



สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ในองค์กรรัฐ” มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีความรู้สูง ศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีความรู้สูงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับรูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยอาศัยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 คน ได้แก่ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 96 คน และผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 85 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นข้าราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง กระทรวงพลังงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงคมนาคม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกระทรวงมหาดไทย ซึ่งอนุญาตให้สามารถเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยได้

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 181 ชุด เข้าประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อตอบปัญหานำวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาพบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม คือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยเฉลี่ยระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง มีการศึกษาระดับปริญญาโท

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด และมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่ไม่เกิน 3 ปี ในขณะที่กลุ่ม

ตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 20 ปีมากที่สุด และมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่ไม่เกิน 10 ปี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถสรุปได้ตามประเด็น ดังต่อไปนี้

- สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
 - กระบวนการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
 - แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
- สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ปัญหำนำในการวิจัยข้อที่ 1 สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐเป็นอย่างไร

จากการวิเคราะห์สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐนั้น ได้แบ่งผลการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีผลดังนี้

1.1 ระดับความสามารถในการสื่อสาร

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความความคิดเห็นตรงกันว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลอยู่ในระดับพอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level) รองมาคือความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มและระดับองค์กรตามลำดับ

1.2 กลุ่มความสามารถในการสื่อสาร

1.2.1 กลุ่มความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บังคับบัญชาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นว่า ตนเองมีความสามารถในการสื่อสาร กลุ่มที่ 3 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการสื่อสาร, กลุ่มที่ 4 มีความรู้ ความเข้าใจอุปนิสัยของผู้ร่วมงาน และ กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม โดยสามารถนำกลุ่มความสามารถในการสื่อสารดังกล่าวไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก ในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสาร กลุ่มที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม, กลุ่มที่ 5 การจัดการข้อมูลข่าวสาร และ กลุ่มที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุทธิปัญญา โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level)

1.2.2 กลุ่มความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นคล้ายคลึงกับการแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเมินว่าตนเองมีความสามารถในการสื่อสาร กลุ่มที่ 10 การประชุม และ กลุ่มที่ 11 การทำงานเป็นทีม โดยมีความสามารถในการสื่อสารพอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level) เช่นเดียวกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1.2.3 กลุ่มความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นต่างกันจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นว่า ตนเองมีความสามารถในการสื่อสารพอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level) ใน กลุ่มที่ 12 การสื่อสารจัดการและเอกลักษณ์ขององค์กร กลุ่มที่ 13 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์กร รวมทั้ง กลุ่มที่ 14 การสื่อสารในองค์กร แต่ในขณะที่เดียวกัน ผู้บังคับบัญชาของ

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเมินว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสารกลุ่มดังกล่าวอยู่ในระดับสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level)

1.3 พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสาร

1.3.1 พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีความคิดเห็นตรงกันว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการใช้การทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) ในประเด็นการมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส รวมทั้งมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองพูดหรือสัญญาไว้ แต่ในขณะเดียวกันทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นแตกต่างกันในประเด็นการ ไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงานและประเด็นการมีมารยาทและรู้จักกาลเทศะ ทั้งนี้ในประเด็นดังกล่าวได้มีแสดงความคิดเห็นว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) เช่นเดียวกัน

1.3.2 พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นตรงกันว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสารโดยนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) ในประเด็น การรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ประเด็นความสามารถในการติดต่อขอคำปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือจากกลุ่มอื่นได้ รวมทั้งความสามารถทำงานเป็นทีม

1.3.3 พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กร

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นตรงกันในประเด็น มีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้ โดยประเมินว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถนำความสามารถในการสื่อสารประเด็นดังกล่าวไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level)

ในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประเมินว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถในการสื่อสารประเด็น การ รู้จักเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การสื่อสาร และ ประเด็น มีความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยสามารถนำไปใช้ในการ ทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) แต่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเมิน ว่า ตนเองมีความสามารถในการสื่อสารประเด็น ความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร โดยมีความสามารถพอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level) ซึ่งการประเมินตนเองของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้นแตกต่าง ไปจากมุมมองของผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

เมื่อนำกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การวิเคราะห์แบบ Non-Parametric (Mann-Whitney U Test และ Kruskal-Wallis Test) ได้ผลการทดสอบ ดังนี้

- เพศ

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน ในประเด็นการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร โดย ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพศชายมีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงเพศหญิง

- อายุ

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอายุ 31-35 ปี มีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และอายุ 36 ปีขึ้นไปในประเด็นการสร้าง ความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน และการฟังอย่างตั้งใจ จับประเด็น รวมทั้งนำมา วิเคราะห์ได้

นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแตกต่างกันในประเด็นการควบคุม และแสดงความรู้สึกทางอารมณ์ การมีมารยาทและรู้จักกาลเทศะ การสื่อสารโดย ปราศจากอคติกับผู้ร่วมงานในการทำงาน และการใช้ถ้อยคำที่กระชับเข้าใจง่าย ตรงตาม ความหมาย

- ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่อพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสาร ไม่แตกต่างกัน

แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีระดับการศึกษา แสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแตกต่างกัน ในประเด็นการใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่าย ตรงตามความหมาย และ ประเด็นการเขียนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสาร โดย ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีประเมิน ความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

- ประสบการณ์ทำงาน

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีประสบการณ์ทำงาน 11 ปีขึ้นไป แสดงความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีประสบการณ์ ทำงานไม่เกิน 5 ปี และที่มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี ในประเด็นการไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็น ความลับของผู้ร่วมงาน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้ การฟัง อย่างตั้งใจ จับประเด็น และนำมาวิเคราะห์ได้ รวมทั้งการสรุปประเด็นก่อนปิดประชุม

ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีประสบการณ์ทำงาน 31 ปี ขึ้นไปแสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 20 ปี และ 21-30 ปี เพียงประเด็นเดียว คือ การใช้ถ้อยคำที่กระชับ เข้าใจง่าย ตรงตามความหมาย

2. ผลการวิเคราะห์จากการแสดงความคิดเห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยที่เป็นพฤติกรรมของ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และการแสดงความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูง ดังนี้

2.1 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า จุดเด่นของตนเอง คือ ความสามารถในการ สื่อสารในตรงประเด็น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย และตรงตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นและสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญออกมาได้อย่างชัดเจน แต่จุดด้อยจากการ แสดงความคิดเห็นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คือ การพูด ไม่ว่าจะเป็นการพูดตรง การพูดเร็ว เกินไป ลักษณะการพูดแบบสั่งการ และการพูดไม่ตรงประเด็น

2.2 ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่น คือ ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ ในขณะที่เดียวกันได้แสดงความคิดเห็นว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีพฤติกรรมที่เป็นจุดด้อย คือ มีความมั่นใจในตนเองสูงเกินไป

- กระบวนการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 2 กระบวนการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรรัฐมีขั้นตอนและการดำเนินการอย่างไร

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

- แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 3 แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐเป็นอย่างไร

ผลจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น พบว่า

1. ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า องค์กรรัฐควรพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ และการสื่อสารเพื่อสร้างและพัฒนาทีมมากที่สุด
2. ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า องค์กรรัฐควรพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การ

สื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ และการเขียนให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับสูง

รวมทั้งในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ หรือทักษะเฉพาะที่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรพัฒนาให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพิ่มเติม พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มแสดงความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์เห็นว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านการใช้ภาษาอังกฤษ (ร้อยละ 5.2) เพิ่มเติมให้แก่ตนเองมากที่สุด รองลงมาคือ การนำเสนอผลงาน (ร้อยละ 5.2) และการสื่อสารในที่ชุมชน (ร้อยละ 5.2) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านการเขียนหนังสือราชการและงานวิชาการ (ร้อยละ 5.88) รองลงมาคือ การเจรจาเพื่อโน้มน้าวใจ (ร้อยละ 4.71) และการนำเสนอผลงาน (ร้อยละ 3.53) ให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมากที่สุด

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ” โดยการสุ่มตัวอย่างจากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 181 คน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

จากผลการวิเคราะห์สถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พบว่า ความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่ในระดับที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก ได้แก่ การไม่กล่าวถึงข้อมูลที่เป็นความลับของผู้ร่วมงาน การมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส รวมทั้งมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้ ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นถึงพฤติกรรมในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในประเด็นมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือสัญญาไว้ รวมทั้งการมีสัมมาคารวะและเคารพอาวุโส แต่มีประเด็นหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นแตกต่างจากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คือ การมีมารยาทและรู้จักกาลเทศะ ในมุมมองของผู้บังคับบัญชานี้เองที่สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมไทย โดยสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง

วัฒนธรรมในองค์กรของ Hofstede (1980) ที่กล่าวว่า ลักษณะทางวัฒนธรรมของสังคมไทยมีลักษณะความสัมพันธ์ที่เน้นลำดับชั้น (Hierarchy) การเคารพอาวุโส และเน้นสายการบังคับบัญชา

นอกจากประเด็นพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารแล้ว การแสดงความคิดเห็นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่อการประเมินพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารของตนเองว่าสามารถนำประเด็นต่างๆ ไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก (Highly-proficient level) นั้น แสดงถึงการมีความรู้และทักษะในการสื่อสาร โดยสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจเป็นผลมาจากระดับการศึกษา เพราะข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งเป็นระดับการศึกษาที่ใช้การบูรณาการความรู้ประกอบกับวุฒิภาวะของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ดีมาก

