

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร สำหรับพนักงานใหม่ในองค์กรไทย

เกวลี ชันธีเงิน
รุ่ง ศรีอัญญาพร

บทความนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจระดับความสามารถในการสื่อสาร ศึกษาเกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการพิจารณาความสามารถในการสื่อสาร และค้นหาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับพนักงานใหม่ในองค์กรไทย โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานใหม่จำนวน 78 คน และกลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานของพนักงานใหม่จำนวน 43 คน ที่ทำงานในองค์กรภาคเอกชนของไทยจำนวน 6 แห่ง และนอกจากนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจาะลึกเพิ่มเติมจากเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำนวน 11 คน จากองค์กรทั้ง 6 แห่ง

Co mmunication Arts
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เกวลี ชันธีเงิน (นศ.ม. นิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551) และ ผศ.ดร.รุ่ง ศรีอัญญาพร (Ph.D. University of Texas Austin, USA.) เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชา นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งจากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับพนักงานใหม่ในองค์กรไทย” ของเกวลี โดยมี ผศ.ดร.รุ่ง ศรีอัญญาพร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้รับการประเมินผลการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับดีมากของหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ และได้รับการคัดเลือกให้เป็นวิทยานิพนธ์ดีเด่น (สาขาวิชา) จากคณะกรรมการวิชาการบัณฑิตศึกษา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2551

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานใหม่ประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานประเมินพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานใหม่อยู่ในระดับพอใช้ได้ในการทำงานขั้นพื้นฐาน สำหรับเกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการพิจารณาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ได้แก่ ความเหมาะสมในการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมไทย ประสิทธิภาพในการสื่อสาร และประสิทธิผลในการสื่อสาร นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างพนักงานใหม่มีความเห็นว่าการองค์กรควรช่วยพัฒนาความสามารถในการสื่อสารในการทำงานเป็นทีมให้พนักงานใหม่มากที่สุด ในขณะที่หัวหน้างานมีความเห็นว่า พนักงานใหม่ควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองมากที่สุด

บทนำ

การแข่งขันขององค์กรในโลกปัจจุบันได้เปลี่ยนจากการแข่งขันทางด้านเงินทุนมาเป็นการแข่งขันในเรื่อง “ทรัพยากรมนุษย์” อันประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ ซึ่งเน้นการลงทุนไปที่การพัฒนา “ความรู้ความสามารถ” ของพนักงาน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550) ดังนั้นในแต่ละองค์กรจึงต้องเตรียมการเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานรวมถึงการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยของ Pamela S. Shockley-Zalabak (2006) พบว่า ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ พนักงานในทุกระดับขององค์กรชั้นนำควรจะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) โดยบุคลากรแต่ละท่านจำเป็นต้องยิ่งที่จะต้องเพิ่มความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ให้มีมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ นางลักขณ์ ศรีอิฐฎาพร เจริญงาม (2543) ที่กล่าวว่า ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรนั้น ความสามารถในการสื่อสาร (Communication competence) ถือได้ว่าเป็น

คุณลักษณะพื้นฐานอันสำคัญยิ่งประการหนึ่ง ในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งนี้ เพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายในการทำงานต่อไป จากระบบการทำงานในปัจจุบันจะเห็นว่าคุณค่าของการทำงานไม่ได้อยู่ที่ความชำนาญสูงและการใช้เทคนิคได้ดีเท่านั้น แต่ที่สำคัญกว่านี้ คือ การเรียนรู้เร็ว ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเหมาะสม ซึ่งถ้าหากพนักงานในองค์กรไม่มีความสามารถในการสื่อสารที่เหมาะสม คือ มีเฉพาะความรู้เพียงอย่างเดียวแต่ไม่มีทักษะในการนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ก็อาจจะทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดเป็นปัญหาต่างๆ ตามมาอย่างที่พบเห็นได้ในปัจจุบัน

จะเห็นว่าผลการวิจัยที่ได้รับรวบรวมจากนักวิชาการหลายท่าน พบว่า นายจ้างมักจะบ่งว่าผู้ที่จบจากสถาบันการศึกษามีความสามารถเฉพาะด้านหรือมีความรู้เฉพาะด้าน แต่ขาดความสามารถที่เป็นพื้นฐาน (basic competencies) ซึ่งความสามารถพื้นฐานที่ว่านี้ ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์และเกิดการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการบริหารคนและงาน ความสามารถในการสื่อสาร และความสามารถในการจัดการตนเอง ซึ่งความสามารถในการจัดการตนเองนั้นยังรวมไปถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ให้สามารถแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2549) จะเห็นว่าในบรรดาความสามารถพื้นฐานต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นล้วนแต่เป็นพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบัน โดยความสามารถในการสื่อสารจัดว่าเป็นความสามารถที่ผู้จบการศึกษาออกมาจากสถาบันการศึกษามีน้อยมากและเป็นปัญหาทำให้พนักงานใหม่ไม่สามารถทำงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างที่เราจะเห็น ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษาจึงต้องแสวงหาวิธีที่จะปรับปรุงและสร้างความเข้มแข็งในความสามารถต่างๆ เหล่านี้ให้แก่บัณฑิตก่อนที่จะจบออกไปเข้าสู่ตลาดแรงงานเพื่อจะได้สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จต่อไปในอนาคต

จากความสำคัญดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับ พนักงานใหม่ในองค์กรไทย” โดยงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะค้นหาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับพนักงานใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังสามารถนำคำตอบที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงวิชาชีพและถือเป็นการขยายฐานความรู้ในเชิงวิชาการด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทยเป็นอย่างไร
2. เกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการพิจารณาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทยมีอะไรบ้าง
3. แนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับพนักงานใหม่ในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการสื่อสารในองค์กร (Organizational Communication) คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน จะเห็นว่าในองค์กรหรือหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการสื่อสารระหว่างกันอยู่ตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน การสื่อสารทำให้เกิดความรู้สึกร่วม และนำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกัน บุคคลต่อกัน หรือระหว่างองค์กรเข้าด้วยกัน และวิเชียร วิทยอุดม (2551) ได้รวบรวมผลการศึกษารวบรวมเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร โดยสามารถจำแนกรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. การสื่อสารตามลักษณะของการใช้ (Uses) แบ่งออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

1.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการสื่อสารที่เป็นระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีการกระทำอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มีขั้นตอนเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

ที่ปรากฏตามแผนภูมิขององค์กร ลักษณะของการสื่อสารจะเป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัย สั่งการหรือคำแนะนำ ผ่านไปตามสายของอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) บางทีเรียกว่าสายของการบังคับบัญชา (Flow of Command)

1.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรตามกลุ่มสังคมหรือความชอบความสนใจ

2. การสื่อสารตามลักษณะทิศทางของการติดต่อ (Direction) แบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

2.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารจากระดับสูงกว่าลงมายังระดับที่ต่ำกว่าในองค์กร หรือจากผู้บังคับบัญชามาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากระดับต่ำกว่าขึ้นไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์กร หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา

2.3 การสื่อสารตามแนวนอนหรือการสื่อสารของร่วมงานในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในระดับบุคคลในระดับเดียวกันแนวนอนของสายการบังคับบัญชาลำดับชั้นหรือลำดับใกล้เคียงกันตามโครงสร้างขององค์กรหรือระหว่างคนที่อยู่ต่างระดับกันก็ได้ แต่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในเชิงผู้บังคับบัญชา ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา

2.4 การสื่อสารแนวทแยงมุมระหว่างบุคลากรที่อยู่คนละสายงานละต่างระดับกัน (Diagonal Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานหรือข้ามแผนกกันและอยู่ต่างระดับกัน

3. การสื่อสารที่ใช้ช่องทางเป็นหลัก (Channel) แบ่งออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

3.1 การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งข่าวสารไปฝ่ายเดียว ไม่มีการป้อนกลับของข้อมูลข่าวสารกลับมาให้รับรู้หรือไม่มี

การแสดงปฏิกิริยาย้อนกลับของผู้รับข่าวสาร มักจะอยู่ในรูปของการสื่อสารเป็นแบบลายลักษณ์อักษรมากกว่าคำพูด และอยู่ในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น คำสั่งของทางการ

3.2 การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข่าวสารมีการตอบสนอง และมีปฏิกิริยาป้อนกลับหรือจะกล่าวว่าเป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างมีปฏิกิริยาโต้ตอบกันนั่นเอง ซึ่งมักจะอยู่ในรูปแบบของการประชุมสัมมนา การอภิปราย การปรึกษาหารือ เป็นต้น

4. การสื่อสารตามลักษณะของวิธีการสื่อสาร (Methods) แบ่งออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

4.1 การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ (Verbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยตรงหรือเผชิญหน้ากัน โดยใช้วาจา ได้แก่ การพูด การเขียน การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ข้อดีของการสื่อสารประเภทนี้ คือ ง่าย สะดวก ประหยัดเวลา และยังให้ความรู้สึกที่เป็นกันเอง ก่อให้เกิดความสนิทสนมกันได้ง่าย

4.2 การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ (Non-Verbal Communication) เป็นการสื่อสารที่ไม่ใช้วาจา คือ การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์นอกเหนือไปจากการพูดและการเขียน โดยใช้สีหน้า ท่าทาง การเคลื่อนไหวต่างๆ รวมไปถึงสัญลักษณ์อื่นๆ เช่น น้ำเสียง สัมผัส ระยะห่าง เป็นต้น

5. การสื่อสารตามลักษณะจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้อง (Participants) แบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

5.1 การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรเกิดจากการปะทะสังสรรค์กันระหว่างบุคคล เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งอาจจะมีสื่อสารกันอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับหน้าที่การงาน หรืออย่างไม่เป็นทางการอันเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างบุคคล

5.2 การสื่อสารของกลุ่ม (Intergroup Communication) การสื่อสารของกลุ่มในองค์กร เกิดจากการ

รวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามารวมกันภายในองค์กรหนึ่งๆ อาจจะมีกลุ่มได้มากมายหลายกลุ่ม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5.3 การสื่อสารขององค์กร (Organization Communication) การสื่อสารขององค์กร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันภายในองค์กร อาจจะเป็นได้ทั้งโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

จากแนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร จะเห็นว่าลักษณะของการสื่อสารในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ก็มีวัตถุประสงค์ที่จะกระจายข่าวสารและความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของพนักงานและเพื่อที่จะสร้างเจตคติที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน การร่วมมือกันทำงาน และมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานในองค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถในการสื่อสารที่บุคลากรทุกระดับในองค์กรพึงมี ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการสื่อสารและการประสานงาน

แนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

■ **ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล**
ในการศึกษาถึงเรื่องความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลในองค์กรนั้น ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดจากงานวิจัยเรื่อง “ความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทย” มาเป็นเครื่องมือในการพิจารณาถึงความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทย ซึ่ง Srisadaporn-Charoenngam และ Jablin (1999) ได้จำแนกความสามารถในการสื่อสารออกเป็น 2 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. ความรู้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Knowledge) คือ การเข้าใจความหมาย (Mean) ในองค์กร เข้าใจกฎเกณฑ์สัญลักษณ์ต่างๆ บทบาทความรับผิดชอบที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้น เช่น เข้าใจว่าตนมีหน้าที่อะไรและควรจะดำเนินการอย่างไรจึงจะเหมาะสม

2. ทักษะในการสื่อสาร (Tactical Communication Skills) คือ ทักษะที่นำมาใช้ในการสื่อสารปฏิสัมพันธ์

ทำงานตามกฎระเบียบตามที่บุคลากรพึงมีในการสื่อสารในองค์กรไทย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

■ ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม

การสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กร เกิดจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามารวมกัน ภายในองค์กรหนึ่งๆ อาจจะมีกลุ่มได้มากมายหลายกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร คือ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล กระตุ้นให้เกิดแนวคิดและการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาพร้อมกันภายในกลุ่ม ซึ่งการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กร ได้แก่ กลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มการประชุม เป็นต้น

■ ความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร

แนวคิดหลักของการสื่อสารภายในองค์กร คือ เป็นการศึกษาถึงกระบวนการ โครงสร้างและรูปแบบของการสื่อสารในองค์กร เพื่อมุ่งหาแนวทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร

จากแนวคิดความสามารถในการสื่อสารที่กล่าวแล้วข้างต้น จะแสดงให้เห็นถึงแนวคิดความสามารถในการสื่อสารในระดับต่างๆ ได้แก่ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรเพียงเท่านั้น แต่ยังมีได้ครอบคลุมไปถึงความหมายของความสามารถในการสื่อสารในระดับต่างๆ และเพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องศึกษาไปถึงคำนิยามของความสามารถในการสื่อสารเพื่อที่จะอธิบายให้เห็นถึงความหมายของระดับความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนมากขึ้น ดังนั้น นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม (2543) จึงได้เสนอการให้คำนิยามความสามารถในการสื่อสารระดับต่างๆ ที่มีความต่อเนื่อง 4 ระดับ ภายใต้กรอบแนวคิดเชิงนิเวศน์ในองค์กรเกี่ยวกับระดับความสามารถในการสื่อสารของ Jablin & Sias (2000) ดังต่อไปนี้

1. ระดับ pre-competent หมายถึง ระดับที่บุคคลกลุ่ม หรือองค์กร อยู่ในสถานะแห่งการเรียนรู้และพัฒนา กลยุทธ์และทักษะที่จำเป็นในการสื่อสาร

2. ระดับ threshold หมายถึง ระดับที่บุคคล กลุ่ม

หรือองค์กร อยู่ในสถานะที่มีความสามารถในการสื่อสารที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน แต่ยังไม่มากพอที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ระดับ proficient หมายถึง ระดับที่บุคคลกลุ่ม หรือองค์กร อยู่ในสถานะที่มีความรู้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์และมีทักษะในการสื่อสาร รู้จักเลือกใช้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

4. ระดับ over-competent หมายถึง ระดับที่บุคคลกลุ่ม หรือองค์กร อยู่ในสถานะที่เคยชินกับรูปแบบหรือวิธีการสื่อสารที่ปฏิบัติอยู่ ไม่คิดไตร่ตรอง (mindless communication) ว่ารูปแบบหรือวิธีการสื่อสารที่ใช้อย่างจำเป็นต้องเปลี่ยนไปตามกาลเวลา สถานการณ์ หรือบุคคล ความสามารถในการสื่อสารระดับนี้มักเป็นอุปสรรคในการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้ใหม่ที่เรียกว่า competency trap

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าการอาศัยคำนิยามของความสามารถในการสื่อสารในแต่ละระดับ จะทำให้สามารถอธิบายลักษณะของความสามารถในการสื่อสารได้ง่ายขึ้น ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจถึงระดับความสามารถในการสื่อสาร จึงเป็นสิ่งที่ควรจะเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสามารถในการสื่อสาร

ในการพิจารณาความสามารถในการสื่อสาร พบว่าองค์กรประกอบในการพิจารณาของนักวิชาการหลายท่านมีเกณฑ์ในการพิจารณาที่สอดคล้องและแตกต่างกันออกไปสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การพิจารณาจากการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร ซึ่งเกิดจากความเข้าใจในการสื่อสารและสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้ในการดำเนินชีวิต เช่น การเป็นที่ยอมรับ การโน้มน้าวใจ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น (Collier, 1996 ; Spitzberg, 1991; Gudykunst & Kim 1992)

2. ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง เกณฑ์การพิจารณาที่คำนึงถึงวิธีการและกระบวนการ

ในการสื่อสารนั้นๆ เช่น กติกาของการสื่อสาร รูปแบบในการสื่อสาร ทางเลือกในการสื่อสาร รวมไปถึงการระคายจ่ายที่สูญเสียไป (Lusting & Koester, 1993)

3. ความเหมาะสม (appropriateness) หมายถึง การพิจารณาถึงความเหมาะสมกับในการสื่อสารที่ไม่ขัดต่อวัฒนธรรม ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งในส่วนของการบรรทัดฐานด้านความเหมาะสมนี้ มักจะนำมาพิจารณาควบคู่ไปกับแนวคิดทางด้านวัฒนธรรม โดยเฉพาะทางด้านความสามารถในการสื่อสารของผู้สื่อสารที่มีความแตกต่างกัน เช่น เพศ วัย ศาสนา ชาติพันธุ์ เป็นต้น Ting-Toomey (1999) กล่าวไว้ว่า ความเหมาะสม คือ ระดับของพฤติกรรมในการสื่อสารที่พิจารณาจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้นๆ (The insider of cultural) พิจารณาว่าเหมาะสม

จากนิยามและมาตรฐานดังกล่าวข้างต้นจะพบว่าบริบทในการสื่อสารที่แตกต่างกันจะทำให้การพิจารณาด้านความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันไปด้วย กล่าวคือ หากพิจารณาถึงความสามารถในการสื่อสารของผู้สื่อสารที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกันนั้น แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการสื่อสารจะพิจารณาเพียงปัจจัยของผู้สื่อสาร เนื่องจากมองว่า ค่านิยม บรรทัดฐาน วัฒนธรรม มีส่วนที่คล้ายคลึงกัน เช่น การสื่อสารในบริบทของคู่รัก ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางกลับกันหากการพิจารณาในเรื่องดังกล่าวเป็นการพิจารณาการสื่อสารที่ผู้สื่อสารมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แนวคิดและรูปแบบในการพิจารณาก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางความสามารถในการสื่อสารที่องค์กรมีต่อบัณฑิตและสถาบันการศึกษา

ในปี 2548 มีงานสำรวจความพึงพอใจของนายจ้างต่อบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรีพบว่า ในเรื่องข้อเสนอแนะจากนายจ้างเพื่อให้มหาวิทยาลัยปรับปรุงกระบวนการผลิตบัณฑิต ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อเสนอแนะทางด้านความสามารถในการสื่อสาร รวมทั้งความรู้ บุคลิกภาพและทักษะต่างๆ นอกจากนี้ จากการศึกษากองแผนงานสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย

สงขลานครินทร์ (2549) ได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะที่นายจ้างมีความเห็นในเรื่องทักษะการสื่อสารในเชิงบุคลิกภาพที่มีต่อบัณฑิต ดังต่อไปนี้

ความเชื่อมั่นในตนเอง นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรจะพัฒนาให้นักศึกษามีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ฝึกการนำเสนอในที่ประชุม ควรรู้จักตั้งคำถามข้อสงสัยเวลาประชุมสัมมนา ควรแลกเปลี่ยนข้อเสนอมุมมองความคิดเห็นร่วมกับผู้อื่นมากขึ้น อีกทั้งบัณฑิตบางคนมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย จึงไม่ค่อยกล้าตัดสินใจ ไม่ค่อยกล้าพูดกล้าแสดงออก

ความมีมนุษยสัมพันธ์ นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในเรื่องของความมีมนุษยสัมพันธ์ อยากให้มีการสอนเพื่อเสริมทักษะในด้านนี้ให้มากขึ้น เน้นในเรื่องของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงเรื่องของการพูดคุย

การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรเพิ่มการปรับตัวให้เข้ากับระดับบริหารให้มากขึ้น เพื่อการประสานงานและการปฏิบัติงานที่ดี และก่อนจบจากมหาวิทยาลัยควรมีการอบรมด้านบุคลิกภาพ หรือเปิดเป็นหลักสูตรฝึกให้นักศึกษา/บัณฑิตได้มีโอกาสทำกิจกรรม ได้มีโอกาสเรียนรู้การเข้าสังคม การพูดจา หรือการแสดงความคิดเห็นในที่สาธารณะ เพื่อฝึกการแสดงออก และฝึกให้นักศึกษา/บัณฑิตมีบุคลิกภาพที่ดีเพื่อที่จะได้ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการนำเสนอ การสื่อสาร และปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้

ความเป็นผู้นำ นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า บัณฑิตควรปรับปรุงด้านความเป็นผู้นำและการแสดงออก ความเป็นผู้นำในการสั่งการ ซึ่งบางครั้งการสั่งการยังไม่เด็ดขาด การทำงานเป็นทีม เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต ยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน การรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นต้น

