

การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในการสร้างพนักงานทูตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน

วันที่รับบทความ: 23 พฤษภาคม 2565 / วันที่แก้ไขบทความ: 2 พฤษภาคม 2567 / วันที่ตอบรับบทความ: 5 สิงหาคม 2567

อลิษา ธรรมจักร

ปภัสสรา ชัยวงศ์

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร และ 2) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลกับผู้บริหาร 4 ท่าน และพนักงาน 20 ท่าน จาก 4 องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในโครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2562 - 2563 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ (volunteer sampling) ผลการศึกษา พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร มีการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรตั้งแต่ช่วงการทดลองงานและหลังผ่านการทดลองงานแล้ว โดยเนื้อหาหลักของการสื่อสาร ได้แก่ ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม ด้านองค์กรกับลูกค้า และด้านองค์กรกับสังคม ผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และพนักงานกับพนักงาน โดยใช้กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรครบทุกแบบตามการศึกษาในอดีต (Van Maanen & Schein, 1979) ทั้งกลวิธีแบบเป็นกลุ่มและรายบุคคล แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แบบยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะเดิม แบบมีตัวแบบและไม่มีตัวแบบ พบว่า ส่วนใหญ่การกล่อมเกลางานที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน และมีบางส่วนที่มีการต่อรองบทบาท โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ นอกจากนี้ พนักงานแสดงตัวร่วมกับอัตลักษณ์องค์กรทั้งระดับเจตคติ พฤติกรรมตามความคาดหวัง และพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยกลุ่มตัวอย่างกล่าวถึงมูลเหตุจูงใจเกี่ยวกับเหตุผลส่วนบุคคล เหตุผลเกี่ยวกับองค์กร และเหตุผลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

คำสำคัญ: กระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กร, พนักงานทูตองค์กร, การแสดงตัวร่วมกับองค์กร

อลิษา ธรรมจักร (นศ.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564; E-mail; alisa.tmc@gmail.com) และ ปภัสสรา ชัยวงศ์ (นศ.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาวิทยาและสื่อสารการแต่ง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของ/ปรับปรุงจากวิทยานิพนธ์เรื่อง “กระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน” ของ อลิษา ธรรมจักร ซึ่ง ปภัสสรา ชัยวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ได้รับการประเมินการสอบวิทยานิพนธ์ระดับ “ดี”

The Communication in Socialization Process of the Organizations Succeeding in Building Employees' Organizational Ambassadorship and the Employees' Organizational Identification

Received: May 23, 2022 / Received in revised form: May 2, 2024 / Accepted: August 5, 2024

Alisa Thammachak

Papassara Chaiwong

Abstract

This qualitative research was aimed to study 1) the organizational socialization process of the organizations succeeding in building employee ambassadorship and 2) the employees' organizational identification of those successful organizations. In-depth interviews with 4 executives and 20 employees from 4 voluntary organizations, which were successful in building the ambassadorship according to the Best Employers Awards 2019 - 2020, were conducted. The results showed that the organizations socialized their employees to be the ambassadors during probation and the after-probation periods. The key socializing contents were related to beliefs in human potential, team potential, the organization and its customers, and the organization and society. The socialization process was applied at the following levels of interaction: management-employee, superior-subordinate, and coworker-coworker. The socialization tactics were applied in the following settings: collective and individual, formal and informal, investiture and divestiture, sequential and random, serial and disjunctive, and fixed and variable. As for the employees' perception, correspondingly, most of the employees accepted the organization's values and cultures, as well as exercised these notions in their working habits; whereas, a certain number of young-generation employees negotiated the acceptance of these values and cultures with some suggestions and questions for additional clarifications. Regarding the employees' organizational identification, it was involved with personal attitudes, and according to the organizational expectations, and even beyond. In addition, the expressions of the employee's organizational identification were influenced by their personal motives as well as reasons related to their organizations and the environment outside the organizations.

Keywords: Organizational Socialization, Employee Ambassadorship, Organizational Identification

Alisa Thammachak (M.A., Chulalongkorn University, 2021, E-mail: alisa.tmc@gmail.com) and Papassara Chaiwong (Ph.D., Chulalongkorn University, 2015) assistant professor of Speech Communication and Performing Arts Department, Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University.

This article is a part of a thesis entitled "The Socialization Process of the Organizations Succeeding in Building Employees' Organizational Ambassadorship and the Employees' Organizational Identification", authored by Alisa Thammachak and consulted by Papassara Chaiwong, assistant professor of Communication. The article has evaluated in a "good" level.

ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบัน ในเกือบทุกประเภทอุตสาหกรรมมีการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น การสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับสินค้าและบริการขององค์กรเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป เนื่องจากสินค้าและบริการที่อยู่ในตลาดนั้นมีความคล้ายคลึงกันมากในแง่ของการใช้ประโยชน์ จึงเป็นความท้าทายขององค์กรธุรกิจที่จะต้องดำเนินการเพื่อสร้างความแตกต่างขึ้นในทุก ๆ ด้าน เพราะในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการในครั้งหนึ่งๆ ของผู้บริโภค นอกจากผู้บริโภคจะพิจารณาเกี่ยวกับสินค้าและบริการนั้น ๆ แล้ว ยังพิจารณาถึงภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรผู้ผลิตสินค้าและบริการด้วย (Souiden, Kassim & Hong, 2006) ด้วยเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร เพื่อสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด พนักงานในฐานะสมาชิกขององค์กรจึงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่จะทำหน้าที่นำเสนอภาพลักษณ์องค์กรไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในทางตรงและทางอ้อม ปัจจัยสนับสนุนประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสร้างพนักงานที่สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กร (Organizational Socialization) (Greenberg & Baron, 2003) โดยพนักงานที่ผ่านกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรและตอบสนองต่อกระบวนการดังกล่าวในเชิงบวก จะนำไปสู่ความคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการแสดงตัวร่วมกับอัตลักษณ์ขององค์กร (Organizational Identification - ต่อไปจะใช้เพียง “การแสดงตัวร่วมกับองค์กร”) (Ashforth & Mael, 1989) และมีแนวโน้มที่จะเป็นพนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship) (Chematony, 2006) อย่างไรก็ตาม ในประเทศไทย ยังไม่ปรากฏการศึกษาที่เจาะจงลงไปถึงการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มเพื่อสร้างพนักงานทูตองค์กร รวมถึงกลวิธีสื่อสารอันเป็นกลไกในการสร้างการรับรู้และการให้พนักงานเกิดการยอมรับและแสดงตัวร่วมกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมาก่อน จึงนำมาสู่วัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร
- 2) เพื่อศึกษาการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มี 2 ส่วน ดังนี้

- 1) ประชากรองค์กรในการศึกษานี้ ได้แก่ องค์กรเอกชนไทยที่ให้ความสำคัญและประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ องค์กรเอกชนไทยประเภทธุรกิจบริการที่ได้รับคัดเลือกจากโครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่น ประจำปี 2562- 2563 ซึ่งจัดขึ้นโดย บริษัท คินเซนทริก ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการวิจัย เพื่อค้นหากลุ่มที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งสิ้น 3 องค์กร ได้แก่ องค์กร 1 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตวัสดุก่อสร้าง) องค์กร 2 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตเครื่องดื่ม) และองค์กร 3 (องค์กรเกี่ยวกับประกันภัย) และองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรและมีแนวคิดใกล้เคียงกับองค์กรกลุ่มตัวอย่าง 1 องค์กร ได้แก่ องค์กรนาร่อง 1 (องค์กรเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์) รวมทั้งสิ้น 4 องค์กร

- 2) ประชากรบุคคล ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร โดยการศึกษานี้ผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์กร ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานที่มีอายุอย่างน้อย 3 ปี องค์กรละ 6 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหาร 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ 5 ท่าน รวมเป็น 24 ท่าน เก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม - เมษายน พ.ศ. 2564

