บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง **"การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ"** มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้มาเป็นแนวทางในการศึกษา

1. แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Approach)
2. แนวคิดเรื่องระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System – HiPPS)
3. แนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์กร
4. แนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสาร

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง
(Talent Management Approach)

สิ่งที่องค์กรคาดหวังจากระบบการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพนั้น เป็นเพราะองค์กรต้องการความได้เปรียบในการแข่งขัน ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ลดลง องค์กรจึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้นในแต่ละองค์กรจึงพยายามที่จะพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพให้มีประสบความสำเร็จ การนำแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Approach) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรมในแต่ละองค์กร โดยมีการให้คำจำกัดความถึงคนเก่งไว้ต่างๆ ดังนี้

Sears (2003) กล่าวว่า เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของการปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ (Achievement) ในหน้าที่การงาน มักจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะ (Skill) และความสามารถในการทำงาน (Capabilities) ที่ได้รับมอบหมาย

Thorne (2003) กล่าวว่า คนเก่งเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ รู้จักตัวตนที่แท้จริงของตนเอง มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนอารมณ์ มีความมั่นใจในตนเอง การมองโลกในแง่ดี มีความจริงจังและมุ่งมั่น มีจิตวิญญาณของการค้นหาคำตอบ ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความคงเส้นคงวา

Berger และ Berger (2004) ได้ให้ความหมายของคนเก่งว่า เป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (Super Performance) เป็นบุคลากรศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินกว่าความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมาก ต้องเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นแสดงผลงานได้ดีเลิศเช่นกัน โดยมีความสามารถหลัก (Core Competency) ตามที่องค์กรต้องการ และเป็นบุคคลที่เป็นแม่แบบหรือตัวอย่าง (Role Model) ของผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน โดยคนประเภทนี้จะเป็นบุคลากรที่องค์กรควรรักษาและดึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ รวมทั้งองค์กรควรสร้างคนกลุ่มนี้ให้อยู่ในองค์กรประมาณ 3-5% ของอัตรากำลังคนที่มี

ฐิติพร ชมพูคำ (2548) ให้นิยาม คนเก่ง หมายถึง บุคลากรที่มีความสามารถเป็นพิเศษ มีผลการทำงานโดดเด่นเหนือบุคลากรอื่น และเป็นผู้ที่มีแนวโน้มในการพัฒนาตนเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น สามารถขจัดหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเป็นผู้ที่เรียนรู้เร็ว มีความกระตือรือร้น มีความเป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2550) กล่าวว่า คนเก่ง คือ บุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มีพรสวรรค์ ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากคนอื่น นอกจากนั้น คนเก่ง จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในเรื่องงานมากกว่าที่ผู้บังคับคาดหวังไว้ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเข้ากับเพื่อนร่วมงานและบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น บุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือ บุคคลที่มีความสามารถแสดงความรู้ ความสามารถของตนเองขณะปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานของแต่ละองค์กร และความสามารถเหล่านั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังได้รับการคาดหวังให้เป็นผู้บริหารในอนาคต

Berger (2004) ได้แบ่งขั้นตอนการจัดการบุคลากรที่ศักยภาพสูงไว้ ดังนี้

1. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร (Identification) และกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Selection)

2. การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Development)

3. การจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Retention)

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร (Identification) **และกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง** (Selection)

องค์กรต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นว่าบุคลากรใดที่มีศักยภาพ (HIPOs) เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานและเพิ่มขีดศักยภาพให้สูงขึ้น รวมทั้งจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร เพื่อทำให้องค์กรมีการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

การประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กร หมายถึง การตัดสินใจว่าในปัจจุบันบุคคลนั้นมีความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด ศักยภาพมักจะเป็นการประเมินการปรับตัวและสามารถเรียนรู้ได้อย่างคล่องแคล่ว

ดังนั้นการประเมินศักยภาพควรที่จะพิจารณาการปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งเป็นงานที่ได้รับมอบหมายในสภาวะที่แตกต่างกันไป โดยการประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กร มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (ดนัย เทียนพุฒ, 2541)

1. เพื่อวัดขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรว่ามีความสามารถและความเหมาะสมในตำแหน่งงานที่ทำอยู่หรือไม่ รวมไปถึงความพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและส่งเสริมในส่วนที่เป็นจุดเด่นของพนักงานที่มีขีดความสามารถที่สูงยิ่งขึ้นไป

3. เพื่อป้องกันและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนานๆ อีกทั้งเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดจากการสูญเสียในการเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้งบุคลากรที่อาจจะไม่มีศักยภาพพอในระดับผู้บริหาร

ในการคัดเลือกหรือระบุว่าบุคลากรคนใดเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพในองค์กรนั้น แต่ละองค์กรจะใช้วิธีในการประเมินแตกต่างกันไป รวมทั้งลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพก็จะแตกต่างกันไปด้วยในแต่ละองค์กร โดยแบ่งวิธีการประเมินออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) การประเมินตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) และ 2) การประเมินตามความสามารถ (Competency)

การประเมินตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

การประเมินตามผลการการปฏิบัติงานนี้ จะประเมินโดยเปรียบเทียบบุคลากรกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ (Absolute Approach) และเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรขององค์กร (Relative Approach) ซึ่งในการประเมินตามผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องเป็นการประเมินที่การปฏิบัติงานในระยะยาว อีกทั้งควรที่จะพิจารณาถึงการปฏิบัติงานที่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายในสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ในบางองค์กรจะใช้กระบวนการในการจัดอันดับผลการปฏิบัติงานบุคลากร (Ranking) โดยพิจารณาว่าพนักงานคนใดที่มีผลการปฏิบัติงานได้ดีที่สุดเรื่อยไปจนลำดับต่ำสุด แต่การจัดอันดับนั้นมีแนวโน้มที่จะเกิดอคติหรือผู้ทำการประเมินเอาความคิดตนเองเข้ามาเกี่ยวข้อง

