

การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงาน*

INTERPERSONAL CONNECTEDNESS IN THE WORKPLACE

วรัญญู องศา¹ และ พรรษา อินทร์รัมย์²

Waranyoo Ongsara¹ and Pansa Intaram²

¹ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

¹Department of Psychology, Faculty of Humanities and Social Sciences, Burapha University, Thailand

²คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร

²Faculty of Public Health, Bangkokthongburi University, Thailand

Corresponding Author's Email: waranyoo.on@go.buu.ac.th

วันที่รับบทความ : 5 เมษายน 2569; วันที่แก้ไขบทความ 24 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 26 เมษายน 2569

Received 5 April 2026; Revised 24 April 2026; Accepted 26 April 2026

บทคัดย่อ

การศึกษาแนวคิด องค์ประกอบ แนวทางการพัฒนา และผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงาน ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้รับอิทธิพลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการขยายตัวของรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้รูปแบบปฏิสัมพันธ์ในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ จากการสื่อสารแบบเผชิญหน้าไปสู่การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลมากยิ่งขึ้น อันนำไปสู่ความท้าทายในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพระหว่างบุคลากร อย่างไรก็ตาม ยังขาดการบูรณาการแนวคิดในบริบทไทยอย่างเป็นระบบ การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เชิงแนวคิด

ผลการศึกษา พบว่า การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงานประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ ความไว้วางใจ ความสนิทสนม ความใกล้ชิดทางอารมณ์ อารมณ์เชิงบวก และการสื่อสาร ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงระบบและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันในการ

Citation:



* วรัญญู องศา และ พรรษา อินทร์รัมย์. (2569). การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงาน.

วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(3), 136-150.

Waranyoo Ongsara and Pansa Intaram. (2026). Interpersonal Connectedness In The Workplace.

Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(3), 136-150.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

เสริมสร้างคุณภาพความสัมพันธ์ในองค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบในหลายระดับ ทั้งในระดับบุคคลที่เน้นการพัฒนาทักษะ การสื่อสารและความฉลาดทางอารมณ์ ระดับทีมที่มุ่งสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ และระดับองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบเปิดกว้างและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ในด้านผลลัพธ์ การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพมีส่วนช่วยส่งเสริมสุขภาวะทางจิต เพิ่มความผูกพันในงาน พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทของสังคมไทยที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมเฉพาะ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทสังคมไทยการเสริมสร้างความสัมพันธ์จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับทั้งประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตของบุคลากร

คำสำคัญ: การเชื่อมโยงระหว่างบุคคล, การทำงาน, การทำงานแบบผสมผสาน

Abstract

This study aims to examine the concept, components, development approaches, and outcomes of interpersonal connectedness in the workplace within the context of 21st-century transformations influenced by digital technological advancements and the expansion of hybrid work arrangements. These changes have significantly reshaped interaction patterns within organizations, shifting from face-to-face communication to increasingly digital-mediated communication, which poses challenges in building and maintaining high-quality relationships among employees. However, there remains a lack of systematic integration of these concepts within the Thai context. This study employs a literature review and conceptual analysis to address this gap.

The findings indicate that interpersonal connectedness in the workplace comprises five key components: trust, intimacy, emotional closeness, positive affect, and communication. These components are systematically interrelated

and mutually reinforcing in enhancing the quality of relationships within organizations. Furthermore, the development of interpersonal connectedness requires a comprehensive and systematic approach across multiple levels. At the individual level, emphasis is placed on communication skills and emotional intelligence; at the team level, the focus is on building trust and psychological safety; and at the organizational level, it involves fostering an open and participative work culture.

In terms of outcomes, high-quality interpersonal connectedness contributes positively to psychological well-being, enhances work engagement, improves team performance, and supports long-term organizational sustainability. Particularly within the Thai socio-cultural context, where unique cultural characteristics influence workplace interactions, fostering strong interpersonal relationships is essential. Therefore, interpersonal connectedness serves as a critical mechanism for enhancing both organizational effectiveness and employees' quality of work life in a sustainable manner.