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่นิตยสาร POSITIONING ได้มีการสำรวจ 10 อันดับขององค์กรที่น่าทำงานที่สุดและถือได้ว่าเป็นองค์กรยอดนิยมประจำปี 2550 ซึ่งจากองค์กรทั้ง 10 แห่ง ผู้วิจัยจะเลือกเก็บข้อมูลเฉพาะองค์กรภาคเอกชนของไทย จำนวน 6 แห่งเท่านั้น สำหรับการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ จะเลือกตัวอย่างแบบใช้เกณฑ์ผู้วิจัย (Judgmental or Purposive Sampling) คือ เป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยจะพิจารณาตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัท ซึ่งจะเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นพนักงานใหม่ที่ทำงานไม่เกิน 18 เดือน (1 ปี ครึ่ง) จำนวน 78 คน และหัวหน้างาน จำนวน 43 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 121 คน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้มีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept interview) กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากทั้ง 6 องค์กร รวมทั้งสิ้น จำนวน 11 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เก็บข้อมูลในการตอบคำถามวิจัย ดังนี้คือ

1. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ แบบสอบถามของพนักงานใหม่ และแบบสอบถามของหัวหน้างาน ซึ่งในแต่ละชุดประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้
 - คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานใหม่และหัวหน้างาน
 - คำถามที่ให้พนักงานใหม่ประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของตนเองและคำถามที่ให้หัวหน้างานประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่
 - คำถามที่ให้พนักงานใหม่ประเมินจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการสื่อสารของตนเองที่เป็นคำถามปลายเปิด

และคำถามที่ให้หัวหน้างานแสดงความเห็นและยกตัวอย่างพฤติกรรมการสื่อสารเชิงบวกของพนักงานใหม่ รวมทั้งพฤติกรรมเชิงลบของพนักงานใหม่ที่เป็นคำถามปลายเปิด

- คำถามที่ให้พนักงานใหม่ได้แสดงความเห็นต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ ว่ามีความต้องการที่จะให้องค์กรของตนช่วยพัฒนาความสามารถในการสื่อสารแก่พนักงานใหม่ในเรื่องใดบ้างและคำถามที่ให้หัวหน้างานแสดงความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับพนักงานใหม่

2. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept interview) โดยได้นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแปลเสริมกับแบบสอบถามหลักซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จากทั้ง 6 องค์กร รวมทั้งสิ้น 11 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1). การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) โดยแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage) โดยจำแนกข้อมูลตามลักษณะประชากรกลุ่มตัวอย่างตลอดจนหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

2). การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อตอบปัญหานำวิจัย ดังนี้

1. ระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทยเป็นอย่างไร
2. เกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการพิจารณาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทยมีอะไรบ้าง
3. แนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับพนักงานใหม่ในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

โดยผู้วิจัยได้สรุปจำนวน (n) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แจกแจง

ความถี่ (Frequency Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ของระดับความสามารถในการสื่อสารเชิงพฤติกรรมในแต่ละข้อ จากนั้นผู้วิจัยจะหาค่าเฉลี่ยในภาพรวม ค่าเฉลี่ยในแต่ละมิติ และค่าเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มของความสามารถในการสื่อสาร นอกจากนี้ผู้วิจัยยังทดสอบระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทย โดยใช้สถิติ Mann-Whitney U Test และใช้สถิติ Kruskal-Wallis Test แบ่งตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานใหม่และหัวหน้างาน

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยได้นำมาสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นส่วนเสริมของการแปลผลและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับพนักงานใหม่ในองค์กรไทย” สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ตามประเด็นปัญหาวิจัย ดังนี้

ปัญหาวิจัยข้อที่ 1 ระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทยเป็นอย่างไร ?

จากการวิเคราะห์ระดับความสามารถในการสื่อสารเบื้องต้นในพฤติกรรมทั้ง 40 ข้อ พบว่า ความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทยที่มีมากที่สุดอันดับแรก ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานกับบุคคลทุกระดับในองค์กร สำหรับหัวหน้างานมีความคิดเห็นว่า ความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทยที่มีมากที่สุด อันดับแรก ได้แก่ การควบคุมอารมณ์และรู้จักกาลเทศะ โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า พนักงานใหม่มีความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง และหัวหน้างานมีการประเมินพฤติกรรมในการสื่อสารของพนักงานใหม่อยู่ในระดับพอใช้ได้ในการทำงานขั้นพื้นฐาน

ส่วนของคำถามปลายเปิดที่ศึกษาถึง การประเมินจุดแข็ง/จุดเด่นและจุดอ่อน/จุดด้อย ของพนักงานใหม่ และพฤติกรรมเชิงบวก และ พฤติกรรมเชิงลบ ของพนักงานใหม่โดยการประเมินจากหัวหน้างาน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการลดทอนข้อมูลจากแบบสอบถาม และได้สรุปเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

การประเมินจุดแข็ง/จุดเด่นในการสื่อสารของพนักงานใหม่ (ระดับปริญญาตรี) ที่มีมากที่สุด อันดับแรก คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกระดับในองค์กร สำหรับ (ระดับปริญญาโท) ที่มีมากที่สุด คือ สามารถสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