การประเมินตามความสามารถ (Competency)

การประเมินในลักษณะนี้ องค์กรจะมีการกำหนดลักษณะความสามารถที่องค์กรต้องการเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดศักยภาพหรือขีดความสามารถของบุคลากร โดยปกติแล้วความสามารถของบุคลากรควรที่จะสอดคล้องกับความสามารถหลักและเป้าหมายขององค์กร ลักษณะของความความสามารถที่ใช้ประเมินเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพในองค์กร คือ

- มีความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีความต่อเนื่อง
- เปิดกว้างในการยอมรับคำวิจารณ์หรือข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- มีความกล้าที่จะแสดงออกในสถานการณ์ที่คนอื่นอาจจะมีความลังเล
- มีการพัฒนาจุดอ่อนของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

- มีความสามารถที่จะจูงใจผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองและสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายในองค์กร

- มุ่งที่ลูกค้า (Customer Oriented)

- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้น

- มีภาวะความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ที่ดี

- สามารถจัดการหรือแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

ภายหลังจากกระบวนการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ในการประเมินสามารถประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กรที่กล่าวไปข้างต้น องค์กรสามารถจำแนกบุคลากรในองค์กรได้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่หลักเกณฑ์ที่องค์กรมีการกำหนดไว้ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะถูกเรียกต่างๆกันไป เช่น High Potential , HIPO , Talent , Star , Superkeepers , High Flyers เป็นต้น

2. กลุ่มบุคลากรที่ไม่ใช่บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มีคุณสมบัติไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ องค์กรจะมีการจัดบุคลากรกลุ่มนี้แยกย่อยออกไป (ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2547) เช่น Work Horse คือ บุคลากรที่มีความขยันความสามารถในการปฏิบัติงานสูง แต่ศักยภาพยังไม่สูง Problem Child คือ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ความสามารถในการปฏิบัติงานยังไม่สูงเท่าที่ควร Dead Wood คือ คนที่ขาดทั้งศักยภาพ และด้อยทั้งความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Development)

Gilley และ Eggland (1998) กล่าวว่า พันธกิจของการพัฒนาบุคลากร คือ การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร (Individual Development) เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เพื่อที่จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานในอนาคต และการจัดให้มี

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เพื่อที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ และผลการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงขึ้น ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น โดยมีลักษณะที่เป็นการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรทั้งในด้านประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ความสามารถในการจัดการงานที่ได้รับมอบหมายต่างๆได้ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้บุคคลนั้นมีคุณค่า มีความเหมาะสมในหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นได้ รวมทั้งมีผลปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้จุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อเพิ่มความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Competency) ทักษะและความชำนาญ (Skill) รวมไปถึงทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด โดยการพัฒนาบุคลากรนั้นจะมีประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย คือ องค์กรและตัวบุคลากรเอง

การพัฒนาบุคลากรเป็นชุดของกิจกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยกิจกรรมที่ว่านี้ศักยภาพของมนุษย์ (Human Potentialities) จะถูกประเมินเพื่อยกระดับอย่างคัดสรร และนำไปใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะเกื้อหนุนต่อศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยแนวทางในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรนั้นทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Self Development Plan) เป็นการกำหนดให้บุคคลพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างเจาะจง โดยให้แนวทางต่างๆ เช่น การร่วมกิจกรรมที่กำหนดให้ การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่กำหนดให้ เป็นต้น

2. ศูนย์การพัฒนา (Development Center) เป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กรที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน โดยมุ่งไปที่การใช้แบบทดสอบ และการสังเกตผู้เข้ารับการฝึกอบรมในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study) เช่น การอ่านหนังสือ หรือบทความที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการพัฒนา การค้นคว้าหาความรู้จากการใช้อินเตอร์เน็ต เป็นต้น

4. การทำงานแบบคู่หู (Buddy Working) หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองด้วยการจับคู่กับเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถหรือสมรรถนะในระดับเดียวกัน เพราะทั้งคู่จะมีโอกาสให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อช่วยการพัฒนาซึ่งกันและกัน

5. การสอนงานโดยหัวหน้างาน (On-the-Job-Training) หมายถึง การที่หัวหน้างาน "สอนงาน" แบบตัวต่อตัวให้แก่พนักงาน ณ ที่ปฏิบัติงานจริง และมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาด้านผลงานเป็นหลัก เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องจนสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่หัวหน้างานมอบหมาย

6. การฝึกสอนโดยหัวหน้างาน (On-the-Job Coaching) เป็นการฝึกสอนงานจากหัวหน้างานให้แก่พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของตน อาจจะใช้วิธีการมอบหมายงานให้ทำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น

7. On-the-Job Experience หมายถึง การมอบหมายงานให้พนักงานนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมหรือการสอนงานของหัวหน้างานมาฝึกปฏิบัติในการทำงานจริง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้มากขึ้น

8. การพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Development Career Path) เป็นวิธีการโยกย้ายพนักงานให้ได้ทำงานต่างๆเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยให้พนักงานได้เรียนรู้ประสบการณ์ในงานใหม่ๆ (Foreign Experience)

9. การเข้าร่วมกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

10. การเข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา (Training or Seminar)

11. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Learning from Experts) โดยแบ่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

