับ เหมือนตอนผมจบใหม่ เคยทำงานกับอีกเอเจนซีหนึ่ง ประชุมกับลูกค้ายาว 8 ชั่วโมงทานข้าวกันในห้องประชุม ออกมาผมจำอะไรไม่ได้เลย เขียน call report ไม่ได้เลย...คนเราจะตั้งใจฟังจริงๆ ประมาณ 5 นาทีแรก หลังจากนั้นก็เริ่มฟุ้ง ดังนั้นตั้งใจฟังแล้วจดประเด็นสำคัญ ในช่วงแรกๆ ให้ครบถ้วน ว่า Objective คืออะไร Concept ที่ลูกค้าพูดว่าอะไร Mood and Tone ที่ลูกค้าต้องการเป็นแบบไหน



ภาพที่ 32 กิจกรรมเสวนา: ช่วงแซกรับเชิญตอบคำถามจากผู้เข้าอบรม

สรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรมเสวนา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment) คือ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมในครั้งนี้มี ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร ทักษะการสื่อสารที่สำคัญและจำเป็นของการเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้า และแนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จากมุมมองของบุคคลต้นแบบทั้ง 3 มิติ คือ 1) มิติของการเป็นลูกค้าที่ประสบความสำเร็จในฐานะที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ ที่ใช้บริการบริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณา และต้องทำงานร่วมกันกับพนักงานบริหารงานลูกค้าและฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ว่ามีประเด็นที่สำคัญ ที่ลูกค้าต้องการคือ พนักงานบริหารงานลูกค้าที่มีความรู้ มีทักษะ และมีความสามารถในการทำงาน ซึ่งแสดงออกผ่านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน ทักษะการอ่าน และทักษะการใช้ภาษากาย 2) มิติของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในระดับผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงานลูกค้า ที่มีประสบการณ์มากกว่า 16 ปี ทำงานกับลูกค้ามา

หลากหลายองค์การ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่เป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการใช้ทักษะการสื่อสารทั้งด้านการพูด ด้านการฟัง ด้านการเขียน รวมถึงด้านการใช้ภาษากาย และแนวทางการแก้ปัญหาเมื่อเผชิญกับลูกค้าในสไตล์ต่างๆ 3) มิติของฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ในระดับผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี ผ่านการทำงานกับลูกค้า และพนักงานบริหารงานลูกค้าจำนวนมาก ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ว่าทักษะการสื่อสารที่จำเป็นของพนักงานบริหารงานลูกค้าคือ ทักษะการพูด และทักษะการฟัง และสามารถพัฒนาได้โดยการเพิ่มองค์ความรู้ต่างๆ คือรู้จักลูกค้า รู้จักสินค้า และรู้จักขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานของงานโฆษณาต่างๆ

นอกจากนั้น สิ่งที่ผู้เข้าอบรมได้จากการร่วมกิจกรรมเสวนา นอกจากความสำคัญของการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารแล้วผู้เข้าอบรมยังเกิดแรงบันดาลใจ กำลังใจ และทัศนคติที่ดีต่อการเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้าด้วย

เวลา 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวันที่ได้เตรียมไว้

เวลา 13.30 น. เข้าสู่การอบรมช่วงบ่าย ก่อนการเริ่มขั้นตอนที่ 3 การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ ผู้วิจัยเปิดสื่ออินโฟกราฟฟิการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ความยาว 7 นาที ให้ผู้เข้าอบรมฟังและดู 2 รอบ ดังแสดงตามภาพที่ 33



ภาพที่ 33 กรอบแสดงเรื่องราวของอินโฟกราฟฟิการเจรจาเชิงผลได้

สื่ออินโฟกราฟฟิการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้นี้ เป็นการจำลองบทสนทนาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ทำงานจริงๆ ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่เริ่มตั้งแต่สถานการณ์การรับบริฟจากลูกค้า สถานการณ์การเตรียมบริฟงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา สถานการณ์การบริฟฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา สถานการณ์การประชุมภายใน และสถานการณ์การนำเสนองานลูกค้า โดยผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นสื่อการสอนด้านทักษะการสื่อสารให้กับพนักงานบริหารงานลูกค้าโดยเฉพาะ ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหาสั้น กระชับ ตรงประเด็น เป็นสื่อที่ดูทันสมัย น่าติดตาม ความยาวสื่ออินโฟกราฟฟิการ 7 นาที เหมาะกับพนักงานบริหารงานลูกค้าที่ต้องทำงานแข่งกับเวลา มีเวลาว่างน้อย การเปิดสื่ออินโฟกราฟฟิการให้ผู้เข้าอบรมฟังและดูนั้น เป็นการขมวดความรู้ด้านทักษะการสื่อสารให้เกิดการจดจำได้ง่าย เรียนรู้ตัวอย่างทักษะการสื่อสารที่ผู้วิจัยสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญมาถอดเป็นบทสนทนา แล้วถ่ายทอดความรู้ผ่านสื่ออินโฟกราฟฟิการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

### กระบวนการที่ 3 การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge)

เวลา 13.15 น. ขั้นตอนที่ 3 การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยมีเป้าหมายของการเตรียมความรู้ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมฝึกฝนให้เกิดความรู้และทักษะ (Practicing Knowledge and Skills) และนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดทักษะ (Utilizing to Skills) ด้านทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน และทักษะการใช้ภาษา

**โครงการที่ 1** ฝึกทักษะการฟัง และการเขียน โดยผู้วิจัยจำลองสถานการณ์ว่าผู้เข้าอบรมไปรับบริฟจากลูกค้า



ภาพที่ 34 ใบคำสั่งที่ 1 และตัวอย่างข้อมูลบริฟพนักงานบริหารงานลูกค้า

เมื่อผู้เข้าอบรมฟังการบริฟงานจากลูกค้าแล้วจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการรับบริฟจากลูกค้า หลังจากนั้นให้กรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มการบริฟงานที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้เพื่อนำไปประเมินทักษะการฟัง และทักษะการเขียนของผู้เข้าอบรม เพื่อเปรียบเทียบกับระดับของทักษะการฟัง และทักษะการเขียนของผู้เข้าอบรมที่ได้รับการประเมินมาก่อนการทดลอง

กิจกรรมนี้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และฝึกฝนทักษะการฟัง และทักษะการเขียน ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงโดยผู้วิจัยประยุกต์ข้อมูลการบริฟเกี่ยวกับสินค้าที่มีจำหน่ายในตลาดมาจำลองสถานการณ์การบริฟงาน และให้มีบรรยากาศสอดคล้องและคล้ายคลึงกับสถานการณ์จริงมากที่สุด เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสัมผัสกับสถานการณ์การบริฟงานจากลูกค้า

เวลา 14.15 ผู้วิจัยอธิบายโครงการที่ 2 ให้ผู้เข้าอบรมฟังถึงรายละเอียดและขั้นตอนการทำกิจกรรม

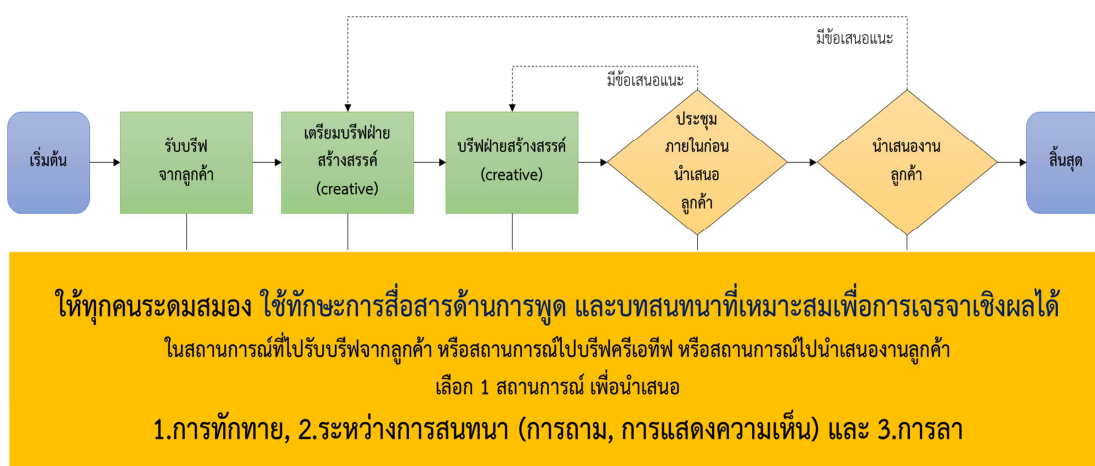
**โครงการที่ 2** ฝึกทักษะการพูดและทักษะการใช้ภาษา โดยผู้วิจัยมอบหมายโครงการที่สอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานจริงโดยใช้สถานการณ์จำลอง (Simulations) ประกอบด้วย 1) สถานการณ์การรับบริฟจากลูกค้า 2) สถานการณ์การบริฟงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา และ 3) สถานการณ์การนำเสนองานลูกค้า โดยให้ผู้เข้าอบรมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม เลือกสถานการณ์ 1 สถานการณ์โดยที่แต่ละกลุ่มต้องไม่ซ้ำกัน แล้วช่วยกันระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อนำเสนอโดย

ใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด ที่ยึดโครงสร้างที่ประกอบ ด้วยการทักทาย การสนทนาที่มีตัวอย่าง การถาม การพูดเพื่อแสดงความเห็น และปิดด้วยการลา

กลุ่มที่ 1 เลือกสถานการณ์การนำเสนองานลูกค้า ส่วนกลุ่มที่ 2 เลือกสถานการณ์การ บริพงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา

แผนภาพแสดงสถานการณ์ในกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า

งานที่ 2



ภาพที่ 35 ใบคำสั่งที่ 2



ภาพที่ 36 กลุ่มที่ 1 ระดมสมองร่วมกัน



ภาพที่ 37 กลุ่มที่ 2 ระดมสมองร่วมกัน

หลังจากผู้เข้าอบรมทั้ง 2 ทีม เลือกสถานการณ์ตามโจทย์ที่กำหนดแล้ว ทั้ง 2 ทีมช่วยกันระดมสมองร่วมกันคิด แสดงความคิดเห็นร่วมกันว่าสถานการณ์ที่กลุ่มเลือกนั้นควรมีบทสนทนาที่เหมาะสมอย่างไร รวมถึงวิธีการนำเสนอผลงานของกลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 เลือกการนำเสนอโดยใช้เทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ในกลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยสมาชิก 6 คน ในกลุ่มตกลงกันว่าเป็นลูกค้า 3 คน และเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้า 3 คน จากการแสดงบทบาทสมมติของกลุ่มที่ 1 เริ่มต้นด้วยการกล่าวทักทายซึ่งกันและกันว่า “สวัสดีค่ะ/ครับ” และ “เห็นคุณเอ็กซ์ไปเที่ยวมา” เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี และแสดงความเป็นกันเองก่อนเริ่มการนำเสนองานลูกค้า เมื่อทักทายลูกค้าเสร็จก็เริ่มเข้าสู่การนำเสนองาน โดยกล่าวเริ่มการนำเสนอตามวาระการประชุมที่เตรียม เรื่องการหาผู้มีชื่อเสียง (celebrity) ให้กับผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ดังตัวอย่างบทสนทนาที่ยกมา

พนักงานบริหารงานลูกค้า

“...ขอเรื่อนำเสนองานเลยนะคะ จากที่เราไป work มา เราจะใช้คุณแพร์พาย (Pearypie) เป็น Influencer ค่ะ”

ลูกค้า 1

“...ทำไมถึงใช้ Blogger แทนที่จะใช้ดาราดังๆ เลย...”

พนักงานบริหารงานลูกค้า

“...จากการที่ทำ Research มา เราใช้ Blogger ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องสำอางเลยจะดูน่าเชื่อถือกว่าคะ... อย่างใน IG ของดารบางคน ถ้าคุณถ่ายเข้าไปดู ก็จะทำให้เห็นว่า ดาราคนนั้นโพสต์ขายทุกอย่างเลย...”

เมื่อนำเสนองานลูกค้าเสร็จ ก็สรุปประเด็นที่ต้องทำงานต่อ คือนำเสนอเรื่องคิวและค่าใช้จ่ายของผู้มีชื่อเสียง (celebrity) ที่จะใช้สำหรับกิจกรรมแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ และกล่าวทักทายดังตัวอย่างบทสนทนาที่ยกมา

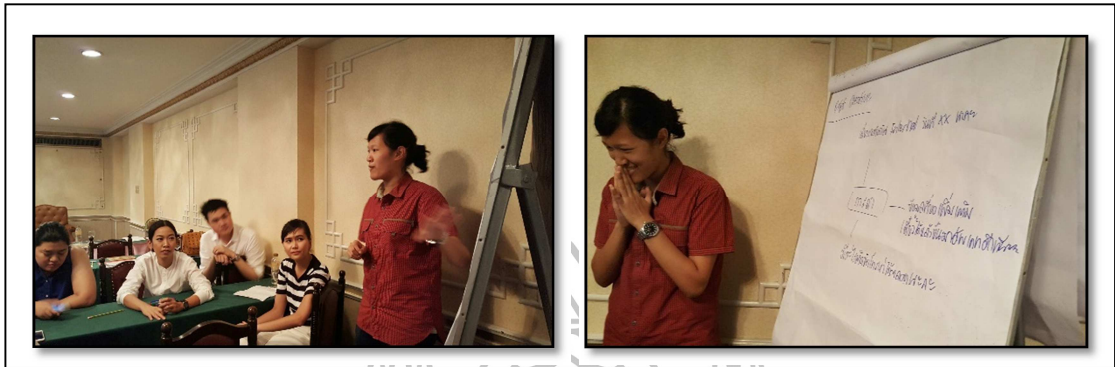
ลูกค้า 1	“...ใครมีประเด็นอะไรอีกมั้ยคะ...”
ลูกค้า 2	“...ฝากเช็คเรื่องคิวและราคาด้วยครับ ว่าเป็นอย่างไร..”
พนักงานบริหารงานลูกค้า 1	“...ได้ค่ะ ถ้าได้คิวแล้ว เดี่ยว update กันทางเมลล์อีกทีนะคะ...วันนี้ ขอขอบคุณมากนะคะ”
ลูกค้า 1,2,3	“ขอบคุณนะคะ”
พนักงานบริหารงานลูกค้า 1,2,3	“ขอบคุณค่ะ”



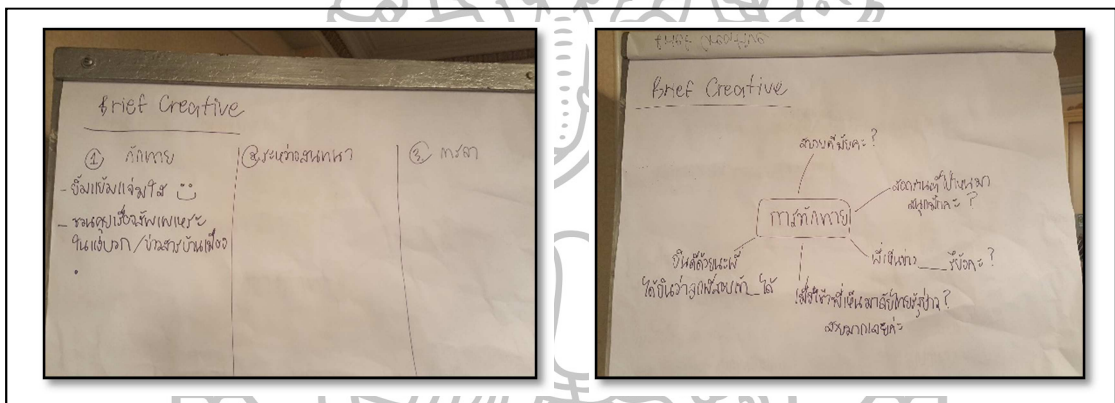
ภาพที่ 38 กลุ่มที่ 1 แสดงบทบาทสมมติ ในสถานการณ์นำเสนองานลูกค้า

กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยสมาชิกในกลุ่ม 6 คน ตกลงร่วมกันเลือกสถานการณ์การบริิพงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา หลังจากร่วมกันระดมสมองเพื่อหาบทสนทนาที่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว กลุ่มที่ 2 เลือกการนำเสนอโดยให้ตัวแทนกลุ่มเป็นผู้นำเสนอ โดยสรุปผู้เข้าอบรมกลุ่มที่ 2 แบ่งเนื้อหาตามโครงสร้างการสนทนาออกเป็น 3 ช่วง คือ 1) ช่วงการทักทาย เช่น สบายดีมั้ยคะ หรือ ไปเที่ยวมาสนุกมั้ยคะพี่ หรือ ยินดีด้วยนะคะพี่ ได้ยินว่าลูกพี่สอบเข้าได้ เป็นต้น 2) ช่วงการสนทนา ผู้เข้าอบรมนำเสนอตัวอย่างบทสนทนา 3 ประเด็นคือ ประเด็นการหาข้อมูลเพิ่มเติม ประเด็นเรื่องงบประมาณ และประเด็นเรื่องเวลา 3) ช่วงการลา ผู้เข้าอบรมนำเสนอบทสนทนาที่เกี่ยวข้องกับการ

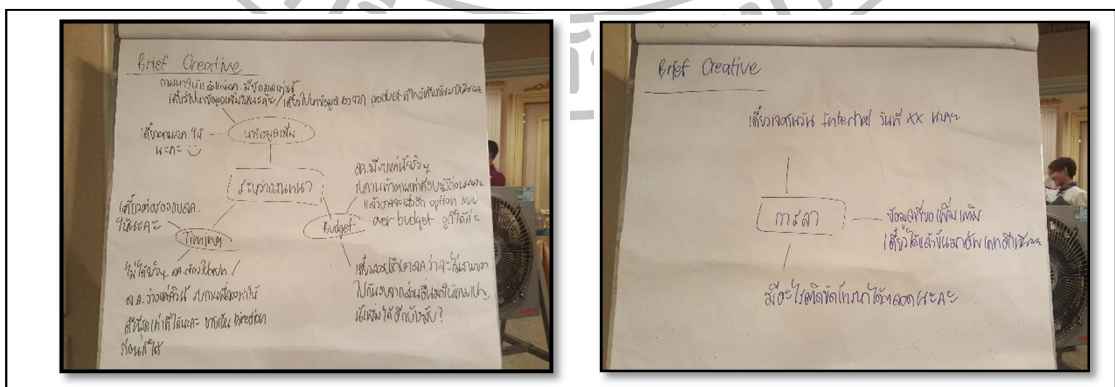
สรุปวันนัดหมายการประชุมครั้งต่อไป แสดงความพร้อมให้ความร่วมมือตลอดเวลาที่ฝ่ายสร้างสรรค์  
ต้องการความช่วยเหลือ เป็นต้น



ภาพที่ 39 ตัวแทนกลุ่มที่ 2 นำเสนอผลงาน



ภาพที่ 40 ตัวอย่างบทสนทนา ช่วงการทักทาย



ภาพที่ 41 ตัวอย่างบทสนทนา ช่วงการสนทนาและช่วงการลา

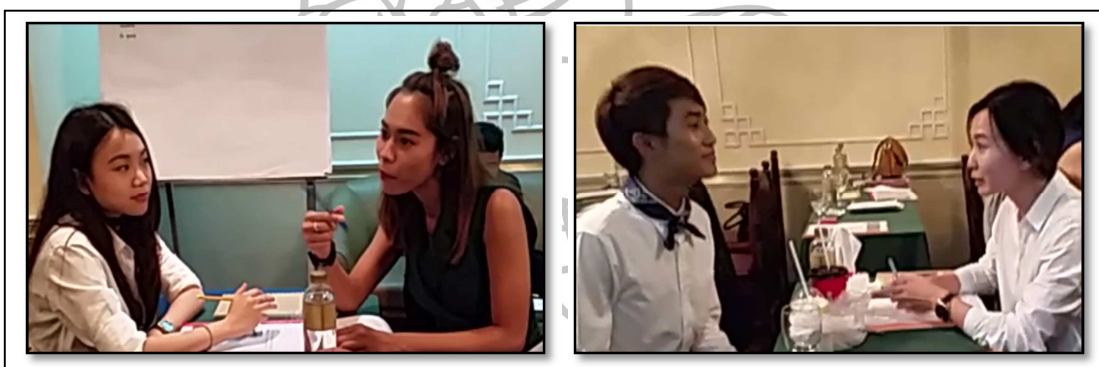


สำหรับประเด็นเรื่องการหาข้อมูลเพิ่มเติม ประเด็นเรื่องงบประมาณ และประเด็นเรื่องเวลาที่ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา มักจะต่อเรื่องวันที่สำหรับนำเสนองานลูกค้า นั้น มีตัวอย่างบทสนทนาเช่น

ถามลูกค้าให้แล้วค่ะ ลูกค้ามีข้อมูลเท่านี้ เดี่ยวหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่นเพิ่มให้ค่ะ...  
ลูกค้ามีงบประมาณเท่านี้จริงๆค่ะ งบก้อนที่ทำตามงบประมาณก่อนนะคะ แล้วทำอีกทางเลือก  
หนึ่งแบบที่เกิน งบประมาณให้ลูกค้าเลือกด้วยก็ได้ค่ะ...เดี๋ยวจะลองต่อเรื่องลูกค้าให้ค่ะ...ไม่ได้  
จริงๆ ค่ะ ลูกค้าจะไปต่างประเทศ งบก้อนที่ช่วยทำให้ดีที่สุดเท่าที่มีเวลาก่อนนะคะ

เวลา 15.45 ผู้วิจัยอธิบายโครงการที่ 3 แสดงบทบาทสมมติ (Role Play) ให้ผู้เข้าร่วม  
ทราบถึงรายละเอียด ขั้นตอน และวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรม

**โครงการที่ 3** แสดงบทบาทสมมติ โดยให้ผู้เข้าอบรมสลับกันแสดงบทบาทเป็น พนักงาน  
บริหารงานลูกค้า กับฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา และให้ใช้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ได้รับบริฟจากลูกค้าใน  
โครงการที่ 1 มาเป็นข้อมูลสำหรับบริฟผู้เข้าอบรมที่แสดงบทบาทสมมติเป็นฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา  
โดยมีพี่วิทยากรพี่เลี้ยงคอยสังเกตการณ์และให้คำปรึกษา พร้อมทั้งประเมินทักษะการพูด และทักษะ  
การใช้ภาษาไปด้วย



ภาพที่ 42 แสดงบทบาทสมมติ

สรุปผลจากการทำโครงการ ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้สถานการณ์ที่เป็นสถานการณ์มาตรฐาน  
ของการทำงานจริงสำหรับการเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งประกอบด้วย  
สถานการณ์หลักๆ ดังนี้คือ 1) การรับบริฟจากลูกค้า 2) การเตรียมบริฟฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา  
3) การบริฟฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา 4) การประชุมภายในก่อนนำเสนองานลูกค้า และ 5) การ  
นำเสนองานลูกค้า โดยในแต่ละขั้นตอนนี้พนักงานบริหารงานลูกค้าได้เรียนรู้การใช้ทักษะการสื่อสาร  
ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ทักษะการสื่อสารที่สำคัญและจำเป็นนั้นประกอบด้วย ทักษะการพูด ทักษะการฟัง  
ทักษะการเขียน และทักษะการใช้ภาษา โดยให้ผู้เข้าอบรมประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้ฟังบรรยาย  
ผู้วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ คู่มือประกอบโปรแกรม จากประสบการณ์ของบุคคลต้นแบบ และสื่อ  
อินโฟกราฟฟิกการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ในรูปแบบของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action

Learning) ผ่านสถานการณ์จำลอง คือการรับบริฟงานจากลูกค้า เพื่อให้ผู้เข้าอบรมฝึกฝนทักษะการฟังแบบจับใจความสำคัญ และทักษะการเขียนแบบสั้น กระชับ ตรงประเด็นและครบถ้วน รวมทั้งการฝึกฝนให้เกิดทักษะการสื่อสารด้านทักษะการพูด และทักษะการใช้ภาษากายผ่านการแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) ในสถานการณ์การบริฟงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา โดยให้ผู้เข้าอบรมสลับกันแสดงบทบาทเป็นพนักงานบริหารงานค้าและฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา นำเสนอข้อมูลที่ได้รับบริฟจากลูกค้า นอกจากนี้ผู้อบรมยังเรียนรู้การทำงานเป็นทีมร่วมกันระดมสมอง (Brainstorming) ปรึกษาหารือสรุปเพื่อให้ได้บทสนทนาที่เหมาะสมกับสถานการณ์การทำงาน

#### กระบวนการที่ 4 กระบวนการที่ 4 คือ การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill)

ในระหว่างที่ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย ทีมวิทยากรและพี่เลี้ยง คอยสังเกตการณ์ และทำการประเมินผลทักษะการสื่อสารของผู้เข้าอบรม ตามแบบประเมินที่พัฒนาขึ้น โดยพิจารณาจาก การประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การประเมินทักษะการพูดจากกิจกรรม Role Playing ที่จำลองสถานการณ์การทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าตามโครงการที่ 2 และโครงการที่ 3 ประเมินทักษะการฟังและทักษะการเขียน จากกิจกรรมโครงการที่ 1 โดยการฝึกฟังการรับบริฟจากลูกค้า และฝึกทำการจดบันทึก แล้วนำผลที่ได้ไปนำเสนอฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา

เวลา 16.45 น. เป็นช่วงสุดท้ายของการอบรม ผู้วิจัยเชิญนายอดิชาติ ถาวรมาศ ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงานลูกค้า กล่าวเสริมและสรุปความสำคัญของการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ให้ผู้เข้าอบรมฟัง ซึ่งมีใจความสำคัญดังนี้



ภาพที่ 43 วิทยากรรับเชิญ กล่าวเสริมและสรุปความสำคัญของการสื่อสาร

ผมในฐานะเออีรุ่นพี่ ที่ทำงานมาก่อนพวกน้องๆ วันนี้ที่ขอพูดเลยว่าน้องๆ โชคดีที่มีโอกาสได้มาเรียนรู้ทักษะการสื่อสาร ซึ่งพี่มองว่ามันเป็นพื้นฐานที่ดีของการเป็นเออี สมัยที่ทำงานใหม่ๆ ไม่มีใครมานั่งสอนเราแบบนี้เพราะชีวิตการทำงานแต่ละวันก็ยุ่งมากบางวันแทบไม่มีเวลาทานข้าวก็มี ต้องอาศัยเรียนรู้เอาเองบ้าง ดูว่ารุ่นพี่หรือหัวหน้าเขาทำอะไรอย่างไรบ้าง บางทีก็ลองผิดลองถูกบ้าง ทำให้ถูกลูกค้าอัดกลับก็หลายครั้ง... ไขมันทำให้เราแกร่งเมื่อเจอปัญหาพวกนั้น แต่ถามว่าถ้าเรามีโอกาสเรียนรู้และทำในสิ่งที่ถูกต้องเลยตั้งแต่การเป็นเออีใหม่ๆ หรือจะทำผิดๆ ให้ลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงานโดยเฉพาะฝ่ายที่เราต้องไปติดต่อประสานงานด้วยต้องมาตำหนิเรา น้องๆ คิดว่าแบบไหนมันดูเป็นมืออาชีพมากกว่ากัน น้องๆ ไม่ต้องตอบพี่นะ ตอบตัวเองดู สุดท้าย

ที่พี่อยากฝากน้องๆ พี่เชื่อว่าน้องๆ สามารถเติบโต ก้าวหน้าเป็น AS, AM, AD, GAD หรือผู้บริหารระดับสูงได้ ถ้าน้องๆ รักในอาชีพนี้ เออีไม่ใช่เซลขายของ ไม่ใช่แค่คนส่งผ่านข้อมูล เออีต้องเป็นคู่คิด เป็นเพื่อน เป็นคนช่วยแก้ปัญหา ให้ลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน จำไว้ว่าถ้าลูกค้าโทรหาน้องๆ บ่อยๆ เพื่อปรึกษาน้องๆ ให้น้องๆ ช่วยแก้ปัญหาเรื่องงาน ขอความช่วยเหลือจากน้องๆ รวมถึงโทรหาด้วยเรื่องส่วนตัวก็ตาม นั่นแสดงว่าน้องๆ โดดเด่นเป็นเออีที่จะประสบความสำเร็จแล้ว แต่ในทางกลับกันถ้าลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน ไม่อยากจะยกหูคุยกับน้องๆ เลยละก็ พี่ว่าน้องๆ ต้องพิจารณาตัวเองได้แล้วว่าน้องๆ มีจุดบกพร่องเรื่องไหน อย่างไร แก้ไขได้มั้ย สุดท้ายจริงๆ พี่ขออวยพรให้น้องๆ ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นเออีที่เก่ง มีความสามารถ และเติบโตในหน้าที่การงานทุกคนครับ

เมื่อคุณอดิชาติ กล่าวจบผู้วิจัยมอบของที่ระลึกแก่วิทยากรทุกคน พร้อมถ่ายภาพเป็นที่ระลึกร่วมกัน เป็นการเสร็จสิ้นโครงการทดลองภาคสนาม



ภาพที่ 44 วิทยากรรับเชิญและผู้เข้าอบรม

## ส่วนที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ในหัวข้อนี้เป็นการนำเสนอผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ดังนี้ 1. ผลการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารโดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรม และเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม 2. ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรม 3. ผลการประเมินที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการสื่อสารจากภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติเพื่อเกิดทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าร่วม

โปรแกรม และเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลของเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมทั้ง 3 ประเภท ในการนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติการทดสอบสถิตินอนพาราเมตริก (Nonparametric statistics) ซึ่งเหมาะกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก โดยใช้วิธีของแมน-วิทนีย ยู (The Mann-Whitney U Test) ในการเปรียบเทียบความรู้และทักษะด้านการสื่อสารระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม และใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติการทดสอบสถิตินอนพาราเมตริก (Nonparametric statistics) และใช้สถิติการทดสอบเครื่องหมายและลำดับวิลคอกซัน (The Wilcoxon matched pairs signed – ranks test) เพื่อเปรียบเทียบความรู้และทักษะการสื่อสารของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรม โดยผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

### 1. ผลการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย มาดำเนินการวิเคราะห์ว่ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

สมมติฐาน

$H_0$ : หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา กลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้ทักษะการสื่อสารน้อยกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

$H_1$ : หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา กลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้ ทักษะการสื่อสารสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย ดังแสดงตามตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลของคะแนนจากการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

พนักงานบริหารงานลูกค้าคนที่	หลังการทดลอง (Yi)	ก่อนการทดลอง (Xi)	ค่าความต่าง $D_i = Y_i - X_i$	อันดับของ $ D $	อันดับที่เป็นบวก	อันดับที่เป็นลบ
1	32	27	5	3	3	
2	36	33	3	1	1	
3	34	27	7	5.5	5.5	
4	30	21	9	9.5	9.5	

ตารางที่ 26 ผลของคะแนนจากการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงาน ลูกค้ำกลุ่มทดลองก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ (ต่อ)

พนักงานบริหารงานลูกค้ำคนที่	หลังการทดลอง (Yi)	ก่อนการทดลอง (Xi)	ค่าความต่าง $D_i = Y_i - X_i$	อันดับของ $ D $	อันดับที่เป็นบวก	อันดับที่เป็นลบ
5	34	30	4	2	2	
6	36	28	8	7.5	7.5	
7	36	30	6	4	4	
8	32	24	8	7.5	7.5	
9	34	27	7	5.5	5.5	
10	38	29	9	9.5	9.5	
11	32	20	12	12	12	
12	36	26	10	11	11	
Sum					78.00	0.00

จากตารางที่ 26 ผู้วิจัยได้นำผลการทำแบบทดสอบประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของกลุ่มทดลองก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ำแต่ละราย มาดำเนินการวิเคราะห์ว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test ดังแสดงตามตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ผลการตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของกลุ่มทดลองก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

ก่อนทดลอง – หลังทดลอง	จำนวน	Mean Rank	Sum of Ranks	Z-test	p-value
อันดับที่เป็นบวก	12	6.50	78.00	3.165	0.002
อันดับที่เป็นลบ	0	0	0		

หมายเหตุ \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 27 จะเห็นได้ว่า เมื่อตรวจสอบความแตกต่างระหว่างการประเมินความรู้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ำกลุ่มทดลอง จำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม พบว่าคะแนนความรู้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ำกลุ่มทดลอง หลังเข้าร่วมโปรแกรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Z-test = 3.165, p-value = 0.002) ซึ่งค่า p-value น้อยกว่า 0.01 หมายความว่า โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ำในอุตสาหกรรมโฆษณา สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มควบคุม และกลุ่มทดลองหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

สมมติฐาน

Ho: หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีคะแนนความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของกลุ่มทดลองต่ำกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

H1: หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีคะแนนความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างการประเมินความรู้ของผู้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติ The Mann-Whitney U Test แสดงได้ตามตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ผลประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	Mean Rank	Sum of Rank	Mann-Whitney U	Z-test	P-value
กลุ่มควบคุม	12	6.75	81.00	3.00	4.011	0.000
กลุ่มทดลอง	12	18.25	219.00			
รวม	24					

หมายเหตุ \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 28 จะเห็นได้ว่า เมื่อตรวจสอบความแตกต่างในการประเมินความรู้ของผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้าทั้ง 2 กลุ่มมีความรู้ด้านทักษะการสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (Mann - Whitney U Test = 3.00, Z-test = 4.011, p-value = 0.000) โดยพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง มีคะแนนความรู้ด้านทักษะการสื่อสารสูงกว่ากลุ่มควบคุม หมายความว่าโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้อบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาของกลุ่มทดลอง เป็นการดำเนินการประเมินหลังสิ้นสุดโปรแกรม มีรายการประเมินอยู่ทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเนื้อหาของโปรแกรม ด้านรูปแบบของโปรแกรม ด้านสื่อการเรียนการสอนและบรรยากาศของโปรแกรม และด้าน

ประโยชน์และประยุกต์ใช้โปรแกรม โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการประเมิน ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจ

1.51-2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ผลการประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาของกลุ่มทดลอง เป็นดังรายละเอียดในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ผลการประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ข้อที่	รายการประเมิน	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
<b>ด้านเนื้อหาของโปรแกรม</b>		<b>4.63</b>	<b>0.13</b>	<b>มากที่สุด</b>
1	วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความเหมาะสมและชัดเจน	4.67	0.49	มากที่สุด
2	กิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.58	0.51	มากที่สุด
3	เนื้อหาในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	4.58	0.51	มากที่สุด
4	การวัดและประเมินผลการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ มีความสอดคล้องกับเนื้อหา	4.67	0.49	มากที่สุด
<b>ด้านรูปแบบของโปรแกรม</b>		<b>4.68</b>	<b>0.13</b>	<b>มากที่สุด</b>
5	ระยะเวลาที่ใช้แต่ละกิจกรรมมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้	4.67	0.49	มากที่สุด
6	รูปแบบ กระบวนการ และกิจกรรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสอดคล้องกับเนื้อหา	4.75	0.45	มากที่สุด
7	ผู้ดำเนินการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ มีการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสามารถนำไปเกิดการเรียนรู้และทักษะ	4.58	0.51	มากที่สุด

ตารางที่ 29 ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
8	ผู้ดำเนินการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ให้คำแนะนำและสนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม	4.67	0.49	มากที่สุด
9	การสรุปองค์ความรู้และประเมินผลมีความชัดเจน	4.75	0.45	มากที่สุด
<b>ด้านสื่อการเรียนการสอนและบรรยากาศในการเรียนรู้ของโปรแกรม</b>		<b>4.33</b>	<b>0.26</b>	<b>มาก</b>
10	สื่อ และเอกสารประกอบการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาและกิจกรรมของโปรแกรม	4.58	0.51	มากที่สุด
11	โสตทัศนอุปกรณ์ประกอบการพัฒนามีความเหมาะสม	4.17	0.72	มาก
12	สถานที่ดำเนินการพัฒนามีความเหมาะสม	4.58	0.51	มากที่สุด
13	สิ่งอำนวยความสะดวกมีความครบถ้วนและเหมาะสม	4.33	0.65	มาก
14	บรรยากาศในห้องเรียนเอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้	4.00	0.60	มาก
<b>ด้านประโยชน์และประยุกต์ใช้</b>		<b>4.63</b>	<b>0.23</b>	<b>มากที่สุด</b>
15	ความรู้ ทักษะ และแนวคิด ที่ได้รับจากโปรแกรมเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมโปรแกรม	4.67	0.49	มากที่สุด
16	ผลที่เกิดจากการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้แท้จริง	4.58	0.51	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.55</b>	<b>0.08</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 29 พบว่า กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีความพึงพอใจต่อโปรแกรมหักล้าง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.55) หากพิจารณาเป็นรายด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ด้านรูปแบบของโปรแกรม (Mean = 4.68) ด้านประโยชน์และประยุกต์ใช้โปรแกรม (Mean = 4.63) และด้านเนื้อหา (Mean = 4.63) หากพิจารณาแต่ละด้านจำแนกเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังนี้

1. ด้านเนื้อหาของโปรแกรม ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมนี้อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.63) หากพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าในด้านนี้มีความพึงพอใจเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุดมีคะแนนเท่ากันทั้ง 2 ข้อคือ วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความเหมาะสมและชัดเจน (Mean = 4.67) และการวัดและประเมินผล



การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ มีความสอดคล้องกับเนื้อหา (Mean = 4.67) ส่วนอีก 2 ข้อที่มีความพึงพอใจเท่ากัน คือ กิจกรรมการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม (Mean = 4.58) และเนื้อหาในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Mean = 4.58)

2. ด้านรูปแบบของโปรแกรม ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อรูปแบบของโปรแกรมนี้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.68) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุดมีคะแนนเท่ากันทั้ง 2 ข้อคือ รูปแบบ กระบวนการ และกิจกรรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสอดคล้องกับเนื้อหา (Mean = 4.75) และการสรุปองค์ความรู้และประเมินผลมีความชัดเจน (Mean = 4.75) ส่วนลำดับรองลงมาก็มีค่าเฉลี่ยเท่ากันอีก 2 ข้อคือ ระยะเวลาที่ใช้แต่ละกิจกรรมมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ (Mean = 4.67) และผู้ดำเนินการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ให้คำแนะนำและสนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม (Mean = 4.67)

3. ด้านสื่อการเรียนการสอนและบรรยากาศในการเรียนรู้ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโปรแกรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.33) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด 2 ข้อ คือ สื่อและเอกสารประกอบการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาและกิจกรรมของโปรแกรม (Mean = 4.58) และสถานที่ดำเนินการพัฒนามีความเหมาะสม (Mean = 4.58) ส่วนลำดับรองลงมาที่มีความพอใจในระดับมากที่สุดคือ สิ่งอำนวยความสะดวกมีความครบถ้วนและเหมาะสม (Mean = 4.33)

4. ด้านประโยชน์และประยุกต์ใช้ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.63) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองข้อ โดยเรียงลำดับความพึงพอใจสูงสุดและรองลงไป ดังนี้ ความรู้ ทักษะ และแนวคิดที่ได้รับจากโปรแกรมเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมโปรแกรม (Mean = 4.67) และผลที่เกิดจากการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้แท้จริง (Mean = 4.58) ตามลำดับ

ทั้งนี้จากการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรม ทั้งด้านความรู้ ทักษะ แนวคิดที่ได้รับจากโปรแกรมนั้นเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมโปรแกรม และผลที่เกิดจากการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้แท้จริง ซึ่งมีระดับความพึงพอใจสูงสุด ทำให้พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่เข้าร่วมในโปรแกรมนี้อาจเกิดการเรียนรู้ นำไปฝึกฝนพัฒนาเป็นทักษะด้านการสื่อสาร และประยุกต์ใช้กับสถานการณ์การทำงานได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานบริหารงาน

ลูกค้าเองและองค์การที่มีบุคลากรคุณภาพหรือพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เป็นเลิศ ตามเจตนารมณ์ของผู้วิจัย

### 3. ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า สู่ภาคปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ทักษะการสื่อสารเพื่อเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ผลการประเมินการนำความรู้ที่ได้รับในเรื่องทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ตั้งแต่เริ่มการปรับพื้นฐานความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ จากคู่มือประกอบโปรแกรม จากการเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ และเรียนรู้จากสื่ออินโฟกราฟฟิกการเจรจาเชิงผลได้ สู่การประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมเพื่อให้ได้ผลงานที่สะท้อนทักษะการสื่อสารด้านทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน และทักษะการแสดงออกทางท่าทาง ซึ่งการประเมินผลงานนั้นผู้วิจัยประยุกต์ เกณฑ์การให้คะแนนผลงานรูบริค (Scoring Rubric) เพื่อใช้เป็นแนวทางการประเมินทักษะการสื่อสารของผู้เข้าอบรมเป็นรายบุคคล และประเมินผลงานโดยผู้วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผลการประเมินเป็นการแสดงการเปรียบเทียบวิเคราะห์ความแตกต่างของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง จำแนกตามก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรม โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการตัดสินคุณภาพดังนี้

ช่วงคะแนน	ระดับคุณภาพ
36-40	หมายถึงดีมาก
28-35	หมายถึงดี
20-27	หมายถึงปานกลาง
1-19	หมายถึงปรับปรุง

ตารางที่ 30 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าจากภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ

ประเด็นการประเมิน	หลังการทดลอง			ก่อนการทดลอง		
	Mean	SD.	ระดับคุณภาพ	Mean	SD.	ระดับคุณภาพ
ทักษะการพูด	34.25	2.05	ดี	26.42	2.68	ปานกลาง
ทักษะการฟัง	35.00	2.26	ดี	27.83	3.01	ปานกลาง
ทักษะการเขียน	32.92	3.21	ดี	27.33	3.45	ปานกลาง

จากตารางที่ 30 พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม เสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า มีระดับคุณภาพของทักษะการสื่อสารทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยทักษะด้านการฟังสูงสุด (Mean=27.83) รองลงมาคือทักษะด้านการเขียน (Mean=27.33) และทักษะด้านการพูด (Mean=26.42) ตามลำดับ หลังจากทีพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแล้วมีระดับคุณภาพของทักษะการ

สื่อสารทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยทักษะด้านการฟังสูงสุด (Mean=35.00) รองลงมาคือ ทักษะด้านการพูด (Mean=34.25) และทักษะด้านการเขียน (Mean=32.92) ตามลำดับ

นอกจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินผลด้านทักษะการพูดของพนักงานบริหารงาน ลูกค้ำกลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ำแต่ละราย มาดำเนินการวิเคราะห์ว่ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนทักษะการพูดเพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนทักษะด้านการพูดของพนักงานบริหารงานลูกค้ำ ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

สมมติฐาน

H0 : หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ำในอุตสาหกรรมโฆษณา กลุ่มทดลองมีคะแนนทักษะด้านการพูด ต่ำกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

H1 : หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ำในอุตสาหกรรมโฆษณา กลุ่มทดลองมีคะแนนทักษะด้านการพูด สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการประเมินทักษะด้านการพูดของพนักงานบริหารงานลูกค้ำกลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ำแต่ละราย ดังแสดงตามตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ผลของคะแนนจากการประเมินทักษะการพูดของพนักงานบริหารงานลูกค้ำกลุ่มทดลอง ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

พนักงานบริหารงานลูกค้ำคนที่	หลังการทดลอง (Yi)	ก่อนการทดลอง (Xi)	ค่าความต่าง $D_i = Y_i - X_i$	อันดับของ $ D $	อันดับที่เป็นบวก	อันดับที่เป็นลบ
1	32	28	4	1.5	1.5	
2	36	32	4	1.5	1.5	
3	35	30	5	3	3	
4	34	26	8	7	7	
5	34	23	11	11	11	
6	32	25	7	4.5	4.5	
7	36	25	11	11	11	
8	32	24	8	7	7	
9	33	25	8	7	7	
10	34	24	10	9	9	
11	39	28	11	11	11	
12	34	27	7	4.5	4.5	
Sum					78.00	0.00

จากตารางที่ 31 ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินทักษะด้านการพูดของกลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย มาดำเนินการวิเคราะห์หว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีทักษะด้านการพูดเพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test ดังแสดงตามตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ผลการตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนด้านทักษะการพูดของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

ก่อนทดลอง – หลังทดลอง	จำนวน	Mean Rank	Sum of Ranks	Z-test	p-value
อันดับที่เป็นบวก	12	6.50	78.00	3.071	0.002
อันดับที่เป็นลบ	0		0		

หมายเหตุ \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 จะเห็นได้ว่า เมื่อตรวจสอบความแตกต่างระหว่างการประเมินทักษะด้านการพูดของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง จำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม พบว่าคะแนนทักษะด้านการพูดของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองหลังเข้าร่วมโปรแกรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $Z\text{-test} = 3.071$ ,  $p\text{-value} = 0.002$ ) ซึ่งค่า  $p\text{-value}$  น้อยกว่า 0.01 หมายความว่า โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินผลด้านทักษะการฟัง ของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย มาดำเนินการวิเคราะห์หว่ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนทักษะการฟังเพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนทักษะด้านการฟังของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

สมมติฐาน

$H_0$ : หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา กลุ่มทดลองมีคะแนนทักษะด้านการฟังต่ำกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

$H_1$ : หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา กลุ่มทดลองมีคะแนนทักษะด้านการฟังสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการประเมินทักษะด้านการฟังของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย ดังแสดงตามตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ผลของคะแนนจากการประเมินทักษะการฟังของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

พนักงานบริหารงานลูกค้าคนที่	หลังการทดลอง (Yi)	ก่อนการทดลอง (Xi)	ค่าความต่าง $D_i = Y_i - X_i$	อันดับของ $ D_i $	อันดับที่เป็นบวก	อันดับที่เป็นลบ
1	35	28	7	4	4	
2	33	26	7	4	4	
3	32	24	8	9.5	9.5	
4	34	27	7	4	4	
5	36	29	7	4	4	
6	31	22	9	11.5	11.5	
7	38	32	6	2.5	2.5	
8	38	32	6	2.5	2.5	
9	34	27	7	4	4	
10	36	28	8	9.5	9.5	
11	36	31	5	1	1	
12	37	28	9	11.5	11.5	
Sum					68.00	0.00

จากตารางที่ 33 ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินทักษะด้านการฟังของกลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย มาดำเนินการวิเคราะห์ว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนทักษะด้านการฟังเพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed - Ranks Test ดังแสดงตามตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ผลการตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนด้านทักษะการฟังของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

ก่อนทดลอง - หลังทดลอง	จำนวน	Mean Rank	Sum of Ranks	Z-test	p-value
อันดับที่เป็นบวก	12	6.50	68.00	3.087	0.002
อันดับที่เป็นลบ	0		0		

หมายเหตุ \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 34 จะเห็นได้ว่า เมื่อตรวจสอบความแตกต่างระหว่างการประเมินทักษะด้านการฟังของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง จำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม พบว่าคะแนนทักษะด้านการฟังของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง หลังเข้าร่วมโปรแกรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Z-test = 3.087, p-value = 0.002) ซึ่งค่า p-value น้อยกว่า 0.01 หมายความว่า โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินผลด้านทักษะการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย มาดำเนินการวิเคราะห์ว่ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนทักษะการเขียนเพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนทักษะด้านการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

สมมติฐาน

$H_0$ : หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา กลุ่มทดลองมีคะแนนทักษะด้านการเขียน ต่ำกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

$H_1$ : หลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา กลุ่มทดลองมีคะแนนทักษะด้านการเขียน สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการประเมินทักษะด้านการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย ดังแสดงตามตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ผลของคะแนนจากการประเมินทักษะการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

พนักงานบริหารงานลูกค้าคนที่	หลังการทดลอง (Yi)	ก่อนการทดลอง (Xi)	ค่าความต่าง $D_i = Y_i - X_i$	อันดับของ $ D $	อันดับที่เป็นบวก	อันดับที่เป็นลบ
1	35	30	5	5	5	
2	31	27	4	2.5	2.5	
3	30	22	8	11.5	11.5	
4	36	32	4	2.5	2.5	
5	30	23	7	10	10	
6	37	29	8	11.5	11.5	
7	31	25	6	8	8	
8	30	25	5	5	5	
9	31	25	6	8	8	
10	34	28	6	8	8	
11	36	33	3	1	1	
12	34	29	5	5	5	
Sum					78.00	0.00

จากตารางที่ 35 ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินทักษะด้านการเขียนของกลุ่มทดลอง จำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า แต่ละราย มาดำเนินการวิเคราะห์ว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนทักษะด้านการเขียนเพิ่มขึ้นหรือไม่ หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test ดังแสดงตามตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ผลการตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนด้านทักษะการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองจำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

ก่อนทดลอง – หลังทดลอง	จำนวน	Mean Rank	Sum of Ranks	Z-test	p-value
อันดับที่เป็นบวก	12	6.5	78	3.071	0.002
อันดับที่เป็นลบ	0		0		

หมายเหตุ \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 36 จะเห็นได้ว่า เมื่อตรวจสอบความแตกต่างระหว่างการประเมินทักษะด้านการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง จำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม พบว่าคะแนนทักษะด้านการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง หลังเข้าร่วมโปรแกรมมีสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Z-test = 3.071, p-value = 0.002) ซึ่งค่า p-value น้อยกว่า 0.01 หมายความว่า โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 6

### สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยและการพัฒนา ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา” นี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 2) เพื่อเปรียบเทียบผลการใช้โปรแกรมเพื่อเสริมสร้างทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 12 คน เป็นพนักงานบริหารงานลูกค้าที่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปี ในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายในการได้มาซึ่งกลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้

ทั้งนี้ ในการพัฒนาโปรแกรมดังกล่าว ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ด้วยการพัฒนาและนำโปรแกรมไปทดลองในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย ภายใต้วิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental) ในรูปแบบการทดลองแบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุม วัดก่อนและหลังการทดลอง (Pretest Posttest Control and Experimental Groups Design) เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม สำหรับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยได้มีการทบทวนเอกสาร งานวิจัย และบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยมีขั้นตอนของการวิจัยแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ผู้วิจัยเริ่มในขั้นตอนที่ 1 ด้วยการศึกษารอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่มีความสอดคล้อง มีความเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้วิจัยได้จากการศึกษาและทบทวนเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำมาสกัดเป็นแนวคิดและทฤษฎีเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัยและการพัฒนาให้เกิดเป็นกระบวนการสร้างและออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาในปัจจุบัน

อย่างไรในการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) มีการวิเคราะห์เนื้อหาที่เกี่ยวข้องภายในกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งครอบคลุมถึง แนวคิดในการออกแบบการวิจัยและการพัฒนาโปรแกรม แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมโฆษณาและการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ แนวคิดที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง แนวคิดสถานการณ์เชิงผลได้ ที่แสดงความเชื่อมโยงในองค์ประกอบต่างๆ ของการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารฯ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการศึกษา โดยประยุกต์ใช้เทคนิค



การวิจัยวิเคราะห์บทสนทนา เพื่อสกัดให้เห็นถึงปัญหาเชิงประจักษ์ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า เพื่อนำไปร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ แล้วใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานลูกค้า รวมถึงนักวิชาการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง แล้วผู้วิจัยเลือกรูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม เพื่อนำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการเจรจา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ทำให้ผู้วิจัยได้บทสนทนาที่เหมาะสม จึงนำไปพัฒนาเป็นสื่ออินโฟกราฟฟิกการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ และนำไปสังเคราะห์ขึ้นรูปร่างเป็นโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดขององค์ประกอบโปรแกรม รวมถึงเอกสารหรือคู่มือประกอบของโปรแกรม การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 คือ การสร้างรายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา พร้อมทั้งการจัดทำเอกสารประกอบของโปรแกรม และการทดลองในภาคสนาม โดยเริ่มจากที่ผู้วิจัยจัดทำรายละเอียดของโปรแกรม และจัดทำเอกสาร คู่มือเพื่อใช้ประกอบโปรแกรม จากนั้นจึงนำรายละเอียดของโปรแกรมไปประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมฯ โดยการหาค่าความเที่ยงตรงของโปรแกรมฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความสอดคล้อง (Congruency) และความเป็นประโยชน์ (Utility) โดยใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของฟลีสส์ (Fleiss's Kappa) โดยค่าสูงสุดที่เป็นไปได้คือ 0.64 หมายถึงทุกฝ่ายเห็นตรงกันหมดโดยมีระเบียบวิธีวัดความเห็นพ้องต้องกัน จากนั้นจึงนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ไปทดลองภาคสนาม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental) ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 12 คน เข้าร่วมโปรแกรม มีการทดลองโดยวัดก่อนและหลังการทดลอง (Pretest Posttest Control and Experimental Groups Design) ซึ่งการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมทั้ง 2 กลุ่ม คือทั้งกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามและแบบสอบถามต่างๆ ในช่วงระหว่างการเข้าร่วมโปรแกรม และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประยุกต์ใช้วิธีของแมนนิตนีย์ (The Mann - Whitney U test)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย มาวิเคราะห์ว่ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรม มีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed - Ranks Test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมด้วย โดยที่ผู้วิจัยใช้ระบบการประเมินที่มีการประเมินผู้เข้าอบรม 3 ประเภทคือ 1) แบบประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และ 2) แบบ

ประเมินวัดระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และ3) แบบประเมินโครงการจากการนำความรู้ภาคทฤษฎีไปประยุกต์สู่ภาคปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาดังนี้

## 1. สรุปผลการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม

### 1.1 สรุปผลการตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

ผลการวิจัยในขั้นตอนการตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ด้วยการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis) สรุปได้ดังนี้

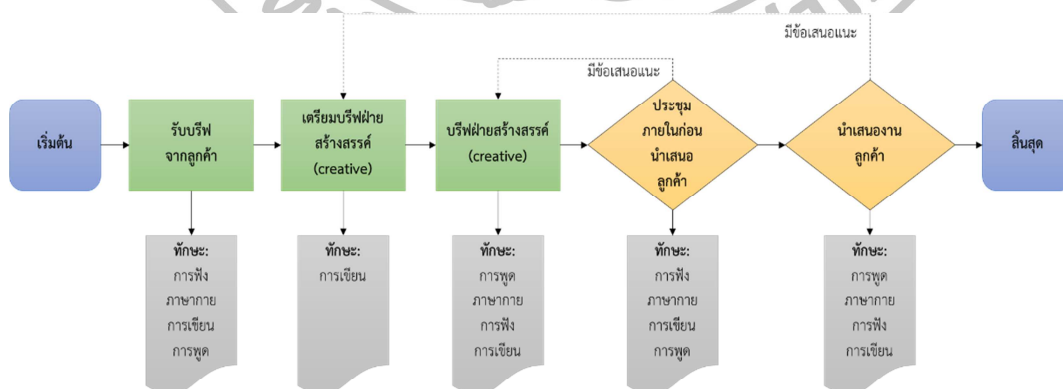
1. แนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ด้านทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน และทักษะการใช้ภาษากาย ดังมีรายละเอียดดังนี้ 1) ทักษะการสื่อสาร โดยการพูด ควรคำนึงถึงหลักการพูดดังนี้ การเริ่มต้นการพูด เช่น การพูดทักทายผู้ฟัง การเลือกใช้คำ ขึ้นต้นที่เหมาะสมกับระดับผู้ฟัง การนำเข้าสู่เรื่อง ต้องทำให้เกิดความสนใจ เช่น ใช้การกล่าวนำด้วยคำถามเพื่อให้ผู้ฟังอยากรู้คำตอบ อยากติดตามเรื่องโดยตลอด ขณะพูดควรสร้างความสนใจของผู้ฟังให้ติดตามเรื่องตลอดเวลา ต้องมีศิลปะการนำเสนอ โดยนำเสนอเรื่องที่มีประโยชน์ น่าสนใจ ทันสมัย เป็นต้น และการจบเรื่องหรือการสรุปเรื่อง ให้มีความสัมพันธ์กับเรื่องราวที่นำเสนอ ส่วน 2) ทักษะการสื่อสาร โดยการเขียน นั้นโดยทั่วไปมักใช้ในรูปแบบของการบันทึกรายงาน หรือบันทึกข้อความ โดยที่ผู้บันทึกต้องมีความสามารถดั่งนี้ใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน เขียนครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบ เลือกใช้คำได้เหมาะสม ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลาย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับ ความต่อเนื่อง และใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม

สำหรับ 3) ทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย คือสภาพการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดและการเขียน หรือเป็นการสื่อสารโดยอากัปกิริยาท่าทาง เช่น การแสดงสีหน้า เช่น ยิ้มแย้ม การประสานสายตา การเคลื่อนไหวส่วนหนึ่งส่วนใดของร่างกาย เช่น การผงกศีรษะ การยกมือ โบกมือ ผายมือ การสัมผัส เช่น จับมือ ตะแคงไหล่ โอบกอด รูปร่างหน้าตา ระดับความดังของเสียง โทนเสียง ระยะเวลาความใกล้ชิดระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง ช่วงเวลาที่ใช้ในการสื่อสาร การจัดที่นั่ง เช่นการจัดห้องสัมมนา ห้องเรียน ห้องประชุม มีผลต่อการสื่อสาร เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย เป็นต้น ในขณะที่ 4) ทักษะการฟัง นั้นเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ ด้วยการปฏิบัติดังต่อไปนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ของการฟังให้ชัดเจน นั่นคือต้องรู้ว่าสิ่งที่กำลังฟังนั้นคือเรื่องอะไร และสามารถเตรียมข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ในการฟัง มีสมาธิในการฟัง คือต้องตั้งใจฟัง มุ่งมั่นจดจ่อกับเรื่องที่ฟัง และเตรียมคำถามเมื่อมีประเด็นที่สงสัย มีมารยาทในการฟัง ด้วยการสำรวมกิริยาท่าทางต่างๆ เพื่อให้เกียรติผู้พูดและผู้ฟังคนอื่นๆ เช่น ไม่พูดคุยกับผู้อื่นๆ ไม่หลับแล้วกรนส่งเสียงรบกวน เป็นต้น วิเคราะห์ผู้พูด เพื่อทราบถึงความคิด ความรู้สึก ความรู้ และประสบการณ์ของผู้พูด ซึ่งเป็นผลดีที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับฟังมา และสามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟังได้ โดยที่ผู้ฟังต้องสามารถตอบตอบตนเองได้ว่า เรื่องที่ฟังนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร สิ่งใดเป็นสาระสำคัญของเรื่อง เป็นต้น

อย่างไรรูปแบบของการฟังที่ได้ผลนั้นผู้ฟังที่ต้องการแก้ไขปัญหาการฟัง ควรมีพฤติกรรมดังนี้ หยุดพูด ทำให้ผู้พูดรู้สึกสบายใจ แสดงให้เห็นว่ากำลังต้องการฟังด้วยการมองและแสดงความสนใจผู้พูดไม่อ่านอะไรขณะที่ผู้พูดกำลังพูดด้วย เอาสิ่งที่ทำให้วิงวอนแวกออกไป เช่น

การเคลื่อนไหวไปมา เคาะโต๊ะ ควางปากกา เห็นใจผู้พูดโดยพยายามทำตัวเองให้เข้าใจทัศนะของผู้พูด อดทนไม่ขัดจังหวะผู้พูดไม่เดินหนีหรือเดินไปที่ประตู ระวังอารมณ์ไม่โกรธเพราะจะทำให้รับข้อมูลผิดพลาด อย่าโต้เถียง ถามคำถามเพราะการถามจะทำให้ผู้พูดมีกำลังใจและกระตือรือร้น และหยุดพูดจนกว่าผู้พูดจะพูดจบ เหมือนข้อแรก เพราะเป็นสิ่งสำคัญทำให้การฟังมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาเชิงผลได้ ในบริบทการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า นั้นประกอบด้วยสถานการณ์ ดังนี้ 1) การรับบริฟจากลูกค้า คือการที่ลูกค้าให้ข้อมูลหรือรายละเอียดของโครงการ ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้บริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณาที่เป็นผู้ผลิตชิ้นงานโฆษณานั้นๆ เช่น ผลิตภาพยนตร์โฆษณา สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งสถานการณ์นี้พนักงานบริหารใช้บทสนทนา ตามโครงสร้างคือ การทักทายคู่สนทนา การสนทนา และการลาคู่สนทนา 2) การเตรียมบริฟ คือเมื่อพนักงานบริหารงานลูกค้า ได้รับข้อมูลจากลูกค้าแล้ว ต้องนำกลับมาสรุปเป็นประเด็นๆ ที่สำคัญ ในรายละเอียดที่ลูกค้าต้องการให้ผลิต เช่น ชนิดของสื่อ แนวคิดของงาน (Concept) ข้อมูลผลิตภัณฑ์ งบประมาณ วันนำเสนอ เป็นต้น ซึ่งสถานการณ์นี้ ทักษะการสื่อสารด้านการเขียน เป็นทักษะที่สำคัญของพนักงานบริหารงานลูกค้า 3) บริฟงานฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา คือการอธิบายรายละเอียดข้อมูลที่ได้จากลูกค้าให้ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาฟัง โดยสรุปประเด็นๆ ตามที่เตรียมไว้ในสถานการณ์ที่ 2 ซึ่งสถานการณ์นี้พนักงานบริหารใช้บทสนทนา ตามโครงสร้างคือ การทักทายคู่สนทนา การสนทนา และการลาคู่สนทนา 4) การประชุมภายใน คือการที่พนักงานบริหารงานลูกค้า กำหนดวันประชุมขึ้นมาก่อนนำงานไปเสนอลูกค้า เพื่อเป็นการตรวจสอบชิ้นงานโฆษณาที่ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาทำนั้น อยู่ภายใต้แนวคิดที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ หรือมีประเด็นสำคัญครบถ้วนหรือไม่ เป็นต้น และ ซึ่งสถานการณ์นี้พนักงานบริหารใช้บทสนทนา ตามโครงสร้างคือ การทักทายคู่สนทนา การสนทนา และการลาคู่สนทนา และ 5) การนำเสนองานลูกค้า คือการนำชิ้นงานโฆษณาที่ผลิตขึ้น ไปนำเสนอลูกค้าตามวันเวลาที่ตกลงกันไว้ จากสถานการณ์ ทั้ง 5 สถานการณ์ดังกล่าวนี้พนักงานบริหารงานลูกค้าต้องใช้ทักษะการสื่อสารทุกสถานการณ์ ซึ่งสถานการณ์นี้พนักงานบริหารใช้บทสนทนา ตามโครงสร้างคือ การทักทายคู่สนทนา การสนทนา และการลาคู่สนทนา



แผนภาพแสดงสถานการณ์และการสื่อสาร ในกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ภาพที่ 45 รูปแบบสถานการณ์และทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า

## 1.2 สรุปผลการสร้างรายละเอียด ตรวจสอบ และปรับปรุงโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

### แนวคิดในการออกแบบโปรแกรม

ผู้วิจัยได้ออกแบบโปรแกรมฯ ตามกระบวนการตามแนวคิดของทฤษฎีระบบคือ ประกอบด้วยขั้นตอน ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีแนวคิดต่างๆ ดังนี้

1. การเรียนรู้ในรูปแบบการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ หรือ Action Learning ตามแนวคิดของ เร็ก รีแวนท์ (Reg Revans, 2011) จากสมการการเรียนรู้คือแผนที่มีการจัดไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้ว รวมกับการเรียนรู้จากการค้นคว้า ซักถาม อภิปราย และการค้นหาคำตอบ การค้นคว้าวิจัยด้วยตนเอง อันเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้ ที่ใช้กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ และทักษะทั้งในด้านองค์ความรู้เชิงทฤษฎี และด้านการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. กระบวนการรับรู้ของ เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1982) ที่กล่าวถึง กระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาเบื้องต้นในการตีความสิ่งเร้าที่สัมผัสต่างๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่มีความสำคัญสำหรับผู้รู้ การรับรู้เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันเมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้าก็จะประมวลสิ่งรับรู้ นั้นเป็นประสบการณ์ที่มีความหมายเฉพาะตนเอง ดังภาพที่ 46

ข้อมูล → การยอมรับ → การจัดระเบียบ → การตีความ → การกระทำ

ภาพที่ 46 กระบวนการรับรู้

ที่มา: J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, *Managing organizational behavior* (New York: John Wiley and Sons, 1982).

3. แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับแนวทางและรูปแบบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิง Active Learning โดยพัฒนาเป็น DSLR Model ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการเรียนรู้ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Discussion Participating) การจำลองประสบการณ์จริง (Simulating the Real Experience) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing the Real Thing) และการนำเสนอในรูปแบบการแสดงละครหรือบทบาทสมมติ (Role Playing) อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวคิดว่าควรนำรูปแบบการเรียนรู้แบบ Passive Learning มาเสริมหรือให้ความรู้แก่พนักงานบริหารงานลูกค้าเพิ่มเติม โดยผู้วิจัยพัฒนาเป็น MILD Model ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้สื่อมัลติมีเดีย

(Multi-media) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลที่ชื่นชอบ (Idol) การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย (Listening a Lecture) และการเรียนรู้จากเอกสารคู่มือประกอบโปรแกรม (Document)

4. แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social Learning Theory) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งในกลุ่มทฤษฎีการเรียนรู้แบบเน้นปัญญา (Cognitive Learning Theory) ที่มองว่ามนุษย์มีปัญญา ความคิด และความรู้สึก ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่กำหนดพฤติกรรมของคน ส่วนปัจจัยภายนอกเป็นเพียงปัจจัยเอื้อให้เกิดพฤติกรรมไม่ได้เป็นสาเหตุหลัก และการเสริมแรงก็เป็นเพียงปัจจัยจูงใจให้คนแสดงพฤติกรรมเท่านั้น ซึ่งแบนดูราเชื่อว่าคนส่วนใหญ่เรียนรู้พฤติกรรมผ่านการสังเกตจากตัวแบบทั้งสิ้น ซึ่งคือ ตัวแบบที่เป็นคนในชีวิตจริง (Live Model) และตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Model) อย่างไรก็ตามทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำให้เกิดความต้องการในการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนากระบวนการคิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรนั้น ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดของ โรบบินส์ (Robbins, 1989) ที่กล่าวว่ากระบวนการใช้ตัวแบบเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการสร้างความสนใจ (Attention Processes) คือบุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบเมื่อเขายอมรับนับ และมีความสนใจในลักษณะบางอย่างที่เป็นจุดเด่น 2) กระบวนการเรียนรู้ (Mastery Processes) เพื่อสร้างความทรงจำ เป็นขั้นตอนที่บุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบ มากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลของการกระทำของตัวแบบที่ทำให้บุคคลผู้เลียนแบบสามารถจดจำการกระทำของตัวแบบไว้ในความทรงจำ 3) ขั้นตอนการเลียนแบบพฤติกรรม (Echoing Processes) เป็นการแสดงพฤติกรรมตามตัวแบบที่สังเกตมา โดยเลือกแสดงพฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ และ 4) ขั้นตอนการรักษาพฤติกรรม (Retention Processes) โดยบุคคลจะได้รับแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรม เช่น ได้รับแรงจูงใจทางบวกหรือรางวัล ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจก็จะแสดงพฤติกรรมซ้ำ และแสดงพฤติกรรมบ่อยขึ้นเพื่อเก็บรักษาพฤติกรรมนั้นติดตัวไป

5. แนวคิดการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ (Adult Learning) ตามแนวคิดของ โนวอลล์, โฮลตัน และ สวอลล์สัน (Knowles, Holton and Swanson, 2005) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารฯ ด้วย โดยแนวคิดการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่มีหลักอยู่ว่าผู้ใหญ่ 1) ต้องรู้ว่าทำไมตนเองต้องเรียนรู้เรื่องดังกล่าวหรืออีกนัยคือผู้ใหญ่ต้องรู้ถึงประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้สิ่งนั้น 2) ผู้ใหญ่ต้องการตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่รับผิดชอบตัวเองโดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ประสบการณ์ของผู้ใหญ่มีมากกว่าเด็ก ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าและสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์กับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเรียนรู้เมื่อเห็นว่ากิจกรรมนั้นมีความสัมพันธ์กับชีวิตหรือมีประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) เป้าหมายการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต่างจากเด็ก เนื่องจากผู้ใหญ่มองว่าการเรียนรู้คือการช่วยพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และ 6) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาจากตนเองหรือเป็นแรงจูงใจภายในเป็นหลัก จากแนวความคิดข้างต้น ผู้วิจัยนำมาประยุกต์เป็นกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารผ่านทฤษฎีระบบ

### กระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร

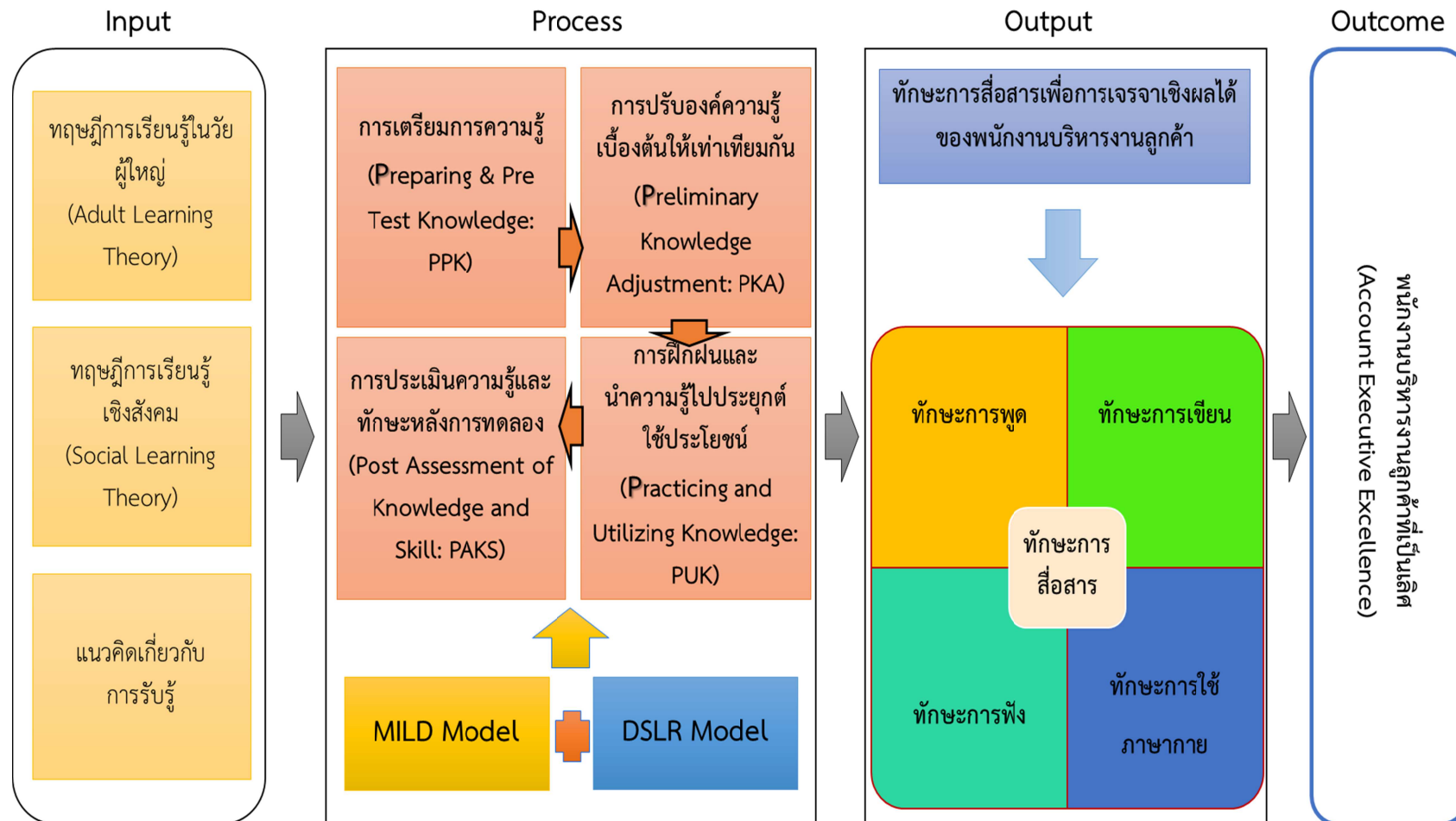
จากแนวคิดการออกแบบโปรแกรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นออกมาเป็นกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า จากแนวคิด MILD Model และ DSLR Model สามารถพัฒนากระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารได้ 4 กระบวนการ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge) เป็นการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ทั้งเนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เอกสารและสื่อต่างๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สถานที่ฝึกอบรม และงบประมาณต่างๆ รวมถึงประเมินความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนการฝึกอบรม กระบวนการที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment) เป็นการฝึกอบรมเข้ม (Intensive Training Course) ที่เน้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การเรียนรู้สื่อมัลติมีเดีย (Multi-media) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลที่ชื่นชอบ (Idol) การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย (Listening a Lecture) และการเรียนรู้จากเอกสารคู่มือประกอบโปรแกรม (Document)

ส่วนกระบวนการที่ 3 คือการฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge) ซึ่งเป็นการมอบหมายงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ด้วยการมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Discussion Participating) การจำลองประสบการณ์จริง (Simulating the Real Experience) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing the Real Thing) และการนำเสนอในรูปแบบการแสดงละครหรือบทบาทสมมติ (Role Playing) ผ่านโจทย์หรือปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดให้ หรือที่เรียกว่า Problem-based Learning แล้วให้ผู้เข้าอบรมร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา และกระบวนการที่ 4 คือ การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill) มีลักษณะเป็นการประเมินและทบทวนผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การระดมสมองในการร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการ และการบันทึกสังเกตการณ์

### ผลที่ได้รับ

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา นี้ หลังจากที่มีผู้เข้าร่วมเสร็จสิ้นจากโปรแกรมแล้ว จะเกิดความรู้ด้านการสื่อสารและพัฒนาเป็นทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ทั้งด้านทักษะการพูด ทักษะการเขียน ทักษะการฟัง และทักษะการใช้ภาษากาย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การทำงานได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



ภาพที่ 47 กรอบแนวคิดเชิงระบบของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

## 2. สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ปรากฏผลดังต่อไปนี้

### 2.1 ผลการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ผลการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างการประเมินความรู้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติ The Mann-Whitney U Test พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้าทั้ง 2 กลุ่มมีความรู้ด้านทักษะการสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Mann – Whitney U Test = 3.000, Z-test = 4.001, p-value = 0.000) โดยพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง มีคะแนนความรู้ด้านทักษะการสื่อสารสูงกว่ากลุ่มควบคุมหมายความว่าโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย มาวิเคราะห์ว่ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test ผลการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนความรู้หลังเข้าร่วมโปรแกรมมากกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Z-test = 3.165, p-value = 0.002)

### 2.2 ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

พบว่า กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีความพึงพอใจต่อโปรแกรมหักว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.55) หากพิจารณาเป็นรายด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ด้านรูปแบบของโปรแกรม (Mean = 4.68) ด้านประโยชน์และประยุกต์ใช้โปรแกรม (Mean = 4.63) และด้านเนื้อหา (Mean = 4.63)

### 2.3 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าสู่ภาคปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ทักษะการสื่อสารเพื่อเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

#### 1. ผลการประเมินทักษะการสื่อสารด้านการพูดของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ผู้วิจัยได้ประเมินผลทักษะการสื่อสารด้านการพูดของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง จำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย มาวิเคราะห์ว่ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรม



มีคะแนนทักษะการพูดเพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนทักษะด้านการพูดของพนักงานบริหารงานลูกค้า ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนทักษะด้านการพูดหลังเข้าร่วมโปรแกรมมากกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $Z\text{-test} = 3.071$ ,  $p\text{-value} = 0.002$ )

### 2. ผลการประเมินทักษะการสื่อสารด้านการฟังของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ผู้วิจัยได้ประเมินผลทักษะการสื่อสารด้านทักษะการฟังของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง จำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย มาวิเคราะห์ว่ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนทักษะการฟังเพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนทักษะด้านการฟังของพนักงานบริหารงานลูกค้าทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนทักษะด้านการฟังหลังเข้าร่วมโปรแกรมมากกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $Z\text{-test} = 3.071$ ,  $p\text{-value} = 0.002$ )

### 3. ผลการประเมินทักษะการสื่อสารด้านการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ผู้วิจัยได้ประเมินผลทักษะการสื่อสารด้านทักษะการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลอง จำแนกตามก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าแต่ละราย มาวิเคราะห์ว่ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนทักษะการเขียนเพิ่มขึ้นหรือไม่หลังจากเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติ The Wilcoxon Matched Pairs Signed – Ranks Test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนทักษะด้านการเขียนของพนักงานบริหารงานลูกค้าทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนทักษะด้านการเขียนหลังเข้าร่วมโปรแกรมมากกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $Z\text{-test} = 3.071$ ,  $p\text{-value} = 0.002$ )

## 3. การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยและการพัฒนา ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” นี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 2) เพื่อเปรียบเทียบผลการใช้โปรแกรมเพื่อเสริมสร้างทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น ยังไม่มีการพัฒนาเป็นโปรแกรมที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาเชิงวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพของโปรแกรมที่ผู้วิจัย

ออกแบบและพัฒนาขึ้นนั้นมีคุณภาพตามที่เกณฑ์กำหนด ทั้งนี้เพราะว่าการพัฒนาโปรแกรมดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำเป็นขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรม คือเริ่มจากศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการศึกษาโดยประยุกต์เทคนิคการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis) แล้วสังเคราะห์เพื่อร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ซึ่งพบว่าสถานการณ์ในการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าโดยพื้นฐานแล้วประกอบด้วยสถานการณ์ดังนี้คือ สถานการณ์การรับบริจาจากลูกค้า สถานการณ์การเตรียมบริพงาน สถานการณ์การบริพงานฝ่ายสร้างสรรค์งาน โฆษณา สถานการณ์การประชุมภายใน และสถานการณ์นำเสนอานลูกค้า โดยในแต่ละสถานการณ์นั้น พนักงานบริหารงานลูกค้าใช้โครงสร้างการสนทนา ดังนี้คือ การเริ่มต้นการสนทนาด้วยการทักทาย คู่สนทนา การสนทนา และการปิดการสนทนาด้วยการลา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เปช บุของคา และ ฟาโตคิ (Pace, Buzzanca and Fratocchi, 2016) เรื่อง “โครงสร้างของการสนทนาบนเครือข่ายทางสังคม (Social Network): ระหว่างบทสนทนาที่ไม่ผ่านการวิพากษ์กับบทสนทนาที่ผ่านการวิพากษ์” พบว่าโครงสร้างการสนทนาในเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญนั้น มีความเรียบง่าย มีการส่งต่อและตอบกลับเนื้อหาไปในออนไลน์ ดังนั้นบทสนทนาที่มีลักษณะที่ไม่ผ่านการวิพากษ์ (Dialogic Conversation) จึงมีมากกว่าบทสนทนาที่ผ่านการวิพากษ์แล้ว (Dialectic Conversation) เพราะเข้าไปมีส่วนร่วมได้โดยง่ายไม่ต้องคิดหรือริเริ่มเนื้อหาขึ้นมาเอง ซึ่งใช้วิธีวิเคราะห์บทสนทนาในเครือข่ายทางสังคม

การศึกษาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยค้นพบแนวทางและเห็นปัญญาด้านทักษะการสนทนาของพนักงานบริหารเชิงประจักษ์ อันเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรม แล้วนำไปพัฒนาเป็นแนวคำถามเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ได้รูปแบบการเจรจาที่เหมาะสม เพื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการเจรจา (Index of Item Objective Congruence: IOC) ทำให้ผู้วิจัยได้บทสนทนาที่เหมาะสมแล้วนำไปพัฒนาเป็นสื่ออินโฟกราฟฟิคทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ แล้วนำไปสังเคราะห์ขึ้นรูปร่างเป็นโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องประเมินและยืนยันร่างโปรแกรม จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ผู้วิจัยพัฒนาแนวคิดที่ใช้ในการออกแบบโปรแกรมผ่าน MILD Model และ DSLR Model โดยเป็นกระบวนการการเรียนรู้รูปแบบ Passive Learning ที่เป็นการเรียนรู้แบบเดิม และ Active Learning หรือการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ ตามแนวคิดของ เร็ก รีเวนส์ (Reg Revans, 2011) ที่ใช้กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ และทักษะ ทั้งในด้านองค์ความรู้เชิงทฤษฎี และด้านการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ตาตาทาร์ และคณะ (Tatachar et al., 2016) ที่ศึกษาเรื่อง “ความพอใจในการเรียนรู้ของนักศึกษาเภสัชกรและความพึงพอใจกับกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Active Learning” ที่กล่าวว่า นักศึกษาเภสัชกรชื่นชอบการเรียนรู้แบบ Active Learning ที่ได้มีส่วนร่วมและประยุกต์ใช้ความรู้

สำหรับการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social Learning Theory) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งในกลุ่มทฤษฎีการ

เรียนรู้แบบเน้นปัญญา (Cognitive Learning Theory) ที่มองว่ามนุษย์มีปัญญา ความคิด และความรู้สึก ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่กำหนดพฤติกรรมของคน ส่วนปัจจัยภายนอกเป็นเพียงปัจจัยเอื้อให้เกิดพฤติกรรมไม่ได้เป็นสาเหตุหลัก และการเสริมแรงก็เป็นเพียงปัจจัยจูงใจให้คนแสดงพฤติกรรมเท่านั้น ซึ่งแบนดูราเชื่อว่าคนส่วนใหญ่เรียนรู้พฤติกรรมผ่านการสังเกตจากตัวแบบทั้งสิ้น ซึ่งคือตัวแบบที่เป็นคนในชีวิตจริง (Live Model) และตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ซึ่งการพัฒนากระบวนการคิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การนั้น มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลที่เป็นต้นแบบหรือบุคคลที่น่าสนใจ นอกจากนี้ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดของ โรบบินส์ (Robbins, 1989) ที่กล่าวว่ากระบวนการใช้ตัวแบบเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน

ประกอบด้วย 1) กระบวนการสร้างความสนใจ (Attention Processes) คือบุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบเมื่อเขายอมรับนับ และมีความสนใจในลักษณะบางอย่างที่เป็นจุดเด่น 2) กระบวนการเรียนรู้ (Mastery Processes) เพื่อสร้างความทรงจำ เป็นขั้นตอนที่บุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลของการกระทำของตัวแบบที่ทำให้บุคคลผู้เลียนแบบสามารถจดจำการกระทำของตัวแบบไว้ในความทรงจำ 3) ขั้นตอนการเลียนแบบพฤติกรรม (Echoing Processes) เป็นการแสดงพฤติกรรมตามตัวแบบที่สังเกตมา โดยเลือกแสดงพฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ และ 4) ขั้นตอนการรักษาพฤติกรรม (Retention Processes) โดยบุคคลจะได้รับแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรม เช่น ได้รับแรงจูงใจทางบวกหรือรางวัล ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจก็จะแสดงพฤติกรรมซ้ำ และแสดงพฤติกรรมบ่อยขึ้นเพื่อเก็บรักษาพฤติกรรมนั้นติดตัวไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ หลิน และ เฉิน (Lin and Chen, 2013) ที่ศึกษาเรื่อง “ระบบการให้บริการทางการตลาดแบบฝังตัวในรายการโทรทัศน์: ออกแบบและดำเนินการผ่านการจัดวางสินค้าโดยใช้ตัวแสดงในละคร” พบว่าการใช้บุคคลที่น่าสนใจเช่นตัวแสดงในละครเป็นตัวแทนในการแนะนำสินค้านั้นทำให้ผู้ที่ดูโฆษณาที่มีทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้าและตัวสินค้า รวมถึงสามารถกระตุ้นความต้องการซื้อสินค้าได้ด้วย ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจนำแนวคิดการใช้บุคคลที่เป็นที่น่าสนใจและมีประสบการณ์มาแบ่งปันประสบการณ์แก่ผู้เข้าอบรมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจสนใจศึกษาและเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของตัวเอง

นอกจากนี้ยังนำแนวคิดการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ (Adult Learning) ตามแนวคิดของ โนวล์, โฮลตัน และ สวาลสัน (Knowles, Holton and Swanson, 2005) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารฯ ด้วย โดยแนวคิดการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่นี้มีหลักอยู่ว่าผู้ใหญ่ 1) ต้องรู้ว่าทำไมตนเองต้องเรียนรู้เรื่องดังกล่าวหรืออีกนัยคือผู้ใหญ่ต้องรู้ถึงประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้สิ่งนั้น 2) ผู้ใหญ่ต้องการตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่รับผิดชอบตัวเองโดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ประสบการณ์ของผู้ใหญ่มีมากกว่าเด็ก ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าและสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์กับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเรียนรู้เมื่อเห็นว่ากิจกรรมนั้นมีความสัมพันธ์กับชีวิตหรือมีประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) เป้าหมายการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต่างจากเด็ก เนื่องจากผู้ใหญ่มองว่าการเรียนรู้คือการช่วยพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และ 6) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาจากตนเองหรือเป็นแรงจูงใจภายในเป็นหลัก จากแนวความคิดข้างต้น ผู้วิจัยนำมาประยุกต์เป็นกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารผ่านทฤษฎีระบบ

จากแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมข้างต้นนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ นาวิกาคีเอนเน และ เปฟเซวิซิเอนเต (Navickiene and Peveeviente, 2009) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารในกลุ่มหรือทีมงานสำหรับบุคคลและมืออาชีพ” ผ่านแนวคิดการเรียนรู้โดยผลงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางการสื่อสารที่ส่งผลต่อการทำงานและระบบการทำงาน นอกจากนี้แล้วความสามารถทางการสื่อสารของแต่ละบุคคล จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดตั้งทีมควรมีผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องจะทำให้งานลุล่วงไปได้ด้วยดี ในการทำงานช่วงแรกอาจมีข้อขัดแย้งในการทำงานบ้างแต่หากมีจัดการที่ดีของข้อขัดแย้งเหล่านี้จะดีขึ้นโดยทักษะของการสื่อสาร อีกทั้งคนในทีมจะต้องรับผิดชอบร่วมกันเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดพลาดเกิดขึ้น รวมถึงการแลกเปลี่ยนทักษะการทำงานร่วมกันด้วย และจากการศึกษาของ อีชุนาวิ (ElShonawy, 2009) ที่ทำงานวิจัยเรื่อง “การฝึกอบรมด้านการเจรจาต่อรองช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเจรจาต่อรองหรือไม่?” โดยผลของวิจัยแสดงให้เห็นว่า ระดับการฝึกอบรมส่งผลกระทบต่อผลงานของบุคคลหากมีการอบรมระยะยาวมากกว่าระยะสั้น และระดับของการฝึกอบรมมีผลในระดับกลางกับผลงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของผลการต่อรองสูงขึ้นจาก 2.03 เป็น 5.3 หลังจาการอบรมมากขึ้น

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วิวรรธน์ จันท์เทพ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการสำหรับครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานระหว่างแบบเผชิญหน้า กับแบบอี-เทรนนิง เป็นวิธีส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม โดยมีองค์ประกอบ 8 ประการ รูปแบบการฝึกอบรมมี 3 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นก่อนฝึกอบรม 2) ขั้นฝึกอบรม 3) ขั้นประเมินผล โดยที่ในขั้นฝึกอบรมประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การเตรียมความพร้อม 2) การนำเสนอบทเรียน 3) การปฏิบัติตามตัวอย่าง และ 4) การปฏิบัติอย่างอิสระ ขั้นที่ 1-3 ช่วยสร้างเจตคติและความรู้ความเข้าใจ ส่วนขั้นที่ 4 ช่วยพัฒนาสมรรถนะการออกแบบหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการแบบสหวิทยาการ ส่วนผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และคะแนนทักษะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการ หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างมีการแสดงออกเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในระดับมาก และมีความเห็นว่ารูปแบบการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมาก

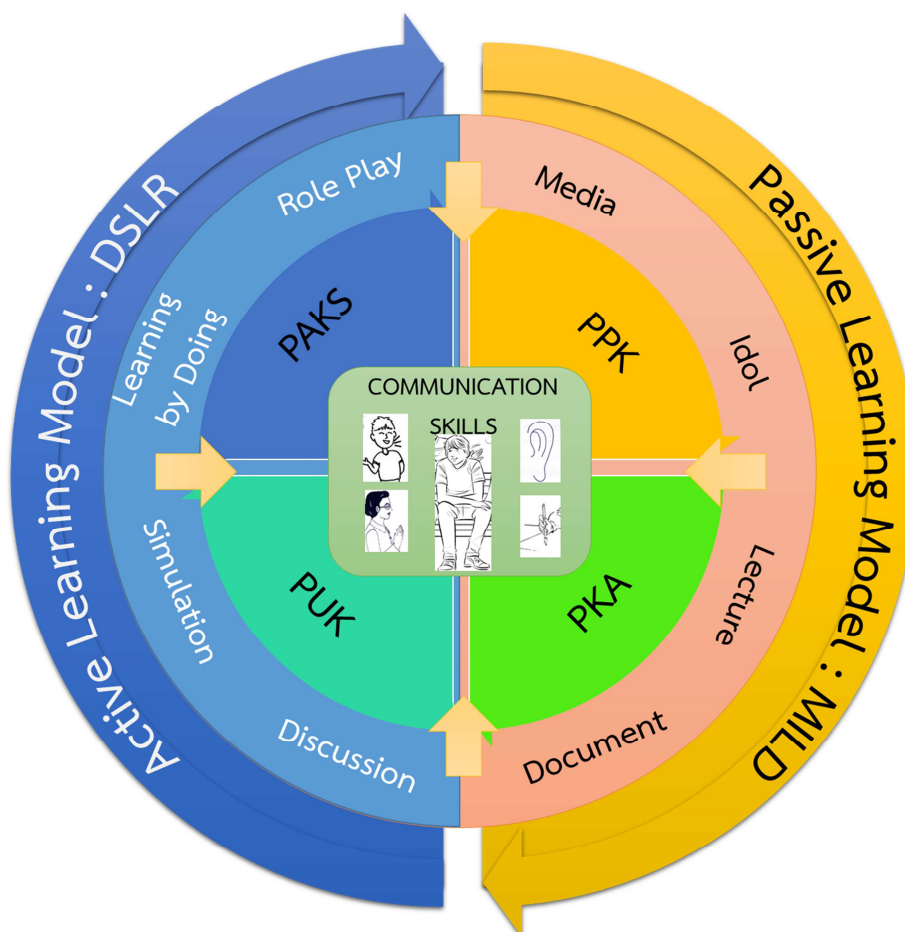
ซึ่งสนับสนุนรูปแบบหรือกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวรูปแบบการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงลงมือปฏิบัติ (Active Learning) โดยพัฒนาเป็น DSLR Model และการเรียนรู้แบบดั้งเดิม (Passive Learning) ในรูปแบบของ MILD Model ที่ประกอบด้วย 4 กระบวนการคือ กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge) เป็นการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ทั้งเนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เอกสารและสื่อต่างๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สถานที่ฝึกอบรม และงบประมาณต่างๆ รวมถึงประเมินความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนการฝึกอบรม กระบวนการที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment) เป็นการฝึกอบรมเข้มข้น เน้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การเรียนรู้สื่อมัลติมีเดีย การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลที่ชื่นชอบ การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย และการเรียนรู้จากเอกสารคู่มือประกอบโปรแกรม

ส่วนกระบวนการที่ 3 คือการฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge) ซึ่งเป็นการมอบหมายงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ด้วยการมีส่วนร่วมในการอภิปราย การจำลองประสบการณ์จริง การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง และการนำเสนอในรูปแบบการแสดงละครหรือบทบาทสมมติ ผ่านโจทย์หรือปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดให้ หรือที่เรียกว่า Problem-based Learning แล้วให้ผู้เข้าอบรมร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา และกระบวนการที่ 4 คือ การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill) มีลักษณะเป็นการประเมินและทบทวนผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การระดมสมองในการร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการ และการบันทึกสังเกตการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เดนศักดิ์ สุริยะ (2555) ที่ศึกษาและทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพผู้นำคใหม่ในการพัฒนาชุมชนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น" ผลการวิจัยพบว่า หนึ่งในองค์ประกอบของผู้นำคใหม่ในการพัฒนาชุมชนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีทั้งหมด 12 ด้านนั้นคือ การติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และผลการวิเคราะห์วิธีการอบรมที่ควรทำมากที่สุด คือ การอบรมสัมมนา และสอดคล้องกับการศึกษาของ เอนก เทียนบุชา (2552) ที่ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน" ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะพื้นฐานที่สถานประกอบการให้ความสำคัญที่สุดคือ สมรรถนะหลักด้านการสื่อสารโดยเฉพาะสมรรถนะด้านการพูด และรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมมี 5 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล

กระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ภายใต้ DSLR Model และ MILD Model นั้นมีเป้าหมายให้พนักงานบริหารงานลูกค้าเกิดการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบที่เป็นการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติและการเรียนรู้แบบดั้งเดิมที่ผู้เรียนรู้เป็นผู้รับข้อมูลอย่างเดียว ทั้งที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และการเรียนรู้จากกลุ่ม จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริหารงานลูกค้ามีความรู้และทักษะการสื่อสารเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อาร์น และไพร์ซ์ (Arns and Price, 2007) เรื่อง "ทักษะเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารสมรรถนะที่มีมูลค่าของผู้บริหารห้องสมุดใหม่" พบว่าทักษะ และบุคลิก ลักษณะที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การนั้นมีความสำคัญและจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับสมรรถนะตามบริบท และตรงกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ จำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพด้วย และสอดคล้องกับการศึกษาของ ธาณี เอิบอาบ (2555) ที่ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการคิดวิจารณ์ญาณสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ตามทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา" ผลการวิจัยพบว่า หลังการเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างการคิดวิจารณ์ญาณสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์ คะแนนการคิดวิจารณ์ญาณหลังการทดลองของกลุ่มทดลองสูงกว่าคะแนนการคิดวิจารณ์ญาณก่อนการทดลองของกลุ่มทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และคะแนนการคิดวิจารณ์ญาณหลังการทดลองของกลุ่มทดลองสูงกว่าคะแนนการคิดวิจารณ์ญาณหลังการทดลองของ

กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และสอดคล้องกับการศึกษาของ อนันต์ พันนึก (2554) ที่ทำการวิจัยเรื่อง “การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 และหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้ และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยจากผลการวิจัย สามารถสรุปเป็นรูปแบบโมเดลความสัมพันธ์ของโปรแกรม ได้ดังภาพที่ 48



ภาพที่ 48 โมเดลการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

ผู้วิจัยนิยามความหมายขององค์ประกอบของการเรียนรู้ของโมเดล DSLR และโมเดล MILD ไว้ดังนี้

Discussion คือการเรียนรู้ผ่านการอภิปราย และหาแนวทางร่วมกัน

Simulating คือการจำลองสถานการณ์ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานจริงของ พนักงานบริหารงานลูกค้า

Learning by doing คือการเรียนรู้และฝึกฝนให้เกิดทักษะผ่านการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง

Role Play คือการเรียนรู้ผ่านการแสดงบทบาทสมมติ เพื่อให้พนักงานบริหารงานลูกค้า เรียนรู้ด้วยการแสดงละครหรือบทบาทสมมติ ให้เกิดความเชี่ยวชาญ

Media คือ การเรียนรู้จากสื่ออินโฟกราฟฟิกการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

Idol คือ การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบที่มีประสบการณ์ตรงกับการทำงานด้านบริหารงานลูกค้า และในมิติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอุตสาหกรรมโฆษณา

Lecture คือการเรียนรู้ผ่านผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร

Document คือการเรียนรู้จากเอกสารประกอบโปรแกรม

โดยสรุป การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นในนี้ มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมในอุตสาหกรรมโฆษณา ถือเป็นโปรแกรมที่มีความสร้างสรรค์และเหมาะกับการเรียนรู้และสอดคล้องกับบริบทการทำงานของ พนักงานบริหารงานลูกค้า เนื้อหาการเรียนรู้มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะการสื่อสาร ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดความชำนาญ และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถยิ่งขึ้นได้ ตลอดจนการออกแบบกิจกรรมนั้นผู้วิจัยบูรณาการรูปแบบการเรียนรู้ทั้งการเรียนรู้แบบดั้งเดิม เพื่อปรับพื้นฐานความรู้ด้านการสื่อสารในเบื้องต้นให้กับพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อน ตลอดจนสร้างสื่ออินโฟกราฟฟิกการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ที่สั้นกระชับ ทันสมัย และน่าติดตาม สำหรับการเป็นใช้แนวทางการเรียนรู้ ฝึกฝนเพิ่มเติมด้วยตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองด้านทักษะ การสื่อสารผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จในสายวิชาชีพที่มีความเกี่ยวข้องกับ พนักงานบริหารงานลูกค้า แล้วเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบลงมือปฏิบัติให้พนักงานบริหารงานลูกค้าได้ มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากโจทย์หรือปัญหาที่กำหนด เพื่อส่งเสริมให้พนักงานบริหารงานลูกค้ารู้จัก การทำงานร่วมกัน ผ่านรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการอภิปราย และรู้จักแนวทางการแก้ปัญหาผ่านการจำลองประสบการณ์จริง ที่สอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานจริงของพนักงานบริหารงานลูกค้า ฝึกฝนให้เกิดทักษะผ่านการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง และทำซ้ำให้เกิดความเชี่ยวชาญด้วยการ นำเสนอในรูปแบบการแสดงละครหรือบทบาทสมมติ

นอกจากนี้รูปแบบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ตามโปรแกรมนี้ สามารถขยายไปสู่กลุ่มเป้าหมายอื่น ทั้งพนักงานในฝ่ายอื่นๆ เช่นฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น ตลอดจนพนักงานบริษัทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในอุตสาหกรรมโฆษณา เช่น บริษัทด้านสื่อโฆษณา บริษัทด้านการจัดกิจกรรมการตลาด รวมถึงบริษัทอื่นๆ ที่ใช้การทักษะการสื่อสารเพื่อการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น ซึ่งจักส่งผลให้การติดต่อ ประสานงานในองค์กร หรือระหว่างองค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสร้าง ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

#### 4. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ได้ข้อเสนอแนะ 3 ประการ ดังนี้

##### 4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การแข่งขันทางเศรษฐกิจที่ทวีความรุนแรงขึ้น เนื่องจากการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนระหว่างกัน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้ประชาชนทั่วโลกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับราคาและคุณภาพสินค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และจากหลายช่องทาง ซึ่งทำให้การแข่งขันในตลาดมีความสมบูรณ์มากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญ และดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นบุคลากรที่เปรียบดั่งสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กร ภายใต้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือที่เรียกกันว่า Training Roadmap ทั้งบุคลากรรุ่นใหม่ที่กำลังเข้ามามีบทบาทในองค์กร และบุคลากรเดิมที่มีอยู่แล้วให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนสร้างกระบวนการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้นี้ เป็นการบูรณาการกรอบแนวคิดให้เป็นระบบที่สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นชัดเจน และประยุกต์ใช้ความรู้สู่ภาคปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จากการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้นี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเป็นกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ซึ่งประกอบด้วยโมเดล MILD ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิมและโมเดล DSLR ซึ่งเป็นการเรียนรู้เชิงลงมือปฏิบัติ ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้และทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารทุกภาคส่วนขององค์กรสามารถนำไปใช้เสริมสร้างทักษะการสื่อสารของบุคลากรได้ทุกระดับ และสามารถสร้างเป็นกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรสืบไป

##### 4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้งาน

องค์กร หรือ หน่วยงานใด ที่จะนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ไปประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมของบริบทและความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนาด้วย อย่างไรก็ตามการออกแบบโปรแกรมนี้ ผู้วิจัยคำนึงถึงการนำไปใช้ได้กับทุกหน่วยงาน ทุกองค์กร เพราะการสื่อสารเป็นเรื่องพื้นฐานและสำคัญต่อทุกคน ทุกหน่วยงาน และทุกองค์กร ที่ต้องใช้ในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันเพื่อดำเนินการขององค์กรให้ดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นบุคลากรทุกคนสามารถสามารถเข้าสู่โปรแกรมนี้ได้ นอกจากนี้ควรคำนึงถึงเรื่องระยะเวลา ควรปรับเปลี่ยนระยะเวลาให้เหมาะสมกับโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรและความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งสามารถเพิ่มระยะเวลาของการติดตามผล หรือการนำเสนอโครงการ โดยเนื้อหาของการพัฒนาจะยังคงความเป็นโปรแกรมไว้ แต่ให้ความสำคัญในเรื่องของการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ประสบความสำเร็จ และการร่วมกันคิด



การลงมือปฏิบัติจริง และการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ จนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง นอกจากนี้ควรพิจารณาการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรมให้มีภูมิหลังคล้ายคลึงกัน เนื่องจากกิจกรรมหรือโครงการที่มอบหมายให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนั้น กำหนดให้สอดคล้องกับบริบทของการทำงานจริงของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้เชิง Active Learning ผ่านกิจกรรมเชิง Problem-based Learning ทำให้เกิดการคิดและลงมือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถนำกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร ภายใต้แนวคิด MILD Model และ DSLR Model ไปบูรณาการและประยุกต์ใช้เสริมสร้างทักษะด้านอื่นๆ ของบุคลากรในองค์กรให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถได้ด้วย

#### 4.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีการทบทวนและสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการนำมาพัฒนาและออกแบบโปรแกรมที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ด้านทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้และทักษะการสื่อสารแก่พนักงาน จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้ความเข้มข้นเชิงเนื้อหามากขึ้น ตลอดจนมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และประเมินผลการนำองค์ความรู้และทักษะที่ได้รับภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรมจากหัวหน้างาน และจากเพื่อนร่วมงานด้วย ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ในการวิจัยครั้งต่อไปควรเป็นการศึกษาในกลุ่มเป้าหมายอื่นที่มีความสำคัญในองค์กร เพื่อให้การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ครอบคลุมแพร่หลายไปยังทุกคน และทุกหน่วยงานขององค์กร โดยใช้ทักษะการสื่อสารเป็นตัวจุดประกายและเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2539). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กอบกาญจน์ วิเศษรัมย์. (2556). **ทักษะภาษาเพื่อการสื่อสาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). **การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา มีศิลป์วิภักย์. (2547). **การจัดการโฆษณา**. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2544). **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนิษฐา จิตชินะกุล. (2557). **หลักการสื่อสาร**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). **สร้างคนสร้างงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เต่า 2000.
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559ก). “การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา.” **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal** 9, 2: 14-32.
- \_\_\_\_\_. (2559ข). “การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร.” **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal** 9, 1: 895-919.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ. (2544). **IMC & Marketing Communication: กลยุทธ์สื่อสารการตลาด**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ.
- ดารา ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2557). **การสื่อสารการตลาด**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- นรินทร์ สังข์รักษา. (2556). **การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- \_\_\_\_\_. (2556). **กลยุทธ์การวิจัยอย่างมีคุณภาพ**. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2549). **Competency - Based Approach**. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.
- บุปผา พวงมาลี. (2542). “การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.” **วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธิดิพัฒน์ เอี่ยมนิรดีร์ และ สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์. (2558). **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการโฆษณาและประชาสัมพันธ์: อุตสาหกรรมโฆษณา**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). **COMPETENCY ภาคปฏิบัติเข้าทำกันอย่างไร**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประสพชัย พสุนนท์. (2558). “การประเมินความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประเมินโดยใช้สถิติแคปปา.” **วารสารวิชาการศิลปะศาสตร์ประยุกต์** 8, 1: 2-20.