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

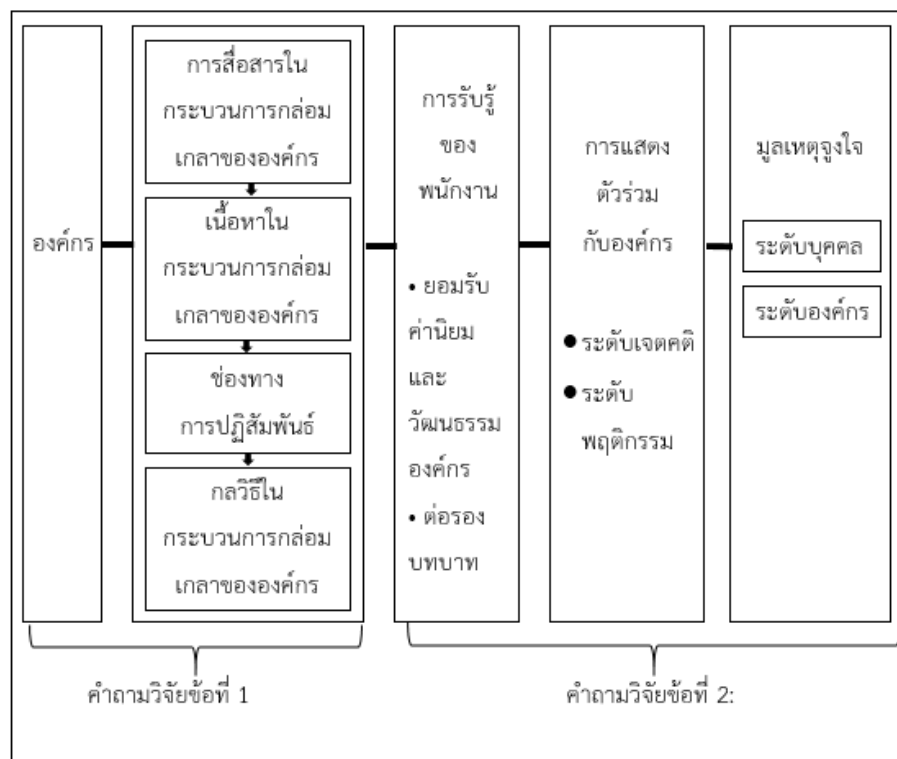
เชิงวิชาการ

- 1) ขยายฐานความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมุมมองทัศนะของพนักงาน อันจะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ
- 2) ขยายฐานความรู้เกี่ยวกับการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานในการเป็นพนักงานทูตองค์กร
- 3) เป็นการต่อยอดฐานงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร การแสดงตัวร่วมกับองค์กร และพนักงานทูตองค์กร

เชิงวิชาชีพ

- 1) องค์กรสามารถนำผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรไปประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์และพิจารณาแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อองค์กรให้แก่พนักงาน
- 2) องค์กรสามารถนำผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพนักงานทูตองค์กรมาพิจารณาแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมให้พนักงานเป็นตัวแทนขององค์กรในการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) หน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาหลักสูตรการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานในองค์กรในหลากหลายมิติ

กรอบแนวคิดในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล



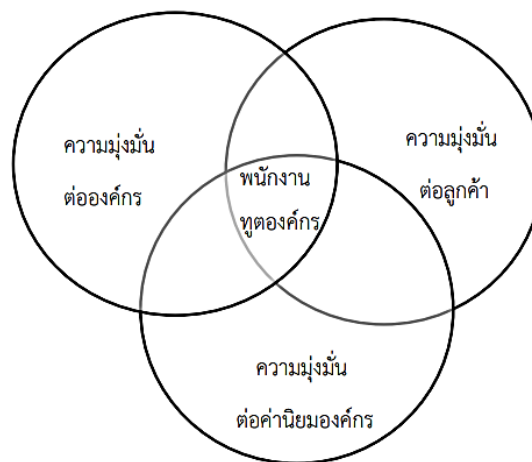
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพนักงานทูตองค์กร

จากการศึกษาในอดีต เช่น Xiong et al (2013) Harry (2017) และ Michael (2019) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship) หมายถึง พนักงานที่เต็มใจประพฤติตนในฐานะตัวแทนอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร ทราบและปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรสร้างการรับรู้และสร้างความรู้สึกลึกซึ้งด้านบวกให้กับพนักงาน จึงส่งผลให้

พนักงานสามารถนำเสนอภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Michael (2019) ได้เสนอคุณลักษณะ 3 ประการของพนักงานทูตองค์กร ได้แก่ 1) มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร และความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร แสดงออกถึงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจและมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์กรอย่างเต็มที่ 2) มีความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร แสดงให้เห็นถึงภารกิจและเป้าหมายขององค์กรผ่านการนำเสนอสินค้าหรือบริการขององค์กร และ 3) มีความมุ่งมั่นต่อลูกค้า เข้าใจความต้องการของลูกค้า และมอบประสบการณ์และความสัมพันธ์ที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับคุณภาพสินค้าและการบริการขององค์กร



ภาพที่ 1 แสดงคุณลักษณะของพนักงานทูตองค์กร

นอกจากนี้ Alvarez (2010) กล่าวว่า เพื่อให้พนักงานสามารถทำหน้าที่ทูตองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและบรรลุผลในการนำเสนอภาพลักษณ์ แสดงตัวร่วมกับค่านิยมวัฒนธรรมตามที่องค์กรต้องการ องค์กรจำเป็นต้องให้การสนับสนุนพนักงานในด้านต่าง ๆ 10 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ประสบการณ์ (Experience) 3) ตำแหน่ง (Credentials) 4) การสนับสนุน (Backing) 5) ผู้สนับสนุน (Contributors) 6) การแสดงออกด้วยเครื่องหมายสัญลักษณ์

(Signals) 7) ปฏิบัติการตอบกลับ (Feedback) 8) บริบท (Context) 9) ค่านิยมของสังคม (Social Value) และ 10) การเชื่อมต่อหรือการติดต่อกับกลุ่มเป้าหมาย (Connections)

จากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะทั้ง 3 ประการของพนักงานทูตองค์กรที่ Michael (2019) ได้เสนอไว้ข้างต้น รวมถึงแนวคิดองค์ประกอบหลัก 10 ประการที่องค์กรควรพิจารณาเพิ่มพูนให้พนักงาน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย เพื่อค้นหาคุณลักษณะการแสดงตัวร่วมกับองค์กรใน

การเป็นพนักงานทูตองค์กรของพนักงานโดยเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเรื่องพนักงานทูตองค์กรตามแนวการศึกษาแบบตะวันตกและตามแบบองค์กรไทยต่อไป

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบวกล่อมเกลารององค์กร

การสื่อสารในกระบวนการบวกล่อมเกลารององค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพนักงานซึ่งครั้งหนึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์กรให้กลายเป็นสมาชิกซึ่งมีคุณลักษณะสะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร จากการศึกษาในอดีต (เช่น Van Maanen (1976), Heck (1995) และ Greenberg & Baron (2003)) สรุปได้ว่า กระบวนการบวกล่อมเกลารององค์กร (Organizational Socialization) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้พนักงานเรียนรู้ทักษะ ความรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงจะปฏิบัติ และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีทางนั้น ๆ

Jablin (2001) ได้เสนอว่า กระบวนการบวกล่อมเกลารองพนักงานที่ประสบผลสำเร็จต้องสามารถหล่อหลอมพนักงานใหม่ให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Organizational Assimilation) ในกระบวนการนี้ ปัจเจกจะได้รับการบวกล่อมเกลารองให้ซึมซับและสามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร จนสามารถดำรงอยู่และดำเนินตามบทบาทหน้าที่ตามความคาดหวังขององค์กรได้ โดยกระบวนการสื่อสารมีบทบาทในการพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ของพนักงานใหม่กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงพนักงานใหม่คนอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่ากระบวนการสื่อสารจึงมีบทบาทในการพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ของพนักงานใหม่กับบุคคลอื่น ๆ โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ทั้ง 3 คู่ ในองค์กร ดังนี้

1) ฝ่ายบริหารจัดการกับฝ่ายปฏิบัติการ: ฝ่ายบริหารจัดการขององค์กรมีหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรในภาพรวม เพื่อพัฒนาโครงสร้างความคิดและทัศนคติต่าง ๆ ของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา: ผู้บังคับบัญชาสายตรงถ่ายทอดนโยบายให้พนักงานใต้บังคับบัญชาผ่านความสัมพันธ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยคาดหวังให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด ในขณะเดียวกัน พนักงานใหม่ก็จะพยายามปรับตัวเพื่อสวามิภักดิ์ตามความคาดหวังขององค์กร และมักมีภาวะพึ่งพาผู้บังคับบัญชาสายตรงในระดับสูงโดยเฉพาะในระยะแรกเข้าสู่องค์กร

3) เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน: ในระยะแรกที่พนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร พนักงานใหม่คาดหวังและมักจะได้รับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ในการปรับตัวจากเพื่อนร่วมงาน

Van Maanen & Schein (1979) ได้ศึกษาทฤษฎีที่องค์กรใช้ในกระบวนการบวกล่อมเกลารององค์กรซึ่งมีทั้งหมด 6 มิติ โดยแต่ละมิติจะประกอบด้วยมิติที่เป็นคู่ตรงข้ามกัน ดังนี้

- 1) กลวิธีแบบเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล (Collective-Individual)
- 2) กลวิธีแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Informal)
- 3) กลวิธีแบบยอมรับลักษณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture – Divestiture)
- 4) กลวิธีตามลำดับขั้นตอนหรือแบบไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random)
- 5) กลวิธีแบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive)
- 6) กลวิธีแบบตารางเวลาคงที่หรือแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable)

โดยการสื่อสารทั้ง 6 กลวิธีนี้จะเกิดขึ้นในการปฏิสัมพันธ์ทั้ง 3 คู่ดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้น เพื่อสร้างพนักงานให้มีคุณลักษณะตามที่องค์กรคาดหวัง

Michael (2019) กล่าวว่า ในกระบวนการสร้างพนักงานทูตองค์กร องค์กรจะต้องสร้างกระบวนการและเทคโนโลยีในการฝึกอบรม การให้รางวัล และวิธีการปฏิบัติหรือวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแก่

