

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานไปรษณีย์ของที่ทำการไปรษณีย์ในพื้นที่จังหวัด เชียงใหม่” ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

2.1.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้หลายท่าน ดังนี้

Davito, J. A. (1978 : 7) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นการกระทำโดยบุคคลคนเดียว หรือหลายบุคคล ในการส่ง และรับข่าวสาร ซึ่งอาจถูกบิดเบือนด้วยสิ่งรบกวนภายใต้สภาพ ผลกระทบ และโอกาส ได้ทำให้เกิดข้อมูลย้อนกลับ

Roger Everettem (1976 : 9) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอด และ แลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึก การกระทำต่างๆ โดยมี พฤติกรรมในที่นี้ หมายถึง การเปลี่ยนในความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกโดย เจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของ อีกบุคคลหนึ่งเปิดเผย

สมยศ นาวิการ (อ้างใน สุริย์พร เชาว์สนธิพรรณ, 2546 : 22) ให้ความหมายว่า การติดต่อ สื่อสาร หมายถึง การแสดงออก และการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสาร ต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กร (อ้างใน สุริย์พร เชาว์สนธิพรรณ, 2546 : 22)

นิยม สุวรรณะ (2541 : 22) ได้ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการ ถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก ซึ่งอาจเป็นในรูปของคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ ข่าวสารที่บุคคลฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร โดยผ่านสื่อ นั้น เพื่อให้บุคคล

หรือกลุ่มบุคคลอื่น ได้เข้าใจความหมายตามเจตนาที่ต้องการในสภาพแวดล้อม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ และเป็นเครื่องมือเชื่อมความเข้าใจระหว่างผู้ให้กับผู้รับ และช่วยป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกันอีกด้วย

สุนันท์ เลิศฤทธิ์พงศ์ (2547 : 6) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งความคิด หรือข่าวสารจากแหล่งหนึ่งไปสู่ผู้รับสาร เช่น การติดต่อ การสื่อความคิด การติดต่อสัมพันธ์ เป็นต้น

จากความหมายของนักวิชาการหลายท่าน ผู้ศึกษาสรุปความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงานในรูปแบบต่างๆ ภายในองค์กร โดยบุคคลที่มาติดต่อสื่อสารกันจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ภายใต้สภาพแวดล้อม และบรรยากาศขององค์กร เพื่อให้การดำเนินการบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

2.1.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารได้มีนักวิชาการหลายท่านที่อธิบายถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

กิตติมา สุรสนธิ (2547 : 30) ให้ความหมายการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารเป็นการสร้างความร่วมมือกัน ความคล้ายคลึงกันให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารสอดคล้องกัน การสื่อสารจะประสบผลสำเร็จ การสื่อสารที่ปรากฏอยู่ในสังคม อาจแบ่งได้เป็นหลายประเภท ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เรานำมาใช้ในการพิจารณา ซึ่งการติดต่อสื่อสารแต่ละประเภทนั้น จะมีลักษณะประโยชน์ และข้อจำกัดในการใช้แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารลักษณะใด ก็มักมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อองค์ประกอบหนึ่งเปลี่ยนไป ย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ ด้วยลักษณะธรรมชาติของการสื่อสาร มีอยู่หลายลักษณะ เช่น การสื่อสารในเชิงกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบการสื่อสารที่มีบทบาทเป็นเครื่องมือสังคม และการสื่อสารในลักษณะความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของบุคคล

วนิดา นามบุตร (2543 : 13) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นระดับใดในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในระดับนั้นๆ ที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารที่ดี จะช่วยให้เข้าใจซึ่งกันและกัน และมีผลเชื่อมโยงไปถึงการจูงใจบุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดี และจงรักภักดีต่อองค์กรร่วมกัน

สุนันท์ เลิศฤทธิพิงศ์ (2547 : 16) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ทุกคน ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความหมาย คือ สัญลักษณ์ในการสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันหรือไม่เข้าใจได้ระหว่างมนุษย์ทุกคนที่ต้องอยู่ร่วมกันในสังคม และการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เครื่องมือที่ธุรกิจใช้บริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีความสำคัญต่อการเมืองการปกครองทุกระดับ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์การทุกระดับ ทำให้มีความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคคลกับบุคคล และระหว่างบุคคลกับกลุ่มบุคคล และการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

2.1.3 องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

Berlo (1960 อ้างใน คำคิด ไชยสัจ, 2548 : 9) ได้อธิบายแบบจำลองในการสื่อสารที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1.3.1 ผู้ส่งสาร (Communication Source) คือ บุคคล หรือแหล่งที่มาของข่าวสาร ซึ่งอาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียว หรือคณะบุคคล หรือองค์การ เช่น สถานีวิทยุ โทรทัศน์ สำนักพิมพ์ เป็นต้น โดยผู้ส่งสารจะสามารถส่งสารให้มีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทศนคติ ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรม

2.1.3.2 สาร (Message) คือ เนื้อหาของสารที่ส่งออกไปจากผู้ส่ง ซึ่งอาจเป็นความคิด หรือเรื่องราวของเรื่องที่จะส่งไปตามสื่อ โดยสารแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ สัญลักษณ์ของสาร (Code or Symbol) เช่น คำ วลี ประโยค เนื้อหาของสาร (Message Content) เช่น การบรรณาธิการข่าวสาร การวิเคราะห์ข่าวสาร

2.1.3.3 สื่อ (Channel) คือ ตัวกลาง หรือพาหนะที่จะนำสารไปยังผู้รับ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารประเภทใด ข่าวสารจะต้องถูกส่งผ่านไปตามช่องทาง หรือสื่อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

- วิธีการส่งรหัส และถอดรหัสข่าวสาร เช่น การถ่ายทอดเป็นภาพ หรือเสียง
- พาหนะที่นำข่าวสาร เช่น แผ่นกระดาษภาพ ม้วนเทปบันทึก วิทยุ โทรเลข โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

- ตัวที่นำพาหนะนั้นไป เช่น อากาศที่พาคั่นเสียงเข้าไปกระทบหูผู้ฟัง เป็นต้น

2.1.3.4 ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลที่เป็นจุดหมายปลายทางของข่าวสารที่ส่งออกไป โดยผู้รับสารจะรับรู้ข่าวสารด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้วถอดรหัสส่งไปตีความ สำหรับลักษณะของผู้รับสาร อาจเป็นบุคคลเดียว หรือกลุ่มบุคคล หรือมวลชนก็ได้ ซึ่งการรับสารจะมีประสิทธิภาพ

เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะของผู้รับสาร ระดับความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรม

2.1.4 รูปแบบการติดต่อสื่อสาร

การศึกษาครั้งนี้ ใช้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารของเสนาะ ดิยาว (2541 : 217-222) ซึ่งแบ่งรูปแบบการสื่อสารออกเป็น 6 ประเภท คือ การสื่อสารแบบควบคุมการสื่อสารแบบเสมอภาค การสื่อสารแบบมีโครงสร้าง , การสื่อสารแบบรวบรัด , การสื่อสารแบบตั้งรับ และการสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1.4.1 การสื่อสารแบบควบคุม (Controlling Style)

การสื่อสารแบบควบคุม ได้แก่ การสื่อสารที่บุคคลกระทำในลักษณะของการบังคับ และควบคุมการกระทำ หรือความคิดของบุคคลอื่น การสื่อสารมักเป็นแบบทางเดียว (One-way communication) และการย้อนกลับของข้อมูล เป็นเพียงการแสดงว่า เนื้อหาของการสื่อสารนั้น ชัดเจนเพียงใด เขามักจะใช้วิธีการตั้งเป็นกฎเกณฑ์ หรือกำหนดแนวความคิดของบุคคลอื่นขึ้น ก่อนที่จะมีการอภิปรายปัญหากันจริงๆ เพื่อที่จะชักนำให้บุคคลอื่น กระทำในทางที่เขาต้องการ ไม่ชอบที่จะให้คนอื่นเสนอแนวความคิดต่างๆ หรือทางเลือกการกระทำหลายๆ วิธี แต่จะใช้วิธีการเผด็จการ โดยการจูงใจ ทั้งในทางนุ่มนวล และในทางรุนแรง เพื่อมุ่งไปสู่การกระทำตามที่ต้องการ เพื่อให้การกระทำเป็นไปตามที่ตนเองต้องการ จึงมักใช้วิธีการแสดงตัว และสถานะของตัวเองต่อ บุคคลอื่น กล่าวอย่างง่าย ๆ จะพยายามให้วิธีการสั่งการ และอำนาจ เพื่อให้คนอื่นยินยอมกระทำ ตามที่ปรารถนาโดยการใช้อำนาจ ก็จะตั้งบุคคลอื่นว่าอะไรควรกระทำ และอะไรไม่ควรกระทำ โดยการสั่งการจะควบคุมโดยใกล้ชิด และยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้น แบบของการสื่อสารประเภทนี้ จะทำให้คนที่เกี่ยวข้องอี คัด และมีผลเสียต่อความสัมพันธ์ ในอนาคต และโดยปกติแล้ว การสื่อสารแบบนี้จะใช้สำหรับความสัมพันธ์ในระยะสั้นเท่านั้น ซึ่งลักษณะโดยสรุปของการสื่อสารแบบควบคุม มีดังนี้