Keywords: Interpersonal Connectedness, Workplace, Hybrid Work

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกของการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญจากอิทธิพลของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล โลกาภิวัตน์ และการปรับตัวขององค์การสู่ความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของรูปแบบการทำงานแบบทางไกล (Remote Work) และแบบผสมผสาน (Hybrid Work) ซึ่งกลายเป็นแนวปฏิบัติสำคัญในองค์การทั่วโลกภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (Kniffin et al., 2021) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่เพียงส่งผลต่อโครงสร้างการทำงาน แต่ยังเปลี่ยนแปลงรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ จากการสื่อสารแบบเผชิญหน้าไปสู่การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์และระบบสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งแม้จะช่วยเพิ่มความสะดวกและความยืดหยุ่น แต่ก็อาจลดคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในมิติของความไว้วางใจ (Trust) ความใกล้ชิดทางสังคม (Social Closeness) และความรู้สึกเป็น

ส่วนหนึ่งของทีม (Sense of Belonging) (Cameron & Spreitzer, 2012) ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงในที่ทำงาน หรือที่เรียกว่า High-quality Connections ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ ความร่วมมือ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร (Cameron et al., 2003)

เมื่อพิจารณาในบริบทของประเทศไทย จะพบว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ องค์กรไทยจำนวนมากได้ปรับตัวเข้าสู่การทำงานแบบดิจิทัลและแบบผสมผสาน ซึ่งทำให้ปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interaction) เช่น การพูดคุยระหว่างพักหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเผชิญหน้า ลดลงอย่างชัดเจน ส่งผลให้การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างพนักงานเป็นไปได้ยากขึ้น (Sermcharoenkit & Thanasrivanitchai, 2025) ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมการทำงานของไทยที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น การให้ความสำคัญกับลำดับชั้น (Hierarchy) ความเกรงใจ และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง อาจส่งผลให้พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือสื่อสารอย่างเปิดเผย ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความเข้าใจและความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในเชิงลึก (Hofstede, 2001) นอกจากนี้ ความหลากหลายของช่วงวัยในองค์กร (Multigenerational Workforce) และความแตกต่างด้านรูปแบบการทำงานยังเพิ่มความซับซ้อนของการสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงานไทย

ในด้านสภาพปัญหา พบว่า ความอ่อนแอของความสัมพันธ์ในที่ทำงานมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงลบหลายประการ โดยเฉพาะภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในองค์กรยุคปัจจุบัน Maslach & Leiter (2016) อธิบายว่า หนึ่งในสาเหตุหลักของภาวะหมดไฟในการทำงาน คือการขาดความสัมพันธ์ที่ดีและการสนับสนุนทางสังคมในที่ทำงาน ขณะที่งานวิจัยในประเทศไทยพบว่า พนักงานจำนวนหนึ่งเผชิญกับภาวะหมดไฟในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งสัมพันธ์กับความเครียดจากงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (Hongsirir & Jiamjarasrangsri, 2024) นอกจากนี้ แนวโน้มพฤติกรรมร่วมสมัย เช่น “Quiet Quitting” หรือการลดระดับความทุ่มเทในการทำงาน สะท้อนถึงการลดลงของความผูกพันและความเชื่อมโยงทางจิตใจของพนักงานต่อองค์กร (Kulkolkarn & Chimpalee, 2023) ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาการลาออก การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และการลดลงของนวัตกรรมในองค์กร อีกทั้งปัญหาความขัดแย้งในทีม การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน และการขาดความไว้วางใจ ยังเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรไทย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในที่ทำงานจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงมี “ช่องว่างขององค์ความรู้” ที่สำคัญหลายประการ ประการแรก งานวิจัยส่วนใหญ่มักศึกษาองค์ประกอบของความสัมพันธ์ในลักษณะแยกส่วน เช่น การสื่อสาร ความไว้วางใจ หรือการสนับสนุนทางสังคม โดยยังขาดการบูรณาการแนวคิด “การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงาน” ในฐานะโครงสร้างเชิงระบบที่ครอบคลุมมิติทางอารมณ์ สังคม และพฤติกรรมอย่างเป็นองค์รวม (Carmeli et al., 2009) ประการที่สอง ยังขาดการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกที่อธิบายว่าการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลส่งผลต่อผลลัพธ์สำคัญ เช่น ความผูกพันในงาน (Work Engagement) สุขภาวะทางจิต และความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร อย่างไรก็ตาม โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานรูปแบบใหม่ เช่น การทำงานแบบผสมผสาน และองค์กรดิจิทัล (Kniffin et al., 2021) ประการที่สาม งานวิจัยในบริบทประเทศไทยยังมีจำนวนจำกัด และยังไม่ครอบคลุมการวิเคราะห์บทบาทของวัฒนธรรมไทยต่อการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในที่ทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงานในบริบทของประเทศไทยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในเชิงการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ และการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ ลดภาวะหมดไฟ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรในระยะยาว

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติ

การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงาน (Interpersonal Connectedness in the Workplace) เป็นแนวคิดสำคัญในศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์กรและจิตวิทยาการทำงาน ซึ่งอธิบายถึงระดับของความสัมพันธ์ ความผูกพัน และคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ทั้งในมิติด้านอารมณ์ สังคม และพฤติกรรม โดย Cameron et al. (2003) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง High-quality Connections ซึ่งเน้นว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงในที่ทำงานจะช่วยเสริมสร้างพลังทางจิตใจ (Vitality) และความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Capacity) ของบุคลากร ขณะที่ Cameron & Spreitzer (2012) ชี้ให้เห็นว่าความเชื่อมโยดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเชิงทฤษฎี การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลสามารถอธิบายผ่านกรอบแนวคิดสำคัญหลายประการ ได้แก่ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ซึ่งเสนอว่าความสัมพันธ์ในที่ทำงานเกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนทรัพยากรทั้งที่เป็นรูปธรรมและ

นามธรรม เช่น ความไว้วางใจ การสนับสนุน และการยอมรับ (Blau, 1964) นอกจากนี้ ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ Maslow (1943) ยังชี้ให้เห็นว่าความต้องการด้านความรักและการเป็นส่วนหนึ่ง (Belongingness) เป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน อีกทั้งทฤษฎีความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ของ Edmondson (1999) อธิบายว่า สภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวผลกระทบเชิงลบ จะส่งเสริมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Carmeli et al. (2009) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน

นอกจากนี้ ในบริบทของการทำงานยุคใหม่ แนวคิดการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลยังมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับประเด็นด้านสุขภาวะทางจิตและความผูกพันในงาน โดย Maslach & Leiter (2016) อธิบายว่า ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานสามารถลดความเสี่ยงของภาวะหมดไฟ และเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรได้ ขณะที่แนวคิด Work Engagement ของ Schaufeli et al. (2002) เน้นว่าพนักงานที่มีความรู้สึกเชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมงานและองค์กรจะมีระดับพลังงาน (Vigor) ความทุ่มเท (Dedication) และการมีส่วนร่วม (Absorption) ที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ของผู้เขียน พบว่า แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวส่วนใหญ่พัฒนาขึ้นในบริบทตะวันตก ซึ่งอาจไม่สามารถอธิบายพลวัตของความสัมพันธ์ในบริบทไทยได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม เช่น ความเกรงใจ ลำดับชั้น และการสื่อสารแบบอ้อม (Hofstede, 2001) ดังนั้น การประยุกต์ใช้แนวคิดเหล่านี้จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบททางสังคมและวัฒนธรรมขององค์กรไทยร่วมด้วย

ในเชิงแนวทางปฏิบัติและมาตรฐานการส่งเสริมการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในที่ทำงาน องค์กรสามารถดำเนินการได้หลายระดับ เริ่มจากระดับบุคคล เช่น การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การฟังอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ ระดับทีม เช่น การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความไว้วางใจ การเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจ (Edmondson, 1999) และระดับองค์กร เช่น การกำหนดนโยบาย และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความร่วมมือ ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Carmeli et al., 2009) นอกจากนี้ ในบริบทของการทำงานแบบผสมผสาน พบว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการออกแบบ “พื้นที่ปฏิสัมพันธ์” ทั้งในรูปแบบออนไลน์และ

