

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร สำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

หทัยพร ทิมสว่าง

รุ่ง ศรีอัญญาพร

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสถานภาพความสามารถในการสื่อสาร ศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสาร และค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนโดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 70 คน และ ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 24 คน ที่ทำงานในองค์กรเอกชน 5 แห่ง ที่มีระบบบริหารจัดการคนเก่ง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารระบบการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรดังกล่าว

Faculty of

Co mmunication Arts
CHULALONGKORN UNIVERSITY

หทัยพร ทิมสว่าง (นศ.ม. วาทยวิทยา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552) และ รุ่ง ศรีอัญญาพร (Ph.D., University of Texas at Austin, 1996) ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาวาทวิทยา นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งจากวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รุ่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับการประเมินผลสอบวิทยานิพนธ์ในระดับดีมากของสาขาวิชาวาทวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2551

ผลการศึกษาพบว่า (1) บุคลากรผู้มีความสามารถสูงประเมินตนเองว่ามีความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงว่ามีความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับดีมาก (2) องค์กรกลุ่มตัวอย่างยังมิได้มีการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงอย่างเป็นระบบชัดเจน ทั้งนี้การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรผู้มีความสามารถสูงที่องค์กรเอกชนจัดขึ้นเท่านั้น (3) บุคลากรผู้มีความสามารถสูงและผู้บังคับบัญชามีความเห็นตรงกันว่าบุคลากรผู้มีความสามารถสูงควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารเพื่อทำงานในองค์กรเอกชนในหลายๆ ด้านที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ การสื่อสารเพื่อสร้างทีม และ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน

บทนำ

ในการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญ หากแต่การคัดเลือกดังกล่าว เป็นการคัดเลือกบุคลากรที่จะรองรับการทำงานในอนาคตซึ่งเป็นการทำนายการตัดสินใจขององค์กร เพราะองค์กรจะมีความมั่นใจได้อย่างไรว่า บุคลากรที่ได้รับคัดเลือกเป็นบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในอนาคตจริงหรือบุคลากรเหล่านี้จะอยู่กับองค์กรได้นานสักเท่าไร ด้วยเหตุนี้ในศตวรรษที่ 21 จึงพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการนำเอาระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System :TMS) มาใช้เพื่อสร้างคนเก่งโดยเน้นการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรโดยการสร้างหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตามมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น คัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (high potential) มาพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ควบคู่ไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร รองรับการพัฒนาของงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดบุคลากรที่มาสืบทอดตำแหน่งของบุคลากรที่กำลังจะเกษียณ (दन्य तेहनपुन, 2543 ; Berger and Berger, 2004)

องค์กรเอกชนของไทยได้ให้ความสำคัญกับการนำเอาระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูงเข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรต่างมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการพัฒนาศักยภาพ เพื่อเพิ่มสมรรถนะหลักในการทำงาน (Core competence) ในหลายๆ ด้านที่มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินงานในแต่ละองค์กร และความสามารถในการสื่อสาร (communication competence) ก็เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักที่องค์กรนำมาใช้เป็นเกณฑ์ ซึ่งจะเป็นสมรรถนะหลักที่จะเป็นประเด็นสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ แต่จากการพิจารณาถึงองค์ประกอบในการพัฒนาศักยภาพด้านการสื่อสารในองค์กรต่างๆ ที่มีการนำเอาระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้พัฒนาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงพบว่ายังไม่มีการให้ความสนใจเรื่องความสามารถในการสื่อสารเท่าที่ควร จะมีเพียงการศึกษาถึงขั้นตอนต่างๆ ระบบบริหารจัดการคนเก่งเท่านั้น (พัชรีย์ สำเร็จกิจเจริญ, 2546; รชตพร ปัทมะศิริ, 2546; ผกา วัฒนบุญยงเจริญ, 2548; สุพรหม ทำจะดี, 2544)

ดังนั้นการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความสามารถสูงในองค์กรเอกชน” จึงมุ่งสำรวจสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความสามารถสูง และค้นหาเสนอแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงในองค์กรเอกชนเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจศึกษาและเป็นแนวทางสำคัญให้แก่องค์กรในการพัฒนาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงในองค์กรเอกชน
2. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงในองค์กรเอกชน
3. เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงในองค์กรเอกชน

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน” ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูง

ในศตวรรษที่ 21 ได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำเอาระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กร (Talent Management System:TMS) มาใช้ในองค์กร เพราะเป้าหมายหลักของระบบ คือการระบุและพัฒนาบุคลากรที่จะสามารถมาทดแทนในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต พร้อมกันนี้ยังช่วยในการจัดสรรและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Berger and Berger, 2004) การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงเป็นการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีการระบุเป็นขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผู้มีความรู้สูง (recruitment & selection) เป็นกระบวนการที่จะต้องมีความละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรที่ได้คัดเลือกมา มีความพร้อมที่จะก้าวหน้าในอนาคตมากขึ้นเรื่อยๆ และมั่นใจว่าบุคลากรเหล่านี้จะอยู่กับองค์กรไปนานๆ ลดความเสี่ยงในอัตราการลาออก ซึ่งการสรรหาบุคลากรที่เข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูง มีแหล่งที่มาของบุคคลจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ บุคลากรที่ได้จากการสรรหาจากภายนอกองค์กร และบุคลากรที่ได้จากการสรรหาจากภายในองค์กร การคัดเลือกจะมีการพิจารณาในหลายๆ ปัจจัย โดยเครื่องมือที่ใช้เพื่อประเมินบุคลากร เช่น การสรรหาจากบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ในส่วนของบุคลากรที่สรรหาจากภายในองค์กร มีการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การคาดการณ์ศักยภาพ การประเมินโดยขีดความสามารถ ประกอบกับผลจากการประเมินโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม แบบทดสอบทางจิตวิทยา แบบประเมินภาวะผู้นำ ทดสอบใช้กรณีศึกษา

2. แนวคิดเรื่องการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูง (development) การพัฒนาศักยภาพสามารถทำได้หลายวิธีโดยขึ้นอยู่กับกรอบการพัฒนาหรือที่เรียกว่า การวางแผนรายบุคคล (Individual Developing Plan: IDP) ซึ่งบุคลากรผู้มีความรู้สูงจะมีส่วนร่วมในการออกแบบแผนการพัฒนา ร่วมกับผู้บังคับบัญชาและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้แผนการพัฒนามีสอดคล้องกับความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Competency) ทักษะและความชำนาญ (Skill) รวมไปถึงทัศนคติ (Attitude) ที่จำเป็นกับงานในอนาคต ซึ่งวิธีในการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูงมีดังนี้ การฝึกอบรม (training) การสอนงาน และพี่เลี้ยง (coaching and mentoring) การหมุนเวียนตำแหน่ง (job rotation) การมอบหมายงานเร่งด่วน หรืองานพิเศษ (interim and emergency assignments) การกำหนดหัวข้อการประชุมเพื่อพัฒนาศักยภาพ (issue development meeting) การแนะนำหนังสือ (guided reading) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) การเรียนด้วยการสอน (teaching as learning) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback)

3. แนวคิดเรื่องการรักษาและรักษามูลค่าบุคลากรผู้มีความรู้สูง (retention) บุคลากรผู้มีความรู้สูงถือเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร และเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรได้บรรลุถึงขีดความสามารถในการแข่งขัน และการยากที่จะหาคนมาทดแทน และจะส่งผลกระทบต่อผลทางด้านการเงินโดยเฉพาะหากจะต้องเสียบุคลากรเหล่านี้ให้กับบริษัทคู่แข่ง” (บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อ้างถึงในพัชรีย์ สำเร็จกิจ, 2546)) ด้วยเหตุนี้ อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2550) ได้เสนอแนวทางในการรักษาและรักษามูลค่าบุคลากรผู้มีความรู้สูง 3 ส่วนดังนี้ การบริหารผลการดำเนินงาน (performance management system) เป็นขั้นตอนการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างรูปแบบการประเมินผลที่มีความชัดเจน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อแจ้งผลการประเมินให้กับบุคลากรผู้มีความรู้สูง การออกแบบผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ผังความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ตุนั้นควรจะมีลักษณะที่

เปิดโอกาสให้บุคลากรผู้มีศักยภาพเติบโตอย่างรวดเร็ว (fast track) เพราะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีลักษณะนิสัยเรียนรู้ไว และชอบความท้าทาย หากต้องปล่อยให้บุคลากรเหล่านี้ทำงานในตำแหน่งเดิมนานจะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ การกล่าวยกย่องชมเชย (recognition) นอกจากนั้นหากได้รับการยกย่องชมเชยในฐานะที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงสามารถนำความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่มีสามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรได้จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เพราะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงว่าตนเองเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

แนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมในองค์กร ช่วยควบคุมการทำงานให้สามารถดำเนินไปตามที่ตั้งเป้าหมาย หรือเพื่อช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิด เปลี่ยนให้เป็นความร่วมมือในการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) ความซับซ้อนในโครงสร้างขององค์กรจะส่งผลถึงเครือข่ายในการสื่อสาร (communication network) สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ คือ การสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย

การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) หมายถึง การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การสั่งการ การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน จากแนวคิดของ Miller (2006) การจัดการองค์กรแบบดั้งเดิมจะมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการเน้นการสื่อสารอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะต่างจากการสื่อสารภายใต้แนวคิดการจัดการองค์กรแบบมนุษยสัมพันธ์ ที่ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้คำปรึกษาหรือแนะนำการทำงานได้เมื่อลูกน้องมีปัญหา ซึ่งในส่วนของแนวคิดเรื่ององค์กรแนวทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ฟังและให้คำปรึกษา

การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) หมายถึง การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ไปยังผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า เช่น การเสนอข้อคิดเห็น หากเป็นการจัดการองค์กรแบบดั้งเดิม จะมีโอกาสในการสื่อสารที่น้อยกว่าองค์กรที่มีการบริหารแบบองค์กรมนุษยสัมพันธ์ และองค์กรแนวทรัพยากรมนุษย์ (Miller, 2006)

การสื่อสารในระดับเดียวกัน (horizontal communication) หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันตามลักษณะการจัดสายงานและอำนาจความรับผิดชอบจัดการ หากเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมจะเน้นการสื่อสารที่ต้องมีความชัดเจน เช่น มีการกำหนดวาระการประชุมที่แน่นอน ในส่วนขององค์กรแบบมนุษยสัมพันธ์จะให้ความสำคัญกับกลุ่มที่เน้นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และสามารถจัดการกับความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นในกลุ่ม และกลุ่มจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากยิ่งขึ้นหากเป็นองค์กรที่มีการบริหารองค์กรแนวทรัพยากรมนุษย์ (Miller, 2006)

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่ไม่ได้เกิดตามระบบแบบแผนองค์กร มักจะมีการส่งข้อมูลอย่างรวดเร็ว องค์กรแนวมนุษยสัมพันธ์และแนวทรัพยากรมนุษย์จะพบการสื่อสารในลักษณะนี้ได้ในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และในการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ช่วยเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เช่น การให้ intranet การรับ-ส่งจดหมายในรูปของ e-mail ช่วยให้การส่งข้อมูลข่าวสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และสามารถติดต่อระหว่างพื้นที่ที่ห่างไกลกัน แต่การสื่อสารผ่านสื่อดังเดิมก็ยังคงไม่หมดประโยชน์ เพราะเทคโนโลยีสมัยใหม่นั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การถ่ายทอดความรู้จะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง (Miller, 2006)

แนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสาร

competence ประกอบด้วย ความสามารถหลัก (core competence) เป็นความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรพึงมี ความสามารถในการสื่อสาร (communication competence) เป็นหนึ่งในความสามารถหลัก การสื่อสาร

ในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กร (เสนานิยา, 2541) ซึ่งความสามารถในการสื่อสารประกอบด้วย (นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม, 2543)

ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการสื่อสาร คือ เน้นความรู้และการทำความเข้าใจของบุคคล กลุ่ม องค์กรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่บุคคล กลุ่ม หรือ องค์กร พึงมีที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร

ความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะในการสื่อสาร คือ การเน้นที่ความชำนาญในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่ม หรือ องค์กร เช่น ทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการประสานงาน

องค์กรประกอบของความสามารถในการสื่อสาร ที่กล่าวในข้างต้น พบว่าเป็นกรอบแนวความคิดของงานวิจัยเรื่องความสามารถในการสื่อสารในองค์กรทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งการสื่อสารทั้งสามระดับต่างมีอิทธิพลต่อกัน (นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม, 2543) ดังนั้นการศึกษาแนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสารทั้ง 3 ระดับ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาถึงการนำเอาแนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมให้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทั้งในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงในองค์กร ซึ่งเป็นมีความสัมพันธ์ข้ามระบบจุลภาคระดับบุคคล หรือการมีบทบาทที่มากกว่าหนึ่งสถานภาพ ทั้งการเป็นผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ต้องประสานความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูงกว่าและผู้บริหารที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า และผู้บริหารที่อยู่ในระดับเดียวกันซึ่งถือได้ว่าเป็นความสามารถในการสื่อสารที่สำคัญที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องเรียนรู้และพัฒนา

ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลในองค์กรไทย

ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลนั้นเป็นการสื่อสารที่บุคคลหนึ่งจะมีความสามารถในการเลือกใช้

ความรู้และทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยความสามารถในการสื่อสารจะประกอบด้วย **ความรู้ (knowledge)** คือความรู้ว่าอะไรคือความเหมาะสมในสถานการณ์ หากเป็นการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อของประเทศคู่สนทนา เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สื่อสารจำเป็นต้องทำการศึกษา เพราะการสื่อสารมีลักษณะเฉพาะวัฒนธรรม **ทักษะ (skill)** คือความสามารถในการนำเอาความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ได้ในแต่ละสถานการณ์ และ **แรงจูงใจ (motivation)** ต้องการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือความสามารถของปัจเจกบุคคลที่สามารถประยุกต์สภาพแวดล้อมที่มีอยู่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลจึงประกอบด้วย