- 1) เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว
- 2) ผู้สื่อสารทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการ ออกคำสั่ง และควบคุม
- 3) ผู้สื่อสารถือว่าความคิดของเขาสำคัญกว่าใครๆ
- 4) ผู้สื่อสารเป็นผู้ชักนำบุคคลอื่นให้ทำตามที่เขาต้องการ
- 5) ผู้สื่อสารใช้อำนาจเพื่อให้บุคคลอื่นทำตาม
- 6) ผู้สื่อสารอาจใช้วิธีการต่างๆ โดยไม่คำนึงว่าจะถูกต้องหรือไม่ เพื่อให้เป็นไป

ตามที่เขาต้องการ

อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีการในลักษณะควบคุมนี้ เป็นการจูงใจโดยวิธีรุนแรง ซึ่งผู้ที่ติดต่อด้วยจะเกิดความรู้สึกในทางลบ จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่อต้าน และมีปฏิกิริยาในการป้องกันตัวเกิดขึ้น ดังนั้น ลักษณะการสื่อสารแบบนี้ จะก่อให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด ข้อที่ควรสังเกต ก็คือ คนที่ใช้การสื่อสารแบบควบคุมเป็นคนประเภทที่มีลักษณะเป็นพ่อแม่ (Parent Role) และผู้ที่เขาดิตต่อสื่อสารด้วยมีลักษณะเป็นเด็ก (Child Role) แต่การสื่อสารแบบนี้ใช้ได้ผลดีในงานบริหาร และถ้าบุคคลใช้ให้ถูกต้องแล้ว การสร้างความรู้สึกในทางต่อต้านของคนจะลดน้อยลง และทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4.2 การสื่อสารแบบเสมอภาค (Equalitarian Style)

ลักษณะที่แสดงถึงการสื่อสารแบบเสมอภาค ก็คือ วิธีการสื่อสารเป็นแบบสองทาง (Two-way Communication) คือ มีข้อมูลไป และกลับระหว่างบุคคลที่ส่ง ข่าว และผู้รับข่าว ผู้ส่งข่าวจะพยายามกระตุ้นอีกฝ่ายหนึ่งให้มีความริเริ่มในการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์การกระทำ หรือความคิดโดยไม่ใช้อิทธิพลชักนำไปในทางใดๆ ที่ต้องการเลย การพิจารณาปัญหาต่างๆ จะกระทำอย่างเปิดเผย โดยแต่ละฝ่ายอาจแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ภายใต้บรรยากาศที่มีความเข้าใจกัน และยอมรับซึ่งกันและกัน

การสื่อสารแบบเสมอภาคนี้ จะไม่มีการใช้อำนาจ หรืออิทธิพลส่วนตัว แต่จะส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้มากที่สุด ผู้สื่อสารจะสนใจ และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และเมื่อมีการตัดสินใจก็จะยึดถือความคิดเห็นส่วนใหญ่ของฝ่ายต่างๆ ไม่ใช่อาศัยความคิดเห็นของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ลักษณะการสื่อสารแบบนี้ จะเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันเอง และมีลักษณะเป็นแบบไม่เป็นทางการ อาจใช้เวลากล่าวถึงเรื่องส่วนตัว หรือสิ่งที่น่าสนใจต่างๆ ทำให้เกิดความใกล้ชิด และมีความรู้สึกเป็นกันเอง แล้วจึงพูดถึงสิ่งที่ต้องการ ซึ่งลักษณะของการสื่อสารแบบเสมอภาคนี้ สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) เป็นการสื่อสารแบบสองทาง
- 2) ผู้สื่อสารพยายามกระตุ้นให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความคิด
- 3) ผู้สื่อสารให้อิสระ และมีความยืดหยุ่น
- 4) บรรยากาศในการสื่อสารเต็มไปด้วยความเข้าใจกัน และคำนึงถึงผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน
- 5) การสื่อสารสร้างให้เกิดความเป็นมิตร และความอบอุ่น

2.1.4.3 การสื่อสารแบบมีโครงสร้าง (Structuring Style)

การสื่อสารแบบมีโครงสร้างประเภทนี้ ผู้พูดมักจะพยายามชักนำให้คนอื่นไปสู่ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ แผนงาน ระบบ หรือหลักการก่อน แล้วจึงพยายามใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่น วิเคราะห์ และอภิปรายปัญหาต่างๆ ไปตามกฎเกณฑ์ ข้อกำหนด มาตรฐาน ระเบียบ หรือ กระบวนการที่ตั้งขึ้นนั้น การสื่อสารที่เกิดขึ้นตามรูปแบบนี้ จะอยู่ในขอบเขต หรือวงที่กำหนดขึ้น ซึ่งเมื่อดูอย่างผิวเผินๆ แล้วจะรู้สึกว่าการสื่อสารเกิดขึ้นในวงจำกัด และการพิจารณาปัญหาก็ค่อนข้าง แคบ แท้จริงแล้ว ไม่ว่าจะพิจารณาถึงวงการใดก็ตาม ก็มักจะมองปัญหาต่างๆ โดยมีมาตรฐาน กำหนดขึ้นไว้ก่อนทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นกฎเกณฑ์ทางด้านสังคม ศาสนา จารีตประเพณี ระเบียบปฏิบัติ ข้อกำหนดของรัฐ หรือการดำเนินธุรกิจที่ดี ล้วนแต่อยู่ภายใต้ระบบ หรือ โครงสร้างที่แน่นอนตายตัว อยู่แล้วทั้งนั้น ไม่มีกิจกรรมใดๆ ที่จะเปิดโอกาสให้เรามองปัญหาได้ทุกด้านโดยไม่มีข้อจำกัดแต่อย่างใด กล่าวให้ชัดเจนไปจะเห็นได้ว่างานบริหารทุกอย่าง ก็ประกอบไปด้วยกระบวนการจัด ระบบงาน การสั่งการ และการควบคุมเป็นหลักสำคัญ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการสื่อสารแบบ มีโครงสร้างทั้งสิ้น แต่จะมีข้อแตกต่างที่ว่า ภายใต้ระบบ และข้อบังคับนั้น ได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่าง มีเหตุผล และเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความรู้ ความสามารถได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งลักษณะการ สื่อสารมีแบบมีโครงสร้าง มีดังนี้

- 1) รูปแบบของการสื่อสารมุ่งถึงระบบเป็นสำคัญ
- 2) ผู้สื่อสารพยายามให้อิทธิพลเหนือคนอื่น โดยอ้างมาตรฐาน หลักการ หรือ กฎเกณฑ์ เพื่อให้คนอื่นทำตาม
- 3) การสื่อสารเกิดขึ้นโดยมีรูปแบบที่แน่นอน สำหรับใช้เป็นรูปแบบในการ แก้ปัญหา

2.1.4.4 การสื่อสารแบบรวบรัด (Dynamic Style)

