

การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา

Developing Account Executives' Communication Skills in Advertising Industry

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ (Chatichai Kongpetdit)^{*}

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)^{**}

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ (1) เพื่อศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของการพัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และ (2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและเอกชน ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและการแข่งขันที่รุนแรงองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโต รวมทั้งสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน และพบว่าการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านทักษะการสื่อสารนั้นมีความสัมพันธ์กับการเจรจาต่อรอง ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบวิธีการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน การวัดประสิทธิภาพของการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน รวมถึงเป็นแนวทางการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพด้านทักษะการสื่อสารยิ่งขึ้น อันจะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวต่อไป

คำสำคัญ: การสื่อสารองค์กร, การเจรจาต่อรอง, สมรรถนะ, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

^{*} นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail: chatichaik@gmail.com

PhD students Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University

^{**} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

Abstract

This article comprise two purposes: (1) to study the basic knowledge of concepts, theories, research and proposal form of developing of account executives' communication skill in advertising industry, and (2) to propose the conceptual framework of developing of account executives' communication skill in advertising. Studying the literature review found that it was important in public and private sectors of Human Resource Management. In an era where dynamic change and high competition. The organizations need to reinvent themselves to survive, growth including the ability to stably and sustainably operate on, in addition, found that the competency development of communication skills associated with the negotiations. Which can be used to guide the design the development of communication skills in order to be the effective negotiation of account executive, to measure the effectiveness of communication skills in order to be the effective negotiation of account executive, as well as guidelines for doing research and development to develop a competency of communication skill even more, in order to be foundation of development of sustainable organizational competitiveness.

Keywords: Organizational Communication, Negotiation, Competency, Human Resource Management

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันนั้นประกอบด้วยพลังในหลายมิติด้วยกันคือ ด้านการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของแรงงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการแข่งขัน ด้านการซื้อเศรษฐกิจโลก ด้านแนวโน้มทางสังคม และด้านการเมืองระดับโลก ซึ่งพลังต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง (Robbins, 2005: 209-211) ผู้นำองค์กรในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมีความคล่องตัวพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนองค์การให้รับการเปลี่ยนแปลง หรือปรับวิกฤติให้เป็นโอกาส เพื่อให้องค์กรยังคงเติบโตและมีผลประกอบการที่ดีมีกำไรในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจำเป็นต้องติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารพัฒนาความคิดและแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา (Robbins and Coulter, 2008: 163) และสามารถนำองค์ความรู้เหล่านั้นไปพัฒนาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์การและพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ซึ่งนักบริหารในปัจจุบันเห็นตรงกันว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ของการบริหารจัดการองค์การและเป็นเสมือนทุนมนุษย์ (พัชสิริ ชมภูคำ, 2009: 4) ส่วน เดวิส ไวส์ (Davis Weiss, 2013: 109) กล่าวว่าทุนมนุษย์ นั้นคือมูลค่าทางเศรษฐกิจ ความรู้ทักษะ ประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของคน ที่เป็นสิ่งสำคัญและช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบ คู่แข่งในเชิงแข่งขันได้ เพราะการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่าง ต่อเนื่องในระยะยาว เนื่องจากมนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณลักษณะเฉพาะ องค์การอื่นๆ ไม่สามารถคัดลอกได้

และยังเกี่ยวข้องกับความรู้ที่เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินงานขององค์การในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557: 1)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นั้นสืบเนื่องมาจากการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม และพัฒนาเป็นแนวความคิดด้านทฤษฎีทรัพยากรมนุษย์หรือมุมมองด้านพฤติกรรมมนุษย์ จากการศึกษาของ ฮิวโก มันส์เตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg, 1863-1916) ที่ประยุกต์องค์ความรู้ทางด้านจิตวิทยาที่ได้จากการทดลองในห้องทดลองและนำมาใช้ในทางปฏิบัติ โดยพยายามจับคู่ความสามารถของพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ให้ตรงกับความต้องการของบริษัท และปรับทัศนคติด้านบวกของพนักงานที่มีต่อบริษัท รวมถึงทำความเข้าใจผลกระทบของสถานการณ์ทางด้านจิตวิทยาที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ มันส์เตอร์เบิร์กยังพัฒนาแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อแสวงหาคำตอบว่า องค์การต้องทำอะไรจึงจะสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเติบโตและพัฒนา (Jay M. Shafritz and J. Steven Ott, 2001, 145) และพัฒนาเป็นแนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource School of Thought) ซึ่งเป็นแนวความคิดที่เชื่อในเรื่องศักยภาพที่อาศัยการเรียนรู้ และการให้ความสำคัญกับความตระหนักในตัวเอง (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557: 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ ทั้งนี้้องค์การต้องมีแนวทางการพัฒนาและกระบวนการในการสร้างความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการสื่อสาร การตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (อนันต์ พันนึก, 2554: 44-46)

การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้บุคลากร นั้นมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะบุคลากรมีความหลากหลาย (วันชัย มีชาติ, 2556: 137) กรอบกับในอุตสาหกรรมโฆษณา นั้น พนักงานบริหารงานลูกค้าเป็นตัวจักรสำคัญของบริษัทตัวแทนโฆษณาเพราะเป็นผู้ที่ต้องทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นผู้โฆษณากับบริษัทของตนเองที่เป็นตัวแทนโฆษณา เพื่อให้ผลงานโฆษณาส่งตามวัตถุประสงค์ที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ผู้บริหารงานลูกค้าจึงมีบทบาทที่เป็นทั้งตัวแทนทางธุรกิจ เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้บริหาร (ชนบทพันธุ์ เอี่ยมโอกาส, 2543: 23) จากบทบาทและหน้าที่ของพนักงานบริหารงานลูกค้าดังกล่าว ทำให้ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับที่ โรบบินส์ (Robbins, 1994: 114) กล่าวว่า มากกว่า 70% ของเวลาทั้งหมดขององค์การใช้ไปกับการติดต่อสื่อสาร ทั้งในด้านการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน

บทความนี้จึงมุ่งเสนอการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา และเสนอกรอบแนวความคิดการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ในบริบทประเทศไทยที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ ทางสังคม การเมือง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และพัฒนาองค์การต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นได้เป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 เพื่อศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา

ความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กรต่างๆ ขึ้นอยู่กับการจัดการสมรรถนะของบุคลากร โดยสโลคัม และคณะ (Slocum et al, 2008) กล่าวว่าสมรรถนะด้านการสื่อสาร เป็นสมรรถนะหนึ่งที่เป็นจำเป็นของผู้บริหาร สำหรับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณานั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