    - การเรียนรู้ผ่านระบบ Mentoring ขององค์กร หมายถึง การจัดระบบการเรียนรู้โดยองค์กรกำหนดให้ผู้บริหารขององค์กรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในความสามารถหนึ่งๆ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและพัฒนาความสามารถนั้นๆ ให้แก่พนักงาน

    - การว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกที่เชี่ยวชาญในความสามารถที่องค์กรต้องการเพื่อพัฒนาให้เป็นพี่เลี้ยงในความสามารถนั้นๆ ให้แก่พนักงานขององค์กร

การจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Retention)

การจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่สุด และเป็นเป้าหมายสำคัญ เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจะถูกคาดหวังจากองค์กรให้ก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารต่อไปในอนาคต ซึ่งวิธีการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะอยู่บนพื้นฐานของการให้รางวัล ผลตอบแทนที่แตกต่างกับพนักงานโดยทั่วไป เพราะเป็นการแสดงให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าตนได้รับการดูแลเป็นพิเศษ หรือเป็นการสะท้อนว่าเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่มนุษย์ต้องการการยอมรับจากสังคม ซึ่งเป็นความต้องการที่เหนือจากความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต ซึ่งการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธี ดังนี้

1. การจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการให้ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน เช่น การให้เงินเดือนที่สูงกว่าบุคลากรทั่วไป โบนัสพิเศษตามผลงาน การให้บุคลากรสามารถเลือกวันหยุด การให้ผลตอบแทนเป็นหุ้นของบริษัท

2. การจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการให้ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งจะเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถเติบโตในสายงานดังกล่าวอย่างรวดเร็ว (Fast Track) โดยสร้างเวทีให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงความสามารถโดยผู้บริหารจะเป็นผู้มอบหมายงานที่มีความท้าท้าย เมื่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ บทบาทของการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทในการช่วยรักษาและจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น การกล่าวยกย่องชมเชย การประกาศให้บุคลากรทั่วทราบถึงผลสำเร็จของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นต้น

แนวคิดเรื่อง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

(High Performance and Potential System – HiPPS)

การปฏิรูประบบราชการถือเป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารระบบราชการไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ข้าราชการยุคใหม่ที่ต้องพัฒนาตนเองอย่างเนื่อง เพื่อก้าวหน้าตามทันกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ และเพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลจึงกำหนดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ 1)การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน 2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน 3) การรื้อปรับระบบการเงินและงบประมาณ 4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ 5) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม 6) การเสริมสร้าง

ระบบราชการให้ทันสมัย และ 7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม สำหรับยุทธศาสตร์ที่มีส่วนสำคัญในงานวิจัยนี้ คือ การสร้างระบบบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ปัญหาของข้าราชการนั้นมีสาเหตุมาจากการพัฒนาข้าราชการอย่างไม่เป็นระบบ 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) ให้กับภารกิจต่างๆ ประสบความสำเร็จ และเมื่อนำแนวคิด "การบริการจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง" มาผนวกกับแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) นั้น ทำให้สามารถให้คำจำกัดความของ "ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง" ได้ว่า เป็นข้าราชการที่สามารถแสดงความรู้ ความสามารถของตนในขณะที่ปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่ามาตรฐาน และความสามารถเหล่านั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้ได้รับความคาดหวังว่าจะเป็นผู้บริหารขององค์กรในอนาคต

ทั้งนี้ การพัฒนาระบบ HiPPS มีพื้นฐานมาจากปรัชญาและหลักการ 5 ประการ ได้แก่

1. เป็นระบบที่มีความสอดคล้องกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลราชการในภาพรวม และช่วยขับเคลื่อนให้กลไกต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมุ่งไปสู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
2. เป็นระบบที่มีการสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบเข้มข้นและมีการแข่งขันสูง
3. มีการแต่งตั้งที่เป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ

4. เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงบูรณาการ ซึ่งได้แก่ การผสมผสานระหว่างการลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรม / พัฒนา และอื่นๆ เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการเข้าใจทั้งภาพกว้างและเชิงลึกขององค์กร

5. เป็นระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการทำงานเป็นทีมระหว่างส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ. และข้าราชการในระบบนี้

การดำเนินงานของระบบ HiPPS

ระบบ HiPPS มีขั้นตอนการดำเนินการประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการ และการทบทวนระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ในขั้นตอนนี้ ส่วนราชการจะทำการทบทวนการดำเนินการระบบ HiPPS ในปีที่ผ่านมา และพิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนในรายละเอียดของกรอบการสั่งสมประการณ์หรือไม่ หากส่วนราชการนั้นๆ เห็นควรจะต้องมีการปรับปรุง จะได้ทำการปรับปรุงโดยร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ก่อนที่จะใช้เพื่อการดำเนินการในปีต่อๆไป

ทั้งนี้สำหรับส่วนราชการที่เริ่มระบบ HiPPS เป็นครั้งแรก ขั้นตอนนี้จะได้แก่ การเตรียมการต่างๆ ประกอบด้วยการจัดเตรียมกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรต่างๆที่เกี่ยวข้อง

2. ขั้นตอนการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ

เป็นการคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบ HiPPS โดยส่วนราชการจะดำเนินการคัดเลือกเบื้องต้นและเสนอรายชื่อข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือกมาให้สำนักงาน ก.พ. เพื่อที่จะได้ทำการคัดเลือกในขั้นตอนสุดท้ายต่อไป