ผู้ที่ใช้การสื่อสารแบบรวบรัดนี้ มักเป็นบุคคลที่มีลักษณะคล่องแคล่ว ว่องไว และหัว ก้าวหน้า ข้อความในการสื่อสารมักสั้น กระชับ เข้าประเด็น ไม่อ้อมค้อม เปิดเผย และ ตรงไปตรงมา การพูดการแสดงออกไม่ลึกซึ้ง ฟังแล้วเข้าใจได้ทันที ไม่ต้องนำไปคิด แต่ค่อนข้างจะ ขวานผ่าซาก และถึงลูกถึงคน คือ เข้าถึงปัญหาไม่รอให้เกิดปัญหาก่อนแล้ว ค่อยดำเนินเรื่อง มักจะ พิจารณาปัญหา และวางแผนล่วงหน้าก่อนนานๆ จึงเหมาะสำหรับธุรกิจ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ มิฉะนั้นจะไม่ทันกับเหตุการณ์ เช่น นโยบายในการบริหารงานของบริษัทแห่งหนึ่งกล่าวไว้ ว่า “เราจะให้อิสระแก่ผู้บริหารที่จะดำเนินงานได้เต็มที่ และจะต้องรับผิดชอบแม้ว่าจะดำเนินงาน ผิดพลาดก็ตาม” นโยบายดังกล่าว เป็นคำแถลงอย่างสั้น และตรงไปตรงมา ถึงนโยบายทางการ บริหาร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแบบของการสื่อสารที่เน้นถึงลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

- 1) เป็นการสื่อสารแบบสั้น และตรงประเด็น
- 2) ผู้สื่อสารเป็นคนตรง และเปิดเผย
- 3) เนื้อหาของการสื่อสารเป็นแบบขวานผ่าซาก และเน้นในทางปฏิบัติ

2.1.4.5 การสื่อสารแบบตั้งรับ (Relinquish Style)

การสื่อสารแบบตั้งรับ เป็นการสื่อสารเป็นลักษณะของผู้รับสารมากกว่าจะเป็นผู้ส่งสาร และเป็นการตอบรับมากกว่าเป็นการสั่งการ ซึ่งลักษณะของการสื่อสารแบบตั้งรับ สามารถสรุปได้ 4 ข้อ ดังนี้

- 1) ผู้สื่อสารยอมตามความต้องการของคนอื่น
- 2) ผู้สื่อสารยอมรับฟังความคิดของคนอื่น
- 3) ผู้สื่อสารผลัดความรับผิดชอบให้คนอื่น
- 4) ผู้สื่อสารยอมรับว่าตนเองเป็นเพียงส่วนประกอบไม่ใช่เป็นตัวการ

2.1.4.6 การสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง (Withdrawal Style)

การสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง ผู้สื่อสารจะพยายามทุกอย่างที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารกับบุคคลอื่น ผู้สื่อสารไม่ต้องการที่จะทำการสื่อสารกับใคร และไม่ต้องการที่จะให้ใครมาติดต่อสื่อสารด้วย ไม่ประสงค์ที่จะมีอิทธิพลเหนือใคร และไม่ปรารถนาที่จะให้ใครมามีอิทธิพลเหนือด้วย ในกรณีจำเป็นที่ต้องอภิปรายปัญหากับบุคคลอื่น ก็จะพยายามไม่พูดถึงปัญหานั้นโดยตรง แต่จะหันเหออกไปจากปัญหาที่กำลังกล่าวถึง ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ทำให้เป็นเรื่องตลกน่าขันบ้าง หรือ พยายามพูดกลบเกลื่อนและไม่กล่าวถึงเรื่องนั้นเลยทั้งหมด บุคคลประเภทนี้ต้องการเป็นอิสระ ชอบทำงานคนเดียว หรือให้บุคคลอื่นทำงานนั้นเลยทั้งหมด โดยตัวเองไม่เข้าไปยุ่งด้วย ซึ่งกล่าวโดยสรุป ลักษณะของการสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง ได้แก่

- 1) พยายามที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารทุกรูปแบบ
- 2) ไม่ต้องการที่จะมีอิทธิพลใดๆ ต่อคนอื่น หรือให้คนอื่นมามีอิทธิพล
- 3) การสื่อสารให้ความเป็นอิสระมากกว่าที่จะเข้าไปตัดสินใจเอง
- 4) ผู้สื่อสารจะพยายามหลีกเลี่ยงการวิเคราะห์ปัญหาโดยตรง โดยพยายามพูดกลบเกลื่อน หรือเลื่อนการพิจารณาปัญหาออกไป หรือให้บุคคลอื่นรับผิดชอบแทนที่จะรับผิดชอบเอง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.2.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) คือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

สำหรับความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพในการทำงานนั้น Millet J. D. (1954 : 4) กล่าวว่า เป็นผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มวลมนุษยและจะได้รับผลกำไรจากผลการปฏิบัติงานนั้นด้วย

Ryan and Smith (1954 : 276) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของบุคคล (Human efficiency) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงานซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้น มองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้รับจากงาน

นอกจากนี้ Simon H. A. (1960 : 13) กล่าวว่า เป็นสัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไปเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุน (A ratio between input and output) ซึ่งหมายถึงระหว่างความพยายามกับผลลัพธ์ หรือระหว่างรายรับกับรายจ่าย โดยเห็นว่าในทางสังคมศาสตร์ ไม่สามารถจะวัดประสิทธิภาพสมบูรณ์ (Absolute efficiency) ได้ แต่จะต้องวัดประสิทธิภาพในเชิงเปรียบเทียบ (Relative efficiency)

สำหรับนักวิชาการไทยที่ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้มีดังนี้

ระพี แก้วเจริญ และอาทิตยา สุวรรณขุ (2510 : 5) ได้กล่าวว่า เป็นความคล่องตัว ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้ สำเร็จ

อุทัย หิรัญโต (2525 : 123) ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า ในวงการธุรกิจ หมายถึงการจัดการที่ได้รับผลกำไร หรือขาดทุน สำหรับในการบริหารงานราชการในทางปฏิบัติ วัดประสิทธิภาพได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในการราชการจึงหมายถึงรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ยังให้เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย (Human satisfaction and benefit produced) ดังนั้น ประสิทธิภาพในทางราชการ จะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่างถ้าจะทำการประหยัดอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้

จากความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสรุปความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความพร้อม และความพยายาม รวมถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สำหรับการศึกษา

ครั้งนี้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานไปรษณีย์นั้น พนักงานไปรษณีย์ต้องปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- 1) เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ
- 2) เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรทุกระดับ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้
- 3) เพื่อวางรากฐานการพัฒนาองค์กรในระยะเวลา 5 ปี ข้างหน้า ให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะการแข่งขันได้อย่างมั่นคง โดยพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และทำงานในรูปแบบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับแนวคิดในเรื่อง ปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยสำคัญๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

Backer and Neuhauser (อ้างใน สมบูรณ์ สอนประภา, 2536 : 14) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือการ บรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีก ดังแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) จากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

- 2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

- 3) ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพ

- 4) หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่ามีตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

นอกจากนี้ Backer and Neuhauser ยังเชื่อว่า การสามารถมองเห็นผลของการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลอง และเลืกระเบียบปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ฉะนั้น โครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงาน จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Katz and Kahn (1978 อ้างใน อดาพร สันตินานนท์, 2533 : 20) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรในระบบเปิด (Open System) เช่นกัน ก็ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่างๆ คือการฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 8-9) กล่าวถึง แนวคิดของ Harrington Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principle of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขวัญกันมาก หลัก 12 ประการ มีดังนี้ คือ

- 1) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจาย
- 2) ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
- 3) ให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง
- 4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
- 5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
- 6) การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบีย่นไว้

เป็นหลักฐาน

- 7) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินการอย่างทั่วถึง
- 8) งานสำเร็จทันเวลา
- 9) ผลงานได้มาตรฐาน
- 10) การดำเนินการสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
- 11) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
- 12) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2529 : 156) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของ Thomas J. Peters ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

- 1) กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
- 2) โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
- 3) ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
- 4) แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 5) บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร
- 6) ทักษะ (Skill) ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน
- 7) ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

2.2.3 การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมศักดิ์ ดำริชอบ (2534: 13) ได้กล่าวว่า การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการทำงานซึ่งเป็นเงิน และวัสดุอุปกรณ์ อาจทำได้โดยวิธีต่างๆ ซึ่งใช้กันมานานและแพร่หลายคือ วิธีการทางบัญชีและการเงิน เช่น การใช้กำไร ขาดทุน ต้นทุนการผลิต จำนวนผลผลิตที่ได้รับ เป็นเครื่องชี้ถึงการใช้ทุนหรือวัสดุอุปกรณ์ แต่สำหรับประสิทธิภาพของปัจจัยคนนั้น ไม่อาจวัดได้ด้วยวิธีการเหล่านี้ การวัดประสิทธิภาพของคนนั้นทำได้โดยการวิเคราะห์การกระทำของเขาว่าทำอะไร อย่างไร การวิเคราะห์ที่ได้ดังที่ว่าจะต้องมีการสังเกต จดบันทึก การกระทำไว้ ซึ่งเป็นที่มาของการประเมินผลการทำงานของคนแต่ละคน

ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น Chruden & Sherman (เสาวภาคย์ ดีวาจา, 2528: 43) ได้อธิบายว่า แต่เดิมใช้วิธีการรายงานอุปนิสัย และพฤติกรรมของบุคคล ต่อมาได้ใช้วิธีการนำบุคคลมาเปรียบเทียบกัน โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบได้มาจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ของงานที่ถือว่าเป็นที่พอใจ มาตรฐานหรือเกณฑ์ของงานเหล่านี้จะกำหนดโดยการศึกษาและการทำ ความเข้าใจในลักษณะงาน รวมทั้ง ข้อกำหนดต่างๆ ของงานเป็นหลัก สำหรับ Porter et al. (เสาวภาคย์ ดีวาจา, 2528 43) ได้เสนอแนวทาง 3 อย่างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1) ใช้เกณฑ์ปรนัยวิเคราะห์ด้วยเหตุผลโดยไม่เอาความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องโดยพิจารณาว่างานทั้งหมดที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงว่ามีปริมาณและคุณภาพเช่นไร
- 2) ใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา (Subjective-supervision) ประเมินว่าการปฏิบัติงานของแต่ละคนได้รับผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด
- 3) ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง (Subjective-self) ว่าปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำไปแล้วสำเร็จลุล่วงเพียงใด

อย่างไรก็ตาม แนวทางของพอร์ทเทอร์และคณะนั้น การประเมินผลโดยตนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าต่างก็มีข้อดีและข้อด้อย ดังที่ Heneman (1974 : 638-642) ได้เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้ามีความเคร่งครัดในการประเมินน้อยกว่าการประเมินโดยตนเอง ซึ่งเขาพบว่าคะแนนจากการประเมินโดยตนเองส่วนมากมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนจากการประเมินโดยหัวหน้า แต่ขณะเดียวกันคะแนนที่หัวหน้าประเมินจะมีความแปรปรวนน้อยกว่าคะแนนที่ได้จากการประเมินโดยตนเอง นอกจากนี้ ยังเสนอว่าการประเมินผลโดยหัวหน้านั้นจะมีอิทธิพลขององค์ประกอบบางตัวที่ใช้ในการประเมินทำให้การประเมินนั้นบิดเบี้ยวไป (Halo error) มากกว่าการประเมินโดยตนเองเนื่องจากเขาพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินผลค่อนข้างสูง เมื่อประเมินโดยหัวหน้าในขณะที่การประเมินโดยตนเอง ค่าความสัมพันธ์ดังกล่าว จะต่ำกว่า ซึ่งฮินีแมนอธิบายว่า มีสาเหตุมาจากหัวหน้านั้นจะประเมินผลโดยมองภาพรวมทั้งหมดของผลการปฏิบัติงานมากกว่าที่พนักงานประเมินตนเอง ดังนั้น เพื่อที่จะขจัดปัญหาและข้อด้อยต่างๆ ผู้ศึกษาจึงได้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งโดยตนเองและโดยหัวหน้าสำหรับการศึกษาในครั้งนี้

นอกจากนี้ Koontz (1971 : 44-45) ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาคือ การที่จะบอกว่าผลสำเร็จที่ปรากฏมีเพียงใดนั้นต้องเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เมื่อใดก็ตามที่ความพยายาม (Effort) ในการปฏิบัติงานไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ปรากฏชัด (Accomplishment) ก็เรียกว่าไม่มีผลการปฏิบัติงาน (Performance) ดังนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาในส่วนของความหมายในการปฏิบัติงานและผลสำเร็จที่ปรากฏชัดเป็นสำคัญโดยมาตรฐานของงานเป็นเป้าหมายที่หน่วยงานนั้นกำหนดขึ้น นอกจากนี้ Wexley and Yukl (1984 : 154) ได้เสนอว่าการประเมินผลการทำงาานั้นต้องวัดทั้งปริมาณและคุณภาพของงาน รวมทั้งคุณสมบัติบางประการของพนักงาน ดังนั้น โดยสรุปในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นเป็นสิ่งที่ผู้ประเมินจะต้องพิจารณา ได้แก่ ความพยายาม และคุณสมบัติบางประการของพนักงาน รวมไปถึงผลสำเร็จที่ปรากฏชัดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน

ดังนั้น จากแนวความคิดในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่กล่าวมาแล้ว เพื่อจำกัดขอบเขตของการวิจัยให้ชัดเจน ผู้ศึกษาจึงศึกษาองค์ประกอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่มีผู้เสนอไว้ คือ Zollitsch and Langsner (เสาวภาคย์ ศิวาจา, 2529 : 44) ได้แบ่งขอบเขตหลักๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ ดังนี้

1) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพิจารณาทั้งในแง่ปริมาณ และคุณภาพของงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) ปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งคือเงื่อนไขหรือสภาวะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้แก่ คุณสมบัติต่างๆ ของพนักงาน โดยแยกออกเป็น

ก. ปัจจัยทางสติปัญญา

- (1) ความสามารถในการเรียนรู้
- (2) ความรู้ในงาน
- (3) ความคิดริเริ่ม
- (4) ความฉลาดหลักแหลม
- (5) ความตื่นตัว ความกระตือรือร้น

ข. ปัจจัยทางกายภาพ ได้แก่

- (1) สุขภาพ
- (2) ทักษะในการทำงาน
- (3) ความแข็งแรงในการทำงาน

ค. ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่

- (1) ความทะเยอทะยาน
- (2) การตัดสินใจ
- (3) ทักษะคิด
- (4) ความน่าไว้วางใจ
- (5) ปัจจัยที่ส่งเสริมการปรับปรุงการทำงาน
- (6) ความพยายามในการทำงาน

นอกจากนี้ Zollisch and Langsner (เสาวภาคย์ ดิวาจา, 2529 : 52) ยังได้เสนอแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee Evaluation Form) นอกเหนือจากขอบเขตหลักในการประเมินผลที่กล่าวแล้ว โดยเขาแยกปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) คุณภาพของงาน
- 2) ปริมาณงานที่ทำได้
- 3) ความรู้เรื่องงาน
- 4) ความน่าไว้วางใจ
- 5) ความสามารถในการปรับปรุงตนเอง
- 6) ทักษะคิดต่องาน
- 7) ศักยภาพของพนักงาน
- 8) บุคลิกภาพ

9) ความสามารถในการเป็นหัวหน้า

10) การเอาใจใส่ต่อกลุ่มงาน

2.2.4 องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่กล่าวมานี้ เพื่อจำกัดขอบเขตการศึกษาในครั้งนี้ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ Zollisch and Langsner มาศึกษาควบคู่กับสมรรถนะด้านการจัดการงานในความรับผิดชอบ (Professional Competency) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2553 : 20-33) เนื่องจากเห็นว่า แนวคิดดังกล่าว มีความสอดคล้องกับสมรรถนะด้านการจัดการงานในความรับผิดชอบของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงได้นำสมรรถนะด้านการจัดการงานดังกล่าวนี้ มาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานไปรษณีย์ โดยกำหนดให้พนักงานไปรษณีย์จะต้องมีสมรรถนะทุกด้าน อยู่ใน “ระดับ 2” จึงจะถือว่าพนักงานไปรษณีย์เป็นผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ผลการประเมินสมรรถนะดังกล่าว ยังนำไปเป็นส่วนหนึ่ง ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งสมรรถนะด้านการจัดการงานในความรับผิดชอบ มีองค์ประกอบ ดังนี้

2.2.4.1 การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

หมายถึง ความสามารถในการระบุและวิเคราะห์ประเด็นสาเหตุของปัญหา และดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องในช่วงเวลาที่เหมาะสมและมี ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งมีระดับความชำนาญ 5 ระดับ ได้แก่

1) ความชำนาญ ระดับ “ 1” คือ การ มีความรู้ ความเข้าใจในปัญหา และสามารถ แก้ไขปัญหาตามที่กำหนด หรือตามคำแนะนำ เช่น

1.1) การมีความเข้าใจในลักษณะของปัญหา สาเหตุ และที่มาที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานประจำของตนเอง

1.2) ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามแนวทาง วิธีการที่ถูกกำหนดขึ้น หรือตามคำแนะนำของผู้อื่น

