

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน

นางสาว หทัยพร ทิมสว่าง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาวาริชวิทยา ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

COMMUNICATION COMPETENCE DEVELOPMENT FOR HIGH POTENTIAL
EMPLOYEES IN THAI PRIVATE ORGANIZATIONS

Miss Hathaiphon Thimsawang

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts Program in Speech Communication
Department of Speech Communication and Performing Arts
Faculty of Communication Arts
Chulalongkorn University
Academic Year 2008
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มี
	ศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน
โดย	นางสาว หทัยพร ทิมสว่าง
สาขาวิชา	วาริชวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุ่ง ศรีอัมภาพร

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒน์านุกูล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุ่ง ศรีอัมภาพร)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต)

หทัยพร ทิมสว่าง : การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน. (COMMUNICATION COMPETENCE DEVELOPMENT FOR HIGH POTENTIAL EMPLOYEES IN THAI PRIVATE ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.รุ่ง ศรีอัมภราพร, จำนวนหน้า 132 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสถานภาพความสามารถในการสื่อสาร ศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสาร และค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 70 คน และผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 24 คน ที่ทำงานในองค์กรเอกชน 5 แห่ง ที่มีระบบบริหารจัดการคนเก่ง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารระบบการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรดังกล่าว

ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเองว่ามีความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงว่ามีความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับดีมาก
2. องค์กรกลุ่มตัวอย่างยังมิได้มีกระบวนการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบชัดเจน ทั้งนี้การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่องค์กรเอกชนจัดขึ้นเท่านั้น
3. บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและผู้บังคับบัญชามีความเห็นตรงกันว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารเพื่อทำงานในองค์กรเอกชนในหลายด้านที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ การสื่อสารเพื่อสร้างทีม เทคนิคการนำเสนอ และ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน

ภาควิชา วทววิทยาและสื่อสารการแสดง.....ลายมือชื่อ.....
 สาขาวิชา วทววิทยา.....ลายมือชื่อ.....
 ปีการศึกษา...2551.

5084765728 : MAJOR SPEECH COMMUNICATION

KEYWORDS : COMMUNICATION COPETENCE / HIGH POTENTIAL EMPLOYEES/
TALENT MANAGEMENT SYSTEM /THAI PRIVATE ORGANIZATIONS

HATHAIPHON THIMSAWANG : COMMUNICATION COMPETENCE
DEVELOPMENT FOR HIGH POTENTIAL EMPLOYEES IN THAI PRIVATE
ORGANIZATIONS. ADVISOR: ROONG SRIUSSADAPORN Ph.D.,Asst.Prof,
132 pp.

This study sought to consider possible directions for enhancing high potential employees' communication competence. The competency levels of their communication and the development process of communication competence in Thai private organizations were also examined. The researcher utilized questionnaire and interview techniques as research instruments to collect quantitative and qualitative data from 70 high potential employees, 24 superiors, and executives who were in charge of the talent management system in five private organizations participating in this study.

Results of the study revealed as follows:

1. High potential employees evaluated their own levels of communication competence as moderately proficient, whereas the sample group of their superiors reported that high potential employees who worked with them had a highly proficient level of communication competence.
2. The process of communication competence enhancement has not been systematically developed; it has been only a partial fulfillment of the talent management training program conducted in the organizations to be studied.
3. High potential participants and their superiors had a mutual agreement that high potential employees need to develop more communication competence revolving around such areas as conflict management and negotiation, management communication, team-building communication, and English language skill.

Department : Speech Communication and Performing Art Student's Signature

Field of Study : Speech Communication Advisor's Signature

Academic Year : 2008

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ซ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 วัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัย.....	3
1.4 ปัญหำนำวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง.....	6
2.2 แนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์กร.....	14
2.3 แนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสาร.....	19
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	26
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	28
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	28
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	29
3.4 การทดสอบเครื่องมือ.....	36
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	45
4.1 ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง.....	46
4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	94
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	95
5.2 การอภิปรายผล.....	102
5.3 ข้อจำกัด.....	108
5.4. ข้อเสนอแนะ.....	109
รายการอ้างอิง.....	110
ภาคผนวก.....	114
ภาคผนวก ก.....	115
ภาคผนวก ข.....	116
ภาคผนวก ค.....	123
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	110

สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
3.1	ตารางแสดงการเข้าเก็บข้อมูลในแต่ละองค์กร.....	29
3.2	พฤติกรรมมการสื่อสารจำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล.....	30
3.3	พฤติกรรมมการสื่อสารจำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม.....	32
3.4	พฤติกรรมมการสื่อสารจำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร.....	33
3.5	แสดงค่าเฉลี่ยคะแนนและความหมายในการประเมินผล สำหรับแบบสอบถาม ประเมินความสามารถในการสื่อสาร เพื่อตอบคำถามปัญหานำวิจัยข้อที่ 1.....	34
4.1	ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรผู้มีศัทยภาพสูง (เพศ อายุ ระดับการศึกษา).....	46
4.2	ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรผู้มีศัทยภาพสูง (ประสบการณ์การ ทำงาน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน)...	47
4.3	ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศัทยภาพสูง (เพศ อายุ ระดับการศึกษา).....	48
4.4	ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศัทยภาพสูง (ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งใน ปัจจุบัน).....	49
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสาร ของบุคลากรผู้มีศัทยภาพสูง จำแนกตามระดับความสามารถในการสื่อสาร.....	51
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสาร ของบุคลากรผู้มีศัทยภาพสูง จำแนกตามกลุ่มพฤติกรรมมการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดไปสู่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด.....	52
4.6.1	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กลุ่มพฤติกรรมมการสื่อสารของบุคลากรผู้ มีศัทยภาพสูง จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปสู่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด.....	54
4.6.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กลุ่มพฤติกรรมมการสื่อสารของบุคลากรผู้ มีศัทยภาพสูง จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปสู่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด.....	55
ตารางที่		หน้า

4.6.3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรผู้ มีศักยภาพสูง จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปสู่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด.....	56
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสาร ของบุคลากรผู้มีความรู้สูง เรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปสู่ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด.....	57
4.7.1	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสาร ของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตามระดับความสามารถในการสื่อสาร ระดับบุคคล เรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยสุด.....	64
4.7.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสาร ของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตามระดับความสามารถในการสื่อสารระดับ กลุ่ม เรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยสุด.....	67
4.7.3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสาร ของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตามระดับความสามารถในการสื่อสารระดับ องค์กร เรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยสุด.....	69
4.8	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของ สถานภาพของผู้ประเมิน ในการประเมิน ระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตาม ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร.....	71
4.8.1	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของ สถานภาพของผู้ประเมิน ในการประเมิน ระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตาม ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล	72
4.8.2	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของ สถานภาพของผู้ประเมิน ในการประเมิน ระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตาม ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม.....	73
4.9	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของเพศผู้ประเมิน ในการประเมินระดับ ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง.....	75
4.10	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการศึกษาผู้ประเมิน ในการ ประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง.....	76
4.11	แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของตำแหน่งงานในปัจจุบันของผู้ประเมิน ใน	

	การประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง...	78
4.12	ตารางแสดงค่าความถี่ ร้อยละ จุดแข็ง/จุดเด่น และพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรมที่ประทับใจ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง และบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเป็นผู้ประเมิน.....	79
4.13	ตารางแสดงค่าความถี่ ร้อยละในประเด็นที่จุดอ่อน/จุดด้อย และ พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงลบ / พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา.....	81
4.14	ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ ตามกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร เอกชน.....	83
4.15	แสดงความต้องในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา ประเมิน เรียงลำดับจากพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยระดับความต้องการในการพัฒนามากที่สุดไปหาน้อยที่สุด.....	90
4.16	แสดงความถี่ ร้อยละในประเด็นที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงแสดงความคิดเห็น เรื่องความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ประสงค์จะให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสาร.....	91

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกของธุรกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูง องค์กรต่างพยายามค้นหาแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การพัฒนาควรทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง เพื่อก้าวให้ทันการกับเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลายองค์กรมีการนำเอาแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจมาใช้เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานในระยะยาว รองรับการขยายตัวของงาน และความผันผวนในปัจจุบันด้านต่างๆ จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยลดความเสี่ยงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอีกทางหนึ่ง (Lengnick-Hall และ Lengnick-Hall, 1990)

การวางแผนจะช่วยให้องค์กรมีโอกาสในการเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมความพร้อมในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะบุคลากรในองค์กรเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร เป็นผู้รวบรวมเอาทรัพยากรที่มีในองค์กรมาใช้เพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ หากในองค์กรใดมีบุคลากรผู้มีศักยภาพตรงตามวัตถุประสงค์ และความต้องการขององค์กร ก็จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงาน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเหนือองค์กรอื่น ซึ่งการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรในอนาคตเป็นสิ่งจำเป็น แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรทันกับความต้องการของงานที่จะเกิดในอนาคต เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างน้อย 3-6 เดือนเรียนรู้งาน บุคลากรจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cappelli, 2002)

การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญ แต่การคัดเลือกบุคลากรที่จะรองรับการทำงานในอนาคตซึ่งเป็นงานท้าทายการตัดสินใจขององค์กร เพราะองค์กรจะมีความมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกเป็นบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในอนาคตจริง หรือบุคลากรที่คัดเลือกมาจะไม่ลาออกจากองค์กร ด้วยเหตุนี้ในศตวรรษที่ 21 จึงพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการนำเอาระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System :TMS) มาใช้เพื่อสร้างคนเก่งโดยเน้นการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร โดยการสร้างหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตามมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น คัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (high potential) มาพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ควบคู่ไปพร้อมกับการเติบโตของ

องค์กร รองรับการขยายตัวของงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดบุคลากรที่มาสืบทอดตำแหน่งของบุคลากรที่กำลังจะเกษียณ (दनัย เทียนพุดม, 2543 ; Berger และ Berger , 2004)

องค์กรเอกชนของไทยได้ให้ความสำคัญกับการนำเอากระบวนการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงเข้ามาใช้ในองค์กรดังเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยที่เริ่มมีการสร้างหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง และพัฒนาเรื่อยมาจนสำเร็จในปี 2542 (รชตพร ปัทมะศิริ 2546) ในขณะที่บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้นำระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงมาใช้ในปี พ.ศ. 2546 (พัชรี สำเร็จกิจเจริญ 2546) และบริษัททำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2548 (สุพรหม ทำจะดี, 2544) ซึ่งแต่ละองค์กรต่างมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการพัฒนาศักยภาพ เพื่อเพิ่มสมรรถนะหลักในการทำงาน (Core competence) ในหลายๆด้านที่มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินงานในแต่ละองค์กร ความสามารถในการสื่อสาร (communication competence) จะเป็นสมรรถนะหลักที่จะเป็นประเด็นสำคัญในการวิจัยครั้งนี้

การพัฒนาทักษะด้านต่างๆจะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างสมรรถนะ โดยเฉพาะการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารจะเป็นสิ่งที่ดึงเอาศักยภาพในส่วนนี้ออกมาใช้ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ร่วมงานและองค์กร แต่จากการพิจารณาถึงองค์ประกอบในการพัฒนาศักยภาพด้านการสื่อสารในองค์กรต่างๆที่มีการนำเอากระบวนการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้พัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูงพบว่ายังไม่มีทำให้ความสนใจเรื่องความสามารถในการสื่อสารเท่าที่ควร จะมีเพียงการศึกษาถึงขั้นตอนต่างๆระบบบริหารจัดการคนเก่งเท่านั้น (พัชรี สำเร็จกิจเจริญ, 2546; รชตพร ปัทมะศิริ, 2546; ผกา วัฒนบุญยงเจริญ, 2548; สุพรหม ทำจะดี, 2544)

ดังนั้นการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน” จึงมุ่งสำรวจสถานการณ์ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ค้นหาเสนอแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจศึกษาและเป็นแนวทางสำคัญให้แก่องค์กรในการพัฒนาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสถานการณ์ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูง และค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน

วัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน
2. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน
3. เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน

ปัญหาคำถามวิจัย

1. สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชนเป็นอย่างไร
2. กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชนมีกระบวนการพัฒนาเป็นอย่างไร
3. แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชนเป็นอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเรื่อง“การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีความรู้สูงในองค์กรเอกชนของไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน และค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีความรู้สูง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ องค์กรเอกชนที่มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กร อนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บข้อมูล จำนวน 5 องค์กร เป็นองค์กรขนาดใหญ่ประกอบธุรกิจในด้าน โทรคมนาคม สถาบันการเงิน บริหารจัดการท่าอากาศยาน ผู้จัดจำหน่ายน้ำมัน ผู้ผลิตและแปรรูปสินค้าทางการเกษตร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย บุคลากรผู้มีความรู้สูง ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่มีความรู้สูง และผู้ดูแลโครงการการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กร ซึ่งองค์กร

อนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถามโดยตรง โดยที่องค์กรไม่ขอเปิดเผยชื่อองค์กรและบุคคลในที่สาธารณะ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ความสามารถในการสื่อสาร	หมายถึง	ความสามารถในการสื่อสารที่ประกอบด้วยความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการสื่อสาร
ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์	หมายถึง	ความสามารถในการสื่อสารที่เน้นความรู้และการทำความเข้าใจของบุคคล กลุ่มหรือองค์กร ที่ฟังมีจะทำให้ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร
ความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ	หมายถึง	ความสามารถในการสื่อสารที่เน้นความชำนาญในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่มหรือองค์กร
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง	หมายถึง	พนักงานระดับปฏิบัติการบุคคลากรที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ที่มีผลการปฏิบัติงานในชั้นดี มีสมรรถนะหลัก (competence) และมีศักยภาพอยู่ในชั้นสูง (high potential) ซึ่งในแต่ละองค์กรมีชื่อเรียกต่างกัน แต่ในงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า “บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง”
องค์กรเอกชน	หมายถึง	องค์กรนิติบุคคลที่มีประชากรทั่วไปเป็นเจ้าของ มีอิสระในทางการเงิน การบริหารงาน และการบริหารบุคคลากร และมุ่งเน้นการแสวงหาผลกำไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ในทางวิชาการงานวิจัยนี้ช่วยพัฒนาองค์ความรู้เรื่องการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้ศึภยภาพสูงในองค์กรเอกชนของไทย
2. ทางวิชาชีพเพื่อให้องค์กรต่างๆที่เล็งเห็นถึงคุณค่าในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรต่อไป
3. ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาศึภยภาพตนเองให้เป็นที่ต้องการขององค์กร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และเพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผู้วิจัยจึงได้นำ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

แนวคิดและทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
2. แนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์กร
3. แนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสาร

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

องค์กรต่างๆพยายามค้นหาแนวทางในการพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรของตน ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ และเพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจึงเป็นอีกทางหนึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร เพราะความสามารถขององค์กร เป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความสามารถ และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นย่อมมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น แต่การพัฒนาขีดความสามารถในองค์กรมิได้แต่จะเป็นการพัฒนาเพียงแต่เฉพาะความสามารถในการทำงานที่มีความจำเป็นในปัจจุบันเท่านั้น แต่การวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับการขยายตัวของงานในอนาคตเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนามนุษย์เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างน้อย 3-6 เดือนเรียนรู้งานบุคลากรจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cappelli, 2002)

ด้วยเหตุนี้ในศตวรรษที่ 21 จึงพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำเอาระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร (Talent Management System: TMS) มาใช้ในองค์กร เพราะเป้าหมายหลักของระบบ คือการระบุและพัฒนาบุคลากรที่จะสามารถมาทดแทนในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต พร้อมกันนี้ยังช่วยในการ

จัดสรรและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Berger และ Berger, 2004) การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเป็นการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีการระบุเป็นขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (recruitment & selection)
2. การพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง(development)
3. การรักษาและจูงใจบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร (retention)

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (recruitment & selection)

Berger และ Berger (2004) กล่าวว่า“superkeepers” หมายถึง ผู้ที่มีผลการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้เหนือผู้อื่น มีความสามารถที่ยอดเยี่ยม และเป็นผู้ที่มีสมรรถนะหลักในการทำงานที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ควรรักษา และดึงความสามารถมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร การจะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังที่ได้กล่าวในข้างต้น ขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

การสรรหาบุคลากรที่เข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง มีแหล่งที่มาของบุคคลจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. บุคลากรที่ได้จากการสรรหาจากภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรจะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก เช่น ผู้กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำจากต่างประเทศ หรือ กลุ่มพนักงานเข้าใหม่ในระดับปริญญาตรี ที่ต้องผ่านการทดสอบทางบุคลิกภาพ การทดสอบภาษา การทดสอบทางคอมพิวเตอร์ และผ่านการสอบสัมภาษณ์ ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร คือ การได้คนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยตรงกับสายงานหลักขององค์กร หรือที่เรียกว่า young blood (รชตพร ปัทมะศิริ, 2546)

2. บุคลากรที่ได้จากการสรรหาจากภายในองค์กร (promote from within) เป็นการแสวงหาบุคลากรจากทุกหน่วยงานในองค์กร เพราะทุกหน่วยงานมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรมีการเติบโต การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร มีข้อดีคือ บุคลากรมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการทำงาน และทีมงานเดิม ทำให้เมื่อองค์กรมีการพัฒนาด้านต่างๆบุคลากรเหล่านี้ก็สามารถต่อยอดความคิด และนำไปปฏิบัติได้รวดเร็วกว่าบุคลากรที่มาจากภายนอกองค์กร (Heterly and Derr)

ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรเป็นส่วนที่จะประเมินความสามารถ และความพร้อมที่จะก้าวหน้าในอนาคตมากนักน้อยเพียงใด และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการตัดสินใจเลือกคัดเลือกบุคลากร จะได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถและพร้อมจะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และมั่นใจว่าบุคลากรเหล่านี้จะอยู่กับองค์กรไปนานๆ ลดความเสี่ยงในอัตราการลาออก ดังนั้นองค์กรต่างๆจึงมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีหลายขั้นตอน (รชตพร บัทมะศิริ, 2546; พัชรี สำเร็จกิจเจริญ, 2546; สุพรหม ทำจะดี, 2544; วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548; สุชาติ ลีศิริรัตนากินันท์ และ ชมัยพร กาญจนเลขา, 2548) ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมีหลายวิธี ดังนี้

ประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความสำเร็จในการทำงานที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่ และขีดความสามารถในงานปัจจุบัน แบบประเมินผลงานควรมีการรวบรวมผลการทำงานตั้งแต่ที่ผ่านมาเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาผลการการทำงานย้อนหลัง (performance evaluation) เพื่อให้เห็นความต่อเนื่องของความสำเร็จในงาน ซึ่งรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นหนึ่งในรูปแบบของการประเมินผลงานที่บุคคลจะถูกประเมินโดยบุคคลอื่นที่รู้เกี่ยวกับงาน ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือแม้กระทั่งลูกค้า เพื่อเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากร ผู้มีศักยภาพสูง ได้ครบถ้วนทุกด้าน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวางแผนการทำงาน (दनัย เทียนพูน, 2546)

การประเมินโดยขีดความสามารถ (competence) หรือคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ การรับรู้ตนเอง บทบาททางสังคม บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ ซึ่งนำไปสู่ผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดหรือผลงานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการกำหนดขีดความสามารถที่องค์กรคาดหวังในพฤติกรรมและทักษะที่มีผลต่อความสำเร็จของพนักงานและองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2550)

การคาดการณ์ศักยภาพ (potential forecast) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการคาดการณ์ความก้าวหน้าในการทำงานหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งที่ภายในองค์กรของพนักงาน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน ความต้องการการพัฒนาและการฝึกอบรม และขีดความสามารถ (Berger และ Berger, 2004)

เมื่อบุคลากรในองค์กรผ่านเกณฑ์การประเมิน จากเครื่องมือหลักที่องค์กรพัฒนาขึ้นเพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์กรของตน จากนั้นบุคลากรเหล่านี้จะได้รับการประเมินด้วยเครื่องมืออื่นๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร และเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลมาใช้ประกอบในการออกแบบแผนการพัฒนารายบุคคลต่อไป เช่น การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (behavior-based interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการสอบถามถึงผลการทำงานในอดีต เพราะ

เชื่อว่าการทำงานอนาคตที่ดีที่สุดคือการมองอดีตที่มาก เพื่อเป็นตัวสะท้อนความไม่มั่นใจ ความไม่แน่ใจในที่อยู่ภายใน ที่เกิดจากการมือคด ทักษะ ที่สะสมอยู่ภายใน ซึ่งจากวิจัยพบว่าการสัมภาษณ์ด้วยวิธีนี้มีความน่าเชื่อถือมากกว่าการสัมภาษณ์แบบทั่วไปถึง ร้อยละ 80 (Hargie, Dickson, และ Tourish, 2004) แบบทดสอบทางจิตวิทยา (psychometric test) แบบประเมินภาวะผู้นำ (leadership assessment) ทดสอบใช้กรณีศึกษา (case study)

ภายหลังจากกระบวนการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ในการประเมิน จะสามารถประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กรที่กล่าวไปข้างต้น องค์กรจะสามารถจำแนกบุคลากรในองค์กรได้ออกเป็น 4 กลุ่ม (อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2547) ดังนี้

1. กลุ่มที่เป็นบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เป็นบุคลากรที่มีคุณสมบัติต่างๆตรงตามหลักเกณฑ์ที่องค์กรมีการกำหนดไว้ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะถูกเรียกต่างๆกันไป เช่น star

2. Work Horse คือ บุคลากรที่มีความขยันความสามารถในการปฏิบัติงานสูง แต่ศักยภาพยังไม่สูง

3. Problem Child คือ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ความสามารถในการปฏิบัติงานยังไม่สูงเท่าที่ควร

4. Dead Wood คือ คนที่ขาดทั้งศักยภาพ และด้อยทั้งความสามารถในการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Berger และ Berger (2004) มีการจัดกลุ่มผลการปฏิบัติงานในองค์กร มีการจำแนกบุคลากรออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. Superkeepers หมายถึง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรอย่างมาก

2. Keepers หมายถึง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร

3. Solidcitizens หมายถึง บุคลากรที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร

4. Misfits หมายถึง บุคลากรที่ไม่มีศักยภาพและมีผลการทำงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร

บุคลากรที่จะได้รับคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการในการพัฒนาซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งคือบุคลากรที่มีผลการประเมินอยู่ในกลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีคุณสมบัติต่างๆตรงตามหลักเกณฑ์ขั้นต้นสร้างหลักเกณฑ์และการคัดเลือกบุคลากรองค์กร ควรมีการสร้างดัชนีชี้วัดที่มีความชัดเจน เพื่อประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้คนเก่งที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการขององค์กรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพต่อไป

แนวคิดเรื่องการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้ (development)

การกระบวนการสร้างหลักเกณฑ์และกระบวนการคัดเลือกบุคลากร สามารถคัดเลือกบุคลากรผู้มีความรู้สูงออกมาจากบุคลากรทั่วไป เพื่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Competency) ทักษะและความชำนาญ (Skill) รวมไปถึงทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด

การพัฒนาศักยภาพสามารถทำได้หลายวิธีโดยขึ้นอยู่กับกรอบการพัฒนา หรือที่เรียกว่า การวางแผนรายบุคคล (Individual Developing Plan: IDP) ซึ่งบุคลากรผู้มีความรู้สูงจะมีส่วนร่วมในการออกแบบแผนการพัฒนา ร่วมกับผู้บังคับบัญชาและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้แผนการพัฒนามีสอดคล้องกับความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Competency) ทักษะและความชำนาญ (Skill) รวมไปถึงทัศนคติ (Attitude) ที่จำเป็นกับงานในอนาคต ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร และการพัฒนาดังกล่าวจะเริ่มต้นจากการพัฒนาบนพื้นฐานของความสามารถในการสื่อสารของบุคลากร ซึ่งวิธีในการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูงมีดังนี้

การพัฒนาด้านความรู้ (knowledge)

วัตถุประสงค์หนึ่งของการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรผู้มีความรู้สูง คือการพัฒนาความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่องานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ งานวิจัยของ สุชาติ จิตติรัตนานันท์ และ ชมัยพร กาญจนเลขา (2548) พบว่า ผู้บริหารฝ่ายรับประกันภัยและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีความคาดหวังให้บุคลากรผู้มีความรู้สูงของบริษัทกรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) ว่าบุคลากรผู้มีความรู้สูงต้องมีความรู้ ทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น การมีความรู้เรื่องธุรกิจประกันภัย การตลาด การใช้ภาษาอังกฤษ กิจกรรมที่มีส่วนช่วยพัฒนาความรู้ ประกอบด้วย

การฝึกอบรม (training) จิตติมา หลอมทอง(2544) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมที่จัดไว้อย่างมีลำดับขั้นตอนและเป็นระบบในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม อธิบายว่าประกอบด้วยเป้าหมาย 2 ส่วน ได้แก่ เพื่อพัฒนาความรู้(knowledge) ให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในงาน และเพื่อพัฒนาทักษะ(skills) ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จริง

แต่จากการศึกษาวิจัยของ Deloitte Research Study (2004) (อ้างถึงใน สวณีย์ แก้วมณี และ รัตนาวดี บันลือฤทธิ์, 2549) พบว่า การพัฒนาด้วยการฝึกอบรมผู้บริหารรู้สึกว่าการได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นเพียง ร้อยละ 3 เท่านั้น ด้วยการฝึกอบรมอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอในการพัฒนา

แนวทางในการพัฒนาจึงเป็นการส่งเสริมให้พนักงานพร้อมที่จะเรียนรู้ด้วยตัวเองว่าควรมีการเรียนรู้
อย่างไร เช่น

การแนะนำหนังสือ (guided reading) จะมีการแนะนำหนังสือต่างๆที่จะเพิ่มพูนความรู้
ให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และเพื่อฝึกให้มีการแสวงหาข้อมูลต่างๆ

การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) โดยใช้ website เป็นแหล่งรวบรวม
ข้อมูลที่มีจำนวนมาก และทันสมัย

นอกจากนี้การพัฒนาคำว่าความรู้ที่บูรณาการข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม การ
ค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อการแก้ไขปัญหา ด้วยการพัฒนาผ่านกิจกรรม เช่น
กรณีศึกษา (case study) บทบาทสมมติ (role play)

การพัฒนาด้านทักษะ(skill) และศักยภาพ (competence)ในการทำงาน

จากการศึกษาวิจัยของ Deloitte Research Study (2004) (อ้างถึงใน สวณีย์ แก้วมณี
และ รัตนาดี บันสิทธิ์, 2549) พบว่า การพัฒนาความสามารถของบุคลากรเกิดจากการเรียนรู้จาก
การทำงานที่ผิดพลาด และการเรียนรู้จากการเปลี่ยนขอบเขตการทำงาน ร้อยละ 12 ด้วยเหตุนี้
จากผลงานวิจัยดังกล่าวช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนาความศักยภาพให้กับบุคลากรผู้มีความ
สูง ซึ่งการพัฒนาจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรผู้มีความสูงกับ
บุคลากรในองค์กร ซึ่งกิจกรรมในการพัฒนาประกอบไปด้วย