- พินันท์ คงคาเพชร. (2554). สถิติ непารามेटริก (Nonparametric Statistics). กรุงเทพฯ: แดเน็กซ์ อินเทอร์เน็ตเซอร์โพรเซซัน.
- ไพบูลย์ เทวรักษ์. (2540). จิตวิทยาการเรียนรู้ Psychology of Learning. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอส ดีเพรส.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). หนังสือแปลและเรียบเรียงจาก Negotiation โดย Michael Watkins. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ไพโรจน์ วิไลนุช. (2554). “การสื่อสารและการจัดการความวิตกกังวลและภาวะวิกฤติระหว่างเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและผู้ป่วยไทยในอำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน.” รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนส่งเสริมงานวิจัยของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์. (2555). การออกแบบการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มาเรียม นิลพันธ์. (2551). วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภูวนาท คุณผลิน. (2543). “รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวคิด การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). ปรัชญาวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรม ฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- ร็อบบิ้นส์, สตีเฟน พี. (2556). พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 14. แปลจาก Organization Behavior. แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชัน อินโดจีนน่า.
- ร็อบบิ้นส์, สตีเฟน พี. และ คอลเตอร์, แมร์รี่. (2555). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 8. แปลจาก Management. แปลโดย วิรัช สงวนวงค์วาน. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชัน อินโดจีนน่า.
- เลวิกกี, รอย เจ., แบร์รี่ บรูซ, และชอนเดอร์, เดวิด เอ็ม. (2555). กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง. แปลจาก Essentials of Negotiation. 4<sup>th</sup> ed. แปลโดย วิบูล จารวงค์วณิชย์ และนิสิต มโนตั้งวรพจน์. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- วรรณิ โสมประยูร. (2546). “การวิจัยและพัฒนาทางด้านการศึกษา.” วารสารวิชาการ 6, 6: 10-14.
- วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ตาตาพับลิเคชัน จำกัด.
- วิเชียร วิทยอดม. (2547). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นผู้บริหารที่มี  
ประสิทธิผล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- \_\_\_\_\_. (2545). “การวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง Research Methodology  
for Educational Administrator: For Self-Study.” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น. 26, 4: 5-11.
- ศุภชัย ยาวะประภา. (2552). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และท้าทาย.  
กรุงเทพฯ: จุฑาทอง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2552). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย. (2559). Ad Expenditure. เข้าถึงเมื่อวันที่ 7 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.adasso thai.com/index.php/main/ad\\_expenditure](http://www.adasso thai.com/index.php/main/ad_expenditure)
- สุจริตลักษณ์ ตีผดุง. (2552). วิจารณ์ปฏิบัติศาสตร์เบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุเทพ แก่งสันเทียะ. (2556). “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็น  
ผู้นำในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน  
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา.” วารสารบัณฑิตศึกษา 10, 48: 143-152.
- สุทินี ฤกษ์ขำ. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนา บุญหลาย. (2550). “การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล  
ศิริราช.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบ  
สุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์. (2558). การบริหารงานโฆษณา: แนวคิดและแนวทางการบริหารงานโฆษณา.  
นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2546). จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด  
ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- เสน่ห์ จัยโต. (2548). “การพัฒนาทรัพยากรสู่ Competency-based Development.” วารสาร  
การจัดการสมัยใหม่ 3, 1: 11-13.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2551). เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ฉบับ  
ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2540. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2531). การบริหารการตลาด. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และ  
สังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สามลดา.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: วี. พรินท์ (1991).
- อนันต์ พันนึก. (2554). “การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิขญา อยู่ในธรรม. (2557). “การสื่อสาร กระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคของฝ่าย  
บริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณา.” นิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิตย์ 8, 2: 119-148.

- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). **การจัดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan)**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อิวานเชวิก จอห์น, โคโนเพสค์ โรเบิร์ต และ แมตต์สัน ไมเคิล. (2005). **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**. แปลจาก Organizational Behavior and Management. แปลโดย สุธรรมรัตน์โชติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท้อป.

### ภาษาอังกฤษ

- Andre, J., D. A. Owen, and L. O. Jr. Harvey. (2003). **Visual Perception**. Washinton, DC: American Psychological Association.
- Arens, W. F. (1996). **Contemporary Advertising**. 6<sup>th</sup> ed. USA: Irvin/McGraw-Hill.
- Arns, Jennifer Weil and Carol Price. (2007). "To Market, to Market : The Supervisory Skill and Managerial Competencies most valued by new library supervisors." **Library Administration & Management** 21, 1 (Want): 13-19.
- Arshad, H. M. et al. (2014). "Impact of Effective Advertising on Consumer Buying Behavior: A Study of Mobile Phone Purchasers in Pakistan." **Journal of Basic and Applied Scientific Research** 4, 3: 224-231.
- Assael, Henry. (1998). **Consumer Behavior and Marketing Action**. 6th ed. Ohio: South-Western College.
- Atkinson, J. M. and John Heritage. (1984). **Structures of Social Action: Studies in Conversation Analysis**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ayanwale, A. B., T. Alimi, and M. A. Ayanbimipe. (2005). The Influence of Advertising on Consumer Brand Preference. **Journal of Social Science**. 10 (1) : 9-16.
- Bandura, A. (1986). **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Belch, G. E. and Belch, M. A. (2009). **Advertising and Promotion: An integrated Marketing Communications Perspective**. 8th ed. Boston: McGraw Hill.
- Bernardin, R. G., J. H. II Murphy, and S. S. Nadler. (1998). "Apprising Account Executive Performance Appraisal: Current Practice and Managerial Implication." **Journal of Current Issues and Research in Advertising**. 25, 1: 1-11.
- Biagi, S. (2005). **Media impact: An introduction to mass media**. 7th ed. Nelson Thomson Learning.
- Boam, R. and Sparrow, P. (1992). **Designing and achieving competency**. New York: McGrawHill.
- Bonder, B. R., L. Martin, and A. W. Miracle. (2004). "Culture emergent in occupation." **American Journal of Journal of Occupational Therapy** 58: 159-168.

- Borg, R. Water. (1982). **Applying education research: A practical guide for teacher.** New York: Longman.
- Borg, R. Water and Meredith Damien Gall. (1989). **Educational research: An introduction.** 5th ed. New York, NY: Longman.
- Bovee, C. L. et al. (1995). **Advertising Excellence.** New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bower, H. and E. R. Hilgard. (1981). **Theories of learning.** 5th ed.. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall.
- Brierley, S. (2002). **The Advertising Handbook.** 2<sup>nd</sup> ed. London: Routledge.
- Catano, V. M., M. Pond, and E. K. Kelloway. (2001). "Exploring commitment and leadership in voluntary organizations." **Leadership and Organization Development Journal** 22, 5/6: 256-263.
- Cattell. (1943). "The measurement of adult intelligence." **Psychological Bulletin** 40: 153-193.
- Clark, D. (1999). **Introduction to Competencies.** Accessed March 4, 2016. Available from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/competl.html>.
- Clenney, E. F. (2013). "**NEGOTIATORS AT WORK: THREE ESSAYS ON EMPLOYEE NEGOTIATION SKILL DEVELOPMENT AND EXHIBITION**". Ph.D. dissertation, Robinson College of Business, Georgia State University.
- Cloninger, S. (2009). **Theories of Personality Understanding Persons.** 5th ed. Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Costa, P. T., Jr. and R. R. McCrae. (1995). "Primary Traits of Eysenck's P-E-N System: Three and Five-Factor Solutions." **Journal of Personality and Social Psychology** 69, 2: 308-317.
- Costa. P. T.. Jr., and R. R. McCrae. (1976). "Age differences in personality structure: A Cluster Analytic Approach." **Journal of Gerontology** 31: 564-570
- Daft R. L. (2008). **New Era of Management.** 2<sup>nd</sup> ed. China: China Translation and Printing Services.
- Drew, Paul. (2003). "Conversation Analysis." In **Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods**, 132-158. Edited by Jonathan A. Smith. London: Sage.
- Drew, Paul and John Heritage. (2006). "Glossary of Transcript Symbols." **Conversation Analysis: Sage Benchmarks in Social Research Methods**, vol I. London: Sage.
- Dubois, D. and W. Rothwell. (2004). "Competency-based or a Traditional Approach to Training?." **ProQuest Education Journals** 58, 4: 46-57.

- Farrell, E. J. (2008). "Negotiating Identity: Discourses of Migration and Belonging." Ph.D. dissertation, Department of Linguistics, Macquarie University.
- Feist, J and Gregory J. Feist. ( 2006). **Theories of Personality**. 6<sup>th</sup> edition. New York: McGrawhill.
- Fill, C., G. Hughes, and H. Francesco. (2012). **Advertising strategy, creativity and media**. Boston, MA: Pearson.
- Fleiss, J. L. (1971). "Measuring nominal scale agreement among many raters." **Psychological Bulletin**. 76: 378–382.
- Franke, R. et al. (2003). "Appraising Account Executive Performance Appraisals: Current Practice and Managerial Implications." **Journal of Current Issues and Research in Advertising** 25, 1: 1-11.
- Khan et al. (2012). "Effective Advertising and its Influence on Consumer Buying Behavior." **Information Management and Business Review** 4, 3: 114-119.
- Goldberg, L. R. (1990). "An Alternative "Description of Personality." The Big-Five Factor Structure." **Journal of Personality and Social Psychology** 59: 1216-1229.
- Gordon, J. R., and associates. (1990). **Management and Organizational Behavior**. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Gratton, L. and S. Ghoshal. (2003). "Managing personal human capital: New ethos for the Volunteer employee." **European Management Journal** 21: 1-10.
- Green, P. C. (1999). **Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies**. San Francisco: Jossey Bass.
- Greenberg, J. M., and R. A. Baron. (2003). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hanna, Nessim and Richard Wazniak. (2001). **Consumer Behavior an Applied Approach**. New Jersey: Prentice Hall.
- Have, Paul, ten. (2004). **Understanding qualitative research and ethnomethodology**. London: Sage,
- \_\_\_\_\_. (2002). "Ontology or methodology? Comments on Speer's 'natural' and 'contrived' data: a sustainable distinction?." **Discourse Studies** 4, 4: 527-530.
- \_\_\_\_\_. (1999). **Doing conversation analysis: A practical guide**. London: Sage.
- Homer, M. (2001). "Skill and Competency Management." **Industrial and Commercial Training** 33, 2: 59-62.

- Huczynski, Andrzej and Buchanan, Davis. (1991). **Organization Behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. Hertfordshire UK: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Hutchby, I and R. Wooffitt. (1998). "Conversation analysis. Polity Press, Cambridge." **Sociology** 33, 4: 835-865.
- Hymes, D. (1962). "The Ethnography of Speaking" in **Anthropology and Human Behavior**. Edited by Gladwin, T. and W.C. Sturtevant. Washington D.C: Anthropological Society of Washington.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. (1985). **Organization and Management : A System and Contingency Approach**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Kenneth E. Runyon. (1984). **Advertising**. 2<sup>nd</sup> ed. Ohio, U.S.A.: Charles E. Publishing Company.
- Knowles, M. S., E. F. Hilton III, and R. A. Swanson. (2005). **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Management**. 6<sup>th</sup> ed. Boston, MA: Elsevier.
- Landis, J. R., and G. G. Koch. (1977). "The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data." **Biometrics** 33, 1: 159-174.
- Leiss, W., S. Kline, and S. Jhally. (1990). **Social Communication in Advertising**. 2<sup>nd</sup> ed. Ontario, Canada: Routledge.
- Levinson, Stephen C. (1983). **Pragmatics**. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Lewis, J. and J. Ritchie. (2003). **Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers**. London: Sage.
- Lin and Chen. (2013). "An Intelligent Embedded Marketing Service System based onTV apps: Design and implementation through product placement in idol dramas." **Expert Systems with Application** 40: 4127-4136.
- Mason, J. (2002). **Qualitative Researching**. 2nd edition. London: Sage.
- McClelland, C. David. (1973). "Testing for competence rather than intelligence." **American Psychologist** 28 : 1-14.
- Moorhead, G., and R. W. Griffin. (1998). **Organizational Behavior: Manage People and Organization**. 2nd ed. Boston: Houghton-Mifflin.
- Norman, W. T. (1963). "Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings. J." **Abnorm. Soc. Psychol** 66: 574-83.
- Ogilvy, D. (1983). **Ogilvy on Advertising**. New York: Crown Publishers.



- Pace, Buzzanca and Fracocchi. (2016). "The structure of conversation on social networks: Between dialogic and dialectic threads." **International Journal of Information Management** xx: xxx.
- Parry, Scott B. (1997). **Evaluating the Impact of Training**. Alexandria, Virginia : American Society for Training and Development.
- \_\_\_\_\_. (1997). **The Managerial Mirror: Competencies**. MA: HRD Press.
- Pedler, M. (1977). "Negotiation Skills Training-Part 1." **Journal of European Industrial Training** 1, 4: 18 – 21.
- PERÄKYLÄ, A. (2004). "Conversation Analysis." In **Qualitative Research Practice**, 165-179. Edited by Seal Clive, Gobo Giampietro, Gubrium, Jaber F. and Silverman David. London: Sage.
- Podsakoff, P. M. et al. (1990). "Transformational leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." **Leadership Quarterly** 1, 2: 107-142.
- Psathas, George. (1995). **Conversation analysis: the study of Talk-in-Interaction**. Thousand Oaks: Sage.
- Quinn, J. (1999). "The Account Executive in an Advertising Agency." In **The Advertising Business: Operation, Creativity, Media Planning, Integrated Communication** Thousand Oaks, 29-34. Edited by JONES J. P. (Ed). CA: Sage Publication.
- Revans, R. (2011). **ABC of Active Learning**. Surrey UK: Gower Publishing.
- Robbins, P. Stephen. (1989). **Organization Behavior: concept, controversies and applications**. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Richards, J. I., and C. M. Curran. (1969). "Oracles on Advertising: Searching for a definition." **Journal of advertising** 31, 2: 63-76.
- Rylatt, A. and K. Lohan. (1997). **Creating training miracles**. San Francisco, Calif: Pfeiffer.
- Sacks, Harvey. (1992). **Lectures on conversation**. Oxford: Basil Blackwell,
- \_\_\_\_\_. (1984). "Notes on methodology." In **Structures of Social Action: Studies in Conversation Analysis**, 2-27. Edited by Atkinson, J. Maxwell, John Heritage, eds. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sacks, Harvey, Emanuel Schegloff and Gail Jefferson. (1974). "A simplest systematics for the organization of turn-taking in conversation." In **Studies in the Organization of Conversational Interaction**, 5-56. Edited by Jim Schenkein New York: Academic Press.

- Schegloff, Emanuel A, Gail Jefferson, and Harvey Sacks. (1977). "The Preference for Self-Correction in the Organization of Repair in Conversation." **Language** 53, 2: 361-382.
- Shermerhorn, J. R., J. G. Hunt, and R. N. Osborn. (1982). **Managing organizational behavior**. New York: John Wiley and Sons.
- \_\_\_\_\_. (2000). **Organizational behavior**. Boston: McGraw-Hill.
- Schiffman, L. G. and L. L. Kanuk. (1991). **Consumer Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Schiffman, Leon G. and Leslie L. Kanuk. (2007). **Consumer Behavior**. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Shermon, D. (2004). **Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centre's**. New Delhi: Tara McGraw-Hill.
- Shojaee, M. R., S. Totonkavan, and N. M. Sanjani. (2014). "Investigating the Types of E-Advertising Strategy and its Influence on Consumer Buying Behavior." **European Journal of Business and Management** 6, 7: 262-266.
- Slocum, J. W., S. E. Jackson, and D. Hellriegel. (2008). **Competency-Based Management**. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Snell, Scott and Thomas S. Bateman. (2014). **Management: Leading and Collaborating in the Competitive World**. 11<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Solomon, R. (2000). **Brain Surgery for Suite**. New York: Strategy Press.
- Spencer, L. and S. Spencer. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Suchman, Lucy. and Brigitte Jordan. (1990). "Interactional troubles in face-to face survey interviews." **Journal of the American Statistical Association** 85: 232-241.
- Tatachar and et al. (2016). "Pharmacy students' perception of learning and satisfaction with various active learning exercises." **Currents in Pharmacy Teaching and Learning** 8: 577-583.
- Thomas, S. P. (2013). "**Competitive versus Collaborative: Exploring the Negotiation Strategy Impact on Relational Outcomes in Ongoing Buyer-Supplier Relationship**." Ph.D. dissertation, Georgia Southern University.
- Tupes, E. C., and R. E. Christal. (1961). "Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings." **USAF ASD Tech. Rep** 60, 2: 61-97.
- Ulrich, D., et al. (1995). "Human resource competencies: An empirical assessment." **Human Resource Management** 34: 473-495.

- Wells, W. D., J. Burnett, and S. E. Moriarty. (2000). **Advertising: Principles and Practice**. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N. J.: Pearson/Prentice Hall- Gale.
- Youndt, M. A., and S. A. Snell. (2004). "Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance." **Journal of Managerial Issues** 16, 3: 337–360.
- Yukl, G. (2010). "Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential." **Consulting Psychology Journal** 62, 2: 81-93.
- Zhao, H. (2005). "Incentive-based compensation to advertising agencies: A principal-agent approach." **International Journal of Research in Marketing** 22: 255-275.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แนวสัมภาษณ์เชิงลึก

มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาข้อมูลในการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร  
เพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ถือเป็นความลับจะไม่นำไปเปิดเผยในที่ใดๆ จะใช้เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งเท่านั้น

3. แบบบันทึกการสัมภาษณ์นี้ใช้เป็นข้อมูลในการสร้างและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....พพ.....  
วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....สถานที่.....

\*\*\*\*\*

ตอนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 1 ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า:

1. ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าควรมีวิธีประกอบด้วยอะไรบ้าง เพราะอะไร

2. ประเภทหรือรูปแบบของสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไรบ้าง

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้:

ท่านมีความต้องการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าดำเนินการพัฒนาทักษะของพนักงานบริหารงานลูกค้า ด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้หรือไม่อย่างไร

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 3 วิธีการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้า:

ท่านคิดว่าวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่เหมาะสมควรมีรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาอย่างไร

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 4 การพัฒนาโปรแกรม:

ท่านคิดว่าการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ควรมีกระบวนการในการพัฒนาอย่างไรจึงจะมีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์เชิงลึก



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ในการประยุกต์ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้กำหนดผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ทั้งหมด 11 คน โดยจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้านงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา จำนวน 5 คน ดังนี้

1. นางสาวนภสร ลำธารทอง ตำแหน่ง Deputy Account Director บริษัท ไดอิจิ คิคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด
2. นายอดิชาติ ถาวรมาศ ตำแหน่ง Group Account Director บริษัท สปาดัน จำกัด
3. นางขวัญชนก รุ่งรัตนวิชัย ตำแหน่ง Group Account Director บริษัท สไปซี่ เอช จำกัด
4. นางรัฐวัน สุขเอนก ตำแหน่ง Senior Group Account Director บริษัท บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด
5. นายยุทธพันธ์ วนสาทิส ตำแหน่ง Group Account Director บริษัท บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด

**กลุ่มที่ 2** ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ และมีส่วนได้ส่วนเสียกับงานบริษัทตัวแทนโฆษณา จำนวน 3 คน ดังนี้

1. ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง ตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล คอสมेटิกส์ จำกัด
2. นางสาวศศิ วัฒนพานิช ตำแหน่ง Chief Strategy Director บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. นายประธาน วงศ์กิติถาวร ตำแหน่ง Senior Creative Director บริษัท บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด

**กลุ่มที่ 3** ด้านนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการสื่อสาร จำนวน 3 คน ดังนี้

1. อาจารย์ ดร. ชนกพร พัวพัฒนกุล ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพและสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยมหิดล
2. อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร. ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ, รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
3. อาจารย์กอบกิจ ประดิษฐ์ผลพานิช รองคณบดี/หัวหน้าหลักสูตรวิชาสื่อสารการตลาด คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต



ภาคผนวก ค  
กำหนดการสัมมนาเชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ

## กำหนดการสัมมนาเชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ

ตารางนัดหมายในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ	วันที่สัมมนา	เวลา
อาจารย์ ดร. ชนกพร พัวพัฒนกุล	19 เมษายน 2559	17.00-18.30
อาจารย์ ผศ.ดร. ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล	21 เมษายน 2559	17.00-18.30
นายประธาน วงศ์กิติถาวร	22 เมษายน 2559	13.00-14.30
นางสาวศศิ วัฒนพานิช	23 เมษายน 2559	13.00-14.30
อาจารย์กอบกิจ ประดิษฐ์ผลพานิช	23 เมษายน 2559	16.00-17.00
ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง	25 เมษายน 2559	17.00-18.00
นายยุทธพันธ์ วนสาทิส	26 เมษายน 2559	14.00-16.00
นางรัฐวัน สุขเอนก	26 เมษายน 2559	18.00-19.00
นายอติชาติ ถาวรมาศ	28 เมษายน 2559	18.30-20.00
นางสาวนภสร ลำธารทอง	29 เมษายน 2559	18.30-19.30



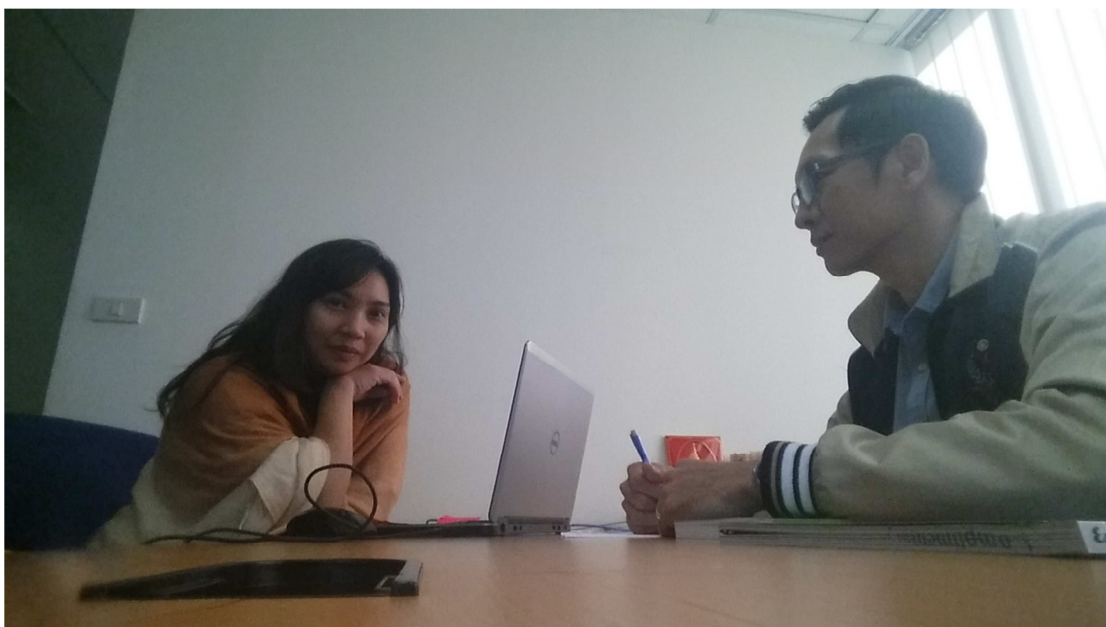




ภาพที่ 49 อาจารย์ ดร. ชนกพร พัวพัฒนกุล รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพและสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยมหิดล



ภาพที่ 50 อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล, ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ, รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์



ภาพที่ 51 นางรัฐวัน สุขเอนก Senior Group Account Director บริษัท บริษัท เดนท์สุ (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 52 นายยุทธพันธ์ วนสาทิส Group Account Director บริษัท บริษัท เดนท์สุ (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 53 ดร. ณรงค์ ศรีเกียรติทอง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล  
คอสเมติกส์ จำกัด



ภาพที่ 54 นางสาวศศิ วัฒนพานิช Chief Strategy Director บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 55 นางสาว นภสร ลำธารทอง Deputy Account Director บริษัท ไดอิจิ คิคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 56 นายประธาน วงศ์กิติถาวร Senior Creative Director บริษัท บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด





ภาพที่ 57 นางขวัญชนก รุ่งรัตนวณิชย์ Group Account Director บริษัท สไปซี่ เอช จำกัด



ภาพที่ 58 นายอดิชาติ ถาวรมาศ Group Account Director บริษัท สปาดัน จำกัด



ภาคผนวก จ  
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์เชิงลึก

ที่ ศธ 0520.107/ 33๐๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน คุณขวัญชนก รุ่งรัตนวิชัย

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์จะเก็บ รวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอ ทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 0520.107/ ๓๓๐1

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน คุณอดิชาต ถาวรมาศ

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์จะขอเก็บ รวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอ ทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ 39๓๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน คุณศศิ วัฒนพานิช

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

ที่ ศธ 0520.107/ 33๐6



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน คุณวิไลพร ลักษณะพุกก์

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 0520.107/ 3303

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน คุณรัฐวัน สุขเอนก

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์จะขอเก็บ รวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอ ทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน



ที่ ศธ 0520.107/ ๑๖๘๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน คุณยุทธพันธ์ วนสาทิส

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503





ที่ ศธ 0520.107/ 33๐6

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน คุณประธาน วงศ์กิตติถาวร

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุมัติคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 0520.107/3300

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน คุณณภสร ลำธารทอง

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน  
โทรศัพท์ 0-2849-7502  
โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 0520.107/ ๗๗๙๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๗๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขออนุมัติครေးให้ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์พพร มหาสินไพศาล

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์จะขอเก็บ รวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุมัติครေးให้จากท่านโปรดให้ความ อนุมัติครေးแก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอ ทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุมัติครေး จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0520.107/ 3997



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ดร.ชนกร พัวพัฒนกุล

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์ขอเก็บ รวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุมัติคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุมัติแก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอ ทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุมัติคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน  
โทรศัพท์ 0-2849-7502  
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ ๖๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ดร.ณรงค์ ศรีเกรียงทอง

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” มีความประสงค์จะขอเก็บ รวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอ ทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ หมายเลขโทรศัพท์ 088-012-5844 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ภาคผนวก ฉ

แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านความตรงเชิงเนื้อหา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ**  
**ที่มีต่อรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้า**  
**ในอุตสาหกรรมโฆษณา**  
**เพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (Confirmative Checking and Revision)**

คำชี้แจง ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนา โดยใส่เครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องความคิดเห็นของท่าน พร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	
<b>ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards)</b>				
1. บทสนทนาของพนักงานบริหารงานลูกค้า สามารถกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ และมีความสอดคล้องกับบทบาทความรับผิดชอบของพนักงานบริหารงานลูกค้า				
2. บทสนทนาช่วยให้พนักงานบริหารงานลูกค้าใช้ การสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ อย่างสอดคล้อง กับบทบาทความรับผิดชอบของพนักงานบริหารงาน ลูกค้า				
3. บทสนทนาทำให้เกิดการพัฒนาทักษะการสื่อสาร เพื่อการเจรจาเชิงผลได้ และพัฒนาพนักงาน บริหารงานลูกค้า				
<b>ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards)</b>				
4. บทสนทนาสามารถนำไปใช้ได้จริงในการ เสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ของพนักงานบริหารงานลูกค้า				
5. พนักงานบริหารงานลูกค้าสามารถนำบทสนทนา ตามตัวอย่างไปปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับบริบทได้				
6. บทสนทนาสามารถนำไปขยายผลไปยังพนักงาน แผนกอื่นๆในอุตสาหกรรมโฆษณาได้				
7. บทสนทนามีความสอดคล้องและมีความ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริหาร ลูกค้า				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
	1	0	-1	
<b>ด้านความเหมาะสมผล (Propriety Standards)</b>				
8. ความเหมาะสมของบทสนทนากับบริบทของ อุตสาหกรรมโฆษณา				
9. ความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเสริมสร้าง ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ พนักงานบริหารงานลูกค้าในระดับ Account Executive ในอุตสาหกรรมโฆษณา				
10. ความเหมาะสมสำหรับพนักงานบริหารงาน ลูกค้าในการนำมาพัฒนาการทำงานในอุตสาหกรรม โฆษณา				
11. ความสอดคล้องกับนโยบายด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์				

ข้อเสนอแนะอื่น

.....

.....

.....

.....

ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง

ลงชื่อ..... ลงชื่อ.....

(นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์)

(.....)


นักศึกษาปริญญาเอก

ตำแหน่ง.....

สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้เชี่ยวชาญ





ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา  
โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item  
Objective Congruence: IOC)

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนาของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งเป็นนักวิชาการในมหาวิทยาลัยทั้งสิ้นจำนวน 5 คน ดังนี้

1. อาจารย์ ผศ. รตอ. หญิง ดร. มัลลิกา พลอนันต์ อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. อาจารย์ ดร. พัชรินทร์ บุรณะกร หัวหน้าสาขาวิชาภาษาและวัฒนธรรมไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
3. อาจารย์ ดร. พรศิริ กองนวล ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
4. อาจารย์ ผศ. ดร. วิไล ตั้งจิตสมคิด รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
5. อาจารย์ รศ. ศรีมงคล เทพเรณู คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา





ภาคผนวก ซ  
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item  
Objective Congruence: IOC)



ที่ ศธ 0520.107/ 3965

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๗5 กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พรศิริ กองนวล

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 0520.107/ ๖๖๕๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พัชรินทร์ บุรณะกร

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนากษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 0520.107/๓๑๘๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิไล ตั้งจิตสมคิด

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
โปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา”  
และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เพื่อตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น  
โทรศัพท์ 0-2849-7502  
โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 0520.107/ว ๑๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร.ต.อ.ดร.มัลลิกา ผลอนันต์

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา โปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ ๗๗๘๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ศรีมงคล เทพเรณู

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ศิลปากร





ภาคผนวก ฅ  
แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อโปรแกรม  
Fleiss's Kappa



**แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้  
ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา**

\*\*\*\*\*

แบบประเมินนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาในรายการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสมเหตุสมผล และด้านความถูกต้องแม่นยำ เพื่อใช้ในการสร้างและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย

\*\*\*\*\*

ชื่อผู้ประเมิน.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง โปรแกรมมีผลด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสมเหตุสมผล และด้านความถูกต้องแม่นยำ ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง โปรแกรมมีผลด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสมเหตุสมผล และด้านความถูกต้องแม่นยำ ในระดับมาก
- 3 หมายถึง โปรแกรมมีผลด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสมเหตุสมผล และด้านความถูกต้องแม่นยำ ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง โปรแกรมมีผลด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสมเหตุสมผล และด้านความถูกต้องแม่นยำ ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง โปรแกรมมีผลด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสมเหตุสมผล และด้านความถูกต้องแม่นยำ ในระดับน้อยที่สุด





รายงานการประเมิน	ความเหมาะสม		ระดับการประเมิน					ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	5	4	3	2	1	
16.ผลจากการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ช่วยให้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ามีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ตรงเป้าหมาย								

ข้อเสนอแนะอื่น

.....

.....

.....

ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง

ลงชื่อ..... ลงชื่อ.....  
 (นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์) ( )  
 นักศึกษาปริญญาเอก ตำแหน่ง.....  
 สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรสังกัด ผู้เชี่ยวชาญ





## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือประเมินผลของโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งเป็นนักวิชาการในมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น จำนวน 5 คน ดังนี้

1. อาจารย์ ดร. อนุชา ทิรคานนท์ ผู้อำนวยการสถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์
2. อาจารย์ ผศ. ดร. เยาวภา บัวเวช อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม
3. อาจารย์ ผศ. ดร. ปราโมทย์ ยอดแก้ว อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สวนดุสิต
4. อาจารย์ ดร.ปฐมา สตะเวทิน อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
5. อาจารย์ ดร. พูนทรัพย์ ศรีคชินทร์ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการ ปัญญาภิวัฒน์





ภาคผนวก ก  
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ  
Fleiss'S Kappa



ที่ ศธ 0520.107/ 399 ๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ปฐมา สตะเวทิน

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรศิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
โปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา”  
และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 0520.107/3989

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อนุชา ทิรคานนท์

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ 3984



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ ยอดแก้ว

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
โปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา”  
และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย  
เพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7502



ที่ ศธ 0520.107/ ๖๖๖๗

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เยาวภา บัวเวช

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ ๐ ๒๒๓๑-๖๕๐๖



ที่ ศธ 0520.107/ 3991

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พูนทรัพย์ ศรีคชินทร์

ด้วย นายชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ภาคผนวก ก  
โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร



---

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร  
เพื่อการเจรจาเชิงผลได้  
ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา



ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

## คำนำ

**การ**เสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ให้กับพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งเป็นอาชีพที่คนรุ่นใหม่ให้ความสนใจยิ่งขึ้นนั้นมีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการทำงานของบุคลากรด้านบริการงานลูกค้าขององค์กรในธุรกิจโฆษณา เพื่อมุ่งสู่ศักยภาพในการสร้างสรรค์คุณภาพของงานบริการให้เป็นเลิศ (Service Excellent) อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันทางธุรกิจการโฆษณา ต้องใช้วิธีการที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และสามารถนำไปบูรณาการประยุกต์ใช้ในการกิจการงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณานี้ เป็นผลมาจากการศึกษา วิจัยและพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยบูรณาการและประยุกต์ใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งเปี่ยมด้วยประสิทธิภาพที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา จะช่วยจุดประกายให้หน่วยงานต่างๆ ในอุตสาหกรรมโฆษณา รวมถึงบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมโฆษณา และธุรกิจบริการ ตลอดจนสถานศึกษาด้านการสื่อสารมวลชนนำไปพัฒนาต่อยอดในการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้เกิดทักษะด้านการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่เป็นรากฐานของการพัฒนาทุนมนุษย์ ในระดับองค์กรและระดับประเทศต่อไป

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร





## ส่วนที่ 1 ความนำ

### แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ และรูปแบบของโปรแกรมฯ

**โปรแกรม**การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ทั้งด้านทักษะการสื่อสาร และทักษะการเจรจาต่อรอง อันจะก่อให้เกิดความรู้ ทักษะต่อพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาทั้งในด้านองค์ความรู้เชิงทฤษฎี ด้านการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการบริหารงานลูกค้าอันเป็นภาระกิจหลักของพนักงานบริหารงานลูกค้าให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาตามขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดและการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และขั้นตอนที่ 2 การสร้างรายละเอียดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทโฆษณา

สำหรับโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณานั้น มีส่วนประกอบดังนี้ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณาซึ่งประกอบด้วยภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม

#### แนวคิดในการออกแบบโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เป็นโปรแกรมที่ได้มาจากกระบวนการวิจัยและพัฒนา 2 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นตอนการตรวจสอบกรอบแนวคิดและการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และ 2) ขั้นตอนการสร้างรายละเอียดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทโฆษณา โดยประยุกต์จากแนวคิดการวิจัยและพัฒนาของ นรินทร์ สังข์รักษา (2556) รวมถึงการบูรณาการแนวคิดด้านรูปแบบการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวคิดของ โนเอ (Noe, 2005) มาพัฒนาเป็นโปรแกรมเพื่อใช้เสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งประกอบด้วย การใช้การบรรยาย (Lecture) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การใช้กรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดทักษะการแก้ไขปัญหาจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การใช้เหตุการณ์จำลอง (Simulations) คือการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงาน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดทักษะด้านการนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้จริงๆ การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็นนำเสนอหรืออภิปรายในหัวข้อที่กำหนด และการใช้ตัวอย่างพฤติกรรม (Behavior Modeling) คือการนำเสนอตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเรียนรู้รูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ จากบุคคลต้นแบบ (Idol Person)

นอกจากนั้นเพื่อให้พนักงานบริหารงานลูกค้าที่เข้าโปรแกรมได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือเกี่ยวกับการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ เพื่อให้ผู้เข้าโปรแกรมเรียนรู้ด้วยตัวเองเพิ่มเติม และก่อนการเข้าโปรแกรมผู้วิจัยจัดทำการปฐมนิเทศ เพื่อให้ข้อมูล ความรู้และแนวทางปฏิบัติ ให้ตรงตามแนวคิดของ มันดี (Mondy, 2010) ที่กล่าวไว้ว่า เพื่อป้องกันการสับสน ไม่แน่ใจ และสามารถทำกิจกรรมตามโปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แล้วดำเนินการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรม โดยประยุกต์ตามแนวคิดของ เคิร์กแพททริก (Kirkpatrick, 1967) คือ การประเมินระดับปฏิกิริยา การประเมินระดับการเรียนรู้ ผู้เข้าโปรแกรมหรือกลุ่มทดลอง อย่างไรก็ตามผู้วิจัย ได้นำแนวคิดการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ (Adult Learning) และทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theories) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ประสบความสำเร็จด้วย

การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ (Adult Learning) ตามแนวคิดของ โฮลตัน และ สวาลสัน (Holton and Swanson, 2005) กล่าวว่าผู้ใหญ่ 1) ต้องรู้ว่าทำไมตนเองต้องเรียนรู้เรื่องดังกล่าวหรืออีกนัยคือผู้ใหญ่ต้องรู้ถึงประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้สิ่งนั้น 2) ผู้ใหญ่ต้องการตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่รับผิดชอบตัวเองโดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ประสบการณ์ของผู้ใหญ่มีมากกว่าเด็ก ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าและสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์กับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเรียนรู้เมื่อเห็นว่ากิจกรรมนั้นมีความสัมพันธ์กับชีวิตหรือมีประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) เป้าหมายการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต่างจากเด็ก เนื่องจากผู้ใหญ่มองว่าการเรียนรู้คือการช่วยพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และ 6) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาจากตนเองหรือเป็นแรงจูงใจภายในเป็นหลัก

ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social Learning Theory) พัฒนาขึ้นโดย อัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura, 1925) ที่มองเห็นสาเหตุของการเรียนรู้ของบุคคลในแงุ่มที่แตกต่างกันออกไป โดยมองว่ามนุษย์มีปัญหา ความคิด และความรู้สึก ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่กำหนดพฤติกรรมของคน ส่วนปัจจัยภายนอกเป็นเพียงปัจจัยเอื้อให้เกิดพฤติกรรมไม่ได้เป็นสาเหตุหลัก และการเสริมแรงก็เป็นเพียงปัจจัยจูงใจให้คนแสดงพฤติกรรมเท่านั้น ซึ่งแบนดูราเชื่อว่าคนส่วนใหญ่เรียนรู้พฤติกรรมผ่านการสังเกตจากตัวแบบทั้งสี่ ซึ่งคือ ตัวแบบที่เป็นคนในชีวิตจริง (Live Model) และตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Model) อย่างไรก็ตามภายหลังในปี 1986 ได้เปลี่ยนเป็นชื่อ Social Cognitive Theory (Bandura, A., 1986) ในขณะที่ ร็อบบินส์ (Robbins, 1989: 65) กล่าวว่า เป็นการเรียนรู้จากการสังเกต (Observation) จากคำบอกเล่าจากบุคคลอื่น หรือจากประสบการณ์โดยตรงของแต่ละบุคคล ส่วน พิวล ทิปะปาล (2555: 44-45) กล่าวว่า การเรียนรู้ทางสังคมเกิดจากอิทธิพลของตัวแบบ (Model) ซึ่งมีผลต่อผู้เลียนแบบ 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนสังเกตการกระทำของตัวแบบ และขั้นตอนการแสดงออกตามตัวแบบถ้าเกิดผลดีเป็นที่น่าพอใจ หรืออาจไม่แสดงออกตามตัวแบบอีกต่อไปหากมีผลไม่เป็นที่พอใจ ร็อบบินส์ ยังกล่าวว่ากระบวนการใช้ตัวแบบ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการสร้างความสนใจ (Attention Processes) คือ บุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบ เมื่อเขายอมรับนับถือ (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557: 27) 2) กระบวนการสร้างความทรงจำ (Retention Processes) เป็นขั้นตอนที่บุคคลจะเรียนรู้จากตัวแบบมากหรือน้อยนั้น

ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของการกระทำของตัวแบบ ที่ทำให้บุคคลผู้เลียนแบบสามารถจดจำการกระทำของตัวแบบไว้ในความทรงจำ 3) ขั้นตอนการแสดงผลพฤติกรรม (Motor Reproduction Processes) เป็นการแสดงผลพฤติกรรมตามตัวแบบที่สังเกตมา โดยเลือกแสดงผลพฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ และ 4) ขั้นการรักษาพฤติกรรม (Reinforcement Processes) โดยบุคคลจะได้รับแรงจูงใจให้แสดงผลพฤติกรรม เช่น ได้รับแรงจูงใจทางบวกหรือรางวัล ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจก็จะแสดงผลพฤติกรรมซ้ำ และแสดงผลพฤติกรรมบ่อยขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2556: 50)

สำหรับการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของเคอร์ท แพททริก (Kirkpatrick, 1987) ที่มีการประเมินผู้เข้าอบรม 3 ประเภท ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม (กลุ่มทดลอง) โดยใช้แบบสอบถามเพื่อถามว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจหรือรู้สึกว่าการเข้าร่วมกิจกรรมนี้มีประโยชน์มากน้อยเพียงใด
2. การประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสารโดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรม และเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม
3. ประเมินทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าร่วมโปรแกรม และเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

### หลักการในการออกแบบโปรแกรม

ผู้วิจัยมีหลักการในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า โดยมีรายละเอียดคือ 1) เป็นโปรแกรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณานำไปใช้พัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง 2) เป็นโปรแกรมที่มีขั้นตอนไม่ซับซ้อน สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยง่าย ใช้ระยะเวลาทำการพัฒนาตามโปรแกรมไม่นานเกินไป 3) เป็นโปรแกรมที่ยืดหยุ่น สามารถประยุกต์วิธีการและรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ และ 4) เป็นโปรแกรมที่สามารถติดตามและประเมินผลการพัฒนาเป็นรายบุคคล เพื่อประเมินผลการเรียนรู้ ทักษะที่เกิดจากการพัฒนาได้โดยสะดวก

### วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ด้านทักษะการสื่อสาร และทักษะการเจรจาต่อรอง ให้เกิดทั้งความรู้ และทักษะทั้งในด้านองค์ความรู้เชิงทฤษฎี และด้านการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรม การบริหารงานลูกค้า อันเป็นภารกิจหลักของพนักงานบริหารงานลูกค้า และเกิดการพัฒนาศักยภาพให้เป็นพนักงานบริหารงานลูกค้าที่ผลสำคัญสูง

### การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา นั้น เป็นการพิจารณาถึงรูปแบบของทักษะด้านต่างๆของการสื่อสาร (Communication Skills) เพื่อใช้เป็นประเด็นหลักในการพัฒนาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย

1. ทักษะการสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication Skills) ประกอบด้วย ความสามารถควบคุมสิ่งที่พูดและวิธีการพูดให้ดี ความสามารถแยกแยะข้อเท็จจริงและความคิดเห็นให้ได้ การใช้เทคนิคการถาม โดยถามให้ตรงประเด็น การปรับการพูดให้เหมาะสมกับผู้ฟัง การเลือกใช้ภาษาให้ตรงกับความต้องการของผู้ฟังตามสถานการณ์ต่างๆ การเป็นนักเล่าที่เชี่ยวชาญ การฝึกพูดให้กระชับและได้ใจความ ตรงประเด็น เป็นต้น

2. ทักษะการสื่อสารโดยการเขียน (Writing Communication Skills) ประกอบด้วย ความสามารถในการใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน เขียนครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบ เลือกใช้คำได้เหมาะสม ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลาย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับความต่อเนื่อง และใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม

3. ทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย (Nonverbal Communication Skills) ประกอบด้วย การสร้างความประทับใจตั้งแต่แรกพบ การใช้ท่าทางต่างๆ การแสดงทางสีหน้า การใช้สายตาประสานสายตากับผู้ฟัง การสังเกตท่าทางของคู่สนทนา

4. ทักษะการฟัง (Listening Skills) ประกอบด้วย การฟังอย่างตั้งใจ การฟังอย่างกระตือรือร้น

### รูปแบบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

จากแนวคิดในการออกแบบโปรแกรมดังกล่าว สามารถกำหนดรูปแบบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้และพัฒนา เป็นโมเดล 4Ps ดังมีรายละเอียดแต่ละกระบวนการดังนี้

กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge) เป็นการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ทั้งเนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เอกสารและสื่อต่างๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สถานที่ดำเนินการฝึกอบรม และงบประมาณต่างๆ รวมถึงประเมินความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนการฝึกอบรม

กระบวนการที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment) เป็นการฝึกอบรมเข้ม (Intensive Training Course) ที่เน้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การเรียนรู้สื่อมัลติมีเดีย (Multi-media) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลที่ชื่นชอบ (Idol) การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย (Listening a Lecture) และการเรียนรู้



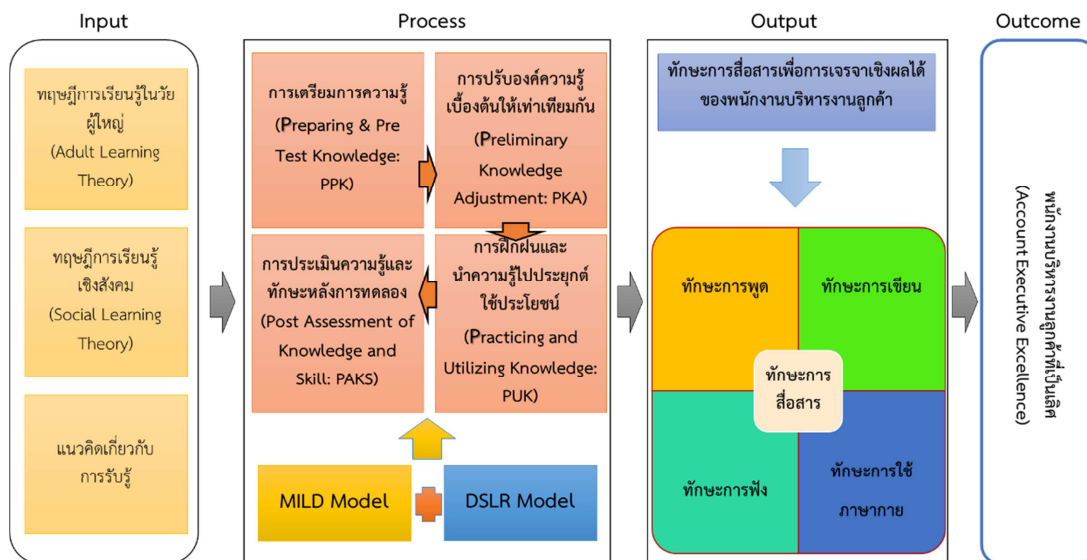
จากเอกสารคู่มือประกอบโปรแกรม (Document) ซึ่งเป็นการบูรณาการเรียนรู้แบบดั้งเดิมที่ผู้เรียนรู้เป็นผู้รับฟัง (Passive Learning) ภายใต้อัน MILD Model

กระบวนการที่ 3 คือการฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge) ซึ่งเป็นการมอบหมายงานหรือโจทย์ ปัญหาที่เรียกว่า Problem-based Learning แล้วให้ผู้เข้าอบรมร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ด้วยการมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Discussion Participating) การจำลองประสบการณ์จริง (Simulating the Real Experience) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing the Real Thing) และการนำเสนอในรูปแบบการแสดงละครหรือบทบาทสมมติ (Role Play) ซึ่งเป็นการบูรณาการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (Active Learning) ภายใต้อัน DSLR Model

กระบวนการที่ 4 คือ การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill) มีลักษณะเป็นเป็นการประเมินและทบทวนผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การประเมินผลด้านทักษะการพูด ทักษะการใช้ภาษาท่าทาง ทักษะการเขียน และทักษะการฟัง โดยผู้เชี่ยวชาญ ผ่านผลของโครงการที่ได้รับมอบหมาย และการนำเสนอผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการบันทึกสังเกตการณ์ ที่ประยุกต์มาจากแนวคิดของเคิร์กแพททริค (Kirkpatrick, 1987) มีการประเมินผู้เข้าอบรม 3 ประเภทคือ 1) แบบประเมินปฏิกริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองต่อโปรแกรม 2) แบบประเมินความรู้เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และ 3) แบบประเมินทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหาร งานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สำหรับการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณาครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเกิดการเรียนรู้และมีเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ และมีความสามารถเบื้องต้นในการนำทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากผลการประเมินการเรียนรู้และทักษะการสื่อสาร ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และประเมินผลทักษะการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วย



แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงเชิงระบบของโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

## ส่วนที่ 2

### รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณานี้ มีกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา คือ พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา โดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 12 คน เข้ารับการเสริมสร้างศักยภาพที่เหมาะสมกับการเรียนรู้และพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และทดสอบความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge) เป็นการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ประกอบด้วย เนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เอกสารและสื่อต่างๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สถานที่การดำเนินการฝึกอบรม งบประมาณต่างๆ ประเมินความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนการฝึกอบรม

กระบวนการที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment) มีลักษณะเป็นการฝึกอบรมเข้ม (Intensive Training Course) ที่เน้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การเรียนรู้ผ่านสื่อ (Media) คือ การเรียนรู้จากสื่ออินโฟกราฟฟิคการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ เรียนรู้ผ่านบุคคลต้นแบบ (Idol) คือ การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบที่มีประสบการณ์ตรงกับการทำงานด้านบริหารงานลูกค้า และในมิติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอุตสาหกรรมโฆษณา เรียนรู้ผ่านการบรรยาย

(Lecture)คือการเรียนรู้ผ่านผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร และการเรียนรู้ผ่านเอกสาร (Document) ประกอบโปรแกรม

กระบวนการที่ 3 การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge) มีลักษณะเป็นการมอบหมายงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ผ่านกระบวนการเรียนรู้ดังต่อไปนี้ Discussion คือการเรียนรู้ผ่านการอภิปรายและหาแนวทางร่วมกัน Simulating คือการจำลองสถานการณ์ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานจริงของพนักงานบริหารงานลูกค้า Learning by doing คือการเรียนรู้และฝึกฝนให้เกิดทักษะผ่านการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง และ Role Play คือการเรียนรู้ผ่านการแสดงบทบาทสมมติ เพื่อให้พนักงานบริหารงานลูกค้าเรียนรู้ด้วยการแสดงละครหรือบทบาทสมมติ ให้เกิดความเชี่ยวชาญ

กระบวนการ 4 การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill) มีลักษณะเป็นการประเมินและทบทวนผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การนำเสนอผลการปฏิบัติ การร่วมอภิปรายในกิจกรรมการเรียนรู้ การวางแผนการสร้างสรรค์แนวขึ้นใหม่ และการจัดบันทึก โดยสามารถแสดงรายละเอียดระยะเวลาได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระยะเวลาของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ลำดับ	ขั้นตอนที่ใช้ในการเสริมสร้าง	กิจกรรม	ระยะเวลา
1	การเตรียมการความรู้และทดสอบความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge)	จัดเตรียมชุดความรู้ ด้านเนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง สื่อการสอนต่างๆ ในรูปวิดีโอ กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม รวมถึงสถานที่การดำเนินการฝึกอบรม และงบประมาณต่างๆ ทำการทดสอบความรู้ด้านทักษะการสื่อสารของผู้เข้าโครงการทั้งกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ด้วยชุดประเมินความรู้ด้านการสื่อสาร	30 วัน
2	การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นด้านการสื่อสารให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment)	การปฐมนิเทศ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การเรียนรู้สื่อมัลติมีเดีย (Multi-media) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลที่ชื่นชอบ (Idol) การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย (Listening a Lecture) และการเรียนรู้จากเอกสารคู่มือประกอบโปรแกรม (Document และการจัดบันทึก	3 ชั่วโมง
3	การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge)	Active Learning โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีส่วนร่วมกิจกรรม สามารถประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานการมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Discussion Participating) การจำลองประสบการณ์จริง (Simulating the Real Experience) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง	3 ชั่วโมง

ลำดับ	ขั้นตอนที่ใช้ในการเสริมสร้าง	กิจกรรม	ระยะเวลา
		(Learning by Doing the Real Thing) และการนำเสนอในรูปแบบการแสดงละครหรือบทบาทสมมติ (Role Playing)	
4	การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill)	การประเมินทักษะการสื่อสาร จากรูปแบบของ Project Based Assignment ที่ประกอบด้วย การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การระดมสมองในการร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการ และการบันทึกสังเกตการณ์	2 ชั่วโมง

ในขั้นตอนการประเมินนี้ ผู้วิจัยดำเนินการประเมินผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ด้วยเครื่องมือ 3 ฉบับ ได้แก่ 1) การประเมินปฏิกริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองต่อโปรแกรม 2) การประเมินความรู้เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา 3) การประเมินทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เครื่องมือการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ชุดการประเมิน	ตัวบ่งชี้ในการประเมิน	ลักษณะข้อคำถาม	เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล	แหล่งข้อมูลเวลาในการเก็บข้อมูล
ชุดที่ 1 แบบประเมินปฏิกริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองต่อโปรแกรม	ความคิดเห็นและความพึงพอใจของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรมฯ	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมหรือไม่ 2) เนื้อหาและรูปแบบของการพัฒนาตามโปรแกรมมีความเหมาะสม หรือไม่ 3) สื่อและเอกสารประกอบโปรแกรมมีความเหมาะสมหรือไม่ 4) โปรแกรมมีประโยชน์หรือไม่	แบบสอบถาม	กลุ่มทดลองสิ้นสุดการดำเนินการ
ชุดที่ 2 แบบประเมินความรู้เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ด้านการพูด การฟัง การเขียน และภาษา กาย	ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง เพื่อมุ่งสู่การเจรจาเชิงผลได้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีความรู้ด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งสู่ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้หรือไม่ 2) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีความรู้ด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งสู่ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้เพียงใด	แบบสอบถาม	1) ดำเนินการกับกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม 2) ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมฯ



ชุดการประเมิน	ตัวบ่งชี้ ในการประเมิน	ลักษณะข้อคำถาม	เครื่องมือที่ใช้ เก็บข้อมูล	แหล่งข้อมูล เวลาในการ เก็บข้อมูล
ชุดที่ 3 แบบประเมิน ทักษะการสื่อสารเพื่อ การเจรจาเชิงผลได้ ของพนักงานบริหาร งานลูกค้าใน อุตสาหกรรมโฆษณา	ทักษะการสื่อสาร เพื่อการเจรจาเชิง ผลได้ ทั้งทักษะ การสื่อสารโดยการ พูด ทักษะการ สื่อสารโดยการ เขียน ทักษะการ สื่อสารโดยภาษา กาย และทักษะ การฟัง	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มี ทักษะการสื่อสารและการ เจรจาต่อรอง ที่มุ่งสู่ทักษะการ สื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ด้านทักษะการสื่อสารโดยการ พูด ทักษะการสื่อสารโดยการ เขียน ทักษะการสื่อสารโดย ภาษากาย และทักษะการฟัง หรือไม่ 2) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มี ทักษะการสื่อสารและการ เจรจาต่อรอง ที่มุ่งสู่ทักษะการ สื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ด้านทักษะการสื่อสารโดยการ พูด ทักษะการสื่อสารโดยการ เขียน ทักษะการสื่อสารโดย ภาษากาย และทักษะการฟัง เพียงใด	แบบทดสอบ	1) ดำเนินการ กับกลุ่ม ทดลอง และ กลุ่มควบคุม 2) ดำเนินการ ทั้งก่อนและ หลังการ ทดลอง โปรแกรมฯ

กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และทดสอบความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge) ระยะเวลา 30 วัน

เป้าหมายของการเตรียมความรู้

เนื้อหาสาระ องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง สื่อการสอนใน  
รูปแบบอื่นๆ รูปแบบการอบรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า  
กิจกรรมระหว่างการจัดฝึกอบรม วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ รวมถึง วันเวลา สถานที่การจัดฝึกอบรม และ  
งบประมาณที่เหมาะสม

สิ่งที่ได้จากการจัดเตรียม

1. ชุดการเรียนรู้ 2 ชุด ประกอบด้วย ชุดการเรียนรู้ด้านทักษะการสื่อสาร และชุดการเรียนรู้  
ด้านทักษะการเจรจาต่อรอง
2. อินโฟกราฟฟิคทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้
3. รูปแบบการฝึกอบรม ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การประชุม  
เชิงปฏิบัติการ (Workshop) การระดมสมอง (Brainstorming)
4. วิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์การ และการเจรจาต่อรอง
5. รูปแบบกิจกรรม เกมส์ เสริมทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
6. ชุดประเมินความรู้ ด้านทักษะการสื่อสาร

## กระบวนการที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment)

### เป้าหมายของการเรียนรู้

การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การเรียนรู้จากกลุ่ม (Group Learning) เพื่อให้เกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ทั้งด้านทักษะการสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication Skills) ทักษะการสื่อสารโดยการเขียน (Writing Communication Skills) ทักษะการฟัง (Listening Skills) และทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย (Nonverbal Communication Skills) เพื่อมุ่งสู่ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

### สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้

1. องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง เพื่อมุ่งสู่การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้
2. แนวคิด มุมมอง ทัศนคติของการเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้า ที่มีทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้
3. วิธีการคิด การนำเสนอ และกระบวนการทำงานร่วมกับทีมเชิงปฏิบัติการ เพื่อมุ่งสู่การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

### รูปแบบการพัฒนา

กิจกรรม	รายละเอียด	องค์ประกอบหลัก	ระยะเวลา
การประชุมนิเทศ	อธิบายวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การเตรียมความพร้อม การละลายพฤติกรรม การสร้าง และสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน รวมถึงการศึกษาจากเอกสารประกอบโปรแกรม	1. วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการอบรม ที่มีทักษะการสื่อสาร จูงใจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. สื่อการเรียนรู้ที่น่าสนใจ 3. เอกสารประกอบการเรียนรู้	30 นาที
การศึกษาจากการเรียนรู้สื่อมัลติมีเดีย (Multi-media) และการเรียนรู้จากเอกสารคู่มือประกอบโปรแกรม (Document)	ศึกษาด้วยตนเอง ประกอบการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ	1. คู่มือการเรียนรู้ “การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง” 2. วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง 3. อินโฟกราฟฟิกทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ 4. การจัดบันทึกเพื่อสังสรประสบการณ์	60 นาที
การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลที่ชื่นชอบ (Idol) การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย	เรียนรู้ความสำคัญของการสื่อสาร เรียนรู้รูปแบบและแนวทางการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารที่เป็นเลิศผ่านผู้มีประสบการณ์ ทั้ง 3 มิติคือ ลูกค้า ผู้อำนวยการกลุ่มงาน บริหารงานลูกค้า และผู้อำนวยการ	1. กรณีศึกษา (Case Studies) ธุรกิจที่ใช้บริการธุรกิจบริษัทในอุตสาหกรรมโฆษณา 2. ประสบการณ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในอุตสาหกรรมโฆษณา	90 นาที

กิจกรรม	รายละเอียด	องค์ประกอบหลัก	ระยะเวลา
(Listening a Lecture)	ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา รวมถึง อภิปราย วิเคราะห์ วิพากษ์ ด้านการ สื่อสารองค์การ และฟังบรรยายจาก ผู้เชี่ยวชาญ	3. การจดบันทึกเพื่อสังสม ประสบการณ์ด้านทักษะการสื่อสาร เพื่อการเจรจาเชิงผลได้	

### กระบวนการที่ 3 การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge : PUK)

#### เป้าหมายของการเตรียมความรู้

เป็นการฝึกฝนให้เกิดความรู้และทักษะ (Practicing Knowledge and Skills) และนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดทักษะ (Utilizing to Skills)

#### สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้

1. วิธีการคิดและการปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้
2. ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ทั้งด้านการสื่อสารโดยการพูด การสื่อสารโดยการเขียน การสื่อสารโดยการภาษากาย และด้านการฟัง
3. ประยุกต์ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

#### รูปแบบการพัฒนา

กิจกรรม	รายละเอียด	องค์ประกอบหลัก	ระยะเวลา
บูรณาการ กระบวนการเรียนรู้ ร่วมกันแบบกลุ่ม ผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย	บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบกลุ่มผ่าน โครงการที่ได้รับมอบหมาย (Integrated Group Action Learning Based on Project Assignment) โดยมอบหมายโครงการที่สอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานจริงโดยการใช้สถานการณ์จำลอง (Simulations) โดยจำลองสถานการณ์การรับบริจาจากลูกค้า เพื่อฝึกฝนทักษะการฟัง ทักษะการเขียน จำลอง สถานการณ์การนำเสนอผลงานลูกค้า เพื่อฝึกฝนทักษะ การพูด ทักษะการใช้ภาษากาย และทักษะการฟัง ร่วมกับการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เพื่อให้พนักงานบริหารงานลูกค้าลงมือฝึกฝนและ ประยุกต์ใช้องค์ความรู้จริงๆ นอกจากนั้นมอบหมายให้ พนักงานระดมสมองร่วมกัน (Brainstorming) เพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้โดยการให้คั่นคว้า รูปแบบการ สนทนาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ของ กระบวนการทำงานจริงของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) แล้วนำเสนอผลงานที่ศึกษาค้นคว้ามา	1. โครงการที่มีความท้าทาย น่าสนใจ สอดคล้อง กับบริบทของการ ปฏิบัติ งานจริง และเป็นสิ่งที่ สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ได้จริงใน การดำเนินกิจกรรม หรือปฏิบัติการกิจ ในองค์กร 2. วิทยากรและ วิทยากรร่วมมีความ เชี่ยวชาญในการ เป็นผู้ให้คำแนะนำ และการให้ผล สะท้อนกลับ 3. การวิพากษ์อย่าง สร้างสรรค์	3 ชั่วโมง

## กระบวนการที่ 4 การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill: PAKS)

### เป้าหมายของการเรียนรู้

การประเมินผลตามผลงานของการดำเนินการ โดยผ่านกระบวนการประเมินจากรูปแบบของ Project Based Assignment ที่ประกอบด้วย การนำเสนอโครงการ การระดมสมองในการร่วมกันทำงานเป็นทีม การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ในกิจกรรมการเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ และการบันทึกสังเกตการณ์

### สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้

1. ผลเชิงประจักษ์ผ่านกระบวนการเรียนรู้จาก Project Based Assignment
  2. สามารถวัดประเมินผลความรู้และทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ผ่านกระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และนำเสนอผลการปฏิบัติ
  3. การประยุกต์ความรู้ที่ได้ไปสู่กระบวนการปฏิบัติจริง และสามารถวิพากษ์ได้อย่างมีประโยชน์
- รูปแบบการพัฒนา

กิจกรรม	รายละเอียด	องค์ประกอบหลัก	ระยะเวลา
PAKS	ประเมิน ทบทวน และสรุปผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่ภาคปฏิบัติ	1. พี่เลี้ยงประจำกลุ่ม 2. วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำ และ Feedback 3. การจดบันทึกเพื่อส่งมอบประสบการณ์ 4. แบบประเมินทั้ง 2 แบบในช่วงหลังการพัฒนาเสร็จสิ้น	1 ชั่วโมง
การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน	นำเสนอผลงานจากกิจกรรม/โครงการที่ได้รับมอบหมายซึ่งสอดคล้องกับงานของพนักงานบริหารลูกค้า ด้านการใช้ทักษะการพูด การฟัง การเขียน และทักษะการใช้ภาษา	1. วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ให้คำแนะนำ และ Feedback 2. เอกสารประกอบโปรแกรม 3. การบันทึกการเรียนรู้ 4. แบบประเมินทักษะทั้ง 4 ด้านช่วงหลังการพัฒนาเสร็จสิ้น	1 ชั่วโมง

## สื่ออินโฟกราฟฟิกการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้



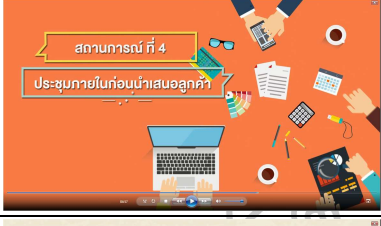

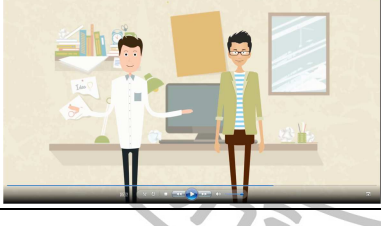


ภาพกราฟฟิกประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	“การสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้”
	“วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร”
	“องค์ประกอบของการสื่อสาร 5 ประการคือ”
	“1 ผู้ส่งสาร Sender”
	“ทักษะการสื่อสารที่เออีจำเป็นต้องรู้”
	“1 ทักษะการพูด เออีควรมีทักษะการทักทาย การสนทนา การลาลูกค้า...”

ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	<p>“2 ทักษะการเขียน เออีควรมีภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ...”</p>
	<p>“3 ทักษะการใช้ภาษากาย เพื่อให้ผู้พูดเห็นว่า คุณกำลังฟังอย่างตั้งใจ ควรใช้การประสาน สายตา ...”</p>
	<p>“4 ทักษะการฟัง ฟังอย่างกระตือรือร้นด้วยความตั้งใจ มีสมาธิ และสามารถจับประเด็น สำคัญได้..”</p>
	<p>สถานการณ์การทำงานของพนักงาน บริหารงานลูกค้า</p>
	<p>“รูปแบบสถานการณ์และการสนทนาที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้า...”</p>
	<p>สถานการณ์ การรับบริฟจากลูกค้า “สถานการณ์ที่ 1 การรับบริฟจากลูกค้า...”</p>
	

ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	<p>“ทักษะการสื่อสารที่จำเป็น ทักษะการพูด ทักษะการเขียน ทักษะการฟัง...”</p>
	<p>“แนวทางการสนทนาที่เหมาะสม...การพักทักทาย ลูกค้า และชมเชย”</p>
	<p><b>ระหว่างการสนทนา</b> “...ขอบคุณแทน ช่วยขยายความเรื่องจุดขายของ รถรุ่นนี้ให้ชัดเจนอีกหน่อยได้มั๊ยครับ...”</p>
	<p>“ในระหว่างการสนทนา เมื่อต้องการแสดง ความคิดเห็น...”</p>
	<p>“ผมคิดว่า หรือ ตามความเห็นของผมคือ...”</p>
	<p><b>การลาลูกค้า</b> “การลาเมื่อลูกค้าให้ข้อมูลเสร็จ”</p>
	<p>“ขอขอบคุณ คุณแทนมากนะครับ ที่ให้โอกาส บริษัทของผม ได้มีส่วนร่วมในโครงการนี้ ผมจะรีบ นำไปวางแผนงานแล้วกลับมาเสนอคุณแทนและ ทีมงานอีกครั้ง ในวันที่ 25 มิถุนายน ที่จะถึงนี้นะครับ ...”</p>

ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	<p>“เจรจาต่อรองในกรณีนี้เห็นว่า อาจจะส่งมอบงาน ลูกค้าน่าไม่ทัน”</p>
	<p>“คุณหม่อมครับ วันที่นำเสนอผลงานรอบแรก ตามที่คุณหม่อมได้แจ้งเมื่อสักครู่นั้น ผมเห็นว่ารายละเอียดค่อนข้างมาก ผมอยากให้งานออกมาสมบูรณ์ที่สุด ผมขออนุญาตขยับวันเสนองานออกไปอีกสักสองสามวัน ไม่ทราบว่าสะดวกหรือไม่ครับ...”</p>
	<p><b>สถานการณ์การเตรียมbriefฝ่ายสร้างสรรค์</b> “สถานการณ์ที่ 2 เตรียมbriefฝ่ายสร้างสรรค์...”</p>
	<p>“ทักษะการสื่อสารที่จำเป็น คือทักษะการเขียน ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น”</p>
	<p><b>สถานการณ์การbriefฝ่ายสร้างสรรค์</b> “สถานการณ์ที่ 3 briefฝ่ายสร้างสรรค์...”</p>
	<p><b>การพักท่ายและชมเชย</b> “สวัสดีครับพี่อาร์ม ตัดผมทรงใหม่มาดูเด็กมากเลยนะครับ..”</p>
	<p><b>ระหว่งการสนทนา</b> “...ตามที่ผมได้รับbriefมาจากลูกค้าเมื่อวันอังคาร ผมอยากให้อาร์มช่วยออกแบบโบว์ชัวร์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ครับ”</p>



ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	“ตามที่ผมบริฟไปสักครู่ มีประเด็นไหนที่ฟี่อาร์มสงสัยหรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม มั้ยครับ...”
	<b>การลาและการนัดหมายครั้งต่อไป</b> “ขอขอบคุณฟี่อาร์มมากนะครับ เราเจอกันอีกทีวันที่ 23 มิถุนายน ตอนบ่ายสองเพื่อประชุมภายในก่อนไปนำเสนอลูกค้านะครับ”
	<b>สถานการณ์การประชุมภายใน</b> “สถานการณ์ที่ 4 ประชุมภายในก่อนนำเสนอลูกค้า”
	<b>การทักทายและชมเชย</b> “สวัสดีครับฟี่อาร์ม ผมแอบได้ยินคนชมว่างานออกมาสวย อยากเห็นแล้วครับ”
	<b>ระหว่งการสนทนา</b> “งานของฟี่อาร์มสวยทุกชิ้นเลยครับ แต่มีประเด็นหนึ่งที่สำคัญมากครับ ต้องขอรบกวนฟี่อาร์มให้ช่วยเพิ่มให้ชัดเจนครับ”
	<b>การเจรจาต่อรอง</b> “...ฟี่อาร์มครับจุดนี้ลูกค้าย้ำว่ามันสำคัญมากเลยนะครับ ผมคิดว่าถ้าฟี่อาร์ม ยอมเสียเวลาอีกนิดหนึ่งเพื่อปรับแก้ไปเลย เมื่อลูกค้าเห็นงานสวยและสมบูรณ์ของฟี่แล้วต้องประทับใจและซื้องานของฟี่แน่ๆ เลยครับ”
	<b>การลา</b> “ขอบคุณฟี่อาร์ม มากนะครับ งานสวยๆแบบนี้ผมมั่นใจว่าลูกค้าต้องประทับใจแน่นอนครับ”

ภาพกราฟฟิคประกอบบทสนทนา	บทสนทนา
	<p><b>สถานการณ์การนำเสนองานลูกค้า</b> “สถานการณ์ที่ 5 นำเสนองานลูกค้า”</p>
	<p>“ทักษะการสื่อสารที่จำเป็น ทักษะการพูด ทักษะการเขียน ทักษะการฟัง และทักษะการ ใช้ภาษา”</p>
	<p><b>การทักทายลูกค้าและชมเชย</b> “สวัสดีครับคุณแหม่มสบายดีนะคะครับ คุณ แหม่มทำผมทรงใหม่ดูน่ารักสดใสมากเลยครับ ... ขอแสดงความยินดีด้วยนะคะครับ ยอดขาย เดือนที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นตั้ง 10%...”</p>
	<p><b>การเข้าการนำเสนองาน</b> “ตามที่คุณแหม่มได้ให้ข้อมูลไว้เมื่อสัปดาห์ก่อน วันนี้ผมและทีมงานขอให้นำเสนอผลงานที่ร่วมกัน พัฒนามาโดยขอเริ่มจากคุณแม่รี และตามด้วย คุณอาร์ม นะครับ ขออนุญาตเริ่มจากคุณแม่รี เลยนะคะ...”</p>
	<p><b>เมื่อนำเสนองานเสร็จ</b> “สวยถูกใจทุกชิ้นเลยใช้มั๊ยครับ หรือ คุณ แหม่มชอบงานชิ้นไหนเป็นพิเศษครับ”</p>
	<p><b>การลาลูกค้า</b> “ขอบคุณ คุณแหม่มมากนะคะ สำหรับ ข้อเสนอแนะที่คุณแหม่มแนะนำนั้นผมจะรีบ นำไปปรับแก้ แล้วนำกลับมาแนะนำให้คุณแหม่ม อีกครั้งหนึ่ง ในวันที่ 28 มิถุนายน นะครับ...”</p>



## คำนำ

เอกสารชุดการเรียนรู้นี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา สำหรับใช้พัฒนาความรู้ความเข้าใจและเกิดทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า และมุ่งหวังให้มีการนำความรู้ และทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมในธุรกิจโฆษณาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานบริหารงานลูกค้าและผู้สนใจทั่วไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เขียนตำรา หนังสือทุกเล่มที่นำมาอ้างอิงในเอกสารฉบับนี้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร



## สารบัญ

### เอกสารประกอบโปรแกรมชุดที่ 1 การสื่อสาร (Communication)

1. ความหมายและความสำคัญ
2. วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร
3. องค์ประกอบของการสื่อสาร
4. รูปแบบและกระบวนการสื่อสารในองค์กร
5. บทบาทของผู้ส่งสารและผู้รับสาร
6. ประเภทของการสื่อสาร
7. วิธีการสื่อสาร
  - 6.1 ทักษะการสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication Skills)
  - 6.2 ทักษะการสื่อสารโดยการเขียน (Writing Communication Skills)
  - 6.3 ทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย (Nonverbal Communication Skills)
  - 6.4 ทักษะการฟัง (Listening Skills)
8. ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในหน่วยงาน

### เอกสารประกอบโปรแกรมชุดที่ 2 การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1. ความหมายและความสำคัญ
2. ทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง
3. กระบวนการและขั้นตอนในการเจรจาต่อรองแบบผสมผสาน
4. การวางแผนในการเจรจาต่อรอง
5. ลักษณะของการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี
6. สถานการณ์การเจรจาเชิงผลได้



## การสื่อสาร (Communication)

### 1. ความหมายและความสำคัญ

การสื่อสารหมายถึง การรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันของมนุษย์ที่แสดงออกทางภาษา โดยการใช้ภาษาพูด ภาษาท่าทาง หรือภาษาเขียน รวมถึงการแสดงออกทางพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ (ขนิษฐา จิตชินะกุล, 2557: 1) ร็อบบินส์และโคลเตอร์ (2008: 132) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า คือการถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย ส่วนแมคเชน และฟอน กลินาว (McShane and Von Glinow, 2005: 324) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึงกระบวนการส่งผ่านข่าวสาร และการทำความเข้าใจกันระหว่างคนสองคนขึ้นไป เบลซ์และเบลซ์ (Belch & Belch, 2004: 5) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ การที่ผู้ส่งและผู้รับ ทำการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิด หรือกระบวนการทำความเข้าใจความหมายร่วมกันนั่นเอง โดยสรุปแล้วการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้ส่งสารกับผู้รับสารใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อทำความเข้าใจในความหมาย ของข้อมูลข่าวสาร ที่ทั้งสองฝ่ายดำเนินการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ผ่านสื่อต่างๆเช่นคำพูด ท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ

ร็อบบินส์และโคลเตอร์ ยังกล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหาร และองค์กร เพราะการสื่อสารนั้นทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) ควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ในสายการบังคับบัญชาของทุกองค์กร (2) จูงใจพนักงาน เพราะผู้บริหารต้องอธิบายรายละเอียดของงาน ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (3) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้สำหรับพูดคุยแสดงความรู้สึกต่างๆ รวมถึงใช้ปรับทุกข์สุขกัน และ (4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ส่วน จอร์จและโจนส์ (George and Jones, 2005: 438-440) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรนั้นมีหน้าที่ 4 ประการคือ (1) การให้ความรู้ แก่สมาชิกองค์กร (2) การจูงใจสมาชิกในองค์กร เพราะใช้เป็นศูนย์กลางในการจูงใจ (3) การควบคุมและการประสานงานกิจกรรมของกลุ่ม และ (4) การแสดงความรู้สึกและอารมณ์

### 2. วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

การสื่อสารจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้สื่อสารจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้ชัดเจน สามารถจำแนกวัตถุประสงค์ของการสื่อสารตามผู้ส่งสารและผู้รับสารได้ดังนี้คือ

#### 2.1 วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร

2.1.1 เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform) หมายถึง ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารเพื่อที่จะบอก แจ้ง หรือชี้แจงข่าวสาร เรื่องราว เหตุการณ์ สถานการณ์ ข้อมูล หรือสิ่งต่างๆที่ต้องการให้ผู้รับสารรับรู้หรือเกิดความเข้าใจ

2.1.2 เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (teach or education) หมายถึง ผู้ส่งสารต้องการที่จะสอนวิชาความรู้หรือเรื่องราวที่เป็นลักษณะเชิงวิชาการ เพื่อให้ผู้รับสารได้รับความรู้เพิ่มขึ้น

2.1.3 เพื่อสร้างความพอใจหรือให้ความบันเทิง (pleasantness or entertainment) หมายถึง ผู้ส่งสารต้องการให้ผู้รับสารเกิดความรื่นเริง บันเทิงใจจากสารที่ผู้ส่งสารส่งออกไป ทั้งในรูปแบบการพูด การเขียน หรือการแสดงกิริยาท่าทาง

2.1.4 เพื่อเสนอหรือเพื่อจูงใจ (propose or persuade) หมายความว่า ผู้ส่งสารทำการเสนอแนะสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อผู้รับสาร และต้องการจูงใจให้ผู้รับสารเกิดความคล้อยตามหรือยอมรับและปฏิบัติตาม

## 2.2 วัตถุประสงค์ของผู้รับสาร

2.2.1 เพื่อทราบ (understand) หมายถึงการที่ผู้รับสารเข้าร่วมกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อรับทราบเรื่องราวข่าวสาร เหตุการณ์หรือข้อมูลที่ผู้ส่งสารแจ้งหรือชี้แจง

2.2.2 เพื่อเรียนรู้ (learn) หมายถึงการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมของผู้รับสารจากสารสื่อสาร โดยเนื้อหาสาระของสารนั้นเกี่ยวกับความรู้และวิชาการ

2.2.3 เพื่อหาความพอใจ (pleasantness) หมายถึงการรับสารเพื่อความบันเทิง ต้องการความผ่อนคลาย และความสบายใจให้กับตนเอง

2.2.4 เพื่อตัดสินใจ (decide) หมายถึงการรับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ รวมถึงข้อเสนอแนะหรือสิ่งจูงใจจากผู้ส่งสารแล้วผู้รับสารนำข้อมูลต่างๆเหล่านั้นมาเป็นปัจจัยช่วยการตัดสินใจให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

## 3. องค์ประกอบของการสื่อสาร

กอร์ดอนและคณะ (Gordon et al, 1990: 319) กล่าวว่า การสื่อสารว่า มีองค์ประกอบสำคัญๆ 4 ประการคือ (1) ผู้ส่งสาร (Sender) คือผู้ที่ทำการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้อื่น (2) สาร (Message) คือสิ่งที่ต้องการให้ผู้อื่นรู้ ซึ่งเป็นได้ทั้งข้อมูล ความคิดและความรู้สึก รวมถึงความเชื่อ (3) สื่อ (Communication channel) คือช่องทางที่ใช้ในการติดต่อกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ (4) ผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ที่ผู้ส่งต้องการให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารนั่นเอง ในขณะที่ ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น มีองค์ประกอบ 7 ส่วนคือ (1) ผู้ส่งข่าวสาร (Sender) (2) ข่าวสารที่ต้องการส่ง (Message) (3) การแปลงข่าวสารที่ต้องการส่งเป็นข้อความหรือคำพูดหรือสัญลักษณ์ (Encoding) (4) ช่องทางหรือสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร (Medium) (5) ผู้รับข่าวสาร (Receiver) (6) การแปลงข่าวสาร หรือการตีความ หรือการทำความเข้าใจข่าวสารที่ได้รับ (Decoding) และ (7) การย้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับข่าวสาร (Robbins & Coulter, 2008: 133) ส่วนกอบกาญจน์ วิเศษรัมย์ (2556: 13-14) แบ่งองค์ประกอบของการสื่อสารออกเป็น 5 ส่วนคือ (1) ผู้ส่งสาร (2) สาร (3) สื่อ (4) ผู้รับสาร และ (5) ผลของการสื่อสาร

## 4. รูปแบบและกระบวนการสื่อสารในองค์การ

### รูปแบบของการสื่อสารทางธุรกิจ (Pattern of Business Communication)

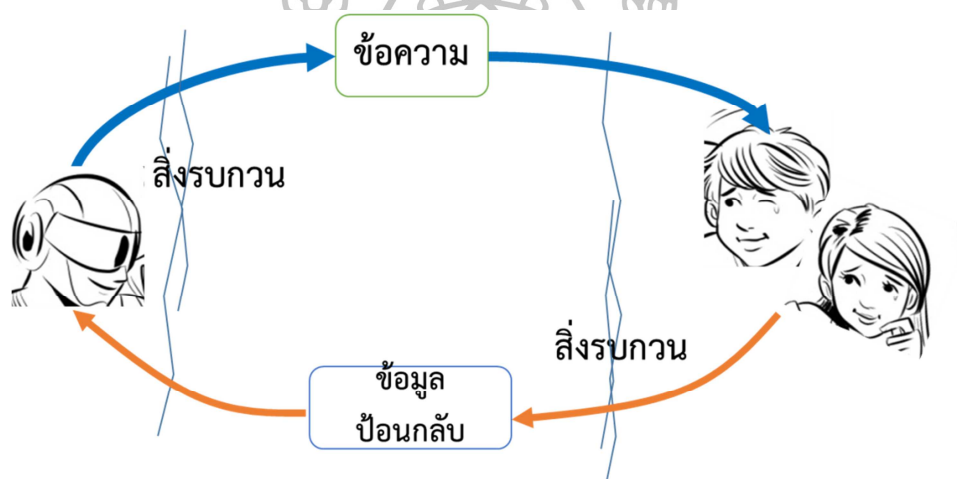
1. รูปแบบของการสื่อสารภายใน (Internal Communication Patterns) ที่มีช่องทางการไหลทั้งแนวตั้ง แนวนอน หรือผ่านเครือข่ายในแนวตั้ง ซึ่งการไหลของข่าวสารจะไหลจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน เช่นการแจ้งนโยบาย แผนการ การออกคำสั่ง การสั่งการไปตามสายงานจนถึงผู้รับสาร

ส่วนการไหลของข่าวสารในแนวนอนนั้นมักเกิดขึ้นระหว่างพนักงานหรือหน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการประสานงาน สำหรับการสื่อสารแบบเครือข่ายนั้น ข่าวสารจะไหลอย่างอิสระของคนในองค์กรนั้น

2. รูปแบบการสื่อสารภายนอก (External Communication Patterns) คือการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจกับภายนอก เช่นกับลูกค้า กับผู้จัดหาสินค้า กับ Production House กับ Supplier เป็นต้น โดยข้อมูลข่าวสารที่ทำการติดต่อสื่อสารกันนั้น มีทั้งจากการเขียน การเจรจา ระหว่างธุรกิจ ซึ่งมีทั้งในรูปของจดหมาย รายงาน คำสั่งซื้อ หรือการพูดคุยทางโทรศัพท์ เป็นต้น

### กระบวนการสื่อสาร (The Communication Process)

นักการสื่อสารที่ดีนั้นต้องมีความเข้าใจในกระบวนการสื่อสาร และต้องสามารถทำการวิเคราะห์หัตถ์แบบของกระบวนการสื่อสาร ได้ด้วย ดังรูปภาพ



ภาพที่ 1 กระบวนการติดต่อสื่อสาร  
ที่มา: วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพฯ: บริษัท อีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, 2547), 9.

การสื่อสารให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้สื่อสารต้องศึกษาสภาพแวดล้อมซึ่งมีความซับซ้อนและสิ่งรบกวนที่มีอยู่ ถ้ามีสิ่งรบกวนมากจำเป็นต้องกำจัดสิ่งรบกวนออกไป นอกจากนั้นจำเป็นต้องทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร บุคลิกภาพ ผู้นำทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทักษะคติ ประเพณี เป็นต้น

### 5. บทบาทของผู้ส่งสารและผู้รับสาร

1. บทบาทของผู้ส่งสาร ในกระบวนการสื่อสาร เช่นการคัดเลือกประเภทของข้อความ การวิเคราะห์ผู้รับสาร การใช้มุมมองของตนเอง การเตรียมตัวสำหรับการตอบกลับ การขจัดสิ่งรบกวนการสื่อสาร

2. บทบาทของผู้รับสาร คือผู้ฟัง ผู้อ่านหรือผู้สังเกตการณ์ในกระบวนการสื่อสาร เช่นการฟังหรืออ่านอย่างรอบคอบ การเปิดรับความแตกต่างของผู้ส่งสารและความคิดใหม่ๆ การจดบันทึก การ



เตรียมกาตอบกลับไปยังผู้ส่งสามารถให้เหมาะสม การถามคำถามเพื่อให้ข้อความมีความชัดเจน (วิเชียร วิทยอุดม, (2551: 10-11)

จากกระบวนการสื่อสารนั้น ผู้ส่งสารมีบทบาทที่สำคัญ แล้วผู้ส่งสารต้องมีคุณสมบัติรวมถึงมีความสามารถดังต่อไปนี้ด้วย (วิเชียร วิทยอุดม, (2551: 11-18)

1. สามารถเลือกใช้ ประเภทและช่องทางของการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมว่าจะเลือกใช้การพูด หรือการไม่ใช้คำพูด รวมถึงเลือกช่องทางที่เหมาะสม เช่นอีเมลล์ สนทนาทางโทรศัพท์ กระประชุมด้วยตัวเอง เป็นต้น

2. สามารถวิเคราะห์ผู้รับสารตามทัศนคติของคุณ ใน 4 เรื่องคือ ความรู้ ความสนใจ ทัศนคติ และปฏิกิริยาทางอารมณ์

3. สามารถในการใช้มุมมองของตัวเอง จากการที่มีความเข้าใจผู้รับสารได้ตรงประเด็น จากการเรียนรู้ผู้รับสารในเรื่องเหล่านี้คือ การวิเคราะห์ผู้รับสาร ความรู้ ความสนใจ ทัศนคติ และปฏิกิริยาทางอารมณ์

4. การเตรียมตัวสำหรับการตอบกลับจากผู้รับสาร

5. สามารถจัดสิ่งรบกวนการสื่อสาร ที่เป็นปัจจัยใดๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ เช่น การเลือกใช้คำ การให้ความหมายโดยนัยและข้อสรุป เครื่องหมายวรรคตอน การสะกดคำไวกรณ์ และโครงสร้างประโยค การเลือกประเภทของข่าวสาร ลักษณะของผู้ส่งสาร ปัจจัยสิ่งแวดล้อมความสามารถของผู้รับสาร การฟัง เป็นต้น

## 6. ประเภทของการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์การ ประกอบด้วยวิธีการที่หลากหลายและแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละประเภทของการสื่อสาร นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการสื่อสารออกเป็นหลายประเภทแตกต่างกันไปตามกฎเกณฑ์ที่นำมาใช้เป็นหลักในการจำแนก ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มีระเบียบแบบแผน แบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) 2) การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (Upward Communication) 3) การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งที่อยู่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา การสื่อสารชนิดนี้เกี่ยวกับการสั่งการและการควบคุมพนักงาน เป็นการสื่อสารในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานที่เน้นในเรื่องภารกิจที่ทำและต้องการให้พนักงานกระทำ การสื่อสารจากบนลงล่างเกี่ยวข้องกับเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์การ นโยบายวิธีการ หน้าที่งานตามตำแหน่ง และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของแผนกต่าง ๆ ในองค์การ

1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นไปเพื่อการประเมินผลการทำงานของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับผลการทำงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เทคนิคที่ใช้ในการสื่อสารจากล่างขึ้นบนคือการสื่อสารพูดคุยกันอย่างไม่เป็น

ทางการกับพนักงาน การสำรวจทัศนคติ การร้องทุกข์ของพนักงาน การใช้ระบบข้อเสนอแนะ คำร้องทุกข์ ข้อคิดเห็น การขออนุมัติ และการใช้นโยบายเปิดประตู (Open door) เพื่อให้พนักงานเข้ามาพูดคุยได้ตลอดเวลา ผลที่ได้รับจากการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้นในอนาคต

1.3 การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งตามแนวนอน หรือเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันตามแนวนอนของสายการบังคับบัญชา แต่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในเชิงผู้บังคับบัญชา โดยมีจุดมุ่งหมายของการสื่อสารเพื่อเน้นที่การประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ และการพัฒนาแผนงานใหม่ๆ สำหรับอนาคตโดยผ่านการสื่อสารตามแนวนอนทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา โดยมีรูปแบบการสื่อสารที่อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ เช่น การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการนี้อาจเรียกว่า เถาองุ่น (Grapevine) ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในองค์การ (2) ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้และไม่มีอิทธิพลที่จะกระทำใดๆ ได้กับเถาองุ่น (3) กลุ่มขยายใหญ่ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการ หรือผลประโยชน์ของแต่ละคน

การทำความเข้าใจเรื่องเถาองุ่นจะทำให้เข้าใจการสื่อสารในองค์การมากยิ่งขึ้น เพราะประมาณกว่า 70 % ของการสื่อสารทั้งหมดในองค์การเป็นแบบไม่เป็นทางการ ไม่เพียงแต่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะเป็นการสื่อสารที่มีจำนวนมากเท่านั้นแต่ยังมีความเร็วมากด้วย ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานมีความเชื่อถือ และเชื่อมั่นในข่าวสารที่ไม่เป็นทางการมาก

การสื่อสารในองค์การทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาศัยการสื่อสารแบบติดต่อกัน คีธ เดวิส (Keith Davis) ได้ศึกษาวิจัยพบว่ารูปแบบการสื่อสารแบบเถาองุ่นแบ่งได้เป็น 4 แบบคือ

1. แบบเดี่ยว (The single stand grapevine) หมายถึง การติดต่อสื่อสารแบบบอกต่อๆ ถึงกันจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งเป็นทอดๆ ไป การสื่อสารแบบนี้มีการบิดเบือนของข้อมูลข่าวสารมาก

2. แบบกระจายจากศูนย์กลาง (The gossip grapevine) หมายถึง การบอกข้อมูลข่าวสารให้ทุกคนในกลุ่มทราบ

3. แบบบอกต่อไปยังสมาชิก (The probability grapevine) หมายถึง การสื่อสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งต่อ ๆ กันไปให้สมาชิกทราบในเรื่องเดียวกัน

4. แบบบอกต่อตามความพอใจ (The cluster grapevine) หมายถึง การบอกข้อมูลข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง แล้วอีกคนหนึ่งเลือกที่จะบอกข่าวสารแก่ใครก็ได้ตามความพอใจ

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งการสื่อสารออกเป็น การสื่อสารที่ใช้ช่องทางเป็นหลัก (Channel) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 วิธีได้แก่

1. การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารไปฝ่ายเดียว ไม่มีการป้อนกลับของข้อมูลข่าวสารกลับมา หรือไม่มีการแสดงปฏิกิริยาย้อนกลับของผู้รับข่าวสาร

เช่นคำสั่ง ข้อกำหนด หรือแนวนโยบายที่ต้องการให้ทำตาม มักอยู่ในรูปของการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าเป็นคำพูด และมีอยู่ในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น คำสั่งของทางราชการ

2. การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข่าวสารมีการตอบสนองและปฏิกิริยาป้อนกลับไปยังผู้รับข่าวสาร ในขณะที่เดียวกันผู้ส่งข่าวสารเปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารได้ตอบซักถามได้ การสื่อสารแบบนี้มักอยู่ในรูปของสัมมนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเสนอแนะ และการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ซึ่งการสื่อสารสองทางนี้ เกิดผลดีเพราะช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสารได้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตามการสื่อสารยังสามารถแบ่งออกตามลักษณะของวิธีการสื่อสาร (Method) ซึ่งแบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 วิธีคือ

1. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ (Verbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยตรงหรือเผชิญหน้าโดยใช้คำพูด (Verbal) หรือโดยใช้ถ้อยคำ (Verbal Communication) ได้แก่ การพูดและการเขียนเป็นตัวหนังสือแทนคำพูด เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การส่งข่าวสาร การประชุม การอภิปราย เป็นต้น ซึ่งมีข้อดีคือ ง่าย สะดวก ประหยัดเวลา

2. การสื่อสารด้วยภาษาที่ไม่ใช้ถ้อยคำ (Non-verbal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้วิธีการพูดและการเขียนเป็นตัวหนังสือ แต่จะใช้สัญลักษณ์อักษร เครื่องหมาย ภาพแสดงท่าทางของอากัปกิริยาต่างๆ ซึ่งสามารถทำความเข้าใจกันได้ ได้แก่

2.1 พฤติกรรมการแสดงออกทางสีหน้า (Facial Expression) และสายตา (Eye Contact) เป็นการบ่งบอกอารมณ์ ความรู้สึก ว่าพอใจหรือไม่พอใจ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

2.2 พฤติกรรมทางน้ำเสียง (Tone of Voice) โดยการเปล่งเสียง หรือส่งเสียงออก เพื่อสื่อความหมายให้อีกฝ่ายเข้าใจว่าผู้ส่งสารรู้สึกอย่างไร เช่น การทำเสียงกระแอม การถอนหายใจ การอุทาน เป็นต้น

2.3 พฤติกรรมทางภาษาท่าทาง (Body Language) เป็นการแสดงออกทางท่าทาง เพื่อบอกให้ผู้อื่นรับรู้ในความหมายนั้น เช่น การส่ายหน้าเพื่อแสดงการไม่ยอมรับ การปรบมือแสดงความพอใจ การโบกมือห้าม เพื่อไม่ให้พูด การชูนิ้วหัวแม่มือ เพื่อแสดงความชื่นชม เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้นยังแบ่งการสื่อสารออกตามลักษณะของจำนวนผู้เกี่ยวข้อง (Participant) ออกเป็น 3 วิธีได้แก่

1. การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน หรือเกิดจากการทำงานร่วมกัน ที่ต้องใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการตามภาระหน้าที่ และไม่เป็นทางการสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างบุคคล

2. การสื่อสารของกลุ่ม (Intergroup Communication) เป็นการสื่อสารของกลุ่มในองค์การ ซึ่งอาจมีมากกว่า 2 กลุ่ม ที่ประกอบขึ้นตามโครงสร้างของแต่ละองค์การ หรือการจัดระเบียบขององค์การ โดยการสื่อสารสามารถเป็นได้ทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ และการสื่อสารจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความชำนาญในการ

สื่อสารรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม เช่นการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา การอภิปราย ถกเถียงปัญหา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เป็นต้น

3. การสื่อสารขององค์การกับสาธารณชน (Public and Organization Communication) คือการสื่อสารขององค์การต่อสภาพภายนอกและสภาพภายในขององค์การ ในประเด็นของการสื่อสารกับสภาพภายนอกนั้น เนื่องจากองค์การได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจาก สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เป็นต้น ดังนั้นองค์การต้องพัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนการสื่อสารกับสภาพภายในนั้น องค์การควรจัดและเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันให้มีการสื่อสาร ที่มีความไม่เป็นทางการเพื่อความเป็นกันเอง และก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

## 7. วิธีการสื่อสาร (Method of Communication)

องค์ประกอบของวิธีการสื่อสารที่ใช้พัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย ภาษาพูด ภาษาเขียน และภาษากาย และการฟัง ดังแสดงตามภาพ



ภาพแสดง องค์ประกอบของวิธีการสื่อสาร ที่ใช้พัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

**7.1 ทักษะการสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication Skills)** ควรคำนึงถึงหลักการพูดดังนี้ 1) การเริ่มต้นการพูด เช่นการพูดทักทายผู้ฟัง การเลือกใช้คำขึ้นต้นที่เหมาะสมกับระดับผู้ฟัง 2) การนำเข้าสู่เรื่อง ต้องทำให้เกิดความสนใจ เช่น ใช้การกล่าวนำด้วยคำถามเพื่อให้ผู้ฟังอยากรู้คำตอบ อยากติดตามเรื่องโดยตลอด 3) ขณะพูด ควรสร้างความสนใจของผู้ฟังให้ติดตามเรื่องตลอดเวลา ต้องมีศิลปะการนำเสนอ โดยนำเสนอเรื่องที่มีประโยชน์ น่าสนใจ ทันสมัย เป็นต้น และ 4) การจบเรื่องหรือการสรุปเรื่อง ให้มีความสัมพันธ์กับเรื่องราวที่นำเสนอ

### 7.2 ทักษะการสื่อสารโดยการเขียน (Writing Communication Skills)

โดยทั่วไปมักใช้ในรูปแบบของการบันทึกรายงานหรือบันทึกข้อความ โดยที่ผู้บันทึกต้องมีความสามารถดังนี้ 1) ใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน 2) เขียนครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบ 3) เลือกใช้คำได้เหมาะสม 4) ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลาย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับ ความต่อเนื่อง และ 5) ใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม

**7.3 ทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย (Nonverbal Communication Skills)** คือสภาพการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดและการเขียน หรือเป็นการสื่อสารโดยอากัปกริยา ท่าทาง เช่น 1) การแสดงสีหน้า เช่น ยิ้มแย้ม การประสานสายตา 2) การเคลื่อนไหวส่วนหนึ่งส่วนใดของร่างกาย เช่น การผงกศีรษะ การยกมือ โบกมือ ผายมือ 3) การสัมผัส เช่น จับมือ แตะไหล่ โอบกอด 4) รูปร่างหน้าตา 5) ระดับความดังของเสียง 6) โทนเสียง 7) ระยะความใกล้ไกลระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง 8) ช่วงเวลาที่ใช้ในการสื่อสาร 9) การจัดที่นั่ง เช่นการจัดห้องสัมมนา ห้องเรียน ห้องประชุม มีผลต่อการสื่อสาร 10) เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย เป็นต้น

**7.4 ทักษะการฟัง (Listening Skills)** การฟังเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ ด้วยการปฏิบัติดังต่อไปนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฟังให้ชัดเจน นั่นคือต้องรู้ว่าสิ่งที่กำลังฟังนั้นคือเรื่องอะไร และสามารถเตรียมข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ในการฟัง 2) มีสมาธิในการฟัง คือต้องตั้งใจฟัง มุ่งมั่นจดจ่อกับเรื่องที่ฟัง และเตรียมคำถามเมื่อมีประเด็นที่สงสัย 3) มีมารยาทในการฟัง ด้วยการสำรวมกริยาท่าทางต่างๆ เพื่อให้เกียรติผู้พูดและผู้ฟังคนอื่นๆ เช่น ไม่พูดคุยกับผู้อื่น ไม่หลับแล้วกรน ส่งเสียงรบกวน เป็นต้น 4) วิเคราะห์ผู้พูด เพื่อทราบถึงความคิด ความรู้สึก ความรู้ และประสบการณ์ของผู้พูด ซึ่งเป็นผลดีที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับฟังมา และ 5) สามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟังได้ โดยที่ผู้ฟังต้องสามารถตอบตนเองได้ว่า เรื่องที่ฟังนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร สิ่งใดเป็นสาระสำคัญของเรื่อง เป็นต้น

**รูปแบบของการฟังที่ได้ผล** ผู้ฟังที่ต้องการแก้ไขปัญหาการฟัง ควรมีพฤติกรรมดังนี้ 1) หยุดพูด 2) ทำให้ผู้พูดรู้สึกสบายใจ 3) แสดงให้เห็นว่า คุณกำลังต้องการฟัง ด้วยการมองและแสดงความสนใจผู้พูด ไม่อ่านอะไรขณะที่ผู้พูด พูดกับคุณ 4) เอาสิ่งที่ทำให้วอกแวกออกไป เช่น การเคลื่อนไหวไปมา เคาะโต๊ะ คงปากกา 5) เห็นใจผู้พูด โดยพยายามทำตัวเองให้เข้าใจทัศนคติของผู้พูด 6) ออดทน ไม่ขัดจังหวะผู้พูด ไม่เดินหนีหรือเดินไปที่ประตู 7) ระวังอารมณ์ ไม่โกรธเพราะจะทำให้รับข้อมูลผิดพลาด 8) อย่าได้เถียง 9) ถามคำถาม เพราะการถาม จะทำให้ผู้พูดมีกำลังใจ และกระตือรือร้น 10) หยุดพูดจนกว่าผู้พูดจะพูดจบ เหมือนข้อแรก เพราะเป็นสิ่งสำคัญทำให้การฟังมีประสิทธิภาพ