1.3) การแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

1.4) การ มีความเข้าใจ สามารถอธิบายข้อมูล และรายละเอียดของปัญหาได้ อย่างถูกต้องชัดเจน

2) ความชำนาญ ระดับ “ 2” คือ ความ สามารถ ในการ จัดลำดับความสำคัญ และ ความเร่งด่วนของปัญหาได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม เช่น

2.1) การสำรวจความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีต่อความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2) การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยใช้ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้อื่น หรือประสบการณ์ที่ผ่านมา

2.3) การ ลงมือแก้ไขปัญหในเรื่องที่เร่งด่วนจนเป็นผลสำเร็จ และแจ้งผู้อื่นทราบถึงผลของการแก้ไขปัญหา

3) ความชำนาญ ระดับ “ 3” คือ ความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เป็นปัญหาได้เอง และกำหนดวิธีการแก้ไขได้ เช่น

3.1) การเล็งเห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของปัญหาหากไม่ทำการแก้ไข

3.2) การสร้างทางเลือกต่างๆ ในการจัดการกับปัญหา และอธิบายผลดี ผลเสียของทางเลือกต่างๆ รวมทั้งเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา

3.3) ความสามารถในการทบทวนและหาวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำในการทำงาน

4) ความชำนาญ ระดับ “ 4” คือ ความสามารถในการ เชื่อมโยงปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา และผลกระทบในภาพรวมทั้งหมดก่อนตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขปัญหา เช่น

4.1) การ เล็งเห็นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา และวิเคราะห์ผลกระทบในทางเลือกของการจัดการกับปัญหาที่มีต่อผู้อื่น

4.2) ความสามารถแก้ปัญหได้อย่างตรงจุด โดยใช้ทางเลือกที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น และองค์ก้น้อยที่สุด

4.3) การ พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรืออาจส่งผลกระทบต่อประเด็นปัญหาทั้งโดยตรง และโดยอ้อม และพิจารณาถึงความสัมพันธ์ และผลกระทบระหว่างการแก้ไขปัญห และประเด็นหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5) ความชำนาญ ระดับ “ 5” คือ ความสามารถในการพัฒนาแนวคิด และวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา จากการวิเคราะห์ประสบการณ์ที่ผ่านมา เช่น

5.1) การ นำประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practice) มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

5.2) การ แสวงหาวิธีการในการแก้ไขปัญหซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร และสามารถชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามแนวทางนั้นได้

5.3) ความสามารถพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เพื่อจัดการกับปัญหาซึ่งองค์กรเคยมองว่าเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ยากมากๆ หรือไม่สามารถแก้ไขได้

2.2.4.2 การตัดสินใจ (Decision Making)

หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจและประสบการณ์ บนพื้นฐานของแนวทางที่ได้จากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ทรัพยากร ความเสี่ยง และข้อจำกัดต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งมีระดับความชำนาญ 5 ระดับ ได้แก่

1) ความชำนาญ ระดับ “ 1 ” คือ ความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานภายใต้คำแนะนำของผู้อื่น เช่น

1.1) การ ตัดสินใจในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองได้ตามคำแนะนำของผู้อื่นหรือวิธีการที่ถูกกำหนดตามนโยบาย และระเบียบขั้นตอนต่างๆ ขององค์กร

1.2) ความ สามารถพิจารณาได้อย่างเหมาะสมว่ากรณีใดควรตัดสินใจด้วยตนเองและกรณีใดควรปรึกษาผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เหมาะสมก่อนที่จะทำการตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ

2.1.3) รายงาน หรือแจ้งให้ผู้อื่นทราบถึงการตัดสินใจของตน

2) ความชำนาญ ระดับ “ 2 ” คือ ความสามารถในการตัดสินใจได้โดยใช้วิธีการเดิมที่ตนเองเคยทำสำเร็จ เช่น

2.1) การ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเองโดยใช้วิธีการเดิมที่ตนเองเคยทำสำเร็จ โดยไม่จำเป็นต้องขอคำปรึกษาจากผู้อื่น

2.2) การนำวิธีการที่ตนเองเคยตัดสินใจในอดีต มาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.3) ความ สามารถระบุหลักการ เหตุผล และที่มาของการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานของตนเองได้อย่างถูกต้องชัดเจน

3) ความชำนาญ ระดับ “ 3 ” คือ ความ สามารถ ในการ วิเคราะห์ถึงผลกระทบของการตัดสินใจด้วยตนเองและดำเนินการอย่างเหมาะสมได้ เช่น

3.1) ความสามารถวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น สถานการณ์ ข้อจำกัด และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องครบถ้วน รวมถึงมีการแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากภายนอก เพื่อประกอบการตัดสินใจ

3.2) ความ สามารถกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ และทำการวิเคราะห์ผลกระทบของทางเลือกที่มีต่อผู้อื่น และองค์กรก่อนการตัดสินใจ

3.3) การวางแผนขั้นตอนการดำเนินการในการตัดสินใจรวมถึงขั้นตอนในการติดตามผลได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ สามารถตัดสินใจได้โดยใช้วิธีการเดิมที่ตนเองเคยทำสำเร็จ

4) ความชำนาญ ระดับ “ 4” คือ สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการตัดสินใจที่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ เช่น

4.1) ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่อาจเกิดขึ้นในระดับองค์กรได้

4.2) ความสามารถในการคำแนะนำผู้อื่น และเสนอทางเลือกที่หลากหลายสำหรับการตัดสินใจ โดยอ้างอิงถึงข้อมูลที่เชื่อถือได้

4.3) การให้ความช่วยเหลือ หรืออาจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้อื่น โดยมีการให้แนวคิดที่เข้าใจได้ง่าย และวิเคราะห์ผลกระทบของการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

5) ความชำนาญ ระดับ “ 5” คือ การ ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และทำการตัดสินใจดำเนินการเพื่อป้องกัน มิให้เกิดขึ้นได้ เช่น

5.1) การ เล็งเห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และตัดสินใจแก้ไขเพื่อป้องกันก่อนปัญหาจะเกิดขึ้นได้อย่างทันการ

5.2) การตัดสินใจในทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาถึงการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรม โครงสร้าง และสภาพการเงินขององค์กร

5.3) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อพนักงาน และองค์กร รวมถึงสามารถอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้มีการตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ

2.2.4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

หมายถึง ความสามารถในการแสวงหา ริเริ่ม แนวคิด วิธีการ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งมีระดับความชำนาญ 5 ระดับ ได้แก่

1) ความชำนาญ ระดับ “1” คือ การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ เช่น

1.1) การ แสดงออกถึงการยอมรับต่อแนวคิด มุมมองใหม่ๆ ของผู้อื่น อย่างเต็มใจ และนำมาลงมือปฏิบัติ

1.2) การ ยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงแนวความคิด ในกรณีที่แนวทางเดิมไม่ประสบความสำเร็จ

1.3) การขอคำแนะนำจากผู้อื่นในการพัฒนาความคิดริเริ่ม และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ๆ

2) ความชำนาญ ระดับ “2” คือ การคัดสรรความคิดของผู้อื่นซึ่งเหมาะสมกับตนเอง และนำมาปฏิบัติ เช่น

2.1) การใช้ ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของผู้อื่นมาปรับใช้ในการทำงานประจำวันของตนเองได้อย่างเหมาะสม

2.2) ความกล้าที่จะทดลองแนวคิด/ความรู้ใหม่ๆ ที่ผู้อื่นนำไปใช้ และประสบความสำเร็จเพื่อแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

2.3) การ เปรียบเทียบแนวคิดใหม่ๆ กับวิธีปฏิบัติเดิม ให้เห็นถึงข้อดี ข้อด้อย เพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

3) ความชำนาญ ระดับ “3” คือ การแสดงออกถึงแนวทางใหม่ๆ ที่หลากหลายชั้น

3.1) การ แสดงออกถึงความสามารถที่จะคิดนอกกรอบเพื่อพัฒนาแนวคิดหรือทางแก้ไขปัญหามารูปแบบใหม่ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3.2) การ ประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิด ทางเลือกใหม่ๆ ทั้งในประเด็นของผลตอบแทน ต้นทุน และความเสี่ยง หรือใช้การทดสอบ

3.3) การนำเสนอถึงผลประโยชน์ของความคิดริเริ่มใหม่ๆ มาใช้ให้กับผู้อื่นได้ รวมถึงสามารถจูงใจ ให้ผู้อื่นเห็นชอบกับความคิดนั้น