ลูกค้า ตลอดจนสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมภายในองค์กร รวมไปถึงในเรื่องความท้าทาย ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเต็มศักยภาพ และมีความสุข เพื่อสร้างประสบการณ์และความรู้สึกอันดีให้กับพนักงาน อันจะเป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่การสร้างพนักงานทุตองค์กร

ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า ในทางหนึ่งกระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กรอาจเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการควบคุมให้พนักงานเต็มใจดำเนินตามทิศทางที่องค์กรชี้นำ หรือเรียกว่า การควบคุมร่วมกัน (Concertive Control) โดย Tompkins & Cheney (1985) ได้เสนอว่า การควบคุมร่วมกัน (Concertive Control) เกิดขึ้นจากการสร้างค่านิยมและเป้าหมายร่วมผ่านกระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กร เป็นการควบคุมจากผู้บริหารไปยังพนักงานโดยการสร้างกฎระเบียบและบรรทัดฐานต่าง ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ซึ่งการควบคุมร่วมกันนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่บางครั้งทำให้พนักงานอาจจะไม่ได้ตระหนักถึงอิทธิพลของการควบคุมนี้ ส่วนหนึ่งเนื่องจากองค์กรไม่ได้ทำการควบคุมพนักงานโดยตรง แต่อาศัยความร่วมมือจากพนักงานซึ่งได้รับอิทธิพลจากการควบคุมร่วมกันที่ละเอียดอ่อนแต่ทรงพลังในการควบคุมพนักงาน เช่น องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนเป็นครอบครัว จึงทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน หรือการสร้างแรงกดดันระหว่างพนักงานด้วยกันเองผ่านการสร้างบรรทัดฐาน กฎเกณฑ์ และขั้นตอนต่าง ๆ ที่ตกลงร่วมกันของทีม เป็นต้น และหนึ่งในผลลัพธ์ของการควบคุมร่วมกัน คือการเชื่อมโยงไปถึงการตัดสินใจแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ส่งเสริมผลประโยชน์ขององค์กรได้ดีที่สุด โดยพนักงานจะได้รับอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตสำหรับองค์กรผ่านการควบคุมร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจเข้าร่วมระบบการควบคุมร่วมกันของพนักงานอาจเป็นผลมาจากการแลกเปลี่ยนแรงจูงใจที่ถูกเสนอโดยองค์กร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือแม้กระทั่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร เป็นต้น (Cheney, 1983)

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแสดงตัวร่วมกับองค์กร

จากการศึกษาในอดีต (เช่น Patchen (1970), Ashforth & Mael (1989) และ Edwards & Pecci (2010)) สรุปได้ว่า การแสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเข้าใจถึงคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร จนเกิดเป็นการเชื่อมโยงทางอารมณ์ เจตคติ และค่านิยม จึงได้มีการยึดถืออัตลักษณ์ขององค์กรมาเป็นตัวกำหนดอัตลักษณ์ของตนเองอย่างกลมกลืน

แม้การศึกษานี้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทบทวนเกี่ยวกับปัจจัยการแสดงตัวร่วมกับองค์กรจากการศึกษาเชิงปริมาณในอดีต เพื่อค้นหาเหตุผลเหตุจูงใจของการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน โดย Mael & Ashforth (1992) ได้เสนอว่า การแสดงตัวร่วมกับองค์กรเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน ดังนี้ ปัจจัยระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร 2) ความพึงพอใจต่อองค์กร และ 3) ความรู้สึกผูกพันลึกซึ้งต่อองค์กร และ ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ 1) ความโดดเด่นขององค์กร 2) ชื่อเสียงขององค์กร และ 3) การแข่งขันภายในองค์กร

นอกจากนี้ การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานสามารถสังเกตได้จากการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 ด้าน คือ การเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ เช่น 1) จูงใจให้พนักงานมีความผูกพันและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรมากขึ้น (Edwards, 2005) 2) พนักงานที่มีความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป (Edwards & Pecci, 2010) 3) ช่วยเพิ่มเจตคติเชิงบวกต่องานอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย (Lee, 1971) และ 4) ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และเสริมสร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่มให้แข็งแกร่งขึ้น (Edwards, 2005) และ การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม เช่น 1) กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามบทบาท และนอกเหนือบทบาท เช่น พนักงานเต็มใจทำงานนอกเหนือหน้าที่ของตน มีความเสียสละเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม และสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Mael & Ashforth, 1992) และ 2) ช่วยให้พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น (Lee, 1971)

ผู้วิจัยจะนำแนวคิด ทฤษฎีในข้อ 1 และ 2 มาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือ วิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 1 และแนวคิด ทฤษฎีในข้อ 3 มาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือ วิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 2

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ชนะเลิศโครงการสุดยอดนางจางดีเด่นประจำปี 2562 - 2563 และสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย (Volunteer Sampling) ได้แก่ องค์กร 1 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตวัสดุก่อสร้าง) องค์กร 2 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตเครื่องดื่ม) และองค์กร 3 (องค์กรเกี่ยวกับประกันภัย) และองค์กรนาร่อง 1 (องค์กรเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์) ซึ่งใกล้เคียงกับทฤษฎีและองค์กรกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ โดยผู้วิจัยดำเนินการติดต่ออย่างเป็นทางการไปยังองค์กรกลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้รับการตอบรับเข้าร่วมการวิจัยแล้ว จึงดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กรละ 1 ท่าน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้อง (ในที่นี้คือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) และพนักงานที่ทำงานในองค์กร 3 ปีขึ้นไป องค์กรละ 5 ท่าน โดยการสุ่มตัวแบบสมัครใจ (Volunteer Sampling) รวมทั้งสิ้น 24 ท่าน ส่วนแนวคำถามสัมภาษณ์พนักงานเกี่ยวข้องกับการรับรู้เนื้อหาที่องค์กรถ่ายทอด การต้อนรับบทบาท และการแสดงตัวร่วมกับองค์กร จากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบ Thematic Analysis โดยนำเนื้อหาที่ใกล้เคียงกันมาจัดรวมเข้าด้วยกัน และสร้างเป็นหัวข้อโดยเรียงเรียงและอ้างอิงจากกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ได้พบพบมา

การทดสอบเครื่องมือ

ในการสร้างและทดสอบเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำไปทดสอบโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์พิจารณาและปรับปรุงคำถามให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และนำคำถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบนำร่องกับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแนวคิดพนักงานทูตองค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 องค์กร โดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากนั้นจึงนำข้อคำถามมาปรับปรุงให้กระชับยิ่งขึ้นก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจริง สำหรับแนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่องค์กรถ่ายทอด ช่องทางและกลวิธีที่องค์กรใช้ในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มเป้าหมายขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 24 ท่าน จาก 4 องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ได้แก่ องค์กร 1 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตวัสดุก่อสร้าง) องค์กร 2 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตเครื่องดื่ม) และองค์กร 3 (องค์กรเกี่ยวกับประกันภัย) และองค์กรนาร่อง 1 (องค์กรเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์) จึงสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และคำถามวิจัยแต่ละข้อได้ดังนี้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการกล่อมเกลากลุ่มเป้าหมายขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร 4 ท่าน ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 4 องค์กร พบผลการศึกษาใน 4 หัวข้อ ได้แก่ 1) การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มเป้าหมายขององค์กร 2) เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มเป้าหมายขององค์กร 3) ช่องทางการสื่อสารเนื้อหาในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มเป้าหมายขององค์กร และ 4) กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มเป้าหมายขององค์กร ดังต่อไปนี้

การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กร
ในช่วงต่าง ๆ : ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 4 ท่าน พบว่า ช่วงทดลองงานองค์กรมีการจัดการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรม หลักสูตรต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้แนวทางขององค์กรและการปรับตัว และช่วงหลังผ่านการทดลองงาน ยังมีกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มอย่างต่อเนื่อง ผ่านแนวคิดการสร้างพนักงานทูตองค์กรผ่านการจัดกิจกรรมสันทนาการ การชมเชยและการให้รางวัล การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การสนับสนุนความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและการนำเสนอ และมีกระบวนการคัดเลือกพนักงาน เพื่อสานต่อความสัมพันธ์กันดีระหว่างองค์กรและพนักงาน และเพื่อส่งเสริมเนื้อหาเกี่ยวกับการทำงาน และค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

เนื้อหาในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กร: พบว่า องค์กรกลุ่มตัวอย่างมีการสื่อสารเนื้อหา 4 หมวดหลัก ดังนี้

1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ โดยมีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความสามารถ ส่งเสริมพนักงานให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ และมีการส่งเสริมความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี ดังตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สิ่งที่เน้นย้ำกับพนักงานเสมอ คือ การทำให้ตัวเองมีตัวตน ทั้งในเรื่องการทำงานรวมถึงชีวิตส่วนตัว หมายถึง เราต้องมีความสามารถ มีการพัฒนาทักษะของตนเอง ... และเมื่อนำเรื่องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ทำให้เราสบายขึ้นและงานเสร็จเร็วขึ้น เพราะฉะนั้นเราก็ต้องเพิ่มทักษะของเราโดยการเพิ่มขีดความสามารถทำงานอื่น ๆ ได้เพิ่มขึ้น” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม องค์กรมีแนวคิดให้ผู้บริหารแบบอย่างที่ดี มีการส่งเสริมความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความสุข ส่งเสริมความกล้า และการทำงานร่วมกันแบบครอบครัว ดังตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม เพราะคนคนเดียวไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ทีมสามารถช่วยและสนับสนุนกัน” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

3) ด้านองค์กรกับลูกค้า องค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง โดยการผลิตและนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ดังตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราให้ความสำคัญกับการมองลูกค้าเป็นหลัก (Customer centric) คือ ผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ...” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

4) ด้านองค์กรกับสังคม มีการยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราต้องไม่มองตัวเองแค่เราคือองค์กรอย่างเดียว แต่ต้องมองตัวเองในฐานะคนในชุมชน และลูกหลานของประเทศ เราจึงเชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยิ่ง เพราะเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องช่วยกันในเรื่องสิ่งแวดล้อม” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

ช่องทางการสื่อสารเนื้อหาในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กร: ผลการศึกษา พบว่า องค์กรได้สื่อสารเนื้อหาหลักข้างต้นไปยังพนักงานผ่านการสื่อสารระหว่าง 3 คู่ปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ 1) องค์กรกับพนักงาน 2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) พนักงานกับพนักงาน โดยมีทั้งการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เช่น การพูดคุยสอบถามทั้งในเรื่องชีวิตประจำวันและการทำงาน การประชุมแบบเผชิญหน้า การสื่อสารผ่านกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ขององค์กร เป็นต้น และการสื่อสารผ่านสื่อ เช่น การพูดคุยและประชุมผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็นต้น ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

1) องค์กรกับพนักงาน

“พนักงานใหม่จะมีการปฐมนิเทศ เพื่อให้ทราบกฎระเบียบขององค์กร ค่านิยมขององค์กร และการละลายพฤติกรรม และมีกิจกรรม F (ชื่อกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์) จะเป็นกิจกรรมทีมเวิร์คและให้พนักงานได้เรียนรู้ค่านิยมและ

วิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

“เราจะมีการประชุมเพื่อหารือกันในรูปแบบของการประชุมทีม และมีการพูดคุยถามไถ่ (Line Walk) ในโรงงาน เป็นการถามไถ่แสดงความห่วงใย และทำให้พนักงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเขา และเล็งเห็นสถานการณ์บริษัทให้พนักงานฟัง และจะใช้วิธีการเล่าทั้งเจอน้าแล้วเล่า เล่าในห้องประชุม และผ่านแอปพลิเคชันทีม (Microsoft Team) หรือถ่ายทอดสด (Live) เพื่อให้พนักงานที่อยู่กระจายกันในหลายพื้นที่ได้เห็นภาพด้วย” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

3) พนักงานกับพนักงาน

“เราใช้กลยุทธ์ป่าล้อมเมือง ผลักดันในเรื่องเทคโนโลยีให้กับพนักงานให้มากที่สุด แล้วพนักงานกลุ่มนี้ก็จะขยายฐานความรู้แบ่งปันไปยังพนักงานคนอื่น ๆ ทำให้คนอื่น ๆ เห็นว่าพอเขานำเทคโนโลยีมาใช้แล้วมันเอื้อประโยชน์แค่ไหน ให้พนักงานผลักดันพนักงานด้วยกัน” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร สำหรับการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดเนื้อหาหลักผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรนั้น การศึกษานี้พบว่า องค์กรกลุ่มตัวอย่างมีกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรครบทั้ง 6 คู่ ได้แก่ 1) กลวิธีแบบเป็นกลุ่มและรายบุคคล (Collective-Individual) 2) กลวิธีแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal-Informal) 3) กลวิธีแบบยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture-Divestiture) 4) กลวิธีตามลำดับขั้นตอนและแบบไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random) 5) กลวิธีแบบมีตัวแบบและแบบไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive) และ 6) กลวิธีแบบตารางเวลาคงที่และแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable) ตัวอย่างเช่น ในการทำให้พนักงานใหม่เข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมในด้านการพัฒนาศักยภาพของทีมขององค์กร องค์กรจะให้การอบรมในภาพรวม (Collective) ผ่านกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามตารางและเป็นทางการ (Sequential, Fixed and Formal) เพื่อให้เป็นไป

ตามแบบ (Serial) ที่บริษัทแม่กำหนด ในขณะเดียวกันก็ใช้การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานใหม่รายบุคคล (Individual) ซึ่งมีความไม่เป็นทางการ (Informal) เพื่อแสดงการยอมรับในศักยภาพของพนักงาน (Investiture) ในขณะที่ถอดถอนลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ออกไป (Divestiture) ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

1) กลวิธีแบบเป็นกลุ่มและรายบุคคล (Collective-Individual)

“ในหน่วยงานของผม ผมก็จะสอนรวมก่อนหนึ่งรอบ มีการสอนบทบาทสมมติ แล้วก็ไปสอนอีกรอบหนึ่งเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นการให้พนักงานได้มาอัปเดตพัฒนาการในงานให้ฟังหรือปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ซึ่งปัญหาของแต่ละคนก็จะไม่เหมือนกัน” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

2) กลวิธีแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal-Informal)

“เราจะมีหลักสูตรบังคับพื้นฐานสำหรับพนักงานอยู่ แล้วคือหลักสูตรการพัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงในส่วนของ การขยายระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการนำเสนอลูกค้าและการส่งงาน จากนั้นตัวผมเองก็จะมาย้ำอีกครั้งหนึ่ง นั่นแปลว่านอกจากพนักงานของเราจะได้รับการเทรนจากทีมการเรียนรู้หลักขององค์กร (Academy) แล้ว ผมก็จะเทรนอีกรอบหนึ่ง” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

3) กลวิธีแบบยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture-Divestiture)

“แรกเข้าเรามีการคัดคนเข้ามาแล้วระดับหนึ่งก็จริง แต่เขาอาจจะมีความวัฒนธรรมเก่ามาอยู่ ดังนั้นเราจึงต้องค่อย ๆ ประสาน ให้เขาอยากเข้าร่วมกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของเราด้วยความเต็มใจ องค์กรเปรียบเหมือนบ้านหลังหนึ่ง ดังนั้นเวลาที่เราย้ายบ้านใคร เราก็ต้องทำตามวัฒนธรรมของเขา เราคงไม่ชอบที่จะไปบ้านคนอื่นแล้วเห็นแก่ตัวไปตั้งกฎของตัวเอง ดังนั้นเมื่อคุณเข้ามาในบ้านของเรา คุณก็ต้องทำตามกฎของบ้าน เราอยากจะทำหน้าที่ของผู้อุปถัมภ์ไว้ว่า และอยากส่งต่อค่านิยมเหล่านี้รุ่นสู่รุ่น ซึ่งทุกคนอาจเห็น

วัฒนธรรมองค์กรอื่นมาแตกต่างกันไป หากไม่มีการปรับเปลี่ยน ก็คงจะทำให้ทำงานลำบาก เพราะมันอาจจะขัดแย้งกัน เราก็เลยต้องค่อยๆ ปรับให้เขาเข้ามาทำเป็นวิถีของเรา เพราะว่าเราก็อยากให้เมื่อพนักงานเราไปที่ไหนแล้วคนก็จะสามารถบอกได้ว่านี่คือบุคลิกลักษณะของพนักงานของบริษัทเรา” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

4) กลวิธีตามลำดับขั้นตอนและแบบไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random)

“เมื่อมีพนักงานเข้ามาใหม่ในจำนวนที่สมควรก็จะมีการจัดการปฐมนิเทศเป็นรอบๆ ไป จึงอาจจะทำให้บางคนอาจจะเข้ามาแล้วเป็นปี จึงจะมีโอกาสตรงนี้” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

5) กลวิธีแบบมีตัวแบบและแบบไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive)

“พนักงานภายใต้บริษัทแม่ของเราทุกบริษัทจะมีคาแรคเตอร์ความเป็นบริษัทแม่ด้วย และอีกส่วนหนึ่งก็จะมีคาแรคเตอร์ วัฒนธรรม หรือบริบทเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละบริษัทลูก” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

6) กลวิธีแบบตารางเวลาคงที่และแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable)

“ระยะเวลาในการสอนงานของพนักงานแต่ละคนจะไม่เท่ากัน เพราะว่าแต่ละคนอายุงานไม่เท่ากัน และคนที่เข้ามาใหม่ก็จะมีพื้นฐานในอาชีพไม่เท่ากัน” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

จากการศึกษาในหัวข้อกลวิธีในกระบวนการกลุ่มเกลลาขององค์กร ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาในรูปแบบตารางดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการศึกษาลิขีในกระบวนการกล่อมเกลากิจกรรมต่าง ๆ

กิจกรรมการสื่อสาร		รายละเอียดของกิจกรรม	คู่ปฏิสัมพันธ์	กลวิธีที่ใช้
ช่วงต่าง ๆ				ในกระบวนการกล่อมเกลากิจกรรม
ช่วงทดลองงาน				
การคัดเลือกพนักงาน	การคัดเลือกพนักงาน	ศึกษาข้อมูลขององค์กรเพื่อเตรียมตัวสมัครงาน มีการระบุคุณสมบัติผู้สมัครตามค่านิยมขององค์กร มีการสอบวัดระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กร แนะนำองค์กร สวัสดิการ การปฏิบัติตัว และการละลายพฤติกรรม	องค์กรกับพนักงาน	แบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ
	การปฐมนิเทศ		องค์กรกับพนักงาน	แบบยอมรับลักษณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม
การฝึกอบรม		ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความรู้ในภาพรวมและหน่วยงาน จะถ่ายทอดที่เกี่ยวข้องกับงานหรือหน่วยงานโดยตรง	องค์กรกับพนักงาน และผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา	แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอนและแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
	การฝึกอบรม	หลักสูตรพื้นฐานของการเริ่มต้นเป็นพนักงาน เน้นความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับองค์กรและงานที่ได้รับผิดชอบ ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน สอนงานจากประสบการณ์	ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และพนักงานกับพนักงาน	แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอน
การสอนงาน			ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และพนักงานกับพนักงาน	แบบตารางเวลาคงที่หรือแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่
	การสอนงาน		ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และพนักงานกับพนักงาน	แบบกลุ่มหรือรายบุคคล แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และแบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ
ช่วงหลังจากผ่าน				
การทดลอง		การประชุมและการกิจกรรม	ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และพนักงานกับพนักงาน	แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
	การทดลอง	การอบรมพัฒนาความรู้ อบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	องค์กรกับพนักงาน และผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา	แบบตารางเวลาคงที่หรือแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่
			ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา	แบบตามลำดับขั้นตอนหรือแบบไม่เป็นขั้นตอน

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร

จากสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป ขององค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 ท่าน พบผลการศึกษาใน 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) การรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กร 2) การยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและการต่อรองบทบาท และ 3) การแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังนี้

การรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการการกล่อมเกลามาขององค์กร: จากการสัมภาษณ์พนักงานที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 20 ท่าน ซึ่งส่วนใหญ่อายุงานเฉลี่ย 7 ปี อายุงานที่น้อยที่สุดคือ 3 ปี และอายุงานมากที่สุด 15 ปี พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กรทั้งในช่วงทดลองงานและช่วงหลังจากผ่านการทดลองงานโดยเริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกพนักงาน โดยพนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญในการสื่อสารและสนับสนุนความรู้ให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรู้เกี่ยวกับงาน และความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและการนำเสนอต่าง ๆ อีกทั้งองค์กรยังมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่องและไม่ลืมที่จะมีการชมเชยและการให้รางวัลแก่พนักงานเมื่อมีโอกาส ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การอบรมพัฒนาบุคลากร เรามีหลักสูตรประจำที่เกี่ยวกับธุรกิจและการพัฒนาความสามารถเพื่อจัดเตรียมความพร้อมก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

นอกจากนี้พนักงานยังรับรู้เนื้อหาตรงกับที่องค์กรสื่อสารครบทุกด้าน และพบอย่างชัดเจนว่า องค์กรประสบความสำเร็จที่ทำให้พนักงานรับแนวคิดพนักงานทูตองค์กรได้เนื่องจากองค์กรเชื่อในตัวพนักงาน และเชื่อในการทำงานเป็นทีม องค์กรทำให้พนักงานเห็นว่าองค์กรอยากสร้างพนักงานให้ประสบความสำเร็จไปด้วยกันกับองค์กร จนทำให้พนักงานรักองค์กรและ

เป็นพนักงานทูตองค์กรในการส่งมอบการบริการให้กับลูกค้า ผ่านช่องทางการสื่อสารตามคู่มือสัมพันธ์ในการสื่อสารทั้ง 3 รูปแบบ โดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เรา ทำให้เราสามารถแสดงตัวตนของเราออกมาได้อย่างชัดเจน สามารถเสนอความคิดเห็น และมีการยอมรับความคิดเห็นนั้น ๆ เลยเป็นช่องทางที่ทำให้ผมได้แสดงบทบาทได้ชัดเจนมากขึ้น” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ดังนั้น หากองค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการใช้ผู้บังคับบัญชาเป็นช่องทางการสื่อสารหรือเป็นเครื่องมือที่ดี องค์กรก็อาจจะไม่สามารถทำให้พนักงานเป็นพนักงานทูตองค์กรได้เลย

การยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและการต่อรองบทบาท (Role Negotiation) : จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและนำมาปฏิบัติทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่ (N=12) เนื่องจากพนักงานมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในองค์กรและผู้บริหารว่าในเรื่องที่องค์กรอยากให้พนักงานปฏิบัติเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และมีเหตุผล มั่นใจว่าองค์กรมีการคัดกรองและผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วเป็นอย่างดี และมองว่าการปฏิบัติตามสิ่งที่องค์กรให้ปฏิบัติเป็นโอกาสในการแสดงศักยภาพและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและพนักงาน และหากเป็นกฎระเบียบพนักงานก็ยิ่งสมควรตั้งใจปฏิบัติตามยิ่ง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อันดับแรกเราต้องยอมรับก่อนว่าองค์กรเราเป็นองค์กรที่ดี ส่วนมากทางองค์กรได้หยิบยื่นโอกาสหรือนำเสนอ...ผมคิดว่าที่ผู้บังคับบัญชาให้เราทำตรงนี้ก็เพราะเขาเล็งเห็นถึงความสามารถของเราว่าเราสามารถที่จะทำในจุด ๆ นี้ได้ เรา ก็ทำเต็มที่” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

และมีพนักงานเพียงบางส่วน (N=7) ที่มีการต่อรอง บทบาทในลักษณะของการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร แต่จะมีการเสนอความคิดเห็นต่างและซักถามในข้อสงสัย ซึ่งส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในรายที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ และมีอายุการทำงานไม่นาน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ถ้าเราไม่เห็นด้วยหรือรู้สึกว่สิ่งที้องค์กรให้ทำมันแปลกๆ เราจะติดต่อผู้จัดการแล้วให้เขาอธิบายให้ฟัง ว่าที่มันเป็นแบบนี้เพราะอะไรและทำไม เพื่อให้เราเข้าใจในส่วนนั้นและจะได้เข้าใจองค์กร” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

การแสดงตัวร่วมกับองค์กร: พนักงานมีลักษณะการ แสดงตัวร่วมกับองค์กรทั้งในระดับเจตคติและระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง สอดคล้องกับการรับรู้เนื้อหาหลักที่องค์กรได้ถ่ายทอด และนอกจากนี้ยังพบว่า มีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวังด้วย ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การที่เราไม่ไปบริโภคของคู่แข่ง เราบริโภคสินค้าของเรา ซึ่งพอพนักงานแต่ละคนเข้าใหม่ๆ มาเขาก็จะเริ่มซึมซับวัฒนธรรมตรงนี้ แล้วมันก็จะต่อ...” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

มูลเหตุจูงใจที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กร

1) สาเหตุส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้ ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร ความพึงพอใจต่อองค์กร ทักษะ บุคลิกภาพ ความรู้สึกผูกพันลึกซึ้ง และตำแหน่ง ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การที่เราทำงานมากกว่าสิบปีผมคิดว่ามีส่วนที่ส่งเสริมให้เราแสดงตัวร่วมต่าง ๆ กับองค์กร เพราะด้วยความที่เรายู่ตรงนี้เป็นระยะเวลาหนึ่งทำให้เราได้สัมผัสและมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กรพอตัวในระดับหนึ่งที่จะไปพูดกับคนอื่นได้ และพอมีประสบการณ์เยอะขึ้นเราก็จะกล้าออกความคิดเห็นมากขึ้น” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

2) สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร การแข่งขันภายในองค์กร ความโดดเด่นขององค์กร และชื่อเสียงขององค์กร ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรเราภาพลักษณ์ดีและเป็นที่รู้จักอยู่แล้ว ทำให้เราไม่ต้องอธิบายเยอะ ว่าองค์กรเราเป็นใครมาจากไหน มีความน่าเชื่อถือ ลูกค้ามั่นใจในบริษัทว่าจะรับผิดชอบลูกค้าได้” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

3) สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร ได้แก่ ค่านิยมของสังคม และการสร้างเครือข่ายลูกค้า ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การแสดงตัวร่วมของพนักงานก็ขึ้นอยู่กับลูกค้าแต่ละบุคคลด้วย อย่างค่านิยมของสังคมก็มีส่วนในการส่งเสริมให้เรามีโอกาสนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรมากขึ้น อย่างช่วงนี้มีโรคติดต่อผู้คนใส่ใจสุขภาพกันมากขึ้น มีผลทำให้ลูกค้าทำประกันกับเรามากขึ้น และยิ่งถ้ามี Influencer ใช้บริการผลิตภัณฑ์ของเราแล้วมีการกล่าวถึงในช่องของเขา ก็เป็นผลดีต่อองค์กรเป็นการประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จักเรามากขึ้น และสร้างลูกค้าได้เป็นอย่างดี” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

ผู้วิจัยได้สรุปผลตามกรอบแนวคิดในการศึกษานี้ไว้ดังตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิจัย

สิ่งที่องค์กรสื่อสาร			
การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กร - ช่วงทดลองงาน และช่วงหลังจากผ่านการทดลอง - การจัดกิจกรรม การชมเชยและการให้รางวัล การให้ความสำคัญในการสื่อสาร การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น และการคัดเลือกพนักงาน			
เนื้อหาในกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กร - ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ - ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม - ด้านองค์การกับลูกค้า - ด้านองค์การกับสังคม			
ช่องทางการรับรู้สัมพันธ์ - องค์กรกับพนักงาน - ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา - พนักงานกับพนักงาน			
กลวิธีในการกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กร - แบบกลุ่มและแบบรายบุคคล - แบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ - แบบยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะเดิม - แบบเป็นลำดับขั้นตอนและแบบไม่เป็นขั้นตอน - แบบมีตัวแบบและแบบไม่มีตัวแบบ - และแบบตารางเวลาตรงที่และแบบตารางเวลาไม่ตรงที่			
การรับรู้ของพนักงาน			
สิ่งที่พนักงานรับรู้ - พนักงานรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรในการสร้างพนักงานหูตองค์กรทั้งในช่วงทดลองงานและช่วงหลังจากผ่านการทดลองงานและและรับรู้เนื้อหาตรงกับที่องค์กรสื่อสารครบทุกด้าน ผ่านการสื่อสารทั้ง 3 คู่ปฏิสัมพันธ์ - พนักงานยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและนำมาปฏิบัติทั้งหมด			
สิ่งที่พนักงานต่อรองบทบาท มีการต่อรองบทบาทในลักษณะยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร แต่จะมีการเสนอความคิดเห็นต่างและซักถามในข้อสงสัย เพื่อให้องค์กรหรือผู้บริหารอธิบายเพิ่มเติมเพื่อสร้างความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง			
การแสดงตัวร่วม			
ระดับเจตคติ - ภาคภูมิใจในองค์กร - ตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรไปตลอด - รักในการบริการ - ตระหนักถึงการรับผิดชอบต่อสังคม			
ระดับพฤติกรรมการแสดงความศาดหมาย - ทำงานเป็นระบบ - พร้อมทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น - กล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ - ใส่ใจลูกค้า			
ระดับพฤติกรรรมเหนือความคาดหมาย - ตระหนักถึงการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรเมื่อนอกเวลางาน - อาสาทำกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร - อุดหนุนผลิตภัณฑ์ขององค์กร ไม่บริโภคผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง - ถ่ายทอดแนวคิดด้านสังคมขององค์กรให้กับบุคคลในครอบครัว			
มูลเหตุจูงใจ			
สาเหตุส่วนระดับบุคคล - ความรู้ - ระยะเวลาที่อยู่ใองค์กร - ความพึงพอใจต่อองค์กร - ทัศนคติ - บุคลิกภาพ - ความรู้สึถูกผูกพันลึกซึ้ง - ตำแหน่ง			
สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์กร - การสนับสนุนจากองค์กร - การแข่งขันภายในองค์กร - ความโดดเด่นขององค์กร - ชื่อเสียงขององค์กร			
สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร - ค่านิยมของสังคม - การสร้างเครือข่ายลูกค้า			

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษา พบว่า องค์กรในแทบทุก ๆ ประเภทธุรกิจ ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีจุดร่วมที่น่าสนใจเหมือนกัน นั่นคือ มีการให้ความสำคัญกับการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารองครอย่างต่อเนื่อง โดยมีเนื้อหาที่เหมาะสมและมีคุณค่าที่จะทำให้พนักงานกลายเป็นทูตองค์กรได้ และมีการวางแผนทางในการใช้ช่องทางการสื่อสารในทุก ๆ คู่ปฏิสัมพันธ์ในองค์กรอย่างชัดเจน และใช้กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารองครช่วงต่าง ๆ ครบทุกมิติ จึงเป็นผลให้พนักงานมีการรับรู้และยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร และนำมาปฏิบัติทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่ โดยมีพนักงานเพียงบางส่วนมีการต่อรองบบาท ซึ่งจะเป็นการต่อรองบในลักษณะของการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร แต่จะมีการเสนอความคิดเห็นต่างและซักถามในข้อสงสัย เมื่อองค์กรทำให้พนักงานเห็นถึงความจริงใจ องค์กรมุ่งหวังพัฒนาให้พนักงานเป็นคนที่ดี มีภาพลักษณ์ที่ดี ประกอบกับเหตุผลดูใจส่วนบุคคล และสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กรจึงทำให้พนักงานอยากจะแสดงตัวร่วมกับองค์กรแม้กระทั่งในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหมายแม้จะนอกเวลางาน

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นที่น่าสนใจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีและการนำไปใช้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการศึกษาการสื่อสารองค์กร ดังนี้

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และคำถามวิจัยข้อที่ 1

การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารองครขององค์กร: องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีกระบวนการกล่อมเกลารองครทั้งในช่วงทดลองงาน และช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Feldman (1983) ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของกระบวนการกล่อมเกลารองครไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้นองค์กรที่ต้องการจะสร้างพนักงานทูตองค์กรจึงไม่สามารถที่จะละเลยการกล่อมเกลารองครในช่วงใดช่วงหนึ่งไปได้

เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารองคร

ขององค์กร: จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรมีการสื่อสารเนื้อหาที่จะทำให้พนักงานกลายเป็นทูตองค์กรได้ นั่นคือ องค์กรต้องทำให้พนักงานเห็นก่อนว่า องค์กรมีความเชื่อใน ศักยภาพมนุษย์ และองค์กรเชื่อมั่นในตัวพนักงาน โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานในด้านต่าง ๆ และเมื่อองค์กรเข้าใจในเรื่องความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ และได้ทำการเติมเต็มในส่วนนี้ให้กับพนักงานให้มากที่สุดแล้ว พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและองค์กร และพนักงานก็จะเปิดใจมากขึ้น มีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น จึงเป็นเวลาที่จะส่งเสริมเนื้อหา ด้านการพัฒนาศักยภาพ ให้กับพนักงาน โดยให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานเห็นเป็นตัวอย่างในเรื่องต่าง ๆ ก่อน ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งก่อนจึงจะสื่อสารให้พนักงานเข้าใจได้ (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564) ดังนั้น เนื้อหาข้างต้นนี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้พนักงานกลายเป็นพนักงานทูตองค์กร และจะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การถ่ายทอดเนื้อหาในด้านอื่น ๆ เช่น ด้านองค์กรกับลูกค้า ด้านองค์กรกับสังคม เป็นต้น

ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารองครผ่านคู่

ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร: องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรได้มีการวางแผนทางในการใช้ช่องทางการสื่อสารทั้ง 3 คู่ปฏิสัมพันธ์ในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความคาดหวังเชิงการสื่อสาร (Communication Expectations) ของ Jablin (2001) ทั้งนี้เพื่อให้ช่องทางการสื่อสารในทุกคู่ปฏิสัมพันธ์มีส่วนในการดึงให้พนักงานมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลให้องค์กรที่ต้องการจะใช้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารองครในการสร้างพนักงานทูตองค์กรไม่สามารถละเลยการสื่อสารระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ใดคู่ปฏิสัมพันธ์หนึ่งได้เลย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดและมีอิทธิพลกับพนักงาน มีการสื่อสารในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างและเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร แล้วได้ถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้กับพนักงาน

ก็จะทำให้โอกาสที่พนักงานจะยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรมีแนวโน้มสูงมาก เช่นเดียวกับเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างความสบายใจและทำงานร่วมกันอย่างเป็นครอบครัว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558) ที่พบว่า ผู้ที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการยึดผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีแรงบันดาลใจในการทำงาน รู้สึกถึงการกระตุ้น ให้เกิดการพัฒนาทางสติปัญญาและได้รับการดูแลจากผู้นำ จะทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในลักษณะของการแสดงออกถึงการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วมงาน มีความอดทนอดกลั้นและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของสมาชิกและองค์กรเป็นหลัก

กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรช่วงต่าง ๆ : จากผลการศึกษา พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการใช้กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรตามแนวคิดของ Van Maanen & Schein (1979) ครบทั้ง 6 มิติ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรได้มีการวางแผนการใช้กระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมาเป็นอย่างดี ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลวิธีแบบกลุ่ม (collective) เป็นทางการ (formal) และมีตัวแบบชัดเจน (serial) แต่อย่างไรก็ตาม จากการถอดรหัสกลวิธีที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรใช้ในการสร้างพนักงานให้เป็นพนักงานทูตองค์กร สิ่งที่ขาดไม่ได้เลย นั่นคือ การใช้กลวิธีเจาะจงเฉพาะรายบุคคล (individual) โดยการที่ผู้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับลักษณะเดิมของพนักงาน (investiture) และในขณะเดียวกันก็มีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ถอดถอนลักษณะเดิม (divestiture) บางอย่างออกด้วย สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ที่กล่าวว่า องค์กรทำหน้าที่ถ่ายทอดในภาพรวมให้กับพนักงานก็จริง แต่การถ่ายทอดโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาแบบรายบุคคลก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ซึ่งกลวิธีจากหน่วยงานส่วนกลางอาจเข้าไม่ถึงรายละเอียดข้อนี้ และบางครั้งองค์กรก็จะไม่ยอมรับคุณลักษณะส่วนบุคคลบางประการของพนักงานและจะใส่คุณลักษณะที่

องค์กรต้องการเข้าไปแทน เนื่องจากองค์กรมองว่าเดิมพนักงานแต่ละคนมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน หากไม่มีการปรับเปลี่ยนก็จะทำให้ทำงานร่วมกันลำบาก จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

แต่อย่างไรก็ตาม การใช้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในองค์กรไทยให้ประสบความสำเร็จ นอกจากองค์กรจะต้องมีลำดับขั้นตอนเนื้อหา ช่องทางการสื่อสารผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ และกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรข้างต้น ซึ่งจะสร้างให้เกิดการควบคุมร่วมกัน (Concertive Control) ตามแนวคิดของ Tompkins & Cheney (1985) แล้ว ส่วนหนึ่งก็เนื่องจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีเข้าใจความเป็นองค์กรไทยและคนไทย ที่มีลักษณะให้ความสำคัญกับเรื่อง ‘บุญคุณ’ (grateful relationship orientation) นั่นคือ พนักงานมักจะเห็นคุณค่าองค์กรที่กระทำดีต่อพนักงาน ทำให้พนักงานพร้อมที่จะตอบแทนองค์กร สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ได้กล่าวว่า องค์กรมีสวัสดิการที่ทำให้พนักงานมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เมื่อองค์กรให้บ้าน ให้รถ ให้บุตรหลานของพนักงานได้มีการศึกษาที่ดี มีการยื่นมือช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบกับความเดือดร้อน พนักงานจึงเต็มใจเพื่อตอบแทนองค์กร (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องค่านิยมเชิงสังคมของคนไทยของ Komin (1991) ที่ได้เสนอว่า สังคมไทยมีลักษณะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่เกิดจากการมีบุญคุณต่อกัน จึงมีค่านิยมแห่งการรู้คุณค่าและการตอบแทนบุญคุณ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับการช่วยเหลือแสดงออกถึงความพร้อมที่จะกระทำการสิ่งต่าง ๆ เป็นการตอบแทน แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดเดียวกันนี้อาจไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์เสมอไป เช่น ในพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่ไม่ได้มีแนวคิดในเรื่องบุญคุณต่อ

กันชัดเจนเท่าคนรุ่นก่อน และข้อสังเกตอีกประการหนึ่งของสังคมไทยและองค์กรไทย คือ ต่อให้องค์กรจะพอใจหรือไม่พอใจในตัวพนักงาน องค์กรก็จะมีการประนีประนอมและรักษาน้ำใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Komin (1991) และนงลักษณ์ ศรีอำภุพร เจริญงาม (2543) ที่ได้อธิบายว่า องค์กรไทยมีลักษณะการให้ความสำคัญกับ ‘การรักษาหน้า’ (face-saving) โดยการหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์และการตำหนิแบบต่อหน้าอย่างตรงไปตรงมา มีความเกรงใจและระมัดระวังในการสื่อสาร ดังนั้น พนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรจะต้องเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ และที่สำคัญตัวองค์กรเองก็ได้มีการพัฒนาและปรับตัวให้มีความทันสมัยและเข้าใจวิถีชีวิตเรื่องการเปิดกว้าง เพื่อรองรับพนักงานที่หลากหลายรุ่นโดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ (ปัสสรา ชัยวงศ์, 2557)

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และคำถามวิจัยข้อที่ 2

ในการตอบคำถามวิจัยว่า “การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป ขององค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 ท่าน โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลและจัดประเภทหัวข้อจากการสัมภาษณ์ที่ใกล้เคียงกัน แล้วนำมาตั้งชื่อ จากการศึกษาดังกล่าวนี้นพบผลการศึกษาใน 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) การรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร 2) การต่อรองบทบาท และ 3) การแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังนี้

การต่อรองบทบาท (Role Negotiation) พนักงานมีการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และนำมาปฏิบัติทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากพนักงานมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในองค์กรและผู้บริหาร สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ได้กล่าวว่า พนักงานมั่นใจว่าสิ่งที่องค์กรให้ปฏิบัติมีการคัดกรองและผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วเป็นอย่างดี และมองว่าเป็นโอกาสในการแสดงศักยภาพ และเป็นภาพลักษณ์ที่องค์กรและตัวพนักงาน

(องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564; องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานบางส่วนมีการต่อรองบทบาทในลักษณะของการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร แต่จะมีการเสนอความคิดเห็นต่างและซักถามในข้อสงสัย เพื่อให้องค์กรหรือผู้บริหารอธิบายเพิ่มเติม สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ได้กล่าวว่า การให้องค์กรได้ชี้แจงเพิ่มเติมก็เพื่อสร้างความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และพนักงานเชื่อว่าองค์กรไม่ได้ต้องการให้พนักงานปรับตัวให้เป็นเหมือนกันทุกคน พนักงานสามารถเป็นตัวของตัวเองได้ ต่อบทบาทได้ และมองว่าการที่องค์กรรับพนักงานเข้ามา ก็เพื่อองค์กรจะได้ความคิดใหม่ๆ อีกทั้งนอกจากจะใช้กับพนักงานแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ใช้พิจารณากลับไปยังผู้บริหารอีกด้วย ซึ่งการต่อรองบทบาทที่เกิดขึ้นนี้ก็ยังสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการหล่อหลอมพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร (Organizational Assimilation) ของ Jablin (2001) และจากผลการศึกษา เป็นที่น่าวางใจว่า พนักงานที่มีการต่อรองบทบาทส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ และมีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรไม่นาน สอดคล้องกับข้อเสนอของ ปัสสรา ชัยวงศ์ (2557) ที่ได้อธิบายถึงการให้ความสำคัญกับอิสระและไม่ชอบการควบคุมของคนรุ่นใหม่ ทั้งนี้ องค์กรได้พยายามปรับตัวเพื่อให้มีลักษณะเปิดกว้าง (open) เพื่อที่จะรองรับพนักงานที่หลากหลายรุ่นมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลให้พนักงานส่วนใหญ่สามารถยอมรับได้ และในขณะเดียวกันภายใต้การต่อรองบทบาทก็ยังนำไปสู่การยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและยังอยากปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปที่สุด

การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน: เมื่อองค์กรทำให้พนักงานเห็นถึงความจริงใจ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่องค์กรไม่ได้เอาเปรียบพนักงาน องค์กรได้พัฒนาให้พนักงานเป็นคนที่ดี มีภาพลักษณ์ที่ดี จึงทำให้พนักงานอยากที่จะแสดงตัวร่วมกับองค์กรแม้กระทั่งในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหมายแม้จะนอกเวลางาน ไม่ว่าจะเป็น การสื่อสารเรื่องราวดี ๆ ขององค์กรให้กับบุคคลภายนอก การสักสัญลักษณ์องค์กรบนร่างกาย การที่ไม่อุทหนุนผลิตภัณฑ์ขององค์กรคู่แข่ง

ตลอดจนนำเอาแนวคิดใส่ใจสิ่งแวดล้อมขององค์กรไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและขยายผลไปยังคนใกล้ชิด (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กรนาร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564; องค์กรนาร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

การแสดงตัวร่วมกับองค์กรในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหมายนี้สะท้อนถึงการสื่อสารภายในองค์กรที่มีแนวคิดการควบคุมร่วมกัน (Concertive Control) ของ Tompkins & Cheney (1985) นั่นคือ การที่ทุกคนเชื่อและปฏิบัติไปในทางเดียวกัน พนักงานได้รับการปลูกฝังมาจากองค์กรและผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานก็ปฏิบัติในแบบเดียวกัน จึงทำให้พนักงานปฏิบัติและยังมีการส่งต่อไปยังเพื่อนร่วมงานหรือพนักงานรุ่นต่อ ๆ ไปในแบบเดียวกันนี้ด้วย

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้รับสารด้วย โดยจะเห็นได้ว่า จากกรณีกลุ่มตัวอย่าง พนักงานที่มีการแสดงพฤติกรรมเหนือความคาดหมาย ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนรุ่นเก่า ที่ทำงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน ซึ่งส่วนหนึ่งเนื่องจากแนวคิดในเรื่องบุญคุณที่ยังมีอยู่ในสังคมไทยเสมอมา สอดคล้องกับข้อเสนอในเรื่องค่านิยมเชิงสังคมของคนไทยในเรื่องบุญคุณของ Komin (1991)