แต่ในขณะเดียวกันจากการแสดงความคิดเห็นโดยผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่อพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารที่นำไปใช้ในการทำงานในระดับดีมาก (Highly-proficient level) และในระดับพอใช้ในการทำงานได้ดีปานกลาง (Moderately-proficient level) ในจำนวนประเด็นที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน หรือระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทำให้มีมุมมองต่อพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารอย่างผู้มีอาวุโสและมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ส่งผลการประเมินที่ได้ในแต่ละประเด็นมีความใกล้เคียงกัน

จากการทดสอบเพื่อหาสถานภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง) กับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่า

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพศชายและเพศหญิงที่แสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารนั้น มีเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น คือ การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพศชายมีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสกนธ์ นาค

ใหม่ (2545) ในเรื่อง เพศของผู้ได้บังคับบัญชา โดยเพศชายจะมีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าเพศหญิง

ในปัจจุบันเรื่องอายุนั้น ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอายุ 31-35 ปีประเมินตนเองว่า มีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอายุไม่เกิน 30 ปี ในประเด็นการสร้างควมไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน และการฟังอย่างตั้งใจและจับประเด็น รวมทั้งนำมาวิเคราะห์ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเมื่อวัยวุฒิของแต่ละบุคคลมากขึ้น การพิจารณาข้อมูลย่อมมากขึ้นไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิรา อภาเขต (2544) พบว่า อายุมีผลกับความสามารถในการสื่อสาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ผู้ที่มีอายุมากกว่าจะมีประสบการณ์มากกว่า ทำให้มีแนวคิด วิธีการทำงานที่หลากหลาย และมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงานดีกว่าคนที่มีอายุน้อย

สำหรับการศึกษาของผู้บังคับบัญชาในระดับปริญญาตรีแสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่างไปจากระดับการศึกษาอื่นๆ โดยมองในประเด็นการพูด และการเขียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจต้องดูผลการทดสอบร่วมกับประสบการณ์ทำงานของผู้บังคับบัญชาด้วย เพราะสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป จากอดีตทำให้ความสำคัญต่อระดับการศึกษาอาจไม่สูงนัก แต่ในปัจจุบันจะสังเกตได้ว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงส่วนมากสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท ทำให้วิเคราะห์เพียงแต่การศึกษาเพียงอย่างเดียวคงไม่ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของผานิต อมราพิทักษ์ (2544) พบว่า ระดับการศึกษามีผลต่อการยอมรับในการทำงาน เนื่องจากผู้ที่มีคุณวุฒิส่งน่าจะมีทักษะในการเรียนรู้ได้รวดเร็ว รวมทั้งผู้ที่มีคุณวุฒิส่งน่าจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกลกว่าผู้ที่มีคุณวุฒิน้อย

นอกจากนี้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นว่า ตนเองนั้นมีพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่น คือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญออกมาได้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีความสามารถในการสื่อสารได้ตรงประเด็น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่ายและตรงตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเมินว่า ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น มีจุดเด่น คือ ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ ทำให้สังเกตพบว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการวิจัยของชลทิพย์ อัครวาทย์ (2546) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มีโอกาสในแสดงศักยภาพ มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น แต่ยังคงรูปแบบภายใต้ระบบอาวุโสตามวัฒนธรรมไทย

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

- กระบวนการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปเป็นประเด็นสำคัญ พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง (ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง) ในองค์กรรัฐนั้น เพื่อดึงดูดคนเก่งให้ทำงานในระบบราชการ และพัฒนาคนเก่งเหล่านั้นให้เป็นผู้บริหารในอนาคต รวมทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาในระบบราชการ เช่น การสูญเสียกำลังคนที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ เป็นต้น โดยสามารถแบ่งกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การสรรหาและกระบวนการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

แต่ละองค์กรสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสม โดยผ่านเกณฑ์จากหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน ร่วมกับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกนั้น ต้องผู้ที่มีผลงานโดดเด่น การนำเสนอผลงาน การพูด และมีคุณธรรม จริยธรรม และผ่านการคัดกรองอีกครั้งจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งกำหนดเกณฑ์เรื่องทัศนคติ และความรู้ภาษาอังกฤษ ทั้งนี้สอดคล้องกับการให้ความหมายคนเก่งของ Berger และ Berger (2004) ว่า คนเก่งต้องเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ มีผลงานโดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถหลักตามที่องค์กรต้องการ

2. การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้การพัฒนามีรูปแบบที่เหมาะสมกับบุคลากรและงานของบุคลากรแต่ละคน โดยมีดำเนินงานเป็นระบบขั้นตอนตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด ซึ่งใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน ทำให้ระหว่างขั้นตอนการพัฒนา ข้าราชการผู้มี