4) ความชำนาญ ระดับ “4” คือ การประยุกต์ปรับใช้ความคิดให้เข้ากับธุรกิจ เช่น

4.1) การวิเคราะห์ และริเริ่มโครงการ หรือกิจกรรมใหม่ที่สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการดำเนินงานของตนใหม่ให้เพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้นได้

4.2) ความคิด และนำเสนอแนวทางใหม่ๆ เพื่อให้หน่วยงานของตนบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.3) การ ประยุกต์และผสมผสานแนวความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการทางธุรกิจ

5) ความชำนาญ ระดับ “5” คือ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร เช่น

5.1) การ มีวิสัยทัศน์ มองเห็นถึงความต้องการขององค์กรหรือตลาดในอนาคต และนำมาสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

5.2) ความ สามารถหาวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงได้ โดยแสวงหาความคิดใหม่ๆ ผ่านการระดมสมองในที่ประชุม

5.3) การส่งเสริม และกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

5.4) การให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นในการสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมในการทำงานขององค์กร

2.2.4.4 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

หมายถึง ความสามารถในการเป็นต้นแบบ และผู้นำที่ดีทางความคิด และการปฏิบัติตน โดยสามารถชี้นำ โน้มน้าวและจูงใจให้ผู้อื่นมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามในสิ่งที่มีความถูกต้องเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งมีระดับความชำนาญ 5 ระดับ ได้แก่

1) ความชำนาญ ระดับ “ 1” คือ ความ สามารถ ในการ จัดการงานภายใต้ความรับผิดชอบได้ เช่น

- 1.1) การจัดลำดับความสำคัญ และขั้นตอนการทำงานของตนเองได้
- 1.2) การดำเนินงานของตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 1.3) การให้ข้อมูล และความคิดเห็นต่างๆ แก่สมาชิกในทีม
- 1.3) การแสดงออกและมีส่วนร่วมในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

2) ความชำนาญ ระดับ “ 2” คือ ความสามารถ ในการ ควบคุมอารมณ์ของตนเอง และช่วยเหลือผู้อื่น ในการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ เช่น

- 2.1) การสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีกับผู้อื่น
- 2.2) การ สื่อสารกับผู้อื่นด้วยความระมัดระวัง หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์เมื่อเผชิญหน้ากับบุคคลที่พูดจาไม่สุภาพ หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2.3) การแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่น

2.4) การ อธิบายและแจกแจงให้บุคคลอื่น/ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความ ต้องการของตนเอง หน่วยงานและองค์กร ได้อย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานบรรลุผลใน ระดับที่คาดหวังได้ และสามารถแจกแจงและอธิบายในรายละเอียดได้ ในกรณีที่จำเป็น

3) ความชำนาญ ระดับ “ 3” คือ การวางแผนงาน และปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เช่น

3.1) การ กำหนดทิศทาง เป้าหมายการดำเนินงานของทีมงาน และจัดการระบบงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2) การสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน

3.3) การ นำกลยุทธ์องค์กรไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม โดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร

4) ความชำนาญ ระดับ “ 4” คือ การให้คำแนะนำ และควบคุมดูแลผู้อื่น ด้วยความยุติธรรม เช่น

4.1) การ สอนผู้อื่นถึงวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นพี่เลี้ยง และให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเมื่อมีปัญหา

4.2) การ ใช้อำนาจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยุติธรรม และเคารพ ในสิทธิของผู้อื่น

4.3) ความ สามารถประเมินความพร้อมในเรื่องความรู้ และแรงจูงใจในการ ทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลได้

5) ความชำนาญ ระดับ “ 5” คือ การ กระตุ้นให้ผู้อื่นมีแรงบันดาลใจในการ ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายโดยรวม เช่น

5.1) การกระทำตนเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำที่ดี

5.2) การโน้มน้าวผู้ที่ต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ความคิด คล้อยตามและพร้อมที่จะปฏิบัติตามร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ

5.3) การ สื่อสารถึงวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละระดับชั้น

5.4) การ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น/ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ประพฤติตัว ตามแนวปฏิบัติ และอุทิศตน เสียสละ เพื่อบริการด้วยความสมัครใจ ให้คำแนะนำ และควบคุมดูแล ผู้อื่น ด้วยความยุติธรรม

2.2.4.5 ความรู้และความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร (Business Acumen)

หมายถึง การ มีความรู้ และความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานทางธุรกิจ ทั้งในเรื่องสินค้า และบริการขององค์กรอย่างถูกต้อง ซึ่งมีระดับความชำนาญ 5 ระดับ ได้แก่

1) ความชำนาญ ระดับ “ 1” คือ การ รู้จักองค์กร และกระบวนการทำงานภายใน องค์กร เช่น

1.1) ความเข้าใจ และทราบถึงโครงสร้างการบริหารงานและหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร

1.2) ความ เข้าใจ และทราบถึงบริการ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงาน ภายในองค์กร

1.3) ความเข้าใจ และทราบถึงหน้าที่หลักขององค์กร

2) ความชำนาญ ระดับ “2” คือ ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

2.1) ความ เข้าใจ และทราบถึง กลุ่มลูกค้า คู่แข่ง และความคาดหวังของ ลูกค้าที่มีต่อองค์กร

2.2) ความเข้าใจ และสามารถอธิบายขั้นตอน และกระบวนการดำเนินงาน
หลักขององค์กรได้

2.3) การ ทราบถึงผู้ดำเนินงานในแต่ละกระบวนการต่างๆ และสามารถระบุ
ผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการได้

3) ความชำนาญ ระดับ “ 3” คือ ความเข้าใจปัจจัยแวดล้อมภายใน และภายนอกที่มี
ผลต่อธุรกิจขององค์กร เช่น

3.1) การ ติดตามการเคลื่อนไหวของแนวโน้มทางการตลาด การใช้
เทคโนโลยีและการบริการลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร

3.2) การเล็งเห็นถึงความเสี่ยง ปัญหา ข้อจำกัด ในปัจจัยภายในและภายนอกที่
เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3.3) ความ เข้าใจ และอธิบายถึงปัจจัยเสริม ที่ช่วยให้องค์กรประสบ
ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

4) ความชำนาญ ระดับ “ 4” คือ การ วิเคราะห์ และเสนอแนะ เพื่อเพิ่มโอกาสการ
ดำเนินธุรกิจ เช่น

4.1) การ เสนอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับโอกาสใหม่ๆ ในการขยาย
ธุรกิจของบริษัทแก่ผู้บังคับบัญชา

4.2) การ พิจารณาและจัดหาแนวทางในการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ
ร่วมกับทีมงานภายในหน่วยงาน

4.3) การ วิเคราะห์ตลาด และรวบรวมข้อมูลทางด้านธุรกิจ ความต้องการ
ของลูกค้า การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน

4.4) การเสนอแนะแนวทางการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์ ทั้งใน
ระดับบุคคล หน่วยงานหรือธุรกิจภายในองค์กร

5) ความชำนาญ ระดับ “ 5” คือ การ กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับ
องค์กรในอนาคต เช่น

5.1) การ แสวงหาแนวทาง และกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้องค์กรมีการ
เจริญเติบโตที่ยั่งยืน โดยการมองหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันให้กับองค์กร

5.2) การ จัดหาแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์หลักขององค์กรเพื่อให้บรรลุ
เป้าหมายระยะยาวขององค์กร

5.3) การ เปรียบเทียบดัชนีชี้วัดความสามารถหลักในการทำงาน (KPIs) ของ
องค์กรกับคู่แข่งหรือธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุง การทำงานพัฒนา

และเสริมสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจและหน่วยงานภายนอกต่างๆ เพื่อสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ

2.2.4.6 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

หมายถึง ความสามารถในการประสานงานหรือร่วมมือกับผู้อื่น เพื่อบรรลุผลสำเร็จของทีมงานหรือองค์กร โดยการมีส่วนร่วมทั้งในทางปฏิบัติ ผลที่เกิดขึ้น และความสัมพันธ์ภายในทีม ซึ่งมีระดับความชำนาญ 5 ระดับ ได้แก่

1) ความชำนาญ ระดับ “1” คือ การเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน เช่น

1.1) การ ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมงาน หรือเป้าหมายขององค์กรเหนือกว่าเป้าหมายของตนเอง