การประเมินจุดอ่อน/จุดด้อยในการสื่อสารของพนักงานใหม่ (ระดับปริญญาตรี) ที่มีมากที่สุด อันดับแรก คือ ประสบการณ์น้อย ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มั่นใจ ชี้แจงใจสำหรับ (ระดับปริญญาโท) ที่มีมากที่สุด คือ ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้ ไม่สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน และแก้ปัญหาอย่างไม่ดีพอ ขาดความอดทนในการรับฟัง

ความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีต่อพฤติกรรมในการสื่อสารเชิงบวกของพนักงานใหม่ (ระดับปริญญาตรี) ที่มีมากที่สุด อันดับแรก คือ มีความเคารพต่อผู้อาวุโสกว่า สำหรับพฤติกรรมในการสื่อสารเชิงลบของพนักงานใหม่ (ระดับปริญญาตรี) ที่มีมากที่สุด อันดับแรก คือ ขาดทักษะการสื่อสารด้านการ คิด พูด อ่าน เขียน ฟัง และจับประเด็นนำมาวิเคราะห์ได้

ความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีต่อพฤติกรรมในการสื่อสารเชิงบวกของพนักงานใหม่ (ระดับปริญญาโท) ที่มีมากที่สุด อันดับแรก คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แล้วนำมาประยุกต์ใช้ได้ สำหรับพฤติกรรมในการสื่อสารเชิงลบของพนักงานใหม่ (ระดับปริญญาโท) ที่มีมากที่สุด คือ เชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป และสำหรับพนักงานใหม่ที่เรียนจบมาจากต่างประเทศ มักจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมไทย

ปัญหำนำวิจัยข้อที่ 2 เกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการพิจารณาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทย มีอะไรบ้าง?

จากการศึกษาเกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการพิจารณาความสามารถในการสื่อสาร พบว่าเกณฑ์ที่ทั้ง 6 องค์กรใช้พิจารณาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่มีความเห็นที่ตรงกันในเรื่อง การควบคุมอารมณ์และรู้จักกาลเทศะ เคารพผู้อาวุโสและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะพบว่า เป็นเกณฑ์ในด้านความเหมาะสมในการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมไทย นอกจากนั้น ยังพบเกณฑ์ในด้านความมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร ได้แก่ สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี กล้าแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน การแสวงหาแลกเปลี่ยนประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร มีทักษะการคิด ฟัง พูด อ่าน และเขียน สามารถนำเสนองานได้กระชับ ตรงประเด็น และน่าสนใจ เป็นต้น และเกณฑ์ประสิทธิผลในการสื่อสาร เช่น สามารถทำงานเป็นทีม แสวงหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร เชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

ปัญหำนำวิจัยข้อที่ 3 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับพนักงานใหม่ในองค์กรไทยเป็นอย่างไรบ้าง ?

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ ในภาพรวม พบว่าความสามารถในการสื่อสารที่องค์กรควรช่วยพัฒนาความสามารถในการสื่อสารให้แก่พนักงานใหม่มากที่สุด คือ ด้านความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีม ส่วนความสามารถในการสื่อสารด้านการอ่านควรได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด

สำหรับแนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ที่ได้มีการสอบถามจากความคิดเห็นของหัวหน้างาน พบว่า ความสามารถในการสื่อสารที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุด คือ การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ส่วนความสามารถในการสื่อสารด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารควรได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

• ระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทย

จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารดังกล่าวได้สอดคล้องตรงกับความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีต่อระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในด้านการมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส ซึ่งผลวิจัยได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ว่าอยู่ในระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการสื่อสารดังกล่าวอยู่ภายใต้เกณฑ์ในเรื่องความเหมาะสมเป็นประเด็นหลัก เนื่องจากว่าสังคมไทยมักจะยอมรับผู้ที่มีอุปนิสัยในการทำงานที่มีความรับผิดชอบ ใฝ่หาความรู้ มีน้ำใจ นั้นแสดงให้เห็นถึงลักษณะของการประนีประนอมตามค่านิยมแบบ Low Masculinity และค่านิยมที่เน้นความสามัคคีปรองดองกันในกลุ่ม มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันแบบ Low Individualism ทำให้พนักงานใหม่ที่มีความสามารถในการสื่อสารต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ รวมทั้งมีสัจจะรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองพูดหรือสัญญาไว้ (นงลักษณ์ศรีรัชฎาพร เจริญงาม, 2541)

จากผลการวิจัยที่พบว่าจุดเด่นที่พนักงานใหม่ระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีลักษณะตรงกันมากที่สุด ได้แก่ พฤติกรรมการสื่อสารด้านมีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับในองค์กร จากผลวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าสังคมไทยมักจะยอมรับผู้ที่มีอุปนิสัยในการทำงานที่มีความรับผิดชอบ ใฝ่หาความรู้ มีน้ำใจ ซึ่งแสดงให้ เห็นว่าการทำงานของคนไทยนั้นต้องมุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีควบคู่ไปด้วยจึงจะทำงานได้ประสบผลสำเร็จ