แนวคิดที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นว่าเป็นนโยบาย ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร ซึ่งองค์กรที่ให้ความสำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ให้ผลงานสูง (High-performance Work Practices) ซึ่งมีหลายวิธี ที่มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพิ่มแรงจูงใจ ลดการทำงานแบบเฉื่อยชา รักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร และลดจำนวนพนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพขององค์กรลง (Robbins and Coulter, 2008: 143) นอกจากนี้ คุณภาพของบุคลากรในองค์กรนั้น ขึ้นกับการเลือกจ้าง ซึ่งหมายถึงนโยบายและการประยุกต์ทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบด้วยคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม และระบบการประเมินผลการดำเนินงาน (Robbins, 2005: 193)

คำว่า Competency มีคำแปลที่เป็นภาษาไทยหลากหลาย เช่น ความสามารถ สมรรถนะ สมรรถภาพ หรือสมรรถนะความสามารถ ที่ไม่สามารถให้ข้อยุติได้ อย่างไร ศุภชัย ยาวะประภาส (2552: 38) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคล ที่เชื่อมโยงเชิงเหตุและผล กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อเทียบหรืออ้างอิงกับมาตรฐานในงานหรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ส่วนจิระประภา อัครบวร (2549 : 65) กล่าวว่า Competency ในความหมายของ แม็กเคลแลนด์ คือคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่บุคลากรพึงมีในการปฏิบัติงาน ที่ไม่ใช่คุณลักษณะต่างๆไป แต่เป็นคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ในขณะที่บอมม์และสแปร์โรว์ (Bomb and Sparrow, 1992) กล่าวว่า Competency หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลพึงมีสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นๆประสบความสำเร็จ ส่วน สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) กล่าวว่า Competency หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวบุคคล เช่น แรงจูงใจ อุปนิสัย แนวความคิดของตนเอง ความรู้ และทักษะ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือสูงกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดูบัวส์ และ โรธเวลล์ (Dubois and Rothwell, 2004 : 46-57) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนตัว รูปแบบทางความคิดและวิธีการคิด รวมถึงความรู้สึกและการกระทำ เซอร์มอน (Shermon, 2004) ให้ความหมายของสมรรถนะและขยายเป็นแนวคิดผลลัพธ์ขององค์กรคือสมรรถนะ หมายถึงคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากความหมายนี้ทำให้บุคคลแสดงออกพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร คือ เมื่อบุคคลมีสมรรถนะที่จำเป็น

ต่องาน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลทางการกระทำและความคิด ส่งผลให้เกิดผลงาน(ผลผลิตและบริการ) และทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรต้องการ

จากการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปความหมายของ สมรรถนะ ได้ว่าหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่พึงมี ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัยหรืออุปนิสัยส่วนตัว แรงจูงใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่นเดียวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน นับได้ว่าเป็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ อนันต์ พันนึก กล่าวว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ดังแสดงตามภาพที่ 1

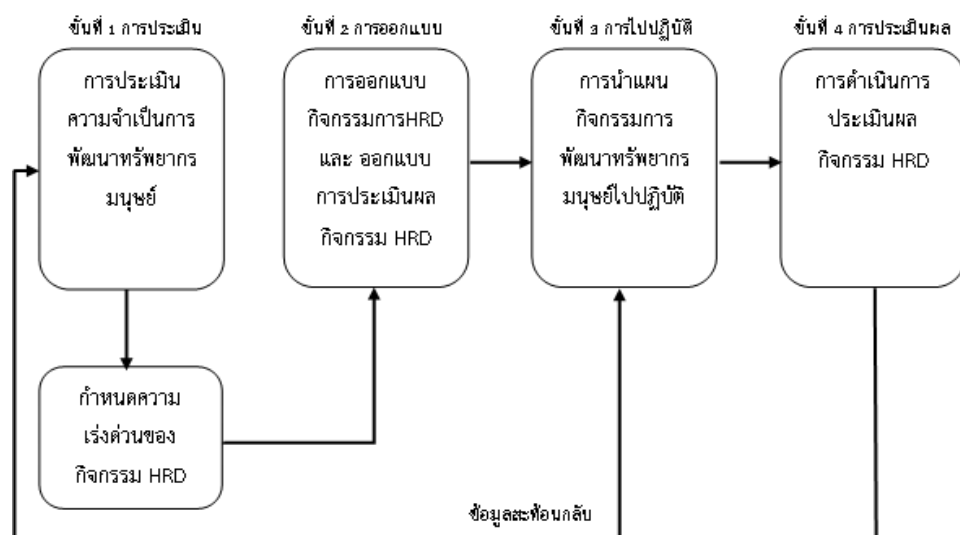


ภาพที่ 1 คุณลักษณะของสมรรถนะที่บุคคลพึงมี ที่มา: จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากร นั้นมีคุณค่าต่อการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดึงความสามารถหรือสมรรถนะภายในคน (Human Competency) ออกมาเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่ปราศจากตัวตน แต่เป็นบ่อแห่งความรู้ความสามารถ ที่สร้างคุณค่าและก่อมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ (Snell and Bateman, 2014) อันส่งผลให้ได้มาซึ่งทุนแห่งปัญญา (Intellectual Capital) ที่องค์กรในยุค “เศรษฐกิจฐานความรู้” (Knowledge-based Economy) ต่างแสวงหาให้ได้มาไว้ครอบครอง และรวมถึงการจัดการทุนทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากนี้องค์ประกอบที่สำคัญของทุนมนุษย์ยังประกอบด้วย ทุนทางสังคม (Social Capital) คือคุณค่าเชิงเครือข่าย รูปแบบ และวิธีการเสริมสร้างบุคลากรให้สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะได้ และทุนด้านองค์กร (Organizational Capital) คือคุณค่าในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม ค่านิยม กลยุทธ์ และการนำองค์กร โดยส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในองค์กร เป็นต้น (Youndt and Snell, 2004) ในขณะที่ แกรทตันและโกฮัล (Gratton and Ghoshal,

2003: 1-10) กล่าวว่าทุนมนุษย์ นั้นเป็นส่วนผสมของ (1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่สะสมเอาไว้ (2) ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่าย ความสัมพันธ์ ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่างๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และ (3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น ความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) ที่แตกต่างออกไปจากนักคิดอื่นๆ

ดังนั้นเมื่อองค์การต้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ให้เป็นคนที่มีความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคลที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน (McClelland, 1973) โดยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่สัมพันธ์กัน 4 ขั้นตอนดังนี้ (1) การประเมินความจำเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นการจัดโครงการการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์การ (3) การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง และ (4) การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) (สุทธิณี ฤกษ์ขำ, 2557: 19) ดังแสดงตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ที่มา: สุทธิณี ฤกษ์ขำ (2557: 20)

จากผลการสังเคราะห์สมรรถนะด้านการบริหารโดย อนันต์ พันนึก (2554: 43-45) พบว่า การสื่อสารเป็นหนึ่งในสมรรถนะของผู้บริหารที่พึงมี และจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะทางการสื่อสาร รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยสร้างความผูกพันทางใจและความเป็นน้ำหนึ่ง