การสอนงาน และพี่เลี้ยง (coaching and mentoring) เป็นการสอนงานบุคลากรผู้
มีความสูง โดยอาศัยที่ปรึกษา ครู ผู้ฝึกสอน และผู้แนะแนวทางที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็น
ผู้ให้คำแนะนำความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การทำงาน เช่น กลยุทธ์ทางธุรกิจ การตัดสินใจ
ทางการบริหาร เป็นต้น (Delahaye,2004)

การหมุนเวียนตำแหน่ง (job rotation) วัตถุประสงค์หนึ่งของการพัฒนาศักยภาพของ
บุคลากรผู้มีความสูง ก็เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
ต่อไป ดังนั้น การโยกย้ายงานจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้งานของฝ่ายต่างๆในองค์กร ซึ่งการ
หมุนเวียนตำแหน่งงานควรทำอย่างมีแผนการ คือ ให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรผู้
มีความสูงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้กันอย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับแผนการก้าวหน้าในอาชีพ
ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้งานในแต่ละแผนก และการกำหนดผลการปฏิบัติงาน
ที่คาดว่าจะได้รับอย่างชัดเจน และการมีพี่เลี้ยงคอยดูแลให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การ
หมุนเวียนตำแหน่งเกิดประโยชน์สูงสุด

การมอบหมายงานเร่งด่วน หรืองานพิเศษ (interim and emergency assignments)
เพื่อเป็นการฝึกฝนให้บุคลากรผู้มีความสูงให้เรียนรู้และฝึกฝนทักษะในการตัดสินใจ การวางตัว

เมื่อต้องทำงานภายใต้สภาวะความตึงเครียด ความกดดันที่จะเกิดในงาน และส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม

การกำหนดหัวข้อการประชุมเพื่อพัฒนาศักยภาพ (issue development meeting) เป็นการกำหนดประเด็นในการประชุม ซึ่งหัวข้อในการประชุมจะเป็นเรื่องทีนอกเหนือจากวาระการประชุม เพื่อให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้ฝึกทักษะและกลยุทธ์การเป็นผู้นำกลุ่ม

การเรียนรู้ด้วยการสอน (teaching as learning) Covey (อ้างถึงใน Krewson, 2004) กล่าวว่า การเรียนรู้ด้วยการสอนจะช่วยพัฒนาศักยภาพหลายด้าน เช่น การรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูล ทักษะการนำเสนออย่างสร้างสรรค์ ความมั่นใจในการพูดต่อหน้าทีชุมชน

การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีเพื่อให้ทราบว่าการกระทำหรือพฤติกรรมมีความเหมาะสม หรือควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลาสั้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเหล่านี้ก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารระดับต้น กลาง และสูงขององค์กร หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาต่อไป การวางแผนให้การรักษาคอนเก่งให้อยู่ในองค์กร ที่จะกล่าวโดยละเอียดต่อไป

แนวคิดเรื่องการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

“บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงถือเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร และเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรได้บรรลุถึงขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นการยากที่จะหาคนมาทดแทน และจะส่งผลกระทบต่อผลทางการเงินโดยเฉพาะหากจะต้องเสียบุคลากรเหล่านี้ให้กับบริษัทคู่แข่ง” (บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อ้างถึงใน พัชรีย์ สำเร็จกิจ (2546)) ด้วยเหตุนี้การจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ถือเป็นหัวใจสำคัญของระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เพื่อรักษาให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์กร ลดอัตราการลาออกอันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์กร เพราะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีความรู้ความสามารถและศักยภาพในการทำงานที่สูงกว่าบุคลากรโดยทั่วไป การทำงานที่ขาดต่อเนื่องในการทำงาน เพราะเป็นบุคลากรเหล่านี้ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานทดแทนบุคลากรที่กำลังเกษียณ หากขาดบุคลากรเหล่านี้จะต้องใช้เวลาอย่างน้อย 3-6 เดือนในการเรียนรู้งาน จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cappelli, 2002) สร้างความเสียเปรียบในแง่ของการแข่งขันกับองค์กรอื่น

แนวทางในการจูงใจและรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ควรเป็นแนวทางที่ร่วมกันจากบุคลากรในทุกๆ ฝ่ายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบริหารและทรัพยากรบุคคล จะเป็นผู้กำหนดแผนการรักษาและจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมารับทราบ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่จะมีบทบาทที่สำคัญในกระบวนการนี้ ที่จะนำเอาหลักการต่างๆ มาใช้ปฏิบัติจริง เพราะเป็นผู้ที่มีโอกาสได้ทำงานร่วมกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมากกว่าผู้บริหารในระดับอื่นๆ หลักสำคัญของการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือ การให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าบุคลากรทั่วไป เพราะบุคลากรเหล่านี้มีความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น และความสำเร็จในชีวิตมากกว่าบุคลากรโดยทั่วไป ดังนั้น อารมณ์ ภูิวินัยพันธ์ (2550) ได้เสนอแนวทางในการจูงใจและรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3 ส่วนดังนี้

1. การบริหารผลการดำเนินงาน (performance management system) เป็นขั้นตอนการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างรูปแบบการประเมินผลที่มีความชัดเจน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อแจ้งผลการประเมินให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เพื่อให้ทราบถึงข้อดีและข้อเสีย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาขีดความสามารถในด้านต่างๆ ร่วมกับผู้บังคับบัญชา
2. การออกแบบผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) จากการกล่าวถึงในข้างต้นบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีความต้องการในเป็นยอมรับและต้องการความสำเร็จในชีวิต การสร้างผังความก้าวหน้าในสายงานถือเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เพราะเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้มองเห็นความเสร็จในหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน และเห็นการเติบโตในสายงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผังความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ดีนั้นควรจะมีลักษณะที่เปิดโอกาสให้บุคลากรผู้มีศักยภาพเติบโตอย่างรวดเร็ว (fast track) เพราะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง มีลักษณะนิสัยเรียนรู้ได้ และชอบความท้าทาย หากต้องปล่อยให้บุคลากรเหล่านี้ทำงานในตำแหน่งเดิมนานจะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของณัชชา อัครวิญญูกิจ (2548) ที่ทำการศึกษาระบบการการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง พบว่า การให้โอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
3. การกล่าววยกย่องชมเชย (recognition) เป็นธรรมชาติที่มนุษย์โดยทั่วไปมีความต้องการในการเป็นยอมรับโดยทั่วไปของคนในสังคม ยิ่งไปกว่านั้นหากได้รับการยกย่องชมเชยในฐานะที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงสามารถนำความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่มีสามารถ

นำมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรได้จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เพราะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงว่าตนเองเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจัยของสุชาติ จิตวิรัตน์ภินันท์ และ ชมัยพร กาญจนเลขา (2548) พบว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร

นอกจากนี้แนวทางในการรักษาและจูงใจบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จะเป็นเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเลือกวันลาพักร้อน สวัสดิการ รวมถึงการมีสิทธิในการถือหุ้นของบริษัทโดยพื้นฐานของการจ่ายค่าตอบแทนที่ต่างจากบุคลากรโดยทั่วไป ซึ่งการสร้างความสำเร็จในหน้าที่การทำงาน ความยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ลักษณะของงานที่มีความท้าทาย และการสร้างการเจริญเติบโตในสายงาน เป็นปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของเอิร์ชเบอร์ก (hygiene theory) ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ที่เมื่อบุคลากรในองค์กรได้รับการตอบสนองแล้วจะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่

ระบบ หมายถึง ส่วนประกอบต่างๆ มาประกอบกันขึ้นมาเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามต้องการ ผลจากส่วนประกอบหนึ่งจะส่งต่อเนืองไปยังส่วนอื่นอย่างเป็นลูกโซ่ ดังนั้นระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จึงเป็นการนำเอาส่วนของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และการรักษาและจูงใจบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง มาเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับการเติบโตขององค์กรในอนาคต

แนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมในองค์กร ช่วยควบคุมการทำงานให้สามารถดำเนินไปตามที่ตั้งเป้าหมาย หรือเพื่อช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิด เปลี่ยนให้เป็นการร่วมมือในการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

การสื่อสารในองค์กรสามารถพบรูปแบบของการสื่อสารผ่านการศึกษา การสื่อสารในเครือข่ายในการสื่อสาร (communication network) สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ (Stephen, 1998) คือ

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ คือ การสายสารตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย

การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) หมายถึง การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การสั่งการ การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หากเป็นการจากแนวคิดของ Miller (2006) จัดการองค์กรแบบดั้งเดิม การสื่อสารอย่างเป็นทางการ เน้นการสื่อสารอย่างเป็นทางการลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะต่างการสื่อสารภายใต้แนวคิดการจัดการองค์กรแบบมนุษยสัมพันธ์ ที่ผู้บังคับบัญชาจะให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้คำปรึกษาหรือแนะนำการทำงานได้เมื่อลูกน้องมีปัญหา ซึ่งในส่วนของแนวคิดเรื่ององค์กรแนวทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ฟังและให้คำปรึกษา

การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) หมายถึง การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า เช่น การเสนอข้อคิดเห็น จัดการองค์กรแบบดั้งเดิม จะมีโอกาสในการสื่อสารที่น้อยกว่า องค์กรที่มีการบริหารแบบองค์กรมนุษยสัมพันธ์ และองค์กรแนวทรัพยากรมนุษย์ (Miller, 2006)

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

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่ไม่ได้เกิดตามระบบแบบแผน องค์กร มักจะมีการส่งข้อมูลอย่างรวดเร็ว องค์กรแนวมนุษยสัมพันธ์และแนวทรัพยากรมนุษย์จะพบการสื่อสารในลักษณะนี้ได้ในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และในการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (2546) ได้พยากรณ์แนวโน้มของโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ ว่าจะมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น ความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาน้อยลง การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น การกระจายอำนาจอย่างรวบอำนาจ มีโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กกรวมอยู่ในขนาดใหญ่ และการลดจำนวนปริญญาให้น้อยลง สอดคล้องกับแนวคิด Kotler (1996) กล่าวว่าองค์กรในศตวรรษที่ 21 องค์กรมีโครงสร้างไม่เป็นแบบราชการ กว้างและพนักงานมีจำนวนน้อยกว่า มีระดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย การจัดการองค์กรโดยคาดหวังว่าฝ่ายจัดการจะเป็นฝ่ายนำ ส่วนพนักงานในระดับต่ำกว่าจะเป็นฝ่ายจัดการ

อาศัยระบบสารสนเทศด้านผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เช่น การใช้ intranet การรับ-ส่งจดหมายในรูปของ e-mail ช่วยให้การส่งข้อมูลข่าวสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และสามารถติดต่อระหว่างพื้นที่ที่ห่างไกลกัน แต่การสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมก็ไม่ได้หมดประโยชน์ เพราะเทคโนโลยีสมัยใหม่นั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การถ่ายทอดความรู้จะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง (Miller, 2006) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สรุพงษ์ ไสธนะเสถียร และ สถาพร สายเชื้อ (2549) การกระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง มีการอบรม การบริหารจัดการและระบบสนับสนุนแก่พนักงานจำนวนมาก

วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่แสดงถึงการรับรู้โดยทั่วไปของบุคลากรจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กร เช่น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ หรือความรู้ เป็นต้น หากรู้ได้ว่าการก่อตัวของ วัฒนธรรมองค์กรว่าเกิดขึ้นอย่างไร มีการถ่ายทอดอย่างไรแล้วก็จะสามารถคาดการณ์พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ (Stephen, 1998) แต่การสื่อสารในองค์กรของไทยที่ได้รับอิทธิพลจาก วัฒนธรรมไทยส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์กรของไทยมีลักษณะที่แตกต่างจากการสื่อสารใน องค์กรตามแนวคิดของตะวันตก เพื่อให้เข้าใจกรอบแนวคิดการสื่อสารในองค์กรของไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการค้นหาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง นางลักษณ ศรีธัญญาพร เจริญงาม (2541) ได้นำลักษณะวัฒนธรรม เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยมาวิเคราะห์ ดังนี้

1. การสื่อสารในลักษณะที่ผู้สื่อสารจะเน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิด ความแตกแยก แต่จะพยายามรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นด้วยการควบคุมอารมณ์ และแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังจากผู้สื่อสารด้วย เป็นการสื่อสารใน ลักษณะประนีประนอมกัน และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับคู่ที่ปฏิสัมพันธ์ด้วย ซึ่ง เรียกลักษณะแบบนี้ว่า Low Individualism
2. การสื่อสารที่เน้นการเคารพในระบบอาวุโส และการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานสูงจะได้รับการยกย่องและเคารพนับถือจากผู้ที่มีตำแหน่งงาน ต่ำกว่า ซึ่งบุคคลจะสื่อสารในลักษณะที่ถูกกาลเทศะทั้งทางวาจาและท่าทางที่แสดง ออกไป และจะระวังไม่ให้ผู้ที่มีอาวุโสกว่าเกิดความไม่พอใจ โดยการสื่อสารใน ลักษณะนี้จะเรียกว่า High Power Distance

3. การสื่อสารที่เน้นการใช้กฎเกณฑ์และบรรทัดฐานในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานที่ เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน ความลังเล ความไม่มั่นใจ ที่อาจจะเกิดขึ้นในสถานการณ์การสื่อสาร ซึ่งอาจนำไปสู่การเสียหน้า ความอับอาย หรือความเสียหายต่างๆ ผู้ที่สื่อสารจึงมักชอบวิธีการสื่อสารด้วยการระบุดลายลักษณะอักษรที่ชัดเจน ดังนั้นก่อนที่จะสื่อสารกับใคร บุคคลนั้นจะต้องหาข้อมูลก่อน ศึกษานิสัยของเพื่อนร่วมงาน เพื่อสามารถคาดเดาสถานการณ์ได้ และสามารถปฏิบัติตัวได้อย่างเหมาะสม ลักษณะแบบนี้จะเรียกว่า Uncertainty Avoidance
4. การสื่อสารของบุคคลที่จะรู้จักถ่อมตน ไม่ชิงดีชิงเด่น สำรวมคำพูด พยายามหลีกเลี่ยงไม่แสดงความคิดเห็นที่โต้แย้ง โดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีอาวุโสสูงกว่า แต่จะใช้ลักษณะของการแสดงความคิดเห็นที่คล้อยตามแทนเพื่อความสบายใจของตนเองและบุคคลที่กำลังสื่อสารด้วย ลักษณะการสื่อสารแบบนี้จะเป็นแบบ Low Masculinity

จากศึกษางานวิจัยของอุเทน ลิ้มปิติวิรัตน์ (2543) พบว่าองค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสารต้องเป็นองค์กรที่มีการสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชา ไม่สื่อสารข้ามสาย ในขณะที่ สกนธ์ นาคนิคม (2545) ศึกษาการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในมิติความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะ พบว่า ระดับการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

แต่เนื่องจากในปัจจุบันมีผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้หญิงมีบทบาทจึงมีผู้ศึกษา รูปแบบการสื่อสารในองค์กรโดยมีปัจจัยดังกล่าวเป็นประเด็นในการวิจัย พบว่า รูปแบบของการสื่อสารในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจากงานวิจัยของ ชลทิพย์ อัครวาทญาณ (2546) พบว่า ผู้บังคับบัญชาได้มีกลยุทธ์ในการสื่อสารแบบองค์กรสมัยใหม่ตามแบบตะวันตกมากขึ้น แต่ก็ยังคงรักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมในองค์กรของไทย คือ ผู้บังคับบัญชามีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสในการแสดงศักยภาพ มีอิสระในการตัดสินใจงานที่ได้รับมอบหมาย และเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น กลยุทธ์การให้ข้อมูลงานที่จะให้ข้อมูลเชิงแนะนำวิธีการจะได้ผลงาน หรือบอกความต้องการและให้ลูกน้องเสนอวิธีการของเขาเอง รวมถึงการเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นในการประชุมได้ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นก่อนเพื่อป้องกันการคิดตามกลุ่ม ให้ความไว้วางใจในเรื่องของเวลาทำงานที่จะไม่มีการซักถามในลักษณะจับผิด พร้อมทั้งยังเปิด

โอกาสให้ลูกน้องได้ซักถามและปรึกษาปัญหาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว แต่รูปแบบของภาษาที่ใช้จะคงไว้ซึ่งความเป็นกันเองและให้เกียรติลูกน้องที่มีอาวุโสมากกว่าตามแบบวัฒนธรรมไทย

และงานวิจัยของผานิต อมราพิทักษ์ (2544) ที่ศึกษาความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงในสวนราชการที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพของสำนักงาน ก.พ. พบว่า ลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาผู้หญิงที่ได้รับการยอมรับ คือ สามารถทำงานเป็นทีม ถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้หญิงที่ได้รับการยอมรับ คือ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย เป้าหมายขององค์กร สามารถทำงานเป็นทีม สามารถนำเสนองานได้อย่างชัดเจนและน่าสนใจ พุดจาสุภาพอ่อนหวาน ให้เกียรติคู่สนทนา และลักษณะการสื่อสารของผู้ร่วมงานที่ได้รับการยอมรับ คือ สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา ช่วยรักษาหน้าไม่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานกระทำผิดพลาดออกไปทราบดี สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเป็นระบบชัดเจน และกล้าแสดงความคิดเห็นแบบตรงไปตรงมา

นอกจากนี้ระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยมีผลต่อการสื่อสารในองค์กร ดังเช่นผลการวิจัยของ สุรัสวดี จักษุรักษ์ (2542) พบว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานที่ได้รับการเลือกปฏิบัติพูดคุยกันมากขึ้น และในส่วนผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร คือ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ทั่วถึง การมอบหมายงานที่ไม่เท่าเทียมกัน

การสื่อสารในองค์กรบทบาทสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมในองค์กร ช่วยควบคุมการทำงานให้สามารถดำเนินไปตามที่ตั้งเป้าหมาย หรือเพื่อช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิด เปลี่ยนให้เป็นความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารมี 2 รูปแบบคือการสื่อสารแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ แต่โครงสร้างขององค์กรในศตวรรษที่ 21 รูปแบบขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่างๆเข้ามามีบทบาทในการสื่อสารในองค์กรมากยิ่งขึ้น และการสื่อสารในองค์กรของไทยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมไทย นอกจากนี้การสื่อสารในองค์กรประกอบด้วยระดับการสื่อสารระดับบุคคล การสื่อสารระดับกลุ่ม และการสื่อสารในระดับองค์กร ในการสื่อสารแต่ละลำดับขั้น ผู้สื่อสารจะต้องมีรูปแบบในการสื่อสารที่ต่างกันออกไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545) ไปตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่จะมีต่อความคาดหวังในแต่ละพฤติกรรมสื่อสาร ซึ่งจะนำเสนอต่อไป

แนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสาร

“ผู้ทำงานเก่ง ไม่ใช่ ผู้เรียนเก่ง แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่ตนมี อยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี competence” (ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2549) ด้วย เหตุนี้จึงได้มีการนำเอาแนวคิดเรื่อง competence มาใช้ในเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่ จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร เพื่อใช้ใน กระบวนการคัดสรร การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงแผนการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (พัชรี สำเร็จกิจเจริญ, 2546; รัชตพร ปัทมะศิริ, 2546; ผกา วัฒนบุญยง เจริญ, 2548; สุพรหม ทำจะดี, 2544)

competence ประกอบด้วย ความสามารถหลัก (core competence) เป็นความสามารถ หลักที่ทุกคนในองค์กรพึงมี ความสามารถในการสื่อสาร (communication competence) เป็น หนึ่งในความสามารถหลัก การสื่อสารในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถ ดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นใน องค์กร (เสนาะ ตีเยาว์, 2541) ซึ่งความสามารถในการสื่อสารประกอบด้วย (นงลักษณ์ ศรีธัญญา พร เจริญงาม, 2543)

ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการสื่อสาร คือ เน้นความรู้และ การทำความเข้าใจของบุคคล กลุ่ม องค์กร เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่ บุคคล กลุ่ม หรือ องค์กรพึงมี ที่ จะทำให้ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร ซึ่งในบริบทของสังคมไทย จะหมายรวมถึง ความสามารถในการสื่อสารที่เหมาะสมตามกาลเทศะ หรือเรียกว่าความสามารถในการสื่อสาร ตามลักษณะนิสัยและความสามารถเชิงพุทธิปัญญา

ความสามารถในการสื่อสารเชิงทักษะในการสื่อสาร คือ การเน้นที่ความ ชำนาญในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่ม หรือ องค์กร เช่น ทักษะในการสั่งงาน ทักษะในการประสานงาน

ความสามารถในการสื่อสารที่กล่าวในข้างต้น จะมีระดับความสามารถในการสื่อสารจะมีการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ ตามแนวความคิดของ Jablin และ Sias (2000) ได้เสนอถึงความสามารถ ในการสื่อสารในระดับต่างๆ ดังนี้

1. ระดับ pre-competent หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่กำลังเรียนรู้และ พัฒนากลยุทธ์และทักษะที่จำเป็นในการสื่อสาร

2. ระดับ threshold หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่มีความสามารถในการสื่อสารที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน แต่ยังไม่มากพอที่จะบรรลุเป้าหมาย
3. ระดับ proficient หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่มีความรู้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์และมีทักษะในการสื่อสารรู้จักใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
4. ระดับ over-competent หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่เคยชินกับรูปแบบหรือวิธีการสื่อสารที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาพฤติกรรมการสื่อสาร แต่ความสามารถในการสื่อสารทั้ง 4 ลำดับ เป็นการสื่อสารที่ไม่คงที่ (dynamic) ไม่แน่นอน ไม่เป็นสากล สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และการพัฒนาไม่จำเป็นจะต้องเป็นไปตามลำดับขั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านต่างๆ เช่น ประสบการณ์และระยะเวลาในการทำงาน บทบาทและสถานภาพในการทำงาน อารมณ์และความรู้สึก วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจ เป็นต้น

ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลในองค์กรไทย

ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลนั้นเป็นการสื่อสารที่บุคคลหนึ่งจะมีความสามารถในการเลือกใช้ความรู้และทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยความสามารถในการสื่อสารจะประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) คือความรู้ว่าอะไรคือ ความเหมาะสมในสถานการณ์ หากเป็นการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อของประเทศคู่สนทนา เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สื่อสารจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษา เพราะการสื่อสารมีลักษณะเฉพาะวัฒนธรรม ทักษะ(skill) คือความสามารถในการนำเอาความรู้ที่มีมาประยุกต์ให้ได้ในแต่ละสถานการณ์ และแรงจูงใจ (motivation) ต้องการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือ ความสามารถของปัจเจกบุคคลที่สามารถประยุกต์สภาพแวดล้อมที่มีอยู่ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย Gudykunst และ Kim (1992) กล่าวว่า ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลจึงประกอบด้วย

1. ความสามารถในการสื่อสาร เกิดขึ้นจากตัวผู้ส่งสารเองที่จะนำซึ่งความสำเร็จในการสื่อสาร Jablin et.al (1994) (อ้างถึงใน นงลักษณ์ ศิริวัชรภาพร เจริญงาม, 2543) ได้เสนอแนวคิดเรื่องมุมมองแบบกฎ (rules perspective) การพิจารณาความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลจะประกอบด้วย การที่บุคคลมีความรู้เชิงกลยุทธ์ (strategic) และทักษะ (skill) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุชาติ สุขเสถียรพาณิชย์ (2545) ที่ได้ศึกษาการให้นิยามความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยและผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ที่กล่าวว่าความสามารถ

ทางการสื่อสารคือ ความสามารถในการทำความเข้าใจสารและวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร และความสามารถทางการส่งไปยังผู้รับสารอย่างถูกต้องและผู้รับสารสามารถนำไปปฏิบัติได้

ความสามารถในการสื่อสารในระดับบุคคลในองค์กรไทย จากงานวิจัยของ Sriussadaporn Charoenngan และ Jablin (1999) พบว่า เกี่ยวข้องกับความรู้ในการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (conflict avoidance) การแสดงความเคารพ (display of respect) มีความสุภาพ มีกาลเทศะและรู้จักอ่อนน้อม (politeness, tactfulness and modesty) ในส่วนของทักษะ (skill) ได้แก่ ทักษะในการแนะนำและให้ข้อมูลย้อนกลับ (giving and receiving feedback) ทักษะการให้ การรับ และค้นหาข้อมูล (providing, receiving and seeking information) ทักษะการเขียน (writing) การฟัง (listening) การโน้มน้าวใจ (persuading) และทักษะในการสร้างเครือข่าย (network)

ซีตาธา สุขพลา (2548) กล่าวว่า การรับรู้เป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการสื่อสารระหว่างกันของบุคคล ซึ่งการรับรู้เป็นกระบวนการในการรับประมวลผล และตีความ ซึ่งเป็นอาการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่อยู่รอบตัว เพื่อประเมินค่าตัดสินใจ และแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของมนุษย์ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกายภาพ (physiology) เท่ากัน อายุ (age) วัฒนธรรม (culture) ปัจจัยด้านบทบาททางสังคม (social roles) ซึ่งสังคมจะมีการแสดงความคาดหวังในบทบาทนั้นๆ ด้วย และความสามารถในการรับรู้ (cognitive abilities) ซึ่งความสามารถในการรับรู้ของแต่ละคนมีไม่เท่ากัน เนื่องจากความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง ประกอบด้วยความรู้สึกรู้สึกและความคิดเกี่ยวกับข้อดี-ข้อด้อย ความสามารถ-ข้อจำกัด ของตนเอง โดยพัฒนาจากปัจจัยต่างๆ เช่น คนอื่นๆ คิดและแสดงออกเกี่ยวกับตัวเรา การเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นตามมาตรฐานสังคม การตีความและประเมินผล ความคิดและการกระทำของเราเอง (Devito, 1995) ซึ่งสอดคล้องกับงานจากการวิจัยของสกล นาคใหม่ (2545) ศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครือซีเมนต์ไทย ที่มีระดับการรับรู้ตนเองอยู่ในระดับสูง เนื่องจากองค์กรอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยแผนการดำเนินงานนี้ส่วนแรกจะเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เป็นผลให้ผู้บังคับบัญชาจะเกิดการตื่นตัวในการทำงานและการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

2. ความสามารถในการสื่อสาร เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆที่นอกเหนือจากการควบคุมของผู้ส่งสาร ซึ่ง Lusting และ Koester (1993) กล่าวว่าความสามารถในการสื่อสาร คือ การตัดสินใจทางสังคม (social judgment) ซึ่งมีต่อบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุชาติ

ฐิติรัตน์ภินันท์ และ ชมัยพร กาญจนเลข (2548) พบว่า ผู้บริหารฝ่ายรับประกันภัยและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีความคาดหวังให้บุคลากรผู้มีความรู้ ทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น การมีความรู้เรื่องธุรกิจประกันภัย การตลาด การใช้ภาษาอังกฤษ การมีทักษะด้านการเป็นผู้นำ การบริหารลูกค้า การปฏิบัติงานโดยมุ่งความสำเร็จ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การค้นคว้ารวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล การเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาตนเองและผู้อื่น นอกจากนี้การมีคุณสมบัติที่ดี ได้แก่ การที่บุคลากรผู้มีความรู้จะต้องมีความรับผิดชอบ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ความริเริ่มสร้างสรรค์ และจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลประกอบด้วยความสามารถที่เกิดขึ้นจากผู้สื่อสารเอง และปัจจัยภายนอกที่จะมีผลต่อการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้

ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรไทย

ความสามารถในการสื่อสารในระดับกลุ่มในองค์กรถือเป็นความสามารถในการสื่อสารที่ความจำเป็นสูงในการทำงานในปัจจุบัน เพราะองค์กรส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะให้โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและให้อิสระกับกลุ่มในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ประกอบกับกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้ ทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายภารกิจตามแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งโดยส่วนใหญ่มีกิจกรรมที่บุคลากรผู้มีความรู้ต้องทำงานร่วมกัน ดังนั้นการเข้าใจความรู้และทักษะในการสื่อสารระดับกลุ่ม จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ในการทำงานที่กำหนดไว้ ซึ่งจากงานวิจัยของ วิรยา ชุนพพร (2543) ได้ให้ความหมายการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรของไทยว่า กลุ่มสมาชิกสามารถสื่อสารและตีความได้เข้าใจตรงกันเนื่องจากมีทัศนคติที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน และได้มีการกำหนดประเด็นที่บ่งชี้ลักษณะของกลุ่มที่มีความสามารถในการสื่อสาร จำนวน 60 ธรรมชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 11 กลุ่มคือ

1. **มอบหมายงาน** เช่น มีการเจรจาต่อรองเพื่อแบ่งงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของสมาชิกแต่ละคน มีการมอบหมายและจัดแบ่งหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจนโดยใช้การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร กลุ่มใช้วิธีการย้อนถามกลับเพื่อเช็คความเข้าใจในการมอบหมายงาน กลุ่มให้อิสระในการทำงานโดยไม่ก้าวล่วงงานกัน

2. **การประชุม** เช่น มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ พูดคุยในประเด็นต่างๆที่กำหนดไว้ตามวาระการประชุมที่ได้วางเอาไว้ในแต่ละครั้ง กลุ่มมีการสื่อสารเพื่อชี้แจงประเด็นของ

ปัญหาและเป้าหมายในการประชุมร่วมกัน มีการสรุปประเด็นที่ได้จากการประชุม มีการพูดคุยในการประชุมอย่างเป็นกันเอง

3. **การแสดงความคิดเห็น** เช่น เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเสมอภาค มีการเสนอแนวคิดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มมีการเสนอแนวคิดที่หลากหลายภายในเวลาที่เหมาะสม ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา กลุ่มมีการโต้แย้งแสดงเหตุผลกันอย่างเต็มที่ รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีการซักถามกันเมื่อเกิดข้อสงสัย และไม่ดูถูกความคิดเห็นกัน

4. **การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร** เช่น มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน มีการให้และขอคำแนะนำปรึกษาหรือความช่วยเหลือกันได้อย่างต่อเนื่อง กลุ่มพูดคุยกันอย่างเปิดเผย จริงใจ ไม่ปิดบังข้อมูล กลุ่มสามารถติดต่อส่งข้อมูลถึงกันได้อย่างรวดเร็ว กลุ่มใช้ภาษาที่ทำให้สมาชิกสามารถสื่อสารได้เข้าใจกันง่ายและรวดเร็ว กลุ่มสื่อสารกันได้อย่างเข้าใจภายในระยะเวลาอันสั้นและรวดเร็ว

5. **การนำเสนอ** เช่น การใช้ประสบการณ์ที่เคยมีร่วมกัน มายกเป็นตัวอย่าง เทียบเคียงกับสิ่งที่กำลังอธิบาย กลุ่มใช้ประสบการณ์ความรู้ความชำนาญทางวิชาชีพในการกล่าวอ้าง กลุ่มใช้หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการกล่าวอ้างสนับสนุนแนวคิด กลุ่มใช้หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการอ้างสนับสนุนแนวคิด

6. **การควบคุมอารมณ์** เช่น พุดคุยกันด้วยความใจเย็นไม่ใช้อารมณ์ พุดคุยกันด้วยเหตุผล ไม่พูดจาหักหาญน้ำใจต่อกัน ให้อภัยกันและกันเสมอ ไม่ตำหนิต่อว่าต่อขานกันเมื่อทำงานพลาดหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

7. **การจัดการกับความขัดแย้ง** เช่น กลุ่มมีการปรับความเข้าใจกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง มีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งทางความคิด ตัดสินใจโดยยึดมติที่ได้รับการสนับสนุนจากเสียงข้างมาก กลุ่มให้ความไว้วางใจแก่หัวหน้ากลุ่มในการตัดสินใจหากไม่สามารถตกลงกันได้

8. **การติดตามและประเมินผล** เช่น กลุ่มมีการติดตามไถ่ถามการทำงานของกันและกันอยู่เสมอ พุดคุยถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน ประเมินผลงานเพื่อหาจุดบกพร่องและแนวทางในการแก้ไขร่วมกัน มีการตรวจสอบความถูกต้องในการทำงาน ตักเตือนกันแบบตรงไปตรงมาเมื่อมีข้อผิดพลาด

9. **การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม** เช่นกลุ่มมีการประสานงานร่วมกับกลุ่มอื่นเสมอ ติดต่อขอคำแนะนำปรึกษาหรือความช่วยเหลือจากการกลุ่มอื่นได้ กลุ่มนำข้อวิพากษ์วิจารณ์จาก

บุคคลภายนอกมาแล้วผู้กันฟังเพื่อปรับปรุงการทำงาน กลุ่มมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานออกสู่ภายนอก กลุ่มสื่อสารกับบุคคลภายนอกตรงกัน

10. **การสร้างความรู้สึกร่วมกัน** เช่น กลุ่มมีการสื่อสารที่ทำให้สมาชิกรู้สึกถึงการสร้างความสำเร็จร่วมกันในการทำงาน มีการชมเชยกันและกัน กลุ่มร่วมกันแสดงความยินดีต่อกัน ในโอกาสพิเศษ กลุ่มพูดคุยกันอย่างสนุกสนาน มีอารมณ์ขัน หัวเราะร่วมกัน

11. **การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล** เช่น กลุ่มมีการไถ่ถามทุกข์สุขกัน อยู่เสมอ มีการระบายและรับฟังความทุกข์ของกันและกันพร้อมช่วยปลอบใจ กระตุ้นให้กำลังใจกัน ในยามท้อแท้ กลุ่มเสนอให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ

ความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในองค์กรไทย

ความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร เป็นการสื่อสารในระดับมหภาคที่จะกำหนดรูปแบบของการสื่อสารในองค์กร จึงถือเป็นศักยภาพที่ต้องมีการพัฒนาให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้มีความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร เมื่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรจะสามารถถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ได้

จากงานวิจัยของอุเทน ลิ้มปิศิริสันต์ (2543) ได้ให้ความหมายของคำว่าความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรของไทยว่า การที่องค์กรแสดงให้เห็นปรากฏว่ามีกลยุทธ์และศักยภาพในการสื่อสารที่จะสามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กร ลูกค้ำ และประชาชนทั่วไปได้เข้าใจในวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร มีวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารไปยังพนักงาน รวมทั้งเปิดรับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานไปสู่ผู้บริหาร มีระบบการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา มีความสามารถในการเลือกใช้สื่อในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดการสื่อสารข้อมูลที่ต้องการ ชัดเจน และรวดเร็ว มีการสร้างเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพิจารณาความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรนั้นต้องดูจากผลลัพธ์ของการสื่อสารขององค์กร ประสบความสำเร็จในการสื่อสารหรือไม่ รวมทั้งพิจารณาในประเด็นเกี่ยวกับผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร โดยที่องค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสารนั้นจะต้องเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดีและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ลูกค้ำ และประชาชนทั่วไปเป็นหลัก

นอกจากนี้ผลการวิจัยได้สร้างดัชนีวัดความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในบริษัทของสังคมไทยจำนวน 60 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 9 กลุ่มดรรชนีดังนี้

1. **การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร** เช่น การปลูกฝังความรู้สึกที่ภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สื่อสารวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรให้บุคลากรได้รับทราบ มีระบบการทำงานเป็นทีม และสมาชิกในทีมสามารถสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้บริหารองค์กร มีกิจกรรมที่ฝึกให้สมาชิกมีการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการสร้าง ความเชื่อใจ (trust) และความเชื่อมั่น (confident) ซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกในองค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แสดงทัศนะเสนอแนะแนวทางต่างๆ ในการตัดสินใจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างกลไกที่เอื้อให้บุคคลมีการเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลและตัดสินใจร่วมกันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหอย่างสม่ำเสมอ

2. **กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร** เช่น พยายามแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรเอง เปิดรับข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยี การสื่อสารสามารถนำมาใช้ในองค์กรได้ มีการฝึกอบรม สัมมนา ให้ความรู้ใหม่ๆ ในการทำงานที่เป็นสากลแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์ แสวงหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับกิจการขององค์กรอยู่เสมอ สามารถปรับองค์กรให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมเทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรไปดูงานหรือศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร

3. **การให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์กร** เช่น มีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศอบรม และมีเอกสารต่างๆ ที่ให้บุคลากรรับทราบถึงเป้าหมายและประวัติความเป็นมาขององค์กร การให้ข้อมูลในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน บุคลากรรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลตอบแทน สวัสดิการ ค่าจ้าง ประกันสังคมได้อย่างถูกต้องและชัดเจน มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลตอบแทน สวัสดิการ ค่าจ้างประกันสังคมแก่บุคลากรในองค์กร โดยผ่านการประชุมหรือผ่านสื่อประเภทต่างๆ มีการให้ข้อมูลในตำแหน่งงาน (job description) กับบุคลากรในองค์กร

4. **การใช้สื่อในการสื่อสารขององค์กร** เช่น รู้จักเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การสื่อสาร มีสื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดข่าวสารขององค์กรยังบุคคลภายในและภายนอกองค์กร มีสื่อประเภทต่างๆ ที่ใช้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรให้บุคลากรรับทราบ เช่น มีกระดานบอร์ดแจ้งข่าวสาร โปสเตอร์ โปสเตอร์ แผ่นพับ วารสารภายในองค์กร และเสียงตามสาย ใช้สื่อประเภทวารสาร โปสเตอร์ โปสเตอร์ วิทยุ รายงาน หรือประกาศที่เป็นลายลักษณ์อักษรต่างๆ กับการสื่อสารในสถานการณ์งานที่ไม่ซับซ้อน มีการใช้เทคโนโลยีการ

สื่อสาร รวมทั้งระบบต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารขององค์กร เช่น ระบบ MIS, Internet, Intranet, e-mail, LAN เป็นต้น ใช้การสื่อสารโดยวาจาหรือการพูดคุย ในสถานการณ์ที่ซับซ้อน มีสื่อประเภทต่างๆที่ใช้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรให้บุคคลภายนอกทราบ เช่น มีแผ่นพับ โปสเตอร์ วารสารประชาสัมพันธ์องค์กร มีสื่อต่างๆที่สามารถรับความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร เช่น แบบสำรวจความคิดเห็น กล่องรับความคิดเห็น

5. **การติดตามและประเมินผล และรายงานผลขององค์กร** เช่น มีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรในองค์กรทุกฝ่าย ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทุกฝ่าย มีการประเมินผลการทำงานขององค์กรในภาพรวม ติดตามผลประกอบการขององค์กร มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นรายงานประจำปีขององค์กร รายงานผลการประกอบการขององค์กรให้บุคลากรทราบ รายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้รับทราบโดยทั่วกัน แจ้งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

6. **โครงสร้างและเครือข่ายการสื่อสารขององค์กร** เช่น โครงสร้างขององค์กรเอื้อให้องค์กรมีการสื่อสารตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง สร้างเครือข่ายความรู้แบบเป็นทางการให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างเครือข่ายทางสังคมแบบไม่เป็นทางการให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างเครือข่ายความรู้แบบไม่เป็นทางการให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างเครือข่ายทางสังคมแบบเป็นทางการให้กับบุคลากรในองค์กร

7. **วิธีการสร้างเครือข่ายการสื่อสารแบบเป็นทางการ** เช่น บุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการจัดประชุมประจำปีเพื่อให้ผู้บริหารได้พบกับบุคลากรในองค์กร มีการจัดให้บุคลากรในองค์กรและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ได้พบปะสังสรรค์ร่วมกัน เป็นพันธมิตรหรือเป็นสมาชิกของกลุ่มองค์กรที่มีลักษณะทางธุรกิจแบบเดียวกันองค์กรจัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญที่มีระหว่างกัน มีการจัดให้บุคลากรในองค์กรและผู้บริหารองค์กรที่อยู่ในสายงานเดียวกันได้พบปะกัน

8. **วิธีการสร้างเครือข่ายการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ** เช่น มีวัฒนธรรมการสื่อสารที่สร้างความรู้สึกร่วมกันเองกับบุคลากร ส่งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับบุคลากรในองค์กร มีการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อสมาชิกในองค์กร เช่น การแข่งขันกีฬาประจำปีขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น การจัดให้บุคลากรในองค์กรรับประทานอาหารร่วมกัน เกิดการรวมกลุ่มของสมาชิกในองค์กรที่มีความสนใจร่วมกัน เช่น มีการจัดตั้งชมรมต่างๆ ที่มีความสนใจร่วมกัน อย่างไม่เป็นทางการขึ้นภายในองค์กร

9. **ผลลัพธ์ขององค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสาร** เช่น ผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรเดินทางไปในทิศทางเดียวกับ

องค์กร และทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร มีภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับการยอมรับจากสังคม บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้ปริมาณ ปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ ปริมาณการร้องทุกข์จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ

องค์กรประกอบของความสามารถในการสื่อสารที่กล่าวมาในข้างต้น พบว่าเป็นกรอบแนวความคิดของงานวิจัยเรื่องความสามารถในการสื่อสารในองค์กรทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งการสื่อสารทั้งสามระดับต่างมีอิทธิพลต่อกัน (นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม, 2543) ดังนั้นการศึกษาแนวความคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสารทั้ง 3 ระดับ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเพราะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจะต้องเตรียมความพร้อมให้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทั้งในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงในองค์กร ซึ่งเป็นมีความสัมพันธ์ข้ามระบบจุลภาคระดับบุคคล หรือการมีบทบาทที่มากกว่าหนึ่งสถานภาพ ทั้งการเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ต้องประสานความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูงกว่าและผู้บริหารที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า และผู้บริหารที่อยู่ในระดับเดียวกันซึ่งถือได้ว่าเป็นความสามารถในการสื่อสารที่สำคัญที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องเรียนรู้และพัฒนา

จากที่แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่กล่าวมาในข้างต้น สามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการวิจัย วิธีการเก็บกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการดำเนินการเก็บข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในบทต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนของไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพที่สูง

จากบทที่ 2 ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบสอบถาม และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อค้นหาสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำข้อมูลจากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือ บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผู้บังคับบัญชา และผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนที่มีระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ องค์กรที่มีระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และอนุญาตให้เข้าศึกษาวิจัยจำนวน 5 แห่ง เนื่องจากองค์กรทั้ง 5 แห่ง ไม่ประสงค์ให้ระบุชื่อบุคคล และองค์กรในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงขออธิบายลักษณะขององค์กรทั้ง 5 แห่ง เป็นองค์กรขนาดใหญ่ประกอบธุรกิจในด้าน โทรคมนาคม สถาบันการเงิน บริหารจัดการท่าอากาศยาน ผู้จัดจำหน่ายน้ำมัน ผู้ผลิตและแปรรูปสินค้าทางการเกษตร โดยองค์กรแต่ละแห่งมีเงื่อนไขในการอนุญาตให้เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างต่างกัน เช่น บางองค์กรอนุญาตให้แจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการ ในขณะที่บางองค์กรอนุญาตให้แจกแบบสอบถามบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง หรือสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการ ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปการเข้าเก็บข้อมูลในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงการเข้าเก็บข้อมูลในแต่ละองค์กร

ประเภทองค์กร	อนุญาตให้แจกแบบสอบถาม		อนุญาตให้สัมภาษณ์ (คน)	รวม
	บุคลากรผู้มี ศักยภาพสูง (คน)	ผู้บังคับบัญชา (คน)		
องค์กรที่ 1 สถาบันการเงิน	15	7	1	23
องค์กรที่ 2 โทรคมนาคม	14	2	1	17
องค์กรที่ 3 บริหารจัดการท่าอากาศยาน	14	15	1	30
องค์กรที่ 4 ผู้ผลิตและแปรรูปสินค้าทางการเกษตร	27	-	-	27
องค์กรที่ 5 ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายน้ำมัน	-	-	1	1
รวม	70	24	4	98

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการเชิงสำรวจ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยใช้คำถามปลายเปิด และแบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งคำถามผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรในองค์กรเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน ประกอบด้วย บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรเอกชน ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ตำแหน่งงานในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด องค์กรที่สังกัด ลักษณะการทำงานโดยสังเขป จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังนี้

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนเป็นอย่างไร

ใช้แบบสอบถามเพื่อให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้บังคับบัญชา ประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง การศึกษาสถานภาพความสามารถในการสื่อสาร ใน

เชิงกลยุทธ์และทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร กลุ่ม 40 ข้อ แบบสอบถามทั้ง 2 ชุด จะมีข้อคำถามที่คล้ายคลึงกัน (ดูแบบสอบถามในภาคผนวก ข และ ค) ซึ่งสามารถแบ่งจำแนกความสามารถในการสื่อสารทั้ง 3 ระดับ ได้ตามตารางที่ 3.2 3.3 และ 3.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 3.2 พฤติกรรมการสื่อสารจำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล

ความสามารถในการสื่อสาร	พฤติกรรมการสื่อสาร
ระดับบุคคล	กลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม
	-การควบคุมและแสดงความรู้สึกทางอารมณ์
	-การมีมารยาทและรู้จักกาลเทศะ
	-การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส
	กลุ่มที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุทธิปัญญา
	-มีความเข้าใจและใส่ใจกับบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา
	-มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้ผลเสีย และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม
	กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร
	-สื่อสารโดยปราศจากอคติกับผู้ร่วมงานในการทำงาน
	-ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน
	-มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้
	-การสร้างควมไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน
	กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ร่วมงาน
	-การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น
	-มีความสามารถในการเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร
-ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ	
กลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	
-การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback)	
-การแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร	

ตารางที่ 3.2 พฤติกรรมการสื่อสารจำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล (ต่อ)

ความสามารถในการสื่อสาร	พฤติกรรมการสื่อสาร
ระดับบุคคล	กลุ่มที่ 6 การฟัง
	- ฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็นรวมทั้งนำมาวิเคราะห์ให้ได้
	กลุ่มที่ 7 การพูด
	- ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่าย ตรงตามความหมาย
	กลุ่มที่ 8 การเขียน
	- เขียนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร
	กลุ่มที่ 9 การนำเสนอ
	- นำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น
- ใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบได้อย่างเหมาะสม และสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ	
- เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น	

จากตารางที่ 3.2 แสดงพฤติกรรมการสื่อสารในระดับบุคคล ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสาร 9 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม กลุ่มที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารเชิงพุทธิปัญญา กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ร่วมงาน กลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร กลุ่มที่ 6 การฟัง กลุ่มที่ 7 การพูด กลุ่มที่ 8 การเขียน กลุ่มที่ 9 การนำเสนอ รวมพฤติกรรมการสื่อสารทั้งสิ้น 20 พฤติกรรมการสื่อสาร

ตารางที่ 3.3 พฤติกรรมการสื่อสารจำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม

ความสามารถในการสื่อสาร	พฤติกรรมการสื่อสาร
ระดับกลุ่ม	กลุ่มที่ 10 การประชุม
	-มีความรู้ ความเข้าใจ ชนิด รูปแบบ และองค์ประกอบของการประชุมในแต่ละประเภท
	-มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม
	-สามารถชี้แจงเป้าหมายและประเด็นในการประชุม
	-เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ หากไม่เห็นด้วยจะเสนอความคิดเห็นในจังหวะที่เหมาะสม
	-สรุปประเด็นก่อนปิดประชุม
	กลุ่มที่ 11 การทำงานเป็นทีม
	-สามารถทำงานเป็นทีม
	-มีความรู้และเข้าใจในศักยภาพของสมาชิกแต่ละคน และสามารถแบ่งงานได้อย่างสมเหมาะ
	-รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน
	-มีการปรับความเข้าใจกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง
	-สามารถติดต่อขอคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือจากการกลุ่มอื่นได้

จากตารางที่ 3.3 แสดงความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสาร ในกลุ่มที่ กลุ่มที่ 10 การประชุม กลุ่มที่ 11 การทำงานเป็นทีม รวมพฤติกรรมการสื่อสารทั้งสิ้น 10 พฤติกรรม

ตารางที่ 3.4 พฤติกรรมการสื่อสารจำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร

ความสามารถในการสื่อสาร	พฤติกรรมการสื่อสาร
ระดับองค์กร	กลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร
	-เข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร
	-มีความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
	-มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้
	-สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร และหน้าที่ของตนเอง
	กลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร
	-รู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน
	-แสวงหาความรู้ใหม่ๆที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร
	-สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆที่ได้รับและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้
	-พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์
	กลุ่มที่ 14 การสื่อสารในองค์กร
	-รู้จักเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การสื่อสาร
	-การจัดการปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กร

จากตารางที่ 3.4 แสดงความสามารถในการสื่อสารในระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารใน กลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร กลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร กลุ่มที่ 14 การสื่อสารในองค์กร รวมพฤติกรรมการสื่อสารทั้งสิ้น 10 พฤติกรรมการสื่อสาร

การประเมินผลในส่วนนี้ใช้หลักการประเมินแนวคิดทฤษฎี เรื่องระดับความสามารถในการสื่อสารของ Jablin และ Sias (2000) ซึ่งมีการกำหนดค่าคะแนนแบบเรียงอันดับ (Likert Scale) (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2550) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนในการให้ความหมายค่าเฉลี่ย ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยคะแนนและความหมายในการประเมินผล สำหรับแบบสอบถาม ประเมินความสามารถในการสื่อสาร เพื่อตอบคำถามปัญหานำวิจัยข้อที่ 1

ระดับความสามารถในการสื่อสาร	ความรู้และทักษะในการสื่อสาร	ให้คะแนนเป็น
(1) ระดับพอใช้ในชีวิตประจำวันได้ (Pre-competent level)	มีความรู้และทักษะเบื้องต้นในการสื่อสาร ได้แก่ การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ทั่วไป	(1.00-1.75)
(2) ระดับพอใช้ในการทำงานระดับต้น (Threshold level)	มีความรู้และทักษะในการสื่อสาร ที่จำเป็น ขั้นพื้นฐานในการทำงาน	(1.76-2.50)
(3) ระดับพอใช้งานในการทำงาน ระดับกลาง (Moderately-proficient level)	มีความรู้และทักษะในการสื่อสาร ที่จำเป็น ขั้นพื้นฐานในการทำงาน สามารถทำงานได้ แต่อาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	(2.51-3.25)
(4) ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ ดีมาก (Highly-proficient level)	มีความรู้และทักษะในการสื่อสาร ได้อย่าง มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด	(3.26-4.00)

เพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ **จุดแข็ง/จุดเด่น** และ **จุดอ่อน/จุดด้อย** ของบุคลากร ผู้มีศักยภาพสูง เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น โดยคำถามปลายเปิด สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง คำถามสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (ดูในภาคผนวก ข ตอนที่ 3)

1. ท่านคิดว่ามี ท่านมี **จุดแข็ง/จุดเด่น** ในการสื่อสารใดบ้าง ที่เกื้อหนุนในการทำงานของท่าน โปรดระบุหรือยกตัวอย่าง
2. ท่านคิดว่า ท่านมี **จุดอ่อน/จุดด้อย** ในการสื่อสารใดบ้างของท่านที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน โปรดระบุหรือยกตัวอย่าง

คำถามสำหรับผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (ดูในภาคผนวก ข ตอนที่ 2)

1. โปรดแสดงความคิดเห็น และยกตัวอย่าง **พฤติกรรมสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรมที่ท่านประทับใจ** ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
2. โปรดแสดงความคิดเห็น และยกตัวอย่าง **พฤติกรรมสื่อสารในเชิงลบ / พฤติกรรมที่ท่านไม่ประทับใจ** ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนมีกระบวนการพัฒนาเป็นอย่างไร

แบบสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร (ดูแบบสอบถามสัมภาษณ์ใน ภาคผนวก ง) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ซึ่งมีคำถามดังนี้

1. ที่มาและวัตถุประสงค์ในการดำเนินโครงการบริหารบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
2. ขั้นตอนในการสรรหาและกระบวนการคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง มีขั้นตอน ใดบ้าง มีการใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
3. ความสามารถในการสื่อสารเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง หรือไม่ อย่างไร
4. ในขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีขั้นตอนในการพัฒนาอย่างไร
5. ในขั้นตอนดังกล่าว มีกิจกรรมใดที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาศักยภาพความสามารถใน การสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง อย่างไร
6. ในขั้นตอนการจูงใจและรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง มีขั้นตอนอย่างไร และการ สื่อสารมีบทบาทในกระบวนการดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต่อกระบวนการพัฒนา ศักยภาพในองค์กรเอกชนเป็นอย่างไร

ใช้แบบสอบถามสื่อความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร โดยมีความสามารถในการสื่อสารที่ต้องการพัฒนาจำนวน 12 ข้อ ดังนี้ การคิด การฟัง การ พูด การอ่าน การเขียน การใช้ภาษา การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีม การประชุม การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ (ดูแบบสอบถามในภาคผนวก ข ตอนที่ 4 และ ภาคผนวก ค ตอนที่3) เพื่อให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ประเมิน ความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

ในการประเมินความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารใน การศึกษา ใช้หลักการประเมินค่าแบบเรียงอันดับ (Likert Scale) (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2550) ที่ได้ กำหนดความหมายในแต่ละช่วงโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย √ ในช่องที่กำหนดไว้ ซึ่งแสดงค่าในแต่ละช่วงดังต่อไปนี้

1.00-1.75	อยู่ในช่วง	น้อยที่สุด
1.76-2.50	อยู่ในช่วง	น้อย
2.51-3.25	อยู่ในช่วง	มาก
3.26-4.00	อยู่ในช่วง	มากที่สุด

สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม โดยใช้คำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความต้องการเกี่ยวกับการสื่อสารที่ ต้องการการพัฒนา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น โดยคำถามใช้ สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรผู้มีความรู้ และผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีความรู้

คำถามสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้ และผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีความรู้

- โปรดระบุ ความรู้ และ/หรือ ทักษะ **เฉพาะ** ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารใน องค์กรของท่าน ที่ท่านคิดว่าบุคลากรผู้มีความรู้ควรได้รับการพัฒนา

การทดสอบเครื่องมือ

แบบสอบถามประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้

ผู้วิจัยนำพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่ได้จากการรวบรวมจากงานวิจัยต่างๆที่ได้จัดกลุ่มไว้ นำมา สร้างเป็นข้อคำถาม เพื่อวัดความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ (ดู แบบสอบถามในภาคผนวก ข และ ค) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับ บุคลากรผู้มีความรู้เพื่อประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง ชุดที่ 2 สำหรับ ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ ซึ่งมีข้อคำถาม คล้ายคลึงกัน จากนั้นผู้วิจัยนำไปทดสอบ (pilot test) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรผู้มีความรู้ สูงจำนวน 20 คน และผู้บังคับบัญชาจำนวน 10 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของ แบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยหาค่าความเชื่อมั่น Alpha Coefficient ของ Cronbach โดยมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับต่างๆ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546) ดังนี้

