

หน้าแรก [เกี่ยวกับ TCI](#) » [ฐานข้อมูล TCI](#) » [คำ TJIF](#) [การประชุม/อบรม](#) » [งานวิจัยของ TCI](#) » [เกณฑ์คุณภาพวารสาร](#) » [กระดานสนทนา](#) [FAQ](#)

ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI รอบที่ 3 ปี 2558

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	Veridian E-Journal Science and Technology Silpakorn University	2408-1248	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	2	วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี
2	Veridian E-Journal, Silpakorn University	1906-3431	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	2	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

[Back to top](#)

Copyright 2005. Thai-Journal Citation Index (TCI) Centre. All rights reserved.

Contact: tcj.thai@gmail.com

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน บริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา

Development of Program for Enhancing Account Executives' Communication Skills for Effective Negotiation in Advertising Agency

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ (Chatichai Kongpetdit)*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)**

พิทักษ์ ศิริวงศ์ (Pitak Siriwong)***

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยผู้วิจัยบูรณาการเทคนิคการวิจัยเอกสารและการสังเคราะห์ ร่วมกับการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis) เพื่อนำไปร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า ขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาบทสนทนาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน เพื่อคัดเลือกบทสนทนาที่เหมาะสม โดยประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสื่อสาร ผู้อำนวยการงานบริหารงานลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานลูกค้า ลำดับต่อมาผู้วิจัยนำรูปแบบการสนทนาที่เหมาะสมไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีค่าสูงกว่า 0.50 แสดงว่ารูปแบบการเจรจาเชิงผลได้นั้นมีประสิทธิภาพเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำไปสังเคราะห์ร่างขึ้นรูปเป็นโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา

ขั้นตอนที่ 2 การใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยผู้วิจัยจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ชุดคู่มือประกอบโปรแกรมมา

* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail: chatichaik@gmail.com

PhD students Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University E-mail: chatichaik@gmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

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

*** รองศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

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

สื่ออินโฟกราฟฟิกทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ แบบประเมินความรู้เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แบบประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรม แบบประเมินทักษะการสื่อสารกลุ่มทดลองทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม แล้วนำร่างโปรแกรมที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาของโปรแกรม ดำเนินการประเมินโดยใช้สัมประสิทธิ์แคปปา ของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa) โดยได้ค่าสถิติแคปปา เท่ากับ 0.64 พบว่าการพัฒนาโปรแกรมดังกล่าว มีระดับความสอดคล้องดีกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ในการออกแบบและจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมแต่ละขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การเตรียมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการออกแบบโปรแกรม ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการ (Process) คือการกำหนดรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ขั้นตอนที่ 3 ผลผลิต (Output) คือได้พนักงานบริหารงานลูกค้าที่เกิดทักษะการสื่อสารด้านการพูด ทักษะด้านการเขียน ทักษะด้านการใช้ภาษาท่าทาง และทักษะการฟัง และ ขั้นตอนที่ 4 ผลลัพธ์ (Outcome) คือพนักงานบริหารงานลูกค้าสามารถนำทักษะการสื่อสารไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เปี่ยมด้วยองค์ความรู้ ทักษะ และมีความสามารถในการทำงาน

คำสำคัญ: การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะ, การสื่อสารองค์การ, การเจรจาต่อรอง, ศักยภาพ

Abstract

This paper aims at to study the development of program for enhancing account executives' communication skills for effective negotiation in advertising agency. Which consists of two steps: the 1st step was the development of program for enhancing account executives' communication skills for effective negotiation in advertising agency. Researcher integrated research techniques by researching and synthesis the document, in addition applied the conversation analysis in order to draft situation form and suitable conversation of account executive. Next step, researcher developed the conversation by utilizing in-dept interview with 11 experts to select the suitable conversations. The experts comprised the communication professionals, account director and stakeholders. Next, appraisal the suitable conversation form by 5 professionals with IOC that had more than 0.50. It meant that the conversations were effective and suitable for the researcher to analyze and draft the program for enhancing account executives' communication skills to effective negotiation in advertising agency.

The 2nd step was the implementation of program for enhancing account executives' communication skills for effective negotiation in advertising agency. Researcher created the detail of program for enhancing account executives' communication skills to effective negotiation in advertising agency, prepared the program kit, designed infographic of communication skill to effective negotiation included assessment of communication

knowledge, communication skills and assessment of reaction to program. Next, appraised the program by 5 professionals in term of consistency of program by utilizing Fleiss's Kappa that got 0.64 It meant that the program were consistent with objective of study. In addition, researcher applied the system theory to design and create detail of the program as well. The detail are as follow. The 1st, Input is preparation of the concerned theories about human resource development. The 2nd, Process is the pattern definition of Development of Program for Developing Account Executives' Communication Skills to Effective Negotiation in Advertising Agency. The 3rd, Output is the step that Account Executive have the communication skills in term of Oral skill, writing skill, listening skill and non-verbal skill and, the 4th, Outcome is the step that Account Executive able to apply and utilize effectively. In addition, they are the one that full of Knowledge, Skills and ability as well.

Key Words: Development of Program for Enhancing, Communication Skills, Negotiation, Competency

บทนำ

ในยุคแห่งระบบเศรษฐกิจเสรี คงปฏิเสธไม่ได้ว่าการโฆษณาที่บริษัทตัวแทนโฆษณารังสรรค์ขึ้นมา นั้นมีบทบาทและความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในระบบเศรษฐกิจเสรี (เสรี วงษ์มณฑา, 2551) ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (1) บทบาทในการสร้างคุณค่าของสินค้า (2) บทบาทต่อราคาสินค้า คือทำให้ราคาสินค้าต่อหน่วยลดลง เพราะผู้ผลิตสินค้าสามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมากขึ้น (3) บทบาทต่อการแข่งขัน เพราะการใช้งบประมาณจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องมือในการสกัดกั้นคู่แข่งรายใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด และเป็นการลดการแข่งขันกับคู่แข่งไปด้วยนั่นเอง (4) บทบาทต่อความต้องการและการเลือกของผู้บริโภค โดยการโฆษณานั้นเป็นเครื่องมือของการโฆษณา และใช้สื่อใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ช่วยให้สินค้าและบริการใหม่ๆ เป็นที่รู้จักและเข้าถึงผู้บริโภคมากขึ้น (Vollmer and Precourt, 2008) และช่วยกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงช่วยให้ผู้บริโภคเกิดทางเลือกใหม่ๆ เพิ่มขึ้นจากการแนะนำสินค้าใหม่ๆ ของผู้ผลิต ส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการต้องขยายตัวมากขึ้นตามด้วย ทำให้เกิดการจ้างงานและส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศขยายตัวมากขึ้น และ (5) บทบาทต่อวงจรชีวิตธุรกิจ เพราะการโฆษณาช่วยกระตุ้นและเพิ่มความต้องการของผู้บริโภค ส่งผลให้ธุรกิจเติบโต และนำไปสู่การสร้างงานและรายได้ ในขณะที่เดียวกันเมื่อวงจรธุรกิจถดถอย การโฆษณาจะช่วยให้ธุรกิจคงรักษาส่วนแบ่งการตลาดไว้ได้ด้วย (Arens, 1996)