ใจเดียวกันของพนักงาน ช่วยกระตุ้นให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ ด้านการลดการขัดแย้งในองค์กร รวมถึงการเจรจาต่อรอง (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555)

แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การ (Organizational Communication)

การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญของการศึกษาองค์การ การจัดการและพฤติกรรมองค์การ ทั้งนี้เพราะในองค์การมีความหลากหลายของบุคลากร (วันชัย มีชาติ, 2556: 137) ที่ต้องการสื่อสารเป็นสื่อกลางของการติดต่อสื่อสาร อย่างไรก็ตาม ออรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555: 105-106) สรุปความหมายของการสื่อสารจากนักคิดเหล่านี้คือ โรเจอร์สและชูเมกเกอร์ (Rogers & Shoemaker, 1971) เบเรลสันและสไตเนอร์ (Berelson & Steiner, 1964) ออสมูด (Osgood, 1954) รวมถึง แดนซ์และลาร์สัน (Dance & Larson, 1976) ระบุว่า เป็นการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านสื่อ ผ่านความคิดของผู้ส่งสารเป็นคำพูดหรือสัญลักษณ์ไปยังผู้รับสาร ในลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ผ่านสื่อต่างๆ เช่น คำพูด ท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ จากการศึกษาของ กอร์เก็ม (Görkem, 2014: 859-861) กล่าวว่า การสื่อสารองค์การเป็นเครื่องมือขององค์การ ในการขึ้นนำกิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดของขององค์การ รวมถึงการแนะนำแนวทางการสื่อสารของหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งคาบเกี่ยวตั้งแต่ภาพลักษณ์ขององค์การ ความสัมพันธ์กับภายนอกและภายในองค์การ นอกจากนี้ ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 132) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า คือการถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย ส่วนแมคเคน และฟอนกลินาว (McShane & Von Glinow, 2005: 324) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึงกระบวนการส่งผ่านข่าวสาร และการทำความเข้าใจกันระหว่างคนสองคนขึ้นไป เบลช์และเบลช์ (Belch & Belch, 2004: 5) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ การที่ผู้ส่งและผู้รับ ทำการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิด หรือกระบวนการทำความเข้าใจความหมายร่วมกันนั่นเอง โดยสรุปแล้วการสื่อสาร หมายถึงกระบวนการที่ผู้ส่งสารกับผู้รับสารใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อทำความเข้าใจในความหมาย ของข้อมูลข่าวสาร ที่ทั้งสองฝ่ายดำเนินการแลกเปลี่ยนความคิดกัน ผ่านสื่อต่างๆเช่นคำพูด ท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ

ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 132) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารและองค์การ เพราะการสื่อสารนั้นทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชาของทุกองค์การ (2) จูงใจพนักงาน เพราะผู้บริหารต้องอธิบายรายละเอียดของงาน ในกรมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (3) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้สำหรับพูดคุยแสดงความรู้สึกต่างๆ รวมถึงใช้ปรับทุกข์ สุขกัน และ (4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ส่วน จอร์จและโจนส์ (George & Jones, 2005: 438-440) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การนั้นมีหน้าที่ 4 ประการคือ (1) การให้ความรู้ แก่สมาชิกขององค์การ (2) การจูงใจสมาชิกในองค์การ เพราะใช้เป็นศูนย์กลางในการจูงใจ (3) การควบคุมและการประสานงานกิจกรรมของกลุ่ม และ (4) การแสดงความรู้สึกและอารมณ์

กอร์ดอนและคณะ (Gordon et al, 1990: 319) กล่าวว่า การสื่อสารว่า มีองค์ประกอบสำคัญๆ 4 ประการคือ (1) ผู้ส่งสาร (Sender) คือผู้ที่ทำการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้อื่น (2) สาร (Message) คือสิ่งที่ต้องการให้ผู้อื่นรู้ ซึ่งเป็นได้ทั้งข้อมูล ความคิดและความรู้สึก รวมถึงความเชื่อ (3) สื่อ (Communication

channel) คือช่องทางที่ใช้ในการติดต่อกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ (4) ผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ที่ผู้ส่งต้องการให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารนั่นเอง ในขณะที่ ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนั้นมีองค์ประกอบ 7 ส่วนคือ (1) ผู้ส่งข่าวสาร (Sender) (2) ข่าวสารที่ต้องการส่ง (Message) (3) การแปลงข่าวสารที่ต้องการส่งเป็นข้อความหรือคำพูดหรือสัญลักษณ์ (Encoding) (4) ช่องทางหรือสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร (Medium) (5) ผู้รับข่าวสาร (Receiver) (6) การแปลงข่าวสาร หรือการตีความ หรือการทำความเข้าใจข่าวสารที่ได้รับ (Decoding) และ (7) การย้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับข่าวสาร (Robbins & Coulter, 2008: 133)

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มเพื่อสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิด ซึ่งกันและกันมีวิธีการ สื่อสาร 3 รูปแบบ (พิบูล ทีปะปาล, 2555: 205-206) คือ (1) การสื่อสารทางวาจา (Oral Communication) (2) การสื่อสารทางการเขียน (Written Communication) และ (3) การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ แบ่งการติดต่อสื่อสารขององค์การ (Organizational Communication) ออกเป็น 2 เรื่องคือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Communication Flow) และเครือข่ายของการสื่อสาร (Communication Network) และสรุปการสื่อสารแบบเป็นทางการหมายถึงการติดต่อสื่อสารตามสายบังคับบัญชา หรือที่เกี่ยวกับหน้าที่ในองค์การ (Robbins and Coulter, 2008: 136-142) ส่วน วันชัย มีชาติ (2556: 142-145) และพิบูล ทีปะปาล, (2555: 207) กล่าวว่า เป็นวิธีการสื่อสารที่ใช้โครงสร้างขององค์การ รูปแบบการทำงานและวิธีปฏิบัติในองค์การ ซึ่งมีทั้งการสื่อสารจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน หรือมีทั้งแนวดิ่งและแนวนอน

สำหรับการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้น ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2008: 136) กล่าวว่า คือการติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้เป็นตามโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา เช่น การสนทนาในเรื่องอื่นๆ เรื่องส่วนตัว เป็นต้น วันชัย มีชาติ (2556: 145) และพิบูล ทีปะปาล (2555: 209) กล่าวว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมักอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ที่ไม่มีรูปแบบตายตัว ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละกลุ่มหรือองค์การ ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนชัดเจน เชื่อมโยงติดต่อกันเหมือนเถาองุ่น (The Grapevine) ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 136-142) ได้แบ่งรูปแบบทิศทางของการสื่อสารภายในองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ คือ (1) แบบบนลงล่าง (Downward) คือการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (2) แบบล่างขึ้นบน (Upward) คือการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้ขึ้นไปสู่ผู้บริหาร (3) แบบแนวราบ (Lateral) คือการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน และ (4) แบบทแยงมุม (Diagonally) คือการติดต่อสื่อสารข้ามแผนก และข้ามระดับสายการบังคับบัญชา ที่อยู่ภายในองค์การเดียวกัน นอกจากนี้ได้กล่าวถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนั้นผู้นำสามารถเลือกได้หลายวิธีนอกเหนือจากการพูดและการเขียน เช่น การเผชิญหน้ากัน (Face-to-face) การใช้โทรศัพท์ การประชุมกลุ่ม การนำเสนอ การบันทึกข้อความ การส่งทางไปรษณีย์ การใช้โทรสาร การใช้สิ่งตีพิมพ์ในรูปแบบข่าวสารต่างๆ ของบริษัท การใช้เทปภาพและเสียง การใช้ทางอินเทอร์เน็ต การประชุมทางไกลผ่านระบบวิดีโอทัศน์ รวมถึงการใช้ภาษามือ ภาษากาย เป็นต้น (Robbins and Coulter, 2008: 133-134) ซึ่งสอดคล้องกับ เมน (Men, 2015: 461-471) กล่าวว่า ผู้บริการควรใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ผู้นำตั้งแต่แบบดั้งเดิม เช่น แบบการเผชิญหน้า (Face-to-

face) สื่อสิ่งพิมพ์ อีเมล โทรศัพท์ จนไปถึงสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น บล็อก (Blogs) เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) เครือข่ายภายในองค์กร (Intranet) ระบบการส่งข้อความแบบโต้ตอบทันทีทันใด (Instant Message System) รวมถึงการประชุมทางไกลผ่านระบบวิดีโอ (Video-/teleconferences) เป็นต้น

อุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Barriers to Effective Communication) จอร์จโจนส์ (George & Jones, 2005: 448-453) กล่าวว่ามิดังนี้ การกรองข่าวสารและการบิดเบือนข้อมูล (Filtering and Information Distortion) การฟังที่ไม่ดี (Poor Listening) ข่าวลือและเส้นทางการสื่อสารแบบเถาวัลย์ (Rumors and the Grapevine) ความหลากหลายของแรงงาน (Workforce Diversity) และความแตกต่างด้านลีลาการใช้ภาษาระหว่างวัฒนธรรม (Differences I Cross-Cultural Linguistic Styles) สอดคล้องกับแนวคิดของโรบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 135-136) กล่าวว่าอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง (Filtering) การเลือกรับรู้ข่าวสาร (Selective Perception) อารมณ์ความรู้สึก (Emotion) การได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป (Information Overload) การต่อต้าน (Defensiveness) ปัญหาของภาษา (Language) และวัฒนธรรมประจำชาติ (National Culture) ส่วน กอร์ดอนและคณะ (Gordon et al, 1990: 371-373) กล่าวถึงปัญหาของการติดต่อสื่อสารว่า ประกอบด้วย (1) อุปสรรคด้านเทคนิค (Technical Barrier) ซึ่งประกอบด้วยเรื่อง ระยะเวลา (Timing) ข้อมูลที่มากเกินไป (Information Overload) ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culture Differences) (2) อุปสรรคด้านภาษา (Language Barriers) ได้แก่เรื่อง ความหมายของคำ (Semantics) คำศัพท์ที่เลือกใช้ (Vocabulary) (3) อุปสรรคด้านจิตวิทยา (Psychological Barrier) มีหลายประการคือ การกรองข้อมูล (Filtering) ขาดความใจกว้างเปิดเผยและความเชื่อถือไว้วางใจ (Lack of Trust and Openness) ความอิจฉา (Jealousy) การครอบงำทางความคิด (Preoccupation) ความคาดหวัง (Expectation) การรับรู้ที่แตกต่างกัน (Perception Difference) และสิ่งรบกวน (Noise) ปัญหาต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นเสมอในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และส่งผลให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น เกิดความเข้าใจผิด การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย ปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงาน เป็นต้น ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

อย่างไรก็ตามนักวิชาการต่างๆ ได้เสนอแนวคิดเพื่อแก้ไขอุปสรรครวมทั้งเป็นแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร โดยใช้วิธีต่างๆ ดังนี้ การให้โอกาสผู้รับข่าวสารโต้กลับ (Use Feedback) การเลือกใช้ภาษาที่ง่ายๆ (Simplify Language) การตั้งใจรับฟัง (Listen Actively) ระวังการมีอารมณ์และความรู้สึก (Constrain Emotions) สังเกตอาการปฏิกิริยาของคู่สนทนา (Watch Nonverbal Cues) (Robbins and Coulter, 2008: 136) ส่วน ซิลลีย์ และมาร์ค (Szilagyi & Marc, 1990: 502-504) กล่าวว่า การลดข้อผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร การสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่ในองค์กรมีหลายวิธี คือ (1) การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up and Feedback) (2) การใช้การสื่อสารหลายช่องทาง (Parallel Channels) (3) การกำหนดระยะเวลา (Timeline) (4) การเลือกใช้ระดับของคำและความหมายที่ง่าย (Simplify Language) (5) การมีศูนย์กลางข้อมูล (Information Center) (6) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the Exception Principle and the Need to Know) (7) การกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร และ (8) การฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively) ส่วนอนันต์ พันนึก (2554: 382) กล่าวว่าปัจจัยของความสำเร็จในการสื่อสาร ประกอบด้วย (1) ความเข้าใจใน

เรื่องที่ต้องการสื่อ (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่าต้องการให้เกิดผลอย่างไร (3) คำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลา บรรยากาศสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร (4) วางแผนการสื่อสารอย่างเหมาะสม (5) การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับข่าวสาร (6) การใช้น้ำเสียง ความหนักแน่น ความดังของเสียงที่ใช้ในการสื่ออย่างเหมาะสม (7) การติดตามผลการสื่อสารว่าผู้รับสารมีความเข้าใจเพียงใด (8) การกระทำให้สอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไว้ (9) การเป็นผู้ฟังที่ดี

การติดต่อสื่อสารนับว่าเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำทีม เพราะสามารถใช้ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ใช้จูงใจพนักงาน เนื่องจากผู้บริการต้องอธิบายถึงรายละเอียดของงาน เป้าหมายงาน วิธีปฏิบัติงานที่ให้ผลลัพธ์ที่ดี ตลอดจนผลตอบแทนต่างๆ เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ดี เป็นต้น (Robbins and Coulter, 2008: 132) นอกจากนั้นการสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารในองค์กรต้องให้ความสำคัญและแน่ใจว่าบุคลากรในองค์กรสามารถเลือกใช้การติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิผลต่อลูกค้า เพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุด ทั้งนี้ผู้บริหารเองต้องเข้าใจในแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าองค์ประกอบของการพัฒนาทักษะสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้หรือการพัฒนาประสิทธิภาพของการสื่อสารนั้น นักวิชาการ ส่วนมากให้ความสำคัญกับ การเลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสม และหลายช่องทาง การเลือกใช้ภาษาที่ง่ายๆ และการตั้งใจรับฟังหรือผู้ฟังที่ดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยที่ได้จำแนกความหมายของการสื่อสารองค์การไว้ ดังแสดงตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ที่มา: จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วิธีการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้