ออฟไลน์ เช่น การจัดกิจกรรมสร้างทีม การประชุมแบบมีส่วนร่วม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ มากกว่าการใช้เพื่อการสื่อสารเชิงงานเพียงอย่างเดียว

โดยสรุป การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงานเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานจากทฤษฎีทางสังคมและจิตวิทยาหลายแขนง และมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร การบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย จะช่วยให้การพัฒนาองค์การมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาในเชิงบูรณาการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสามารถอธิบายการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงานได้ในมิติที่เกี่ยวพันกัน โดยทฤษฎีความต้องการของมนุษย์อธิบายแรงจูงใจในการแสวงหาความสัมพันธ์ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบายกลไกของการพัฒนาความสัมพันธ์ผ่านการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ขณะที่แนวคิดความปลอดภัยทางจิตใจเป็นเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเปิดเผยตนเองและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังนั้น การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลจึงเป็นผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันระหว่างแรงจูงใจ กลไก และบริบทแวดล้อมอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล

การเชื่อมโยงระหว่างบุคคล (Interpersonal Connectedness) เป็นกระบวนการทางจิตสังคมที่สะท้อนถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมีรากฐานมาจากการพัฒนาทางอารมณ์และสังคมของมนุษย์ โดย Montemayor et al. (1994) อธิบายว่า ในช่วงวัยรุ่น ความเชื่อมโยดังกล่าวจะเปลี่ยนผ่านจากความสัมพันธ์กับผู้ปกครองไปสู่ความสัมพันธ์กับเพื่อนหรือบุคคลในระดับเดียวกัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และบริบททางสังคม ทำให้วัยรุ่นแสวงหาความเข้าใจและการยอมรับจากกลุ่มเพื่อนที่มีประสบการณ์ใกล้เคียงกัน จากแนวคิดดังกล่าว องค์ประกอบของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลสามารถอธิบายได้ผ่าน 5 มิติสำคัญ ได้แก่ ความไว้วางใจ ความสนิทสนม ความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ทางอารมณ์เชิงบวก และการสื่อสาร ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

ประการแรก ความไว้วางใจ (Trust) ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของความสัมพันธ์ โดยสะท้อนถึงความเชื่อมั่นที่บุคคลมีต่ออีกฝ่าย ทั้งในด้านความจริงใจ ความสม่ำเสมอของพฤติกรรม และความปลอดภัยในการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัว (Montemayor et al., 1994) ความไว้วางใจไม่ได้เกิดขึ้นโดยทันที แต่พัฒนาจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

(Delgado-Márquez et al., 2013) รวมถึงความคาดหวังเชิงบวกต่อพฤติกรรมของอีกฝ่าย (Van Lange et al., 2014) ซึ่งหากขาดความไว้วางใจ จะนำไปสู่ความรู้สึกโดดเดี่ยวและไม่มั่นคงทางอารมณ์

ประการที่สอง ความสนิทสนม (Intimacy) เป็นระดับของความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งมากขึ้น โดยเกี่ยวข้องกับการเปิดเผยความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ส่วนตัวต่อกันอย่างสม่ำเสมอ (Montemayor et al., 1994) ความสนิทสนมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความไว้วางใจเป็นพื้นฐาน และเป็นสิ่งที่ช่วยเติมเต็มความต้องการทางอารมณ์ของมนุษย์ (Sullivan, 1953) นอกจากนี้ยังครอบคลุมหลายมิติ เช่น ด้านอารมณ์ สังคม ปัญญา และกิจกรรมร่วมกัน (Schaefer & Olson, 1981)

