

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ

จิราวรรณ วงศ์ดอกไม้
รุ่ง ศรีอัญญาพร

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสถานภาพ ศึกษากระบวนการพัฒนา และค้นหาแนวทางในการเพิ่มศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการที่เข้าร่วมในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) จำนวน 96 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 85 คน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ดูแลระบบ HiPPS

Faculty of
Communication Arts
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จิราวรรณ วงศ์ดอกไม้ (นศ.ม. วาทยาศาสตร์และสื่อสารการแสดง, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551) และรุ่ง ศรีอัญญาพร (Ph.D. University of Texas Austin, USA.) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชา วัฒนธรรมและสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งจากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ” ของจิราวรรณ วงศ์ดอกไม้ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอัญญาพร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับการประเมินผลการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับดีมากของหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วัฒนธรรมและสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2551

ผลการวิจัยพบว่า ประการแรก ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กรรัฐประเมินตนเองว่า มีความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลอยู่ในระดับดีมาก ส่วนความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มและองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ประการที่สอง การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารในองค์กรรัฐ มุ่งเน้นที่การสื่อสารด้านการพูด การทำงานเป็นทีม การนำเสนอผลงาน และการฝึกทักษะการใช้ภาษาโดยเฉพาะการใช้ภาษาอังกฤษ และประการที่สาม ความสามารถในการสื่อสารที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อบริหารจัดการ การใช้ภาษาอังกฤษ และการเขียนหนังสือราชการ

บทนำ

ระบบราชการมีวิวัฒนาการอันยาวนาน โดยเริ่มจากการเป็นกลไกของพระมหากษัตริย์ในการปกครองบ้านเมือง และภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองใน พ.ศ. 2475 ระบบราชการได้เปลี่ยนแปลงเป็นกลไกของรัฐบาลที่เข้ามาทำหน้าที่แทนพระมหากษัตริย์ จนกระทั่งเมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่ได้กำหนดบทบาทของภาครัฐใหม่ โดยมีการกำหนดหลักการบริหารเพื่อถ่วงดุลอำนาจ การมุ่งตรวจสอบความโปร่งใสในการบริหารราชการ และหลักการกระจายอำนาจการบริหารการปกครองให้ประชาชนในส่วนท้องถิ่น รวมทั้งปัญหาของระบบราชการไทย เช่น การทุจริต ประสิทธิภาพในการบริหารราชการที่ล่าช้า กำลังคนภาครัฐไม่มีคุณภาพ หรือปัญหาทัศนคติและค่านิยมดั้งเดิม เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้รัฐบาลจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง โดยนโยบายสำคัญในการบริหารราชการนั้น คือ การพัฒนาคุณภาพของข้าราชการ

การพัฒนาคุณภาพของข้าราชการนั้นถือเป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้การบริหารราชการแบบบูรณาการมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยข้าราชการ

ควรเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นตัวอย่างของคนเก่ง และคนดี มีสมรรถนะ (Competency) และขีดความสามารถ (Capability) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการสามารถบริหารงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางของการบริหารบุคคลภาครัฐ ซึ่งเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติให้แก่ข้าราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและมีหลักคุณธรรมในการทำงาน

แนวทางสำคัญที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนำมาปรับใช้กับงานบริหารบุคคลให้มีคุณภาพ คือ การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System : TMS) เพื่อสร้างคนเก่งจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์กร โดยการสร้างหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด และนำบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่น (High Potential) มาพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ควบคู่พร้อมกับการเติบโตของงานราชการ โดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาเป็นระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) ซึ่งเป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นประจักษ์ (High Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่ามี “ศักยภาพสูง” (High Potential) เพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้ได้พัฒนาขีดความสามารถสูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับบุคลากรผู้นั้น โดย HiPPS มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) ดังนี้

1. เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ
2. เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. เพื่อเตรียมเป็นผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ ในจำนวนที่เพียงพอต่อการสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง

(Senior Executive Service) และเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Professional Service)

หนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ประสบความสำเร็จ คือ ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence) ซึ่งนับเป็นสมรรถนะหลักที่สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเห็นว่า ควรเป็น สมรรถนะที่ข้าราชการยุคใหม่พึงมี ทำให้การพัฒนา ความสามารถในการสื่อสารถูกกำหนดไว้ในระบบข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือก การพัฒนา ตลอดจนการประเมินผล การปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันจากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการคนเก่งของภาครัฐ กรณีศึกษา กระทรวงพลังงาน ซึ่งเป็นการศึกษาในส่วนราชการ ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นส่วนราชการนำร่องของ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ระบุว่า หลักสูตร การจذبบรมยังมิตอบสนองปัญหาและความต้องการ ขององค์กรได้ทั้งหมด เพราะผู้ที่เข้าร่วมโครงการไม่มี โอกาสแสดงผลงานและได้รับคำแนะนำในการแก้ไข สมรรถนะที่ขาดประสิทธิภาพ รวมทั้งการขาดระบบ การสื่อสารที่ดีจากทุกฝ่ายที่ร่วมโครงการฯ (ชัยยงค์ ปัญญาประภาพร, 2550)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความสามารถในการสื่อสารถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเสริมสร้าง สมรรถนะด้านอื่นๆให้ไปสู่ความสำเร็จ เพราะศักยภาพ ที่มนุษย์มีนั้นแฝงอยู่ภายใน และความสามารถในการ สื่อสารจะเป็นกลไกที่สามารถนำศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และส่งผลให้เกิดการยอมรับจาก ผู้ร่วมงานและองค์กร แต่จากการพิจารณาถึงองค์ประกอบ ในการพัฒนาศักยภาพด้านการสื่อสารในองค์กรที่มีการ นำเอากระบวนการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้พัฒนาบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงพบว่า ยังไม่มีการให้ความสนใจเรื่อง ของความสามารถในการสื่อสารเท่าที่ควร จะมีเพียงการศึกษา ถึงขั้นตอนต่างๆ ของระบบบริหารจัดการคนเก่งเท่านั้น

ดังนั้น การศึกษาวิจัย “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ” จึงมุ่งให้ความสนใจศึกษาสถานภาพความสามารถในการ สื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กลไกในกระบวนการ พัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากร รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจสถานภาพความสามารถในการสื่อสาร ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ
2. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรรัฐ
3. เพื่อค้นหาแนวทางพัฒนาความสามารถในการ สื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการ สื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ” นี้ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากการคัดเลือกหน่วยงานราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) รุ่นที่ 1-4 โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม 2551 ถึงเดือนมกราคม 2552

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เรื่องความสามารถในการ สื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ อันจะ เป็นประโยชน์ให้องค์กรนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา บุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น
2. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับบุคคลที่มีความสนใจ ในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการเข้าปฏิบัติงานในองค์กรรัฐ

กรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Approach)

สิ่งที่องค์กรคาดหวังจากระบบการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพนั้น เป็นเพราะองค์กรต้องการความได้เปรียบในการแข่งขัน ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ลดลง องค์กรจึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้นในแต่ละองค์กรจึงพยายามที่จะพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพให้มีประสิทธิภาพสำเร็จ การนำแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Approach) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรมในแต่ละองค์กร

บุคลากรที่มีศักยภาพสูง จึงมีการจำกัดความว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถแสดงความรู้ ความสามารถของตนเองขณะปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานของแต่ละองค์กร และความสามารถเหล่านั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังได้รับการคาดหวังให้เป็นผู้บริหารในอนาคต

2. แนวคิดเรื่องระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System – HiPPS)