ในปีพ.ศ. 2558 ที่ผ่านมา ยูนิลีเวอร์ไทย โฮลดิ้งส์ บจก. ใช้งบประมาณเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ และรักษาส่วนแบ่งการตลาด ผ่านการสร้างสรรคงานโฆษณาและเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายรวมมูลค่ามากกว่าเจ็ดพันห้าร้อยล้านบาท นับว่าเป็นงบประมาณที่มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทุกอุตสาหกรรมในประเทศไทย (สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย, 2559) ความสำเร็จของการสร้างสรรคงานโฆษณาเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้โฆษณาที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์และสามารถเผยแพร่ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผู้ใช้

ผลิตภัณฑ์นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยอาศัยการประสานงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า(Account Executive)ซึ่งบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Management) นั้นเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบในการวางแผนรณรงค์การโฆษณาให้กับเจ้าของผลิตภัณฑ์ เป็นผู้ที่ต้องเข้าใจขั้นตอนและลักษณะการทำงานทั้งหมดของแผนการโฆษณานั้น หรือทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการแสวงหาลูกค้า และเป็นตัวแทนของเจ้าของสินค้าในการบริหารงานโฆษณาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยประกอบด้วยผู้รับผิดชอบคือ ผู้อำนวยการบริหารงานโฆษณาหรือผู้อำนวยการบริหารงานลูกค้า (Account Director: A.D.) จะทำหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานโฆษณา และควบคุมการดำเนินงานโฆษณาของลูกค้าให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด และมีผู้ช่วยที่คอยติดตามประสานงานกับลูกค้า คือ ผู้บริหารโฆษณาหรือผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive: A.E.) (อิติพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์ และ สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์, 2558: 4.19-4.20)

นอกจากนี้อิทธิพล อยู่ในธรรม, (2557: 124-125) กล่าวว่าบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Management) นั้นมีหน้าที่สำคัญๆ คือ เมื่อเริ่มโครงการใหม่กับลูกค้าเจ้าของผลิตภัณฑ์ ต้องเป็นตัวแทนของลูกค้าเพื่อมาถ่ายถอดข้อมูลที่ลูกค้าต้องการให้กับทีมงานในบริษัทโฆษณาเข้าใจตรงกันตามวัตถุประสงค์ ที่ลูกค้าเจ้าของผลิตภัณฑ์ต้องการ และเป็นตัวแทนของบริษัทโฆษณา ไปนำเสนองานต่อลูกค้าร่วมกับทีม เมื่อทีมงานสร้างสรรค์ได้จัดทำชิ้นงานโฆษณาเสร็จแล้ว นอกจากนั้นต้องทำหน้าที่สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า คอยดูแลและตรวจสอบเพื่อให้ทีมงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาลิขิตงานที่ดี มีคุณภาพตรงตามที่ลูกค้าต้องการ ในขณะเดียวกันผู้บริหารงานลูกค้าในระดับ Account Executive ยังทำหน้าที่ติดตามงานในแต่ละวันว่ามีความคืบหน้าหรือการดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่และมีส่วนในการนำเสนอผลงานที่บริษัทสร้างสรรค์ขึ้นมาให้กับลูกค้า นอกจากนั้นยังทำการวิเคราะห์แนวโน้มของพฤติกรรมของผู้บริโภค และกิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่ง รวมถึงทำการสรุปค่าใช้จ่าย รายรับรวมถึงผลกำไร และทำการประเมินประสิทธิภาพของแผนงานว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ปัญหาและอุปสรรคคืออะไรด้วย (อิติพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์ และ สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์, 2558: 4.19-4.20) ในขณะที่ควินน์ (Quinn, 1999: 29) ที่กล่าวว่าบทบาทของพนักงานบริหารงานลูกค้า นั้น คือการบริหารจัดการงานทั้งหมดของบริษัทตัวแทนโฆษณา และปฏิบัติเหมือนเป็นตัวแทนของลูกค้า นอกจากนั้นพนักงานบริหารงานลูกค้ายังมีบทบาทที่ต้องคอยโทรศัพท์หาลูกค้า ไปเยี่ยมเยียนลูกค้า ทานอาหารกับลูกค้า นำการประชุม ติดตามผลงาน มีความอดทนสูง และสร้างความไว้วางใจจากลูกค้าด้วย (Solomon, 2000: 4)

นอกจากหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานบริหารงานลูกค้าดังกล่าวข้างต้นแล้วอิทธิพล อยู่ในธรรม (2557) ยังกล่าวว่าพนักงานบริหารงานลูกค้าจำเป็นต้องมีความรู้ที่หลากหลาย เช่น ด้านการตลาด การโฆษณา รวมถึงทักษะด้านการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถใช้ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งของลูกค้าและของบริษัท มักพบว่าในการทำงานของพนักงานฝ่ายบริหารงานลูกค้า นั้นจะพบกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย เนื่องจากเป็นฝ่ายที่ต้องประสานงานระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา การทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจึงมีทั้งจากลูกค้า จากฝ่ายอื่นๆ และหนึ่งในปัญหาสำคัญที่พบคือ การสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ทั้งระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับบุคลากรในองค์กร และระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้ากับลูกค้า ซึ่งทักษะการสื่อสารนั้น

เป็นทักษะที่พนักงานบริหารงานลูกค้าพึงมี โดยจำเป็นต้องนำหลักการพัฒนาบุคลากรมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล อันสอดคล้องกับแนวคิดของนักบริหารในปัจจุบันที่มีความเห็นตรงกันว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการองค์การและเป็นเสมือนทุนมนุษย์ (พัชสิรี ชมภูคำ, 2009: 4)

ทุนมนุษย์ในทัศนะของ แกรทตันและโกล์เชล (Gratton and Ghoshal, 2003: 1-10) นั้นเป็นส่วนผสมของ (1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่สะสมเอาไว้ (2) ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่างๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และ (3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) ส่งผลให้องค์การต่างต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้มากขึ้น ในขณะที่ความรู้นั้นมีความหมายกว้างและใหญ่กว่าข้อมูลหรือสารสนเทศ ความรู้คือกรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ ในด้านขององค์การความรู้ มักจะสั่งสมอยู่ในรูปเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในรูปของการทำงาน กระบวนการ การปฏิบัติงานและบรรทัดฐานขององค์การ (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2549)

ในมิติของความรู้ และทักษะที่เป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างสมรรถนะให้กับบุคลากรในองค์การเพื่อให้มีความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคล อันจะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน (McClelland, 1973) ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยอาศัยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสัมพันธ์กัน 4 ขั้นตอนดังนี้คือ (1) การประเมินความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดโครงการการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์การ (3) การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง และ (4) การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback)(สุทธิณี ฤกษ์ขำ, 2557: 19) เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะทั้งในมิติด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability)

สมรรถนะที่สำคัญของบุคลากรที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารในภายภาคหน้านั้น สโลคัม และคณะ (Slocum et al, 2008) ได้กล่าวว่า สมรรถนะด้านการสื่อสาร เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี และจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะทางการสื่อสาร รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นช่วยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยสร้างความผูกพันทางใจและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงาน ช่วยกระตุ้นให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ ด้านการลดการขัดแย้งในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาต่อรอง (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555) การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเพราะบุคลากรมีความหลากหลาย (วันชัย มีชาติ, 2556: 137) และเป็น

สมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารและบุคลากร (ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และ อีระวัฒน์ จันทิก, 2559b: 895-919)