1.2) การ สื่อสารข้อมูลกับบุคคล หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้อื่นได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน ทันต่อเหตุการณ์และเกิดความเข้าใจตรงกัน

1.3) การเปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

1.4) การปฏิบัติตามข้อตกลง มติหรือกฎระเบียบที่ทีมกำหนด

1.5) ความ เข้าใจบทบาท และความรับผิดชอบของตนเองรวมทั้งของผู้อื่นภายในทีม

1.6) การมีความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีม

2) ความชำนาญ ระดับ “2” คือ การสร้างทีมงาน เช่น

2.1) การจูงใจผู้อื่นให้เกิดการรวมตัวกันเป็นทีม

2.2) การ ชี้แจงข้อเท็จจริงและโน้มน้าวให้ทีมงานตระหนักถึงความสำคัญ
ของเป้าหมายส่วนรวมของทีม

2.3) การ ให้เกียรติ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และให้ผู้อื่นในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการ

2.4) การสนับสนุนให้เกิดข้อสรุป หรือมติร่วมกันของทีม

2.5) การ ให้ข้อคิดเห็นที่สร้างสรรค์เพื่อช่วยให้ผู้อื่นปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
ในการทำงานร่วมกับทีมงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถ ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน

3) ความชำนาญ ระดับ “3” คือ การบริหารประสิทธิภาพของทีมงาน เช่น

3.1) การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ วิธีการดำเนินงาน เป้าหมาย
และผลงานที่คาดหวังของทีมงาน

3.2) การส่งเสริมให้ทีมงานยอมรับและปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวมของทีม

3.3) การกระตุ้นให้ทีมงานเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ

3.4) การวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่นำมาซึ่งความสำเร็จ และ/หรือ ความล้มเหลวของทีมงาน กำหนดแนวทางในการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

3.5) การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของทีมงาน

3.6) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดผลงาน และประสิทธิภาพของทีมงาน

3.7) การแก้ไขประเด็นข้อขัดแย้งภายในทีมงาน ด้วยแนวทางที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

4) ความชำนาญ ระดับ “4” คือ การบริหารการทำงานระหว่างทีมงานได้ เช่น

4.1) การกำหนดและอธิบายบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ วิธีการดำเนินงาน เป้าหมายและผลงานที่คาดหวังของทีมงานที่ประกอบขึ้นจากหน่วยงานต่างๆ

4.2) การประสานเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายร่วมขององค์กร

4.3) การ วิเคราะห์สาเหตุที่นำมาซึ่งความสำเร็จและ/หรือความล้มเหลวของทีมงานที่ประกอบขึ้นจากหน่วยงานต่างๆรวมทั้งกำหนดแนวทางในการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

4.4) การ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ และเป็นที่ยอมรับของทีมงานที่ประกอบขึ้นจากหน่วยงานต่างๆ

4.5) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดผลงาน และประสิทธิภาพของทีมงานที่ประกอบขึ้นจากหน่วยงานต่างๆ

4.6) การ ปฏิบัติตนเป็นผู้ประสานระหว่างกลุ่มภายนอก และ/หรือภายในองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นต่อประสิทธิผล ขององค์กรอย่างครบถ้วน บริหารประสิทธิภาพของทีมงาน

5) ความชำนาญ ระดับ “ 5” คือ การ สร้าง และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในองค์กร เช่น

5.1) การ ส่งเสริม และพัฒนาให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร

5.2) การส่งเสริมให้ทีมงานต่างๆ ในองค์กร กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร

5.3) การ สนับสนุนให้งานต่างๆ ในองค์กร ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

5.4) ความสามารถกำหนดและทำให้เกิดองค์ประกอบที่ดี/เหมาะสมในทีมต่างๆ และสามารถใช้กลไกการให้รางวัล/ผลตอบแทนเพื่อทำให้ทีมงานต่างๆ เกิดแรงจูงใจ/ความทุ่มเทในการทำงาน บริหารการทำงานระหว่างทีมงานได้

สรุปได้ว่า การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำสมรรถนะด้านการจัดการงานในความรับผิดชอบ (Professional Competency) ของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้แก่ การแก้ไขปัญหา (Problem Solving), การตัดสินใจ (Decision Making), การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity), ความเป็นผู้นำ (Leadership), ความรู้ และความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร (Business Acumen) และความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) มาเป็นองค์ประกอบในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานไปรษณีย์

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสื่อสาร

นิสاکกร เสธฐวรรางกูร (2549) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัท มิตซูบิชิ สุมิโตโม อินชัวรันซ์ จำกัด สาขาประเทศไทย โดยผู้วิจัยให้ความสนใจศึกษาเรื่องดังกล่าว เนื่องจาก บริษัทมิตซูบิชิ สุมิโตโม อินชัวรันซ์ จำกัด เป็นบริษัทประกันวินาศภัยขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีการขยายขอบข่ายรูปแบบและโครงสร้างของการบริหารงานอยู่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทนับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น การที่องค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและขยายขอบข่ายของการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ต้องมาจากการร่วมแรงร่วมใจของพนักงานที่จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารและประสานงานกันตลอดเวลา ทั้งรูปแบบของการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น จดหมายเวียน และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกัน หรือการโทรศัพท์ ติดต่อสื่อสารภายใน เป็นต้น รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้ถูกต้องตรงกัน นอกจากนี้การที่บริษัทมีการบริหารที่มีลักษณะข้ามชาติจากประเทศญี่ปุ่น ส่งผลให้มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน ทั้งด้านการติดต่อสื่อสาร ภาษา และวัฒนธรรม ซึ่งในบางครั้งอาจเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกันของพนักงานสองสัญชาติทั้งญี่ปุ่นและไทย

การศึกษาครั้งนี้ใช้ทฤษฎี

1) ทฤษฎีองค์กร

- 2) ทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับการเลือกสรรและเปิดรับข่าวสาร
- 4) แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสื่อสาร
- 5) แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 6) แนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเพื่อการสร้างการสื่อสารอันดีในองค์กร

ดังนั้น สิ่งที่สำคัญในองค์กรญี่ปุ่นตามแนวคิดนี้คือการเน้นการแจ้งข่าวสารให้หัวหน้าหรือผู้บริหารทราบในทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้เกิดการสื่อสารอันดีในองค์กร

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการศึกษาค้นคว้า 2 รูปแบบ คือ ศึกษาจากเอกสาร และจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

- 1) กลุ่มตัวอย่างระดับหัวหน้างาน จำนวน 8 ท่าน โดยคัดเลือกจากแผนกต่างๆ แผนกละ 1 ท่านที่เกี่ยวข้องกับการรับทราบข่าวสารภายในองค์กร
- 2) กลุ่มตัวอย่างระดับปฏิบัติการ จำนวน 8 ท่าน โดยคัดเลือกจากแผนกต่างๆ แผนกละ 1 ท่านที่เกี่ยวข้องกับการรับทราบข่าวสารภายในองค์กร

จากการศึกษาพบว่ารูปแบบของการสื่อสารในองค์กรมีลักษณะของการสื่อสารแบบบนลงสู่ล่าง (Downward Communication) เป็นส่วนใหญ่ และสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ บันทึกรายงานและจดหมายเวียน เนื่องจากมีการลงนามรับทราบทั้งจากผู้บริหารและพนักงานในรูปแบบลายลักษณ์อักษร และพบว่าพนักงานเปิดรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตนเองมากที่สุด เช่น เรื่องสวัสดิการ ผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ กฎระเบียบความเป็นไปของบริษัท ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสายงานและแผนกของตนเอง นอกจากนี้ข้อมูลที่พนักงานได้รับส่วนใหญ่จะเป็นข่าวและกิจกรรมภายในบริษัท มิตซูบิ ซุมิโตโม อินชัวร์รันซ์ จำกัด สาขาประเทศไทย รวมไปถึงเรื่องใกล้ตัวของพนักงาน ส่วนข้อมูลที่ต้องการเพิ่มคือข้อมูลทางธุรกิจและความเป็นไปต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อจะได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานและรู้สึกถึงความมั่นคงพร้อมทั้งเตรียมตัวให้พร้อมรับกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในบริษัท มิตซูบิ ซุมิโตโม อินชัวร์รันซ์ จำกัด

ปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรบริษัท มิตซูบิ ซุมิโตโม อินชัวร์รันซ์ จำกัด สาขาประเทศไทย พบว่ามีอยู่ 3 ประเด็นหลัก ๆ คือ