ประการที่สาม ความใกล้ชิด (Closeness) เป็นผลลัพธ์ทางอารมณ์ที่เกิดจากความสนิทสนม โดยสะท้อนถึงความรู้สึกผูกพัน การเป็นส่วนหนึ่ง และการไม่โดดเดี่ยว (Montemayor et al., 1994) แม้ว่าความสนิทสนมและความใกล้ชิดจะมีความหมายใกล้เคียงกัน แต่ความสนิทสนมมุ่งเน้นที่พฤติกรรมและการแสดงออก ขณะที่ความใกล้ชิดเป็นการรับรู้ทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล (Popovic, 2011) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อสุขภาวะทางจิตและความพึงพอใจในชีวิต

ประการที่สี่ ความสัมพันธ์ทางอารมณ์เชิงบวก (Positive Affect) เป็นประสบการณ์ทางอารมณ์ที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสุข ความอบอุ่นใจ และความรู้สึกได้รับการยอมรับ (Montemayor et al., 1994) แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Fredrickson (2001) ที่เสนอว่าอารมณ์เชิงบวกช่วยขยายขอบเขตความคิดและพฤติกรรมของมนุษย์ รวมถึงส่งเสริมความสัมพันธ์และความสำเร็จในชีวิต (Lyubomirsky et al., 2005)

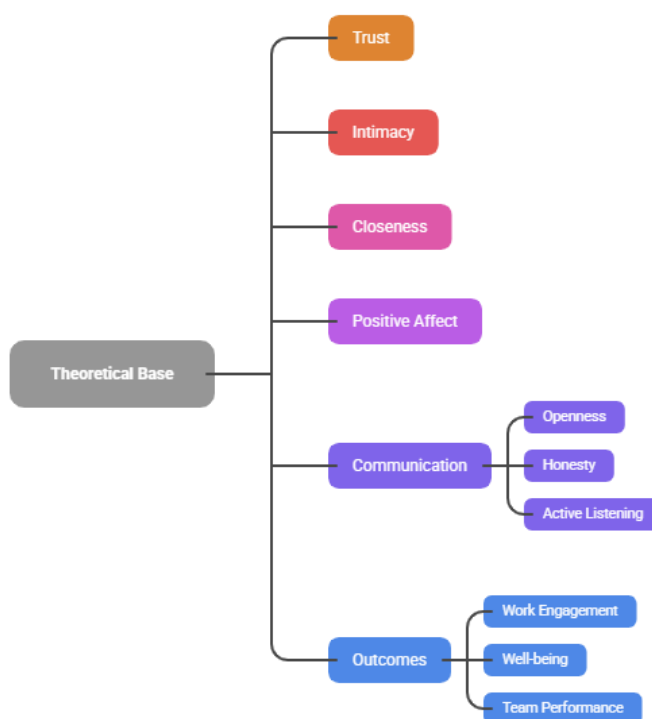
ประการสุดท้าย การสื่อสาร (Communication) เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน โดยเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้สึก และความต้องการระหว่างบุคคล (Montemayor et al., 1994) คุณภาพของการสื่อสาร เช่น ความชัดเจน ความเข้าใจ และการตอบสนอง มีผลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ นอกจากนี้ รูปแบบการสื่อสาร เช่น การใช้ “I statement” หรือ “You statement” และบุคลิกภาพในการสื่อสาร (Berne, 2016) ยังสามารถส่งเสริมหรือบั่นทอนความสัมพันธ์ได้

โดยสรุป องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ไม่ได้แยกออกจากกัน แต่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ความไว้วางใจเป็นรากฐานที่นำไปสู่ความสนิทสนม ความสนิทสนม

ก่อให้เกิดความใกล้ชิด และทั้งหมดนี้ส่งผลต่ออารมณ์เชิงบวก ซึ่งถูกหล่อเลี้ยงและถ่ายทอดผ่านการสื่อสาร ผู้เขียนเห็นว่า การเข้าใจองค์ประกอบเหล่านี้อย่างลึกซึ้ง จะช่วยให้สามารถพัฒนาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในบริบทของการทำงานและการดำเนินชีวิตในสังคม