ด้วยเหตุผลและบริบทต่างๆที่กล่าวมาทำให้เห็นความสำคัญของฝ่ายบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา นั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเพียงใด อันจะนำไปสู่แนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม โดยเป็นการศึกษาจากการวิเคราะห์บทสนทนาจากสถานการณ์การปฏิบัติงานจริงของพนักงานบริหารงานลูกค้า การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานฝ่ายบริหารงานลูกค้าในบริษัทของการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ผลการวิจัยที่ได้จะนำไปสู่การรับรู้ถึงทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณาในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางตลอดจนเป็นโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้กับผู้ที่ต้องการที่จะเติบโตในสายงานการบริหารงานลูกค้า อีกทั้งจะเป็นประโยชน์กับฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณา จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว นำไปสู่การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งเป็นแนวทางการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันเป็นเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ สมรรถนะในการทำงาน ตลอดจนเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริหารงานลูกค้า นั้นจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารกับทั้งผู้ร่วมงานในองค์กร กับลูกค้า รวมถึงคู่ค้าทางธุรกิจต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา กล่าวได้ว่าการเพิ่มทักษะการสื่อสารซึ่งเป็นสมรรถนะหลักอันหนึ่งที่พึงมีนั้นเป็นประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานบริหารงานลูกค้า ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อให้ได้โปรแกรมที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางด้านบริหารงานลูกค้าให้เกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ตามสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณาและเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานจริงก่อให้เกิดประสิทธิภาพในภาระงานต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัยดังกล่าวนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยศึกษารูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมของพนักงานบริหารงานลูกค้าอันจะมุ่งสู่การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ และประสิทธิผลโปรแกรม

เสริมสร้างทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาวิจัย เป็น 2 ขั้นตอนประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดและการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดย (1) การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร กระบวนการสื่อสารในองค์กร อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในองค์กร โครงสร้างการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร การสื่อสารด้วยอวัจนภาษา การสื่อสารด้วยวาจา การฟัง และการเจรจาต่อรอง ทั้งเอกสาร หนังสือ ตารา แผ่นพับ สื่อชนิดต่าง ๆ และ Internet ผ่าน Website ต่าง ๆ (2) ดำเนินการพัฒนารูปแบบการเจรจาที่เหมาะสมด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis: CA) จากสถานการณ์ปฏิบัติงานจริงของพนักงานบริหารงานลูกค้า (3) ดำเนินการร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ (4) ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Director) ขึ้นไป นักวิชาการด้านการสื่อสาร และผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า เพื่อคัดเลือกรูปแบบสถานการณ์และการเจรจาที่เหมาะสม แล้วนำรูปแบบการสนทนาที่เหมาะสมไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตามเทคนิค IOC แล้วนำบทสนทนาที่เหมาะสมไปสังเคราะห์ขึ้นรูป เพื่อร่างเป็นโปรแกรมฯ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรายละเอียดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา จัดทำเอกสารและคู่มือ รวมถึงเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมฯ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เพื่อดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาของโปรแกรมด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสมเหตุสมผล และด้านความถูกต้องแม่นยำเพื่อนำไปใช้สร้างและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยใช้สัมประสิทธิ์แคปปา ของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa)

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้ใช้แนวทางในการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case study Approach) ทั้งนี้ Yin (1994) กำหนดว่าในการเลือกกรณีศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดเกณฑ์การเลือก เพื่อให้สามารถศึกษาได้ตามกรอบการศึกษา โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการศึกษานี้มีเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษา คือเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาในเขตกรุงเทพมหานคร ที่สังกัดสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย (Advertising Association of Thailand: AAT) เพื่อเป็นตัวแทนในการดำเนินการวิจัยและทดลอง

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปและระบบการบริหารจัดการบริษัทตัวแทนโฆษณาและพนักงานบริหารงานลูกค้า การโฆษณา หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้า หรือความคิดที่ไม่ใช่ส่วนบุคคล ผ่านสื่อต่างๆ ที่เป็นภาพ เสียง หรือข้อความ เพื่อเชิญชวน โน้มน้าว พฤติกรรมของผู้บริโภคหรือผู้รับสาร ให้เกิดความคล้อยตามโดยมีผู้อุปถัมภ์ (sponsor) ที่ระบุชื่อเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย (Ayanwale et al., 2005 and Bovee et al., 1995) นอกจากนี้ริชาร์ดและเคอร์เรน (Richards and Curran, 2002) ยังได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน และให้คำจำกัดความการโฆษณาไว้ว่าเป็น การสื่อสารผ่านสื่อกลางจากแหล่งสารที่สามารถระบุตัวตนได้ ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อโน้มน้าวให้กลุ่มผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเกิดพฤติกรรมขึ้นในทันที หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตามการจัดทำโฆษณานั้นต้องอาศัยกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม และคอยช่วยเหลือสนับสนุน ให้การโฆษณานั้นประสบผลสำเร็จ โดยกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อและเกี่ยวข้องกับการโฆษณา ประกอบด้วย (Belch and Belch, 2009: 11; Wells, Burnett and Moriarty, 2000: 270) 1) ผู้จัดทำโฆษณา (Advertiser) ซึ่งเป็นได้ทั้งในรูปแบบของตัวบุคคลหรือองค์กร 2) บริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) มีหน้าที่ช่วยวางแผนการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ การคัดเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายและงบประมาณของผู้จัดทำโฆษณา 3) สื่อในการโฆษณา (Media) คือ ช่องทางของการสื่อสารที่เป็นตัวนำเนื้อหาสารจากผู้จัดทำโฆษณาไปถึงผู้รับสาร 4) ตัวแทนว่าจ้างจากภายนอก (Vendors) เช่น พนักงานอิสระ (Freelancers) บุคคลที่ปรึกษา (Consultants) หรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และ 5) ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (Target Audience) กลุ่มผู้บริโภคที่คาดว่าจะซื้อสินค้าและที่ไม่ได้บริโภคสินค้านั้นๆ เองแต่เป็นผู้ซื้อ

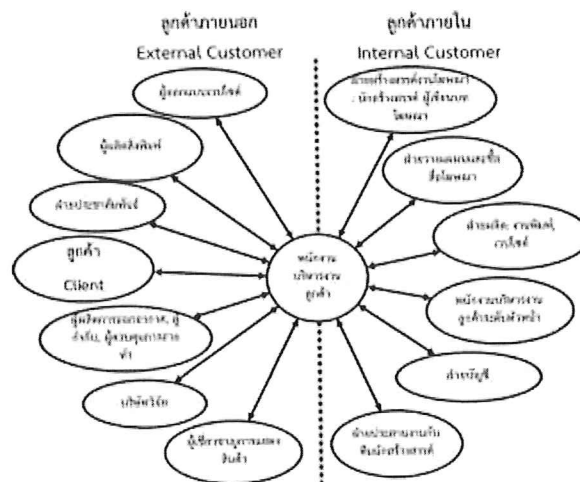
โครงสร้างการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา

โครงสร้างในบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่นิยมใช้กันในปัจจุบันคือแบ่งแบบกลุ่ม (Group type) เพราะการทำงานเป็นกลุ่มสามารถช่วยกันพิจารณาและได้ชิ้นงานที่มีคุณภาพดีที่สุด โดยในกลุ่มนี้ประกอบด้วยฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Executive) ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planner) ฝ่ายสื่อโฆษณา (Media) ฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative) ฝ่ายประสานงาน (Traffic) ฝ่ายวิจัย (Research) ฝ่ายศิลป์ (Arts) ฝ่ายผลิตสื่อ (Production) เป็นต้น โดยทั้งกลุ่มนี้จะทำงานร่วมกัน วางแผนกลยุทธ์ พัฒนาชิ้นงานโฆษณา ดูแลงานจนเสร็จสิ้น การทำโฆษณาแต่ละโครงการ โดยการประสานงานของฝ่ายบริหารงานลูกค้า (อิติพัฒน์ เอี่ยมนิรดีร์ และ สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์, 2558: 4.15-4.20)