วิธีการสื่อสารในเบื้องต้นนั้นประกอบด้วย 3 วิธีคือ ภาษาพูด ภาษาเขียน และภาษากาย (วิเชียร วิทยอุดม, 2551: 60) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสื่อสารด้วยการฟัง เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา จึงได้พิจารณานำการฟัง เข้ามาเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบ เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ดังแสดงตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของวิธีการสื่อสาร ที่ใช้พัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้
ที่มา: จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ทักษะการสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication Skills) ควรคำนึงถึงหลักการพูดดังนี้
1) การเริ่มต้นการพูดด้วยการทักทาย การนำเข้าสู่เรื่องที่ต้องการพูด เช่นการใช้การกล่าวนำที่เป็นคำถาม การกล่าวนำโดยแสดงให้เห็นความสำคัญของเรื่องที่จะพูด เป็นต้น 2) ในขณะที่พูดนั้นมีทักษะหลายประการ เช่น ความสามารถควบคุมสิ่งที่พูดและวิธีการพูดให้ดี ความสามารถแยกแยะข้อเท็จจริงและความคิดเห็นให้ได้ การใช้เทคนิคการถาม โดยถามให้ตรงประเด็น การปรับการพูดให้เหมาะสมกับผู้ฟัง การเลือกใช้ภาษาให้ตรงกับความชอบของผู้ฟังตาม สถานการณ์ต่างๆ การเป็นนักเล่าที่เชี่ยวชาญ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สั้น กระชับรัด (ธิดา โมสิกรัตน์, 2557: 270) ได้ใจความ ตรงประเด็น เป็นต้น และ 3) การจบเรื่องหรือการสรุป ผู้พูดต้องสร้างความประทับใจให้เกิดแก่ผู้ฟัง (กอบกาญจน์ วิเศษรัมย์, 2556: 155)

2. ทักษะการสื่อสารโดยการเขียน (Writing Communication Skills) วิเชียร วิทยอุดม (2551: 60) กล่าวว่า โดยทั่วไปมักใช้ในรูปแบบของการบันทึกรายงานหรือบันทึกข้อความ โดยที่ผู้บันทึกต้องสามารถใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน เขียนครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบ เลือกใช้คำได้เหมาะสม ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลาย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับความต่อเนื่อง และใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม

3. ทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย (Nonverbal Communication Skills) คือสภาพการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดและการเขียน หรือเป็นการสื่อสารโดยอากัปกิริยา ท่าทาง เช่น การแสดงสีหน้า เช่น ยิ้มแย้ม

การประสานสายตา การเคลื่อนไหวส่วนหนึ่งส่วนใดของร่างกาย เช่น การผงกศีรษะ การยกมือ โบกมือ ผายมือ การสัมผัส เช่น จับมือ แตะไหล่ โอบกอด รูปร่างหน้าตา ระดับความดังของเสียง โทนเสียง ระยะเวลาความใกล้ไกลระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง ช่วงเวลาที่ใช้ในการสื่อสาร การจัดที่นั่ง เช่นการจัดห้องสัมมนา ห้องเรียน ห้องประชุม มีผลต่อการสื่อสาร เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย เป็นต้น (ฉันทลักษณ์ วิจิตรจามรี, 2558: 96)

4. ทักษะการฟัง (Listening Skills) เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ด้วยการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฟังให้ชัดเจน นั่นคือต้องรู้ว่าสิ่งที่กำลังฟังนั้นคือเรื่องอะไร และสามารถเตรียมข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ในการฟัง 2) มีสมาธิในการฟัง คือต้องตั้งใจฟัง มุ่งมั่นจดจ่อกับเรื่องที่ฟัง และเตรียมคำถามเมื่อมีประเด็นที่สงสัย 3) มีมารยาทในการฟัง ด้วยการสำรวมกิริยาท่าทางต่างๆ เพื่อให้เกียรติผู้พูดและผู้ฟังคนอื่นๆ เช่น ไม่พูดคุยกับผู้อื่นๆ ไม่หลับแล้วกรนส่งเสียงรบกวน เป็นต้น 4) วิเคราะห์ผู้พูด เพื่อทราบถึงความคิด ความรู้สึก ความรู้ และประสบการณ์ของผู้พูด ซึ่งเป็นผลดีที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับฟังมา และ 5) สามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟังได้ โดยที่ผู้ฟังต้องสามารถตอบตอบตนเองได้ว่า เรื่องที่ฟังนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร สิ่งใดเป็นสาระสำคัญของเรื่อง เป็นต้น (กอบกาญจน์ วิเศษรัมย์, 2556: 55-56)

เดวิส (1972) กล่าวว่า ทักษะการฟังนั้นสามารถแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ด้วยการฝึกฝนการมีพฤติกรรมของการเป็นผู้ฟังที่ดี ดังนี้ 1) หยุดพูด 2) ทำให้ผู้พูดรู้สึกสบายใจ 3) แสดงให้เห็นว่ากำลังต้องการฟัง ด้วยการมองและแสดงความสนใจผู้พูด ไม่อ่านอะไรขณะที่ผู้พูดกำลังพูดอยู่ 4) เอาสิ่งที่ทำให้รบกวนออกไป เช่น การเคลื่อนไหวไปมา เคาะโต๊ะ ควางปากกา 5) เห็นใจผู้พูด โดยพยายามทำตัวเองให้เข้าใจทัศนะของผู้พูด 6) ออดทน ไม่ขัดจังหวะผู้พูด ไม่เดินหนีหรือเดินไปที่ประตู 7) ระงับอารมณ์ ไม่โกรธเพราะจะทำให้รับข้อมูลผิดพลาด 8) อย่าโต้เถียง 9) ถามคำถาม เพราะการถามจะทำให้ผู้พูดมีกำลังใจ และกระตือรือร้น และ 10) หยุดพูดจนกว่าผู้พูดจะพูดจบ เหมือนข้อแรก เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การฟังมีประสิทธิภาพ (Davis, 1972)