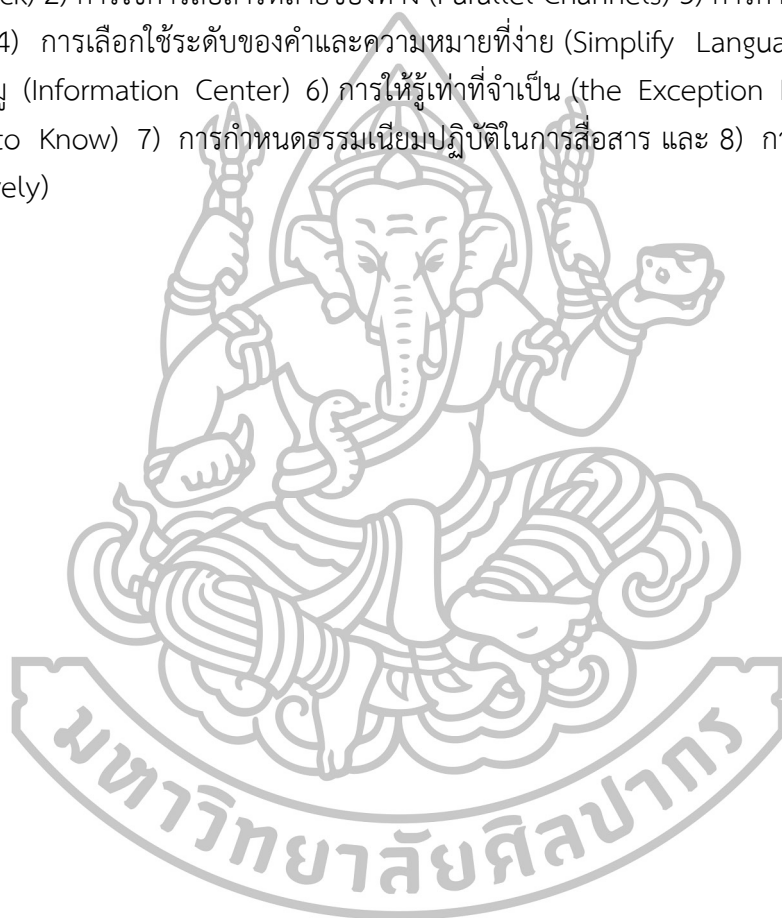
## 8. ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในหน่วยงาน

อุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Barriers to Effective Communication) จอร์จโจนส์ (George and Jones, 2005: 448-453) กล่าวว่า มีดังนี้ 1) การกรองข่าวสารและการบิดเบือนข้อมูล (Filtering and Information Distortion) 2) การฟังที่ไม่ดี (Poor Listening) 3) ข่าวลือและเส้นทางการสื่อสารแบบเถาวัลย์ (Rumors and the Grapevine) 4) ความหลากหลายของแรงงาน (Workforce Diversity) 5) ความแตกต่างด้านลีลาการใช้ภาษาระหว่างวัฒนธรรม (Differences in Cross-Cultural Linguistic Styles)

ในขณะที่ ร็อบบินส์และโคลเตอร์ (2008: 135-136) กล่าวว่าอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง (Filtering) 2) การเลือกรับรู้ข่าวสาร (Selective Perception) 3) อารมณ์ความรู้สึก (Emotion) 4) การได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป (Information Overload) 5) การต่อต้าน (Defensiveness) 6) ปัญหาของภาษา (Language) และ 7) วัฒนธรรมประจำชาติ (National Culture)

อย่างไรก็ตามรีบบินส์และโคลเตอร์ (2008: 136) ได้เสนอแนวคิดเพื่อแก้ไขอุปสรรครวมทั้งเป็นแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร โดยใช้วิธีต่างๆดังนี้ 1) การให้โอกาสผู้รับข่าวสารโต้กลับ (Use Feedback) 2) การเลือกใช้ภาษาที่ง่ายๆ (Simplify Language) 3) การตั้งใจรับฟัง (Listen Actively) 4) ระวังการมีอารมณ์และความรู้สึก (Constrain Emotions) และ 5) สังเกตอาการปฏิกิริยาของคู่สนทนา (Watch Nonverbal Cues)

ส่วน ซิลัคยี และมาร์ค (Szilagyi & Marc, 1990: 502-504) กล่าวว่า การลดข้อผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร ในองค์กรมีหลายวิธี คือ 1) การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up and Feedback) 2) การใช้การสื่อสารหลายช่องทาง (Parallel Channels) 3) การกำหนดระยะเวลา (Timeline) 4) การเลือกใช้ระดับของคำและความหมายที่ง่าย (Simplify Language) 5) การมีศูนย์กลางข้อมูล (Information Center) 6) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the Exception Principle and the Need to Know) 7) การกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร และ 8) การฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively)



## การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

### 1. ความหมายและความสำคัญ

การเจรจาต่อรองนับเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน เพราะต่างคนย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความคิดของตนเองเป็นหลัก จึงพยายามที่จะใช้มาตรฐานของตนเองในการกำหนดให้ผู้อื่นคล้อยตาม แต่ขาดทักษะในการจูงใจและเจรจาจึงทำให้เกิดข้อขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถจูงใจแนวความคิดผู้อื่นได้ มีนักวิชาการไทยหลายท่านที่นิยามความหมายของการเจรจาต่อรองไว้ต่อไปนี้

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การเจรจาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และตอบสนองความต้องการของตนเองได้มากที่สุด (สำนักพิมพ์ ไอ เอ็ม บุ๊คส์ จำกัด, 2551: 21)

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยวัตถุประสงค์ของผู้ที่เข้าร่วมเจรจาต่อรองนั้นต้องการที่จะหาข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (สมชาย ภคภาควิวัฒน์, 2545: 3)

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การเจรจาที่ช่วยแสวงหาประโยชน์ร่วม ลดข้อขัดแย้ง และนำไปสู่ข้อตกลงซึ่งมักจะเป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย มากกว่ากรณีที่ไม่มีการข้อตกลงกัน (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551: 2)

ดังนั้นการเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่าย โดยใช้การเจรจาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และตอบสนองความต้องการของตนเองได้มากที่สุดหรือเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

การเจรจาต่อรองไม่ใช่ การเอาชนะแนวความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นการทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน และทั้งสองฝ่ายได้รับจุดประสงค์ของแต่ละฝ่าย โดยที่มีความเต็มใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน เปรียบเสมือนชนะทั้งคู่ WIN:WIN จึงจะเรียกได้ว่าเป็น “การเจรจาอย่างมีคุณภาพ” อย่างแท้จริง การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองให้กับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น จะทำให้ผลงานได้ตามวัตถุประสงค์และได้รับการยอมรับจากผู้อื่นมากขึ้น สามารถนำไปปรับใช้ทั้งในเรื่องของงาน, ชีวิตส่วนตัว, การแก้ปัญหาคความขัดแย้งและการจูงใจผู้อื่นได้อีกด้วย สมชาย ภคภาควิวัฒน์ (2545: 3) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองมีองค์ประกอบ 3 ประการที่เกี่ยวข้องคือ

ประการแรก เกิดจากความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ตรงกันหรือ เกิดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างสองฝ่ายที่เจรจาต่อรองกัน ประการที่สอง การมีเจตจำนงร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ที่จะนำไปสู่ข้อสรุป หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา ประการที่สาม ผลประโยชน์ หรือข้อยุติ ที่ได้นั้นต้องมีมากกว่าผลเสียหรือต้นทุน กล่าวคือ การเจรจาจะประสบผลสำเร็จต่อเมื่อคู่เจรจาทุกฝ่ายจะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนได้มากกว่าส่วนเสีย หรือเป็นผู้ชนะทั้งคู่ (Win-Win) หรือกล่าวอีกนัยคือ การเจรจาต่อรองที่จะนำไปสู่ข้อสรุปได้นั้น จะต้องไม่เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า เกมศูนย์ (Zero Sum Game) แต่ควรนำไปสู่ลักษณะที่เรียกว่า เกมบวก (Positive Sum Game)

## 2. ทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง ที่นิยมใช้กันดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเกม (Game Theory) คือมองว่าการเจรจาต่อรองเหมือนการเล่นเกมอย่างหนึ่ง โดยตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานว่าทั้งสองฝ่ายมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน มีข้อมูลเท่าๆกัน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1.1 ทฤษฎีเกมศูนย์ (Zero Sum Game) คือจะต้องมีผู้ได้และผู้เสีย (Win-Lose Position)

1.2 ทฤษฎีเกมลบ (Negative Sum Game) มองว่าการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการเสียผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ถ้าไม่มีการตกลงกัน (Lose-Lose Position)

1.3 ทฤษฎีเกมบวก (Positive Sum Game) มองว่าการเจรจาต่อรองทำให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ หรือเห็นว่าทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ (Win-Win Position)

2. ทฤษฎี H.M.L. มองว่าคู่เจรจาต่อรองมีเป้าหมายในการเจรจาต่อรอง 3 ระดับคือ

2.1 ระดับ H: high เป็นการบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามเป้าที่วางไว้ 100% (Ideal Position)

2.2 ระดับ M: Medium เป็นเป้าหมายระดับกลาง หรือ 75%

2.3 ระดับ L: Low เป็นจุดต่ำสุด (Bottom Line) ที่คู่เจรจายอมรับได้ ถือว่าอย่างน้อย 50%

3. ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factors) มองว่าการเจรจาต่อรองมีปัจจัยหลายปัจจัย ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและความต้องการของคู่เจรจา และเป็นปัจจัยที่จับต้องได้ เช่น ราคา ปริมาณ เวลา การบริการ ระยะทาง คุณภาพ เป็นต้น

4. ทฤษฎีทางเลือกในการเจรจาต่อรอง (BATNA: Best Alternative to Negotiation Agreement) มองว่าการเจรจาต่อรองจะประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลายๆทาง และสามารถใช้อย่างเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรอง

## 3. กระบวนการและขั้นตอนในการเจรจาต่อรองแบบผสมผสาน

สมชาย ภคภาควิวัฒน์ (2545: 48) จำแนกกระบวนการและขั้นตอนในการเจรจาต่อรองแบบผสมผสานออกเป็น 8 ขั้นตอนหลักๆ ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการ (Preparation) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมาก นักเจรจาต่อรองถ้าเตรียมการไม่ดีมักจะทำให้เสียเปรียบคู่เจรจา ต่างจากนักเจรจาต่อรองที่การเตรียมการที่ดีอย่างเป็นระบบ ก็จะทำให้รู้จักทางหนีทีไล่ล่วงหน้า และรู้เป้าหมายของตัวเองและคู่เจรจา องค์ประกอบสำคัญของส่วนนี้คือการได้มาซึ่งข่าวสาร ทั้งของตัวเองและคู่เจรจา องค์ประกอบต่อมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนด H.M.L ของคู่เจรจา ว่าสิ่งที่คู่เจรจาต้องการจากเราสูงสุด (H) คืออะไร ความต้องการระดับกลาง (M) ของคู่เจรจา คืออะไร และวัตถุประสงค์ระดับต่ำสุด (L) คืออะไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องกำหนด H.M.L. ของตัวเองด้วย เพื่อหาหน้าไปวิเคราะห์หาพื้นที่สำหรับหาข้อยุติ (Bargaining Arena) ซึ่งถ้าหาไม่ได้ก็ไม่ควรเจรจาต่อรอง สำหรับองค์ประกอบต่อมาคือ การกำหนดกลยุทธ์ คือการพยายามที่จะเตรียมเนื้อหา เป้าหมาย รวมถึงแนวทางการเจรจาต่อรอง เพื่อดึงคู่เจรจาเข้าสู่แนวทางที่มีการกำหนดไว้ องค์ประกอบสุดท้ายของขั้นตอนการเตรียมการ คือการ



กำหนดหน้าที่และบทบาทของผู้เข้าร่วมการเจรจา ซึ่งมี 3 หน้าที่หลักๆ คือ ผู้เจรจาหรืออาจเรียกว่า ผู้นำ (leader) ผู้ร่วมเจรจา (summarizer) และผู้สังเกตการณ์ (observer)

2. ขั้นตอนการดำเนินการเจรจา (Discussion) ขั้นตอนนี้ครอบคลุมตั้งแต่การเริ่มพบตลอดจนช่วงระยะเวลาในการเจรจาต่อรอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เริ่มตั้งแต่การเริ่มแนะนำตัวในการเริ่มเจรจาต่อรอง ตลอดจนช่วงของการพูดคุยปรึกษาหารือ ซึ่งเป็นช่วงที่คู่สนทนาต่างทดสอบสิ่งที่ตนเองเตรียมมา ทดสอบ H.M.L. และเป็นช่วงการหาข้อมูลจากการพูดคุยโดยตรงกับคู่เจรจาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสนใจ ทศนคติ และข้อจำกัดของคู่เจรจา ในขั้นตอนการเจรจານี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือการสร้างและรักษาความเชื่อมั่นระหว่างคู่เจรจา ซึ่งมีพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การเพิ่มความเชื่อมั่น ดังนี้ 1) หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่ตำหนิติเตียนหรือการว่ากล่าวอีกฝ่ายหนึ่ง 2) หลีกเลี่ยงการโต้ตอบในลักษณะการโจมตีโต้กลับ 3) หลีกเลี่ยงการพูดคุยหรือจู้จู้ของฝ่ายตรงข้าม และหลีกเลี่ยงสิ่งที่กระทบข้อจำกัดของคู่สนทนาจนทำให้เกิดความรู้สึกว่าคู่เจรจาเป็นผู้เสีย 4) หลีกเลี่ยงการแสดงท่าทีที่ดูหมิ่นดูแคลนหรือข่มขู่คู่เจรจา 5) คู่สนทนาควรเป็นผู้ฟังที่ดี เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งพูด และ 6) พยายามมีการตอบสนองต่อสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งพูด และพูดให้น้อยที่สุดเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเผยได้มากที่สุด

3. ขั้นตอนการส่งสัญญาณ (Signaling) หมายถึงการที่คู่เจรจาชี้ให้เห็นหรือพูดเป็นนัยๆ ให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้ว่าในกประเด็นการเจรจาต่อรองนั้น มีประเด็นไหนเป็นส่วนที่พอจะเจรจาได้ และประเด็นไหนเป็นส่วนที่ไม่สามารถเจรจาได้ ตัวอย่างเช่น “ผมไม่มีอำนาจให้ส่วนลดได้มากขนาดนั้นครับ” จากประโยคนี้สามารถตีความได้ว่า ถ้าต้องการส่วนลดมากกว่านี้ อาจจะต้องไปคุยกับหัวหน้า

4. ขั้นตอนการทำข้อเสนอ (Proposal) หมายถึงการที่คู่เจรจาได้รวบรวมประเด็นต่างๆ ที่คิดว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นด้วย และเสนอท่าทีที่เป็นรูปธรรม ในการทำข้อเสนอที่คู่เจรจาจำเป็นต้องทำในลักษณะที่เป็นเงื่อนไขก่อนการเจรจา (Pre-condition) และกำหนดเงื่อนไข (Condition Proposal) สำหรับการเจรจา นอกจากนั้นต้องพิจารณาถึงการแสดงท่าทีที่ดูหนักแน่น มั่นคง (Firmness) หรือแสดงออกถึงความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์

5. ขั้นตอนการรวบรวมสรุปประเด็น (Packaging) หมายถึงการนำเอาสัญญาณต่างๆ ข้อเสนอตลอดจนการตอบสนองของคู่เจรจามาประเมิน เพื่อผลักดันให้การเจรจาต่อรองไปสู่แนวทางที่จะหาข้อยุติ ซึ่งการรวบรวมสรุปประเด็นนั้นต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ 1) ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และสิ่งที่เป็นข้อจำกัดของคู่เจรจาอีกฝ่ายด้วย 2) คู่เจรจานั้นต้องพยายามคิดในลักษณะที่มีความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดและคำนึงถึงตัวแปรต่างๆ ที่สามารถต่อรองแลกเปลี่ยนกันได้ และ 3) ต้องคำนึงว่าการยอมของเรานั้น เป็นสิ่งที่ดีและมีคุณค่าต่อคู่เจรจาหรือไม่ โดยคำนึงถึงความคิดของคู่เจรจาเป็นหลัก

6. ขั้นตอนการต่อรองขั้นสุดท้าย (Final Bargaining) หลักการสำคัญของขั้นตอนนี้คู่เจรจาต่อรองต้องรู้จักสิ่งที่เรียกว่า “ถ้า (if)” นั่นคือการพูดคุยทุกอย่างต้องมีลักษณะเป็นเงื่อนไข (Condition) ตัวอย่างเช่น “ถ้าคุณยินยอมส่วนลด ที่ผมขอไปให้ผมได้และสามารถส่งตามเวลา 3 วัน ผมก็จะดำเนินการตามที่คุณขอมา” จะเห็นว่าเป็นการสร้างเงื่อนไขและเป็นบอกอีกฝ่ายให้เข้าใจว่าเราจะดำเนินการ ถ้าหากอีกฝ่ายหนึ่งสามารถทำตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ แทนที่จะตั้งเป็นคำถามปลายเปิดซึ่งมักจะทำให้เราได้คำตอบว่า “ไม่ได้” จากคู่เจรจาต่อรอง

7. ขั้นตอนการปิดการเจรจาต่อรอง (Closing) หลักทั่วไปของขั้นตอนนี้ประการแรกคือ หลักการว่าด้วยความน่าเชื่อถือ (Credibility) เช่นการเสนอข้อยุติการเจรจาต้องอยู่บนสมมุติฐานว่า อีกฝ่ายต้องเห็นความจริงจังต่อข้อยุตินั้น หลักการประการที่สองของการหาข้อยุติ คือการยอมรับร่วมกัน (Acceptability) โดยการหาข้อยุตินั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานว่าอีกฝ่ายยอมรับ ต่างฝ่ายต่างพอใจ หลักประการสุดท้ายคือ ต้องคำนึงถึงการเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับรู้ ในข้อยุตินั้น แล้ว ดำเนินการทำข้อสรุปข้อยุติที่เจรจาต่อรองกันมา ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นเทคนิคการหาข้อยุติด้วยการทำ ข้อสรุป (Summary Close) เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับรู้ นอกจากนั้นบางกรณีคู่เจรจาไม่สามารถหาข้อ ยุติได้จำเป็นต้องหยุดคิด ก็ถือว่าเป็นการหาข้อยุติด้วยการพักการเจรจาเพื่อที่จะไปพิจารณาใคร่ครวญ ว่าถึงเวลาหรือยังที่จะควรจบการเจรจาเสียที เรียกการหาข้อยุตินี้ว่า การปิดการเจรจาด้วยการหยุด พักชั่วคราว (Adjustment Close) นอกจากนั้นบางกรณีการหาข้อยุติในการเจรจา อาจใช้วิธีทำ เสมือนหนึ่งเป็นการยื่นคำขาด เนื่องจากคู่เจรจาไม่ยอมยุติกับเรา เมื่อถึงจุดๆ หนึ่งต้องหาทางออกด้วย การสรุปว่า “คงต้องเลือกแล้วว่า จะยอมหาข้อยุติที่ตรงนี้” ซึ่งเป็นการปิดการเจรจาด้วยการยื่นคำขาด (Or Else Close) นั่นเอง

8. ขั้นตอนการทำข้อตกลง (Agreement) ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเจรจา ต่อรองทั้งหมด เมื่อการเจรจาผ่านขั้นตอนอื่นๆ มาแล้วนักเจรจาต่อรอง ต้องทำข้อสรุปแล้วบันทึกเป็น ลายลักษณ์อักษรทั้งที่เป็นข้อสรุป และส่วนที่เป็นการตีความ เพื่อป้องกันการเกิดข้อโต้แย้งกันภายหลัง

#### 4. การวางแผนในการเจรจาต่อรอง

บ่อยครั้งพบว่านักเจรจาต่อรองกำหนดเป้าหมายในการเจรจาไว้ไม่ชัดเจน และไม่คำนึงถึงกล ยุทธ์ของคู่เจรจาไว้ล่วงหน้า รวมถึงไม่เตรียมการประเมินคู่เจรจา ทำให้วางกลยุทธ์การเจรจาต่อรองได้ ไม่มีประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหาดังกล่าว นักเจรจาต้องรู้จักการวางแผนในการเจรจาต่อรองเพื่อให้ เกิดผลสำเร็จในการเจรจาต่อรอง ได้ดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดประเด็นในการเจรจาต่อรอง 2) รวม ประเด็นต่างๆ และกำหนดส่วนผสมของประเด็นการเจรจาต่อรอง 3) กำหนดสิ่งที่ต้องการ 4) ปรึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) ประเมินความต้องการของคู่เจรจา 6) ระบุข้อจำกัดต่างๆ ในการเจรจาต่อรอง 7) กำหนดเป้าหมายในการเจรจาต่อรอง 8) เตรียมข้อมูลสนับสนุนการเจรจาต่อรอง 9) สร้างแรง กกดดันในการเจรจาต่อรอง และ 10) วิเคราะห์คู่เจรจา (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551 :47-56)

#### 5. ลักษณะของการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551: 34) กล่าวว่า การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีนั้น เป็นสิ่งที่สามารถ ฝึกฝนและพัฒนาได้ ผู้ที่จะเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ 1) สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้อย่างดี 2) มีความเชื่อมั่นในแนวคิดของการเอาชนะร่วมกัน 3) มีความเชี่ยวชาญการจัดการความขัดแย้ง 4) สามารถประนีประนอม หรือหาทางออกเพื่อแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นได้ 5) พร้อมทั้งจะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน 6) มีความ อดทนต่อการยั่ว ยุ ความก้าวร้าว และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ 7) มีความอดกลั้นสูง สามารถเผชิญความเครียดได้ 8) เป็นผู้ฟังที่ดี 9) มีความหนักแน่น ไม่ตื่นตกใจง่ายกับกลยุทธ์ของฝ่าย ตรงข้าม และ 10) สามารถสรุปประเด็นหลัก ที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว

## 6. สถานการณ์การเจรจาเชิงผลได้

การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีควรพิจารณาสถานการณ์ต่างๆ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมว่าควรเกิดการเจรจาขึ้นหรือไม่ ดังต่อไปนี้คือ (Lewicki, Barry and Saunders, 2555: 10-11)

1. สถานการณ์ที่ต้องสูญเสียทุกอย่าง ควรเลือกทางเลือกอื่นนอกจากการเจรจา
2. อยู่ในสถานะที่ได้เปรียบ แต่ผลิตสินค้าไม่ทัน ก็ไม่ควรรีบเจรจา แต่จงปรับราคาสินค้าขึ้นแทน
3. เมื่อความต้องการนั้นเป็นสิ่งที่ผิดต่อจริยธรรม อย่าเจรจาโดยเด็ดขาด เพราะจะทำให้เกิดความเสียหายในระยะยาว
4. เมื่อไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในผลลัพธ์ ก็ไม่จำเป็นต้องเจรจา เพราะจะทำให้มีแต่เสียไม่มีได้
5. เมื่อไม่มีเวลา หรือมีเวลาจำกัด ไม่ควรเจรจาเพราะถ้าเวลากดดัน จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ๆ อาจทำให้เกิดการตกลงข้อควรพิจารณาแนวทางการปฏิบัติ ในข้อตกลง
6. อย่าทำการเจรจาเมื่อคู่เจรจาฝ่ายตรงข้าม แสดงอาการที่ไม่น่าเชื่อถือ ควรเก็บข้อเสนอไว้ เพื่อนำไปใช้กับคนอื่นดีกว่า
7. เมื่อการรอคอย หรือยืดเวลาออกไป แล้วทำให้การเจรจาของตนเองอยู่ในสถานะที่ดีกว่า เพราะอาจมีเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วย หรือสถานะทางการเงินอาจดีกว่าเดิม เป็นต้น และ
8. เมื่อไม่ได้เตรียมตัวมาเลย เพราะอาจทำให้ไม่ได้ใช้คำถาม คำตอบ หรือข้อตกลงที่ดีที่สุดของฝ่ายตนเอง กับการเจรจาที่ไม่ได้เตรียมมา ดังนั้นการเตรียมความพร้อมและซักซ้อมให้ดี จะช่วยให้การเจรจาครั้งนั้นสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด



## ฉบับที่ 1

## เครื่องมือประเมินความรู้

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า  
ในอุตสาหกรรมโฆษณา

\*\*\*\*\*

แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับความรู้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ โดยเปรียบเทียบระดับความรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ก่อนและหลังการพัฒนา (Pre-test - Post-test)

แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice Item) ชนิด 4 ตัวเลือก และกำหนดให้เป็นการประเมินโดยผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ

## แบบประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสาร ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ

- ( ) กลุ่มทดลอง ( ) กลุ่มควบคุม  
( ) ก่อนการพัฒนา ( ) หลังการพัฒนา

## คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับความรู้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้
2. ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย X ทับตัวอักษรหน้าคำตอบที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว
3. แบบประเมินนี้มีทั้งสิ้น 15 ข้อ คะแนนเต็ม 15 คะแนน

## ชื่อ-นามสกุล \_\_\_\_\_

## ข้อ 1 ข้อใดอธิบายความหมายของการสื่อสารในองค์การได้ถูกต้องมากที่สุด

- ก. การรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันของมนุษย์ โดยการแสดงออกทางภาษา เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน และภาษาท่าทาง ตลอดจนการแสดงออกทางพฤติกรรมต่างๆ
- ข. กระบวนการที่ผู้ส่งสารกับผู้รับสารใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อทำความเข้าใจในความหมาย ของข้อมูลข่าวสาร ที่ทั้งสองฝ่ายดำเนินการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผ่านสื่อต่างๆ เช่น คำพูด ท่าทาง และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ
- ค. การที่ผู้ส่งสารและผู้รับสาร ส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกระบวนการทำความเข้าใจความหมายร่วมกัน
- ง. ถูกทุกข้อ

**ข้อ 2** วัตถุประสงค์การสื่อสารของผู้ส่งสาร ประกอบด้วยข้อใดบ้าง

- ก. เพื่อแจ้งให้ทราบ (To Inform) เพื่อศึกษา (To Learn) เพื่อความบันเทิงใจ (To Please or To Entertain) และเพื่อชักจูงใจ (To Propose or To Persuade)
- ข. เพื่อแจ้งให้ทราบ (To Inform) เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (To Teach or To Educate) เพื่อความบันเทิงใจ (To Please or To Entertain) และเพื่อชักจูงใจ (To Propose or To Persuade)
- ค. เพื่อแจ้งให้ทราบ (To Inform) เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (To Teach or To Educate) เพื่อความบันเทิงใจ (To Please or To Entertain) และเพื่อกระทำ/ตัดสินใจ (To Dispose or To Decide)
- ง. เพื่อแจ้งให้ทราบ (To Inform) เพื่อศึกษา (To Learn) เพื่อความบันเทิงใจ (To Please or To Entertain) และเพื่อกระทำ/ตัดสินใจ (To Dispose or To Decide)

**ข้อ 3** ข้อใดเป็นวัตถุประสงค์การสื่อสารของรายการเพลง Green Wave FM 106.5

- ก. เพื่อศึกษา (To Learn)
- ข. เพื่อชักจูงใจ (To Propose or To Persuade)
- ค. เพื่อความบันเทิงใจ (To Please or To Entertain)
- ง. เพื่อกระทำ/ตัดสินใจ (To Dispose or To Decide)

**ข้อ 4** พสุธิตาเข้าฟังการอภิปรายขั้นตอนวางแผนซื้อ LTF และ RMF ที่บริษัทจัดขึ้น เพื่อให้มีความรู้และเข้าใจถึงสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับจากการลงทุน พสุธิตามีวัตถุประสงค์การรับสารเพื่ออะไร

- ก. เพื่อทราบ (To Understand) และเพื่อความพึงพอใจ (To Enjoy)
- ข. เพื่อทราบ (To Understand) และเพื่อศึกษา (To Learn)
- ค. เพื่อศึกษา (To Learn) และเพื่อความพึงพอใจ (To Enjoy)
- ง. เพื่อศึกษา (To Learn) และเพื่อกระทำ/ตัดสินใจ (To Dispose or To Decide)

**ข้อ 5** วสันต์ชมการสอนภาษาอังกฤษของอาจารย์ อตัม ใน YouTube เพื่อต้องการพูดภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้อง ข้อใดเป็นวัตถุประสงค์การรับสารของวสันต์

- ก. เพื่อทราบ (To Understand) และเพื่อศึกษา (To Learn)
- ข. เพื่อทราบ (To Understand) และเพื่อความพึงพอใจ (To Enjoy)
- ค. เพื่อทราบ (To Understand) และเพื่อศึกษา (To Learn) เพื่อความพึงพอใจ (To Enjoy)
- ง. เพื่อทราบ (To Understand) เพื่อศึกษา (To Learn) และเพื่อกระทำ/ตัดสินใจ (To Dispose or To Decide)

### ข้อ 6 องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วยอะไรบ้าง

- ก. การพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน
- ข. วัจนภาษา และอวัจนภาษา
- ค. ผู้ส่งสาร สาร สื่อ ผู้รับสาร และผลกระทบของการสื่อสาร
- ง. ความน่าเชื่อถือ บริบททางการสื่อสาร เนื้อหาสาระ ความชัดเจน และความสามารถในการสื่อสารช่องทางในการสื่อสาร ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของสาร

### ข้อ 7 หลักสำคัญในการสื่อสารที่ผู้สื่อสารควรคำนึงถึง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารประกอบด้วยอะไรบ้าง

- ก. ทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการอ่าน และทักษะการเขียน
- ข. หลักการใช้วัจนภาษา และหลักการใช้อวัจนภาษา
- ค. ผู้ส่งสาร สาร สื่อ ผู้รับสาร และผลกระทบของการสื่อสาร
- ง. ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร เนื้อหาสาระ ตลอดจนวิธีการนำเสนอสาร บริบททางการสื่อสาร เนื้อหา สาระที่ส่งไปยังผู้รับสาร ความชัดเจนของเนื้อหาสาระที่ส่งไปยังผู้รับสาร ความสามารถในการสื่อสารช่องทางในการสื่อสาร ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของสาร

### ข้อ 8 ข้อใดเป็นบทบาทของผู้ส่งสาร (Sender's Roles)

- ก. การคัดเลือกประเภทของข้อความ การวิเคราะห์ผู้รับสาร การเตรียมตัวสำหรับการตอบกลับ และการเปิดรับความต่างของผู้รับสารและความคิดใหม่ๆ
- ข. การคัดเลือกประเภทของข้อความ การวิเคราะห์ผู้รับสาร การเตรียมตัวสำหรับการตอบกลับ และการจัดสิ่งรบกวนการสื่อสาร
- ค. การคัดเลือกประเภทของข้อความ การวิเคราะห์ผู้รับสาร การจัดบันทึกเมื่อจำเป็น การเตรียมตัวสำหรับการตอบกลับ และการถามคำถามเพื่อให้ข้อความมีความชัดเจน
- ง. การคัดเลือกประเภทของข้อความ การวิเคราะห์ผู้รับสาร การเตรียมตัวสำหรับการตอบกลับ และการถามคำถามเพื่อให้ข้อความมีความชัดเจน

### ข้อ 9 ข้อใดเป็นบทบาทของผู้รับสาร (Receiver's Roles)

- ก. การฟังอย่างรอบครอบ การคัดเลือกประเภทของข้อความการจัดบันทึกเมื่อจำเป็น การเตรียมการตอบกลับไปยังผู้ส่งสารให้เหมาะสม และการจัดสิ่งรบกวนการสื่อสาร
- ข. การฟังอย่างรอบครอบ การเปิดรับความต่างของผู้ส่งสารและความคิดใหม่ๆ การใช้มุมมองของคุณการเตรียมตัวสำหรับการตอบกลับ และการถามคำถามเพื่อให้ข้อความมีความชัดเจน
- ค. การฟังอย่างรอบครอบ การเปิดรับความต่างของผู้ส่งสารและความคิดใหม่ๆ การจัดบันทึกเมื่อจำเป็น การเตรียมการตอบกลับไปยังผู้ส่งสารให้เหมาะสม และการจัดสิ่งรบกวนการสื่อสาร

- ง. การฟังอย่างรอบครอบ การเปิดรับความต่างของผู้ส่งสารและความคิดใหม่ๆ การจดบันทึก  
เมื่อจำเป็น การเตรียมการตอบกลับไปยังผู้ส่งสารให้เหมาะสม และการถามคำถามเพื่อให้  
ข้อความมีความชัดเจน

**ข้อ 10 ผู้รับสารแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้ส่งสารจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับสาร และ  
ต้องวิเคราะห์ผู้รับสารในประเด็นอะไรบ้าง**

- ก. ความรู้ ความสนใจ ทักษะ และปฏิกริยาทางอารมณ์  
ข. ความรู้ ความสนใจ ปัจจัยสิ่งแวดล้อม และทักษะการฟัง  
ค. ความสนใจ ทักษะ ทักษะการฟัง และปฏิกริยาทางอารมณ์  
ง. ความสนใจ ทักษะ ปัจจัยสิ่งแวดล้อม และปฏิกริยาทางอารมณ์

**ข้อ 11 หลักในการพูดที่ดี เพื่อให้การพูดประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง**

- ก. การเริ่มต้นการพูดที่ดีด้วยการกล่าวทักทายผู้ฟัง การนำเข้าสู่เรื่องจะต้องทำให้เกิดความสนใจ  
ขณะที่พูดควรดึงความสนใจของผู้ฟังให้ติดตามเรื่องราวตลอดเวลา และการจบเรื่องหรือการ  
สรุปเรื่องต้องสร้างความประทับใจให้ผู้ฟัง  
ข. การเริ่มต้นการพูดที่ดีด้วยการกล่าวทักทายผู้ฟัง การนำเข้าสู่เรื่องจะต้องทำให้เกิดความสนใจ  
และควรพูดเฉพาะเรื่องของตนเพียงอย่างเดียว  
ค. การเริ่มต้นการพูดที่ดีด้วยการกล่าวทักทายผู้ฟัง การนำเข้าสู่เรื่องจะต้องทำให้เกิดความสนใจ  
และควรพูดเรื่องที่เตรียมมาให้จบก่อน จึงค่อยเปิดโอกาสให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมสนทนา  
ง. ไม่มีข้อใดถูกต้อง