ค่าอัลฟาต่ำกว่า 0.50	=	มีความน่าเชื่อถือน้อย
ค่าอัลฟาอยู่ระหว่าง 0.51 - 0.69	=	มีความน่าเชื่อถือได้ปานกลาง
ค่าอัลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป	=	มีความน่าเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง

แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับบุคลากรผู้มีความรู้เพื่อประเมินความสามารถในการ สื่อสารของตนเอง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9614

แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของ บุคลากรผู้มีความรู้ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ.9741

จากการหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด มีค่าความเชื่อมั่น(จากค่า Alpha Coefficient)มากกว่า 0.70 ดังนั้นแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด มีความน่าเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้จริง

แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาและตรวจความถูกต้อง ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ออกแบบไว้สำหรับทำการสัมภาษณ์ไปทดสอบเบื้องต้น (pilot test) กับกลุ่มตัวอย่างอื่นเพื่อให้แน่ใจว่าแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวสามารถใช้เก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม 2551 ถึงเดือนมกราคม 2552 โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการเก็บข้อมูลดังนี้

1. เนื่องจากองค์กรเอกชนที่มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเป็นเรื่องเฉพาะภายในองค์กร ซึ่งใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกติดต่อจากองค์กรเอกชนที่มีโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นองค์กรที่เคยมีผู้เข้าไปศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูง ที่พบในงานวิจัยในช่วง ปี พ.ศ. 2547-2550 จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีการคัดเลือกองค์กรด้วยวิธีเลือกตัวอย่างแบบสโนว์บอล (snowball sampling) ไปยังองค์กรเอกชนอื่นๆที่มีการใช้ระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงรวมองค์กรเอกชนที่ใช้ในงานวิจัยนี้ 5 องค์กร

2. จากนั้นผู้วิจัยจึงติดต่อขอเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการกับทางองค์กรอีกครั้ง โดยทำจดหมายจากทางภาควิชาฯ โดยได้รับการรับรองจากประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาโท (ภาคผนวก ก) ถึงผู้บริหารของแต่ละองค์กร โดยติดต่อผ่านทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อขออนุญาตในการขอเข้าสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูง แจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรผู้มีความรู้สูง และผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีความรู้สูง พร้อมทั้งเป็นการแจ้งวัตถุประสงค์ ความสำคัญของการศึกษา ตลอดจนการรับรองว่าข้อมูลที่ได้จะถูกนำไปใช้เฉพาะในการวิจัยเท่านั้นให้กับองค์กร

3. ภายหลังจากการได้รับการได้รับการอนุญาตในการเข้าเก็บจากทางองค์กรเอกชน ผู้วิจัยจึงได้มีการติดต่อขอนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และนำแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเพื่อเป็นผู้ประสานงานในการแจกแบบสอบถาม เนื่องจากทางองค์กรจะเป็นผู้คัดเลือกเองว่าจะให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงท่านใดเป็นผู้ตอบแบบสอบถามให้กับผู้วิจัย

4. เมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลได้จำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติตามกระบวนการที่จะกล่าวต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและแปลผลเพื่อหาค่าทางสถิติ ดังนี้

1. ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงบรรยาย (descriptive statistics) โดยการแจกแจงความถี่ (frequency distribution) และหาร้อยละ (percentage) เพื่อนำเสนอข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ตำแหน่งงานในปัจจุบัน จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard statistics) ของคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อความเชิงพฤติกรรม และผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics)
2. ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แบบการลดทอนข้อมูล (data reduction process) สรุปเป็นประเด็นสำคัญ จากคำถามปลายเปิดและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อตอบปัญหานำวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน เป็นอย่างไร

ผู้วิจัยข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม เพื่อวัดระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของตนเองที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเป็นผู้ประเมิน และระดับการรับรู้ความสามารถในการ

สื่อสารของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวัดระดับการรับรู้ความสามารถในการสื่อสารโดยการประเมินข้อความเชิงพฤติกรรมจำนวน 40 ข้อ ผู้วิจัยได้สรุปจำนวน (n) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard statistics) ความถี่ (frequency distribution) และหาค่าร้อยละ (percentage) ของระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงต่อความสามารถในการสื่อสารของตนเอง และการความสามารถของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ในแต่ละข้อความเชิงพฤติกรรม

นอกจากนี้ผู้วิจัยทำการทดสอบระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงต่อความสามารถในการสื่อสารของตนเอง และประเมินความสามารถของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง โดยแบ่งตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่ สถานภาพของผู้ประเมินความสามารถในการสื่อสาร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ประเมิน

1.1 บุคลากรผู้มีความรู้สูง ผู้บังคับบัญชา มีการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงแตกต่างกันหรือไม่

ตัวแปรอิสระ สถานภาพของผู้ประเมิน (บุคลากรผู้มีความรู้สูง ผู้บังคับบัญชา)

ตัวแปรตาม ระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง

สถิติที่ใช้ Non-parametric สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Mann-Whitney U Test)

2. เพศ

2.1 บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่เพศต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันหรือไม่

ตัวแปรอิสระ เพศ (ชาย หญิง)

ตัวแปรตาม ระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

สถิติที่ใช้ Non-parametric สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน
(Mann-Whitney U Test)

2.2 ผู้บังคับบัญชาที่เพศต่างกัน มีการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต่างกันหรือไม่

ตัวแปรอิสระ เพศ (ชาย หญิง)

ตัวแปรตาม การประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

สถิติที่ใช้ Non-parametric สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน
(Mann-Whitney U Test)

2.ระดับการศึกษา

3.1 บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารต่างกันหรือไม่

ตัวแปรอิสระ ระดับการศึกษา (ปริญญาตรี สูงกว่าระดับปริญญาตรี)

ตัวแปรตาม ระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

สถิติที่ใช้ Non-parametric สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน
(Mann-Whitney U Test)

3.2 ผู้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต่างกันหรือไม่

ตัวแปรอิสระ ระดับการศึกษา (ปริญญาตรี สูงกว่าระดับปริญญาตรี)

ตัวแปรตาม การประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

สถิติที่ใช้ Non-parametric สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Mann-Whitney U Test)

3. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

3.1 บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารต่างกันหรือไม่

ตัวแปรอิสระ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (ต่ำกว่า 1 ปี, 1-5 ปี, 6-10 ปี, มากกว่า 10 ปี)

ตัวแปรตาม ระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

สถิติที่ใช้ วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวแบบ Non-parametric ด้วยวิธีทดสอบของ Kruskal-Wallis Test

3.1 ผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารต่างกันหรือไม่

ตัวแปรอิสระ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (ต่ำกว่า 1 ปี, 1-5 ปี, 6-10 ปี, มากกว่า 10 ปี)

ตัวแปรตาม การประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

สถิติที่ใช้ วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวแบบ Non-parametric
ด้วยวิธีทดสอบของ Kruskal-Wallis Test

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

4.1 บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีระดับความสามารถในการ
สื่อสารต่างกันหรือไม่

ตัวแปรอิสระ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน (ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร)

ตัวแปรตาม ระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

สถิติที่ใช้ Non-parametric สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน
(Mann-Whitney U Test)

4.2 ผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีการประเมินระดับความสามารถใน
การสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต่างกันหรือไม่

ตัวแปรอิสระ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน (ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร)

ตัวแปรตาม การประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มี
ศักยภาพสูง

สถิติที่ใช้ Non-parametric สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน
(Mann-Whitney U Test)

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดที่สอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องความสามารถในการ
สื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ความคิดเห็นที่บุคลากรผู้มี
ศักยภาพมีต่อตนเองในเรื่อง จุดเด่น/จุดแข็ง และจุดด้อย/จุดอ่อน ที่มีผลต่อการทำงาน และความ
คิดเห็นของผู้บังคับบัญชามีต่อความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในเรื่อง
พฤติกรรมสื่อสารในเชิงบวก/พฤติกรรมสื่อสารที่ประทับใจ และพฤติกรรมสื่อสารในเชิง
ลบ/พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธี

วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แบบการลดทอนข้อมูล (data reduction process) เพื่อเป็นการสรุปย่อข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด เป็นประเด็นเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความถี่ (frequency distribution) และหาค่าร้อยละ (percentage)

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนมีกระบวนการพัฒนาเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แบบการลดทอนข้อมูล (data reduction process) เพื่อเป็นการสรุปย่อข้อมูล เพื่อทดสอบความตรง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ผ่านมากระบวนการลดทอนข้อมูลกลับไปให้องค์กรที่ได้สัมภาษณ์ตรวจสอบความถูกต้องในการนำเสนอข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงของแต่ละองค์กร

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน จากระดับความต้องการที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง และระดับความต้องการที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามที่เป็นคำถามวัดระดับความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารในด้านต่างจำนวน 12 ด้าน ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้สรุปจำนวน (n) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ความถี่ (frequency distribution) และหาค่าร้อยละ (percentage)

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดที่สอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องความรู้และ/หรือ ทักษะเฉพาะ ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการพัฒนา

จากความคิดเห็นของบุคลากรผู้มีศักยภาพ และความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แบบการลดทอนข้อมูล (data reduction process) เพื่อเป็นการสรุปย่อข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด เป็นประเด็นเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความถี่ (frequency distribution) และหาค่าร้อยละ (percentage)

โดยผู้วิจัยจะนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาเป็นหลักเกณฑ์ในการมาใช้ในการนำเสนอข้อมูลในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน” สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์
- 1.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (เรียงตามปัญหาคำวิจัย) นี้

- 2.1. ผลการวิจัยสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน
- 2.2. ผลการวิจัยกระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน
- 2.3. ผลการวิจัยแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

ตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์เป็นองค์กรเอกชนที่มีโครงการบริหารจัดการคนเก่งจำนวน 4 องค์กร จากองค์กรทั้งสิ้น 5 องค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- 1.2 ข้อมูลทั่วไปของประชากรที่ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเองจำนวน 70 คน ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 24 คน โดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (frequency distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) ของลักษณะทางประชากร

แบ่งตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

(เพศ อายุ ระดับการศึกษา)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (n=70)	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	36	51.4
หญิง	34	48.6
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	4	5.7
26-35 ปี	37	52.9
36-45 ปี	16	22.9
มากกว่า 45 ปี	13	18.6
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	29	41.4
ปริญญาโท	40	57.1
ปริญญาเอก	1	1.4

จากจำนวนบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 70 คน เป็นเพศชายจำนวน 36 คน (ร้อยละ 51.4) เพศหญิงจำนวน 34 คน (ร้อยละ 48.6) มีอายุอยู่ในช่วง 26-35 ปีมากที่สุด จำนวน 37 คน (ร้อยละ 52.9) รองลงมา มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี จำนวน 16 คน (ร้อยละ 22.9) อายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 18.6) อายุต่ำกว่า 25 ปีจำนวน 4 คน (ร้อยละ 5.7) มีการศึกษาระดับปริญญาโทสูงสุด จำนวน 40 คน (ร้อยละ 57.1) รองลงมา มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 29 คน (ร้อยละ 41.4) และระดับปริญญาเอก 1 คน (ร้อยละ 1.4)

ตารางที่ 4.2 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (n=70)	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	3	4.9
3-5 ปี	12	19.7
6-10 ปี	11	18.0
11-15 ปี	17	27.9
16-20 ปี	7	11.5
มากกว่า 20 ปี	11	18.0
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 1 ปี	26	42.6
1-5 ปี	26	42.6
6-10 ปี	6	9.8
มากกว่า 10 ปี	3	4.9
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ผู้ชำนาญการ	23	54.8
ผู้บริหารระดับต้น	8	19.0
ผู้บริหารระดับกลาง	2	4.8
ผู้บริหารระดับสูง	9	21.4

มีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 11-15 ปี สูงสุดจำนวน 17 คน (ร้อยละ 27.9) รองลงมามีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 19.7) 6-10 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 18) 16-20 ปีมี 7 คน (ร้อยละ 11.5) และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี ช่วงละ 11 คน (ร้อยละ 18.0) และมีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 4.9) ซึ่งประชากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี และ 1-5 ปี จำนวน ช่วงละ 26 คน (ร้อยละ 42.6) รองลงมามีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ช่วง 6-10 ปี จำนวน 6 คน (ร้อยละ 9.8) มากกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 4.9) และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน (ร้อยละ 3.3) ตามลำดับ ตำแหน่งงานในปัจจุบันที่กลุ่ม

ตัวอย่างดำรงตำแหน่งมากที่สุด คือ ผู้อำนวยการจำนวน 23 คน (ร้อยละ 54.8) รองลงมาคือ ตำแหน่ง ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 8 คน (ร้อยละ 19) ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 9 คน (ร้อยละ 21.4) และผู้บริหารระดับกลางมีจำนวนน้อยที่สุด 2 คน (ร้อยละ 4.8)

ตารางที่ 4.3 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

(เพศ อายุ ระดับการศึกษา)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (n=24)	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	16	66.7
หญิง	8	33.3
อายุ		
26-30 ปี	1	4.2
36-40 ปี	5	20.8
41-45 ปี	2	8.3
46-50 ปี	3	12.5
สูงกว่า 50 ปี	13	54.2
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	2	8.3
ปริญญาโท	21	87.5
ปริญญาเอก	1	4.2

จากจำนวนผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 24 คน เป็นเพศชาย 16 คน (ร้อยละ 66.7) และ เพศหญิง จำนวนเท่ากัน 8 คน (ร้อยละ 33.3) มีอายุ สูงกว่า 50 ปีมีจำนวนมากที่สุดจำนวน 13 คน (ร้อยละ 54.2) รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 36-40 ปี มากที่สุด จำนวน 5 คน (ร้อยละ 20.8) 46-50 ปี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 12.5) 41-45 ปี จำนวน 3 คน และอายุ 26-30 ปี มีจำนวน 1 คน (ร้อยละ 4.2) มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโทสูงสุด

จำนวน 21 คน (ร้อยละ 87.5) รองลงมา มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน (ร้อยละ 8.3) และปริญญาเอกจำนวน 1 คน (ร้อยละ 4.2)

ตารางที่ 4.4 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งในปัจจุบัน)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (n=24)	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	3	12.5
10-20 ปี	12	50.0
21-30 ปี	5	20.8
มากกว่า 31 ปี	4	16.7
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 1 ปี	10	41.7
1-5 ปี	13	54.2
6-10 ปี	1	4.2
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการ	2	8.3
ผู้บริหารระดับต้น	7	29.2
ผู้บริหารระดับกลาง	1	4.2
ผู้บริหารระดับสูง	14	58.3
จำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทำงานในความดูแล		
1 คน	8	33.3
2 คน	8	33.3
มากกว่า 2 คน	8	33.3

ผู้บังคับบัญชามีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 10-20 ปี สูงสุด จำนวน 12 คน (ร้อยละ 50.0) รองลงมาคือ ช่วงอายุ 21-30 ปี มีจำนวน 5 คน (ร้อยละ 20.8) อายุมากกว่า 31 ปี ช่วงละ 4 คน (ร้อยละ 16.7) และช่วงอายุต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวน 3 คน (ร้อยละ 12.5) มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ในช่วง 1-5 ปี สูงสุดจำนวน 13 คน (ร้อยละ 54.2) รองลงมา มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี (ร้อยละ 41.7) และมีประสบการณ์การทำงาน

ในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ในช่วง 6-10 ปี มีจำนวนช่วงละ 1 คน (ร้อยละ 4.2) ตำแหน่งงานในปัจจุบันที่กลุ่มตัวอย่างดำรงตำแหน่งมากที่สุด คือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 14 คน (ร้อยละ 58.3) รองลงมาเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น จำนวน 7 คน (ร้อยละ 29.2) ผู้ชำนาญการ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 8.3) และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 1 คน (ร้อยละ 4.2) และมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจำนวน 1 คน 2 คน และ มากกว่า 2 คนจำนวนเท่ากัน คือจำนวนช่วงละ 8 คน (ร้อยละ 33.3)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (เรียงตามปัญหานำวิจัย) นี้

2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนเป็นอย่างไร

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ได้แสดงผลข้อมูลการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยการประเมินบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง จำนวน 70 คน และของผู้บังคับบัญชาประเมิน จำนวน 24 คน และผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 40 พฤติกรรมการสื่อสาร ซึ่งจำแนกอยู่ในความสามารถในการสื่อสาร 3 กลุ่ม ดังนี้ ความสามารถในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ปัจจัยทางมีผลต่อระดับความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งมีปัจจัยด้านสถานภาพในการทำงาน เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

2. คำถามปลายเปิดศึกษาถึง **จุดแข็ง/จุดเด่น** และ **จุดอ่อน/จุดด้อย** ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการทำงาน โดยการประเมินจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการลดทอนข้อมูล สรุปเป็นประเด็นสำคัญหา แสดงค่าความถี่ (frequency distribution) และหาค่าร้อยละ (percentage)

ส่วนที่ 1 แสดงผลข้อมูลการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำแนกตามระดับความสามารถในการสื่อสาร

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}	ความสามารถในการสื่อสาร	ความสามารถในการสื่อสาร	\bar{x}	S.D.	
ระดับกลาง	.612	3.13	ระดับบุคคล	ระดับบุคคล	3.63	.576	ดีมาก
ระดับกลาง	.563	3.13	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์กร	3.67	.565	ดีมาก
ระดับกลาง	.690	3.04	ระดับองค์กร	ระดับกลุ่ม	3.46	.588	ดีมาก
ระดับกลาง	.593	3.10	<u>รวม</u>	<u>รวม</u>	3.58	.584	ดีมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=ระดับพอใช้ในชีวิตประจำวันได้, 1.76-2.50=ระดับพอใช้ในการทำงานระดับต้น, 2.51-3.25=ระดับพอใช้งานในการทำงานระดับกลาง 3.26-4.00=ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของตนเอง อยู่ในระดับสามารถใช้ในการทำงานระดับกลาง (ร้อยละ 3.10) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง อยู่ในระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก (ร้อยละ 3.58) โดยความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรระดับบุคคลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด จากการที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาประเมิน (ร้อยละ 3.13 และ 3.63 ตามลำดับ) รองลงมา คือ ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม (ร้อยละ 3.13) และระดับองค์กร (ร้อยละ 3.13) ซึ่งบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงระดับองค์กร (ร้อยละ 3.67) และระดับกลุ่ม (ร้อยละ 3.46) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตามกลุ่มพฤติกรรมสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปสู่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ระดับความสามารถในการสื่อสารที่ใช้ในการทำงาน	บุคลากรผู้มีความรู้สูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารที่ใช้ในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}	พฤติกรรมสื่อสาร	พฤติกรรมสื่อสาร	\bar{x}	S.D.	
ดีมาก	.567	3.34	กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	กลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร	3.75	.532	ดีมาก
ดีมาก	.535	3.28	กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจของผู้ร่วมงาน	กลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร	3.58	.717	ดีมาก
ระดับกลาง	.574	3.25	กลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม	กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	3.57	.407	ดีมาก
ระดับกลาง	.759	3.21	กลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร	กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจของผู้ร่วมงาน	3.57	.466	ดีมาก
ระดับกลาง	.672	3.20	กลุ่มที่ 11 การทำงานเป็นทีม	กลุ่มที่ 6 การฟัง	3.50	.722	ดีมาก
ระดับกลาง	.666	3.07	กลุ่มที่ 6 การฟัง	กลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม	3.49	.573	ดีมาก
ระดับกลาง	.666	3.07	กลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร	กลุ่มที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุปัญญา	3.46	.487	ดีมาก
ระดับกลาง	.678	2.99	กลุ่มที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุปัญญา	กลุ่มที่ 7 การพูด	3.37	.875	ดีมาก
ระดับกลาง	.613	2.97	กลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	กลุ่มที่ 9 การนำเสนอ	3.36	.572	ดีมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=ระดับพอใช้ในชีวิตประจำวันได้, 1.76-2.50=ระดับพอใช้ในการทำงานระดับต้น, 2.51-3.25=ระดับพอใช้งานในการทำงานระดับกลาง 3.26-4.00=ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ระดับความสามารถในการ สื่อสารที่ใช้ในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการ สื่อสารที่ใช้ในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}	พฤติกรรมกรสื่อสาร	พฤติกรรมกร สื่อสาร	\bar{x}	S.D.	
ระดับ กลาง	.737	2.91	กลุ่มที่ 10 การประชุม	กลุ่มที่ 14 การสื่อสารใน องค์กร	3.35	.521	ดีมาก
ระดับ กลาง	.745	2.90	กลุ่มที่ 7 การพูด	กลุ่มที่ 5 การจัดการ ข้อมูลข่าวสาร	3.31	.749	ดีมาก
ระดับ กลาง	.745	2.90	กลุ่มที่ 8 การเขียน	กลุ่มที่ 10 การประชุม	3.29	.690	ดีมาก
ระดับ กลาง	.620	2.80	กลุ่มที่ 9 การนำเสนอ	กลุ่มที่ 11 การทำงานเป็น ทีม	3.29	.690	ดีมาก
ระดับ กลาง	.618	2.76	กลุ่มที่ 14 การสื่อสารใน องค์กร	กลุ่มที่ 8 การเขียน	3.25	.737	ระดับ กลาง
ระดับ กลาง	.593	3.10	รวม	รวม	3.58	.584	ดีมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=ระดับพอใช้ในชีวิตรประจำวันได้, 1.76-2.50=ระดับพอใช้ในการทำงานระดับต้น, 2.51-3.25=ระดับพอใช้งานในการทำงานระดับกลาง 3.26-4.00=ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพฤติกรรมกรสื่อสาร กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร (ร้อยละ 3.34) และ กลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร (ร้อยละ 3.75) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดจากการที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาประเมินตามลำดับ รองลงมาเป็นพฤติกรรมกรสื่อสาร กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจของผู้ร่วมงาน (ร้อยละ 3.28) และ กลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม (ร้อยละ 3.25) โดยการประเมินความสามารถของตนเอง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ในพฤติกรรมกรสื่อสาร กลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร (ร้อยละ 3.58) และ กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร (ร้อยละ 3.57)

ตารางที่ 4.6.1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กลุ่มพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปสู่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}	พฤติกรรมสื่อสาร	พฤติกรรมสื่อสาร	\bar{x}	S.D.	
ดีมาก	.567	3.34	กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจของผู้ร่วมงาน	3.57	.466	ดีมาก
ดีมาก	.535	3.28	กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจของผู้ร่วมงาน	กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร	3.57	.407	ดีมาก
ระดับกลาง	.574	3.25	กลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม	กลุ่มที่ 6 การฟัง	3.5	.722	ดีมาก
ระดับกลาง	.666	3.07	กลุ่มที่ 6 การฟัง	กลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม	3.49	.573	ดีมาก
ระดับกลาง	.678	2.99	กลุ่มที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุธิปไตย	กลุ่มที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุธิปไตย	3.46	.487	ดีมาก
ระดับกลาง	.613	2.97	กลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	กลุ่มที่ 7 การพูด	3.37	.875	ดีมาก
ระดับกลาง	.745	2.90	กลุ่มที่ 7 การพูด	กลุ่มที่ 9 การนำเสนอ	3.36	.572	ดีมาก
ระดับกลาง	.745	2.90	กลุ่มที่ 8 การเขียน	กลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร	3.31	.749	ดีมาก
ระดับกลาง	.620	2.80	กลุ่มที่ 9 การนำเสนอ	กลุ่มที่ 8 การเขียน	3.25	.737	ดีมาก
ดีมาก	.612	3.13	รวม	รวม	3.63	.576	ดีมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=ระดับพอใช้ในชีวิตประจำวันได้, 1.76-2.50=ระดับพอใช้ในการทำงานระดับต้น, 2.51-3.25=ระดับพอใช้งานในการทำงานระดับกลาง 3.26-4.00=ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก

จากตารางที่ 4.6.1 พบว่า บุคลากรผู้มีความรู้สูงมีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง ในพฤติกรรมการสื่อสารใน กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยสูง (ร้อยละ 3.34) รองลงมา คือ พฤติกรรมการสื่อสารใน กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจของผู้ร่วมงาน (ร้อยละ 3.28) กลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม (ร้อยละ 3.25) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชามีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ในพฤติกรรมการสื่อสาร กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจของผู้ร่วมงาน (ร้อยละ 3.57) รองลงมา คือ กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร (ร้อยละ 3.57) และ กลุ่มที่ 6 การฟัง (ร้อยละ 3.50)

พฤติกรรมการสื่อสารใน กลุ่มที่ 3 และ กลุ่มที่ 4 มี เป็นหนึ่งในพฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.6.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปสู่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ระดับความสามารถในการสื่อสารที่ใช้ในการทำงาน	บุคลากรผู้มีความรู้สูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารที่ใช้ในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}	พฤติกรรมการสื่อสาร	พฤติกรรมการสื่อสาร	\bar{x}	S.D.	
ระดับกลาง	.672	3.20	<u>กลุ่มที่ 11</u> การทำงานเป็นทีม	<u>กลุ่มที่ 10</u> การประชุม	3.29	.690	ดีมาก
ระดับกลาง	.737	2.91	<u>กลุ่มที่ 10</u> การประชุม	<u>กลุ่มที่ 11</u> การทำงานเป็นทีม	3.29	.690	ดีมาก
ระดับกลาง	.563	3.13	<u>รวม</u>	<u>รวม</u>	3.46	.588	ดีมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=ระดับพอใช้ในชีวิตประจำวันได้, 1.76-2.50=ระดับพอใช้ในการทำงานระดับต้น, 2.51-3.25=ระดับพอใช้งานในการทำงานระดับกลาง 3.26-4.00=ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก

ในตารางที่ 4.6.2 พบว่า บุคลากรผู้มีความรู้สูงมีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง ในพฤติกรรมการสื่อสารใน กลุ่มที่ 11 การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 3.20) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ พฤติกรรมการสื่อสารใน กลุ่มที่ 10 การประชุม (ร้อยละ 2.91)

ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในพฤติกรรมการสื่อสารใน กลุ่มที่ 10 การประชุม (ร้อยละ 3.29) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงคือ พฤติกรรมการสื่อสารใน กลุ่มที่ 11 การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 3.29)

ตารางที่ 4.6.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปสู่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ระดับความสามารถในการสื่อสารที่ใช้ในการทำงาน	บุคลากรผู้มีความรู้สูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารที่ใช้ในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}	พฤติกรรมการสื่อสาร	พฤติกรรมการสื่อสาร	\bar{x}	S.D.	
ระดับกลาง	.759	3.21	<u>กลุ่มที่ 12</u> การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร	<u>กลุ่มที่ 12</u> การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร	3.75	.532	ดีมาก
ระดับกลาง	.666	3.07	<u>กลุ่มที่ 13</u> กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร	<u>กลุ่มที่ 13</u> กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร	3.58	.717	ดีมาก
ระดับกลาง	.618	2.76	<u>กลุ่มที่ 14</u> การสื่อสารในองค์กร	<u>กลุ่มที่ 14</u> การสื่อสารในองค์กร	3.35	.521	ดีมาก
ระดับกลาง	.690	3.04	<u>รวม</u>	<u>รวม</u>	3.67	.565	ดีมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=ระดับพอใช้ในชีวิตประจำวันได้, 1.76-2.50=ระดับพอใช้ในการทำงานระดับต้น, 2.51-3.25=ระดับพอใช้งานในการทำงานระดับกลาง 3.26-4.00=ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก

จากตารางที่ 4.6.3 พบว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง และผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ในความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร ในพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร (ร้อยละ 3.21 และ 3.75) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ พฤติกรรมในการสื่อสารกลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร (ร้อยละ 3.07 และ 3.58) และ พฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 14 การสื่อสารในองค์กร (ร้อยละ 2.76 และ 3.35)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปสู่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70		พฤติกรรม การสื่อสาร	พฤติกรรม การสื่อสาร	ผู้บังคับบัญชา n = 24		ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}			\bar{x}	S.D.	
ดีมาก	.716	3.46	1. ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน	1. มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้	3.79	.509	ดีมาก
ดีมาก	.646	3.40	2. การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส	2. การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส	3.75	.532	ดีมาก
ดีมาก	.710	3.40	3. มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้	3. มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้	3.75	.532	ดีมาก
ดีมาก	.638	3.36	4. การมารยาทและรู้จักกาลเทศะ	4. ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ	3.71	.464	ดีมาก
ดีมาก	.703	3.36	5. การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น	5. มีความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.71	.624	ดีมาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}	พฤติกรรม การสื่อสาร	พฤติกรรม การสื่อสาร	\bar{x}	S.D.	
ดีมาก	.720	3.34	6. รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน	6. สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร และหน้าที่ของตนเอง	3.67	.565	ดีมาก
ดีมาก	.696	3.33	7. การสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	7. เข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร	3.63	.495	ดีมาก
ดีมาก	.631	3.33	8. ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ	8. การสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	3.58	.584	ดีมาก
ดีมาก	.684	3.29	9. สามารถทำงานเป็นทีม	9. รู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน	3.58	.717	ดีมาก
ดีมาก	.774	3.26	10. มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้	10. การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น	3.54	.588	ดีมาก
ระดับ กลาง	.773	3.16	11. สื่อสารโดยปราศจากอคติกับผู้ร่วมงานในการทำงาน	11. มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม	3.54	.658	ดีมาก
ระดับ กลาง	.715	3.16	12. ความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม	12. สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆที่ได้รับและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้	3.54	.588	ดีมาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	- X	พฤติกรรม การสื่อสาร	พฤติกรรม การสื่อสาร	- X	S.D.	
ระดับ กลาง	.658	3.13	13.มีความสามารถในการเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร	13. พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์	3.54	.721	ดีมาก
ระดับ กลาง	.826	3.11	14. มีความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	14. สื่อสารโดยปราศจากอคติกับผู้ร่วมงานในการทำงาน	3.50	.511	ดีมาก
ระดับ กลาง	.745	3.10	15. พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์	15. ฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็นรวมทั้งนำมาวิเคราะห์ได้	3.50	.722	ดีมาก
ระดับ กลาง	.794	3.09	16. มีความเข้าใจและใส่ใจกับบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา	16. แสวงหาความรู้ใหม่ๆที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร	3.50	.722	ดีมาก
ระดับ กลาง	.666	3.07	17. ฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็นรวมทั้งนำมาวิเคราะห์ได้	17. มีความเข้าใจและใส่ใจกับบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา	3.46	.658	ดีมาก
ระดับ กลาง	.709	3.07	18. สามารถติดต่อขอคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือจากการกลุ่มอื่นได้	18. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้ผลเสีย และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	3.46	.588	ดีมาก
ระดับ กลาง	0.778	3.06	19. มีการปรับความเข้าใจกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง	19. ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน	3.46	.509	ดีมาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ระดับความสามารถในการ สื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการ สื่อสารในการทำงาน
	S.D.	- X	พฤติกรรม การสื่อสาร	พฤติกรรม การสื่อสาร	- X	S.D.	
ระดับ กลาง	0.875	3.04	20.สามารถปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ของ องค์กร และหน้าที่ของ ตนเอง	20. มีความสามารถใน การเข้าสังคมกับบุคคล ทุกระดับในองค์กร	3.46	.658	ดีมาก
ระดับ กลาง	0.722	3.03	21.การควบคุมและแสดง ความรู้สึกทางอารมณ์	21. สามารถติดต่อขอ คำปรึกษาหรือความ ช่วยเหลือจากการกลุ่ม อื่นได้	3.46	.588	ดีมาก
ระดับ กลาง	0.712	3.01	22.การให้และการรับ ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)	22. นำเสนองานได้อย่าง กระชับและตรงประเด็น	3.42	.830	ดีมาก
ใช้ใ นการ ระดับ กลาง	0.799	3.00	23.เปิดโอกาสให้สมาชิก ในกลุ่มแสดงความ คิดเห็นอย่างเต็มที่ หากไม่ เห็นด้วยจะเสนอความ คิดเห็นในจังหวะที่ เหมาะสม	23. รับฟังความคิดเห็น ของกันและกัน	3.42	0.881	ดีมาก
ระดับ กลาง	0.681	3.00	24.มีความรู้และเข้าใจใน ศักยภาพของสมาชิกแต่ ละคน และสามารถแบ่ง งานได้อย่างสมเหมาะ	24. การแสวงหา แลกเปลี่ยน และการ ประยุกต์ใช้ข้อมูล ข่าวสาร	3.38	.770	ดีมาก
ระดับ กลาง	0.732	2.99	25.สามารถเชื่อมโยง ความรู้ใหม่ๆที่ได้รับและ ถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้	25. สามารถทำงานเป็น ทีม	3.38	.875	ดีมาก
ระดับ กลาง	.816	2.97	26.สามารถชี้แจง เป้าหมายและประเด็นใน การประชุม	26. การมารยาทและ รู้จักกาลเทศะ	3.37	.647	ดีมาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	- X	พฤติกรรม การสื่อสาร	พฤติกรรม การสื่อสาร	- X	S.D.	
ระดับ กลาง	.680	2.97	27. รู้และเข้าใจปัจจัย ต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อ หน่วยงาน	27. ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่าย ตรงตาม ความหมาย	3.37	.875	ดีมาก
ระดับ กลาง	.711	2.96	28. แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อ นำมาพัฒนาองค์กร	28. สามารถชี้แจง เป้าหมายและประเด็น ในการประชุม	3.37	.711	ดีมาก
ระดับ กลาง	.745	2.90	29. การแสวงหา แลกเปลี่ยน และการ ประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร	29. รู้จักเลือกใช้สื่อ ประเภทต่างๆ ได้อย่าง เหมาะสมตาม สถานการณ์การสื่อสาร	3.37	.647	ดีมาก
ระดับ กลาง	.745	2.90	30. ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่าย ตรงตาม ความหมาย	30. การควบคุมและ แสดงความรู้สึทาง อารมณ์	3.33	.761	ดีมาก
ระดับ กลาง	.745	2.90	31. เขียนด้วยภาษาที่ เข้าใจง่าย ตรงตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการจะ สื่อสาร	31. การให้และการรับ ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)	3.33	.761	ดีมาก
ระดับ กลาง	.871	2.90	32. สรุปประเด็นก่อนปิด ประชุม	32. ใช้สื่อและอุปกรณ์ ประกอบได้อย่าง เหมาะสม และสร้าง ความน่าสนใจในการ นำเสนอ	3.33	.637	ดีมาก
ระดับ กลาง	.764	2.90	33. เข้าใจ และสามารถ สื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ของ องค์กร	33. เสนอหรือแสดง ความคิดเห็นเพิ่มเติมใน การนำเสนอของตนเอง และผู้อื่น	3.33	.702	ดีมาก
ระดับ กลาง	.741	2.87	34. มีความสามารถในการ คิดวิเคราะห์ ประเมิน สถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้ผลเสีย และ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ อย่างเหมาะสม	34. การจัดการปัญหา และความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นจากการสื่อสาร ในองค์กร	3.33	.565	ดีมาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	- X	พฤติกรรม การสื่อสาร	พฤติกรรม การสื่อสาร	- X	S.D.	
ระดับ กลาง	.785	2.86	35. เสนอหรือแสดงความ คิดเห็นเพิ่มเติมในการ นำเสนอของตนเองและ ผู้อื่น	35. เขียนด้วยภาษาที่ เข้าใจง่าย ตรงตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการ จะสื่อสาร	3.25	.737	ระดับ กลาง
ระดับ กลาง	.728	2.86	36. รู้จักเลือกใช้สื่อ ประเภทต่างๆ ได้อย่าง เหมาะสมตาม สถานการณ์การสื่อสาร	36. เปิดโอกาสให้ สมาชิกในกลุ่มแสดง ความคิดเห็นอย่างเต็มที่ หากไม่เห็นด้วยจะเสนอ ความคิดเห็นในจังหวะที่ เหมาะสม	3.25	.676	ระดับ กลาง
ระดับ กลาง	.767	2.81	37. มีความรู้ ความเข้าใจ ชนิด รูปแบบ และ องค์ประกอบของการ ประชุมในแต่ละประเภท	37. มีความรู้และเข้าใจ ในศักยภาพของสมาชิก แต่ละคน และสามารถ แบ่งงานได้อย่างสม เหมาะ	3.25	.608	ระดับ กลาง
ระดับ กลาง	.809	2.80	38. นำเสนองานได้อย่าง กระชับและตรงประเด็น	38. มีการปรับความ เข้าใจกันเมื่อเกิดความ ขัดแย้ง	3.25	.608	ระดับ กลาง
ระดับ กลาง	.635	2.79	39. ใช้สื่อและอุปกรณ์ ประกอบได้อย่าง เหมาะสม และสร้างความ น่าสนใจในการนำเสนอ	39. สรุปประเด็นก่อนปิด ประชุม	3.17	.637	ระดับ กลาง
ระดับ กลาง	.696	2.67	40. การจัดการปัญหาและ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจาก การสื่อสารในองค์กร	40. มีความรู้ ความ เข้าใจ ชนิด รูปแบบ และ องค์ประกอบของการ ประชุมในแต่ละประเภท	3.12	.68	ระดับ กลาง
ระดับ กลาง	.593	3.10	รวม	รวม	3.58	.584	ดีมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=ระดับพอใช้ในชีวิตประจำวันได้, 1.76-2.50=ระดับพอใช้ในการทำงานระดับต้น, 2.51-3.25=ระดับพอใช้งานในการทำงานระดับกลาง 3.26-4.00=ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของตนเอง 5 ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน (ร้อยละ 3.46) รองลงมาเป็นเรื่อง การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส (ร้อยละ 3.40) มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้ (ร้อยละ 3.40) การมารยาทและรู้จักกาลเทศะ (ร้อยละ 3.36) การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น (ร้อยละ 3.36) รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน (ร้อยละ 3.34) การสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (ร้อยละ 3.33) และให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ (ร้อยละ 3.33)

ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 5 ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ .มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้ (ร้อยละ 3.79) รองลงเป็นเรื่อง . การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส (ร้อยละ 3.75.) มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้ (ร้อยละ 3.75) ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ (ร้อยละ 3.71) มีความรู้ลึกซึ้งของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (ร้อยละ 3.71) สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร และหน้าที่ของตนเอง (ร้อยละ 3.67) และเข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร (ร้อยละ 3.63)

พฤติกรรมการสื่อสารเรื่อง การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้ และ ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ เป็นพฤติกรรมการสื่อสารที่ค่าเฉลี่ยอยู่ใน 5 ลำดับแรก จากการประเมินบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน

ในตารางที่ 4.7.1 พบว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลของตนเองที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน (ร้อยละ 3.46) รองลงมา คือ การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้ (ร้อยละ 3.40) และ การมารยาทและรู้จักกาลเทศะ (ร้อยละ 3.36)

ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส และ มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้ (ร้อยละ 3.75) รองลงมา คือ .ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ (ร้อยละ 3.71) และ การสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (ร้อยละ 3.58)

ตารางที่ 4.7.1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตามระดับความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล เรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยสุด

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีความรู้สูง n = 70		พฤติกรรมการสื่อสาร	พฤติกรรมการสื่อสาร	ผู้บังคับบัญชา n = 24		ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}			\bar{x}	S.D.	
ดีมาก	.716	3.46	1. ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน	1. การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส	3.75	.532	ดีมาก
ดีมาก	.646	3.40	2. การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส	2. มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้	3.75	.532	ดีมาก
ดีมาก	.710	3.40	3. มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้	3. ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ	3.71	.464	ดีมาก
ดีมาก	.638	3.36	4. การมารยาทและรู้จักกาลเทศะ	4. การสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	3.58	.584	ดีมาก
ดีมาก	.703	3.36	5. การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น	5. การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น	3.54	.588	ดีมาก
ดีมาก	.696	3.33	6. การสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	6. สื่อสารโดยปราศจากอคติกับผู้ร่วมงานในการทำงาน	3.5	.511	ดีมาก
ดีมาก	.631	3.33	7. ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ	7. ฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็นรวมทั้งนำมาวิเคราะห์ได้	3.5	.722	ดีมาก
ระดับกลาง	.773	3.16	8. สื่อสารโดยปราศจากอคติกับผู้ร่วมงานในการทำงาน	8. มีความเข้าใจและใส่ใจกับบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา	3.46	.658	ดีมาก

ตารางที่ 4.7.1 (ต่อ)

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	- X	พฤติกรรม การสื่อสาร	พฤติกรรม การสื่อสาร	- X	S.D.	
ระดับ กลาง	.658	3.13	9. มีความสามารถในการเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร	9. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้ผลเสีย และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	3.46	.588	ดีมาก
ระดับ กลาง	.794	3.09	10. มีความเข้าใจและใส่ใจกับบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา	10. ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน	3.46	.509	ดีมาก
ระดับ กลาง	.666	3.07	11. ฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็นรวมทั้งนำมาวิเคราะห์ได้	11. มีความสามารถในการเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร	3.46	.658	ดีมาก
ระดับ กลาง	.722	3.03	12. การควบคุมและแสดงความรู้สึกทางอารมณ์	12. นำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น	3.42	.830	ดีมาก
ระดับ กลาง	.712	3.01	13. การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback)	13. การแสวงหาแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร	3.38	.770	ดีมาก
ระดับ กลาง	.745	2.90	14. การแสวงหาแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร	14. การมารยาทและรู้จักกาลเทศะ	3.37	.647	ดีมาก
ระดับ กลาง	.745	2.90	15. ใช้ถ้อยคำที่กระชับเข้าใจง่าย ตรงตามความหมาย	15. ใช้ถ้อยคำที่กระชับเข้าใจง่าย ตรงตามความหมาย	3.37	.875	ดีมาก
ระดับ กลาง	.745	2.90	16. เขียนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร	16. การควบคุมและแสดงความรู้สึกทางอารมณ์	3.33	.761	ดีมาก

ตารางที่ 4.7.1 (ต่อ)

ระดับความสามารถในการ สื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการ สื่อสารในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}	พฤติกรรม การสื่อสาร	พฤติกรรม การสื่อสาร	\bar{x}	S.D.	
ระดับ กลาง	.741	2.87	17. มีความสามารถในการ คิดวิเคราะห์ ประเมิน สถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้ผลเสีย และ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่าง เหมาะสม	17. การให้และการรับ ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)	3.33	.761	ดีมาก
ระดับ กลาง	.785	2.86	18. เสนอหรือแสดงความ คิดเห็นเพิ่มเติมในการ นำเสนอของตนเองและ ผู้อื่น	18. ใช้สื่อและอุปกรณ์ ประกอบได้อย่าง เหมาะสม และสร้าง ความน่าสนใจในการ นำเสนอ	3.33	.637	ดีมาก
ระดับ กลาง	.809	2.80	19. นำเสนองานได้อย่าง กระชับและตรงประเด็น	19. เสนอหรือแสดง ความคิดเห็นเพิ่มเติมใน การนำเสนอของตนเอง และผู้อื่น	3.33	.702	ดีมาก
ระดับ กลาง	.635	2.79	20. ใช้สื่อและอุปกรณ์ ประกอบได้อย่าง เหมาะสม และสร้างความ น่าสนใจในการนำเสนอ	20. เขียนด้วยภาษาที่ เข้าใจง่าย ตรงตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการ จะสื่อสาร	3.25	.737	ดีมาก
ระดับ กลาง	.612	3.13	รวม	รวม	3.63	.576	ดีมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=ระดับพอใช้ในชีวิตประจำวันได้, 1.76-2.50=ระดับพอใช้ในการทำงาน
ระดับต้น, 2.51-3.25=ระดับพอใช้งานในการทำงานระดับกลาง 3.26-4.00=ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก

ตารางที่ 4.7.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำแนกตามระดับความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม เรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยสุด

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70		พฤติกรรมสื่อสาร	พฤติกรรมสื่อสาร	ผู้บังคับบัญชา n = 24		ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}			\bar{x}	S.D.	
ดีมาก	.720	3.34	1. รับฟังความคิดเห็น ของกันและกัน	1. มีความรู้ ความ เข้าใจในวัตถุประสงค์ ของการประชุม	3.54	.658	ดีมาก
ดีมาก	.684	3.29	2. สามารถทำงานเป็น ทีม	2. สามารถติดต่อขอ คำปรึกษาหรือความ ช่วยเหลือจากการกลุ่ม อื่นได้	3.46	.588	ดีมาก
ระดับ กลาง	.715	3.16	3. มีความรู้ ความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของการ ประชุม	3. รับฟังความคิดเห็น ของกันและกัน	3.42	.881	ดีมาก
ระดับ กลาง	.709	3.07	4. สามารถติดต่อขอ คำปรึกษาหรือความ ช่วยเหลือจากการกลุ่มอื่น ได้	4. สามารถทำงานเป็น ทีม	3.38	.875	ดีมาก
ระดับ กลาง	.778	3.06	5. มีการปรับความเข้าใจ กันเมื่อเกิดความขัดแย้ง	5. สามารถชี้แจง เป้าหมายและประเด็น ในการประชุม	3.37	.711	ดีมาก
ระดับ กลาง	.799	3.00	6. เปิดโอกาสให้สมาชิก ในกลุ่มแสดงความคิดเห็น อย่างเต็มที่ หากไม่เห็น ด้วยจะเสนอความคิดเห็น ในจังหวะที่เหมาะสม	6. เปิดโอกาสให้ สมาชิกในกลุ่มแสดง ความคิดเห็นอย่าง เต็มที่ หากไม่เห็นด้วย จะเสนอความคิดเห็นใน จังหวะที่เหมาะสม	3.25	.676	ดีมาก

ตารางที่ 4.7.2 (ต่อ)

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70			ผู้บังคับบัญชา n = 24			ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	\bar{X}	พฤติกรรม การสื่อสาร	พฤติกรรม การสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	
ระดับ กลาง	.681	3.00	7. มีความรู้และเข้าใจใน ศักยภาพของสมาชิกแต่ละคน และสามารถแบ่งงานได้อย่างเหมาะสม	7. มีความรู้และเข้าใจ ในศักยภาพของสมาชิกแต่ละคน และสามารถแบ่งงานได้อย่างสม เหมาะ	3.25	.608	ดีมาก
ระดับ กลาง	.816	2.97	8. สามารถชี้แจง เป้าหมายและประเด็นในการประชุม	8. มีการปรับความ เข้าใจกันเมื่อเกิดความ ขัดแย้ง	3.25	.608	ระดับ กลาง
ระดับ กลาง	.871	2.90	9. สรุปประเด็นก่อนปิด ประชุม	9. สรุปประเด็นก่อน ปิดประชุม	3.17	.637	ระดับ กลาง
ระดับ กลาง	.767	2.81	10. มีความรู้ ความ เข้าใจ ชนิด รูปแบบ และ องค์ประกอบของการ ประชุมในแต่ละประเภท	10. มีความรู้ ความ เข้าใจ ชนิด รูปแบบ และองค์ประกอบของ การประชุมในแต่ละ ประเภท	3.12	.68	ระดับ กลาง
ระดับ กลาง	.563	3.13	รวม	รวม	3.46	.588	ดีมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=ระดับพอใช้ในชีวิตประจำวันได้, 1.76-2.50=ระดับพอใช้ในการทำงานระดับต้น, 2.51-3.25=ระดับพอใช้งานในการทำงานระดับกลาง 3.26-4.00=ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก

ในตารางที่ 4.7.2 พบว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มของตนเองที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน (ร้อยละ 3.34) รองลงมา คือ สามารถทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 3.29) และ มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม (ร้อยละ 3.16)

ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม (ร้อยละ 3.54) รองลงมา คือ .สามารถติดต่อขอคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือจากการกลุ่มอื่นได้ (ร้อยละ 3.46) และ รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน (ร้อยละ 3.42)

พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และมีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม เป็นพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน 3 ลำดับแรกทั้งจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.7.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพ จำแนกตามระดับความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร เรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยสุด

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70		พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร	พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร	ผู้บังคับบัญชา n = 24		ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}			\bar{x}	S.D.	
ดีมาก	.774	3.26	1. มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้	1. มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้	3.79	.509	ดีมาก
ระดับกลาง	.826	3.11	2. มีความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	2. มีความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.71	.624	ดีมาก
ระดับกลาง	.745	3.10	3. พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์	3. สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร และหน้าที่ของตนเอง	3.67	.565	ดีมาก
ระดับกลาง	.875	3.04	4. สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร และหน้าที่ของตนเอง	4. เข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร	3.63	.495	ดีมาก
ระดับกลาง	.732	2.99	5. สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆที่ได้รับและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้	5. รู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน	3.58	.717	ดีมาก

ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน	บุคลากรผู้มีความรู้ศึกษาระดับปริญญาโท			ผู้บังคับบัญชา			ระดับความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน
	S.D.	\bar{x}	พฤติกรรมสื่อสาร	พฤติกรรมสื่อสาร	\bar{x}	S.D.	
ระดับกลาง	.680	2.97	6. รู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน	6..สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่ที่ได้รับและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้	3.54	.588	ดีมาก
ระดับกลาง	.711	2.96	7..แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร	7.พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์	3.54	.721	ดีมาก
ระดับกลาง	.764	2.9	8. เข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร	8. แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร	3.50	.722	ดีมาก
ระดับกลาง	.728	2.86	9. รู้จักเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การสื่อสาร	9. รู้จักเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การสื่อสาร	3.37	.647	ดีมาก
ระดับกลาง	.696	2.67	10..การจัดการปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กร	10. การจัดการปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กร	3.33	.565	ดีมาก
ระดับกลาง	.690	3.04	รวม	รวม	3.67	.565	ดีมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=ระดับพอใช้ในชีวิตประจำวันได้, 1.76-2.50=ระดับพอใช้ในการทำงานระดับต้น, 2.51-3.25=ระดับพอใช้งานในการทำงานระดับกลาง 3.26-4.00=ระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก

จากตารางที่ 4.7.3 พบว่าบุคลากรผู้มีความรู้ศึกษาระดับปริญญาโทประเมินความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรของตนเองที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร (ร้อยละ3.04) สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่ที่ได้รับและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ (ร้อยละ 2.99) และรู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน (ร้อยละ 2.97) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ศึกษาระดับปริญญาโทที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 แรก คือ เข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ของ

องค์กร (ร้อยละ 3.63) รู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน (ร้อยละ 3.58) และสามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆที่ได้รับและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ (ร้อยละ 3.54)

พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร เรื่องรู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และรู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน 3 ลำดับแรกทั้งจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

สถานภาพของผู้ประเมิน (บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง กับผู้บังคับบัญชา)

ตารางที่ 4.8 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของ สถานภาพของผู้ประเมิน ในการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร

ความสามารถในการสื่อสาร	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70		ผู้บังคับบัญชา n = 24		Mann-Whitney U Test Value	P
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ระดับบุคคล	3.13	.612	3.63	.576	486.000*	.001
ระดับกลุ่ม	3.13	.563	3.46	.588	597.000*	.014
ระดับองค์กร	3.04	.690	3.67	.565	429.500*	.000
รวม	3.10	.593	3.58	.584	493.500*	.001

*มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Mann-Whitney U Test แบบ 2 กลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประเมินมีสถานภาพต่างกัน มีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต่างกัน ในความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยผู้บังคับบัญชามีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง สูงกว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง

ตารางที่ 4.8.1 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของ สถานภาพของผู้ประเมิน ในการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล

พฤติกรรมสื่อสาร	บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง n = 70		ผู้บังคับบัญชา n = 24		Mann-Whitney U Test Value	P
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
3.การมีส่วนร่วมภาวะและเคารพอาวุธ	3.40	.646	3.75	.532	579.000*	.010
4. มีความเข้าใจและใส่ใจกับบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา	3.09	.794	3.46	.658	623.500*	.043
5.มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้ผลเสีย และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	2.87	.741	3.46	.588	483.500*	.001
8. มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้	3.40	.710	3.75	.532	606.000*	.020
11.มีความสามารถในการเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร	3.13	.658	3.46	.658	613.500*	.028
12. ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ	3.33	.631	3.71	.464	572.000*	.009
14.การแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร	2.90	.745	3.38	.770	537.500*	.004
15.ฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็นรวมทั้งนำมาวิเคราะห์ได้	3.07	.666	3.50	.722	550.500*	.006
16.ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่าย ตรงตามความหมาย	2.90	.745	3.37	.875	540.500*	.005
18.นำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น	2.80	.809	3.42	.830	482.000*	.001
19.ใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบได้อย่างเหมาะสมและสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ	2.79	.635	3.33	.637	489.000*	.001
20.เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น	2.86	.785	3.33	.702	566.000*	.010

มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ ตารางนี้แสดงเฉพาะพฤติกรรมสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจะไม่ได้แสดงในตารางนี้

จากตารางที่ 4.8.1 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Mann-Whitney U Test แบบ 2 กลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประเมินมีสถานภาพต่างกัน มีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงต่างกันความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล จำนวน 12 พฤติกรรม

ตารางที่ 4.8.2 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของ สถานภาพของผู้ประเมิน ในการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม

พฤติกรรมสื่อสาร	บุคลากรผู้มีความรู้สูง n = 70		ผู้บังคับบัญชา n = 24		Mann-Whitney U Test Value	P
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
22.มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม	3.16	.715	3.54	.658	587.500*	.017
23.สามารถชี้แจงเป้าหมายและประเด็นในการประชุม	2.97	.816	3.37	.711	612.000*	.032
30.สามารถติดต่อขอคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือจากการกลุ่มอื่นได้	3.07	.709	3.46	.588	595.000*	.019

*มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ ตารางนี้แสดงเฉพาะพฤติกรรมสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจะไม่ได้แสดงในตารางนี้

ในจากตารางที่ 4.8.2 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Mann-Whitney U Test แบบ 2 กลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประเมินมีสถานภาพต่างกัน มีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงต่างกันความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม จำนวน 3 พฤติกรรม

ตารางที่ 4.8.3 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของ สถานภาพของผู้ประเมิน ในการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จำแนกตามความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร

พฤติกรรมสื่อสาร	บุคลากรผู้มีความรู้สูง n = 70		ผู้บังคับบัญชา n = 24		Mann-Whitney U Test Value	P
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
31.เข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร	2.90	.764	3.63	.495	402.000*	.000
32.มีความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.11	.826	3.71	.624	489.000*	.001
33.มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้	3.26	.774	3.79	.509	491.000*	.001
34.สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร และหน้าที่ของตนเอง	3.04	.875	3.67	.565	494.500*	.001
35.รู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน	2.97	.680	3.58	.717	423.000*	.000
36.แสวงหาความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร	2.96	.711	3.50	.722	480.500*	.001
37.สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆที่ได้รับและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้	2.99	.732	3.54	.588	495.000*	.001
38.พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์	3.10	.745	3.54	.721	546.500*	.006
39.รู้จักเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การสื่อสาร	2.86	.728	3.37	.647	524.000*	.003
40.การจัดการปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กร	2.67	.696	3.33	.565	429.500*	.000

*มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ ตารางนี้แสดงเฉพาะพฤติกรรมสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจะไม่ได้แสดงในตารางนี้

จากตารางที่ 4.8.3 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Mann-Whitney U Test แบบ 2 กลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประเมินมีสถานภาพต่างกัน มีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงต่างกัน ในความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร จำนวน 10 พฤติกรรม

เพศ

ตารางที่ 4.9 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของเพศผู้ประเมิน ในการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง

พฤติกรรมการสื่อสาร	บุคลากรผู้มีความรู้สูง				Mann-Whitney U Test Value	P
	ชาย n = 36		หญิง n = 34			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
21. มีความรู้ ความเข้าใจ ชนิด รูปแบบ และองค์ประกอบของการประชุมในแต่ละประเภท	3.00	.717	2.62	.779	452.500*	.037
22. สามารถชี้แจงเป้าหมายและประเด็นในการประชุม	3.17	.737	2.76	.855	452.000*	.040
31. เข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร	3.06	.826	2.74	.666	457.500*	.045

*มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ ตารางนี้แสดงเฉพาะพฤติกรรมการสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมการสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติจะไม่ได้แสดงในตารางนี้

จากตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Mann-Whitney U Test แบบ 2 กลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า บุคลากรผู้มีความรู้สูงเพศชายกับเพศหญิงความสามารถในการสื่อสารต่างอย่างมีนัยสำคัญ ต่อความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม ในพฤติกรรมการสื่อสาร การมีความรู้ ความเข้าใจ ชนิด รูปแบบ และองค์ประกอบของการประชุม ในแต่ละประเภท โดยบุคลากรผู้มีความรู้สูงเพศชาย (ร้อยละ 3.00) มีระดับความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าบุคลากรผู้มีความรู้สูงเพศหญิง (ร้อยละ 2.62) สามารถชี้แจงเป้าหมายและ

ประเด็นในการประชุม โดยบุคลากรผู้มีความรู้ด้านสุขภาพสูงเพศชาย (ร้อยละ 3.17) มีระดับความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าบุคลากรผู้มีความรู้ด้านสุขภาพสูงเพศหญิง (ร้อยละ 2.76) และการเข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร โดยบุคลากรผู้มีความรู้ด้านสุขภาพสูงเพศชาย (ร้อยละ 3.06) มีระดับความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าบุคลากรผู้มีความรู้ด้านสุขภาพสูงเพศหญิง (ร้อยละ 2.74)

ในขณะที่ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Mann-Whitney U Test แบบ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงมีการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ด้านสุขภาพสูงมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.10 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของระดับการศึกษาผู้ประเมิน ในการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ด้านสุขภาพสูง

พฤติกรรมสื่อสาร	บุคลากรผู้มีความรู้ด้านสุขภาพสูง				Mann-Whitney U Test Value	P
	ปริญญาตรี n = 29		สูงกว่าปริญญาตรี n = 41			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
14. การแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร	2.62	.728	3.10	.700	402.000*	.012

*มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ ตารางนี้แสดงเฉพาะพฤติกรรมสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจะไม่ได้แสดงในตารางนี้

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Mann-Whitney U Test แบบ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า บุคลากรผู้มีความรู้ด้านสุขภาพสูงที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ในพฤติกรรมสื่อสาร เรื่องการแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร บุคลากรผู้มีความรู้ด้านสุขภาพสูงที่

มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 3.10) มีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่า บุคลากรผู้มีศัภษาสูงที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 2.62)

ในขณะที่การทดสอบด้วยค่าสถิติ Mann-Whitney U Test แบบ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้บังคับบัญชามีการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศัภษาสูง มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ Kruskal-Wallis Test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของบุคลากรผู้มีศัภษาสูงกับระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศัภษาสูงมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยทางสถิติ เช่นเดียวกับการทดสอบด้วยค่าสถิติ Kruskal-Wallis Test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้บังคับบัญชา ต่อการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศัภษาสูงมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยทางสถิติ

ปัจจัยเรื่องตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.11 แสดงการทดสอบค่าความแตกต่างของตำแหน่งงานในปัจจุบันของผู้ประเมิน ในการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศัภษาสูง

พฤติกรรมสื่อสาร	บุคลากรผู้มีศัภษาสูง				Mann-Whitney U Test Value	P
	ผู้ชำนาญการ n = 23		ผู้บริหาร n = 19			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
10.การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น	3.22	.795	3.68	.478	145.500*	.038
13.การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback)	3.00	.674	3.47	.697	137.500*	.026
20.เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น	2.87	.626	3.32	.820	144.500*	.040

*มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ ตารางนี้แสดงเฉพาะพฤติกรรมสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมสื่อสารที่มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจะไม่ได้แสดงในตารางนี้

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Mann-Whitney U Test แบบ 2 กลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในพฤติกรรม การสื่อสารเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น การให้และการรับข้อมูล ป้อนกลับ (feedback) เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น ซึ่ง บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีตำแหน่งผู้บริหารมีระดับความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีตำแหน่งผู้ชำนาญการ

จากผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Mann-Whitney U Test แบบ 2 กลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดศึกษาถึง จุดแข็ง/จุดเด่น และ จุดอ่อน/จุดด้อย ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

- 2.1 คำถามปลายเปิดศึกษาถึง จุดแข็ง/จุดเด่น และพฤติกรรมสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรมที่ประทับใจ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง และบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเป็นผู้ประเมิน

ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงค่าความถี่ ร้อยละ จุดแข็ง/จุดเด่น และพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรมที่ประทับใจ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ประเมินตนเอง และบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเป็นผู้ประเมิน

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง			ผู้บังคับบัญชา		
ร้อยละ	จำนวน	จุดแข็ง/จุดเด่น	พฤติกรรมกรรมการสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรมที่ประทับใจ	จำนวน	ร้อยละ
31.4	22	1. สามารถฟังและนำข้อมูลมาถ่ายทอดได้	1. สามารถคิดวิเคราะห์แก้ไข้ปัญหาได้	10	44.6
20.0	14	2. มีการคิดวิเคราะห์ก่อนแสดงความคิดเห็น	2. มีการคิดวางแผน	8	33.3
18.6	13	3. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	3. สื่อสารได้กระชับและตรงประเด็น	8	33.3
17.1	12	4. สามารถสื่อสารกับทีมได้ดี	4. เตรียมค้นหาข้อมูลก่อนที่จะสื่อสาร	8	33.3
17.1	12	5. มีการคิดวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจ	5. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	7	29.2
14.3	10	6. มีการวางแผนในการสื่อสาร	6. มีความเข้าใจในการทำงาน	7	29.2
14.3	10	7. สื่อสารได้กระชับและตรงประเด็น	7. สามารถฟังและจับประเด็นได้	7	29.2
12.9	9	8. นำเสนอแนวคิดที่หลากหลาย	8. การประชุม	3	12.5
12.9	9	9. มีความสามารถในการสื่อสารในหน่วยงาน	9. รูปแบบการนำเสนอ	3	12.5
11.4	8	10. ประนีประนอม	10. การเขียน	2	8.3
11.4	8	11. มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ	11. กล้าแสดงความคิดเห็น	2	8.3
10.00	7	12. คำนึงถึงวัตถุประสงค์เป้าหมาย ในการสื่อสาร	12. การโน้มน้าวใจ	2	8.3
10.0	7	13. การสรุปการสนทนา	13. มีความเป็นผู้นำ	2	8.3
10.0	7	14. มีความสามารถในการสื่อสารข้ามสายงาน	14. มีการวางแผนในการสื่อสาร	2	8.3
10.0	7	15. หาข้อมูลก่อนที่จะสื่อสาร	15. พุดจาจะฉาน	1	4.2
8.6	6	16. ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายกับทุกคน	16. วิเคราะห์ผู้ฟัง	1	4.2
8.6	6	17. ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน	17. การติดต่อประสานงาน	1	4.2
8.6	6	18. สามารถคิดวิเคราะห์แก้ไข้ปัญหาได้	18. สามารถสื่อสารกับทีมได้ดี	1	4.2

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง			ผู้บังคับบัญชา		
ร้อยละ	จำนวน	จุดแข็ง/จุดเด่น	พฤติกรรมสื่อสาร ในเชิงบวก / ที่ประทับใจ	จำนวน	ร้อยละ
7.1	5	19. การนำเสนอ	19. มีการสรุปการสนทนา	1	4.2
7.1	5	20. สร้างความไว้วางใจให้กับ เพื่อนร่วมงาน	20. มีมารยาท รู้จัก กาลเทศะ	1	4.2
5.7	4	21. คิดบวก			
4.3	3	22. โน้มน้าวใจ			
2.9	2	23. มีความเข้าใจในงาน			
1.4	1	24. ควบคุมอารมณ์			

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผลจากการใช้วิธีการลดทอนข้อมูล สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญจากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดพบว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เรื่อง **จุดแข็ง /จุดเด่น** ที่เกื้อหนุนในการทำงานของตนเองมีจำนวน 25 ประเด็น บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงคิดว่า สามารถฟังและนำข้อมูลมาถ่ายทอดได้เป็นจุดแข็ง/จุดเด่นที่เกื้อหนุนในการทำงานมากที่สุด (ร้อยละ 31.4) รองลงมาเป็น เรื่องมีการคิดวิเคราะห์ก่อนแสดงความคิดเห็น (ร้อยละ 20.0) การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 18.6) และสามารถสื่อสารกับทีมได้ดี มีการคิดวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจ (ร้อยละ 17.1)

การประเมินของผู้บังคับบัญชา พบว่า **พฤติกรรมสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรมที่ประทับใจ** ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมมีจำนวน 20 ประเด็น สามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาได้เป็นพฤติกรรมกาสื่อสารในเชิงบวก/พฤติกรรมที่ประทับใจมากที่สุด (ร้อยละ 44.6) รองลงมาเป็นเรื่องมีการคิดวางแผน สื่อสารได้กระชับและตรงประเด็น เตรียมค้นหาข้อมูลก่อนที่จะสื่อสาร (ร้อยละ 33.3) และ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเข้าใจในการทำงาน สามารถฟังและจับประเด็นได้ (ร้อยละ 29.2)

2.2 คำถามปลายเปิดศึกษาถึง จุดอ่อน/จุดด้อย และ พฤติกรรมสื่อสารในเชิงลบ / พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.13 ตารางแสดงความถี่ ร้อยละในประเด็นที่จุดอ่อน/จุดด้อย และ พฤติกรรมการสื่อสาร ในเชิงลบ / พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดย บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง			ผู้บังคับบัญชา		
ร้อยละ	จำนวน	จุดอ่อน/จุดด้อย	พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงลบ / ไม่ประทับใจ	จำนวน	ร้อยละ
10.0	7	1. ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้กับผู้อื่น	1. การควบคุมอารมณ์	33.3	8
10.0	7	2. พูดเร็ว	2. การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	29.2	7
8.6	6	3. สื่อสารได้ไม่ดีหากไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน	3. มีอคติกับเพื่อนร่วมงาน	20.8	5
8.6	6	4. มีความคาดหวังว่าผู้อื่นมีความรู้ในเรื่องที่กำลังพูดคุย	4. มีความมั่นใจสูง	20.8	5
8.6	6	5. คิดเร็ว	5. ใช้เวลาในการสื่อสารมาก	8.3	2
7.1	5	6. มองข้ามอารมณ์และความรู้สึกของผู้ฟัง	6. พูดไม่กระชับ/ตรงประเด็น	4.2	1
7.1	5	7. การโน้มน้าวใจ	7. การเขียน	4.2	1
7.1	5	8. ภาษาเขียน	8. ไม่ชอบอยู่ในกรอบ	4.2	1
7.1	5	9. มีการใช้น้ำเสียง ทำให้คู่สนทนาเข้าใจความหมายผิด	9. การใช้ภาษาทางการ	4.2	1
7.1	5	10. ตื่นเต้น			
7.1	5	11. ใช้เวลาในการสื่อสารนาน			
5.7	4	12. ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะสื่อสาร			
5.7	4	13. ไม่สามารถจับประเด็นที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อความได้			

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง			ผู้บังคับบัญชา		
ร้อยละ	จำนวน	จุดอ่อน/จุดด้อย	พฤติกรรมการณ์ สื่อสารในเชิงลบ / ไม่ประทับใจ	จำนวน	ร้อยละ
5.7	4	14. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นกับผู้มีอาวุโสมากกว่า			
4.3	3	15. การพูดในที่ชุมชน			
4.3	3	16. การนำเสนอ			
4.3	3	17. ไม่สามารถอธิบายคำศัพท์เฉพาะได้			
4.3	3	18. ไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม			
4.3	3	19. ภาษาต่างประเทศ			
2.9	2	20. การฟัง			
2.9	2	21. เครียด ตูจจริงจัง			
2.9	2	22. แสดงความคิดเห็นอย่างระมัดระวัง			
2.9	2	23. คิดไม่รอบครอบ			
2.9	2	24. มีความมั่นใจสูง			
2.9	2	25. ไม่เข้าใจนโยบายองค์กร			
2.9	2	26. เจจจ่าต่อรอง			
1.4	1	27. ไม่กล้าปฏิเสธผู้อื่น			
1.4	1	28. การจัดการความขัดแย้ง			

จากตารางที่ 4.13 จากการใช้วิธีการลดทอนข้อมูล สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญจากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม **จุดอ่อน/จุดด้อย** ในการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคในการทำงานของตนเอง จำนวน 28 ประเด็น ประเด็นเรื่อง เป็นไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้กับผู้อื่น พูดเร็ว (ร้อยละ 10) เป็น **จุดอ่อน/จุดด้อย** ในการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคในการทำงานมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่อง สื่อสารได้ไม่ดีหากไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน มีความคาดหวังว่าผู้อื่นมีความรู้ในเรื่องที่กำลังพูดคุย คิดเร็ว (ร้อยละ 8.6) และ

มองข้ามอารมณ์และความรู้สึกของผู้ฟัง การโน้มน้ำหนัก ภาษาเขียน มีการใช้น้ำเสียง ทำให้คู่สนทนาเข้าใจความหมายผิด ตื่นเต้น ใช้เวลาในการสื่อสารนาน (ร้อยละ 7.1)

จากการประเมินของผู้บังคับบัญชา พบว่า **พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงลบ / พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ** ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมมีจำนวน 9 ประเด็น การควบคุมอารมณ์มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 33.3) รองลงมาเป็นเรื่องการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 29.2) มีอคติกับเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 20.8) มีความมั่นใจสูง (ร้อยละ 20.8) และการใช้เวลาในการสื่อสารมาก (ร้อยละ 8.3)

2.2 ผลการวิจัยกระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ในองค์กรเอกชน

ปัญหานำวิจัยข้อ 2 กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการลดทอนข้อมูล สรุปเป็นประเด็นสำคัญเปรียบเทียบข้อมูลการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในแต่ละองค์กร

ตารางที่ 4.14 ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ ตามกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรเอกชน

กระบวนการในการพัฒนา	องค์กร ที่ 1	องค์กร ที่ 2	องค์กร ที่ 3	องค์กร ที่ 4	องค์กร ที่ 5*
➤ ที่มาและวัตถุประสงค์ของ โครงการ					
1. เพื่อสรรหามอบหมายบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัว ของงานในอนาคต	√	√	√	√	-
2. เพื่อพัฒนาคนให้เติบโตและสามารถ ทดแทนกับตำแหน่งงานระดับสูง	√	√	√	√	-

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กระบวนการในการพัฒนา	องค์กร ที่ 1	องค์กร ที่ 2	องค์กร ที่ 3	องค์กร ที่ 4	องค์กร ที่ 5*
➤ แหล่งที่มาของบุคลากรใช้ในการพิจารณาคัดเลือกและกระบวนการคัดเลือกบุคลากร					
3. สรรหาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เพื่อเข้าร่วมโครงการ จากหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร	√	√	√	√	-
4. สรรหาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เพื่อเข้าร่วมโครงการ จากภายนอกองค์กร	-	-	-	√	-
5. บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการ เป็นบุคลากรอยู่ในระดับบริหาร	-	-	√	√	-
6. บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการ เป็นบุคลากรอยู่ในระดับจัดการ	√	√	-	√	-
7. มีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรอย่างชัดเจน	√	√	√	√	-
8. การคัดเลือกบุคลากรภายในองค์กร ใช้ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ (performance management system)	√	√	√	√	-
9. ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากร เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาคัดเลือก	√	√	√	√	-
10. มีการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น/จุดแข็ง จุดด้อย/จุดอ่อน เช่น แบบสอบถามภาวะผู้นำ	-	√	√	-	-
11. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (behavior-based interview) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (personality test) ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร					

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กระบวนการในการพัฒนา	องค์กร ที่ 1	องค์กร ที่ 2	องค์กร ที่ 3	องค์กร ที่ 4	องค์กร ที่ 5*
12. มีการกำหนดเรื่องของความสามารถในการพัฒนาในสายอาชีพอย่างน้อย 2 ระดับ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร	√	√	√	√	
13. หน่วยงานหรือต้นสังกัด มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร	√	√	√	√	-
➤ การพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง					
14. มีการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (individual development plan IDP)	√	√	√	√	-
15. การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (individual development plan IDP) กำหนดร่วมกันระหว่างบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกกับหัวหน้างาน	√	√	√	√	-
16. ใช้การพัฒนาที่มีความแตกต่างกับบุคลากรทั่วไป	√	√	√	√	-
17. มีหลักสูตรที่พัฒนาความสามารถในการสื่อสาร	-	-	-	-	-
18. เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีส่วนช่วยพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากร	√	√	√	√	-
19. มอบหมายกิจกรรมที่มีระดับของความยากสูง เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา	√	√	√	√	-
20. ติดตามผลในการพัฒนาโดยตลอด	√	√	√	√	-

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กระบวนการในการพัฒนา	องค์กร ที่ 1	องค์กร ที่ 2	องค์กร ที่ 3	องค์กร ที่ 4	องค์กร ที่ 5*
➤ การรักษาและจูงใจบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูง					
21. การวางแผนความกว้างหน้าในสายงานที่ ชัดเจน	√	√	√	√	-
22. เน้นความรู้สึกในด้านการยอมรับจาก ผู้บริหารในองค์กร	√	√	√	√	-
23. เน้นความรู้สึกในด้านการยอมรับจาก บุคลากรในองค์กร	√	√	√	√	-

*ไม่มีการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ในองค์กรนี้

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร สามารถแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งทั้ง 4 องค์กร ต่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อสรรหาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของงานในอนาคต และเพื่อพัฒนาคนให้เติบโตและสามารถทดแทนกับตำแหน่งงานระดับสูง

2. แหล่งที่มาของบุคลากรใช้ในการพิจารณาคัดเลือกและกระบวนการคัดเลือกบุคลากร องค์กรโดยส่วนใหญ่มีการสรรหาบุคลากรจากรภายในองค์กร ซึ่งคัดเลือกจากทั้งระดับจัดการ และระดับบริหาร โดยการพิจารณาผลการปฏิบัติงานย้อนหลังเป็นหลักในการพิจารณาคัดเลือก ประกอบด้วยการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อนำผลมาใช้ประกอบการตัดสินใจ ส่วนความสามารถในการสื่อสารเป็นเพียงองค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล แต่ไม่มีการระบุเป็นหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

3. การพัฒนาความสามารถ ในทุกองค์กรมีการจัดทำแผนในการพัฒนารายบุคคล เพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถในแต่ละบุคคลและงานในอนาคต ซึ่งกิจกรรมการและฝึกอบรมจะมีความยาก และท้าทายมากกว่าบุคลากรโดยทั่วไป การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน ผู้ดูแลโครงการกล่าวว่าไม่หลักสูตรหรือการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ถึงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

ศักยภาพสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง กลับพบว่า มีกิจกรรมในแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล มีส่วนช่วยในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร เช่น

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล

-การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารในกลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ร่วมงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น มีความสามารถในการเข้าถึงสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร และการให้ความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นๆ ผ่านการหมุนเวียนการทำงานให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้ทำงานในฝ่ายต่างๆในองค์กร

-การพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร กลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร ในการให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยส่วนใหญ่แล้วบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจะมักจะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารที่ดูแลกิจกรรมต่างๆที่ร่วมกันพัฒนาศักยภาพสูง ต่องาน หรือกิจกรรมที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมาย ในส่วนพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มนี้ เรื่องการแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร มีการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารในพฤติกรรมนี้มีอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจะมีการมอบหมายงาน กิจกรรม โครงการ ที่ต้องจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับธุรกิจการขององค์กร เพื่อนำเสนอในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้องค์กรยังมีส่วนที่ช่วยส่งเสริมทักษะด้านนี้ ด้วยการมอบหมายงาน ที่ให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงอ่านหนังสือที่เป็นความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือเป็นความรู้ที่จะช่วยส่งเสริมการทำงาน หรือการส่งบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเข้ารับการอบรม เข้าร่วมสัมมนา หรือส่งให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงไปศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เป็นต้น

-การพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร กลุ่มที่ 6 การฟัง กลุ่มที่ 7 การพูด กลุ่มที่ 8 การเขียน และ กลุ่มที่ 9 การนำเสนอ การสัมภาษณ์พบว่า การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารทั้ง 4 กลุ่มที่กล่าวในข้างต้น จะแฝงอยู่ในกิจกรรมการนำเสนอผลงานที่ได้รับมอบหมายในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเริ่มจากทักษะการฟัง ที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจะต้องฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็นรวมทั้งสามารถคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถถ่ายทอดผลงานผ่านทาง การเขียน ที่เป็นทั้งในรูปแบบของการนำโครงการเพื่อให้เกิดกระบวนการอนุมัติ ซึ่งรวมถึงการพูด และการนำเสนอผลงาน ที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจะต้องนำเสนอทั้งในระดับกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผู้มีร่วมงาน ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงบุคลากรในแผนกอื่นๆ ที่ไม่มีความรู้เข้าใจในงานที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงทำ เพื่อให้บุคคลให้เกิดความเข้าใจและเห็นด้วยกับสิ่งที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงนำเสนอ

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม

-การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารกลุ่มที่ 10 การประชุม บุคลากรผู้มีความรู้สูง มีการพัฒนาในส่วนนี้จากการเป็นผู้สังเกตการณ์ ในการตามผู้บริหารในแต่ละฝ่ายเข้าร่วมประชุม เพื่อให้บุคลากรผู้มีความรู้สูงพัฒนาความสามารถในเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการมีความรู้ความเข้าใจ ในชนิดรูปแบบ และองค์ประกอบของการประชุมในแต่ละประเภทที่ต่างกันไปตามลักษณะงานของผู้บริหาร รวมไปถึงมีการเข้าประชุมแทนผู้บริหาร หรือการเป็นตัวแทนขององค์กร ในการร่วมประชุม หรืองานสัมมนาต่างๆ การประชุมร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการฝึกฝนทักษะในการประชุม

-การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารกลุ่มที่ 11 การทำงานเป็นทีม การทำกิจกรรมต่างๆ มีที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารทั้งในเชิงกลยุทธ์ และทักษะ นอกจากนี้ผู้ดูแลโครงการกล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีส่วนช่วยพัฒนาความสามารถในการสื่อสารเรื่องของการโน้มน้าวใจ และการเจรจาต่อรองให้ผู้ทำงานร่วมกันยอมรับเรื่องที่เสนอ

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร

-การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารกลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ในองค์กร มีการพัฒนาในเรื่องของความรู้ในเชิงกลยุทธ์ด้วยการให้บุคลากรผู้มีความรู้สูงดูงานในแต่ละฝ่ายต่างๆ และมีการให้บุคลากรผู้มีความรู้สูงได้ปฏิบัติงานจริงในแต่ละแผนกด้วยการหมุนเวียนตำแหน่งงาน

-การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารกลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อองค์กร ในส่วนนี้บุคลากรผู้มีความรู้สูงจะได้รับการมอบหมายงานให้อ่านหนังสือ เข้าร่วมการอบรม หรือสัมมนาในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงมีการมอบหมายงานในรูปแบบของกรณีศึกษา เพื่อให้บุคลากรนำเอาความรู้ที่ได้จากการอ่าน การเข้าร่วมอบรมสัมมนา มาประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

จากที่กล่าวในข้างต้นจะพบว่าในหนึ่งกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูง มีส่วนช่วยในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารในหลายๆระดับพร้อมกัน

3. การรักษาและจูงใจบุคลากรผู้มีความรู้สูง ในทุกองค์กรจะเน้นการสร้างความรู้ในด้านการยอมรับจากผู้บริหารในองค์กรและบุคลากรในองค์กร และความก้าวหน้าในสายอาชีพ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สอบถามกับผู้ดูแลโครงการเกี่ยวกับความหมายของ ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ผู้ดูแลโครงการได้ให้คำนิยามที่หลากหลายไว้ดังนี้

-ความสามารถในการสื่อสาร คือการที่สามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจในสิ่งที่ตนต้องการจะบอกหรือต้องการจะสื่อ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน (พุดรู้เรื่อง)

-ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ถ่ายทอดความคิดของตนเอง รวมถึงการบ่งบอกถึงความเป็นตัวตนให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจต่อตนเองอย่างถูกต้อง

-ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดความคิด การอธิบายงานต่างๆ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทั่วไปในองค์กร

2.3 ผลการวิจัยแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน เป็นอย่างไร

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ได้แสดงผลข้อมูลการประเมินความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยการประเมินบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเองจำนวน 70 คน และของผู้บังคับบัญชาประเมิน จำนวน 25 คน กับ 12 พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารที่ต้องได้รับการพัฒนา และปัจจัยทางมีผลต่อระดับความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งมีปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ที่มีผลต่อระดับความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

2. สรุปเป็นประเด็นสำคัญหา แสดงค่าความถี่ (frequency distribution) และหาค่าร้อยละ (percentage) จากการลดทอนข้อมูลจากคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับความรู้ และ/หรือทักษะ **เฉพาะ** ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่คิดว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการพัฒนา

ส่วนที่ 1 แสดงผลข้อมูลการประเมินความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง

ตารางที่ 4.15 แสดงความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง โดยบุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน เรียงลำดับจากพฤติกรรมสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยระดับความต้องการในการพัฒนามากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