แนวความคิดด้านการสื่อสารกับการเจรจาต่อรอง

การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาผลได้ของบุคลากรนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน รวมถึงการแสดงออกทางท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า และแววตาของผู้พูด นอกจากนั้นการสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการสื่อสาร ให้สามารถใช้สร้างความประทับใจ และใช้ภาษาในการโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่งให้ได้รับข้อตกลงที่ดี รวมถึงการระมัดระวังการเลือกใช้การสื่อสาร ที่ไม่ก่อให้เกิดการกระทบกระเทือนความรู้สึกของอีกฝ่ายด้วย อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555: 255-257) กล่าวว่า นักเจรจาต่อรองควรมีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพดังนี้ (1) การใช้คำถาม เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดที่ช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการถามคำถามที่สนับสนุนการสนทนาและความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของนักเจรจาต่อรอง (2) การตอบคำถาม โดยก่อนที่จะตอบคำถามควรทำความเข้าใจในคำถามนั้นอย่างชัดเจนก่อน และควรให้ฝ่ายที่ตั้งคำถามอธิบายเพิ่มเติมกรณีที่ยังไม่เข้าใจประเด็นคำถามนั้น ในขณะเดียวกันก็ควรหลีกเลี่ยงการตอบคำถามเมื่อมีข้อมูลไม่เพียงพอ โดยใช้คำว่า “ขออนุญาตตอบภายหลัง เนื่องจากตอนนี้มีข้อมูลไม่เพียงพอ” (3) การตั้งใจฟังอย่างมีส่วนร่วม เป็นการกระตุ้นให้ผู้พูดแสดงความรู้สึกและสภาวะของตนออกมา ช่วยให้นักเจรจาต่อรองทราบถึงความคิด ความรู้สึก (4) การรับรู้ (Acknowledgement) ในคำพูดของอีกฝ่ายหนึ่ง ด้วยการ พยักหน้า การโบกมือ หรือการใช้คำพูดที่แสดงถึงการรับรู้ เช่น อืม ครับ/ค่ะ เห็นด้วย เป็นต้น (5) การฟังเฉยๆ ไม่แสดงกิริยา

อะไร (Passive listening) และ (6) การกลับบทบาท (Role reversal) เป็นการทำให้นักเจรจาต่อรองทราบถึงความคิด ความรู้สึก และสภาวะของอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วน เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์ (2553: 74-79) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วย (1) ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ (2) ศึกษาคู่เจรจาต่อรอง คาดเดาความต้องการของคู่เจรจา และเข้าใจในข้อกังวลของฝ่ายตรงข้าม (3) เตรียมตัว เตรียมการวางแผนล่วงหน้า และเลือกผู้แทนการเจรจาที่เหมาะสมและการนำเสนอที่ดี (4) เปิดกว้างของการที่จะรับฟังผลประโยชน์ และเน้นผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่ายร่วมกัน (5) พูดยุติและฟังตามปกติ เพื่อให้กระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี (6) คำนึงถึงการมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนด้วย (7) มีไหวพริบ ทั้งการโน้มน้าวใจ การจูงใจ การฟัง การตั้งคำถาม การตอบคำถาม (8) ปิดท้ายด้วยการสรุป แม้จะไม่สามารถข้อตกลงระหว่าง 2 ฝ่าย หรือผลการเจรจาไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่ควรจากกันด้วยดีเพราะเราอาจต้องมีการเจรจาได้อีกในอนาคต

นอกจากนั้นการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี ต้องคำนึงถึงการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงวิธีการดังนี้ (1) วิเคราะห์คู่แข่ง (2) เริ่มต้นด้วยการเจรจาที่ดี (3) มุ่งไปที่ประเด็นการต่อรองมากกว่า การมุ่งเน้นไปที่บุคลิกภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง (4) ให้ความสำคัญไปที่การเป็นผู้ชนะทั้ง 2 ฝ่าย และ (5) สร้างบรรยากาศที่เปิดเผยน่าไว้วางใจ (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555: 263-264) และควรให้ความสำคัญกับหลักการพื้นฐานของการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ (ไพโรจน์ บาลัน, 2551: 32) ดังนี้

1) การสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรองเมื่อไม่มีข้อตกลง (Best Alternatives to Negotiation Agreement: BATNA) การรับรู้ BATNA นี้ หมายความว่า การที่นักเจรจาต่อรองจะรู้อย่างไร หากไม่สามารถบรรลุข้อตกลงกับอีกฝ่ายหนึ่งดังนั้น จำเป็นจะต้องรู้ BATNA ของตนเองก่อนที่จะเริ่มเจรจาต่อรองทุกครั้ง มิฉะนั้นก็จะไม่รู้ว่าจะตกลงนั้นสมเหตุสมผลหรือไม่ หรือว่าควรจะยกเลิกการเจรจาเมื่อใด ทางเลือกอื่นที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลงจะเป็นตัวตัดสินจุดที่นักเจรจาต่อรองจะปฏิเสธข้อตกลงที่ไม่เอื้อประโยชน์

2) การสร้าง และรับรู้ราคาการตัดใจ (Reservation price) หรืออีกชื่อหนึ่งว่า ราคาการเดินหนี (Walk-Away price) หมายถึง จุดที่มีการพึงพอใจน้อยที่สุดที่จะทำข้อตกลง ราคาการตัดใจควรมีที่มาจาก BATNA แต่ปกติแล้วทั้ง 2 อย่างจะแตกต่างกัน หากเรื่องเงินเป็นเรื่องสำคัญเพียงเรื่องเดียว และมีการประเมินค่า BATNA เป็นตัวเงินได้อย่างน่าเชื่อถือ ราคาตัดใจจะมีค่าใกล้เคียงกับ BATNA การกำหนดราคาการตัดใจ ควรรู้ราคาการตัดใจในการเจรจาต่อรองที่ทำอยู่ ตัวแปรอะไรบางอย่างที่มีผลต่อราคาการตัดใจ สิ่งใดที่นักเจรจาต่อรองยอมสูญเสียในการเจรจาต่อรองก่อนที่จะยกเลิกการเจรจาต่อรอง

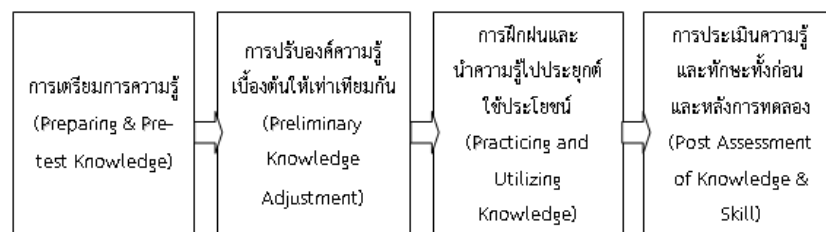
3) การกำหนดขอบเขตของการเจรจาต่อรอง (Zone of Possible Agreement: ZOPA) หมายถึง โซนที่สามารถตกลงกันได้ ZOPA คือเขต หรือ ช่วง ที่ทั้งสองฝ่ายสามารถทำข้อตกลงแล้วทั้งสองฝ่ายพอใจ หรือสามารถอธิบายอีกนัยหนึ่งว่า เป็นกลุ่มของข้อตกลงที่สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้ โดยราคาการตัดใจของแต่ละฝ่ายนั้นจะระบุถึงขอบเขตของ ZOPA และตัวของ ZOPA จะอยู่ในบริเวณที่เป็นพื้นที่ตัดกันของขอบบนและขอบล่าง ระหว่างราคาการตัดใจของแต่ละฝ่าย

4) การสร้างคุณค่าในการแลกเปลี่ยน โดยฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองสามารถปรับปรุงจุดยืนของตน ด้วยการแลกเปลี่ยนคุณค่าของตนที่มีอยู่ ซึ่งมักเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ และมักจะอยู่ในรูปแบบที่แต่ละฝ่ายได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ข้างต้น เห็นได้ว่าองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ นั้น ต้องอาศัยทักษะทางการสื่อสารหลายประการด้วยกัน ทั้งการพูด การฟัง การแสดงออกทางท่าทาง กิริยา สีหน้า รวมถึงอารมณ์ และความรู้สึก ซึ่งทักษะเหล่านี้ ใช่ว่าทุกคนจะมีความสามารถแสดงออกได้ดีเหมือนกัน ดังนั้นองค์การหรือหน่วยงานใด ที่อาศัยสมรรถนะด้านการเจรจาต่อรอง คงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของบุคลากรให้เกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และนำไปประยุกต์ใช้กับการเจรจาต่อรอง ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้านที่ 2 เพื่อการเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารของพนักงานบริหารงาน ลูกค้ำในอุตสาหกรรมโฆษณา

จากการศึกษาและทบทวนความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และรูปแบบของวิธีการพัฒนาทักษะของบุคคลนั้น แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ นั้นมีองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาที่สำคัญในการนำมาพิจารณา 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเตรียมการความรู้ (Preparing and Pre-test Knowledge) 2) การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment) 3) การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge) และ 4) การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Pre and Post Assessment of Knowledge and Skill) เพื่อมุ่งสู่การเป็นพนักงานบริหารงานลูกค้ำที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ (Excellent Communicator Skills) ดังแสดงตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิด 4Ps Model แสดงขั้นตอนการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ำในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่มา: จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากกรอบแนวคิดขั้นตอนพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้ำในอุตสาหกรรมโฆษณาดังกล่าว สามารถกำหนดรูปแบบการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้และพัฒนา เป็นโมเดล 4Ps ดังมีรายละเอียดดังนี้

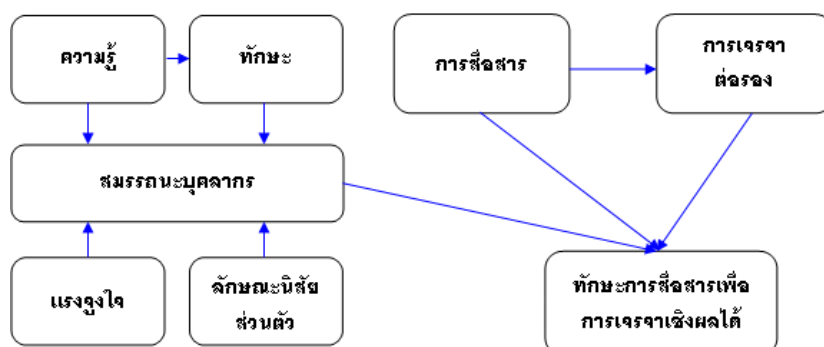
1. การเตรียมการความรู้ (Preparing and Pre-test Knowledge) มีลักษณะเป็นการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ทั้งเนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เอกสาร คู่มือและสื่อต่างๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม รวมถึงนำไปทดลองผ่านกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (ชินสา ฮวดศรี, 2556) กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม รวมถึงสถานที่ดำเนินการฝึกอบรม งบประมาณต่างๆ รวมถึงการทดสอบความรู้ผู้เข้าโครงการก่อนการทดลอง

2. การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment) มีลักษณะเป็นการฝึกอบรมเข้มข้น (Intensive Training Course) ที่เน้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับทักษะ การสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การศึกษาจากเอกสารประกอบโปรแกรม การเรียนรู้จากการบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญ การเรียนรู้จากกรณีศึกษา การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ การเรียนรู้จากกระบวนการกลุ่ม การจำลองสถานการณ์ (สุทธิณี ฤกษ์ขำ, 2557: 74-76) และการจดบันทึก

3. การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge) มีลักษณะเป็นการมอบหมายงาน และจำลองสถานการณ์ (Simulations) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า จากการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by doing) ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยดำเนินการเรียนรู้จากการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) ร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการศึกษาจากเอกสารประกอบโปรแกรม การสืบค้น การระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการจดบันทึก ซึ่งเป็นขบวนการนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง (สุทธิณี ฤกษ์ขำ, 2557: 19)

4. การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill) มีลักษณะเป็นการประเมินและทบทวนผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ โดยมีการประเมินผลเพื่อนำไปเป็นข้อมูลเปรียบเทียบทักษะการสื่อสารก่อนการพัฒนา ทั้งนี้วิธีการประเมินผลจะเป็นไปตามจุดเน้นของทักษะที่ต้องการพัฒนา การตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ทั้งเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ประเมินผลกระทบจากการพัฒนาที่มีต่อเป้าหมายขององค์การ (โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2556) เช่น การประเมินปฏิบัติการ การประเมินระดับความรู้ การประเมินผลลัพธ์ (สุทธิณี ฤกษ์ขำ, 2557:124-127) ผ่านการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การระดมสมองในการร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการ และการบันทึกสังเกตการณ์

จากข้อมูลข้างต้นด้วยการศึกษาและทบทวนความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบ ข้อเสนอของวิธีการพัฒนาทักษะทางการสื่อสาร ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ แนวคิดที่เกี่ยวข้องการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ และแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารกับการเจรจาต่อรอง ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่ใช้ในการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน ดังแสดงตามภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน ที่มา: จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากกรอบแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ของความการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน ดังกล่าวแล้วนั้น จะเป็นฐานความรู้สำคัญในการสร้างวิธีการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์การต่อไป ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากร รูปแบบหรือวิธีการที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับในการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) คือการทำวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) กล่าวคือการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานนั้น ควรมุ่งเน้นการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ประเด็นที่จะศึกษาวิจัยหรือที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะทั้งด้านองค์ความรู้ ทักษะ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร ด้านการเจรจาต่อรอง รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ และลักษณะนิสัยของบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานบริหารลูกค้าให้สามารถนำหลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ไปพัฒนาใช้ในการเจรจาต่อรองให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้นซึ่งสามารถนำการวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นแนวทาง รูปแบบ วิธีการ หรือสร้างโปรแกรมในการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ตามความเหมาะสม โดยต้องพิจารณาในประเด็นที่สำคัญๆ เช่น การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎี การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ การพัฒนาการปฏิบัติ วิธีการ กระบวนการ เครื่องมือ คู่มือ รวมถึงนำไปทดลองผ่านกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (ชนิสรา ฮวดศรี, 2556) ทำการประเมินผลก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา (Pre - Test) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลเปรียบเทียบทักษะการสื่อสาร ก่อนและหลังการพัฒนา ทั้งนี้วิธีการประเมินผลจะเป็นไปตามจุดเน้นของทักษะที่ต้องการพัฒนา การตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด การประเมินผลหลังจากการพัฒนา (Post - Test) ทั้งเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ประเมินผลกระทบจากการพัฒนาที่มีต่อเป้าหมายขององค์การ (โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2556) นอกจากนี้ดำเนินการวิจัยโดยการสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย ใช้โปรแกรม Pajek และเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์โดยประยุกต์เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต (EDFR) รอบที่ 1 และรอบที่ 2 เพื่อนำไปสู่กระบวนการประเมินค่าความตรง (Assess Validity) ใช้วิธีทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยวิธีเมตริกซ์หลายคุณลักษณะหลายวิธี (Multitrait - Multimedthod Matrix) ซึ่งจากขอบเขตการศึกษาดังกล่าวสามารถนำไปพัฒนาเป็นแนวทางในการทำวิจัยในอนาคต เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าต่อไป