สำหรับจุดด้อยที่พนักงานใหม่ระดับปริญญาตรีและปริญญาโทมีลักษณะตรงกัน ได้แก่ พฤติกรรมการสื่อสารด้านความไม่มั่นใจ ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้และไม่สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนได้ เนื่องจากพนักงานใหม่ทั้งในระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทยังเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่ง

ของหัวหน้าเป็นสำคัญและยังมีความเกรงกลัวหัวหน้า ซึ่งจะเห็นว่าการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมดังกล่าว เป็นลักษณะที่ไม่ได้รับการยอมรับในองค์กรในยุคปัจจุบัน จากผลวิจัยดังกล่าวได้สอดคล้องกับงานวิจัยของนางลลิตา ศรีชัยภูมพร เจริญงาม (2539) ที่พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีลักษณะเช่นนี้ไม่เป็นที่ต้องการอีกต่อไป องค์กรมักจะมีความนิยมชมชอบบุคคลที่กล้าแสดงความคิดเห็นและ แสดงความรู้ความสามารถ ซึ่งสามารถอธิบายต่อได้ว่า ผู้ที่กล้าแสดงความคิดเห็นจะมีโอกาสแสดงความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม ควบคู่ไปด้วย เพราะถ้าหากมีการโต้แย้งโดยไม่คำนึงถึง สถานภาพในการทำงานก็จะส่งผลเสียมากกว่าผลดี เนื่องจากว่าในสังคมไทยยังคำนึงถึงความอาวุโสเป็น หลักสำคัญ

นอกจากนี้ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรม เชิงบวกและพฤติกรรมเชิงลบของพนักงานใหม่ในระดับ ปริญญาโท พบว่า พนักงานใหม่ที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาโทจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีเหตุผลและ ใช้ภาษาเข้าใจง่ายแต่ในบางครั้งพนักงานใหม่มักมีพฤติกรรม ที่แสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองมากเกินไปและ ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่าง เหมาะสม โดยจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า พนักงานใหม่ที่มีพฤติกรรมดังกล่าวมักจะเป็น พนักงานใหม่ที่มาจากการศึกษาจากต่างประเทศ ซึ่ง พฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้รับการยอมรับ จากหัวหน้างาน โดยผลวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ จันจิรา อาภาเขต (2544) ที่ได้ศึกษาถึง ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงไทยที่ทำงานใน บริษัทข้ามชาติอเมริกัน จากการวิจัยได้กล่าวถึงลักษณะ ของผู้หญิงไทยที่ไม่ได้รับการยอมรับในการทำงานใน บริษัทข้ามชาติอเมริกัน พบว่า พฤติกรรมที่มีความมั่นใจ ในตนเองมากเกินไป ไม่มีความจริงใจและไม่ปกป้อง ผู้ร่วมงานจะทำให้ผู้อื่นทำงานด้วยยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองจนเกินไปมักจะไม่นับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น จะเป็นการยากที่จะทำงานกัน เป็นทีม

● เกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการพิจารณาความสามารถ ในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทย

จากการศึกษาเกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการพิจารณา ความสามารถในการสื่อสาร พบว่าเกณฑ์ที่ทั้ง 6 องค์กร ใช้พิจารณาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ มีความเห็นที่ตรงกันในเรื่อง การควบคุมอารมณ์และ รู้จักกาลเทศะ เคารพผู้อาวุโสและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับในการสื่อสาร ที่ไม่ขัดต่อวัฒนธรรม ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งในส่วนของบรรทัดฐาน ด้านความเหมาะสมนี้มักจะนำมาพิจารณาควบคู่ไปกับ แนวคิดทางด้านวัฒนธรรม Ting-Toomey (1999) กล่าวไว้ว่า ความเหมาะสม คือ ระดับของพฤติกรรม การสื่อสารที่พิจารณาจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้นๆ พิจารณาว่าเหมาะสม

นอกจากนั้นผลจากงานวิจัยยังพบว่าเกณฑ์ในเรื่อง ของความมีประสิทธิภาพ คือ การพิจารณาจากการบรรลุ ถึงวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร ซึ่งเกิดจากความเข้าใจ ในการสื่อสารและสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้ในการดำเนิน ชีวิต เช่น การเป็นที่ยอมรับ การโน้มน้าวใจ การเจรจา ต่อรอง เป็นต้น (Collier, 1996; Spitzberg, 1991; Gudykunst & Kim 1992) และยังพบเกณฑ์ในด้าน ความมีประสิทธิภาพ คือ เกณฑ์การพิจารณาที่คำนึงถึง วิธีการและกระบวนการในการสื่อสารนั้นๆ เช่น กติกา ของการสื่อสาร รูปแบบในการสื่อสาร ทางเลือกในการ สื่อสาร รวมไปถึงการระคายคายที่สูญเสียไป (Lusting & Koester, 1993) ยังเป็นอีกเกณฑ์หนึ่งที่สำคัญ รองลงมา

● แนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร สำหรับพนักงานใหม่ในองค์กรไทย

จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการ พัฒนาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ พบว่า พนักงานใหม่เห็นด้วยมากที่สุดต่อการพัฒนา ความสามารถในการสื่อสารด้านการสื่อสารเพื่อสร้างและ พัฒนาทีม ในส่วนความสามารถในการทำงานเป็นทีมจะ