การปฏิรูประบบราชการถือเป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารระบบราชการไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ข้าราชการยุคใหม่ที่ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวหน้าตามทันกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ และเพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับยุทธศาสตร์ที่มีส่วนสำคัญในงานวิจัยนี้ คือ การสร้างระบบบริหารงานบุคคลทั้งนี้ปัญหาของข้าราชการนั้นมีสาเหตุมาจากการพัฒนาข้าราชการอย่างไม่เป็นระบบ รูปแบบของการพัฒนาข้าราชการเน้นการอบรมในชั้นเรียน (In Class Training) มากกว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการทำงาน รวมทั้งข้าราชการจะต้องใช้เวลานานในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,

2546) ดังนั้นในวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2546 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้นำเสนอระบบข้าราชการผู้มีสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System – HiPPS) โดยระบบดังกล่าวได้นำแนวคิด “การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง หรือ Talent Management” ที่ว่าด้วยการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Talent) การธำรงรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรผู้นั้น อันจะส่งผลให้องค์กร / หน่วยงาน สามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดัน (Driver) ให้กับการกิจต่างๆ ประสบความสำเร็จ และเมื่อนำแนวคิด “การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง” มาผนวกกับแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) นั้น ทำให้สามารถให้คำจำกัดความของ “ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ได้ว่า เป็นข้าราชการที่สามารถแสดงความรู้ ความสามารถของตนในขณะที่ปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่ามาตรฐาน และความสามารถเหล่านั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้ได้รับความคาดหวังว่าจะเป็นผู้บริหารขององค์กรในอนาคต

3. แนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์กร

Max Weber (1947) ได้เสนอแนวคิดการทำงานในองค์กรที่เป็นทางการซึ่งคล้ายกับระบบราชการไว้ว่า องค์กรมีการกำหนดลำดับชั้น (Hierarchy) มีการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) และการรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) รวมทั้งมุ่งจัดองค์กรเป็นระบบปิด (Closed System) โดยมุ่งหวังจะให้มีการรักษาหลักเกณฑ์ที่สำคัญเอาไว้และมุ่งป้องกันมิให้ถูกรบกวนจากอิทธิพลภายนอกและเน้นถึงอำนาจในแบบต่างๆ (Authority) ที่จะมิไว้ใช้สำหรับการกำกับและรักษาให้ทุกอย่างเป็นไปตามแบบแผนที่วางไว้

นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่แสดงถึงการรับรู้โดยทั่วไปของบุคลากรจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กร เช่น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ

หรือความรู้ เป็นต้น หากรู้ได้ว่าการก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กรว่าเกิดขึ้นอย่างไร มีการถ่ายทอดอย่างไรแล้วก็จะสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ของบุคลากรในองค์กรได้

4. แนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสาร

ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence) ถือเป็นหนึ่งในการสมรรถนะที่สำคัญ เพราะการสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมในองค์กร ช่วยควบคุมการทำงานให้สามารถดำเนินไปตามที่ตั้งเป้าหมาย หรือเพื่อช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นให้เปลี่ยนเป็นการร่วมมือในการทำงาน โดยความสามารถในการสื่อสารนั้น ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการสื่อสาร และความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะในการสื่อสาร รวมทั้งเมื่อศึกษาจากงานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารที่ผ่านมาพบว่า ความสามารถในการสื่อสารนั้น แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล
- ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม
- ความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล และใช้แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด สำหรับประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System – HiPPS) รุ่นที่ 1-4 จำนวน 232 คน และผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 232 คน โดยผู้วิจัยทำการสุ่มวิธีเจาะจง (Purposive Sampling) จากหน่วยงานราชการที่อนุญาตให้เก็บข้อมูลได้จำนวน 12 กระทรวง ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 105 คน และผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 105 คน อีกทั้งเพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 10\%$ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 85 คน

ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนั้น ประกอบไปด้วยแบบสอบถามสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ดูแลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถามสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย ข้อมูลประชากรศาสตร์ คำถามเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารในด้านกลยุทธ์และทักษะตามความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็ง/จุดเด่น และจุดอ่อน/จุดด้อย ของบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และคำถามเกี่ยวกับการสื่อสารที่ควรได้รับการพัฒนาจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2. แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย ข้อมูลประชากรศาสตร์ คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารในเชิงบวก/พฤติกรรมที่ประทับใจและพฤติกรรมการสื่อสารเชิงลบ/พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจต่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารที่ควรได้รับการพัฒนาจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และแบบประเมินความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาแบบการลดทอนข้อมูล