บทสรุป

การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องประกอบด้วยองค์ความรู้ที่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารองค์การในหลายมิติ ทั้ง แนวความคิดเกี่ยวกับพัฒนาศกยภาพบุคลากร แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การ และแนวความคิดด้านการสื่อสารกับการเจรจาต่อรอง

จากการศึกษา ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี การติดต่อสื่อสารองค์การนับว่าเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำทีม และต้องสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการของการสื่อสาร รวมถึงสามารถเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับการสื่อสาร และ

สามารถหาแนวทางเพื่อลดอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นการสื่อสารองค์การยังมีความสัมพันธ์กับการเจรจาต่อรองและเป็นปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงาน เพราะในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรนั้นการเจรจาต่อรอง เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน หรือแม้แต่การดำรงชีวิตประจำวันของเราเอง ซึ่งเราใช้การเจรจาต่อรองเพื่อการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น ดังนั้นจำเป็นต้องเข้าใจเทคนิคหรือกลยุทธ์ของการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการต่อรอง ตลอดจนทักษะต่างๆ ในการเจรจาต่อรอง เช่น การโน้มน้าวใจ หรือการจูงใจ การฟัง อัจฉริยะ ภาษา เทคนิคการตอบ เทคนิคการถาม เป็นต้น เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากบทความวิชาการที่ได้ศึกษา สามารถนำกรอบแนวคิด 4Ps Model ซึ่งแสดงถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบการพัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ไปใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยในอนาคต โดยผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยและพัฒนาการพัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการบริหารงานลูกค้า ในมิติของความรู้ ทักษะ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ และลักษณะนิสัยส่วนตัวของบุคลากร ในด้านทักษะการสื่อสารในองค์กร และทักษะด้านการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักที่พึงมีของบุคลากร โดยพิจารณาการทำวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา แบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังการทดลอง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ ให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อหาองค์ความรู้ความเข้าใจ ในการพัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้นและส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้องค์กรสามารถแข่งขันได้เชิงได้เปรียบและเพื่อความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กอบกาญจน์ วิเศษรัมย์. (2556). **ทักษะเพื่อการสื่อสาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส.พรินติ้ง เฮ้าส์.
- เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2553). การเจรจาต่อรอง (Negotiation). **วารสารนักบริหาร** 30 (1) : 74-79.
- ชนบพันธุ์ เอี่ยมโอกาส. (2543). **การจัดการการบริการลูกค้า**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). **สร้างคนสร้างงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เต้า 2000.
- ชนิสรา ฮวดศรี. (2556). **การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โชติชวัล พุกิจกาญจน์. (2556). กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 4 (1) : 33-45.

- ธิดา โมสิกรัตน์. (2557). **ภาษาเพื่อการสื่อสาร (Language for communication)**. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพมหานคร: แสงจันทร์การพิมพ์.
- ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี. (2558). **การสื่อสารในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชลรี ชมภูคำ. (2009). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- พิบูล ทีปะपाल. (2555). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2549). **การเจรจาต่อรอง**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2551). **การสื่อสารทางธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- วันชัย มีชาติ. (2556). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2552). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และท้าทาย**. กรุงเทพมหานคร: จุดทอง.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2557). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: วี. พรินนัท (1991).
- อนันต์ พันนึก. (2554). **การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ภาษาต่างประเทศ

- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). **Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective**. 6th ed. Boston: McGraw-Hill Company.
- Bomb, R. & Sparrow, P. (1992). **Designing and achieving competency**. New York: McGraw-Hill.
- Davis, Keith. (1972). **Human Behavior at Work: Human relation and Organization Behavior**. 4th edition. New York: McGraw-Hill Co.
- Dubois, D. & Rothwell, W. (2004). Competency-based or a Traditional Approach to Training?. **ProQuest Education Journals** 58 (4) : 46-57.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 4th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Gordon, J. R., and associates. (1990). **Management and Organizational Behavior**. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Görkem, S. Y. (2014). Corporate communication in large-scale organizations in Turkey: Structure and Responsibilities. **Public Relations Review**. 40 : 859-861.

- Gratton, L. and Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital. New ethos for the Volunteer employee. **European Management Journal** 21 : 1-10.
- McClelland, David C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. **American Psychologist** 28 (1) : 114.
- McShane, S. L., and Von Glinow, Mary Ann. (2005). **Organizational Behavior**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Company.
- Men, L. R. (2015). Review the internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. **Public Relations Review** 41 : 461–471.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2008). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ** แปลจากเรื่อง Management โดย วิรัช สงวนวงศ์วาน พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Robbins, S. P. (2005). **พฤติกรรมองค์การ** แปลจาก Organizational Behavior โดยรังสรรค์ ประเสริฐศรี พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- _____, S. P. (1994). **Essentials of Organizational Behavior**. 4th ed. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hill, Inc.
- Shafritz, M. J., & Ott, J. S. (2001). **Classics of Organization Theory**. 5th ed. America: Wadsworth Group/Thomson Learning.
- Shermon, D. (2004). **Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centre's**. New Delhi: Tara McGraw-Hill.
- Slocum, J. W., Jackson, S. E. and Hellriegel, D. (2008). **Competency-Based Management**. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Snell, Scott and Bateman, Thomas S. (2014). **Management: Leading and Collaborating in the Competitive World**. 11th International ed. McGraw-Hill.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). **Competency at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Szilagyi, A. D. Jr. W., and Marc, J. Jr. (1990). **Organizational Behavior and Performance**. Glenview Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Weiss, S. David. (2013). **Leadership-driven HR**. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Youndt, M. A., and Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. **Journal of Managerial Issues**, 16 (3) : 337 – 360.