เห็นว่าพนักงานใหม่มีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมแบบ High Uncertainty Avoidance คือ กล้าพูด กล้าคิด กล้าทำในลักษณะที่ไม่ก้าวร้าว ยินดีประสานงานหรือติดตามงานได้ดี กล้าแสดงความคิดเห็นที่อาจขัดแย้งกับผู้อื่นได้แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร นอกจากนั้นความคิดนี้ยังสอดคล้องกับ นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม (2541) ที่ได้ให้ข้อสังเกตว่า สังคมไทยในปัจจุบันมีลักษณะเป็นแบบ Masculine มากขึ้น ผู้บังคับบัญชายินดีที่จะให้ข้อมูลเพิ่มเติมรวมทั้ง feedback ผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็สามารถแสดงความคิดเห็นที่อาจขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาได้ ซึ่งในบางครั้งการที่ไม่กล้าโต้แย้งอาจจะส่งผลเสียแก่องค์กรได้

นอกจากนั้นงานวิจัยยังพบว่า หัวหน้างานเห็นด้วยมากที่สุดต่อการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารเรื่องการจัดการความขัดแย้งและเจรจาต่อรอง ซึ่งสะท้อนให้เห็นลักษณะวัฒนธรรมการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรไทยในปัจจุบันที่ยังต้องการหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ผู้อื่นในทางลบหรือการพูดจาอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม (2541) ที่พบว่า การสื่อสารตามแบบฉบับของวัฒนธรรมไทยในมิติ Low Individualism เน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ จะเน้นความพยายามที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นด้วยการควบคุมอารมณ์ (Control of emotion) และแสดงออกทางพฤติกรรมที่ถูกคาดหวัง โดยมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งทางความคิด นอกจากนี้การไม่ตำหนิต่อว่าต่อขานเมื่อทำงานผิดพลาดจะเป็นการรักษาหน้าของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือว่าในสังคมไทยให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทย โดยกลุ่ม

ตัวอย่างที่เป็นพนักงานใหม่และหัวหน้างานไม่ได้อยู่ในสังกัดบังคับบัญชาเดียวกัน ดังนั้น ในอนาคตควรมีการศึกษาโดยให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานใหม่และหัวหน้างานอยู่ในสังกัดบังคับบัญชาเดียวกัน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบในประเด็นของระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทยให้มีมิติที่หลากหลายเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ในส่วนของการศึกษาคควรที่จะตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้สามารถผลิตพนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์กร ซึ่งถ้าหากสถาบันใดสามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้มากกว่าก็ย่อมได้เปรียบคู่แข่งขัน ดังนั้นทุกคณะหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการผลิตบัณฑิตควรตระหนักในประเด็นดังกล่าวด้วย

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทยนี้ สามารถนำไปพัฒนาเป็นแบบทดสอบสำหรับวัดระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารของพนักงานใหม่ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
2. สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปประกอบการวางแผนในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ เช่น การฝึกอบรมเพิ่มเติมทักษะบางอย่างในการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทยนี้ องค์กรควรมีการทบทวนเกี่ยวกับระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ ทั้งการประเมินตนเองของพนักงานใหม่และการประเมินจากหัวหน้างานว่ามีปัจจัยหรือสาเหตุใดที่ทำให้มุมมองเกี่ยวกับระดับความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่แตกต่างกัน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- จันทร์จิรา อาภาเขต. (2544). **ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอเมริกัน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย ภาควิชาภาษาไทยและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ ศรีธัญพร เจริญงาม. (2541). **ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทย**. ใน กาญจนา แก้วเทพ, **โลกของสื่อ**, หน้า 23-43. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ ศรีธัญพร เจริญงาม. (2543). **ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงนิเวศน์ในองค์กร**. **วารสารนิเทศศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับเดือนตุลาคม-ธันวาคม**. หน้า 4.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). **Competency-Based Approach**. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ฝ่ายวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2548). **รายงานการสำรวจความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต ระดับปริญญาตรี 2548**.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2551). **การสื่อสารทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2549). **ความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รุ่นปีการศึกษา 2547**.

ภาษาอังกฤษ

- Gudykunst, W.B., and Kim, Y.Y. (1992). **Communicating with Strangers : An Approach to Intercultural Communication**. 2nd. New York : McGraw-Hill.
- Jablin, F. M., & Sias, P. M. (2000). Communication competence. In F. M. Jablin & L.L Putnum (Eds.), **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods** (pp. 819-864). Thousand Oaks. CA: Sage.
- Lusting, M.W.; and Koester, J. (1993). **Intercultural Competence : Interpersonal Communication Across Cultures**. New York : Harper Collins College Publishers.
- Pamela S. Shockley-Zalabak. (2006). **Fundamentals of Organizational Communication** : Pearson Education, Inc.
- Spitzberg, B.H. (1991). An examination of trait measures of interpersonal competence, **Communication Report**, 4 : 22-29.
- Sriussadaporn-Charoenngam, N. and Jablin, F.M. (1999). An exploratory study of communication competence in Thai organizations. **The Journal of Business Communication**, 36, 382-418.
- Ting-Toomey, S. (1999). **Communicating Across Cultures**. New York : The Guilford Press.