ผลสัมฤทธิ์สูงลาออกในจำนวนหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันในขั้นตอนนี้ มีการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการพัฒนาผลงาน ความรู้ภาษาอังกฤษ การทำงานเป็นทีม การนำเสนอ และการพูด ควบคู่กับการพัฒนาโดยกำหนดให้มีพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นหัวหน้างานคอยดูแลและแนะนำแนวทางที่ถูกต้องให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3. การจูงใจและรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจูงใจและรักษานุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรของ อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550) ทั้งในเรื่องการให้ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน และการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เพื่อเปิดโอกาสให้นุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถเติบโตในสายงานได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งในขั้นตอนการจูงใจและรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมุ่งเน้นการพูด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในการทำงานในองค์กรและการให้กำลังใจในสร้างสรรค์ผลงานตามที่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกำหนด

● แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

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

นอกจากนี้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงความคิดเห็นว่า ตนเองควรได้รับการพัฒนาด้านการใช้ภาษาอังกฤษจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพราะข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์มักได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ต้องคำศัพท์ทางเทคนิค ไม่ว่าจะเป็นการเขียนรายงานเชิงวิชาการหรือการพูดในที่สาธารณะก็ตาม รวมทั้งจากการแสดงความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้านการเขียน ทั้งการเขียนหนังสือราชการและงานวิชาการ ซึ่งการแสดงความคิดเห็น

ดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ต้องการให้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพัฒนาศักยภาพในด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อนำไปใช้ในการเขียนงานทางวิชาการเช่นเดียวกัน

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

1. ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีจำนวนน้อยเกินไป ทั้งนี้เป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนค่อนข้างจำกัด เนื่องจากปัญหาการลาออกและการลาศึกษาต่อต่างประเทศของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งขั้นตอนการได้รับอนุญาตให้เข้าเก็บข้อมูลมีหลายขั้นตอน ดังนั้น จึงต้องใช้ระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถามคืน และในการศึกษาในอนาคตจึงควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนข้อคำถามมาก จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามในบางรายตอบคำถามไม่ครบตามจำนวนข้อ ส่งผลให้แบบสอบถามที่ได้รับคืนบางฉบับขาดความสมบูรณ์ ดังนั้น อาจจำเป็นต้องเพิ่มแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนมากขึ้น

3. กระบวนการพัฒนาศักยภาพขององค์กรรัฐนั้น นอกจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่เป็นหลักในการดูแลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแล้ว การดำเนินงานต้องอาศัยหน่วยราชการในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควบคู่กัน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีการออกแบบรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถขอสัมภาษณ์ถึงกระบวนการการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในทุกองค์กรได้

4. ระเบียบวิธีวิจัยในครั้งต่อไป อาจจะเป็นการวิจัยในลักษณะของการสังเกตการแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เพื่อศึกษาความสามารถในการสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เกิดขึ้นจริงๆ ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อป้องกันการประเมินผลในลักษณะที่ปกป้องภาพลักษณ์องค์กรของตนเองจนเกินไป

5. การศึกษาในอนาคต ควรมีการศึกษาต่อยอดในประเด็นที่น่าสนใจ เช่น ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีลักษณะองค์กรที่แตกต่างกัน หรือศึกษาการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรที่มี

ศักยภาพสูงผู้หญิง เพราะปัจจุบัน ผู้หญิงมีบทบาทในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งผู้หญิงได้รับการยอมรับในสังคมต่างจากในอดีต

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร

1. ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพศชายและเพศหญิง มีความสามารถในการสื่อสารในระดับที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้น จึงควรเปิดโอกาสการทำงานอย่างมีศักยภาพซึ่งกันและกันให้มากขึ้น

2. ผลการวิจัยที่สะท้อนถึงข้อดี (จุดเด่น) เช่น ความสามารถในการสื่อสารได้ตรงประเด็น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย และตรงตามวัตถุประสงค์ หรือการแสดงความความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ เป็นต้น รวมทั้งข้อบกพร่องในลักษณะพฤติกรรมสื่อสารของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้งจากการประเมินตนเองหรือจากมุมมองของผู้บังคับบัญชา เช่น มีความมั่นใจในตนเองสูง หรือ ลักษณะการพูดแบบสั่งการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ควรพิจารณาว่าตนเองมีลักษณะพฤติกรรมสื่อสารเช่นไร เพื่อรักษาจุดเด่นให้อยู่คู่กับตนเอง และปรับปรุงจุดด้อยให้ตนเองมีอุปนิสัยที่ได้รับการยอมรับและมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อตนเอง บุคคลรอบข้าง และการทำงานในองค์กรต่อไป