มูลเหตุจูงใจของการแสดงตัวร่วมกับองค์กร: จากทฤษฎีจะเห็นว่ามูลเหตุจูงใจ 2 ด้าน ที่สนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กร ได้แก่ สาเหตุส่วนบุคคล และสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ในงานวิจัยนี้ พบว่า ยังมีสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กรด้วย ซึ่งแน่นอนว่า พนักงานแต่ละคนมีสาเหตุส่วนบุคคลในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรแตกต่างกันไป แต่สิ่งหนึ่งที่จะเอื้อให้พนักงานอยากแสดงตัวร่วมกับองค์กรคือ สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยหากพนักงานรู้สึกว่าการองค์กรใส่ใจและดูแลพนักงานดี จะทำให้พนักงานอยากแสดงตัวร่วมกับองค์กร อยากเป็นตัวแทนขององค์กร สอดคล้องกับผล

การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ได้กล่าวว่า องค์กรมีการสนับสนุนทางด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทำให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี ทำให้พนักงานไม่มีกังวลในเรื่องนี้ จึงพร้อมทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และองค์กรยังมีการสนับสนุนด้านจิตใจ ทั้งในรูปแบบของการได้รับการยอมรับ การชมเชย และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จะยิ่งจูงใจให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทมากยิ่งขึ้น (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กรนาร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

นอกจากนี้ น่าสนใจว่ามูลเหตุจูงใจที่ไม่ปรากฏในการศึกษาบริบทตะวันตก คือ ความภาคภูมิใจของพนักงานที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์กรที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในระดับแนวหน้าของประเทศ ทำให้การทำงานในองค์กรเหล่านี้เป็นเหมือนการได้รับเกียรติ ได้รับการยอมรับจากสังคม และเป็นหน้าเป็นตาทางสังคมแก่ตนเองและครอบครัว แตกต่างจากแนวคิดตะวันตกที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานขององค์กรมากกว่าชื่อเสียงชื่อเสียงขององค์กร สอดคล้องกับข้อเสนอของ Komin (1991) ที่ได้อธิบายลักษณะค่านิยมทางสังคมของคนไทย ว่ามีความเชื่อในเรื่อง ‘บุญวาสนา’ จึงทำให้มีวิถีคิดในเรื่องการได้รับโอกาสและความสำเร็จในหน้าที่การงาน เช่น การได้เข้าทำงานในองค์กรที่เป็นที่ต้องการของคนจำนวนมาก เป็นเรื่องของกรรมบุญวาสนา ดังนั้น องค์กรที่มีชื่อเสียงดี มีประวัติความเป็นมายาวนาน จึงต้องพิจารณาใส่ใจในการสร้างภาพลักษณ์ เพื่อสร้างชื่อเสียงในทางสังคมและสร้างการรับรู้ให้สังคมยอมรับ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. สำหรับองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในการใช้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรเพื่อสร้างพนักงานทูตองค์กร ควรตระหนักถึงการสื่อสารตั้งแต่การคัดเลือกพนักงาน เพื่อให้ได้พนักงานที่ “ใช่ที่สุด” สำหรับองค์กร และยังคงมีการกล่อมเกลากลุ่มในช่วงทดลองงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรและ

พนักงานจะสามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะยาว และเมื่อผ่านการทดลองงานแล้ว องค์กรก็ยิ่งต้องมีกระบวนการกล่อมเกล่าพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและเป็นตัวแทนในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเป็นการดึงพนักงานมาเป็นพวกเดียวกันกับองค์กรเรื่อย ๆ

2. องค์กรควรมีการสื่อสารเนื้อหาอันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้พนักงานเห็นว่าองค์กรเชื่อในศักยภาพมนุษย์และเชื่อมั่นในตัวพนักงาน โดยการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานในด้านต่าง ๆ ทำให้พนักงานเชื่อว่าองค์กรต้องการพัฒนาให้พนักงานเติบโตไปพร้อมกับองค์กร และทำให้พนักงานเชื่อมั่นในตนเองก่อน จากนั้นจึงผลักดันเนื้อหาด้านการพัฒนาศักยภาพทีมให้กับพนักงาน โดยการส่งเสริมแนวความคิดการให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี และความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันให้กับพนักงาน และเมื่อพนักงานมีความรู้สึกมั่นใจและเปิดใจแล้ว จึงพร้อมที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรและเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร และจะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การถ่ายทอดเนื้อหาในด้านอื่น ๆ ตามความต้องการขององค์กร

3. องค์กรควรมีการวางแผนทางในการใช้ช่องทางการสื่อสารทั้ง 3 คู่ปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ องค์กรกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และพนักงานกับพนักงานอย่างชัดเจน เนื่องจากการสื่อสารในแต่ละคู่ปฏิสัมพันธ์จะทำหน้าที่ในดึงให้พนักงานมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเป็นพนักงานทูตองค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างและเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานใหม่อยากดำเนินรอยตาม

4. องค์กรควรมีการใช้กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกล่าขององค์กรทั้ง 6 มิติ เช่น มีทั้งแบบกลุ่ม (Collective) เป็นทางการ (Formal) และมีตัวแบบชัดเจน (Serial) แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญไม่ได้เลย นั่นคือ การใช้กลวิธีเจาะจงเฉพาะรายบุคคล (Individual) โดยการที่ผู้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับลักษณะเดิมของพนักงาน (Investiture) แต่ในขณะเดียวกันก็มีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ถอดถอนลักษณะเดิม (Divestiture) บางอย่างออกด้วย

ทั้งนี้ องค์กรต้องพิจารณาลักษณะของพนักงานร่วมด้วย เพื่อการปรับใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะผู้รับสาร และองค์กรควรพิจารณาและทบทวนถึงระบบการทำงาน ค่านิยมและ

วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและสอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานด้วย

ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. เนื่องจากสภาวะโรคระบาดโควิด-19 จึงทำให้มีข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลแบบเผชิญหน้า จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารผ่านสื่อ (Mediated) เป็นหลัก ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลทางด้านวจนภาษาบางอย่างได้ อีกทั้งการติดต่อประสานงานเป็นไปค่อนข้างยากลำบากเนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ให้พนักงานปฏิบัติงานจากที่บ้าน (work from home) จึงทำให้ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการเก็บข้อมูลนำร่องกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรและมีแนวคิดใกล้เคียงกับองค์กรกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ร่วมด้วย

2. เนื่องจากผู้วิจัยเลือกตัวอย่างองค์กรที่ชนะการประกวดโครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่นประจำปี 2562-2563 (Thailand Best Employer 2019-2020) ทำให้องค์กรที่เลือกมาศึกษาในครั้งนี้มีประเภทรูรกิจที่แตกต่างกัน จึงอาจส่งผลให้กระบวนการกล่อมเกล่าขององค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานมีความแตกต่างกัน สำหรับงานวิจัยในอนาคตอาจจะต้องพิจารณาการศึกษากลุ่มตัวอย่างองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจและขนาดองค์กรที่ใกล้เคียงกัน

3. งานนี้เป็นเชิงคุณภาพ แม้จะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 'ไม่มาก' แต่สามารถเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาด้วยเชิงปริมาณได้ โดยเฉพาะการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ

4. สำหรับงานวิจัยในอนาคต อาจจะพิจารณาการศึกษาข้อมูลช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรร่วมด้วย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทุนทางจิตวิทยาส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จรัส อุณัฐดิวัฒน์. (2548). กลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรและความพึงพอใจในงานสำหรับพนักงานสถาบันการเงินพิเศษของรัฐ. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 11(1). 145-164.
- ชลทิพย์ อัครกาญจน์. (2546). การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่าในองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม. (2543). ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงนิเวศน์ในองค์กร. *วารสารนิเทศศาสตร์*. 18(4), 1-18.
- ปภัสนรา ชัยวงศ์. (2557). กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งโรจน์ อรรถานนท์. (2554). การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

ภาษาอังกฤษ

- Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 4, 20-39.
- Champoux, J. E. (2000). *Organizational Behavior: Essential Tenets for a New Millennium*. Singapore: South-Western Collage Publishing.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Applied Communication Research*, 23, 167-200.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifocal model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17.
- Jablin, F. M. (2001). Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit. In L. L. P. F. M. Jablin (Ed.), *Hand book of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods*. CA, Newbury Park: Sage.
- Greenberg, J., & Baron, R.B. (1995). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side work*. (5th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Komin, S. (1991). *Psychology of the Thai People: Values and Behavioral Patterns*. Bangkok: National Institute of Development Administration (NIDA).
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2). 213-226.
- Michael W. Lowenstein. (2019). *Employee Ambassadorship: Optimizing Customer-Centric Behavior from the Inside-Out and Outside-In (1)*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Saks, A. M.; & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future, *Journal of Vocational Behavior*. 51(2), 237-279.

- Sheldon, M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 149-226.
- Souiden, N., Kassim, N. M., & Hong, H. (2006). The Effect of Corporate Branding Dimensions on Consumers' Product Evaluation: A Cross-Cultural Analysis. *European Journal of Marketing*, 40, 825-845.
- Tompkins, P.K., & Cheney, G. (1985). *Communication and unobtrusive control in contemporary organizations*. In R.D. McPhee & P.K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 179-210). Newbury Park, CA: Sage.
- Van Maanen J. & Schein E. (1979). *Toward a theory of socialisation*. In *Research in Organisational Behaviour* (1, Staw BM ed.). Greenwich: JAI Press.