ระดับความต้องการพัฒนา	บุคลากรผู้มีความรู้สูง n = 70		พฤติกรรมสื่อสารที่ต้องการพัฒนา	พฤติกรรมสื่อสารที่ต้องการพัฒนา	ผู้บังคับบัญชา n = 24		ระดับความต้องการพัฒนา
	S.D.	\bar{X}			\bar{X}	S.D.	
มากที่สุด	.663	3.29	11. การจัดการความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรอง	11. การจัดการความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรอง	3.25	.794	มาก
มาก	.797	3.21	12. การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ	12. การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ	3.25	.944	มาก
มาก	.833	3.13	1. การคิด	9. การสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีม	3.04	.751	มาก
มาก	.760	3.13	9. การสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีม	8. การสื่อสารระหว่างบุคคล	2.79	.779	มาก
มาก	.761	3.03	6. การใช้ภาษา	6. การใช้ภาษา	2.75	.794	มาก
มาก	.798	2.97	3. การพูด	7. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร	2.71	.955	มาก
มาก	.772	2.89	8. การสื่อสารระหว่างบุคคล	3. การพูด	2.67	.702	มาก
มาก	.828	2.84	2. การฟัง	1. การคิด	2.63	.924	มาก
มาก	.748	2.81	10. การประชุม	2. การฟัง	2.63	.770	มาก
มาก	.770	2.76	5. การเขียน	5. การเขียน	2.46	.658	น้อย
มาก	.793	2.74	7. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร	10. การประชุม	2.46	.884	น้อย
น้อย	.847	2.50	4. การอ่าน	4. การอ่าน	2.37	.647	น้อย
มาก	.577	2.99	รวม	รวม	2.79	.658	มาก

หมายเหตุ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้ 1.00-1.75=น้อยที่สุด, 1.76-2.50=น้อย, 2.51-3.25=มาก, 3.26-4.00=มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่าบุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูงมีความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารจากพฤติกรรมทั้ง 12 ประเด็น อยู่ในระดับมาก การจัดการความขัดแย้ง และการเจรจาเป็นประเด็นที่บุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูงต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุด (ร้อยละ 3.29) รองลงมาคือ การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ (ร้อยละ 3.21) และการคิด การสื่อสารเพื่อสร้างทีม (ร้อยละ 3.13)

ในขณะที่ผู้บังคับบัญชามีความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารทั้ง 12 ประเด็นอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 2.79) โดยการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง และการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ร้อยละ 3.25) รองลงมาเป็นเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีม (ร้อยละ 3.04) และการสื่อสารระหว่างบุคคล (ร้อยละ 2.79)

พฤติกรรมการสื่อสารที่ต้องการพัฒนาที่บุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูงต้องการพัฒนาตนเองและผู้บังคับบัญชามีความต้องการให้บุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูง คือ การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ และการสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีม ที่มีค่าเฉลี่ยจากประเมินความต้องการพัฒนามาก

ส่วนที่ 2 สรุปเป็นประเด็นสำคัญฯ แสดงค่าความถี่ (frequency distribution) และหาค่าร้อยละ (percentage) จากการลดทอนข้อมูลจากคำถามปลายเปิด

ตารางที่ 4.16 แสดงความถี่ ร้อยละในประเด็นที่บุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูงแสดงความคิดเห็น เรื่อง ความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ประสงค์จะให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสาร

บุคลากรผู้มีความรู้สูง			ผู้บังคับบัญชา		
ร้อยละ	จำนวน	ความรู้ และ/ หรือ ทักษะ <u>เฉพาะ</u>	ความรู้ และ/ หรือ ทักษะ <u>เฉพาะ</u>	จำนวน	ร้อยละ
15.7	11	1. ภาษาต่างประเทศ	1. ทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานใน อนาคต	7	29.16
7.1	5	2. เทคนิคการนำเสนอ	2. การนำเสนอทางธุรกิจ	6	25.0

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง			ผู้บังคับบัญชา		
ร้อยละ	จำนวน	ความรู้ และ/ หรือ ทักษะ เฉพาะ	ความรู้ และ/ หรือ ทักษะ เฉพาะ	จำนวน	ร้อยละ
2.9	2	3. การโน้มน้าวใจ	3. ภาษาต่างประเทศ	4	16.7
2.9	2	4. การฟัง	4. การให้ข้อมูลย้อนกลับ	3	12.5
2.9	2	5. จิตวิทยาการสื่อสาร	5. การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3	12.5
2.9	2	6. การสื่อสารข้ามสายงาน	6. การทำงานเป็นทีม	3	12.5
2.9	2	7. การสื่อสารในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร	7. การวิเคราะห์ผู้ฟัง	2	8.3
2.9	2	8. การพูดในที่ชุมชน	8. การสื่อสารที่กระชับตรงประเด็น	2	8.3
1.4	1	9. การสื่อสารกับบุคคลที่จัดการได้ยาก	9. มนุษยสัมพันธ์	2	8.3
1.4	1	10. การสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูง			
1.4	1	11. การปฏิเสธผู้อื่น			
1.4	1	12. การจัดการความเครียด			
1.4	1	13. การจัดการเวลา			

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการพัฒนา มีจำนวน 13 ประเด็น ประเด็นภาษาต่างประเทศ เป็นทักษะที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต้องการพัฒนามากที่สุด (ร้อยละ 15.7) รองลงมาเป็นเรื่อง เทคนิคการนำเสนอ (ร้อยละ 7.1) และเรื่องการโน้มน้าวใจ การฟัง จิตวิทยาการสื่อสาร การสื่อสารข้ามสายงาน การสื่อสารในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร การพูดในที่ชุมชน (ร้อยละ 2.9)

ในขณะที่ความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการพัฒนา มีจำนวน 9 ประเด็น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานในอนาคตมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด (ร้อยละ 29.16) เช่น ทักษะการสนทนากัน การให้คำปรึกษา รองลงมาคือเรื่องเทคนิคการนำเสนอทางธุรกิจ (ร้อยละ 25) และภาษาต่างประเทศ (ร้อยละ 16.7)

เทคนิคการนำเสนอทางธุรกิจ และภาษาต่างประเทศ เป็นความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการพัฒนา ที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้บังคับบัญชาเสนอให้องค์กรมีการพัฒนา

จากผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้ พบว่ามีหลายประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งนำมาสู่ข้อสรุปการอภิปรายผลการวิจัย รวมถึงข้อจำกัด และข้อเสนอแนะดังจะนำเสนอต่อไปในบทที่ 5

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ในองค์กรเอกชน” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อสำรวจสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ในองค์กรเอกชน
2. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ในองค์กรเอกชน
3. เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ในองค์กรเอกชน

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้สร้างจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้ การสื่อสารในองค์กร และความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่มองค์กร โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มีโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม และอนุญาตให้เก็บข้อมูล จำนวน 5 องค์กร การเก็บข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน **ส่วนแรก** กลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม ในส่วนนี้มี 4 องค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลซึ่งในแต่ละองค์กรได้คัดเลือกมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 94 คน ประกอบด้วยบุคลากรผู้มีความรู้จำนวน 70 คน ผู้บังคับบัญชาจำนวน 24 คน **ส่วนที่ 2** กลุ่มตัวอย่างเพื่อสัมภาษณ์ถึงกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้ ในส่วนนี้มี 5 องค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ซึ่งบุคลากรที่ให้สัมภาษณ์เป็นบุคลากรที่เป็นผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ ผู้วิจัยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และแปลผลเพื่อหาค่าทางสถิติ และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แบบการลดทอนข้อมูล (data reduction process) สรุปเป็นประเด็นสำคัญ จากคำถามปลายเปิดและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อตอบปัญหาคำวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาพบว่า บุคลากรผู้มีความรู้สูงมีจำนวนทั้งสิ้น 70 คน เป็นเพศชายจำนวน 36 คน (ร้อยละ 51.4) เพศหญิงจำนวน 34 คน (ร้อยละ 48.6) มีอายุอยู่ในช่วง 26-35 ปี มากที่สุด จำนวน 37 คน (ร้อยละ 52.9) มีการศึกษาระดับปริญญาโทสูงสุด จำนวน 40 คน (ร้อยละ 57.1) มีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 11-15 ปี สูงสุดจำนวน 17 คน (ร้อยละ 27.9) ซึ่งประชากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี และ 1-5 ปี จำนวนช่วงละ 26 คน (ร้อยละ 42.6) และตำแหน่งงานในปัจจุบันที่กลุ่มตัวอย่างดำรงตำแหน่งมากที่สุด คือ ผู้อำนวยการจำนวน 23 คน (ร้อยละ 54.8)

ในส่วนของผู้บังคับบัญชามีจำนวน 24 คน เป็นเพศชาย 16 คน (ร้อยละ 66.7) และเพศหญิง จำนวน 8 คน (ร้อยละ 33.3) มีอายุสูงกว่า 50 ปีมีจำนวนมากที่สุดจำนวน 13 คน (ร้อยละ 54.2) มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโทสูงสุดจำนวน 21 คน (ร้อยละ 87.5) ผู้บังคับบัญชามีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 10-20 ปี สูงสุด จำนวน 12 คน (ร้อยละ 50.0) มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ในช่วง 1-5 ปี สูงสุดจำนวน 13 คน (ร้อยละ 54.2) ตำแหน่งงานในปัจจุบันที่กลุ่มตัวอย่างดำรงตำแหน่งมากที่สุด คือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 14 คน (ร้อยละ 58.3) และมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นบุคลากรผู้มีความรู้สูงจำนวน 1 คน 2 คน และมากกว่า 2 คนจำนวนเท่ากัน คือจำนวนช่วงละ 8 คน (ร้อยละ 33.3)

กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์เป็นองค์กรเอกชนที่มีโครงการบริหารจัดการคนเก่งจำนวน 4 องค์กร จากองค์กรทั้งสิ้น 5 องค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

- สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน
- กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน
- แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน

สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีความรู้สูงในองค์กรเอกชนเป็นอย่างไร

ส่วนที่ 1 บุคลากรผู้มีความรู้สูง ประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของตนเอง อยู่ในระดับสามารถใช้ในการทำงานระดับกลาง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง อยู่ในระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ดีมาก โดยความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรระดับบุคคลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด จากการที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาประเมิน รองลงมา คือ ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งบุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินตนเอง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงระดับองค์กร และระดับกลุ่ม ตามลำดับ

พฤติกรรมสื่อสาร กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร และ กลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดจากการที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาประเมิน ตามลำดับ รองลงมาเป็นพฤติกรรมสื่อสาร กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจของผู้ร่วมงาน และ กลุ่มที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม โดยการประเมินความสามารถของตนเอง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ในพฤติกรรมสื่อสาร กลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร และ กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร เมื่อจำแนกพฤติกรรมสื่อสารตามระดับของการสื่อสารพบว่า พฤติกรรมสื่อสารที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงและผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยจากการประเมินสูงสุด 3 ลำดับ มีพฤติกรรมสื่อสารที่ตรงกัน ได้แก่ การสื่อสารระดับบุคคล คือ กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร และ พฤติกรรมสื่อสาร กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจของผู้ร่วมงาน การสื่อสารระดับกลุ่ม กลุ่มที่ 11 การทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดจากบุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินตนเอง ซึ่งต่างจากผู้บังคับบัญชาประเมินว่า กลุ่มที่ 10 การประชุม (ร้อยละ 3.29) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด บุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง และผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ในความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร ในพฤติกรรมสื่อสารใน กลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ พฤติกรรมในการสื่อสาร

กลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร และ พฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 14 การสื่อสารในองค์กร

พฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน 3 ลำดับแรกทั้งจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา การสื่อสารระดับบุคคล คือ พฤติกรรมการสื่อสาร การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส เป็น การสื่อสารระดับกลุ่ม คือ พฤติกรรมการสื่อสารรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม การสื่อสารระดับองค์กร คือ และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และรู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน

จากการทดสอบเพื่อหาระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง กับ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง กับผู้บังคับบัญชา คือ สถานภาพของผู้ประเมิน เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า

1. สถานภาพของผู้ประเมิน

ผู้ประเมินมีสถานภาพต่างกัน มีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต่างกันความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และความสามารถในการสื่อสารโดยรวม โดยผู้บังคับบัญชามีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง สูงกว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง

2. เพศ

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีเพศต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารต่างกัน ในความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม จากพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 10 การประชุม มีความรู้ ความเข้าใจ ชนิด รูปแบบ และองค์ประกอบของการประชุมในแต่ละประเภท สามารถชี้แจงเป้าหมายและประเด็นในการประชุม ซึ่งเป็นความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และทักษะตามลำดับ และความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร ในพฤติกรรมการสื่อสารกลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร เรื่องเข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ผู้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงไม่ต่างกัน

3. ระดับการศึกษา

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารต่างกัน ในความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล พฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร เรื่องการแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ผู้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงไม่ต่างกัน

4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารไม่ต่างกัน

ผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีการประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงไม่ต่างกัน

5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารต่างกัน ในความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล พฤติกรรมการสื่อสารในในพฤติกรรมการสื่อสารเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น ซึ่งบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีตำแหน่งผู้บริหารมีระดับความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีตำแหน่งผู้ชำนาญการ

ผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ส่วนที่ 2 จากการสรุปประเด็นสำคัญจากคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับ **จุดแข็ง/จุดเด่น** และ **จุดอ่อน/จุดด้อย** ในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยการประเมินจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้บังคับบัญชา พบว่า

จุดแข็ง/จุดเด่น และพฤติกรรมการสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรมที่ประทับใจ ในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการทำงาน

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีการประเมิน **จุดแข็ง/จุดเด่น** ของตนเองที่เกื้อหนุนในการทำงานของตนเองมีจำนวน 25 ประเด็น พฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ สามารถฟังและนำข้อมูลมาถ่ายทอดได้เป็นจุดแข็ง/จุดเด่นที่เกื้อหนุนในการทำงานมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องมีการคิดวิเคราะห์ก่อนแสดงความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และสามารถสื่อสารกับทีมได้ดี มีการคิดวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจ

ผู้บังคับบัญชาที่มีการประเมิน **พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรมที่ประทับใจ** ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเพิ่มเติม มีจำนวน 20 ประเด็น พฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ สามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาคือได้เป็นพฤติกรรมกาสื่อสารในเชิงบวก/พฤติกรรมที่ประทับใจมากที่สุด (ร้อยละ 44.6) รองลงมาเป็นเรื่องมีการคิดวางแผน สื่อสารได้ กระชับและตรงประเด็น เตรียมค้นหาข้อมูลก่อนที่จะสื่อสาร (ร้อยละ 33.3) และ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเข้าใจในการทำงาน สามารถฟังและจับประเด็นได้ (ร้อยละ 29.2)

จุดอ่อน/จุดด้อย ในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการทำงาน

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีการประเมิน **จุดอ่อน/จุดด้อย พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงลบ / พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ** ในการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคในการทำงานของตนเอง จำนวน 28 ประเด็น **จุดอ่อน/จุดด้อย** ในการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน พฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้กับผู้อื่น พูดเร็วสื่อสารได้ไม่ดี หากไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน มีความคาดหวังว่าผู้อื่นมีความรู้ในเรื่องที่กำลังพูดคุย คิดเร็ว และมองข้ามอารมณ์และความรู้สึกของผู้ฟัง การโน้มน้ำหนัก ภาษาเขียน มีการใช้น้ำเสียง ทำให้คู่สนทนาเข้าใจความหมายผิด ตื่นเต้น ใช้เวลาในการสื่อสารนาน

ผู้บังคับบัญชาการประเมิน **พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงลบ / พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ** เพิ่มเติมมีจำนวน 9 ประเด็น พฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การควบคุมอารมณ์มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีอคติกับเพื่อนร่วมงาน มีความมั่นใจสูง และการใช้เวลาในการสื่อสารมาก

กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

ปัญหานำวิจัยข้อ 2 กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปเป็นประเด็นสำคัญ พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร สามารถแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ขั้นตอน และพบ กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารในขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร ในทุกองค์กรมีการจัดทำแผนในการพัฒนารายบุคคล เพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถในแต่ละบุคคลและงานในอนาคต ซึ่งกิจกรรมการและฝึกอบรมจะมีความยาก และทำทายนมากกว่าบุคลากร โดยทั่วไป การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน ผู้ดูแลโครงการกล่าวว่าไม่หลักสูตรหรือการพัฒนา ความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการ บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ถึงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง กลับพบว่า มีกิจกรรมในแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลมีส่วนช่วยในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร เช่น

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล ได้แก่

กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจคอของผู้ร่วมงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น มีความสามารถในการเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร และการให้ความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นๆ ผ่าน การพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร

กลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร ในการให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) และในสวนพฤติกรรมสื่อสารในกลุ่มนี้ เรื่องการแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูล

กลุ่มที่ 6 การฟัง

กลุ่มที่ 7 การพูด

กลุ่มที่ 8 การเขียน

กลุ่มที่ 9 การนำเสนอ

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 10 การประชุม

กลุ่มที่ 11 การทำงานเป็นทีม

การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร ได้แก่

กลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ในองค์กร

กลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อองค์กร

จากที่กล่าวในข้างต้นจะพบว่าในหนึ่งกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง มีส่วนช่วยในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารในหลายๆระดับพร้อมกัน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สอบถามกับผู้ดูแลโครงการเกี่ยวกับความหมายของ ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผู้ดูแลโครงการได้ให้คำนิยามที่หลากหลายไว้ดังนี้

-ความสามารถในการสื่อสาร คือการที่สามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการจะบอกหรือต้องการจะสื่อ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน (พุดรู้เรื่อง)

-ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ถ่ายทอดความคิดของตนเอง รวมถึงการบ่งบอกถึงความเป็นตัวตนให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจต่อตนเองอย่างถูกต้อง

-ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดความคิด การอธิบายงานต่างๆ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทั่วไปในองค์กร

แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน เป็นอย่างไร

ส่วนที่ 1 แสดงผลข้อมูลการประเมินความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยการประเมินบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเองจำนวน 70 คน และของผู้บังคับบัญชาประเมิน จำนวน 24 คน กับ 12 พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารที่ต้องได้รับการพัฒนา พบว่า บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง กับผู้บังคับบัญชา มีระดับความต้องการในการพัฒนาเรื่องของ ความคิด ต่างกัน โดยบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารจากพฤติกรรมทั้ง 12 ประเด็น อยู่ในระดับมาก การจัดการความขัดแย้ง และการเจรจาเป็นประเด็นที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ การสื่อสารเพื่อการบริการจัดการ และการคิด การสื่อสารเพื่อสร้างทีม ในขณะที่ผู้บังคับบัญชามีความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารทั้ง 12 ประเด็นอยู่ในระดับมาก โดยการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง และการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีม และการสื่อสารระหว่างบุคคล

พฤติกรรมการสื่อสารที่ต้องการพัฒนาที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต้องการพัฒนาตนเองและผู้บังคับบัญชามีความต้องการให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง คือ การจัดการความขัดแย้งและการ

เจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ และการสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีม ที่มีค่าเฉลี่ยจากประเมินความต้องการพัฒนามาก

ส่วนที่ 2 จากการสรุปประเด็นสำคัญจากคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับ**ความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ** ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่คิดว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการพัฒนาโดยการประเมินจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้บังคับบัญชา พบว่า

บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ได้เสนอ **ความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ** ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่ควรได้รับการพัฒนา มีจำนวน 13 ประเด็น ประเด็น ภาษาต่างประเทศ เป็นทักษะที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต้องการพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่อง เทคนิคการนำเสนอ และเรื่องการโน้มน้าวใจ การฟัง จิตวิทยาการสื่อสาร การสื่อสารข้ามสายงาน การสื่อสารในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร การพูดในที่ชุมชน

ผู้บังคับบัญชาได้เสนอ **ความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ** ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่ควรได้รับการพัฒนาจำนวน 9 ประเด็น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานในอนาคตมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด เช่น ทักษะการสอนงาน การให้คำปรึกษา รองลงมาคือเรื่องการนำเสนอทางธุรกิจ และภาษาต่างประเทศ

เทคนิคการนำเสนอทางธุรกิจ และภาษาต่างประเทศ เป็น**ความรู้ และ/หรือ ทักษะ เฉพาะ** ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการพัฒนา ที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้บังคับบัญชาเสนอให้องค์กรมีการพัฒนา

อภิปรายผลการวิจัย

สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง สูงกว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง จากทฤษฎีสอดคล้องต้องกัน (consistency theories) กล่าวเมื่อคนๆหนึ่งรับรู้สิ่งเร้าอย่างใหม่ เขาจะโยนมันเข้ากับกรอบอ้างอิงเดิม (อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท, 2549) ด้วยเหตุนี้ผู้บังคับบัญชาประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงอยู่ในระดับสามารถในการใช้งานได้ดีมาก เพราะผู้บังคับบัญชามีการใช้ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรทั่วไปในองค์กรเป็นกรอบอ้างอิงเทียบเคียงกับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งความสามารถหลัก (competence) โดยทั่วไปของบุคลากรผู้มีสูงมากกว่าบุคลากรโดยทั่วไป (Berger และ

Berger, 2004) จึงเป็นผลให้ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

ในส่วนความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงประเมินตนเอง อยู่ในระดับสามารถใช้ในการทำงานได้ระดับกลาง ซึ่งประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเองต่ำกว่า ที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน บุคลากรผู้มีความรู้สูงจะได้รับความคาดหวังจากองค์กรว่าเป็นบุคคลที่มีผลการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเหนือผู้อื่น มีความสามารถที่ยอดเยี่ยม(Berger และ Berger, 2004) สอดคล้องกับงานวิจัยของสุชาติ วิจิตรวัฒนานันท์ และชัมย์พร กาญจนเลขา (2548) ว่าบุคลากรผู้มีความรู้สูงต้องมีความรู้ ทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็นต่องาน igitant อนุรักษ์ศิริวงศ์ (2532) กล่าวว่าพฤติกรรมในการสื่อสารที่แสดงออก จึงมีความเกี่ยวข้องกับความบทบาทที่ถูกคาดหวังจากบุคคลที่มีอิทธิพลต่อเรา ซึ่งความคาดหวังที่องค์กรมีต่อบุคลากรผู้มีความรู้สูงจากการคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีความรู้สูงมากขึ้นเรื่อยๆ เห็นได้จากกิจกรรมที่ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงจะมีการปรับระดับความยากขึ้นไปเรื่อยๆ ด้วยนี้อาจส่งผลต่อการรับรู้ถึงความสามารถในการสื่อสารของตนเองว่ายังไม่มีความสามารถในการสื่อสารที่ไม่เพียงพอต่อการทำงานซึ่งต่างจากการวิจัยของสกล นาโคใหม่ (2545) ศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการสื่อสารเฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เครื่องซีเมนต์ไทย ที่มีระดับการรับรู้ตนเองอยู่ในระดับสูง เนื่องมาจากองค์กรอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยแผนการดำเนินงานนี้ส่วนแรกจะเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเป็นผลให้ผู้บังคับบัญชาจะเกิดการตื่นตัวในการทำงานและการพัฒนาศักยภาพของตนเอง หรือ

จากการทดสอบเพื่อหาระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง กับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรผู้มีความรู้สูง กับผู้บังคับบัญชา คือ สถานภาพของผู้ประเมิน (บุคลากรผู้มีความรู้สูง และผู้บังคับบัญชา) เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า

ปัจจัยเรื่องเพศ บุคลากรผู้มีความรู้สูงที่มีเพศต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารต่างกัน ในความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม จากพฤติกรรมในการสื่อสารในกลุ่มที่ 10 การประชุม มีความรู้ ความเข้าใจ ชนิด รูปแบบ และองค์ประกอบของการประชุมในแต่ละประเภท สามารถชี้แจงเป้าหมายและประเด็นในการประชุม ซึ่งเป็นความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และทักษะ ตามลำดับ และความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร ในพฤติกรรมในการสื่อสารกลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร เรื่องเข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ บุคลากรผู้มีความรู้สูงเพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรผู้มีความรู้สูงเพศหญิง

ศักยภาพสูงเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกนธ์ นาคนใหม่ (2545) ที่เพศมีผลต่อการรับรู้เรื่องความสามารถในการสื่อสาร

ปัจจัยเรื่องระดับการศึกษามีผลต่อระดับความสามารถในการสื่อสาร ในพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร เรื่องการแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร บุคลากรผู้มีความรู้สูงที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่า บุคลากรผู้มีความรู้สูงที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นเพราะรูปแบบการเรียนการสอนในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก มีการพัฒนาความสามารถการจัดการข้อมูลข่าวสาร เรื่องการแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำความรู้และทักษะเหล่านี้ไปใช้ในงานวิจัย

ปัจจัยตำแหน่งงานในปัจจุบันมีผลต่อระดับความสามารถในการสื่อสารบุคลากรผู้มีความรู้สูงที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกัน มีระดับความสามารถในการสื่อสารต่างกันต่างกันในความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจ ในอุปนิสัยใจของผู้ร่วมงาน มีความรู้ ความเข้าใจ ชนิด รูปแบบ และองค์ประกอบของการประชุมในแต่ละประเภท กลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร สามารถชี้แจงเป้าหมายและประเด็นในการประชุม และความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร กลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร เข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร โดยบุคลากรผู้มีความรู้สูงที่มีตำแหน่งผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยของระดับความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าบุคลากรผู้มีความรู้สูงที่มีตำแหน่งผู้ชำนาญการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Katz (อ้างถึงใน มัลลิกา ดันสอน, 2545) เมื่อผู้จัดการเลื่อนตำแหน่งจากผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้บริหารระดับสูงทักษะด้านความคิดมีความสำคัญมากขึ้นและทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญน้อยลงตามลำดับ แต่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ยังคงมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารทั้งระดับสูง กลาง และระดับต้น

ซึ่งจากผลการวิจัยที่พบว่ากลับว่าความแตกต่างในเรื่องเพศของผู้บังคับบัญชาไม่มีต่อการประเมินสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง เช่นเดียวกับ ปัจจัยเรื่องระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันสอดคล้องกับแนวคิดของ Bandura (1998) ที่ว่าบุคคลจะไม่สามารถเรียนรู้และรับรู้ได้ถ้าเขาไม่มีความตั้งใจและสนใจในตัวแบบที่เขาสังเกต ดังนั้นปัจจัยเรื่องของเพศ การศึกษา และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่มีผลต่อการรับรู้ถึงระดับความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 2 จากการสรุปประเด็นสำคัญจากคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับ จุดแข็ง/จุดเด่น พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรม และ จุดอ่อน/จุดด้อยพฤติกรรมการสื่อสาร

ในเชิงลบ / พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ ในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง โดยการประเมินจากบุคลากรผู้มีความรู้สูง และผู้บังคับบัญชา พบว่า

จุดแข็ง/จุดเด่น และพฤติกรรมในการสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรมที่ประทับใจ ที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงและผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีจำนวนผู้ตอบมากที่สุด 5 ลำดับ พบว่า บุคลากรผู้มีความรู้สูงและผู้บังคับบัญชามีการรับรู้เรื่อง **จุดแข็ง/จุดเด่น และ พฤติกรรมในการสื่อสารในเชิงบวก / พฤติกรรมที่ประทับใจ** ที่สอดคล้องกัน เพราะประเด็นที่แสดงความคิดเห็นส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการคิด(มีการคิดวิเคราะห์ก่อนแสดงความคิดเห็น สามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาได้ มีการคิดวางแผน) การฟัง(สามารถฟังและนำข้อมูลมาถ่ายทอดได้ สามารถฟังและจับประเด็นได้ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน) ซึ่งจากแนวคิดเรื่องแบบจำลองหน้าต่างโจฮารี (the johari window) กล่าวถึงเรื่องของการเปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ เป็นส่วนที่ผู้ส่งสารเปิดเผยต่อผู้อื่นมากที่สุด เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลต่างๆที่ต้องการจะสื่อสารให้กับผู้อื่น และในขณะเดียวกันผู้อื่นก็ทราบถึงการกระทำและจุดมุ่งหมายของเราอย่างถูกต้อง (ทิตินันท์ อนุวัชศิริวงศ์ ,2532) ดังนั้นกล่าวได้ว่าบุคลากรผู้มีความรู้สูงและผู้บังคับบัญชา มีความเข้าร่วมกันในการเปิดเผยตนเองในเรื่องของการคิด และการฟัง