3. ขั้นตอนการพัฒนา

ขั้นตอนการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลานานที่สุด โดยข้าราชการที่เข้าสู่ระบบ HiPPS จะถูกมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และเสริมด้วยกลไกพี่เลี้ยง / การสอนงาน การฝึกอบรมเพิ่มเติม การจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล และกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น การพัฒนาข้าราชการไทยโดยระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System – HiPPS) จึงเป็นการศึกษาถึงขั้นตอนและระบบว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ตามปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 คือ กระบวนการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรรัฐมีขั้นตอนและการดำเนินการอย่างไร

แนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารมีบทบาทสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมในองค์กร เพราะช่วยควบคุมการทำงานให้สามารถดำเนินไปตามที่ตั้งเป้าหมาย และช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

วิเชียร วิทยอุดม (2551) ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ทั้งนี้เป็นเพราะในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารก่อให้เกิดความคิด ความรู้สึก และนำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม บุคคลต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์กรเข้าด้วยกัน

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

ทั้งนี้เครือข่ายในการสื่อสาร (Communication Network) ภายในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1. **การสื่อสารแบบเป็นทางการ** คือ การแบ่งตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย

การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการสื่อสารอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การสั่งการ การให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับการทำงาน เป็นต้น ซึ่งแตกต่างการสื่อสารภายใต้แนวคิดการจัดการองค์กรแบบมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บังคับบัญชาจะให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้คำปรึกษาหรือแนะนำการทำงานได้เมื่อลูกน้องมีปัญหา

การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า เช่น การเสนอข้อคิดเห็น เป็นต้น

การสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันตามลักษณะการจัดสายงานและอำนาจความรับผิดชอบ

2. **การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ** หมายถึง การสื่อสารที่ไม่ได้เกิดตามระบบแบบแผนองค์กร มักจะมีการส่งข้อมูลอย่างรวดเร็ว

นอกจากเครือข่ายในการสื่อสาร (Communication Network) และกระแสโลกยุคโลกาภิวัฒน์แล้ว วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่แสดงถึงการรับรู้โดยทั่วไปของบุคลากรจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กร เช่น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ หรือความรู้ เป็นต้น หากรู้ได้ว่าการก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กรว่าเกิดขึ้นอย่างไร มีการถ่ายทอดอย่างไรแล้วก็จะสามารถคาดการเดาพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ ซึ่ง Hofstede (1980) ได้ระบุค่านิยมในการทำงานของคนไทยได้แก่ 1) Low Individualism 2) High Power Distance 3) High Uncertainly Avoidance และ 4) Low Masculinity

ค่านิยมทั้ง 4 มิติข้างต้นนั้น นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม (2541) ได้วิเคราะห์ลักษณะทางวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กรไทย ดังนี้

1. Low Individualism

ลักษณะการสื่อสารในมิตินี้ ผู้สื่อสารจะรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับคู่สื่อสาร มักจะนึกถึง "ความเกรงใจ" ที่จะแสดงความคิดเห็นขัดกับผู้อื่น พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง รู้จักควบคุมอารมณ์โดยใช้ความนิ่งเงียบหรือการนิ่งเฉย ไม่แสดงความเอนเอียงตามความคิดผู้อื่น และแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมที่ถูกคาดหวัง

2. High Power Distance

ลักษณะการสื่อสารในมิตินี้ ผู้สื่อสารจะเน้นความสัมพันธ์แบบลำดับขั้น (Hierarchy) ระบบอาวุโส (Respect for Seniority) ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา (Deference to Rank and Chain of Command) ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูง คนในสังคมจะมองว่าเป็นผู้มีบุญบารมี หากมีความเมตตาด้วยแล้ว ก็จะเป็นที่ชื่นชมของคนไทย ผู้ทีมีความสามารถในการสื่อสารมิตินี้ จะเป็นบุคคลที่รู้กาลเทศะแสดงความเคารพต่อบุคคลด้วยคำพูดและท่าทางที่เหมาะสม

3. High Uncertainly Avoidance

ลักษณะการสื่อสารในมิตินี้ จะเห็นความสำคัญกับการใช้กฎเกณฑ์และบรรทัดฐานในการสื่อสารได้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ (The Use of Appropriate Communication Rules and Norms) เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนและความไม่มั่นใจในการสื่อสาร บุคคลจึงต้องหาข้อมูลก่อนการทำงาน ศึกษานิสัยใจคอของเพื่อนร่วมงาน เพื่อสามารถคาดเดาสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้และสามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม

4. Low Masculinity

ลักษณะการสื่อสารในมิตินี้ คือ ผู้ที่รู้จักถ่อมตน (Modest) ไม่ชิงดีชิงเด่น (Non-Competitive) สำรวมคำพูด (Non-Aggressive) ผู้อาวุโสจะแสดงความไม่พอใจหากผู้น้อยโต้แย้งหรือวิจารณ์ในเรื่องที่ตนไม่ขอความคิดเห็น แต่จากงานวิจัยของ Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999) พบว่า ลักษณะการสื่อสารของคนไทยในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีต โดยคนไทยกล้าที่จะแสดงออกมากขึ้น แสดงความคิดเห็นมากขึ้น กล้าแสดงความรู้สึกส่วนตัวมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การแสดงออกนั้นก็ยังคงคำนึงถึงกาลเทศะเป็นสำคัญ

ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กรไทยนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของอุเทน ลิมปิศิริสันต์ (2543) พบว่า องค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสารต้องเป็นองค์กรที่มีการสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชา ไม่สื่อสารข้ามสาย รวมทั้งในปัจจุบัน องค์กรไทยมีผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากขึ้น ซึ่งผลการศึกษาของชลทิพย์ อัศวกาญจน์ (2546) พบว่า ผู้บังคับบัญชามีกลยุทธ์ในการสื่อสารแบบองค์กรสมัยใหม่ตามแบบตะวันตกมากขึ้น แต่ก็ยังคงรักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมในองค์กรของไทย กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการแสดงศักยภาพ มีอิสระในการตัดสินใจงานที่ได้รับมอบหมาย และเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น กลยุทธ์การให้ข้อมูลงานที่จะให้ข้อมูลเชิงแนะนำวิธีการจะ