ภาพที่ 2 ภาพแสดงโครงสร้างการทำงานเป็นกลุ่ม ทีม: ปรับปรุงจาก Kenneth E. Runyon. (1984: 78)

โดยมีฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Executive) เป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนรณรงค์การโฆษณาให้กับเจ้าของผลิตภัณฑ์ ซึ่งต้องเข้าใจขั้นตอนและลักษณะการทำงานทั้งหมดของแผนการโฆษณา หรือทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการแสวงหาลูกค้า และเป็นตัวแทนของเจ้าของสินค้าในการบริหารงานโฆษณาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยประกอบด้วยผู้รับผิดชอบ ผู้อำนวยการบริหารงานโฆษณาหรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า (Account Director: A.D.) จะทำหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานโฆษณา และควบคุมการดำเนินงานโฆษณาของลูกค้าให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด และมีผู้ช่วยที่คอยติดตามประสานงานกับลูกค้า คือ ผู้บริหารโฆษณาหรือผู้บริหารงานลูกค้า (Account Executive: A.E.) ดังแสดงตามภาพที่ 3

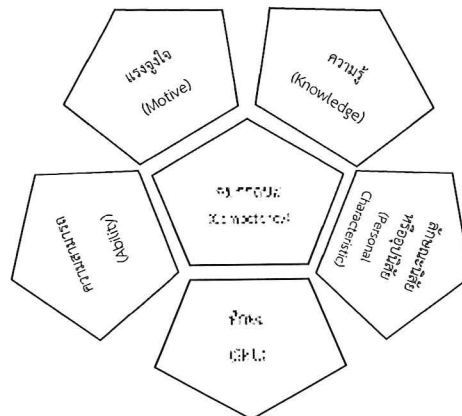


ภาพที่ 3 องค์ประกอบของพนักงานบริหารงานลูกค้า (The Account Executive's Constituents) ทีม: เบอρνาร์ดีนและคณะ (Bernardin et al, 1998) อ้างถึงใน แฟรงก์, เมอร์ฟี และแนดเลอร์ (Franke, Murphy and Nadler, 2003: 3)

สรุปได้ว่าพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทโฆษณาเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญขององค์การ โดยมีหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ทำโฆษณา(ลูกค้า) กับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตนทำงานอยู่ รวมทั้งการตระหนักถึงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนากลยุทธ์และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในบริษัท เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ให้สำเร็จตามกำหนดการ ภายใต้งบประมาณที่ลูกค้ากำหนดให้ ดังนั้นด้วยบทบาทของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่เป็นทั้งตัวแทนของบริษัทตัวแทนโฆษณา ในขณะเดียวกันก็เป็นตัวแทนของลูกค้าด้วย เมื่อไรก็ตามที่บริษัทตัวแทนโฆษณาทำงานพลาด ลูกค้าก็จะบอกว่าเป็นความรับผิดชอบของพนักงานบริหารงานลูกค้า และเมื่อไรที่ลูกค้าปฏิเสธงาน พนักงานบริหารงานลูกค้าก็จะได้รับการตำหนิจากบริษัท (Ogilvy, 1983: 45) นอกจากนี้ยังทำการวิเคราะห์แนวโน้มของพฤติกรรมของผู้บริโภคและกิจกรรมทางการตลาดของกลุ่มคู่แข่ง รวมถึงทำการสรุปค่าใช้จ่าย รายรับ และผลกำไร รวมทั้งทำการประเมินประสิทธิภาพของแผนงานว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ปัญหาและอุปสรรคคืออะไรด้วย ภายใต้กระบวนการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า นั้น จำเป็นต้องใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อติดต่อกับ ลูกค้า เพื่อนร่วมงานทุกแผนก รวมทั้งบริษัทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานโฆษณา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร

สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคล ที่เชื่อมโยงเชิงเหตุและผล กับผลการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อเทียบหรืออ้างอิงกับมาตรฐานในงานหรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2552: 38) ในขณะที่ เดวิด แม็คเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1973) กล่าวว่าศักยภาพคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ที่สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้นศักยภาพคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน จากการให้ความหมายของนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ สามารถนิยามความหมายของ สมรรถนะ ได้ว่าหมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่พึงมีอันประกอบด้วย ความรู้ Knowledge) ทักษะ (Skills) ลักษณะนิสัยหรืออุปนิสัยส่วนตัว (Personal Characteristic) แรงจูงใจ (Motive) (ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559a) รวมถึง ความสามารถ (Ability) ที่จำเป็นเกี่ยวกับงาน ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่นเดียวกับการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงาน ก็เป็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ อนันต์ พันนึก กล่าวว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากร ดังแสดง ตามภาพที่ 2-7



ภาพที่ 4 คุณลักษณะของสมรรถนะที่บุคคลพึงมี ที่มา: ชาตชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, (2559a)

สรุปได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งต่อตัวบุคลากรโดยเฉพาะพนักงานบริหารงานลูกค้าที่มีความสำคัญต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา เพราะเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ทั้งการสรรหาลูกค้ารายใหม่เพื่อมาให้บริการของบริษัท รักษาลูกค้าเดิมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนเป็นผู้ประสานงาน และบริหารงาน ซึ่งต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งกับลูกค้าและผู้ร่วมงานทุกๆ ส่วนในองค์กร ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานบริหารงานลูกค้าด้าน ทักษะการสื่อสารเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยให้ความสนใจศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานบริหารงานลูกค้าด้าน ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลให้เกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) รวมถึงลักษณะนิสัย (Personal Characteristic) และแรงจูงใจ (Motive) อันจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

3. แนวความคิดด้านการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสาร เป็นการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านสื่อ ผ่านความคิดของผู้ส่งสารเป็นคำพูดหรือสัญลักษณ์ไปยังผู้รับสาร ในลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่นคำพูด ท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555: 105-106) ในขณะที่ เบลซ์และเบลซ์ (Belch & Belch, 2004: 5) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ การที่ผู้ส่งและผู้รับทำการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิด หรือกระบวนการทำความเข้าใจความหมายร่วมกันนั่นเองโดยสรุปแล้วการสื่อสารหมายถึงกระบวนการที่ผู้ส่งสารกับผู้รับสารใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อทำความเข้าใจในความหมาย ของข้อมูลข่าวสารที่ทั้งสองฝ่ายดำเนินการแลกเปลี่ยนความคิดกัน ผ่านสื่อต่างๆเช่นคำพูด ท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มเพื่อสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิด ซึ่งกันและกัน มีวิธีการสื่อสาร 3 รูปแบบ (พิบูล ทีปะปาล, 2555: 205-206) คือ (1) การสื่อสารทางวาจา (Oral Communication) (2) การสื่อสารทางการเขียน (Written Communication) และ (3) การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์แบ่งการติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) ออกเป็น 2 เรื่อง

คือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Communication Flow) และเครือข่ายของการสื่อสาร (Communication Network) (รีอบบินส์ และ คอลเตอร์, 2555: 136-142)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอแนวคิดเพื่อแก้ไขอุปสรรครวมทั้งเป็นแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร โดยใช้วิธีต่าง ๆ ดังนี้ การให้โอกาสผู้รับข่าวสารโต้กลับ (Use Feedback) การเลือกใช้ภาษาที่ง่าย ๆ (Simplify Language) การตั้งใจรับฟัง (Listen Actively) การระงับการมีอารมณ์และความรู้สึก (Constrain Emotions) สังเกตอาการปฏิกิริยาของกลุ่มสนทนา (Watch Nonverbal Cues) (รีอบบินส์ และ คอลเตอร์, 2555: 136) ส่วน ซิลลีย์ และ มาร์ค (Szilagy & Marc, 1990: 502-504) กล่าวว่า การลดข้อผิดพลาดของการติดต่อสื่อสารในองค์การมีหลายวิธี คือ การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up and Feedback) การใช้การสื่อสารหลายช่องทาง (Parallel Channels) การกำหนดระยะเวลา (Timeline) การเลือกใช้ระดับของคำและความหมายที่ง่าย (Simplify Language) การมีศูนย์กลางข้อมูล (Information Center) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the Exception Principle and the Need to Know) การกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร และการฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively)

ในขณะที่ อี. นันต์ พันนึก (2554: 382) กล่าวว่า ปัจจัยของความสำเร็จในการสื่อสาร ประกอบด้วย ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อ การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่าต้องการให้เกิดผลอย่างไร การคำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลา บรรยากาศสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร การวางแผนการสื่อสารอย่างเหมาะสม การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับข่าวสาร การใช้น้ำเสียง ความหนักแน่น ความดังของเสียงที่ใช้ในการสื่ออย่างเหมาะสม การติดตามผลการสื่อสารว่าผู้รับสารมีความเข้าใจเพียงใด การกระทำที่สอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไว้ และการเป็นผู้ฟังที่ดี

สรุปได้ว่ารูปแบบของการสื่อสารที่จำเป็นของพนักงานบริหารงานลูกค้า ประกอบด้วย (1) การสื่อสารทางวาจา (Oral Communication) (2) การสื่อสารทางการเขียน (Written Communication) (3) การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) และพบว่าองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพนั้นคือ ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี มีทักษะในการฟัง รู้จักการให้โอกาสผู้รับข่าวสารโต้กลับ สามารถเลือกใช้ภาษาที่ง่าย ๆ

วิธีการดำเนินการวิจัย

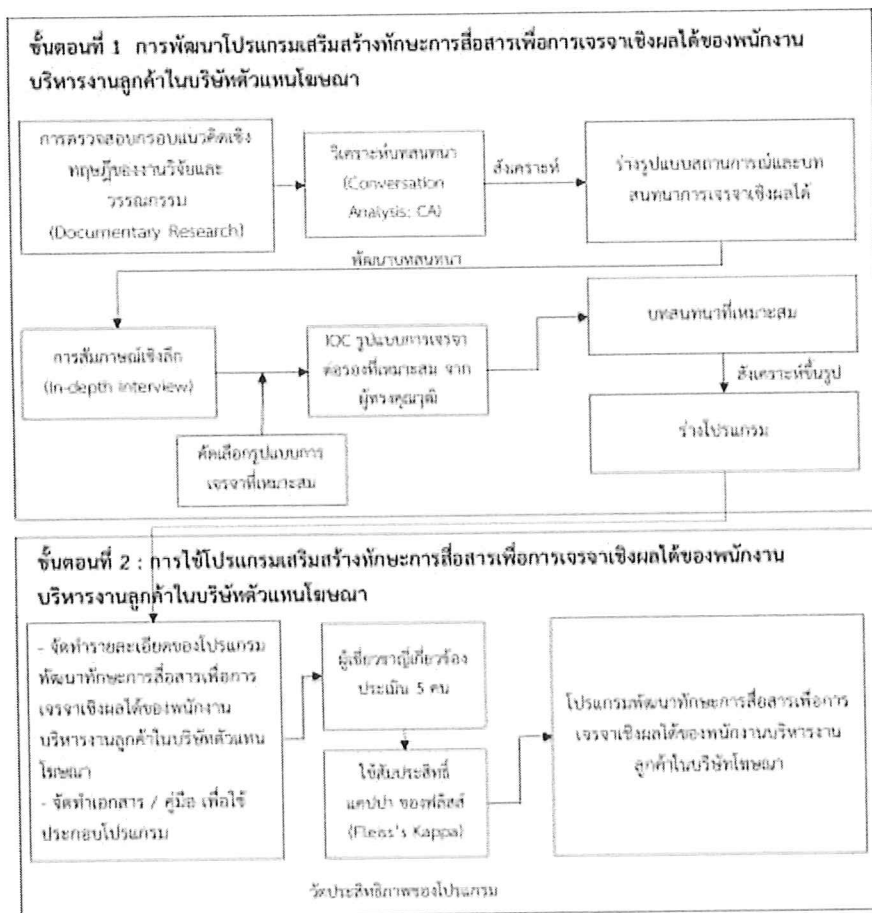
ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยการด้วยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการสื่อสารในองค์การจากเอกสาร หนังสือ ตำรา แผ่นพับ สื่อชนิดต่าง ๆ และ Internet ผ่าน Website ต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ร่วมกับการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis: CA) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ กระบวนการสื่อสารในองค์การ อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในองค์การ โครงสร้างการสื่อสารในองค์การ การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ การสื่อสารด้วยอวัจนภาษา การสื่อสารด้วยวาจา การฟัง รวมถึงการเจรจาต่อรอง โดยทำการสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ โดยผู้วิจัย ลำดับต่อจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ แล้วดำเนินการพัฒนาบทสนทนา ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า

จำนวน 5 คน นักวิชาการ จำนวน 3 คน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกับพนักงานบริหารงานลูกค้า จำนวน 3 คน เพื่อคัดเลือกรูปแบบการสนทนาที่เหมาะสม แล้วนำรูปแบบการสนทนาที่เหมาะสมไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตามเทคนิค IOC ได้ค่า IOC มากกว่า 0.50 แสดงว่ารูปแบบการเจรจาเชิงผลได้นั้นมีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะนำไปสังเคราะห์ ร่างเป็นโปรแกรมฯ

ลำดับต่อไปคือขั้นตอนการสร้างรายละเอียดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นรูปของเอกสาร คู่มือ สื่ออินโฟกราฟฟิก เทคนิคการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า และแบบประเมินต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบโปรแกรมฯ แล้วดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาของโปรแกรม การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำโปรแกรมฯ ที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa) โดยผู้เชี่ยวชาญรวม 5 คน ผลการตรวจสอบพบว่าระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปา อยู่ในระดับ 0.64 ซึ่งผ่านมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับได้

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะทางการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณานี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย จากองค์ความรู้ในเรื่องการสื่อสารในองค์กร ด้วยการประยุกต์เทคนิคการวิจัยเอกสาร การสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทางด้านทักษะการสื่อสารในองค์กร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้พนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้ได้คำตอบของรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาการเจรจาเชิงผลได้ อันเป็นแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดของการวิจัย ที่มา: จากการสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย

ผลการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการศึกษาวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ออกเป็น 2 ขั้นตอนหลักๆ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