เมื่อพิจารณาในเชิงระบบ องค์ประกอบของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นลำดับ กล่าวคือ ความไว้วางใจเป็นรากฐานสำคัญที่เอื้อต่อการเปิดเผยตนเองและการพัฒนาความสัมพันธ์ ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกใกล้ชิดทางอารมณ์ ขณะเดียวกัน อารมณ์เชิงบวกเป็นผลลัพธ์ที่สะท้อนคุณภาพของความสัมพันธ์ และช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยมีการสื่อสารทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงและหล่อเลี้ยงองค์ประกอบทั้งหมดให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์ประกอบเหล่านี้จึงทำงานร่วมกันในลักษณะเชิงระบบเพื่อกำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ในที่ทำงาน

Relationship Dynamics and Outcomes



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงาน

แนวทางในการพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงาน

การพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงาน เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ โดยในระดับบุคคล การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารถือเป็นพื้นฐานสำคัญ โดยเฉพาะการฟังอย่างลึกซึ้ง และความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่นได้ดีขึ้น อันนำไปสู่การสร้าง ความไว้วางใจและความสัมพันธ์เชิงบวก

ในระดับทีม การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความไว้วางใจและการเปิดใจเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะการส่งเสริม “ความปลอดภัยทางจิตใจ” ซึ่งทำให้สมาชิกในทีมกล้าแสดงความคิดเห็น ชักถาม และยอมรับความผิดพลาดโดยไม่กลัวผลกระทบเชิงลบ (Edmondson, 1999) นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมกลุ่ม เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำงานแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Work) และการสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน (Reflection) ยังช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความผูกพันระหว่างสมาชิกในทีม

ในระดับองค์การ การกำหนดนโยบายและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกมีบทบาทสำคัญ เช่น การส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) การลดลำดับชั้นที่เข้มงวด และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้คุณค่ากับความหลากหลายและความเท่าเทียม นอกจากนี้ ในบริบทของการทำงานยุคดิจิทัล องค์การควรออกแบบ “พื้นที่ปฏิสัมพันธ์” ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดเฉพาะการสื่อสารเชิงงานเท่านั้น

การพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลไม่ควรเป็นเพียงกิจกรรมระยะสั้น แต่ควรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การในระยะยาว เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความร่วมมือ ความเข้าใจ และความไว้วางใจอย่างยั่งยืน

ผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงาน

การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพส่งผลต่อทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์การ ในระดับบุคคล ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานช่วยส่งเสริมสุขภาวะทางจิต ลดความเครียด และป้องกันภาวะหมดไฟ (Maslach & Leiter, 2016) อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าและความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความผูกพันในงาน

ในระดับทีม การมีความเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากสมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนวัตกรรมในทีม (Carmeli et al., 2009)

ในระดับองค์กร การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลที่เข้มแข็งมีส่วนช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม และลดอัตราการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ ยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการเติบโตและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยเฉพาะในสังคมไทยที่มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรมเฉพาะ เช่น ความเกรงใจและลำดับชั้น หากสามารถบริหารจัดการปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกลายเป็น “ทุนทางสังคม” ที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและสังคมไปสู่ความยั่งยืน

สรุป

บทความนี้ มุ่งอธิบายและวิเคราะห์แนวคิดเรื่องการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงาน ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้รับอิทธิพลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล และการขยายตัวของรูปแบบการทำงานแบบทางไกลและแบบผสมผสาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลให้รูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเปลี่ยนจากการสื่อสารแบบเผชิญหน้าไปสู่การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลมากยิ่งขึ้น แม้จะเพิ่มความสะดวกและความยืดหยุ่นในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันกลับส่งผลกระทบต่อคุณภาพของความสัมพันธ์ในที่ทำงาน โดยเฉพาะในมิติของความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความผูกพันในงาน

ในเชิงแนวคิด บทความได้บูรณาการกรอบทฤษฎีสำคัญจากศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์กรและจิตวิทยาการทำงาน เพื่ออธิบายบทบาทของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ในการทำงาน โดยเฉพาะแนวคิดความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีสามารถส่งเสริมพลังทางจิตใจและศักยภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร นอกจากนี้ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมยังอธิบายว่าความสัมพันธ์ในที่ทำงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน

ทรัพยากรทั้งเชิงวัตถุและนามธรรม ขณะที่ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์เน้นย้ำถึงความสำคัญของความต้องการด้านการเป็นส่วนหนึ่ง และแนวคิดความปลอดภัยทางจิตใจสะท้อนให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างการมีส่วนร่วมและนวัตกรรมในองค์กร

บทความยังได้อธิบายองค์ประกอบของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความสนิทสนม ความใกล้ชิดทางอารมณ์ อารมณ์เชิงบวก และการสื่อสาร โดยองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ความไว้วางใจเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่การเปิดเผยตนเองและความสนิทสนม ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกใกล้ชิดและความผูกพันทางอารมณ์ และทั้งหมดนี้ได้รับการหล่อเลี้ยงผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีคุณภาพ ในด้านแนวทางการพัฒนา การเสริมสร้างการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลควรดำเนินการอย่างเป็นระบบในหลายระดับ ได้แก่ ระดับบุคคลที่เน้นการพัฒนาทักษะการสื่อสารและความฉลาดทางอารมณ์ ระดับทีมที่มุ่งสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ และระดับองค์การที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวัฒนธรรมและนโยบายที่สนับสนุนการสื่อสารแบบเปิดและการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานแบบผสมผสาน องค์การจำเป็นต้องออกแบบพื้นที่ปฏิสัมพันธ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพส่งผลเชิงบวกในหลายมิติ ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ กล่าวคือ ช่วยส่งเสริมสุขภาวะทางจิต ลดความเครียดและภาวะหมดไฟ เพิ่มความผูกพันในงาน เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร อีกทั้งยังมีส่วนช่วยลดอัตราการลาออกและเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงานมิได้เป็นเพียงปัจจัยเชิงสังคมเท่านั้น หากแต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในยุคสมัยใหม่ การบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในสังคมไทย จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับทั้งประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในการทำงานสามารถอธิบายได้ในลักษณะเชิงระบบที่เชื่อมโยงตั้งแต่ระดับทฤษฎี องค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ แรงจูงใจของบุคคลและเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมตามกรอบทฤษฎีเป็นพื้นฐานที่เอื้อ

ต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ ซึ่งแสดงออกผ่านองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความไว้วางใจ ความสนิทสนม ความใกล้ชิดทางอารมณ์ อารมณ์เชิงบวก และการสื่อสาร ขณะเดียวกัน แนวทางการพัฒนาในระดับบุคคล ทีม และองค์การทำหน้าที่เป็นกลไกในการเสริมสร้างและหล่อเลี้ยงองค์ประกอบดังกล่าวให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
- Delgado-Márquez, B. L., Hurtado-Torres, N. E., & Bondar, Y. (2013). Internationalization of higher education: Theoretical and empirical investigation of its influence on university institution rankings. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(2), 54–70.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

- Hongsiri, I., & Jiamjarasrangsri, W. (2024). The prevalence of burnout syndrome among workers in Thailand. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 25(1), 123–132.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Kulkolkarn, K., & Chimpalee, S. (2023). Trends in work-behaviors: Addressing work-related stress in the Thai workforce. *Thammasat Review*, 26(2), 224–244.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A brief history and how to prevent it*. Harvard Business Review Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Montemayor, R., Adams, G. R., & Gullotta, T. P. (1994). *Personal relationships during adolescence*. Sage Publications.
- Popovic, M. (2011). Interpersonal relationships and emotional development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 240–244.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Sermcharoenkit, P., & Thanasrivanitchai, J. (2025). Exploring the effect of hybrid work and onsite work on employee motivation in Thailand. *Rajapark Journal*, 19(62), 145–160.
- Sullivan, H. S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. W. W. Norton & Company.

Van Lange, P. A. M., Balliet, D., Parks, C. D., & Van Vugt, M. (2014). *Social dilemmas: Understanding human cooperation*. Oxford University Press.