- 1) วัฒนธรรม พบปัญหาในด้านภาษา การไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็น การทำงานที่บางครั้งมีความเป็นขั้นตอนมากเกินไป
- 2) สื่อ พบปัญหาการขาดสื่ออิเล็กทรอนิกส์

3) ความสัมพันธ์ของพนักงาน พบปัญหาพนักงานไม่ค่อยรู้จักกัน ส่งผลให้การติดต่อประสานงานขาดความราบรื่น

ข้อเสนอแนะต่อประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรนั้น แบ่งเป็น 3 ประเด็น

- 1) วัฒนธรรมควรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และลดขั้นตอนการทำงานในบางครั้งเพื่อความคล่องตัว
- 2) การมีสื่อที่เพียงพอ ควรเพิ่มในเรื่องของสื่ออีเมลล์ สื่ออินทราเน็ต และอุปกรณ์สำนักงานให้เพียงพอ
- 3) จัดกิจกรรมและสื่อกระชับความสัมพันธ์ จัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ เช่น กิจกรรม กีฬา มีสื่อกระชับความสัมพันธ์ เพื่อบอกเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานและความเป็นไปในองค์กร เช่น สื่ออินทราเน็ต หรือวารสารภายใน

สรุปญญา หุ่นแก้ว (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรกับขวัญในการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์ โดยผู้วิจัยมีความสนใจทำการศึกษาเนื่องจาก กระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานแกนหลักในการพัฒนาประเทศ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่เป็นหน่วยงานราชการที่มีประวัติ และ วิวัฒนาการอันยาวนาน ก่อตั้งมาตั้งแต่รัชสมัยของรัชการที่ 6 จึงมีวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกหล่อหลอมมาเป็นเวลานาน มีบรรยากาศองค์การที่ผสมผสานระหว่างบุคลากรรุ่นเก่า และบุคลากรรุ่นใหม่ อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2545 กระทรวงพาณิชย์ได้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารตามแนวนโยบายของรัฐบาลที่มีแนวความคิดที่จะปฏิรูประบบราชการไทยให้มีรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการปฏิรูประบบราชการนั้นได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารงาน งบประมาณ และการเงิน รวมทั้ง ระบบบริหารบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลสู่การบริหารแนวใหม่ รวมทั้ง ปรับขนาดกำลังคนภาครัฐโดยการลดจำนวนข้าราชการลงจากสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว ได้ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรน่าจะมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ จึงได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรกับขวัญในการปฏิบัติงาน

การศึกษาครั้งนี้ใช้ทฤษฎี

- 1) แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
- 2) แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กรกับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

- 1) ข้าราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์มีรูปแบบพฤติกรรมสื่อสารทุกรูปแบบและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับรูปแบบพฤติกรรมสื่อสารแต่ละรูปแบบจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสื่อสารแบบแนวนอน การสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบข้ามสายงาน
- 2) ข้าราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์มีขวัญในการปฏิบัติงานทุกด้าน และโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยสามารถเรียงลำดับขวัญในการปฏิบัติงานแต่ละด้านจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านความรู้สึกต่อเพื่อนร่วมงานและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกเกี่ยวกับความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และด้านความพอใจในงานและความรู้สึกเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า
- 3) ลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับเงินเดือน และระดับตำแหน่ง
- 4) รูปแบบพฤติกรรมสื่อสารทุกรูปแบบและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์ทุกด้านและโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กาญจนา หาญศรีวรพงศ์ (2551) ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาในประเทศไทย โดยผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเนื่องจาก สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาในประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาจถือได้ว่าสำนักงานสรรพากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการรับชำระภาษีอากร การประชาสัมพันธ์และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากร รวมถึงการบริการด้านต่างๆ ให้กับผู้เสียภาษีอากรและประชาชนทั่วไป ดังนั้น ความมีประสิทธิภาพของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเพื่อให้การบริหารจัดการงานของกรมสรรพากรเป็นไปตามแผนนโยบายและเป้าหมายเกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน

การศึกษานี้ใช้ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 1) ประวัติความเป็นมา โครงสร้างและการบริหารราชการของกรมสรรพากร
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม และด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (2) ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ด้านบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และ (3) ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ด้านความพอใจการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้านการคิดเชิงระบบและด้านการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

อัญชลี กิติ (2551) ศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนในเครือพระแม่มาลี โดยผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาเนื่องจาก เห็นว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้องค์กรเกิดการดำเนินงานที่ก้าวหน้า และพัฒนาส่งเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ได้ให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในทุกระดับ กระตุ้นให้คนไทยรู้จักใช้สื่อทุกประเภทเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร เพื่อการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาท สิทธิและหน้าที่ของตนเอง และให้รู้จักใช้สื่อการติดต่อสื่อสารโดยมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการนำเสนอหรือส่งข่าวสารไปยังผู้รับ อีกทั้งต้องนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงในการติดต่อสื่อสาร และส่งเสริมให้ชื่อในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ทั้งเป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอในหน่วยงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร (สำนักงานกฤษฎีกา 2550 : 63, 96 และ 124) อีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขปรับปรุง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้รูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบใหม่ได้เปลี่ยนแปลง โดยมีการกระจายอำนาจให้กับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างแท้จริง ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้าคิดด้วยตนเอง ไม่ใช่แต่รอคำสั่ง ต้องมีความกล้าหาญในเชิงจริยธรรม เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีคุณธรรม ยุติธรรม และมีความโปร่งใส ไม่บริหารแบบรวบอำนาจในลักษณะอำนาจนิยม เป็นนักประสานงานที่ดี คิดกว้าง มองไกล เป็นผู้นำในด้านการวิเคราะห์ และเข้าใจสภาพบริบทของตนเองได้ชัดเจน มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารจัดการการศึกษา โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยมีการใช้หลักการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

การศึกษาครั้งนี้ใช้ประชากรในการวิจัย เป็นรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 24 คน และครูปฏิบัติการสอนอยู่โรงเรียนในเครือพระแม่มาลี ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2550 จำนวน 320 คน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 1) เอกสารประวัติความเป็นมาของโรงเรียนในเครือพระแม่มาลี
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร
- 4) รูปแบบการติดต่อสื่อสาร
- 5) วรรณกรรมเกี่ยวกับตัวแปรต้น

ผลการศึกษาพบว่า คณะผู้บริหารและครูของโรงเรียนในเครือพระแม่มาลี ได้ตระหนักถึงความสำคัญของรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่มีคุณภาพ ฉะนั้น ปัญหาวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ก็คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร และครูหัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนในเครือพระแม่มาลี มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของ Russo มีความสอดคล้องกับบริบทปัญหาวิจัยของโรงเรียนในเครือพระแม่มาลีมากที่สุด

2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อรุณ อิศรวิชิตยสกุล (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง โดยผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษา เนื่องจาก ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีบทบาทที่เพิ่มเติมเกี่ยวกับการประสานงาน โครงการพัฒนาระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในจังหวัด การจัดสรรเงินอุดหนุนให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดถือเป็นองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นซึ่งส่วนกลางนำเอาส่วนราชการเข้าไปให้ความช่วยเหลือในด้านการบริหาร ตำแหน่งผู้บริหารภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาจากการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบกับ แผนการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนโครงการ กิจกรรมต่างๆ จากส่วนภูมิภาคสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นโยบายการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการทำให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การศึกษาในครั้งนี้ใช้เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 1) การจัดการองค์การและโครงสร้างส่วนราชการ
- 2) แนวความคิดและวิวัฒนาการของการบริหาร
- 3) แนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 4) แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
- 5) แนวความคิดเรื่องมนุษยสัมพันธ์

6) แนวความคิดเกี่ยวกับการให้บริการ

7) แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

8) แนวคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

9) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการ และลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระยองมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการเพิ่มขึ้นนั้นมีองค์ประกอบที่น่าพิจารณาหลายปัจจัย อาทิ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน นโยบายของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างระดับปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรม และเป็นธรรม ความเสมอภาค การบริหารงานของผู้บริหารที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเล็งเห็นผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ การยอมรับผลงานของลูกน้อง การให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนต้องมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานไปรษณีย์ ของที่ทำการไปรษณีย์ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการทบทวนวรรณกรรมมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.1 ผังกรอบแนวคิดการศึกษา