ผลการวิจัย

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 181 คน ได้แก่ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 96 คน และผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 85 คน พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยเฉลี่ยระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง มีการศึกษาระดับปริญญาโท

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 5 ปีมากที่สุด

และมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่ไม่เกิน 3 ปี ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 20 ปีมากที่สุด และมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่ไม่เกิน 10 ปี

ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

- สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

จากการวิเคราะห์สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐนั้น มีผลดังนี้

1. ระดับความสามารถในการสื่อสาร ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นตรงกันว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลอยู่ในระดับพอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level) รองมาคือ ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มและระดับองค์กรตามลำดับ

2. กลุ่มความสามารถในการสื่อสาร

2.1 กลุ่มความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นว่า ตนเองมีความสามารถในการสื่อสาร กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร, กลุ่มที่ 4 มีความรู้ความเข้าใจอุปนิสัยของผู้ร่วมงาน และกลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม โดยสามารถนำกลุ่มความสามารถในการสื่อสารดังกล่าวไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสาร กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม, กลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร และกลุ่มที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level)

2.2 กลุ่มความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเมินว่า ตนเองมีความสามารถในการสื่อสารกลุ่มที่ 10 การประชุม และกลุ่มที่ 11 การทำงานเป็นทีม โดยมีความสามารถในการสื่อสารพอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level) เช่นเดียวกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2.3 กลุ่มความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นว่า ตนเองมีความสามารถในการสื่อสารพอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level) ในกลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร กลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร รวมทั้งกลุ่มที่ 14 การสื่อสารในองค์กร แต่ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเมินว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสารกลุ่มดังกล่าวอยู่ในระดับสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level)

3. พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสาร

3.1 พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีความคิดเห็นตรงกันว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) ในประเด็นการมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส รวมทั้งมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองพูดหรือสัญญาไว้ แต่ในขณะเดียวกันทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นแตกต่างกันในประเด็นการไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงานและประเด็นการมีมารยาทและรู้จักกาลเทศะ ทั้งนี้ในประเด็นดังกล่าวได้มีแสดงความคิดเห็นว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) เช่นเดียวกัน

3.2 พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นตรงกันว่า

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสาร โดยนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) ในประเด็น การรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ประเด็นความสามารถในการติดต่อขอคำปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือจากกลุ่มอื่นได้ รวมทั้งความสามารถทำงานเป็นทีม

3.3 พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นตรงกันในเรื่องนี้ มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้ โดยประเมินว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถนำความสามารถในการสื่อสารประเด็นดังกล่าวไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเมินว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสารประเด็นการรู้จักเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การสื่อสาร และประเด็น มีความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) แต่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเมินว่า ตนเองมีความสามารถในการสื่อสารประเด็น ความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีความสามารถพอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level) ซึ่งการประเมินตนเองของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น แตกต่างไปจากมุมมองของผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

นอกจากนั้นผลจากการแสดงความคิดเห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยที่เป็นพฤติกรรมของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และการแสดงความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ดังนี้

1. ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า จุดเด่นของตนเอง คือ ความสามารถในการสื่อสารในตรงประเด็น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย ตรงตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญออกมาได้อย่างชัดเจน แต่จุดด้อยจากการแสดง

ความคิดเห็นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คือ การพูดไม่ว่าจะเป็นการพูดตรง การพูดเร็วเกินไป ลักษณะการพูดแบบสั่งการ และการพูดไม่ตรงประเด็น

2. ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่น คือ ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันได้แสดงความคิดเห็นว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีพฤติกรรมที่เป็นจุดด้อย คือ มีความมั่นใจในตนเองสูงเกินไป

- กระบวนการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

จากการวิเคราะห์ด้วยวิธีลดทอนข้อมูล (Data Reduction) พบว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีเป้าหมายเพื่อดึงดูดคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ และเพื่อแก้ปัญหาในระบบราชการ ในส่วนของขั้นตอนการสรรหาและกระบวนการคัดเลือก ขั้นตอนการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และขั้นตอนการจูงใจและรักษา ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เน้นการพูดเป็นสำคัญ รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม การนำเสนอผลงาน และความรู้ภาษาอังกฤษ

- แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ผลจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น พบว่า

1. ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า องค์กรรัฐควรพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านการจัดการ ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ และการสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีมมากที่สุด

2. ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า องค์กรรัฐควรพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ และการเขียนให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับสูง

รวมทั้งในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่าง แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ หรือ ทักษะเฉพาะ ที่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรพัฒนาให้แก่ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพิ่มเติม พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 2 กลุ่มแสดงความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์เห็นว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ควรพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพิ่มเติมให้แก่ตนเองมากที่สุด รองลงมาคือ การนำเสนอผลงาน และการสื่อสารในที่ชุมชน ในขณะที่ ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรพัฒนาความสามารถ ในการสื่อสารด้าน การเขียนหนังสือราชการและงาน วิชาการ มากที่สุด รองลงมาคือ การเจรจาเพื่อโน้มน้าวใจ และการนำเสนอผลงานให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

1. สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง

จากผลการวิเคราะห์สถานภาพความสามารถในการ สื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พบว่า ความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่ใน ระดับที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก ได้แก่ การไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน การมี สัมมาคารวะและเคารพอาวุธ รวมทั้งมีความรับผิดชอบ ในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้ ซึ่งผู้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นถึงพฤติกรรมในการสื่อสารของ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในประเด็นมีความรับผิดชอบ ในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้ รวมทั้งการมีสัมมา คารวะและเคารพอาวุธ แต่มีประเด็นหนึ่งที่ผู้บังคับ บัญชาแสดงความคิดเห็นแตกต่างจากข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูง คือ การมีมารยาทและรู้จักกาลเทศะ ในมุมมอง ของผู้บังคับบัญชานี้เองที่สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บังคับ- บัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ความสำคัญกับ วัฒนธรรมไทย โดยสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องวัฒนธรรม ในองค์กรของ Hofstede (1980) ที่กล่าวว่า ลักษณะ ทางวัฒนธรรมของสังคมไทยมีลักษณะความสัมพันธ์ที่

เน้นลำดับชั้น (Hierarchy) การเคารพอาวุธ และเน้น สายการบังคับบัญชา

นอกจากประเด็นพฤติกรรมความสามารถในการ สื่อสารแล้ว การแสดงความคิดเห็นของข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงต่อการประเมินพฤติกรรมความสามารถใน การสื่อสารของตนเองว่า สามารถนำประเด็นต่างๆ ไปใช้ ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) นั้น แสดงถึงการมีความรู้และทักษะในการสื่อสาร โดย สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจเป็นผลมาจากระดับการศึกษา เพราะข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งเป็นระดับการศึกษาที่ใช้การบูรณาการความรู้ประกอบ กับบุคลิกภาพของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สามารถนำไปใช้ ในการทำงานได้ดีมาก

แต่ในขณะเดียวกันจากการแสดงความคิดเห็นโดย ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่อพฤติกรรม ความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีพฤติกรรมความ สามารถในการสื่อสารที่นำไปใช้ในการทำงานในระดับดีมาก (Highly-proficient level) และในระดับพอใช้ในการ ทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level) ในจำนวนประเด็นที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน หรือระยะเวลาการทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทำให้มีมุมมองต่อพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสาร อย่างผู้มีอาวุโสและมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ส่งผลการประเมินที่ได้ในแต่ละประเด็นมีความใกล้เคียงกัน