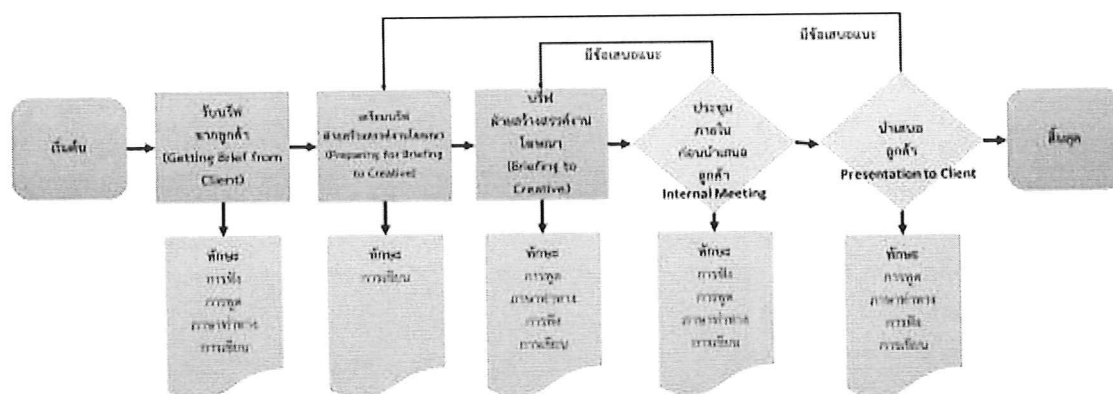
ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดและการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา

จากการบูรณาการเทคนิคการวิจัยเอกสารและการสังเคราะห์ โดยการทบทวนเอกสาร งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องการสื่อสารองค์การ บริษัทตัวแทนโฆษณาและพนักงานบริหารงานลูกค้า การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร ร่วมกับการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์บทสนทนา (Conversation Analysis: CA) ซึ่งเป็นการประชุมภายในองค์กรระหว่างพนักงานบริหารงานลูกค้าในระดับ Account Executive: AE กับเพื่อนร่วมงาน โดยผู้วิจัยได้ถอดเทปเสียงของบทสนทนาระหว่าง พนักงานบริหารงานลูกค้า (Account Executive) เจ้าหน้าที่ฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative) จำนวน 4 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายควบคุมการผลิต (Producer) และเจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงาน (Traffic) อีกฝ่ายละ 1 คน พบว่า ภายใต้อาณัติการประชุมภายในร่วมกับเพื่อนร่วมงานนั้น พนักงานบริหารงานลูกค้าใช้การสื่อสารด้วย

การพูด (Oral Communication) การสื่อสารด้วยการเขียน (Writing Communication) การสื่อสารด้วยท่าทาง (Non-verbal Communication) และการสื่อสารด้วยการฟัง (Listening Communication)

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การสนทนาตามโครงสร้าง โดยเริ่มจาก การเปิดการสนทนา พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้า ใช้รูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน โดยใช้การทักทายเพื่อนร่วมงาน ว่า “Hello สบายดีมั๊ย” ลากเสียงยาว แสดงให้เห็นถึงความสนิทกับเพื่อนร่วมงาน แล้วเข้าสู่กระบวนการการพูดคุยประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ความต้องการของลูกค้า ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากลูกค้า ข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากลูกค้า สิ่งที่คุณลูกค้าต้องการให้ปรับแก้ รวมถึงงบประมาณที่คุณลูกค้ามีสำหรับโครงการนั้น แล้วเข้าสู่กระบวนการปิดการสนทนา โดยการกล่าวสรุป ขอบคุณกันและนัดหมายครั้งต่อไป

จากการศึกษาของผู้วิจัย ทั้งเรื่องการวิจัยเอกสารและวิเคราะห์บทสนทนา ผู้วิจัยได้ทำร่างรูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้การกำหนดทิศทางคำถามคร่าวๆ แบบกึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า จำนวน 5 คน นักวิชาการด้านการสื่อสาร จำนวน 3 คน และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าอีก 3 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องกัน ในด้านรูปแบบสถานการณ์ และทักษะการสื่อสารที่จำเป็นของพนักงานบริหารงานลูกค้า ดังภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 แสดงสถานการณ์และทักษะการสื่อสารในกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า

จากสถานการณ์และทักษะการสื่อสารในกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า ดังแสดงในภาพที่ 6 พบว่าพนักงานบริหารงานลูกค้าฟังมีทักษะการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย ด้านที่ 1 คือทักษะการสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication Skills) ควรคำนึงถึงหลักการพูดดังนี้ (1) การเริ่มต้นการพูด เช่นการพูดทักทายผู้ฟัง การเลือกใช้คำขึ้นต้นที่เหมาะสมกับระดับผู้ฟัง เพื่อสร้างบรรยากาศของการสนทนาให้เกิดความราบรื่นก่อนการสนทนา แล้วค่อยนำเข้าสู่เรื่อง โดยต้องทำให้เกิดความสนใจ เช่น ใช้การกล่าวนำด้วยคำถาม เพื่อให้ผู้ฟังอยากรู้คำตอบ อยากติดตามเรื่องโดยตลอด (2) ขณะพูด ควรตั้งความสนใจของผู้ฟังให้ติดตามเรื่องตลอดเวลา ต้องมีศิลปะการนำเสนอ โดยนำเสนอเรื่องที่มีประโยชน์ น่าสนใจ ทันสมัย และตรงประเด็น เป็นต้น

และ (3) การจบเรื่องหรือการสรุปเรื่อง ให้มีความสัมพันธ์กับเรื่องราวที่น่าเสนอ และกล่าวคำลาด้วยการกล่าวขอบคุณ เป็นต้น

สำหรับด้านที่ 2 คือทักษะการสื่อสารโดยการเขียน (Writing Communication Skills) โดยทั่วไปมักใช้ในรูปแบบของการบันทึกช่วยจำ หรือบันทึกข้อความ โดยที่ผู้บันทึกต้องมีความสามารถดังนี้ (1) ใช้ภาษาที่ถูกต้อง สั้น กระชับ ชัดเจน (2) เขียนครบถ้วน ตรงประเด็น มีข้อมูลประกอบ (3) เลือกใช้คำได้เหมาะสม (4) ใช้โครงสร้างประโยคได้หลากหลาย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีการลำดับ ความต่อเนื่อง และ (5) ใช้เครื่องหมายวรรคตอนถูกต้องเหมาะสม ส่วนด้านที่ 3 คือทักษะการสื่อสารโดยภาษากาย (Nonverbal Communication Skills) คือสภาพการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดและการเขียน หรือเป็นการสื่อสารโดยอากัปกริยา ท่าทาง เช่น (1) การแสดงสีหน้า เช่น ยิ้มแย้ม การประสานสายตา (2) การเคลื่อนไหวส่วนหนึ่งส่วนใดของร่างกาย เช่น การผงกศีรษะ การยกมือ โบกมือ ผายมือ (3) การสัมผัส เช่น จับมือ แตะไหล่ โอบกอด (4) รูปร่างหน้าตา (5) ระดับความดังของเสียง (6) โทนเสียง (7) ระยะความใกล้ไกลระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง (8) ช่วงเวลาที่ใช้ในการสื่อสาร (9) การจัดที่นั่ง เช่นการจัดห้องสัมมนา ห้องเรียน ห้องประชุม มีผลต่อการสื่อสาร (10) เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย เป็นต้น