จุดอ่อน/จุดด้อย และ พฤติกรรมในการสื่อสารในเชิงลบ / พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูง โดยบุคลากรผู้มีความรู้สูง ที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงและผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีจำนวนผู้ตอบมากที่สุด 5 ลำดับ พบว่า **จุดอ่อน/จุดด้อย** ที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมสามารถสรุปได้ว่า **จุดอ่อน/จุดด้อย** คือ มีปัญหาในการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งปัญหาที่พบบ่อยทั้งในมุมมองที่เกิดจากตัวบุคลากรผู้มีความรู้สูงเอง เช่น คิดเร็ว ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดได้ ไม่มั่นใจเมื่อไม่มีข้อมูล มีการใช้น้ำเสียงที่ผิด และเกิดจากตัวบุคลากรผู้มีความรู้สูงมีความคาดหวังในการสื่อสารกับผู้อื่นว่ามีความรู้ในเรื่องที่สนทนากัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Gudykunst และ Kim (1992) เรื่องความสามารถในการสื่อสารประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสารที่เกิดจากตัวผู้ส่งสารเอง ในขณะที่**พฤติกรรมในการสื่อสารในเชิงลบ / พฤติกรรมที่ไม่ประทับใจ** ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ที่ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม กลับไม่มีประเด็นดังกล่าวเลย ซึ่งจากแนวคิดเรื่องแบบจำลองหน้าต่างโจฮารี (the johari window) ถือว่าเป็นส่วน

บอด ที่บุคคลไม่รู้ว่ตนเองแสดงอะไรออกไป เหตุใดจึงแสดงออกไปเช่นนั้น (ถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์ ,2532) แสดงว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงแสดงพฤติกรรมการสื่อสารนั้นออกมาอย่างไม่ได้ตั้งใจ แต่เป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาพบ

กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

ปัญหำนำวิจัยข้อ 2 กระบวนการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปเป็นประเด็นสำคัญ พบว่า กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน มีการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารในขั้นตอนที่ 2 คือ การพัฒนาความสามารถในทุกองค์กรมีการจัดทำแผนในการพัฒนารายบุคคล เพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถในแต่ละบุคคลและงานในอนาคต ซึ่งกิจกรรมการและฝึกอบรมจะมีความยาก และท้าทายมากกว่าบุคลากรโดยทั่วไป ซึ่งกิจกรรมต่างๆจะมีการแฝงในเรื่องของการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารทั้งการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง แต่ไม่มีหลักสูตร หรือกระบวนการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจน อาจเป็นเพราะว่าวัตถุประสงค์หลักของโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงานเพื่อรองรับการทำงานในอนาคตเป็นหัวใจสำคัญ การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารจึงมีเป็นเรื่องรองในการพัฒนา

แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน

ปัญหำนำวิจัยข้อที่ 3 แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน เป็นอย่างไร

จากการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนนั้น พบว่าองค์กรควรมีการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร เรื่อง การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ การสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีม การนำเสนอ และการใช้ภาษาอังกฤษประเทศ เป็นพฤติกรรมการสื่อสารที่ทั้งบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และผู้บังคับบัญชา ประเมินความต้องการในการพัฒนาตรงกันอยู่ใน 3 ลำดับแรก เป็นส่วนที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและผู้บังคับบัญชาเป็นการรับรู้ร่วมกันว่าเป็นพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา หรือส่วนเปิดเผยตามแนวคิดเรื่อง หน้าต่างโฆฮารี (the Johari Window) (ถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์, 2532) อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมการสื่อสารนั้น เป็นพฤติกรรมการสื่อสารที่

บุคลากรผู้มีความรู้สูงยังขาดอยู่มาก และเป็นความสามารถในการสื่อสารที่มีความจำเป็นกับการทำงานในปัจจุบันของบุคลากรผู้มีความรู้สูง

แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร มีการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร ออกเป็น 3 ส่วนที่องค์กรควรมีการพิจารณา ได้แก่ การศึกษาถึงสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร และการพิจารณาถึงกิจกรรมต่างๆที่บรรจุในแผนพัฒนารายบุคคล โดยการศึกษาใน 2 ส่วนแรก ควรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงเป็นผู้ประเมิน เพื่อให้เกิดมุมมองในการพัฒนาที่หลากหลาย ตรงกับความต้องการทั้งตัวบุคลากรเองและผู้ร่วมงาน ส่วนที่ 3 การพิจารณากิจกรรมที่องค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผู้มีความรู้สูงว่า แต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านใด และกำหนดผลสัมฤทธิ์เรื่องของการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารให้เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความสำเร็จของกิจกรรมด้วย ทั้งนี้จะเป็นส่วนช่วยลดความซ้ำซ้อนในการพัฒนาประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายขององค์กร และเพื่อไม่ให้บุคลากรผู้เกิดความเบื่อหน่าย

โดยรูปแบบของการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ อยู่ในรูปแบบของวงจร ไม่มีการเรียงลำดับของการพัฒนาที่ตายตัว เพื่อให้แต่ละองค์กรเลือกขั้นตอนในการพัฒนาตามสถานะของการดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการคนบุคลากรผู้มีความรู้สูง เช่น ในกรณีที่เป็้องค์กรที่เริ่มนำเอาระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงมาใช้ในองค์กร หรืออยู่ในช่วงที่จะคัดเลือกบุคลากรผู้มีความรู้สูงรุ่นใหม่ ก็สามารถเริ่มจากการศึกษาสถานภาพและความต้องการในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาออกแบบกิจกรรมในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และเชิงทักษะ แต่ในกรณีที่ระบบการบริหารบุคลากรผู้มีความรู้สูงอยู่ในช่วงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผู้มีความรู้สูง การพิจารณาหลักสูตร เพื่อศึกษาว่าแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะเพิ่มเติมการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารให้ควบคู่ไปกับกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น ทั้งนี้จะเป็นส่วนช่วยลดความซ้ำซ้อนในการพัฒนา

จากผลการศึกษาคั้งนี้ทำให้เราสามารถค้นหาสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรองค์กร กระบวนการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน และสามารถค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูง ซึ่งความผลการวิจัยนี้ เป็นส่วนที่ช่วยในการพัฒนาองค์ความรู้ เรื่องการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชนของไทย ด้วยอีกทางหนึ่ง ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดและข้อเสนอแนะที่ผู้วิจัยจะนำเสนอในส่วนต่อไป

ข้อจำกัดในการศึกษา

1. การศึกษามีข้อจำกัดเรื่องของจำนวนองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เนื่องจากในหลายๆองค์กรเพิ่งมีการนำเอาระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมาใช้ได้ไม่นาน การระบุตัวบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงยังไม่มีชัดเจนหรือเป็นเปิดเผยในองค์กร ดังนั้นในหลายๆองค์กรจึงมีการปฏิเสธการขออนุญาตในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในงานวิจัย จึงมีเพียงไม่กี่องค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล จึงอาจทำให้ไม่เห็นภาพรวมถึงความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน
2. ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตอบแบบสอบถามให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผู้บังคับบัญชา และสภามหาวิทยาลัยผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน เป็นผู้คัดเลือกบุคลากรจะต้องติดประสานงานกับบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการเท่านั้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย และความหลากหลายของมุมมองในการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ในศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชนครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเป็นการศึกษาสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในภาพรวม ในการศึกษาครั้งต่อไปสามารถนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นแนวทางในการสร้างดัชนีวัดความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ทั้งความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต่อไป
2. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงสถานภาพความสามารถในการสื่อสารโดยทั่วไปของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารมาจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน จึงเป็นเพียงการประเมินจากบุคลากรในองค์กร เพียง 2 ฝ่ายเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เช่น เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ทั้งนี้เพื่อจะสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต่อไป

3. การศึกษาครั้งนี้ได้มีการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงไว้ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรเป็นการศึกษาการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- จิตติมา หลอมทอง. 2544. กระบวนการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาการพูดและการเมือง โรงเรียนการเมือง พลตรีสนั่น ขจรประศาสน์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวาทวิทยา. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์จิรา อาภาเขต. 2544. ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอเมริกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวาทวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลทิพย์ อัครวาทญจน์. 2546. การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวาทวิทยา. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชิตาภา สุขพราว. (2548) การสื่อสารระหว่างบุคคล. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. 2548. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัชชา อัครวาทญจน์. 2548. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ฐิติพร ชมพู่คำ. 2548. การจัดการคนเก่งเครื่องมือสำคัญสำหรับองค์กร. [online].แหล่งที่มา: www.mbachula.org[2 พ.ย.2550]
- दनัย เทียนพุด. 2543. การจัดทำแผน HRD สู่สหัสวรรษหน้า สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- दनัย เทียนพุด. 2546. การประเมินระบบ 360 องศา. กรุงเทพฯ: โครงการ Human Capital .
- ผกา วัฒนบุญยงเจริญ. 2548. การบริหารจัดการคนเก่งในภาครัฐ: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง The French National School of Public Administration และโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. 2547. บริหารคนอย่างไรให้ได้ใจและได้งาน. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. 2549. competence ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร?. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- มัลลิกา ต้นสอน. 2545. การจัดการยุคใหม่ กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- เมตตา วิวัฒน์านุกูล. 2536. รายงานการวิจัย: ลักษณะและปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมใน
บริษัทนานาชาติในบรรษัทนานาชาติในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม. 2541. ความสามารถในการสื่อสารแนวคิดเชิงนิเวศในองค์กร.
วารสารนิเทศศาสตร์. 18, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม): 1-18.
- ผานิต อมราพิทักษ์. 2544. ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงในส่วนราชการที่เข้าร่วม
โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพของสำนักงาน ก.พ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขา
วาริชวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรี สำเร็จกิจเจริญ. 2546. การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการ
แข่งขัน: กรณีศึกษาบริษัท แอดวานซ์อินโฟเรเซอร์วิส. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาวิชา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รชตพร ปัทมะศิริ. 2546. การจัดการพนักงานศักยภาพสูง: กรณีศึกษาบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด
(มหาชน). สารนิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์
และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาสิตา ฤทธิบำรุง. 2548. การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของ
องค์กร. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ โครงการ
บัณฑิตศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจิตร อวาระกุล. 2540. การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรยา ขุนพรหม. 2543. การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับ ความสามารถในการสื่อสารระดับ
กลุ่มในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวาริชวิทยา. คณะนิเทศศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลก
ธุรกิจ.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2550. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ: สุพีเรียน พริ้น
ติ้งเฮาส์.
- สกนธ์ นาคใหม่. 2545. การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความสามารถในการ
สื่อสารของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย เคอรี่ซีเมนต์ไทย. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวาริชวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพรหม ทำจะดี, นาวาอากาศโท. 2544. การบริหารคนเก่ง. [online]
แหล่งที่มา: www.person.rtaf.mi.th [5 พ.ย.2551]

สุรัสวดี จักษุรักษ์. 2542. การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยา ภาควิชาวิทยา วิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-based HRM. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุชาดา สุขเสถียรพาณิชย์. 2545. ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทยานานาชาติ ญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

สุชาติ จิตร์รัตนากินันท์ และ ชมัยพร กาญจนเลขา 2548 การสร้างระบบบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสู่ความเป็นเลิศขององค์กร: กรณีศึกษา ฝ่ายรับประกันภัย บริษัท กรุงเทพ
รับประกันภัย จำกัด (มหาชน) สารพินธ์มหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เสนาะ ดิยาวารี. 2541. การสื่อสารในองค์กร กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2550. กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อุเทน ลิ้มปิศิริสันต์. 2543. การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยา. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Berger, L.A. and Berger,D.R. 2004. The Talent Management Handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people. New York : McGraw-Hill.

Bandura .1986. social cognitive theory. Annals of child development,6:1-60.

Cappelli, P. 2002. Hiring and keep the best people. Bost,Mass Harvard Business School press.

Devito,Joseph A.. 1995. The International Communication Book. New York: Harper Collins College.

Gudykunst,W.B,and Kim,Y.Y. 1992. Communicating with Strangers: An Approach to Intercual Communication. New York: McGraw-Hill.

Hargie ,O., Dickson D., and Tourish D..2004 Communication skills for effective management Houndmills : Palgrave Macmillan, c2004

- Heterly, W. S. and Derr, B. changing Organizations and Leadership Management, first edition, Developing leadership : Theoretical Perspective
- Jablin, F.D. and Sias, P.M. 2001. Communication competence The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks, California: Sage.
- Komin Sutanree. 1995. Socio-cultural Influences in Managing for Productivity in Thailand. Easternization : Socio-cultural impact on productivity Tokyo : Asian Productivity Organization
- Lengnick-Hall, C A. and Lengnick-Hall, M L. (1990) Interactive human resource management and strategic planning. New York: Quorum Books
- Lusting, M.W. and Koester, J. 1993. Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures. New York: HarperCollins College Publishers.
- Krewson, H. 2004. Integration Coaching, Training, and Development with Talent Management. The Talent Management Handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people. New York: McGraw-Hill.
- Morgan, W.M. 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.
- Robbins, S. P. 1998. Organization Behavior. New Jersey: A Simon & Schuster.
- Sriussadaporn-Charoenngam, N. & Jablin, F.D. 1999. An exploratory study of communication competence in Thai organizations. Journal of Business Communication, 36: 382-412.
- Taylor, F.D. 2004. Talent management: trends that will shape the future [online] Available from: http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/115036710_5.html [2008, Sep 8]

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กทม. 10330

27 มกราคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 1 ชุด
 2. ตัวอย่างแบบสอบถามสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 1 ชุด
 3. ตัวอย่างแบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชา จำนวน 1 ชุด
 4. ตัวอย่างแบบประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวหทัยพร ทิมสว่าง นิสิตปริญญาโท สาขาวาทวิทยา ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุ่ง ศรีธัญญาพร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการทำวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และค้นหาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

ในการนี้ ภาควิชาฯ ได้พิจารณาเห็นว่าองค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้นางสาว หทัยพร ทิมสว่าง เข้าเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการแจกแบบสอบถามให้กับผู้บังคับบัญชาของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และเข้าสัมภาษณ์กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการนี้ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อการศึกษาเท่านั้น และจะเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรในองค์กรต่อไป

ภาควิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ อวยพร พานิช)

หัวหน้าภาควิชาและประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน”

(สำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูง)

คำชี้แจง

แบบสอบถามการวิจัยชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน” ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง และค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการสื่อสารในองค์กร

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้จะนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อการศึกษาเท่านั้น อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรต่อไป

ขอขอบพระคุณในความร่วมมืออันดีของท่าน

นางสาว หทัยพร ทิมสว่าง

นิสิตปริญญาโทสาขาอาชีวศึกษา

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร 08-5152-5018

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน” (สำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง)

คำชี้แจง: โปรดกรอกข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ หรือเติมข้อความตามความเป็นจริงในช่องที่จัดไว้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ ปี
3. ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก () อื่นๆ.....
4. ระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันปี
5. ระยะเวลาในการทำงานเฉพาะในตำแหน่งปัจจุบัน ปี
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
7. หน่วยงานที่สังกัด
8. องค์กรที่สังกัด
9. ลักษณะการทำงานโดยสังเขป

ส่วนที่ 2: ระดับความสามารถในการสื่อสารของตัวท่าน

คำจำกัดความของระดับความสามารถในการสื่อสาร

ระดับที่	ระดับความสามารถ	ความหมาย
(1)	พอใช้ได้ในชีวิตประจำวัน (Pre-competent level)	มีความรู้และทักษะเบื้องต้นในการสื่อสารได้แก่ การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ทั่วไป
(2)	พอใช้ในการทำงานขั้นพื้นฐาน (Threshold level)	มีความรู้และทักษะในการสื่อสาร ที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน สามารถทำงานได้แต่อาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพมาก พอที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
(3)	พอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level)	มีความรู้และทักษะในการสื่อสารสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลระดับกลาง
(4)	สามารถใช้ในการทำงานได้ในระดับดีมาก (Highly-proficient level)	มีความรู้และทักษะในการสื่อสาร สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากสูงสุด

คำถาม : โปรดประเมินความสามารถในการสื่อสารของตัวเอง โปรดทำเครื่องหมาย \surd ในช่องที่ตรงกับ
การพิจารณาของท่าน

พฤติกรรมการสื่อสาร	พอได้ใน ชีวิต ประจำวัน (1)	พอใช้ใน การทำงาน ขั้นพื้นฐาน (2)	พอใช้ใน การทำงาน ได้ดี ปานกลาง (3)	สามารถ ใช้ในการ ทำงานได้ ในระดับ ดีมาก (4)
1. การควบคุมและแสดงความรู้สึทางอารมณ์				
2. การมีมารยาทและรู้จักกาลเทศะ				
3. การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส				
4. มีความเข้าใจและใส่ใจกับบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา				
5. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้ผลเสีย และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม				
6. สื่อสารโดยปราศจากอคติกับผู้ร่วมงานในการทำงาน				
7. ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน				
8. มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้				
9. การสร้างควมไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน				
10. การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น				
11. มีความสามารถในการเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร				
12. ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ				
13. การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback)				
14. การแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร				
15. ฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็นรวมทั้งนำมาวิเคราะห์ได้				
16. ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่าย ตรงตามความหมาย				
17. เขียนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร				
18. นำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น				
19. ใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบได้อย่างเหมาะสม และสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ				

พฤติกรรมการสื่อสาร	พอใช้ได้ในชีวิตประจำวัน (1)	พอใช้ในการทำงานขั้นพื้นฐาน (2)	พอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (3)	สามารถทำงานได้ในระดับดีมาก (4)
20. เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น				
21. มีความรู้ ความเข้าใจ ชนิด รูปแบบ และองค์ประกอบของการประชุมในแต่ละประเภท				
22. มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม				
23. สามารถชี้แจงเป้าหมายและประเด็นในการประชุมได้อย่างชัดเจน				
24. เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ หากไม่เห็นด้วยจะเสนอความคิดเห็นในจังหวะที่เหมาะสม				
25. สรุปประเด็นก่อนปิดประชุม				
26. สามารถทำงานเป็นทีม				
27. มีความรู้และเข้าใจในศักยภาพของสมาชิกแต่ละคน และสามารถแบ่งงานได้อย่างเหมาะสม				
28. รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน				
29. มีการปรับความเข้าใจกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง				
30. สามารถติดต่อขอคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือจากกลุ่มอื่นได้				
31. เข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรได้				
32. มีความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				
33. มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้				
34. สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร และหน้าที่ของตนเอง				
35. รู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน				
36. แสวงหาความรู้ใหม่ๆที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร				

พฤติกรรมสื่อสาร	พอได้ในชีวิตประจำวัน (1)	พอใช้ในการทำงานขั้นพื้นฐาน (2)	พอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (3)	สามารถใช้ในการทำงานได้ในระดับดีมาก (4)
37. สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆที่ได้รับและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้				
38. พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์				
39. รู้จักเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การสื่อสาร				
40. การจัดการปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กร				

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน”
(สำหรับผู้บังคับบัญชา)

คำชี้แจง

แบบสอบถามการวิจัยชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน” ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง และค้นหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการสื่อสารในองค์กร

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้จะนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อการศึกษาเท่านั้น และจะเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรต่อไป

ขอขอบพระคุณในความร่วมมืออันดีของท่าน

นางสาว หทัยพร ทิมสว่าง

นิสิตปริญญาโทสาขาบริหารวิทยา

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน”
(สำหรับผู้บังคับบัญชา)

คำชี้แจง: โปรดกรอกข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านโดยทำเครื่องหมาย หรือเติมข้อความตามความเป็นจริงในช่องที่จัดไว้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ () ชาย () หญิง
 2. อายุ ปี
 3. ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท
() ปริญญาเอก () อื่นๆ.....
 4. ระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันปี
 5. ระยะเวลาในการทำงานเฉพาะในตำแหน่งปัจจุบัน ปี
 6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
- โดยตำแหน่งนี้จัดอยู่ใน () ผู้บริหารระดับต้น () ผู้บริหารระดับกลาง () ผู้บริหารระดับสูง
7. หน่วยงานที่สังกัด
 8. องค์กรที่สังกัด
.....
 9. ลักษณะการทำงานโดยสังเขป
 -
 10. ปัจจุบันท่านมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทำงานในสังกัดความดูแลของท่านจำนวน คน

แบบประเมินความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูง

(แบบประเมิน 1 ชุด ต่อบุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูง 1 ท่าน)

คำชี้แจง

ในขณะที่ท่านกำลังทำแบบประเมินชุดนี้ ขอให้ท่านนึกถึงบุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูงที่อยู่ในสังกัดความดูแลของท่าน **เพียงคนเดียว** แบบประเมิน 1ชุด ต่อบุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูง 1 คน ที่ท่านนึกถึงเท่านั้น

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูงที่ท่านนึกถึง

- เพศ () ชาย () หญิง
- อายุโดยประมาณ
() ต่ำกว่า 25 ปี () 26-30 ปี () 31-35 ปี () 36-40 ปี
() 41-45 ปี () 46-50 ปี () สูงกว่า 50 ปี
- ระดับการศึกษา
() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท
() ปริญญาเอก () อื่นๆ.....
- ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
- ประสบการณ์การทำงานร่วมกับท่าน ปี
- ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา (โดยประมาณ)
() ต่ำกว่า 3 ปี () 3-5 ปี () 6-10 ปี () มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2: ระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้ระดับสูงที่ท่านกำลังนึกถึง

คำจำกัดความของระดับความสามารถในการสื่อสาร

ระดับที่	ระดับความสามารถ	ความหมาย
(1)	พอใช้ได้ในชีวิตประจำวัน (Pre-competent level)	มีความรู้และทักษะเบื้องต้นในการสื่อสารได้แก่ การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ทั่วไป
(2)	พอใช้ในการทำงานขั้นพื้นฐาน (Threshold level)	มีความรู้และทักษะในการสื่อสาร ที่จำเป็นขั้นพื้นฐานสามารถทำงานได้แต่อาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
(3)	พอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level)	มีความรู้และทักษะในการสื่อสารสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลระดับกลาง
(4)	สามารถใช้ในการทำงานได้ในระดับดีมาก (Highly-proficient level)	มีความรู้และทักษะในการสื่อสาร สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากสูงสุด

คำถาม : ท่านคิดว่าบุคคลากรผู้มีศักยภาพสูง ที่ท่านกำลังนึกถึงสามารถแสดงพฤติกรรมการสื่อสารได้ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับการพิจารณาของท่าน

พฤติกรรมการสื่อสาร	พอได้ในชีวิตประจำวัน (1)	พอใช้ในการทำงานขั้นพื้นฐาน (2)	พอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (3)	สามารถใช้ในการทำงานได้ในระดับดีมาก (4)
1. การควบคุมและแสดงความรู้สึกทางอารมณ์				
2. การมีมารยาทและรู้จักกาลเทศะ				
3. การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส				
4. มีความเข้าใจและใส่ใจกับบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา				
5. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลได้ผลเสีย และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม				
6. สื่อสารโดยปราศจากอคติกับผู้ร่วมงานในการทำงาน				
7. ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน				
8. มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้				
9. การสร้างควมไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน				
10. การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และบุคคลอื่น				
11. มีความสามารถในการเข้าสังคมกับบุคคลทุกระดับในองค์กร				
12. ให้และขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ				
13. การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback)				
14. การแสวงหา แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร				
15. ฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็นรวมทั้งนำมาวิเคราะห์ได้				
16. ใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่าย ตรงตามความหมาย				
17. เขียนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร				

พฤติกรรมการสื่อสาร	พอได้ในชีวิตประจำวัน (1)	พอใช้ในการทำงานขั้นพื้นฐาน (2)	พอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (3)	สามารถใช้ในการทำงานได้ในระดับดีมาก (4)
18. นำเสนองานได้อย่างกระชับและตรงประเด็น				
19. ใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบได้อย่างเหมาะสม และสร้างความน่าสนใจในการนำเสนอ				
20. เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในการนำเสนอของตนเองและผู้อื่น				
21. มีความรู้ ความเข้าใจ ชนิด รูปแบบ และองค์ประกอบของการประชุมในแต่ละประเภท				
22. มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม				
23. สามารถชี้แจงเป้าหมายและประเด็นในการประชุมได้อย่างชัดเจน				
24. เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ หากไม่เห็นด้วยจะเสนอความคิดเห็นในจังหวะที่เหมาะสม				
25. สรุปประเด็นก่อนปิดประชุม				
26. สามารถทำงานเป็นทีม				
27. มีความรู้และเข้าใจในศักยภาพของสมาชิกแต่ละคน และสามารถแบ่งงานได้อย่างเหมาะสม				
28. รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน				
29. มีการรับความเข้าใจกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง				
30. สามารถติดต่อขอคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือจากกลุ่มอื่นได้				
31. เข้าใจ และสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรได้				
32. มีความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				
33. มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้				

พฤติกรรมกาสื่อสาร	พอได้ในชีวิตประจำวัน (1)	พอใช้ในการทำงานขั้นพื้นฐาน (2)	พอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (3)	สามารถใช้ในการทำงานได้ในระดับดีมาก (4)
34. สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร และหน้าที่ของตนเอง				
35. รู้และเข้าใจปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน				
36. แสวงหาความรู้ใหม่ๆที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร				
37. สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆที่ได้รับและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้				
38. พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์				
39. รู้จักเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์กาสื่อสาร				
40. การจัดการปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กร				

ภาคผนวก ง

แบบบันทึกการสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน”

(สำหรับบุคลากรผู้ดูแลโครงการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง)

วันที่สัมภาษณ์

ชื่อบริษัท

คำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

1. ที่มาและวัตถุประสงค์ในการดำเนินโครงการบริหารบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
2. ขั้นตอนในการสรรหาและกระบวนการคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง มีขั้นตอนอย่างไร มีการใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
3. ความสามารถในการสื่อสารเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงหรือไม่ อย่างไร
4. ในขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีขั้นตอนในการพัฒนาอย่างไร
5. ในขั้นตอนดังกล่าว มีกิจกรรมใดที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง อย่างไร
6. ในขั้นตอนการจูงใจและรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง มีขั้นตอนอย่างไร และการสื่อสารมีบทบาทในกระบวนการดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวหทัยพร ทิมสว่าง เกิดวันที่ 7 สิงหาคม 2528 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จ การศึกษาระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนปานะพันธุ์วิทยา ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระดับ มัธยมศึกษาที่โรงเรียนสารวิทยา ในปี 2546 เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีที่ คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากนั้นได้เข้าศึกษาต่อในปริญญาโทที่ ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี การศึกษา 2550