จากการทดสอบเพื่อหาสถานภาพความสามารถ ในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (ข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง) กับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ ทำงาน พบว่า

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพศชายและเพศหญิง ที่แสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความสามารถในการ

สื่อสารนั้น มีเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น คือ การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพศชายมีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสกนธ์ นาคใหม่ (2545) ในเรื่อง เพศของผู้ได้บังคับบัญชา โดยเพศชายจะมีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าเพศหญิง

ในปัจจัยเรื่องอายุนั้น ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอายุ 31-35 ปีประเมินตนเองว่า มีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอายุไม่เกิน 30 ปี ในประเด็นการสร้างควมไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน และการฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็น รวมทั้งนำมาวิเคราะห์ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเมื่อวัยวุฒิของแต่ละบุคคลมากขึ้น การพิจารณาข้อมูลย่อมมากขึ้นไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิรา อาภาเขต (2544) พบว่า อายุมีผลกับความสามารถในการสื่อสาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ผู้ที่มีอายุมากกว่าจะมีประสบการณ์มากกว่า ทำให้มีแนวคิด วิธีการทำงานที่หลากหลาย และมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงานดีกว่าคนที่อายุน้อย

สำหรับการศึกษาของผู้บังคับบัญชาในระดับปริญญาตรี แสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่างไปจากระดับการศึกษาอื่นๆ โดยมองในประเด็นการพูด และการเขียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจต้องดูผลการทดสอบร่วมกับประสบการณ์ทำงานของผู้บังคับบัญชาด้วย เพราะสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป จากอดีตการให้ความสำคัญต่อระดับการศึกษาอาจไม่สูงนัก แต่ในปัจจุบันจะสังเกตได้ว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงส่วนมากสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท ทำให้วิเคราะห์เพียงแต่การศึกษาเพียงอย่างเดียวคงไม่ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของผานิต อมรพิทักษ์ (2544) พบว่า ระดับการศึกษามีผลต่อการยอมรับในการทำงาน เนื่องจากผู้ที่มีคุณวุฒิสูงน่าจะมีทักษะในการเรียนรู้ได้รวดเร็ว รวมทั้งผู้ที่มีคุณวุฒิสูงน่าจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกลกว่าผู้ที่มีคุณวุฒิน้อย

นอกจากนี้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นว่า ตนเองนั้นมีพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่น คือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญออกมาได้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีความสามารถในการสื่อสารได้ตรงประเด็น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย และตรงตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเมินว่า ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้นมีจุดเด่น คือ ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ ทำให้สังเกตพบว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการวิจัยของชลทิพย์ อัสวกาญจน์ (2546) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มีโอกาสในแสดงศักยภาพ มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น แต่ยังคงรูปแบบภายใต้ระบบอาวุโสตามวัฒนธรรมไทย

รวมทั้งพฤติกรรมที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมองตนเองว่าเป็นจุดด้อยหรือข้อบกพร่องนั้น คือ การพูด ทั้งการพูดตรง พูดเร็วเกินไป พูดลักษณะการสั่งการ และการพูดไม่ตรงประเด็น ซึ่งผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเมินจุดบกพร่องข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงว่า มีความมั่นใจในตนเองมากเกินไป ซึ่งการแสดงความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999) ที่พบว่า คนไทยกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันยังต้องเคารพถึงกาลเทศะเป็นสำคัญ ด้วยความแตกต่างทางด้านความคิดนี้อาจมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชามองว่า การพูดตรง พูดเร็วพูดในลักษณะสั่งการนั้น มีผลมาจากความมั่นใจในตนเองมากเกินไปและไม่เคารพผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า

2. กระบวนการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปเป็นประเด็นสำคัญ พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง (ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง) ในองค์กรรัฐนั้น เพื่อดึงดูดคนเก่งให้ทำงานในระบบราชการ และพัฒนาคคนเก่งเหล่านั้นให้เป็นผู้บริหารในอนาคต รวมทั้ง

เพื่อแก้ไขปัญหาในระบบราชการ เช่น การสูญเสียกำลังคนที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ เป็นต้น โดยสามารถแบ่งกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. การสรรหาและกระบวนการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

แต่ละองค์กรสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมโดยผ่านเกณฑ์จากหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานร่วมกับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาซึ่งบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกนั้นต้องเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น การนำเสนอผลงาน การพูด และมีคุณธรรมจริยธรรม และผ่านการคัดกรองอีกครั้งจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งกำหนดเกณฑ์เรื่องทัศนคติ และความรู้ภาษาอังกฤษ ทั้งนี้สอดคล้องกับการให้ความหมายคนเก่งของ Berger และ Berger (2004) ว่า คนเก่งต้องเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ มีผลงานโดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถหลักตามท้องที่องค์กรต้องการ

2. การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้การพัฒนา มีรูปแบบที่เหมาะสมกับบุคลากรและงานของบุคลากรแต่ละคน โดยมีการดำเนินงานเป็นระบบขั้นตอนตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด ซึ่งใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน ทำให้ระหว่างขั้นตอนการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงลาออกในจำนวนหนึ่งในขณะเดียวกันในขั้นตอนนี้ มีการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการพัฒนาผลงาน ความรู้ภาษาอังกฤษ การทำงานเป็นทีม การนำเสนอ และการพูด ควบคู่กับการพัฒนาโดยกำหนดให้มีพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นหัวหน้างานคอยดูแลและแนะนำแนวทางที่ถูกต้องให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3. การจูงใจและรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรของอากรณ ภูวพิทยพันธ์ (2550)

ทั้งในเรื่องการให้ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน และการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถเติบโตในสายงานได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งในขั้นตอนการจูงใจและรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมุ่งเน้นการพูด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในการทำงานในองค์กร และการให้กำลังใจในสร้างสรรค์ผลงานตามที่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกำหนด

3. แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

จากการพัฒนาข้าราชการไทยด้วยระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น ผลการวิเคราะห์ทั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพบว่า ทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นตรงกันว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรเพิ่มศักยภาพด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองมากที่สุด เพราะการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทำให้เกิดแรงกดดันแก่ข้าราชการที่เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจากความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความอิจฉาและความขัดแย้งในการทำงานได้ ทำให้การพัฒนาในด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการฝึกฝนเพิ่มเติมอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นว่า ตนเองควรได้รับการพัฒนาด้านการใช้ภาษาอังกฤษจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพราะข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์มักได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ต้องใช้คำศัพท์ทางเทคนิค ไม่ว่าจะเป็นการเขียนรายงานเชิงวิชาการ หรือการพูดในที่สาธารณะก็ตาม รวมทั้งจากการแสดงความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านการเขียน ทั้งการเขียนหนังสือราชการและงานวิชาการ ซึ่งการแสดงความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ต้องการให้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพัฒนาศักยภาพในด้าน

การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อนำไปใช้ในการเขียนงานทางวิชาการ เช่นเดียวกัน

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

1. ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีจำนวนน้อยเกินไป ทั้งนี้เป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนค่อนข้างจำกัด เนื่องจากปัญหาการลาออกและการลาศึกษาต่อต่างประเทศของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งขั้นตอนการได้รับอนุญาตให้เข้าเก็บข้อมูลมีหลายขั้นตอน ดังนั้นจึงต้องใช้ระยะเวลานานในการเก็บแบบสอบถามคืน และในการศึกษาในอนาคตจึงควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนข้อคำถามมาก จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามในบางรายตอบคำถามไม่ครบตามจำนวนข้อ ส่งผลให้แบบสอบถามที่ได้รับคืนบางฉบับขาดความสมบูรณ์ ดังนั้น อาจจำเป็นต้องเพิ่มแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนมากขึ้น

3. กระบวนการพัฒนาศักยภาพขององค์กรรัฐนั้น นอกจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่

เป็นหลักในการดูแลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแล้ว การดำเนินงานต้องอาศัยหน่วยราชการในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควบคู่กัน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีการออกแบบรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถขอสัมภาษณ์ถึงกระบวนการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในทุกองค์กรได้

4. ระเบียบวิธีวิจัยในครั้งต่อไป อาจจะเป็นการวิจัยในลักษณะของการสังเกตการแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เพื่อศึกษาความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เกิดขึ้นจริงๆ ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อป้องกันการประเมินผลในลักษณะที่ปกป้องภาพลักษณ์องค์กรของตนเองจนเกินไป

5. การศึกษาในอนาคต ควรมีการศึกษาต่อยอดในประเด็นที่น่าสนใจ เช่น ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเปรียบเทียบกับระหว่างองค์กรที่มีลักษณะองค์กรที่ต่างกัน หรือ ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงผู้หญิง เพราะปัจจุบัน ผู้หญิงมีบทบาทในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งผู้หญิงได้รับการยอมรับในสังคมต่างจากในอดีต

Faculty of
Communication Arts
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

จันทร์จิรา อาภาเขต. 2544. ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอเมริกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์ ภาควิชาพาณิชยศาสตร์และสื่อสารการสื่อสาร คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชลทิพย์ อัสวากุลจน์. 2546. การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์ ภาควิชาพาณิชยศาสตร์และสื่อสารการสื่อสาร คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยยงค์ ปัญญาประภาพร. 2550. การบริหารจัดการคนเก่งของภาครัฐ กรณีศึกษา กระทรวงพลังงาน. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

จิตติพร ชุมพุดคำ. 2548. สูดยอดผู้นำ: 24 บทเรียน สำหรับผู้นำที่ไม่ธรรมดา. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิลล์.

ดนัย เทียนพุฒ. 2546. การประเมินระบบ 360 องศา. กรุงเทพฯ: โครงการ Human Capital.

- ธงชัย สันติวงษ์ และคนอื่นๆ. 2542. องค์การกับการสื่อสาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: วี อินเทอร์เน็ต.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. 2550. ทูมมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นงลักษณ์ ศรีอัมภพร เจริญงาม. 2543. ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงนิเวศน์ในองค์กร. วารสารนิเทศศาสตร์ 8 (ตุลาคม-ธันวาคม): 1-18 คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภัศร วรรณสถิตย์. 2550. การบริหารจัดการคนเก่ง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ผานิต อมราพิทักษ์. 2544. ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงในส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพของสำนักงาน ก.พ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์ และสื่อสารการแสดงผล คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิริยา ขุนพรหม. 2543. การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์และสื่อสารการแสดงผล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2549. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2550. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: สุพีเรียลพริ้นติ้งเฮาส์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. 2545. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2548. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฑทอง.
- สกนธ์ นาคใหม่. 2545. การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายเครื่องใช้ภายในบ้าน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์และสื่อสารการแสดงผล คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2551. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2546. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547. ความก้าวหน้าการดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 2546-2547. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พี.เอ.สียิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2549. เครื่องมือบริหารคน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พริ้นต์.
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์. 2551. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- อากรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. 2550. กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุเทน ลิ้มปิริสันต์. 2543. การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์ ภาควิชาพาณิชยศาสตร์และสื่อสารการแสดงผล 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.
- Cappelli, P. 2002. **Hiring and Keep the Best People.** Boston: Mass Harvard Business School Press.
- McCall, M. W. 1997. **High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders.** Boston: Mass Harvard Business School Press.
- Miller, K. 2006. **Organizational Communication: Approaches and Processes.** Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Spencer, L. M., and Spencer, S. M. 1993. **Competence at Work.** United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Sriussadaporn-Charoenngam, N., and Jablin, F. M. 1999. An Exploratory Study of Communication Competence in Thai Organizations. **Journal of Business Communication** 36: 382-419.