และด้านที่ 4 คือทักษะการฟัง (Listening Skills) การฟังเป็นทักษะที่สำคัญมากสำหรับพนักงานบริหารงานลูกค้า เพราะต้องนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากลูกค้าไปสรุปและถ่ายทอดให้กับทีมงานแผนกอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ ด้วยการปฏิบัติดังต่อไปนี้ (1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฟังให้ชัดเจน (2) มีสมาธิในการฟัง คือต้องตั้งใจฟัง มุ่งมั่นจดจ่อกับเรื่องที่ฟัง และเตรียมคำถามเมื่อมีประเด็นที่สงสัย (3) มีมารยาทในการฟัง ด้วยการสำรวมกริยาท่าทางต่าง ๆ เพื่อให้เกียรติผู้พูดและผู้ฟังคนอื่น ๆ (4) วิเคราะห์ผู้พูดเพื่อทราบถึงความคิด ความรู้สึก ความรู้ และประสบการณ์ของผู้พูดและ (5) สามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟังได้

หลังจากที่รูปแบบสถานการณ์และบทสนทนาที่เหมาะสมแล้ว ผู้วิจัยได้นำบทสนทนาไปให้ผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการสนทนา (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตามเทคนิค IOC คน มีค่าเท่ากับ 0.86 แสดงว่ารูปแบบสถานการณ์และบทสนทนานั้นมีประสิทธิภาพเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำไปสังเคราะห์ร่างขึ้นรูปเป็นโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ผู้วิจัยจึงทำการสังเคราะห์ขึ้นรูปโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณาในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรายละเอียดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา

ผู้วิจัยจัดทำร่างรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา จัดทำชุดคู่มือประกอบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา จัดทำสื่ออินโฟกราฟฟิกทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ รวมถึงจัดทำแบบประเมินความรู้เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารกลุ่มทดลองสำหรับทดสอบความรู้พนักงานบริหารงานลูกค้า ทั้งก่อนและหลังเข้าโปรแกรมฯ จัดทำแบบประเมินความรู้เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารกลุ่มควบคุมสำหรับทดสอบความรู้พนักงานบริหารงานลูกค้าที่ไม่ได้เข้าโปรแกรมฯ จัดทำ

แบบประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ จัดทำแบบประเมินทักษะการสื่อสารกลุ่มทดลองทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม แล้วนำร่างโปรแกรมที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาของโปรแกรม ดำเนินการประเมินโดยใช้สัมประสิทธิ์แคปปา ของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa) โดยได้ค่าสถิติแคปปา เท่ากับ 0.62 พบว่าการพัฒนาโปรแกรมดังกล่าว มีระดับความสอดคล้องดีกับวัตถุประสงค์และการเรียนรู้ และผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ในการออกแบบและจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การเตรียมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการออกแบบโปรแกรม คือ แนวคิดลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social Learning Theory) องค์ความรู้ด้านการสื่อสารองค์การ (Organization Communication) ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบในการพัฒนาโปรแกรมฯ ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการ (Process) คือ การกำหนดรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นโมเดล 4Ps ดังมีรายละเอียดดังนี้ 1) การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge: PPK) 2) การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment: PKA) 3) การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge: PUK) และ 4) การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill: PAKS) ขั้นตอนที่ 3 ผลผลิต (Output) หลังจากให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ผ่านการกระบวนการหรือรูปแบบการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้แล้ว ทำให้พนักงานบริหารงานลูกค้าเกิดทักษะการสื่อสารด้านการพูด ทักษะด้านการเขียน ทักษะด้านการใช้ภาษาท่าทาง และทักษะการฟัง และขั้นตอนที่ 4 ผลลัพธ์ (Outcome) คือ การที่พนักงานบริหารงานลูกค้ามีทักษะการสื่อสาร และนำไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพนักงานบริหารงานลูกค้าที่มีความเป็นเลิศในการทำงาน

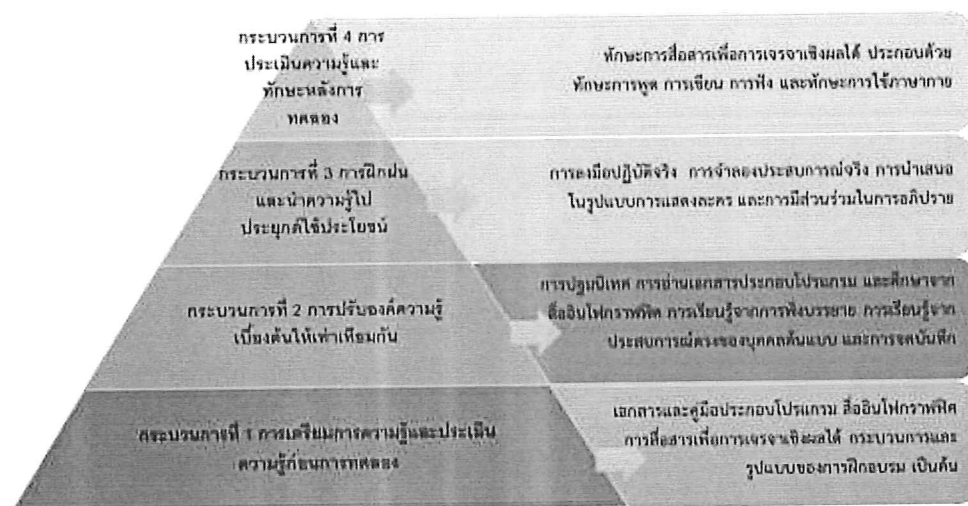
ผลการสร้างรายละเอียดของโปรแกรม เอกสารคู่มือประกอบในโปรแกรมฯ

ภายใต้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดการวิจัยและพัฒนาของ นรินทร์ สังข์รักษา (2556) รวมถึงบูรณาการแนวคิดด้านรูปแบบการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวคิดของ โนเอ (Noe, 2005) มาพัฒนาเป็นโปรแกรมเพื่อใช้เสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยสรุปประเด็นออกมาเป็นกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารได้เป็นแนวคิด MILD Model และ DSLR Model ได้ 4 กระบวนการ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge) เป็นการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ทั้งเนื้อหาสาระขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เอกสารและสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม กระบวนการและรูปแบบของการฝึกอบรม การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สถานที่การดำเนินการฝึกอบรม และงบประมาณต่าง ๆ รวมถึงประเมินความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าก่อนการฝึกอบรม กระบวนการที่ 2 การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment) เป็นการฝึกอบรมเข้ม (Intensive Training Course) ที่เน้นความรู้

ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การเรียนรู้สื่อมัลติมีเดีย (Multi-media) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของบุคคลที่ชื่นชอบ (Idol) การเรียนรู้จากการฟังบรรยาย (Listening a Lecture) และการเรียนรู้จากเอกสารคู่มือประกอบโปรแกรม (Document)

ส่วนกระบวนการที่ 3 คือการฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge) ซึ่งเป็นกรมอบหมายงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ด้วยการมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Discussion Participating) การจำลองประสบการณ์จริง (Simulating the Real Experience) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing the Real Thing) และการนำเสนอในรูปแบบการแสดงละครหรือบทบาทสมมติ (Role Playing) ผ่านโจทย์หรือปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดให้ หรือที่เรียกว่า Problem-based Learning แล้วให้ผู้เข้าอบรมร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา และกระบวนการที่ 4 คือ การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill) มีลักษณะเป็นการประเมินและทบทวนผลการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การระดมสมองในการร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการ และการบันทึกสังเกตการณ์ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผลด้านทักษะการพูด ทักษะการใช้ภาษาท่าทาง ทักษะการเขียน และทักษะการฟัง โดยผู้เชี่ยวชาญ ผ่านผลของโครงการที่ได้รับมอบหมาย และการนำเสนอผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการบันทึกสังเกตการณ์ โดยผู้วิจัยประยุกต์มาจากแนวคิดของเคิร์กแพททริค (Kirkpatrick, 1987) มีการประเมินผู้เข้าอบรม 3 ประเภทคือ (1) แบบประเมินปฏิกริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองต่อโปรแกรม (2) แบบประเมินความรู้เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา และ (3) แบบประเมินทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหาร งานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา



แผนภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า

ผลการตรวจสอบประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมโดยใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa)

การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมฯ โดยการหาค่าความเที่ยงตรงของโปรแกรมฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของฟลิสส์ (Fleiss's Kappa) มีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 16 ข้อ ผลการวิเคราะห์พบว่าได้ว่า ค่าสูงสุดที่เป็นไปได้คือ 0.64 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิทุกฝ่ายเห็นตรงกันหมดโดยมีระเบียบวิธีวัดความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาของโปรแกรม ในรายการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสมเหตุสมผล และด้านความถูกต้องแม่นยำ แสดงว่าเนื้อหาและการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมมีความสอดคล้องกันอยู่ในเกณฑ์ดี

อภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในบริษัทตัวแทนโฆษณา ครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ในมิติด้านการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ซึ่งเป็นเสมือนคนกลางที่คอยประสานงานระหว่างลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายในหรือผู้ร่วมงานแผนกต่าง ๆ เป็นเสมือนฟันเฟืองสำคัญคอยขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า อันเป็นที่มาของปัญหาสำคัญ ของการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา จากการศึกษาพบว่า ทักษะการสื่อสารที่จำเป็นของพนักงานบริหารงานลูกค้าที่พึงมีและควรพัฒนาให้เกิดทักษะ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยทักษะการพูด (Oral Skill) ทักษะการเขียน (Writing Skill) ทักษะการฟัง (Listening Skill) และทักษะการใช้ภาษาท่าทาง (Non-verbal Skill) ภายใต้สถานการณ์การทำงานของพนักงานบริหารงานลูกค้า คือ การรับบริฟจากลูกค้า การเตรียมบริฟฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา การบริฟฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณา การประชุมภายใน และการนำเสนองานลูกค้า ซึ่งในแต่ละสถานการณ์นั้น พนักงานบริหารงานลูกค้าต้องสามารถประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า 4 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการความรู้และประเมินความรู้ก่อนการทดลอง (Preparing & Pre-test Knowledge: PPK) 2) การปรับองค์ความรู้เบื้องต้นให้เท่าเทียมกัน (Preliminary Knowledge Adjustment: PKA) 3) การฝึกฝนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Practicing and Utilizing Knowledge: PUK) และ 4) การประเมินความรู้และทักษะหลังการทดลอง (Post Assessment of Knowledge and Skill: PAKS)

บทสรุป

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ทำให้ผู้วิจัยได้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา ที่สามารถนำไปเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของพนักงานบริหารงานลูกค้าให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability)

ของการสื่อสารด้านทักษะการพูด (Oral Skill) ทักษะการเขียน (Writing Skill) ทักษะการฟัง (Listening Skill) และทักษะการใช้ภาษาท่าทาง (Non-verbal Skill) โดยได้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณาและนำไปสู่การปฏิบัติจริงที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานรุ่นใหม่ ที่กำลังก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมโฆษณา อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของบุคลากรในวิชาชีพด้านวงการโฆษณาเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพ และเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์การ ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การทั้งในระดับประเทศ และนานาชาติ อย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้งาน

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา พบว่า โปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารพนักงานฝ่ายอื่น ๆ ในบริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมโฆษณา ที่มีบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ที่ต้องการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร หรือทักษะด้านอื่น ๆ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ในรูปแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบกลุ่มผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Integrated Group Action Learning Based on Project Assignment) เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม และมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้พัฒนาตัวเอง หรือผู้บริหารสามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรในองค์การต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559a). การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของ

พนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal 9 (2):

xxxx. (ได้ใบตอบรับแล้ว)

_____. (2559b). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ.

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal 9 (1): 895-919.

นิสดารค์ เวชยานนท์. (2549). Competency - Based Approach. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.

พัชสิรี ชมภูคำ, 2009

พิบูล ทีปะปาล. (2555). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.

จิตติพัฒน์ เอี่ยมนิรดีร์ และ สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์. (2558). เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการโฆษณาและ

ประชาสัมพันธ์: อุตสาหกรรมโฆษณา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ร็อบบิ้นส์, สตีเฟน พี. และ คอลเตอร์, แมร์รี่. (2555). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ แปลจากเรื่อง

Management โดยวิรัช สงวนวงศ์วานพิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สันแอดดูเคชั่นอินโดไชน่า.

- วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2552). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และท้าทาย. กรุงเทพมหานคร: จุดทอง.
- สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย. (2559). Ad Expenditure. เข้าถึงเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก http://www.adassothei.com/index.php/main/ad_expenditure
- สุธีณี ฤกษ์ขำ. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2551). เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2540. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2531). การบริหารการตลาด. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนันต์ พันนึก. (2554). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิขญา อู้อยู่ในธรรม. (2557). การสื่อสาร กระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายบริหารงานลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณา. นิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิตย์ 8 (2) : 119-148.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: วี. พรินท์ (1991).

ภาษาต่างประเทศ

- Arens, W. F. (1996). *Contemporary Advertising*. 6th ed. USA: Irvin/McGraw-Hill.
- Ayanwale, A. B., Alimi, T. & Ayanbimipe, M. A. (2005). The Influence of Advertising on Consumer Brand Preference. *Journal of Social Science*. 10 (1) : 9-16.
- Belch, G. E. and Belch, M. A. (2009). *Advertising and Promotion: An integrated Marketing Communications Perspective*. 8th ed. Boston: McGraw Hill.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill Company.
- Bovee, C. L., Thill, J. V., Dovel, G. P. and Wood, M. B. (1995). *Advertising Excellence*. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Franke, R. George, Murphy, H. John II, and Nadler, S. Steven. (2003). Appraising Account Executive Performance Appraisals: Current Practice and Managerial Implications. *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 25 (1) : 1-11.
- Kenneth E. Runyon. (1984). *Advertising*. 2nd ed. Ohio, U.S.A.: Charles E. Publishing Company.
- McClelland, C. David. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist* 28 : 1-14.

- Ogilvy, D. (1983). *Ogilvy on Advertising*. New York: Crown Publishers.
- Quinn, J. (1999). The Account Executive in an Advertising Agency. in JONES J. P. (Ed).
The Advertising Business: Operation, Creativity, Media Planning, Integrated Communication Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 29-34.
- Richards, J. I., and Curran, C. M. (1969). Oracles on Advertising : Searching for a definition.
Journal of advertising 31 (2) : 63-76.
- Slocum, J. W., Jackson, S. E. and Hellriegel, D. (2008). *Competency-Based Management*.
Ohio: South-Western Cengage Learning
- Solomon, R. (2000). *Brain Surgery for Suite*. New York: Strategy Press.
- Szilagyi, A. D. Jr. W., and Marc, J. Jr. (1990). *Organizational Behavior and Performance*.
Glenview Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Vollmer, C., and Precourt, G. (2008). *Always on: Advertising, Marketing and Media in an Era of Consumer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Wells, W. D.; Burnett, J. and Moriarty, S. E. 2000. *Advertising: Principles and Practice*. 5th ed.
Upper Saddle River, N. J.: Pearson/Prentice Hall- Gale.