**ข้อ 12 ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการเสริมสร้างบุคลิกในการพูด**

- ก. ผู้พูดควรสบตาผู้ฟัง เพื่อแสดงว่าผู้พูดให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับผู้ฟัง  
ข. ผู้พูดสามารถใช้เสียงที่ดัง-เบา ในการช่วยปลุกเร้าความสนใจของผู้ฟัง และไม่ควรส่งเสียงดัง  
หรือเบาจนเกินไป เพราะอาจทำให้ผู้ฟังไม่ได้ยินหรือเกิดความรำคาญได้  
ค. ผู้พูดไม่จำเป็นต้องแต่งกายเพื่อสร้างความนิยมในตัวผู้พูด เพราะผู้ฟังมักให้ความสำคัญและ  
ความเชื่อมั่นกับเนื้อหาหรือประเด็นที่ผู้พูดนำเสนอมากกว่า  
ง. การรักษาอารมณ์ในการพูดเป็นการแสดงออกถึงวุฒิภาวะของผู้พูดได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้พูด  
ต้องมีอารมณ์คงที่ และไม่ทำให้บรรยากาศการพูดเสีย

**ข้อ 13 ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับรูปแบบการฟังที่ได้ผล**

- ก. ตั้งใจฟังผู้พูด ในขณะที่พูด เพื่อช่วยให้เข้าใจและแปลความหมายได้ถูกต้อง  
ข. ควรขัดจังหวะผู้พูดบ้างในขณะที่ฟัง เมื่อต้องการความสมบูรณ์ของการสนทนา หรือต้องการ  
แสดงความคิดเห็นกับคู่สนทนา  
ค. แสดงออกทางสีหน้า และท่าทางที่เหมาะสมประกอบการสนทนา เมื่อฟังเข้าใจ  
ง. หลีกเลี่ยงการกระทำ และการใช้สัญลักษณ์ที่ทำให้อีกฝ่ายเข้าใจผิด

**ข้อ 14 ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับหลักการใช้ภาษาในการเขียน ยกเว้นข้อใด**

- ก. การใช้คำ โดยพิจารณาถึง ความถูกต้อง ความชัดเจน และความสละสลวย
- ข. การสร้างประโยคให้มีน้ำหนัก โดยการวางคำที่ต้องการเน้นให้อยู่ในที่ซึ่งมีน้ำหนัก เช่นตอนต้นของประโยค และการใช้คำซ้ำ
- ค. การสร้างประโยคให้กระชับรัดและสละสลวย โดยใช้ประโยคที่ใช้คำน้อยแต่กินความหมายมากและเป็นประโยคที่ไม่ฟุ่มเฟือย
- ง. การสร้างประโยคที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดงานเขียนเชิงสร้างสรรค์ มีมุมมองที่แตกต่างไปจากผู้อื่น และสร้างงานเขียนที่มีคุณค่า

**ข้อ 15 ข้อใดเป็นประเภทของอวัจนภาษาที่ใช้สื่อสารในสถานการณ์ทั่วไป**

- ก. การแสดงออกทางสายตา เช่น การสบตาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร มีส่วนช่วยในการตีความหมายเช่น การสบตาแสดงออกถึงความจริงใจ การหรีตตาแสดงออกถึงความสงสัยและความไม่แน่ใจ เป็นต้น
- ข. น้ำเสียง เป็นอวัจนภาษาที่แฝงอยู่ในภาษาพูด ได้แก่ สำเนียงของผู้พูด ระดับเสียงสูงต่ำ การเปล่งเสียง จังหวะการพูด ความดังความค่อยของเสียงพูด การตะโกน การกระซิบ เป็นต้น
- ค. สิ่งของหรือวัตถุต่างๆ ที่บุคคลเลือกใช้ เช่น ของใช้เครื่องประดับ เสื้อผ้า กระเป๋า รองเท้านาฬิกา ปากกา แว่นตา เป็นต้น
- ง. ถูกทุกข้อ

**ข้อ 16 "สิ่งที่ดีในชีวิต คู่ควรสตรีเช่นคุณ" ภาษาโฆษณาดังกล่าวโน้มน้าวใจผู้อ่านด้วยวิธีใด**

- ก. ใช้ลีลาสั้นๆ เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้ทันที
- ข. ชี้ให้เห็นความดีของสินค้า
- ค. ใช้ถ้อยคำเร้าอารมณ์ความรู้สึก
- ง. ให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้สินค้า

**ข้อ 17 ข้อใดเป็นการพูดที่สุภาพและให้เกียรติผู้ฟัง**

- ก. ผมทราบว่าคุณได้รับเชิญจากลูกค้าให้ไปบรรยายเรื่อง "สถานการณ์ของคู่แข่ง ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของลูกค้า" คุณจะไปบรรยายเมื่อไหร่ครับ ผมจะขอไปฟังด้วย
- ข. คุณเคยอ่านหนังสือเล่มนี้ไหมคะ หวังว่าคงเคยได้ยินกิตติศัพท์มาบ้างนะคะ
- ค. เธอได้รับเชิญไปงานวันเกิดของลูกค้าหรือเปล่า เขาเชิญแต่คนสนิทไม่กี่คนเท่านั้น
- ง. ผมเห็นผู้หญิงมามากแล้ว แต่ดูจะไม่มีใครสวยเกินคุณเลยครับ



ข้อ 18 ในการเขียนจดหมายขอความช่วยเหลือ สารในข้อใดสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้รับสารปฏิบัติตามมากที่สุด

- ก. คงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากท่าน
- ข. จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์
- ค. หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี
- ง. จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ข้อ 19 ทักษะการเจรจา (พูด) เชิงผลได้ มีลักษณะอย่างไร

- ก. พูดนำเสนอด้วยข้อความที่ตรงประเด็น แสดงข้อมูลประกอบได้เหมาะสมชัดเจน
- ข. เลือกใช้ศัพท์ สำนวนและโครงสร้างประโยคได้ถูกต้อง เหมาะสม ตรงตามที่กำหนด
- ค. สื่อความได้ชัดเจน พูดได้คล่องแคล่ว ไม่ติดขัด มีการลำดับความต่อเนื่อง ใช้ภาษากายประกอบคำพูดได้เหมาะสม
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 20 ข้อความต่อไปนี้ เป็นปัญหาและอุปสรรคของการฟังและการพูด ยกเว้นข้อใด

- ก. ผู้พูดและผู้ฟังไม่รู้ข้อมูลและเรื่องราวที่จะพูดและฟังอย่างแท้จริง เนื่องจากมีความรู้บ้างและไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม
- ข. ผู้พูดและผู้ฟังไม่มีทักษะการใช้ภาษา หรือรู้หลักการใช้นำน้อย ทำให้ใช้ภาษาไม่ถูกต้องและเหมาะสมกับสาร
- ค. ผู้พูดและผู้ฟังต้องมั่นใจเลือกใช้สื่อเพียงอย่างเดียวหนึ่ง ในทุกโอกาส และทุกคน
- ง. ผู้พูดและผู้ฟัง ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทหรือสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร เช่น สถานที่ บรรยากาศ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม

คะแนนที่ทำได้ \_\_\_\_\_

## ฉบับที่ 2

แบบประเมินปฏิบัติการตอบสนองที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจา  
เชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา

## คำชี้แจง

1. แบบประเมินชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินปฏิบัติการตอบสนองของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ประกอบด้วย ด้านเนื้อหาของโปรแกรม ด้านรูปแบบของโปรแกรม ด้านสื่อการเรียนการสอนและบรรยากาศในการเรียนรู้ของโปรแกรม และด้านประโยชน์และการประยุกต์ใช้

2. เกณฑ์ในการประเมินปฏิบัติการตอบสนอง มีดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านเนื้อหาของโปรแกรม</b>						
1	วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความเหมาะสมและชัดเจน					
2	กิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม					
3	เนื้อหาในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
4	การวัดและประเมินผลการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ มีความสอดคล้องกับเนื้อหา					
<b>ด้านรูปแบบของโปรแกรม</b>						
5	ระยะเวลาที่ใช้แต่ละกิจกรรมมีความเหมาะสมและสอดคล้อง กับการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้					
6	รูปแบบ กระบวนการ และกิจกรรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสอดคล้องกับเนื้อหา					
7	ผู้ดำเนินการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ มีการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสามารถนำให้เกิดการเรียนรู้และทักษะ					
8	ผู้ดำเนินการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ให้คำแนะนำและสนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม					
9	การสรุปองค์ความรู้และประเมินผลมีความชัดเจน					

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านสื่อการเรียนการสอนและบรรยากาศในการเรียนรู้ของโปรแกรม</b>						
10	สื่อ และเอกสารประกอบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาและกิจกรรมของโปรแกรม					
11	โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการพัฒนามีความเหมาะสม					
12	สถานที่ดำเนินการพัฒนามีความเหมาะสม					
13	สิ่งอำนวยความสะดวกมีอย่างครบถ้วนและเหมาะสม					
14	บรรยากาศในห้องเรียนเอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้					
<b>ด้านประโยชน์และการประยุกต์ใช้</b>						
15	ความรู้ ทักษะ และแนวคิด ที่ได้รับจากโปรแกรมเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมโปรแกรม					
16	ผลที่เกิดจากการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้แท้จริง					



**ฉบับที่ 3**  
**แบบประเมินและเกณฑ์การให้คะแนนทักษะการสื่อสาร**  
**แบบประเมินทักษะการพูด**

ทักษะที่ต้องการประเมิน : ทักษะการพูด

ข้อกำหนด : เวลาพูด คน/กลุ่มละไม่เกิน.....นาที

ชิ้นงานที่ประเมิน : การพูดเพื่อนำเสนอผลงาน

คำสั่ง/คำชี้แจง : .....

เกณฑ์ (40 คะแนน)

1. การนำเสนอที่มีข้อมูลประกอบ
2. การสื่อสารตรงประเด็นตามหัวข้อที่กำหนด
3. การเลือกใช้ศัพท์ สำนวน และโครงสร้างประโยคได้ถูกต้อง เหมาะสม ตรงตามที่กำหนด
4. พูดได้คล่องแคล่ว
5. มีการลำดับความต่อเนื่อง
6. มีการใช้ภาษากายประกอบคำพูดที่เหมาะสม

ระดับคะแนน และคำอธิบาย

ระดับคะแนน	คำอธิบาย
36-40 ดีมาก	พูดนำเสนอด้วยข้อความที่ตรงประเด็น แสดงข้อมูลประกอบได้เหมาะสม ชัดเจน เลือกใช้ศัพท์ สำนวนและโครงสร้างประโยคได้ถูกต้อง เหมาะสม ตรงตามที่กำหนด สื่อความได้ชัดเจน พูดได้คล่องแคล่ว ไม่ติดขัด มีการลำดับความต่อเนื่อง ใช้ภาษากายประกอบคำพูดได้เหมาะสม
28-35 ดี	พูดนำเสนอด้วยข้อความค่อนข้างตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบบ้างและค่อนข้างชัดเจน เลือกใช้ศัพท์ สำนวนได้ค่อนข้างดี การใช้โครงสร้างประโยคมีที่ผิดพลาดเล็กน้อย สามารถสื่อความหมายได้ พูดค่อนข้างคล่องแคล่ว ติดขัดเล็กน้อย การลำดับความค่อนข้างต่อเนื่อง การใช้ภาษากายค่อนข้างดีเหมาะสม
20-27 ปานกลาง	พูดนำเสนอด้วยข้อความไม่ค่อยตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบบ้าง แต่ไม่ค่อยชัดเจนเท่าที่ควร ศัพท์ สำนวนที่ใช้ค่อนข้างจำกัด การใช้โครงสร้างประโยคมีที่ผิดพลาดแต่ยังสื่อความหมายได้ พูดค่อนข้างติดขัด การลำดับความไม่ค่อยต่อเนื่อง ไม่ค่อยสบสายตาผู้ฟัง และใช้ภาษาไม่ค่อยเหมาะสม
1-19 ปรับปรุง	พูดนำเสนอด้วยข้อความไม่ตรงประเด็น เหตุผลไม่ชัดเจน ศัพท์ สำนวนที่ใช้ในการพูดจำกัด พบข้อผิดพลาดมาก พูดติดขัดไม่สามารถสื่อความหมาย หรือสื่อความหมายได้น้อยมาก ไม่สบสายตาผู้ฟัง และไม่ใช้ภาษากายประกอบ

## เกณฑ์การให้คะแนนทักษะการพูด

ระดับคะแนน ประเด็น การประเมิน	4	3	2	1	น้ำหนัก ความ สำคัญ	คะแนน จริง
ความถูกต้อง ของเนื้อหา	เนื้อหาถูกต้อง มี รายละเอียด ครบถ้วนสมบูรณ์	เนื้อหาถูกต้องเป็น ส่วนใหญ่	เนื้อหาถูกต้อง เป็นบางส่วน	เนื้อหาไม่ถูกต้อง หรือมีข้อผิดพลาดมาก	3	12
คำศัพท์ สำนวนและ โครงสร้าง ภาษา	ใช้คำศัพท์ สำนวน และโครงสร้าง ภาษาถูกต้องและ เหมาะสม	ใช้คำศัพท์ สำนวน และโครงสร้าง ประโยคถูกต้อง เป็นส่วนใหญ่แต่ ไม่หลากหลาย	ใช้คำศัพท์ สำนวนและ โครงสร้าง ประโยคแบบ ง่าย ๆ และมี ข้อผิดพลาดบ้าง	ใช้คำศัพท์ สำนวนและ โครงสร้าง ประโยคแบบง่าย ๆ และมีข้อผิดพลาด มาก	2	8
ความสามารถ ในการพูด	พูดได้อย่างเป็น ธรรมชาติ คล่องแคล่วสื่อสาร ได้ชัดเจน	พูดติดขัดบางครั้ง แต่ยังสามารถ สื่อสารได้ชัดเจน	พูดคล้ายแบบ ท่องจำ พอ สื่อสารได้บ้าง	พูดเป็นแบบ ท่องจำตะกุก ตะ กักสื่อสารได้ น้อยมากหรือ ไม่ได้เลย	2	8
การแสดง ท่าทาง และ น้ำเสียง ประกอบการ พูด	แสดงท่าทางและ พูดด้วยน้ำเสียงที่ เหมาะสมกับ บทบาทและ สถานการณ์ดีมาก	แสดงท่าทางและ พูดด้วยน้ำเสียงที่ เหมาะสมกับ บทบาทและ สถานการณ์ใน ระดับดี	พูดโดยไม่ แสดงท่าทาง ประกอบ น้ำเสียงคล้าย การอ่านหรือ ท่องจำ	พูดโดยไม่แสดง ท่าทางประกอบ น้ำเสียงเป็นการ พูดแบบท่องจำ	2	8
การออกเสียง	พูดด้วยน้ำเสียง เหมาะสมกับบท บรรยายออกเสียง ถูกต้องตาม หลักการออกเสียง มีเสียงเน้น-หนัก ในคำ/ประโยค อย่างสมบูรณ์	พูดด้วยน้ำเสียงไม่ โนไทน์ ออกเสียง ถูกต้องตาม หลักการออกเสียง เป็นส่วนใหญ่	พูดเหมือน อ่าน ไม่เป็น ธรรมชาติขาด ความน่าสนใจ ออกเสียงถูก ต้องเป็น บางส่วน	พูดได้น้อยมาก และออกเสียงไม่ ถูกต้องทำให้ไม่ เข้าใจ	1	4
<b>รวม</b>					10	40

**เกณฑ์การตัดสินคุณภาพ****ช่วงคะแนน**                      **ระดับคุณภาพ**

36-40                                  ดีมาก

28-35                                  ดี

20-27                                  ปานกลาง

1-19                                    ปรับปรุง

เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับคุณภาพปานกลางขึ้นไป

สรุป  ผ่าน  ไม่ผ่าน

### แบบบันทึกการประเมินทักษะการพูด

( ) ก่อนการพัฒนา ( ) หลังการพัฒนา

เลขที่	ประเด็น/ คะแนน	ความถูกต้อง ของเนื้อหา	คำศัพท์ สำนวนและ โครงสร้าง ภาษา	ความ สามารถใน การพูด	การแสดงท่าทาง และน้ำเสียง ประกอบการพูด	การ ออกเสียง	รวมคะแนน
		12	8	8	8	4	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

## แบบประเมินและเกณฑ์การให้คะแนนทักษะการสื่อสาร แบบประเมินทักษะฟัง

ทักษะที่ต้องการประเมิน : ทักษะการฟัง  
 ข้อกำหนด : ระยะเวลาในการเขียนคำตอบ ..... นาที  
 ชิ้นงานที่ประเมิน : ทักษะการฟัง จากลูกค้ำ  
 คำสั่ง/คำชี้แจง : .....

### เกณฑ์ (40 คะแนน)

1. ความเข้าใจ สามารถตอบคำถามหลังจากที่ฟังได้ทั้งหมด
2. จับใจความสำคัญของเนื้อหาได้ทั้งหมด
3. ปฏิบัติตามคำสั่งได้ถูกต้องและคล่องแคล่ว
4. รู้ความหมายคำศัพท์ทั้งหมด

### ระดับคะแนน และคำอธิบาย

ระดับคะแนน	คำอธิบาย
36-40 ดีมาก	ฟังเข้าใจ สามารถตอบคำถามหลังจากที่ฟังได้ทั้งหมด จับใจความสำคัญของเนื้อหาได้ทั้งหมด สามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้ถูกต้องและคล่องแคล่ว และรู้ความหมายคำศัพท์ทั้งหมด
28-35 ดี	สามารถตอบคำถามหลังจากที่ฟังได้เป็นส่วนใหญ่ จับใจความสำคัญของเนื้อหาได้เกือบทั้งหมด ปฏิบัติตามคำสั่งได้ถูกต้องแต่ค่อนข้างช้า รู้ความหมายคำศัพท์โดยส่วนใหญ่และชัดเจน
20-27 ปานกลาง	ตอบคำถามหลังจากที่ฟังได้เล็กน้อย จับใจความสำคัญของเนื้อหาได้เล็กน้อย ปฏิบัติตามคำสั่งได้ไม่ค่อยถูกต้องและค่อนข้างช้า รู้ความหมายคำศัพท์ได้เล็กน้อยและค่อนข้างชัดเจน
1-19 ปรับปรุง	ตอบคำถามหลังจากที่ฟังได้น้อยมาก จับใจความสำคัญของเนื้อหาได้น้อยมาก ปฏิบัติตามคำสั่งได้ถูกต้องน้อยมาก รู้ความหมายคำศัพท์เล็กน้อยและไม่ชัดเจน



## เกณฑ์การให้คะแนนทักษะการฟัง

ระดับ คะแนน ประเด็น การประเมิน					น้ำหนัก ความสำคัญ	คะแนน จริง
	4	3	2	1		
การจับใจความ สำคัญ	จับใจความ สำคัญของ เนื้อหาได้ ทั้งหมด	จับใจความ สำคัญของ เนื้อหาได้เกือบ ทั้งหมด	จับใจความ สำคัญของ เนื้อหาได้ เล็กน้อย	จับใจความ สำคัญของ เนื้อหาได้ น้อยมาก	4	16
ความเข้าใจ	สามารถตอบ คำถาม หลังจาก ที่ฟังได้ทั้งหมด	สามารถตอบ คำถาม หลังจากที่ฟัง ได้เป็นส่วน ใหญ่	สามารถตอบ คำถาม หลังจากที่ฟัง ได้เล็กน้อย	ตอบคำถาม หลังจากที่ฟัง ได้น้อยมาก	3	12
การปฏิบัติตาม คำสั่ง	ปฏิบัติตาม คำสั่ง ได้ถูกต้องและ คล่องแคล่ว	ปฏิบัติตาม คำสั่ง ได้ถูกต้องแต่ ค่อนข้างช้า	ปฏิบัติตาม คำสั่ง ไม่ค่อยถูกต้อง และค่อนข้าง ช้า	ปฏิบัติตาม คำสั่ง ได้ถูกต้องน้อย มาก	2	8
การรู้ ความหมาย คำศัพท์	รู้ความหมาย คำศัพท์ ทั้งหมด	รู้ความหมาย คำศัพท์โดย ส่วนใหญ่และ ชัดเจน	รู้ความหมาย คำศัพท์ เล็กน้อยและ ค่อนข้าง ชัดเจน	รู้ความหมาย คำศัพท์ เล็กน้อย และไม่ชัดเจน	1	4
<b>รวม</b>					<b>10</b>	<b>40</b>

## เกณฑ์การตัดสินคุณภาพ

ช่วงคะแนน                      ระดับคุณภาพ

36-40                              ดีมาก

28-35                              ดี

20-27                              ปานกลาง

1-19                                ปรับปรุง

เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับคุณภาพปานกลางขึ้นไป

สรุป  ผ่าน  ไม่ผ่าน

### แบบบันทึกการประเมินทักษะการฟัง

( ) ก่อนการพัฒนา ( ) หลังการพัฒนา

เลขที่	ประเด็น/ คะแนน  ชื่อ - สกุล	ความเข้าใจ	การจับ ใจความ สำคัญ	การรู้ ความหมาย คำศัพท์	ปฏิบัติตาม คำสั่ง	รวม คะแนน
		12	16	4	8	40
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

## แบบประเมินและเกณฑ์การให้คะแนนทักษะการสื่อสาร แบบประเมินทักษะเขียน

ทักษะที่ต้องการประเมิน : ทักษะการเขียน  
 ข้อกำหนด : ความยาวประมาณ .....คำ เขียนลงกระดาษขนาด.....  
 ชิ้นงานที่ประเมิน : ทักษะการเขียน สรุปรงาน  
 คำสั่ง/คำชี้แจง : .....

### เกณฑ์ (40 คะแนน)

1. การสื่อสารตรงประเด็นตามหัวข้อที่กำหนด มีข้อมูลประกอบ
2. การเลือกใช้ศัพท์ สำนวน องค์ประกอบทางภาษาเหมาะสมกับผู้อ่าน
3. การใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลายและถูกต้อง
4. มีการลำดับความต่อเนื่องของเนื้อหา
5. ใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม

### ระดับคะแนน และคำอธิบาย

ระดับคะแนน	คำอธิบาย
36-40 ดีมาก	เขียนตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบ เลือกใช้คำได้เหมาะสม ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลาย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับความต่อเนื่อง ใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม และความยาวของเรื่องตรงตามที่กำหนด
28-35 ดี	นำเสนอด้วยข้อความค่อนข้างตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบบ้าง ใช้คำศัพท์ค่อนข้างจำกัด ใช้โครงสร้างประโยคเดียวเป็นบางส่วน มีความผิดพลาดในการใช้หลักไวยากรณ์เล็กน้อย การลำดับความค่อนข้างต่อเนื่อง ใช้เครื่องหมายวรรคตอนผิดพลาดเล็กน้อย และความยาวของเรื่องค่อนข้างตรงตามที่กำหนด
20-27 ปานกลาง	นำเสนอด้วยข้อความไม่ค่อยตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบเล็กน้อย ใช้คำศัพท์ค่อนข้างจำกัดและมีข้อผิดพลาดมาก ใช้โครงสร้างประโยคเดียวเป็นส่วนใหญ่ มีความผิดพลาดในการใช้หลักไวยากรณ์มาก การลำดับความไม่ต่อเนื่อง ใช้เครื่องหมายวรรคตอนผิดพลาดบ้าง เขียนได้สั้นกว่าที่กำหนด
1-19 ปรับปรุง	นำเสนอด้วยข้อความไม่ตรงประเด็น คำศัพท์จำกัดและมีข้อผิดพลาดมาก เขียนได้น้อยกว่าที่กำหนดมาก และพบข้อผิดพลาดมาก ไม่สามารถสื่อความ หรือสื่อความได้น้อยมาก

## เกณฑ์การให้คะแนนทักษะเขียน

ระดับ คะแนน ประเด็น การประเมิน	4	3	2	1	น้ำหนัก ความ สำคัญ	คะแนน จริง
เนื้อหา	เนื้อหาที่เขียนมีความถูกต้องครบคลุมอย่างสมบูรณ์	เนื้อหาที่เขียนมีความถูกต้องครบคลุมเนื้อหาส่วนใหญ่	เนื้อหาที่เขียนมีข้อผิดพลาดและไม่ครบคลุม	เนื้อหาที่เขียนมีข้อผิดพลาดมากและให้ข้อมูลน้อย	5	20
การใช้ภาษา	การสะกดคำศัพท์ถูกต้อง การเลือกใช้คำตรงกับเนื้อหา ประโยคถูกต้อง มีเครื่องหมายวรรคตอนที่เกี่ยวข้อง	การสะกดคำศัพท์ผิดเล็กน้อย พอเดาความหมายได้ เขียนรูปประโยคผิดหลักไวยากรณ์เล็กน้อย เครื่องหมายวรรคตอนผิดเล็กน้อย	สะกดคำผิดมาก แต่พอเดาความหมายได้รูปประโยคผิด พลาดมาก เครื่องหมายวรรคตอนไม่ครบหรือไม่ถูกต้อง	สะกดคำผิดมาก เขียนรูปประโยคไม่ถูกต้อง ไม่มีเครื่องหมายวรรคตอน	4	16
องค์ประกอบ ของงานเขียน (เช่น ชื่อเรื่อง ความนำ เนื้อเรื่อง จุดประสงค์ คำลง ท้าย การลงชื่อ)	องค์ประกอบของงานเขียนถูกต้องสมบูรณ์	องค์ประกอบของงานเขียนมีข้อผิดพลาดเล็กน้อย	องค์ประกอบของงานเขียนมีข้อผิดพลาดหลายแห่ง	องค์ประกอบของงานเขียนมีข้อผิดพลาดมาก	1	4
รวม					10	40

## เกณฑ์การตัดสินคุณภาพ

## ช่วงคะแนน

36-40

28-35

20-27

1-19

เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับคุณภาพปานกลางขึ้นไป

สรุป  ผ่าน  ไม่ผ่าน

## ระดับคุณภาพ

ดีมาก

ดี

ปานกลาง

ปรับปรุง

### แบบบันทึกการประเมินทักษะการเขียน


( ) ก่อนการพัฒนา ( ) หลังการพัฒนา

เลขที่	ประเด็น/ คะแนน ชื่อ - สกุล	การใช้ภาษา	เนื้อหา	องค์ประกอบ ของงานเขียน	รวมคะแนน
		16	16	4	40
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....



ภาคผนวก รฐ  
การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของพลีสต์โคเฮน และผลการทดสอบประยุกต์  
สถิตินอนพาราเมตริกวิธีของแมน วิทนีย์ ยู (Mann-Whitney U Test)  
สถิตินอนพาราเมตริกวิธีของใช้สถิติการทดสอบเครื่องหมายและลำดับวิลคอกซัน  
(The Wilcoxon matched pairs signed - ranks test)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ผลการวิเคราะห์ Fleiss Kappa

คำถามข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					Si
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	5	0	1.00
2	0	0	0	5	0	1.00
3	0	0	0	4	1	0.60
4	0	0	0	0	5	1.00
5	0	0	0	0	5	1.00
6	0	0	0	0	5	1.00
7	0	0	0	0	5	1.00
8	0	0	0	1	4	0.60
9	0	0	0	0	5	1.00
10	0	0	0	1	4	0.60
11	0	0	0	1	4	0.60
12	0	0	0	0	5	1.00
13	0	0	0	0	5	1.00
14	0	0	0	0	5	1.00
15	0	0	0	0	5	1.00
16	0	0	0	1	4	0.60
Pa		0	0	18	62	<b>0.88</b>
Pe		0.00	0.00	0.23	0.78	<b>0.65</b>
		0	0	0.0506	0.6006	
Pj	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.225</b>	<b>0.78</b>	
KF						<b>0.64</b>

คำนวณจากโปรแกรมสำเร็จรูป

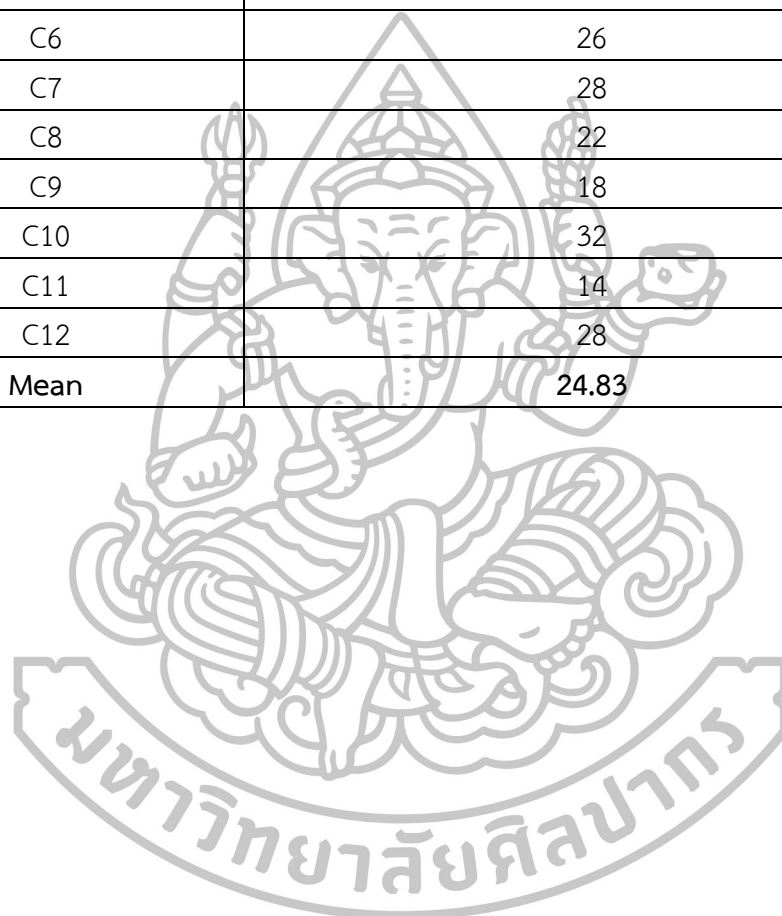
สถิตินอนพาราเมตริกวิธีของใช้สถิติการทดสอบเครื่องหมายและลำดับวิลคอกซ์  
(The Wilcoxon matched pairs signed – ranks test) Pre-Post Test

ข้อมูลดิบผลการวัดความรู้

ผลการประเมินความรู้ด้านทักษะการสื่อสาร		
ผู้เข้าโครงการ	คะแนน (กลุ่มทดลอง)	
	หลังการพัฒนา	ก่อนการพัฒนา
T1	32	27
T2	36	33
T3	34	27
T4	30	21
T5	34	30
T6	36	28
T7	36	30
T8	32	24
T9	34	27
T10	38	29
T11	32	20
T12	36	26
Sum	410	322
Mean	34.17	26.83



ผู้เข้าโครงการ	คะแนน (กลุ่มควบคุม)
C1	22
C2	28
C3	30
C4	26
C5	24
C6	26
C7	28
C8	22
C9	18
C10	32
C11	14
C12	28
Mean	24.83



## NPar Tests

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
pretest	12	26.8333	3.73761	20.00	33.00
post_test	12	34.1667	2.32900	30.00	38.00

## Wilcoxon Signed Ranks Test

## Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
post_test - pretest	Negative Ranks	0 <sup>a</sup>	.00	.00
	Positive Ranks	12 <sup>b</sup>	6.50	78.00
	Ties	0 <sup>c</sup>		
	Total	12		

a. post\_test < pretest

b. post\_test > pretest

c. post\_test = pretest

Test Statistics<sup>a</sup>

	post_test - pretest
Z	-3.063 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.002

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

## NPar Tests

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
pretest	12	26.4167	2.67848	23.00	32.00
post_test	12	34.2500	2.05050	32.00	39.00

## Wilcoxon Signed Ranks Test

## Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
post_test - pretest	Negative Ranks	0 <sup>a</sup>	.00	.00
	Positive Ranks	12 <sup>b</sup>	6.50	78.00
	Ties	0 <sup>c</sup>		
	Total	12		

a. post\_test < pretest

b. post\_test > pretest

c. post\_test = pretest

Test Statistics<sup>a</sup>

		post_test - pretest
Z		-3.071 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)		.002

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

## NPar Tests

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
pretest	12	27.8333	3.01008	22.00	32.00
post_test	12	35.0000	2.25630	31.00	38.00

## Wilcoxon Signed Ranks Test

## Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
post_test - pretest	Negative Ranks	0 <sup>a</sup>	.00	.00
	Positive Ranks	12 <sup>b</sup>	6.50	78.00
	Ties	0 <sup>c</sup>		
	Total	12		

a. post\_test < pretest

b. post\_test > pretest

c. post\_test = pretest

Test Statistics<sup>a</sup>

	post_test - pretest
Z	-3.087 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.002

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

## NPar Tests

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
pretest	12	27.3333	3.44656	22.00	33.00
post_test	12	32.9167	2.67848	30.00	37.00

## Wilcoxon Signed Ranks Test

## Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
post_test - pretest	Negative Ranks	0 <sup>a</sup>	.00	.00
	Positive Ranks	12 <sup>b</sup>	6.50	78.00
	Ties	0 <sup>c</sup>		
	Total	12		

a. post\_test < pretest

b. post\_test > pretest

c. post\_test = pretest

Test Statistics<sup>a</sup>

	post_test - pretest
Z	-3.071 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.002

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นาย ชาดิชาย คงเพ็ชรดิษฐ์
ที่อยู่ปัจจุบัน	8 ซอยสามัคคี 3 ถนนวงศ์คำพา อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร 49000
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสายงานฝ่ายบริหารงานลูกค้า บริษัท เดนทัส (ประเทศไทย) จำกัด
ประวัติการศึกษา	
2534	สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาสถิติ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2550	สำเร็จการศึกษาการจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2559	สำเร็จการศึกษาระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผลงานทางวิชาการ	
2550 – ปัจจุบัน	บทความวิชาการ เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะ ผู้นำและการสื่อสารในองค์กร (Change Management: Role of Leadership and Organizational Communication) วารสารวิชาการ Veridian E-Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน 2559 บทความวิชาการ เรื่อง การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจา เชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา (Developing Account Executives' Communication Skills in Advertising Industry) วารสารวิชาการ Veridian E-Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2559 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา (Account Executive Communication Skills Development Program: Improving Effective Negotiation in Advertising Industries) วารสารวิชาการ Veridian E-Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2559