ได้ผลงานและให้ลูกน้องเสนอวิธีการของตนเอง รวมถึงการการเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นในการประชุมได้ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นก่อนเพื่อป้องกันการคิดตามกลุ่ม ให้ความไว้วางใจในเรื่องของเวลาการทำงานที่จะไม่มีการซักถามในลักษณะจับผิด พร้อมทั้งยังเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ซักถามและปรึกษาปัญหาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว แต่รูปแบบของภาษาที่ใช้จะคงไว้ซึ่งความเป็นกันเองและให้เกียรติลูกน้องที่มีอาวุโสมากกว่าตามแบบวัฒนธรรมไทย

ถึงแม้ว่าระบบอาวุโสมักจะเป็นค่านิยมหลักในองค์กรไทย แต่อีกตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบันคือ บทบาทของเพศหญิง ซึ่งงานวิจัยของผานิต อมราพิทักษ์ (2544) ที่ศึกษาความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงในส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพของสำนักงาน ก.พ. พบว่า ลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาผู้หญิงที่ได้รับการยอมรับ คือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้หญิงที่ได้รับการยอมรับ คือ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย เป้าหมายขององค์กร สามารถทำงานเป็นทีม สามารถนำเสนองานได้อย่างชัดเจนและน่าสนใจ พูดจาสุภาพอ่อนหวานให้เกียรติคู่สนทนา และลักษณะการสื่อสารของผู้ร่วมงานที่ได้รับการยอมรับ คือ เมื่อเกิดปัญหาจะช่วยรักษาหน้าไม่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานกระทำผิดพลาดออกไปทราบว่าผิด สามารถถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบชัดเจน และกล้าแสดงความคิดเห็นแบบตรงไปตรงมา รวมทั้งระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยมีผลต่อการสื่อสารในองค์กรเช่นกัน โดยผลการวิจัยของสุรัสวดี จักษุรักษ์ (2542) พบว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานที่ได้รับการเลือกปฏิบัติพูดคุยกันมากขึ้น และในส่วนผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร คือ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ทั่วถึง การมอบหมายงานที่ไม่เท่าเทียมกัน

แนวคิดเรื่องความสามารถทางในการสื่อสาร

Spencer และ Spencer (1993) ได้ให้นิยามของ สมรรถนะ หรือขีดความสามารถว่า ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุ และผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆได้ โดยสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competence) เป็นความสามารถที่ทุกคนในองค์กรพึงมี และความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence) ถือเป็นหนึ่งในความสามารถหลัก เพราะการสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมในองค์กร ช่วยควบคุมการ

ทำงานให้สามารถดำเนินไปตามที่ตั้งเป้าหมาย หรือเพื่อช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นให้เปลี่ยนเป็นการร่วมมือในการทำงาน

ความสามารถในการสื่อสารจึงเป็นประเด็นที่นำไปสู่การศึกษาว่าความหมายของความสามารถและคุณลักษณะที่แสดงออกถึงการมีความสามารถในการสื่อสารในบริบทต่างๆ มีลักษณะเป็นอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย

1. ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการสื่อสาร คือ เน้นความรู้และการทำความเข้าใจของบุคคล กลุ่ม องค์กร เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร พึงมีที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร

2. ความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะในการสื่อสาร คือ การเน้นที่ความชำนาญในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร เช่น ทักษะในการสั่งงาน ทักษะในการประสานงาน เป็นต้น

รวมทั้ง Jablin และ Sias (2001) ได้เสนอ การจัดความสามารถในการสื่อสารเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

- ระดับ Pre-competent หมายถึง ระดับที่บุคคลที่อยู่ในสถานะที่กำลังเรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์และทักษะที่จำเป็นในการสื่อสาร

- ระดับ Threshold หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่มีความสามารถในการสื่อสารที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน แต่ยังไม่มากพอที่จะบรรลุเป้าหมาย

- ระดับ Proficient หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่มีความรู้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์และมีทักษะในการสื่อสาร รวมทั้งการนำไปใช้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

- ระดับ Over-competent หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่เคยชินกับรูปแบบหรือวิธีการสื่อสารที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาพฤติกรรมการสื่อสาร

หอสมุดกลาง สำนักงานวิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของความสามารถในการสื่อสารที่กล่าวในข้างต้น พบว่าเป็นกรอบแนวความคิดของงานวิจัยเรื่องความสามารถในการสื่อสารในองค์กรทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งการสื่อสารทั้งสามระดับต่างมีอิทธิพลต่อกัน (นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม, 2543) ดังนั้น การศึกษาแนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสารทั้ง 3 ระดับ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจและเป็นแนวทางในการศึกษาสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ข้ามระบบจุลภาคระดับบุคคล หรือการมีบทบาทที่มากกว่าหนึ่งสถานภาพ ทั้งการเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานที่ต้องประสานความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับล่าง ผู้บริหารที่อยู่ในระดับเดียวกัน และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นความสามารถในการสื่อสารที่สำคัญที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องเรียนรู้และพัฒนา

จากงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องความสามารถทางในการสื่อสารพบว่า ประเภทความสามารถทางการสื่อสารแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

1. แนวคิดความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล
2. แนวคิดความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม
3. แนวคิดความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร

แนวคิดความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล

ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence) นั้น มักปรากฏอยู่ในการสื่อสารระดับบุคคล โดยเป็นการสื่อสารที่บุคคลหนึ่งจะมีความสามารถในการเลือกใช้ความรู้และทักษะในการสื่อสารที่เหมาะกับสถานการณ์ ความสามารถในการสื่อสาร (Spitzberg และ Cupach, 1984) ประกอบด้วย

ความรู้ (Knowledge) คือ รู้ในความเหมาะสมของสถานการณ์ หากเป็นการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อของประเทศคู่สนทนา เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สารจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษา เพราะการสื่อสารมีลักษณะเฉพาะวัฒนธรรม

ทักษะ(Skill) คือ ความสามารถในการนำเอาความรู้ที่มีมาประยุกต์ให้ได้ในแต่ละสถานการณ์

แรงจูงใจ (Motivation) คือ ความต้องการให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในบริบทองค์กรไทย Sriussadaporn-Charoenngam และ Jablin (1999) ได้จำแนกความสามารถในการสื่อสาร ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ความรู้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Knowledge) คือ การเข้าใจความหมาย (Mean) ในองค์กร เข้าใจกฎสัญลักษณ์ต่างๆ บทบาทความรับผิดชอบที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้น เช่น เข้าใจว่า ตนมีหน้าที่อะไรควรดำเนินการอย่างไรจึงจะเหมาะสม นอกจากนี้ยังพบว่า ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการพิจารณาความแตกต่างของบุคคล (Individual Difference) ด้วย เช่น การตีความสถานการณ์และการเข้าใจบุคคลอื่น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนในวัฒนธรรมซึ่งแปรผันกันไปในแต่ละองค์กร หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Conflict Avoidance) การแสดงความเคารพ (Display of Respect) การใช้คำพูดให้เหมาะสม (Use of Correct Pronouns) มีความสุภาพ รู้กาลเทศะ และรู้จักถ่อมตัว (Politeness, Tactfulness and Modesty) เป็นต้น

2. ทักษะในการสื่อสาร (Tactical Communication Skills) คือ ทักษะที่นำมาใช้ในปฏิสัมพันธ์การทำงานตามกฎระเบียบที่บุคคลพึงมีในการสื่อสารในองค์กรไทย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ เช่น ทักษะในการแนะนำและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Giving Advice / Feedback) ทักษะในการให้ข้อมูลข่าวสาร รับข้อมูลข่าวสารและค้นหาข้อมูลข่าวสาร (Providing, Receiving & Seeking Information) มีทักษะในการเขียน การฟัง และการโน้มน้าวใจ (Writing, Listening, Persuading) และการมีทักษะในการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร (Networking) ทักษะในการสัมภาษณ์ ทักษะในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทักษะในการแก้ไขปัญหา และทักษะอื่นๆ ที่บุคคลพึงมีในการทำงานในองค์กร ผู้สื่อสารสามารถเรียนรู้ทักษะเหล่านี้ได้และใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลนั้น อาจเกิดขึ้นจากตัวผู้ส่งสารหรืออาจเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการควบคุมของผู้ส่งสาร เช่น ผู้รับสาร สภาพแวดล้อม หรือความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

แนวคิดความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม

ผลการวิจัยของวิรยา ขุนพรหม (2543) ให้คำนิยาม ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม หมายถึง กลุ่มที่สมาชิกสามารถสื่อสารและตีความได้เข้าใจตรงกัน เนื่องจากมีทัศนคติที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน มีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นกันอยู่เสมออย่างเท่าเทียม เปิดเผยและจริงใจ มีความเป็นกันเอง มีความเคารพในความคิดเห็นของกันและกันและเคารพในมติของเสียงส่วนใหญ่ มีการประนีประนอมถนอมน้ำใจต่อกันภายใต้หลักการและเหตุผลโดยอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องเหมาะสม มีการสร้างแนวคิดร่วมกันและสื่อสารออกมาในทิศทางเดียวกันได้ มีการทำความเข้าใจเรื่องของกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มอื่นๆในองค์กร ทั้งนี้ดรรชนีบ่งชี้ลักษณะของกลุ่มที่มีความสามารถในการสื่อสารนั้นประกอบด้วย 11 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 การมอบหมายงาน ได้แก่ การเจรจาต่อรองเพื่อแบ่งงานให้เหมาะกับศักยภาพของสมาชิกแต่ละคน การมอบหมายงานโดยเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และการให้อิสระในการทำงานโดยไม่เข้าไปก้าวก่ายงานซึ่งกันและกัน

กลุ่มที่ 2 การประชุม ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือกันอยู่สม่ำเสมอ มีความยืดหยุ่นในการนัดหมายการประชุมตามความเหมาะสม และการพูดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง

กลุ่มที่ 3 การแสดงความคิดเห็น ได้แก่ การร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเสมอภาค การโต้แย้งแสดงเหตุผลกันอย่างเต็มที่ การเสนอแนวคิดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเสนอแนวคิดที่หลากหลายภายในเวลาที่เหมาะสม การร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนตรงไปตรงมา การโต้แย้งแสดงเหตุผลกันอย่างเต็มที่ การรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีการซักถามกันเมื่อเกิดข้อสงสัย และไม่ดูถูกความคิดเห็นกัน

กลุ่มที่ 4 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน มีการให้และขอคำแนะนำปรึกษาหรือความช่วยเหลือกันได้ตลอดเวลา กลุ่มพูดคุยกัน