1. ความสามารถในการสื่อสาร เกิดขึ้นจากตัวผู้ส่งสารเองที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการสื่อสาร

2. ความสามารถในการสื่อสาร เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการควบคุมของผู้ส่งสาร เช่น ผู้รับสาร สภาพแวดล้อม หรือความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

ความสามารถในการสื่อสารที่กล่าวในข้างต้น จะมีระดับความสามารถในการสื่อสารที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ ตามแนวความคิดของ Jablin และ Sias (2000) ได้เสนอถึงความสามารถในการสื่อสารในระดับต่างๆ ดังนี้

1. ระดับ pre-competent หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่กำลังเรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์และทักษะที่จำเป็นในการสื่อสาร

2. ระดับ threshold หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่มีความสามารถในการสื่อสารที่จำเป็นขั้นพื้นฐานแต่ยังไม่มากพอที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ระดับ proficient หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่มีความรู้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์และมีทักษะในการสื่อสารรู้จักใช้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

4. ระดับ over-competent หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่เคยชินกับรูปแบบหรือวิธีการสื่อสารที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาพฤติกรรม การสื่อสาร

ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรไทย

ความสามารถในการสื่อสารในระดับกลุ่มในองค์กรถือเป็นความสามารถในการสื่อสารที่มีความจำเป็นสูงในการทำงานในปัจจุบัน เพราะองค์กรส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะให้โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและให้อิสระกับกลุ่มในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ประกอบกับกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูง มีการมอบหมายภารกิจตามแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งโดยส่วนใหญ่มีกิจกรรมที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงต้องทำงานร่วมกัน ดังนั้นการเข้าใจความรู้และทักษะในการสื่อสารระดับกลุ่มจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ในการทำงานที่กำหนดไว้ ซึ่งจากงานวิจัยของ วิริยะ ขุนพรหม (2543) ได้ให้ความหมายการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรของไทยว่า กลุ่มสมาชิกสามารถสื่อสารและตีความได้เข้าใจตรงกันเนื่องจากมีทัศนคติที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน และได้มีการกำหนดประเด็นที่บ่งชี้ลักษณะของกลุ่มที่มีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 11 กลุ่ม ได้แก่ มอบหมายงาน การประชุม การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การนำเสนอ การควบคุมอารมณ์ การจัดการกับความขัดแย้ง การติดตามและประเมินผล การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การสร้างความรู้สึกร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในองค์กรไทย

ความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร เป็นการสื่อสารในระดับมหภาคที่จะกำหนดรูปแบบของการสื่อสารในองค์กร จึงถือเป็นศักยภาพที่ต้องมีการพัฒนาให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้มีความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร เมื่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรจะสามารถถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรให้กับบุคลากรคนอื่นๆ ได้ จากงานวิจัยของอุเทน ลิ้มศิริสันต์ (2543) ได้สร้างดัชนีวัดความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในบริบทของสังคมไทย ซึ่งแบ่งออกเป็น 9 กลุ่มดังนี้ ได้แก่ การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร

การให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์กร การใช้สื่อในการสื่อสารขององค์กร การติดตามและประเมินผล และรายงานผลขององค์กร โครงสร้างและเครือข่ายการสื่อสารขององค์กร วิธีการสร้างเครือข่ายการสื่อสารแบบเป็นทางการ วิธีการสร้างเครือข่ายการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ผลลัพธ์ขององค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสาร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อค้นหาสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือ บุคลากรผู้มีความรู้สูง ผู้บังคับบัญชา และผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชนที่มีระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ องค์กรที่มีระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูง และอนุญาตให้เข้าศึกษาวิจัยจำนวน 5 แห่ง เนื่องจากองค์กรทั้ง 5 แห่ง ไม่ประสงค์ให้ระบุชื่อบุคคลและองค์กรในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงขออธิบายลักษณะขององค์กรทั้ง 5 แห่ง คือ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ประกอบธุรกิจในด้านโทรคมนาคม สถาบันการเงิน บริหารจัดการท่าอากาศยาน ผู้จัดการจำหน่ายน้ำมัน ผู้ผลิตและแปรรูปสินค้าทางการเกษตร โดยองค์กรแต่ละแห่งมีเงื่อนไขในการอนุญาตให้เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างต่างๆ กัน เช่น บางองค์กรอนุญาตให้แจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรผู้มีความรู้สูง และผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการ ในขณะที่บางองค์กรอนุญาตให้แจกแบบสอบถามบุคลากรผู้มีความรู้สูง หรือสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการ

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยและการเก็บข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนแรก เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาพฤติกรรมการศึกษาของบุคลากรผู้มีความรู้สูง โดยมีจำนวน 2 ชุดสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูง และผู้บังคับบัญชา ซึ่งคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามทั้ง 2 ชุดมีข้อความ

ที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย พฤติกรรมการสื่อสาร จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ในส่วนแรกนี้มี 4 องค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลซึ่งในแต่ละองค์กรได้คัดเลือกมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 94 คน ประกอบด้วยบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจำนวน 70 คน ผู้บังคับบัญชาจำนวน 24 คน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ถึงกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งคำถามประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของโครงการ ขั้นตอนการคัดเลือก การพัฒนาการดูแลรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารในระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งในส่วนนี้มี 4 องค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ซึ่งบุคลากรที่ให้สัมภาษณ์เป็นบุคลากรที่เป็นผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปประมวลผลทางสถิติ และแปลผลเพื่อหาค่าทางสถิติ ดังนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงบรรยาย (descriptive statistics) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แบบการลดทอนข้อมูล (data reduction process) สรุปเป็นประเด็นสำคัญ จากคำถามปลายเปิด และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อตอบปัญหานำวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัย และอภิปรายผล

จากการรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผู้บังคับบัญชา และผู้ดูแลโครงการ จากองค์กรเอกชน ที่ได้รับการตอบแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลการวิจัยออกเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนเป็นอย่างไร

ส่วนที่ 1 บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของตนเอง อยู่ในระดับสามารถใช้ในการทำงานระดับกลาง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง อยู่ในระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก โดยความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรระดับบุคคลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด จากการที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน รองลงมา คือ ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงระดับองค์กรและระดับกลุ่ม ตามลำดับ และพฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน 3 ลำดับแรกทั้งจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา การสื่อสารระดับบุคคล คือ พฤติกรรมการสื่อสารการมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส การสื่อสารระดับกลุ่ม คือ พฤติกรรมการสื่อสารรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม การสื่อสารระดับองค์กร คือ และเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และรู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน

ผู้บังคับบัญชามีการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง สูงกว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง จากทฤษฎีสอดคล้องต้องกัน (consistency theories) กล่าวเมื่อคนๆ หนึ่งรับรู้สิ่งเร้าอย่างใหม่ เขาจะโยนมันเข้ากับกรอบอ้างอิงเดิม (อรรถพร ปิณฑนโอาวาท, 2549) ด้วยเหตุนี้ผู้บังคับบัญชาจึงประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงอยู่ในระดับสามารถในการใช้งานได้ดีมาก เพราะผู้บังคับบัญชามีการใช้ความสามารถใน

การสื่อสารของบุคลากรทั่วไปในองค์กรเป็นกรอบอ้างอิงเทียบเคียงกับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ซึ่งความสามารถหลัก (competence) โดยทั่วไปของบุคลากรผู้มีความรู้สูงกว่าบุคลากรโดยทั่วไป (Berger และ Berger, 2004) จึงเป็นผลให้ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

ในส่วนของความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินตนเองอยู่ในระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ระดับกลาง ซึ่งประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเองต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน บุคลากรผู้มีความรู้สูงจะได้รับความคาดหวังจากองค์กรว่าเป็นบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเหนือผู้อื่น มีความสามารถที่ยอดเยี่ยม (Berger และ Berger, 2004) สอดคล้องกับงานวิจัยของสุชาติ จิตร์ตันภินันท์ และชัยพร กาญจนเลขา (2548) ว่าบุคลากรผู้มีความรู้สูงต้องมีความรู้ ทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็นต่องาน ถิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์ (2532) กล่าวว่าพฤติกรรมการสื่อสารที่แสดงออก มีความเกี่ยวข้องกับความบอบาพที่ถูกคาดหวังจากบุคคลที่มีอิทธิพลต่อเรา ซึ่งความคาดหวังที่องค์กรมีต่อบุคลากรผู้มีความรู้สูงมีมากขึ้นเรื่อยๆ เห็นได้จากกิจกรรมที่ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงจะมีการปรับระดับความยากขึ้นไปเรื่อยๆ ด้วย นี่อาจส่งผลต่อการรับรู้ถึงความสามารถในการสื่อสารของตนเองว่ายังไม่มีความสามารถในการสื่อสารที่ไม่เพียงพอต่อการทำงาน ซึ่งต่างจากการวิจัยของสกล นาคใหม่ (2545) ศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย ที่มีระดับการรับรู้ตนเองอยู่ในระดับสูง เนื่องมาจากองค์กรอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยแผนการดำเนินงานนี้ส่วนแรกจะเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เป็นผลให้ผู้บังคับบัญชาจะเกิดการตื่นตัวในการทำงานและการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

ส่วนที่ 2 จากการสรุปประเด็นสำคัญจากคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับ **จุดแข็ง/จุดเด่น** และ **จุดอ่อน/จุดด้อย** ในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง โดยการประเมินจากบุคลากรผู้มีความรู้สูง และผู้บังคับบัญชาพบว่า

จุดแข็ง/จุดเด่น และพฤติกรรมการสื่อสารในเชิงบวก/พฤติกรรมที่ประทับใจ ในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงที่มีผลต่อการทำงาน

บุคลากรผู้มีความรู้สูงมีการประเมิน **จุดแข็ง/จุดเด่น** ของตนเองที่เกี่ยวพันในการทำงานของตนเองมีจำนวน 25 ประเด็น พฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ สามารถฟังและนำข้อมูลมาถ่ายทอดได้เป็นจุดแข็ง/จุดเด่นที่เกี่ยวพันในการทำงานมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องมีการคิดวิเคราะห์ก่อนแสดงความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และสามารถสื่อสารกับทีมได้ดี มีการคิดวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจ

ผู้บังคับบัญชามีการประเมิน **พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงบวก/พฤติกรรมที่ประทับใจ** ของบุคลากรผู้มีความรู้สูงเพิ่มเติม มีจำนวน 20 ประเด็น พฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ สามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาได้เป็นพฤติกรรมการสื่อสารในเชิงบวก/พฤติกรรมที่ประทับใจมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องมีการคิดวางแผนสื่อสารได้กระชับและตรงประเด็น เตรียมค้นหาข้อมูลก่อนที่จะสื่อสาร และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเข้าใจในการทำงาน สามารถฟังและจับประเด็นได้

จุดแข็ง/จุดเด่น และพฤติกรรมการสื่อสารในเชิงบวก/พฤติกรรมที่ประทับใจ ที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงและผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีจำนวนผู้ตอบ มากที่สุด 5 ลำดับ พบว่า บุคลากรผู้มีความรู้สูงและผู้บังคับบัญชามีการรับรู้เรื่อง **จุดแข็ง/จุดเด่น** และ **พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงบวก/พฤติกรรมที่ประทับใจ** ที่สอดคล้องกัน เพราะประเด็นที่แสดงความคิดเห็นส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการคิด (มีการคิดวิเคราะห์ก่อนแสดงความคิดเห็น สามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาได้

มีการคิดวางแผน) การฟัง (สามารถฟังและนำข้อมูลมาถ่ายทอดได้ สามารถฟังและจับประเด็นได้ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน) ซึ่งจากแนวคิดเรื่องแบบจำลองหน้าต่างโจฮารี (the johari window) กล่าวถึงเรื่องของการเปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ เป็นส่วนที่ผู้ส่งสารเปิดเผยต่อผู้อื่นมากที่สุด เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการจะสื่อสารให้กับผู้อื่น และในขณะเดียวกันผู้อื่นก็ทราบถึงการกระทำและจุดมุ่งหมาย ของเราอย่างถูกต้อง (ถิรนนท์ อนุวัชรวิวงศ์, 2532) ดังนั้นกล่าวได้ว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจร่วมกันในการเปิดเผยตนเองในเรื่องของการคิดและการฟัง

จุดอ่อน/จุดด้อย และการสื่อสารในเชิงลบ/พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ ในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการทำงาน

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีการประเมิน **จุดอ่อน/จุดด้อย พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงลบ/พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ** ในการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคในการทำงานของตนเอง จำนวน 28 ประเด็น **จุดอ่อน/จุดด้อย** ในการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน พฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้กับผู้อื่น พูดเร็วสื่อสารได้ไม่ดี หากไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน มีความคาดหวังว่าผู้อื่นมีความรู้ในเรื่องที่กำลังพูดคุย คิดเร็ว และมองข้ามอารมณ์ และความรู้สึกของผู้ฟัง การโน้มน้าวใจ ภาษาเขียน มีการใช้น้ำเสียง ทำให้คู่สนทนาเข้าใจความหมายผิด ตื่นเต้นใช้เวลาในการสื่อสารนาน

ผู้บังคับบัญชาการประเมิน**พฤติกรรมในการสื่อสารในเชิงลบ/พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ** เพิ่มขึ้นมีจำนวน 9 ประเด็น พฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การควบคุมอารมณ์มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีอคติกับเพื่อนร่วมงาน มีความมั่นใจสูง และใช้เวลาในการสื่อสารมาก

จุดอ่อน/จุดด้อย และ พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงลบ/พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ ที่มีผลต่อการทำงาน

ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีจำนวนผู้ตอบมากที่สุด 5 ลำดับ พบว่า **จุดอ่อน/จุดด้อย** ที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมสามารถสรุปได้ว่า จุดอ่อน/จุดด้อย คือ มีปัญหาในการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งปัญหาถูกนำเสนอทั้งในมุมมองที่เกิดจากตัวบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเอง เช่น คิดเร็ว ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดได้ ไม่มั่นใจเมื่อไม่มีข้อมูล มีการใช้น้ำเสียงที่ผิด และเกิดจากตัวบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีความคาดหวังในการสื่อสารกับผู้อื่นว่ามีความรู้ในเรื่องที่สนทนากัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Gudykunst และ Kim (1992) เรื่องความสามารถในการสื่อสารประกอบด้วยความสามารถในการสื่อสารที่เกิดจากตัวผู้ส่งสารเอง ในขณะที่**พฤติกรรมในการสื่อสารในเชิงลบ/พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ** ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม กลับไม่มีประเด็นดังกล่าวเลย ซึ่งจากแนวคิดเรื่องแบบจำลองหน้าต่างโจฮารี (the johari window) ถือว่าเป็นส่วนบอด ที่บุคคลไม่รู้ว่าตนเองแสดงอะไรออกไป เหตุใดจึงแสดงออกไปเช่นนั้น (ถิรนนท์ อนุวัชรวิวงศ์, 2532) แสดงว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงแสดงพฤติกรรมในการสื่อสารนั้นออกมาอย่างไม่ได้ตั้งใจ แต่เป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาพบ

กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

ปัญหานำวิจัยข้อ 2 กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปเป็นประเด็นสำคัญ พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร สามารถแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ขั้นตอน และพบกระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารในขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร ในทุกองค์กรมีการจัดทำแผนในการพัฒนารายบุคคล เพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถในแต่ละบุคคล และงานในอนาคต ซึ่งกิจกรรมการฝึกอบรมจะมีความยาก และท้าทายมากกว่าบุคลากรโดยทั่วไป

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน ผู้ดูแลโครงการกล่าวว่าไม่มีหลักสูตรหรือการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูง ถึงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาความรู้สำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูง กลับพบว่ากิจกรรมในแผนพัฒนาศึกษาพรายบุคคลมีส่วนช่วยในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารให้กับบุคลากรผู้มีความรู้สูงทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร แต่ไม่มีหลักสูตร หรือกระบวนการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจน อาจเป็นเพราะว่าวัตถุประสงค์หลักของโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงานเพื่อรองรับการทำงานในอนาคตเป็นหัวใจสำคัญ การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารจึงมีเป็นเรื่องรองในการพัฒนา

แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน เป็นอย่างไร

ส่วนที่ 1 แสดงผลข้อมูลการประเมินความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง โดยการประเมินบุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินตนเอง จำนวน 70 คน และของผู้บังคับบัญชาประเมิน จำนวน 24 คน กับ 12 พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารที่ต้องได้รับการพัฒนา พบว่า บุคลากรผู้มีความรู้สูงกับผู้บังคับบัญชามีระดับความต้องการในการพัฒนาเรื่องของการคิดต่างกัน โดยบุคลากรผู้มีความรู้สูงมีความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารจากพฤติกรรมทั้ง 12 ประเด็น อยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมการสื่อสารที่ต้องการพัฒนาที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงต้องการพัฒนาตนเอง และผู้บังคับบัญชามีความต้องการให้บุคลากรผู้มีความรู้สูงคือ การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ และการสื่อสารเพื่อ

สร้างและพัฒนาทีม ที่มีค่าเฉลี่ยจากประเมินความต้องการพัฒนามาก

ส่วนที่ 2 จากการสรุปประเด็นสำคัญจากคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับความรู้ และ/หรือ ทักษะเฉพาะความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่คิดว่าบุคลากรผู้มีความรู้สูงควรได้รับการพัฒนาโดยการประเมินจากบุคลากรผู้มีความรู้สูง และผู้บังคับบัญชาพบว่า

บุคลากรผู้มีความรู้สูง ได้เสนอ ความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่ควรได้รับการพัฒนา มีจำนวน 13 ประเด็น และผู้บังคับบัญชาได้เสนอ ความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่ควรได้รับการพัฒนาจำนวน 9 ประเด็น ซึ่งเทคนิคการนำเสนอทางธุรกิจ และภาษาต่างประเทศ เป็นความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงควรได้รับการพัฒนา ซึ่งบุคลากรผู้มีความรู้สูงและผู้บังคับบัญชาเสนอให้องค์กรมีการพัฒนา

จากการวิจัยแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชนนั้น พบว่าองค์กรควรมีการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารเรื่องการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ การสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีม การนำเสนอ และการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นพฤติกรรมการสื่อสารที่ทั้งบุคลากรผู้มีความรู้สูงและผู้บังคับบัญชาประเมินความต้องการในการพัฒนาตรงกันอยู่ใน 3 ลำดับแรก เป็นส่วนที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงและผู้บังคับบัญชาเป็นการรับรู้ร่วมกันว่าเป็นพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา หรือส่วนเปิดเผยตามแนวคิดเรื่องหน้าต่างจอฮารี (the Johari Window) (กริณันท์ อนุวัชศิริวงศ์, 2532) อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมการสื่อสารนั้น เป็นพฤติกรรมการสื่อสารที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงยังขาดอยู่มาก และเป็นความสามารถในการสื่อสารที่มีความจำเป็นกับการทำงานในปัจจุบันของบุคลากรผู้มีความรู้สูง

จากผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้เราสามารถค้นหาสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ในองค์กรเอกชน กระบวนการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้ในองค์กรเอกชน และสามารถค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้ ซึ่งผลการวิจัยนี้ เป็นส่วนที่ช่วยในการพัฒนาองค์ความรู้เรื่องการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้ในองค์กรเอกชนของไทยด้วยอีกทางหนึ่ง ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดและข้อเสนอแนะที่ผู้วิจัยจะนำเสนอในต่อไป

ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษามีข้อจำกัดเรื่องของจำนวนองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เนื่องจากในหลายๆ องค์กร เพิ่งมีการนำเอาระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูง มาใช้ได้ไม่นาน การระบุตัวบุคลากรผู้มีความรู้สูงยัง ไม่มีความชัดเจนหรือเปิดเผยในองค์กร ดังนั้นในหลายๆ องค์กรจึงมีการปฏิเสธการขออนุญาตในการเก็บข้อมูล เพื่อใช้ในงานวิจัย จึงมีเพียงไม่กี่องค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการเก็บข้อมูล จึงอาจทำให้ไม่เห็นภาพรวมถึงความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตอบ

แบบสอบถามให้กับบุคลากรผู้มีความรู้สูง ผู้บังคับบัญชา และสภามหาวิทยาลัยที่ดูแลโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชนจะต้องติดประสานงานกับบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการเท่านั้น ซึ่งส่งผลต่อจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย และความหลากหลายของมุมมองในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในภาพรวม ในการศึกษาครั้งต่อไปสามารถนำเอาข้อมูลที่ ได้จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นแนวทางในการสร้างดัชนีวัดความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูง ทั้งความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือ ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรผู้มีความรู้สูงต่อไป ผลที่ได้จากการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารมาจากบุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน จึงเป็นเพียงการ ประเมินจากบุคลากรในองค์กร เพียง 2 ฝ่ายเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาศาณภาพ ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูง เช่น เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ทั้งนี้เพื่อจะ สามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ดนัย เทียนพุฒ. 2543. การจัดทำแผน HRD สู่สหัสวรรษหน้า สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- ฉัตรนันทน์ อนุวัชรวิวงศ์. 2532. การวิเคราะห์คนเพื่อประสิทธิผลในการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม. 2543. ความสามารถในการสื่อสารแนวคิดเชิงนิเวศในองค์กร. วารสารนิเทศศาสตร์. 18, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม): คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 1-18.
- ผกา วัฒนบุญญางเจริญ. 2548. การบริหารจัดการคนเก่งในภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง The French National School of Public Administration และโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พัชรี สำเร็จกิจเจริญ. 2546. การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน: กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์อินโฟเรเซอร์วิส. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รชตพร ปัทมะศิริ. 2546. การจัดการพนักงานศักยภาพสูง: กรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรยา ขุนพรม. 2543. การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิทยา. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- สกันธ์ นาคใหม่. 2545. การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซิเมนต์ไทย. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยา. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพรหม ทำจะดี, นาวาอากาศโท. 2544. การบริหารคนเก่ง. [online] แหล่งที่มา: www.person.rtaf.mi.th [5 พ.ย.2551].
- สุชาติ จูติรัตนากินันท์ และ ชัยพร กาญจนเสนา. 2548. การสร้างระบบบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสู่ความเป็นเลิศขององค์กร: กรณีศึกษา ฝ่ายรับประกันภัย บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว. 2541. การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรรณพ ปิลันธน์โอวาท. 2549. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อากรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. 2550. กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุเทน ลิ้มปิติริสันต์. 2543 การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิทยา. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Berger, L.A. and Berger, D.R. 2004. **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People.** New York : McGraw-Hill.
- Gudykunst, W.B, and Kim, Y.Y. 1992. **Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication.** New York: McGraw-Hill.
- Jablin, F.D. and Sias, P.M. 2000. Communication competence **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods.** Thousand Oaks, California: Sage.

- Miller, K. 2006. **Organizational Communication: Approaches and Processes**. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Robbins, S. P. 1998. **Organization Behavior**. New Jersey: A Simon & Schuster.
- Sriussadaporn-Charoenngam. N & Jablin, F.D. 1999. An exploratory study of communication competence in Thai organizations. **Journal of Business Communication**, 36: 382-412.



Faculty of
Co mmunication Arts
CHULALONGKORN UNIVERSITY