อย่างเปิดเผย จริงใจ ไม่ปิดบังข้อมูล กลุ่มสามารถติดต่อส่งข้อมูลถึงกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การใช้ภาษาที่ทำให้สมาชิกสามารถสื่อสารได้เข้าใจกันง่ายและรวดเร็ว และกลุ่มสื่อสารกันได้อย่างเข้าใจภายในระยะเวลาอันสั้นและรวดเร็ว

กลุ่มที่ 5 การนำเสนอ ได้แก่ การใช้ประสบการณ์ที่เคยมีร่วมกันมายกเป็นตัวอย่างเทียบเคียงกับสิ่งที่กำลังอธิบาย กลุ่มใช้ประสบการณ์ความรู้ความชำนาญทางวิชาชีพในการกล่าวอ้าง การใช้หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการกล่าวอ้างสนับสนุนแนวคิด และการใช้หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการอ้างสนับสนุนแนวคิด

กลุ่มที่ 6 การควบคุมอารมณ์ ได้แก่ การพูดคุยกันด้วยความใจเย็นไม่ใช้อารมณ์ พูดคุยกันด้วยเหตุผล ไม่พูดจาหักหาญน้ำใจต่อกัน ให้อภัยกันและกันเสมอ ไม่ตำหนิต่อว่าต่อขานกันเมื่อทำงานพลาดหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

กลุ่มที่ 7 การจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ กลุ่มมีการปรับความเข้าใจกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง มีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งทางความคิด ตัดสินใจโดยยึดมติที่ได้รับการสนับสนุนจากเสียงข้างมาก และกลุ่มให้ความไว้ว่างใจแก่หัวหน้ากลุ่มในการตัดสินใจหาไม่สามารถตกลงกันได้

กลุ่มที่ 8 การติดตามและประเมินผล ได้แก่ กลุ่มมีการติดตามไถ่ถามการทำงานของกันและกันอยู่เสมอ พูดคุยถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน ประเมินผลงานเพื่อหาจุดบกพร่องและแนวทางในการแก้ไขร่วมกัน มีการตรวจสอบความถูกต้องในการทำงาน และตักเตือนกันแบบตรงไปตรงมาเมื่อมีข้อผิดพลาด

กลุ่มที่ 9 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มมีการประสานงานร่วมกับกลุ่มอื่นเสมอ ติดต่อขอคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือจากการกลุ่มอื่นได้ กลุ่มนำข้อวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกมาเล่าสู่กันฟังเพื่อปรับปรุงการทำงาน กลุ่มมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานออกสู่ภายนอก รวมทั้งกลุ่มสื่อสารกับบุคคลภายนอกตรงกัน

กลุ่มที่ 10 การสร้างความรู้สึกที่ดีร่วมกัน ได้แก่ กลุ่มมีการสื่อสารที่ทำให้สมาชิกรู้สึกถึงการสร้างความสำเร็จร่วมกันในการทำงาน มีการชมเชยกันและกัน กลุ่มร่วมกันแสดงความยินดีต่อกันในโอกาสพิเศษ กลุ่มพูดคุยกันอย่างสนุกสนาน มีอารมณ์ขัน หัวเราะร่วมกัน

กลุ่มที่ 11 การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ได้แก่ กลุ่มมีการไถ่ถามทุกข์สุขกันอยู่เสมอ มีการระบายและรับฟังความทุกข์ของกันและกันพร้อมช่วยปลอบใจ กระตุ้นให้กำลังใจกันในยามท้อแท้ และกลุ่มเสนอให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ

แนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร

จากผลการวิจัยของอุเทน ลิมปิศิริสันต์ (2543) ได้นิยามความหมายของ ความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรว่า การที่องค์กรแสดงให้ปรากฏว่ามีกลยุทธ์และศักยภาพในการสื่อสารที่จะสามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กร ลูกค้า และประชาชนทั่วไปได้เข้าใจในวิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร มีวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารไปยังพนักงาน รวมทั้งเปิดรับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานไปสู่ผู้บริหาร มีระบบการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา มีความสามารถในการเลือกใช้สื่อในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว มีการสร้างเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพิจารณาความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรนั้นต้องดูจากผลลัพธ์ของการสื่อสารขององค์กรประสบความสำเร็จในการสื่อสารหรือไม่ รวมทั้งพิจารณาในประเด็นเกี่ยวกับผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร โดยที่องค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสารนั้นจะต้องเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดีและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ลูกค้า และประชาชน

นอกจากนี้ผลการวิจัยได้สร้างดรรชนีวัดความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในบริบทของสังคมไทยได้แบ่งออกเป็น 9 กลุ่มดรรชนีดังนี้

กลุ่มที่ 1 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร ได้แก่ การปลูกฝังความรู้สึกที่ภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สื่อสารวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรให้บุคลากรได้รับทราบ มีระบบการทำงานเป็นทีม และสมาชิกในทีมสามารถสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้บริหารองค์กร มีกิจกรรมที่ฝึกให้สมาชิกมีการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการสร้างความเชื่อใจ (Trust) และความเชื่อมั่น (Confident) ซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกในองค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีสวนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แสดงทัศนะเสนอแนวทางต่างๆ ในการตัดสินใจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างกล

ไกลที่เอื้อให้บุคคลมีการเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลและตัดสินใจร่วมกันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ

กลุ่มที่ 2 กระแสโลกาภิวัฒน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร ได้แก่ พยายามแสวงหาความรู้ใหม่ๆที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรเอง เปิดรับข้อมูลข่าสารใหม่ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารสามารถนำมาใช้ในองค์กรได้ มีการฝึกอบรมม สัมมนา ให้ความรู้ใหม่ๆ ในการทำงานที่เป็นสากลแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคโลกาภิวัฒน์ แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับกิจการขององค์กรอยู่เสมอ สามารถปรับองค์กรให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมเทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรไปดูงานหรือศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร

กลุ่มที่ 3 การให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์กร ได้แก่ มีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ อบรม และมีเอกสารต่างๆ ที่ให้บุคลากรรับทราบถึงเป้าหมายและประวัติความเป็นมาขององค์กร การให้ข้อมูลในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน บุคลากรรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลตอบแทน สวัสดิการ ค่าจ้าง ประกันสังคมได้อย่างถูกต้องและชัดเจน มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลตอบแทน สวัสดิการ ค่าจ้าง ประกันสังคม แกบุคลากรในองค์กร โดยผ่านการประชุมหรือผ่านสื่อประเภทต่างๆ มีการให้ข้อมูลในตำแหน่งงาน (Jcb Description) กับบุคลากรในองค์กร

กลุ่มที่ 4 การใช้สื่อในการสื่อสารขององค์กร ได้แก่ การรู้จักเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การสื่อสาร มีสื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดข่าวสารขององค์กรยังบุคคลภายในและภายนอกองค์กร มีสื่อประเภทต่างๆที่ใช้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรให้บุคลากรรับทราบ เช่น มีกระดานบอร์ดแจ้งข่าวสาร ใบปลิว โปสเตอร์ แผ่นพับ วารสารภายในองค์กร และเสียงตามสาย ใช้สื่อประเภทวารสาร โปสเตอร์ ใบปลิว รายงาน หรือประกาศ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรต่างๆ กับการสื่อสารในสถานการณ์งานที่ไม่ซับซ้อน มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร รวมทั้งระบบต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารขององค์กร เช่น ระบบ MIS , Internet , Intranet , E-mail , LAN เป็นต้น ใช้การสื่อสารโดยวาจาหรือการพูดคุย ในสถานการณ์ที่ซับซ้อน มีสื่อประเภทต่างๆที่ใช้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรให้บุคคลภายนอกรับทราบ เช่น มีแผ่นผับ โปสเตอร์ วารสารประชาสัมพันธ์องค์กร มีสื่อต่างๆ ที่สามารถรับความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร เช่น แบบสำรวจความคิดเห็น กล่องรับความคิดเห็น

กลุ่มที่ 5 การติดตามและประเมินผล และรายงานผลขององค์กร ได้แก่ มีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรในองค์กรทุกฝ่าย ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทุกฝ่าย มีการประเมิณผลการทำงานขององค์กรในภาพรวม ติดตามผลประกอบการขององค์กร มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น รายงานประจำปีขององค์กร รายงานผลการประกอบการขององค์กรให้บุคลากรทราบ รายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้รับทราบโดยทั่วกัน แจ้งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

กลุ่มที่ 6 โครงสร้างและเครือข่ายการสื่อสารขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรเอื้อให้องค์กรมีการสื่อสารตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง สร้างเครือข่ายความรู้แบบเป็นทางการให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างเครือข่ายทางสังคมแบบไม่เป็นทางการให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างเครือข่ายความรู้แบบไม่เป็นทางการให้กับบุคลากรในองค์กร และการสร้างเครือข่ายทางสังคมแบบเป็นทางการให้กับบุคลากรในองค์กร

กลุ่มที่ 7 วิธีการสร้างเครือข่ายการสื่อสารแบบเป็นทางการ ได้แก่ บุคลากรให้องค์กรมีการสื่อสารตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการจัดประชุมประจำปีเพื่อให้ผู้บริหารได้พบกับบุคลากรในองค์กร มีการจัดให้บุคลากรในองค์กรและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ได้พบปะสังสรรค์ร่วมกัน เป็นพันธมิตรหรือเป็นสมาชิกของกลุ่มองค์กรที่มีลักษณะทางธุรกิจแบบเดียวกัน องค์กรจัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญที่มีระหว่างกัน มีการจัดให้บุคลากรในองค์กร และผู้บริหารองค์กรที่อยู่ในสายงานเดียวกันได้พบปะกัน

กลุ่มที่ 8 วิธีการสร้างเครือข่ายการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ มีวัฒนธรรมการสื่อสารที่สร้างความรู้สึกเป็นกันเองกับบุคลากร ส่งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับบุคลากรในองค์กร มีการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อสมาชิกในองค์กร เช่น การแข่งขันกีฬาประจำปีขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การจัดให้บุคลากรในองค์กรรับประทานอาหารร่วมกัน เกิดการรวมกลุ่มของสมาชิกในองค์กรที่มีความสนใจร่วมกัน มีการจัดตั้งชมรมต่างๆ ที่มีความสนใจร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการขึ้นภายในองค์กร เป็นต้น

กลุ่มที่ 9 ผลลัพธ์ขององค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสาร ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรเดินทางไปในทิศทางเดียวกับองค์กร และทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร มีภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับการยอมรับจาก

สังคม บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้ ปริมาณปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ ปริมาณการร้องทุกข์จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ

ดังนั้น การศึกษาแนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสารในองค์กรระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่า ความสามารถในการสื่อสารในองค์กรรัฐในแต่ละระดับถูกนำมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งมากน้อยเพียงใด

โดยสรุปในบทนี้ผู้วิจัยได้กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของการบูรณาการตามประเด็นปัญหานำในการวิจัย สำหรับในบทต่อไป ผู้วิจัยจะนำเสนอระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยหัวข้อต่างๆ ได้แก่ รูปแบบการวิจัย วิธีการกำหนดตัวอย่างในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบเครื่องมือ วิธีการดำเนินการเก็บข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล