

กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร  
และการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาโทสถาปัตยกรรม ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า  
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) in Communication Arts

Common Course

FACULTY OF COMMUNICATION ARTS

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จใน การสร้างพนักงานทุตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กร ของพนักงาน
โดย	น.ส.อลิษา ธรรมจักร
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสนรา ชัยวงศ์

---

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา อัครจันทโชติ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วราภรณ์ ฉัตรชาติขาท)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสนรา ชัยวงศ์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิระ โรจนประภายนต์)

อลิษา ธรรมจักร : กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้าง  
พนักงานทูตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน. ( The Socialization  
Process of the Organizations Succeeding in Building  
Employees' Organizational Ambassadorship and the Employees'  
Organizational Identification) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ปภััสสรฯ ชัยวงศ์

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรที่  
ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร และ 2) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน  
โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลกับผู้บริหาร  
4 ท่าน และพนักงาน 20 ท่าน จาก 4 องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร  
ในโครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2562 - 2563 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ  
(volunteer sampling)

ผลการศึกษา พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร มีการ  
สื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรทั้งในช่วงการทดลองงานและช่วงหลังผ่านการทดลอง  
งาน โดยเนื้อหาหลักของการสื่อสาร ได้แก่ ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ ด้านการพัฒนา  
ศักยภาพทีม ด้านองค์กรกับลูกค้า และด้านองค์กรกับสังคม ผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับ  
พนักงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และพนักงานกับพนักงาน โดยใช้กลวิธีในกระบวนการ  
กล่อมเกลาขององค์กรครบทุกแบบตามการศึกษาในอดีต (Van Maanen & Schein, 1979)  
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลวิธีแบบเป็นกลุ่มและรายบุคคล แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แบบ  
ยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะเดิม แบบมีตัวแบบและไม่มีตัวแบบ ในส่วนข้อค้นพบ  
เกี่ยวกับพนักงาน ส่วนใหญ่ยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และบางส่วนมีการต่อรองบทบาท  
โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ นอกจากนี้ พนักงานแสดงตัวร่วมกับอัตลักษณ์องค์กรทั้ง  
ระดับเจตคติ พฤติกรรมตามความคาดหวัง และพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยกลุ่มตัวอย่าง  
กล่าวถึงมูลเหตุจูงใจเกี่ยวกับเหตุผลส่วนบุคคล เหตุผลเกี่ยวกับองค์กร และเหตุผลเกี่ยวกับ  
สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6280040528 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORD: Employee Ambassadorship, Organizational Socialization, Organizational Identification  
 Alisa Thammachak : The Socialization Process of the Organizations Succeeding in Building  
 Employees' Organizational Ambassadorship and the Employees' Organizational Identification.  
 Advisor: Asst. Prof. Dr. Papassara Chaiwong

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 both the 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 the 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 this 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 environment outside the organizations.

Field of Study: Communication Arts

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้เป็นผลผลิตของความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้วิจัยบวกกับการสนับสนุนช่วยเหลือจากบุคคลเหล่านี้

ขอขอบคุณ ผศ.ดร.ปภัตสราร ชัยวงศ์ (ครูผึ้ง) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ที่คอยสนับสนุน ทั้งความรู้และกำลังใจ ที่คอยให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลืออย่างเต็มที่ และขอบคุณที่เชื่อมั่นในตัวนิสิตคนนี้

ขอขอบคุณ อ.ดร.วราภรณ์ ฉัตรชาติ และ ผศ.ดร.รุจิระ โรจนประภาส ผู้เป็นประธานและกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์เล่มนี้ และขอขอบคุณคำชี้แนะที่ทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ คณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้วิชาความรู้และมุมมองในด้านใหม่ๆ และบุคลากรทุกท่าน ที่ได้ช่วยเหลือและประสานงาน และขอขอบคุณคณะนิเทศศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้โอกาสในการศึกษากับผู้วิจัย ขอขอบคุณองค์กรทุกองค์กรที่ให้ความร่วมมือในการวิจัย รวมถึงผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่ามาให้ข้อมูลอันเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่าน ทั้งเพื่อน ๆ และรุ่นพี่ในคณะทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน และให้คำแนะนำปรึกษา ขอขอบคุณเพื่อนๆ และพี่ๆ หัวหน้าที่ทำงานที่เข้าใจและช่วยเหลือแลกเปลี่ยนมาเรียนและทำวิจัย ขอขอบคุณครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจในการศึกษาต่อปริญญาโทนี้ ขอขอบคุณตัวเองที่มุ่งมั่นและอดทน และมอบของขวัญอันมีค่าให้แก่ตนเอง นั่นก็คือโอกาสและการศึกษา

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้อ่านทุกท่าน ผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะมีประโยชน์แก่ท่านไม่มากนักน้อย และขอเป็นกำลังใจให้ผู้ที่กำลังศึกษาเล่าเรียนทุกท่าน หากมีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องกราบขออภัยมา ณ ที่นี้

อลิษา ธรรมจักร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	3
1.3 คำถามนำวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	3
1.5 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
กรอบการวิจัย.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship).....	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบวกรวมกล่อมเกลารวมขององค์กร (Organizational Socialization).....	15
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification).....	26
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	32
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	32

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	32
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	33
3.4 การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	35
3.5 การดำเนินการเก็บข้อมูลนำร่อง .....	35
3.6 การดำเนินการเก็บข้อมูลจริง.....	36
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	37
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	125
สรุปผลการวิจัย.....	125
อภิปรายผลการวิจัย.....	151
ข้อจำกัด ปัญหา และอุปสรรคในการวิจัย .....	165
ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ .....	166
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต .....	167
บรรณานุกรม.....	169
ภาคผนวก.....	173
ภาคผนวก ก. หนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลผู้บริหารและพนักงาน.....	174
ภาคผนวก ข. แบบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย.....	179
ภาคผนวก ค. ผลการสัมภาษณ์ทั้งหมด จำแนกตามกรอบการศึกษา.....	181
ประวัติผู้เขียน.....	246



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 แสดงการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรที่องค์กรใช้ในการสร้างพนักงาน ทูตองค์กร .....	45
ตารางที่ 4.2 แสดงผลการศึกษากลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรช่วงต่างๆ.....	63
ตารางที่ 5.1 สรุปกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูต องค์กรในระยะต่างๆ .....	132
ตารางที่ 5.2 สรุปการรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จใน การสร้างพนักงานทูตองค์กรในระยะต่างๆ .....	145
ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิจัย.....	150



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบการวิจัย .....	6
ภาพที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะของพนักงานทูตองค์กร.....	12
ภาพที่ 2.2 แสดงกรอบแนวคิดที่นำไปสู่การวิเคราะห์ .....	31



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบัน ในเกือบทุกประเภทอุตสาหกรรมมีการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น การสร้างภาพลักษณ์ และชื่อเสียงให้กับสินค้าและบริการขององค์กรเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป เนื่องจากสินค้าและบริการที่อยู่ในตลาดนั้นมีความคล้ายคลึงกันมากในแง่ของการใช้ประโยชน์ จึงเป็นความท้าทายขององค์กรธุรกิจที่จะต้องดำเนินการเพื่อสร้างความแตกต่างขึ้นในทุกๆ ด้าน ในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการในครั้งหนึ่งๆ ของผู้บริโภค นอกจากผู้บริโภคจะพิจารณาเกี่ยวกับสินค้าและบริการนั้นๆ แล้ว ยังพิจารณาถึงภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรผู้ผลิตจำหน่ายสินค้าและบริการด้วย (Souiden, Kassim & Hong, 2006) ด้วยเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร เพื่อสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด

ในการสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรนั้น องค์กรต้องอาศัยการบริหารจัดการการ แสดงออกทางสัญลักษณ์และพฤติกรรมทั้งหมดขององค์กร เพื่อสร้างการรับรู้แก่ประชาชนทั่วไป ไม่ว่าจะเป็น การแสดงออกสิ่งที่เป็นกายภาพที่สามารถจับต้องได้ (tangible) เช่น โลโก้ เครื่องแบบ พนักงาน อาคารสถานที่ตั้งองค์กร ฯลฯ และการแสดงออกสิ่งที่ไม่จับต้องไม่ได้ (intangible) เช่น ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ (Kotler, 2000) ทั้งนี้ พนักงานในฐานะสมาชิกขององค์กรจึงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่จะทำหน้าที่นำเสนอภาพลักษณ์องค์กรไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในทางตรงและทางอ้อม (Barlow & Stewart, 2004)

หนึ่งในปัจจัยที่จะสนับสนุนให้พนักงานสามารถนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรคาดหวัง คือการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลາขององค์กร (Organizational Socialization) โดยบทบาทสำคัญได้แก่การถ่ายทอดและปลูกฝังให้พนักงานทั้งที่อยู่มาแต่เดิมและพนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ให้ซึมซับคุณค่า ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมต่างๆ ที่พึงปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานปรับตัวให้เข้ากับองค์กรในฐานะของสมาชิกที่ดีขององค์กร (Greenberg & Baron, 2003)

พนักงานที่ผ่านกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรและตอบสนองต่อกระบวนการดังกล่าวในเชิงบวก จะนำไปสู่ความคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการแสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification) กล่าวคือ พนักงานรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเข้าใจถึงคุณลักษณะเฉพาะหรืออัตลักษณ์ขององค์กร จนเกิดเป็นการเชื่อมโยงทางด้านอารมณ์ เจตคติ และค่านิยม จึงได้มีการยึดถืออัตลักษณ์ขององค์กรมาเป็นตัวกำหนดอัตลักษณ์ของตนเองอย่างกลมกลืน ทำให้พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานแสดงถึงตัวร่วมที่ได้รับอิทธิพลจากลักษณะขององค์กร (Ashforth & Mael, 1989)

ในการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ ของการส่งมอบการบริการ พนักงานมีหน้าที่สำคัญในการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ขององค์กร พนักงานจึงมีบทบาทเป็นตัวแทนที่มีลักษณะจับต้องได้ขององค์กร หรือเป็นเสมือนแบรนด์แอมบาสเดอร์ (Brand Ambassador) ขององค์กร หรือที่เรียกว่า พนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship) (Chernatony, 2006) ตัวอย่างองค์กรในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในการใช้แนวคิดการสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีคุณลักษณะเป็นพนักงานทูตองค์กร คือ บริษัท Hewlett-Packard หรือ HP มีการจัดทำโครงการที่มีชื่อว่า “Demo Days” เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทั้งที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันและพนักงานที่เกษียณไปแล้วทุกตำแหน่ง สามารถสมัครเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมนี้ เพื่อปฏิบัติงานในร้านค้าปลีกในฐานะพนักงานทูตองค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ที่จะเป็นลูกค้า และเป็นการสร้างวัฒนธรรมการดูแลลูกค้าลงไปในวันธรรมดองค์กรด้วย

ไม่เพียงองค์กรในต่างประเทศที่ให้ความสนใจกับแนวคิดพนักงานทูตองค์กร องค์กรไทยเองก็ได้ให้ความสำคัญกับแนวคิดดังกล่าวนี้มากขึ้น เนื่องจากการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรเป็นการสื่อสารเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ประสบความสำเร็จขององค์กร (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) และเป็นผลลัพธ์มาจากกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วย จากโครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่น ซึ่งจัดขึ้นโดยบริษัท คินเซนทริก จำกัด ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นรางวัลสำหรับองค์กรที่ดูแลพนักงานได้เป็นอย่างดี ดูแลความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงาน สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานโอกาสในการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าภายในองค์กร รวมถึงรู้สึกถึงคุณค่าในงาน และเมื่อพนักงานมีความสุข ก็จะทำให้การทำงานมีคุณภาพ ลูกค้าพึงพอใจ และสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ซึ่งโครงการนี้เชื่อว่า พนักงานทุกคนสามารถเป็นพนักงานทูตองค์กรที่ดีได้ หากได้รับการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนงานศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ไม่ว่าจะเป็น Michael (2019), Harry (2017) และ Alvarez (2010) ได้กล่าวถึงการสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีคุณลักษณะเป็นพนักงานทูตองค์กร และแม้ว่าจะมีการกล่าวถึงแนวคิดพนักงานทูตองค์กรไว้อย่างหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีการศึกษาที่ชัดเจนว่า องค์กรไทยที่ประสบความสำเร็จในการพนักงานทูตองค์กรมีการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรอย่างไร และเป็นที่น่าสนใจว่าการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร สอดคล้องและตรงกันกับสิ่งที่องค์กรได้พยายามจะกล่อมเกล่าหรือไม่ จึงนำมาซึ่งวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

## 1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร
- 2) เพื่อศึกษาการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร

## 1.3 คำถามนำวิจัย

- 1) กระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร
- 2) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มี 2 ส่วน ดังนี้

- 1) ประชากรองค์กรในการศึกษานี้ ได้แก่ องค์กรเอกชนไทยที่ให้ความสำคัญและประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ องค์กรเอกชนไทยประเภทธุรกิจบริการที่ได้รับคัดเลือกจากโครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่น ปี 2562- 2563 ซึ่งจัดขึ้นโดย บริษัท คินเซนทริก ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการวิจัย เพื่อค้นหาองค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งสิ้น 3 องค์กร ได้แก่ องค์กร 1 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตวัสดุก่อสร้าง) องค์กร 2

(องค์กรเกี่ยวกับการผลิตเครื่องดื่ม) และองค์กร 3 (องค์กรเกี่ยวกับประกันภัย) และองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรและมีแนวคิดใกล้เคียงกับองค์กรกลุ่มตัวอย่าง 1 องค์กร ได้แก่ องค์กรนาร่อง 1 (องค์กรเกี่ยวกับบ่อสังหาริมทรัพย์) รวมทั้งสิ้น 4 องค์กร

2) ประชากรบุคคล ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร โดยการศึกษาวิจัยเลือกเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์กร ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานที่มีอายุงานอย่างน้อย 3 ปี องค์กรละ 6 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหาร 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ 5 ท่าน รวมเป็น 24 ท่าน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลนาร่องด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2564 และดำเนินการเก็บข้อมูลจริงด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกในช่วงระหว่างเดือนมกราคม - เมษายน พ.ศ. 2564

### 1.5 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**พนักงาน (Employee)** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรอย่างน้อย 3 ปี

**พนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship)** หมายถึง พนักงานที่เต็มใจที่จะประพฤติตนในฐานะตัวแทนขององค์กรในการนำเสนอภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร (Organizational Socialization)** หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้พนักงานเรียนรู้ทักษะ ความรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมต่างๆที่พึงปฏิบัติ และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีทางนั้นๆ

**วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)** หมายถึง สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึง ความคิด ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมต่างๆ ที่สมาชิกในองค์กรรับรู้และเข้าใจร่วมกัน จนถูกนำมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ใช้ยึดถือเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน

**การแสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification)** หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเข้าใจถึงคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร จนเกิดเป็นการเชื่อมโยงทางด้านอารมณ์ เจตคติ และค่านิยม จึงได้มีการยึดถืออัตลักษณ์ขององค์กรมาเป็นตัวกำหนดอัตลักษณ์ของตนเองอย่างกลมกลืน ทำให้พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานได้รับอิทธิพลจากลักษณะขององค์กรอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

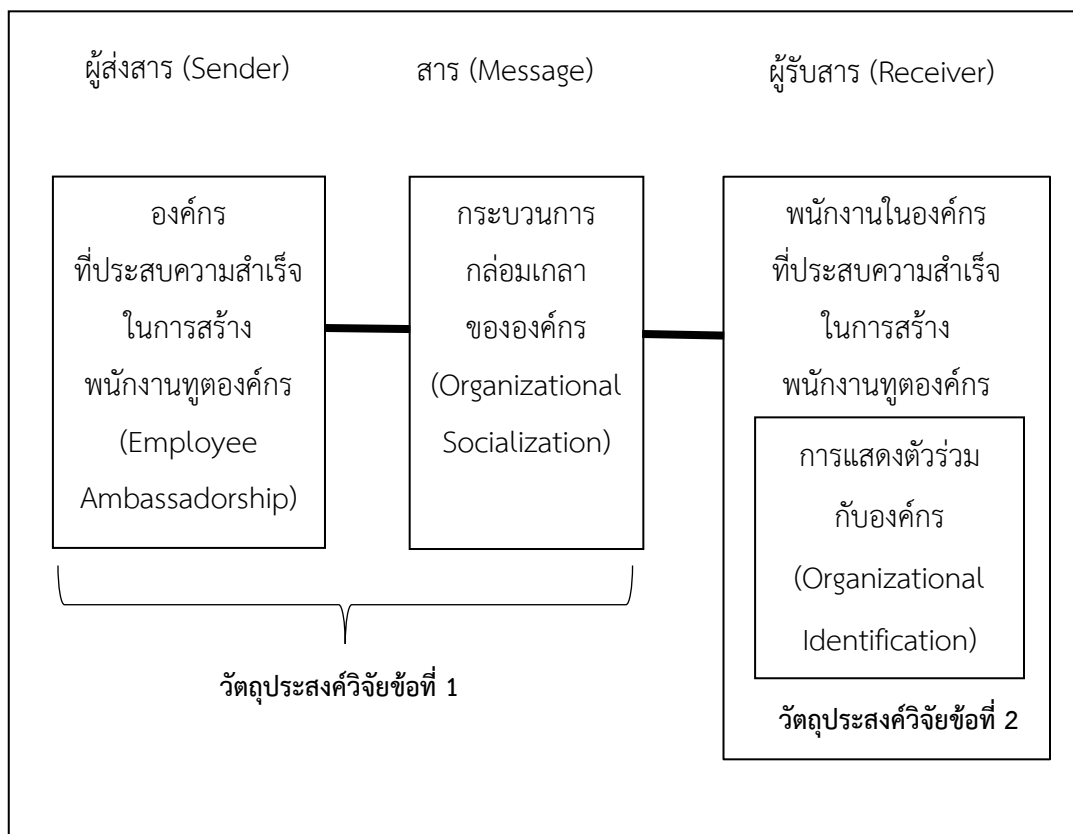
### เชิงวิชาการ

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

### เชิงวิชาชีพ

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

## กรอบการวิจัย



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบการวิจัย



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน” ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าและศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเรียบเรียงแนวคิดและทฤษฎีทั้งหมด ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship)

- 2.1.1 ความหมายของพนักงานทูตองค์กร
- 2.1.2 คุณลักษณะของพนักงานทูตองค์กร
- 2.1.3 องค์ประกอบหลักของพนักงานทูตองค์กร

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร (Organizational Socialization Process)

- 2.2.1 ความหมายของกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร
- 2.2.2 คุณลักษณะของกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร
- 2.2.3 กระบวนการหล่อหลอมพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร (Organizational Assimilation)
- 2.2.4 กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร
- 2.2.5 กระบวนการสร้างพนักงานทูตองค์กร
- 2.2.6 การควบคุมร่วมกัน (Concertive Control)

#### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification)

- 2.3.1 ความหมายของการแสดงตัวร่วมกับองค์กร
- 2.3.2 มูลเหตุจูงใจของการแสดงตัวร่วมกับองค์กร
- 2.3.3 ผลลัพธ์ของการแสดงตัวร่วมกับองค์กร

เพื่อตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 1 : กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้ทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship)

ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพนักงานทูตองค์กรเพื่อทราบคุณลักษณะและองค์ประกอบสำคัญของการเป็นพนักงานทูตองค์กร และนำมาเปรียบเทียบและอภิปรายว่าแนวคิดดังกล่าวซึ่งเป็นกรอบการศึกษาแบบตะวันตกเหมือนหรือต่างอย่างไรกับแนวคิดเดียวกันนี้ขององค์กรไทย ดังนี้

### 2.1.1 ความหมายของพนักงานทูตองค์กร

แนวคิดเรื่องพนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship) ไม่ใช่เรื่องใหม่ในการวิจัย เนื่องจากหลายปีที่ผ่านมา พนักงานทูตองค์กรได้ถูกกล่าวถึงไม่ว่าจะโดยตรงหรือผ่านตัวแปรบ่งชี้ต่างๆ เช่น การสนับสนุนพนักงาน (Employee Advocacy) พฤติกรรมเสริมบทบาท (Extra-Role Behavior) ความมุ่งมั่นทางอารมณ์ (Affective Commitment) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกในองค์กร เป็นต้น ซึ่งมีนักวิจัยหลายท่านได้นิยามและให้ความหมายของพนักงานทูตองค์กรไว้ดังนี้

Xiong, King & Piehler (2013) ได้ให้นิยามของ พนักงานทูตองค์กร ว่าหมายถึง พนักงานที่เต็มใจที่จะประพฤติตนในฐานะตัวแทนขององค์กร ปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรและความคาดหวังของผู้บริโภคในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์

Harry (2017) ได้ให้ความหมายของ พนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship) ว่าหมายถึง พนักงานที่สามารถนำเสนอภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตัวแทนความปรารถนาดีขององค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และทำหน้าที่เป็นผู้มีอิทธิพล (influencer) ในองค์กร อันเป็นผลมาจากการที่องค์กรสร้างการรับรู้และสร้างความรู้สึกด้านบวกให้กับพนักงาน

ในขณะที่ Michael (2019) ได้กล่าวว่า พนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship) หมายถึง พนักงานที่ทราบว่าค่านิยมขององค์กรเป็นอย่างไรและสามารถปฏิบัติตามค่านิยมนั้นได้

เหมือนเป็นค่านิยมของตนเอง ซึ่งหากค่านิยมขององค์กรและค่านิยมส่วนบุคคลสอดคล้องกันจะทำให้พนักงานกระตือรือร้น และความเป็นพนักงานทูตองค์กรก็จะก่อตัวขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดการนำเสนอภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการแสดงความมุ่งมั่นต่อองค์กร ความมุ่งมั่นต่อลูกค้า และความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร

จากความหมายที่นักวิจัยหลายท่านได้นิยามไว้ข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า พนักงานทูตองค์กร (Employee Ambassadorship) หมายถึง พนักงานที่เต็มใจที่จะประพฤติตนในฐานะตัวแทนความปรารถนาดีอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร ทราบและปฏิบัติตามสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร และสามารถปฏิบัติตามค่านิยมนั้นได้เหมือนเป็นค่านิยมของตนเอง ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรสร้างการรับรู้และสร้างความรู้สึกด้านบวกให้กับพนักงาน จึงส่งผลให้พนักงานเกิดการนำเสนอภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการแสดงความมุ่งมั่นต่อองค์กร ความมุ่งมั่นต่อลูกค้า และความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร

ในการสร้างพนักงานทูตองค์กร นักวิชาการตะวันตกได้เสนอคุณลักษณะและองค์ประกอบหลักที่องค์กรควรพิจารณา ดังนี้

### 2.1.2 คุณลักษณะของพนักงานทูตองค์กร

Michael (2019) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ 3 ประการของพนักงานทูตองค์กร ดังนี้

1) **มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Commitment to Company)** หมายถึง มีความมุ่งมั่นและความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร แสดงออกถึงความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์กรอย่างเต็มที่

เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับข้อเสนอของ Harry (2017) ที่ได้เสนอว่า พนักงานทูตองค์กรเป็นบุคคลที่นำเสนอสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำหน้าที่เป็นผู้มีอิทธิพลต่อองค์กร (organizational influencers) โดยพนักงานทูตองค์กรเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติค่านิยม และความมุ่งมั่น (commitment) ขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีม โดยการสร้างการแข่งขันและความท้าทาย รวมถึงสร้างวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน

**2) มีความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Commitment to Value)** หมายถึง มีความมุ่งมั่นที่จะแสดงให้เห็นถึงภารกิจและเป้าหมายขององค์กรผ่านการนำเสนอสินค้าหรือบริการขององค์กร

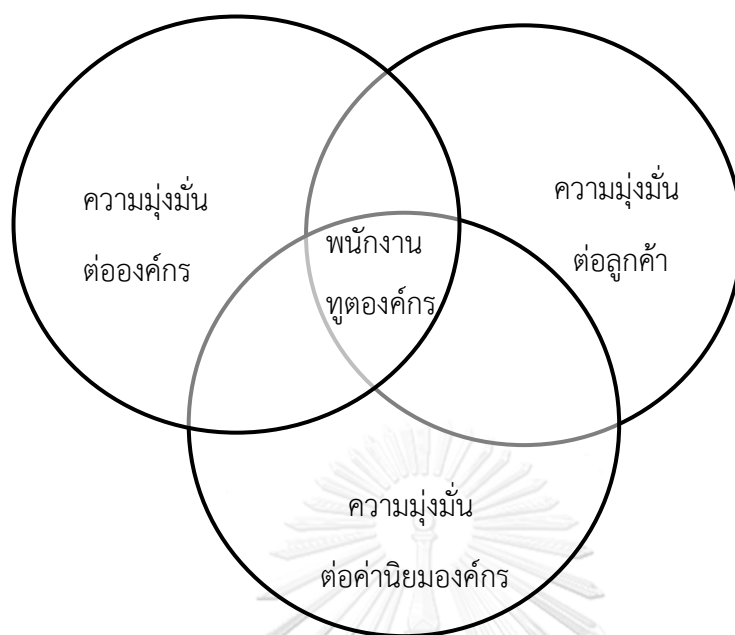
สอดคล้องกับแนวคิดของ Harry (2017) ที่ได้เสนอว่า พนักงานทูตองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้มีอิทธิพลต่อค่านิยมขององค์กร (Value Influencers) กล่าวคือ ในแต่ละองค์กรอาจมีการเรียกค่านิยม (values) แตกต่างกันไป หรือบางองค์กรอาจเรียกว่า ค่านิยมหลัก (core values) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นการกระทำที่เป็นรูปธรรมขึ้น โดยค่านิยมขององค์กรเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งสามารถแสดงถึงวัฒนธรรมขององค์กร และมีบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งหากพนักงานสามารถปรับใช้ค่านิยมองค์กรให้เป็นค่านิยมของตนเองได้ จะสามารถสร้างอิทธิพลของค่านิยมเหล่านี้ในเพื่อนร่วมงานด้วย ซึ่งค่านิยมขององค์กรจะแสดงออกถึงมุมมองในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และเมื่อสมาชิกขององค์กรยึดถือในค่านิยมเหล่านี้ก็จะสามารถทำให้องค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ค่านิยมขององค์กรจึงเป็นหัวใจหลักของวัฒนธรรมในองค์กร ทำให้การสร้างอิทธิพลเรื่องค่านิยมในพนักงาน จึงถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งขององค์กร ซึ่งค่านิยมจะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อกลายเป็นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และองค์กรจะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกันได้ หากไม่มีผู้ที่แบ่งปันค่านิยมที่มีความเต็มใจและมีความสามารถในการยอมรับค่านิยมเหล่านั้น อีกทั้งพนักงานเองจะรับรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเต็มที่เมื่อมองผ่านมุมมองขององค์กร ไม่ใช่เพียงในมุมมองของปัจเจกเท่านั้น และเมื่อพนักงานรับเอาค่านิยมมาใช้ในพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มใจ ค่านิยมขององค์กรเหล่านี้ก็จะกลายเป็นค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงานโดยธรรมชาติ

**3) มีความมุ่งมั่นต่อลูกค้า (Commitment to Customer)** หมายถึง มีความมุ่งมั่นที่จะเข้าใจความต้องการของลูกค้า และมอบประสบการณ์และความสัมพันธ์ (experiences and relationships) ที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับคุณภาพสินค้าและการบริการขององค์กร

โดย Harry (2017) ได้เสนอว่า พนักงานทูตองค์กรเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในฐานะผู้มีอิทธิพลต่อลูกค้า (Customer Influencers) กล่าวคือ พนักงานมีการสื่อสารและแสดงพฤติกรรมในกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมสินค้าและบริการ ซึ่งมีผลอย่างยิ่งในการกำหนดการรับรู้ของลูกค้า อาจถือได้ว่าพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าปัจจัยอื่นๆ ก็ว่าได้ เนื่องจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้าสามารถนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจได้ ดังนั้นการทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนจากองค์กร หรือรู้สึกว่างค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน จึงเหมือนเป็นการสนับสนุนประสบการณ์ของลูกค้าอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่เพียงแต่ในเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวกับ

การบริการต่างๆ เช่น การท่องเที่ยว โรงพยาบาล และอุตสาหกรรมบริการอื่นๆ เท่านั้น ที่พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ยังคงรวมถึงอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ถึงความเอาใจใส่ผ่านการใช้สินค้าหรือบริการนั้นๆ พนักงานที่มีส่วนร่วมเป็นผู้สนับสนุนที่ดีที่สุดในการแสวงหาและรักษาลูกค้า ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และรู้สึกว่าตนมีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของนี้จะทำให้พนักงานเกิดการสื่อสารเกี่ยวกับองค์กรและสินค้าและบริการขององค์กรอย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรต้องสร้างกระบวนการเทคโนโลยีการฝึกอบรม และแนวทางการปฏิบัติหรือวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถเพิ่มประสบการณ์ของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญองค์กรควรประเมินประสิทธิภาพสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบคุณค่าของลูกค้า ตัวอย่างเช่น พนักงานได้รับการฝึกฝนเพื่อให้บริการลูกค้าง่ายขึ้น องค์กรมีความสมดุลในการดูแลลูกค้าปัจจุบัน การจัดการในการสร้างลูกค้าใหม่ การทำงานร่วมกันข้ามสายงานเพื่อสนับสนุนลูกค้า เป็นต้น

นอกจากนี้ Harry (2017) ยังได้เสนอเพิ่มเติมว่า นอกจากพนักงานทูตองค์กรจะมีอิทธิพลต่อลูกค้าแล้ว พนักงานทูตองค์กรยังเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อสังคม (Social Influencers) นั่นคือ พนักงานทูตองค์กรมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมของเขาเอง เช่น เพื่อน ครอบครัว เป็นต้น และเผยแพร่ค่านิยมและความเชื่อในองค์กร การสร้างความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงภาพลักษณ์และคุณค่าขององค์กรโดยการสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและผลักดันผ่านพนักงาน เนื่องจากประสบการณ์ของพนักงานแต่ละคนมีผลต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมของเขาอย่างมาก ดังนั้นองค์กรควรพิจารณาถึงการวางแผนเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน เช่น โบนัส การทัศนศึกษาออกสถานที่ (family outings) สนับสนุนในเรื่องที่อยู่อาศัยและยานพาหนะ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อสร้างอิทธิพลทางสังคมดังกล่าว เนื่องจากการสนับสนุนต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้นั้น พนักงานจะเชื่อมั่นและสนับสนุนองค์กรด้วยความสมัครใจ ตลอดจนแนะนำบุคคลใกล้เคียงให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรจึงต้องมั่นใจว่าพนักงานจะสื่อสารในสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร



ภาพที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะของพนักงานทูตองค์กร

Michael (2019) ยังได้กล่าวอีกว่า ระดับความมุ่งมั่นที่สุดของพนักงานที่มีต่อองค์กร ค่านิยมขององค์กร และต่อการเพิ่มประสบการณ์ของลูกค้า เชื่อมโยงและมีผลต่อระดับความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถเกิดขึ้นได้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ของพนักงาน องค์กรจึงใช้วิธีการต่างๆ ในการที่จะสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร เพื่อความเติบโตและยั่งยืนทางธุรกิจ การสร้างพนักงานทูตองค์กรจึงทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับลูกค้ามากขึ้น โดยจะช่วยให้องค์กรสร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่นที่มีคล้ายคลึงกัน จะเห็นได้ว่าการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร โดยการทำให้พนักงานได้รับรู้ถึงแนวทาง ทักษะคติ และการสนับสนุนจากองค์กร จะสร้างความรู้สึกสบายใจให้กับพนักงานและทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในขณะที่ในสายตาของผู้คนภายนอกองค์กรจะรับรู้ว่าเป็นบุคคลภายในซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กร ทำให้พนักงานมีอำนาจและเป็นผู้สื่อสารในเรื่องเกี่ยวกับองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ

### 2.1.3 องค์ประกอบหลักของพนักงานทูตองค์กร

การจะสร้างพนักงานให้มีคุณลักษณะของทูตองค์กรได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาส่งเสริมพนักงาน โดยคำนึงถึงการเพิ่มพูนองค์ประกอบหลัก 10 ประการ โดย Alvarez (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของตัวแทนขององค์กรหรือพนักงานทูตองค์กร ว่าประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ตัวแทนขององค์กรจำเป็นต้องมีความรู้และความชำนาญในเรื่องสินค้าหรือบริการขององค์กรเป็นอย่างดี ทั้งนี้พนักงานจึงถูกพิจารณาในเรื่องความรู้และเข้าใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติและความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี อีกทั้งมีความรู้และความเข้าใจอันดีในภารกิจ (mission) พันธกิจ (vision) และค่านิยม (value) ขององค์กรด้วย

2) ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ตัวแทนขององค์กรจำเป็นต้องมีประสบการณ์จริงจากการใช้งานของสินค้าหรือบริการนั้น เพื่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการอย่างเต็มที่ ซึ่งรวมถึงประสบการณ์ที่เป็นความรู้สึกอันดีต่อองค์กรด้วย

3) ตำแหน่ง (Credentials) หมายถึง องค์ประกอบในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตัวแทนขององค์กร ซึ่งสามารถพบเห็นได้ในหลายๆ รูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ตำแหน่ง มหาวิทยาลัย สถาบัน เป็นต้น

4) การสนับสนุน (Backing) หมายถึง ตัวแทนขององค์กรจะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุน เช่น การสนับสนุนการจัดการฝึกอบรม กล่าวถ้อยคำชมเชย มีการให้รางวัล เป็นต้น

5) ผู้สนับสนุน (Contributors) หมายถึง ตัวแทนขององค์กรจะต้องมีผู้ส่งเสริมสนับสนุน เช่น การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นต้น

6) การแสดงออกด้วยเครื่องหมายสัญลักษณ์ (Signals) หมายถึง ตัวแทนขององค์กรจะต้องมีการแสดงให้เห็นถึงการเป็นตัวแทนขององค์กรในรูปแบบต่างๆ

7) ปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback) หมายถึง ตัวแทนขององค์กรไม่อาจกำหนดความชื่นชอบหรือความคิดเห็นของประชาชนส่วนใหญ่ได้ ดังนั้นความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์ที่นำเสนอผ่านตัวแทนขององค์กรประชาชนเป็นผู้กำหนด

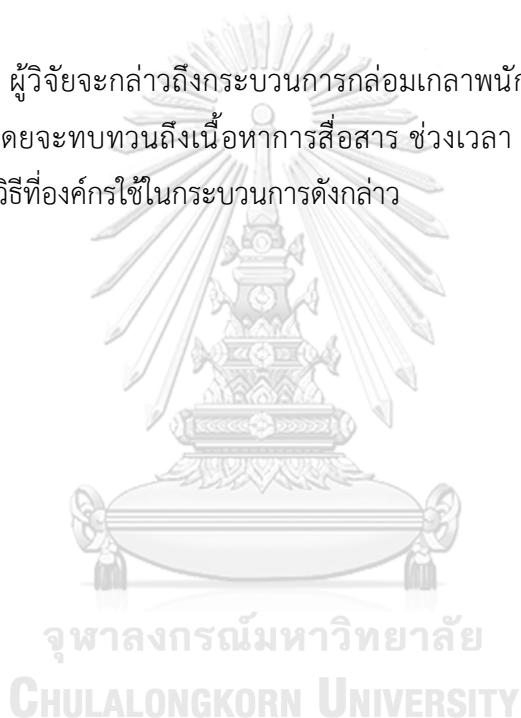
8) บริบท (Context) หมายถึง ตัวแทนขององค์กรต้องเชื่อมโยงกับบริบททางสังคมและสภาพแวดล้อม หากผิดไปจากกรอบสังคมอาจจะทำให้ไม่ได้รับการยอมรับ

9) ค่านิยมของสังคม (Social Value) หมายถึง ตัวแทนขององค์กรจะต้องทราบถึงบริบทของสังคม สภาพแวดล้อม หรือค่านิยม ณ เวลานั้นๆ รวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของประชาชนส่วนใหญ่ เพื่อให้องค์กรเป็นที่น่าสนใจ และแสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ลูกค้า

10) การเชื่อมต่อหรือการติดต่อกับกลุ่มเป้าหมาย (Connections) หมายถึง เป็นปัจจัยที่ช่วยเชื่อมโยงตัวแทนขององค์กรเข้ากับกลุ่มเป้าหมาย

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

ในส่วนถัดไป ผู้วิจัยจะกล่าวถึงกระบวนการกล่อมเกล่าพนักงานเพื่อสร้างพนักงานให้เป็นพนักงานทูตองค์กร โดยจะทบทวนถึงเนื้อหาการสื่อสาร ช่วงเวลา ช่องทางการถ่ายทอดผ่านการปฏิสัมพันธ์ รวมถึงกลวิธีที่องค์กรใช้ในกระบวนการดังกล่าว





## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบวกรวมกล่อมเกลารององค์กร (Organizational Socialization)

### 2.2.1 ความหมายของกระบวนการบวกรวมกล่อมเกลารององค์กร

มีนักวิจัยหลายท่านได้สร้างกระบวนการทัศน์และนิยามความหมายของกระบวนการบวกรวมกล่อมเกลารององค์กรไว้ต่างๆ มากมาย ดังนี้

Van Maanen (1976) ได้นิยามความหมายของ กระบวนการบวกรวมกล่อมเกลารององค์กร ว่า หมายถึง กระบวนการที่พนักงานเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน และความปรารถนาต่างๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานกลายเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Hellriegel, Slocum & Woodman (1986) กล่าวว่า กระบวนการบวกรวมกล่อมเกลารององค์กร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร

Chao, Kelly, Wolf, Klein & Gardner (1994) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการบวกรวมกล่อมเกลารององค์กร หมายถึง กระบวนการที่พนักงานใช้เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในองค์กร และให้ความสำคัญกับคุณค่า ความสามารถ และพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังว่าจะกระทำ ซึ่งความรู้เหล่านี้จำเป็นต่อบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมถึงการมีส่วนร่วมกับองค์กรในฐานะสมาชิก

Heck (1995) กล่าวว่า กระบวนการบวกรวมกล่อมเกลารององค์กร หมายถึง กระบวนการเรียนการสอนที่ทำให้พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้านการทำงานและบทบาทในองค์กร

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) กล่าวถึง กระบวนการบวกรวมกล่อมเกลารององค์กร ว่า หมายถึง กระบวนการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม เจตคติ และพฤติกรรมต่างๆ ไปยังพนักงานในองค์กร

ทางด้าน Greenberg & Baron (2003) ได้กล่าวว่า กระบวนการบวกรวมกล่อมเกลารององค์กร หมายถึง กระบวนการที่ช่วยทำให้บุคคลปรับตัวเข้ากับองค์กรและเป็นสมาชิกขององค์กรที่ช่วยสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร

ซึ่งจากนิยามที่มีนักวิจัยหลายๆ ท่านได้นำเสนอไว้ในข้างต้น จะเห็นได้ว่าความหมายของกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มุมมอง ได้แก่ ในมุมมองขององค์กร (Hellriegel et al, 1986; Heck, 1995; Gibson et al, 1997) และในมุมมองของพนักงาน (Van Maanen, 1976; Chao et al, 1994 ; Greenberg & Baron, 2003) และจากนิยามที่มีนักวิจัยหลายๆ ท่านได้นำเสนอในมุมมองของพนักงานไว้ในข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้พนักงานเรียนรู้ทักษะ ความรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมต่างๆ ที่พึงจะปฏิบัติ และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีทางนั้นๆ

### 2.2.2 คุณสมบัติของกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร

Feldman (1983) ได้อธิบายถึงคุณสมบัติของกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรไว้ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นตั้งแต่ก่อนที่บุคคลจะเข้าทำงาน เช่น การได้ยินได้ฟังคำร่ำลือเกี่ยวกับองค์กร แล้วค่อยๆ ดำเนินต่อไปตลอดชีวิตการทำงาน โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Champoux (2000) ที่ได้เสนอว่า กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนบุคคลจะเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเรียกว่า การกล่อมเกลาล่วงหน้า (Anticipatory socialization) เป็นการเตรียมตัวสำหรับเข้าทำงานในฐานะพนักงานใหม่ขององค์กร บุคคลจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานและองค์กร โดยเริ่มจากการประกาศรับสมัคร ที่องค์กรจะมีการแจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าว่าในองค์กรต้องการคนประเภทใด องค์กรมีลักษณะการทำงานอย่างไร และในการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกตัวผู้สมัครที่ดีที่สุดก็จะมี การแจ้งให้ผู้สมัครทราบว่าองค์กรมีวิถีชีวิตในการทำงานอย่างไร อะไรคือค่านิยมที่ยอมรับและไม่ยอมรับ มีความเชื่อในเรื่องใดและอย่างไร มีขนบธรรมเนียมอย่างไรในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะอยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์การทำงานตามปกติ และอาจไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยองค์กรจะค่อยๆ ถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรโดยรวมไปยังพนักงานใหม่ที่ละน้อยๆ ในการฝึกอบรมระยะแรก และในระยะต่อมา และจัดการอบรมทบทวนอย่างต่อเนื่อง (กริช สีสันธิ์, 2538)

Champoux (2000) ยังได้เสนอว่า ต่อมาในช่วงการเข้างานใหม่ (Encounter) โดยเมื่อผ่านการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ขององค์กรแล้ว พนักงานใหม่จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สำคัญทำให้พนักงานใหม่เกิดความวิตกกังวล แต่ถ้าองค์กรมีการวางแผนสื่อสารกับพนักงาน

ใหม่อย่างเหมาะสม ก็จะส่งผลดีต่อการทำงานในองค์กรต่อไป จนนำไปสู่การเปลี่ยนเป็นสมาชิกขององค์กร (Metamorphosis) เป็นขั้นที่พนักงานใหม่ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาความต้องการหลายๆ อย่างจากองค์กร พนักงานใหม่รู้สึกสบายใจในบทบาท ยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างชัดเจน และปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้

2) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรเป็นสื่อกลางของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดภาพลักษณ์ใหม่แก่พนักงาน เช่น รู้สึกว่าตนมีความสามารถ มีคุณค่า มีพวกพ้อง และประสบความสำเร็จ สำหรับการศึกษาหัวข้อนี้ในประเทศไทย อัจฉา เตมีย์ (2554) พบว่า การกล่อมเกลาขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน บ่งชี้ถึงความสำคัญของกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรในการเสริมสร้างพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมของพนักงาน

3) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือเกี่ยวข้องทั้งตัวบุคคลและองค์กร กล่าวคือ ต่างฝ่ายต่างพึ่งพากันและกัน ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อกันและกัน โดยอาจมีการเจรจาต่อรองกันในรูปแบบต่างๆ

4) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรมีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการจัดการเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ

### 2.2.3 กระบวนการหล่อหลอมพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร (Organizational Assimilation)

Jablin (2001) ได้แบ่งกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) ออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงการกล่อมเกลาล่วงหน้า (Anticipatory Socialization) ช่วงกระบวนการหล่อหลอมพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร (Organizational Assimilation) และช่วงออกจากองค์กร (Exit) ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาในช่วงกระบวนการหล่อหลอมพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร (Organizational Assimilation) เนื่องจากมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในมิติของการกล่อมเกลาขององค์กร (Socialization) และมิติเชิงปัจเจกบุคคล (Individualization) ที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน ซึ่งเมื่อพิจารณาช่วงที่อยู่ระหว่างก่อนการเป็นสมาชิกกับการเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการเผชิญหน้ากับความจริง ในขั้นตอนนี้พนักงานอาจคาดการณ์ไว้ในช่วงการกล่อมเกลาล่วงหน้าเพียงด้านเดียวและอาจผิดหวังเมื่อพบกับสภาพความเป็นจริงที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งการคาดเดา

บทบาทหน้าที่ไว้ล่วงหน้าไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับผู้สมัครที่เพิ่งจบการศึกษาและเข้าทำงานเป็นครั้งแรกเท่านั้น พนักงานที่อยู่มาแต่เดิมที่ถูกโอนย้ายหรือลาออกไปสมัครงานกับหน่วยงานหรือองค์กรใหม่ก็มีการคาดการณ์ถึงบทบาทหน้าที่ใหม่ที่พวกเขาจะต้องทำเช่นเดียวกัน จากนั้นจึงเกิดการพยายามที่จะเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งเหล่านี้ผ่านการเปลี่ยนแนวความคิด การจำลองพฤติกรรม การติดป้ายบุคคล (Labeling) การเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติและสร้างความจริงขึ้น ซึ่งเมื่อขั้นตอนนี้เสร็จสิ้นลงพนักงานจะมีความเข้าใจที่เพียงพอเกี่ยวกับองค์กรและสมาชิกในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ช่วงของการเข้าทำงานนี้ถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่ไม่ต่อเนื่อง Jablin (2001) จึงได้มีแนวคิดที่มองช่วงการเข้าทำงานเป็นส่วนหนึ่งของช่วงกระบวนการหล่อหลอมพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร (Organizational Assimilation) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ปัจเจกได้รับการหล่อหลอม และซึมซับให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ทำให้สามารถดำรงอยู่ และดำเนินตามบทบาทหน้าที่ในองค์กรได้ จึงเป็นขั้นของการปรับตัวเข้าสวมบทบาทใหม่ในองค์กร โดยการสื่อสารในช่วงนี้องค์กรมักจัดให้มีการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม (training) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การรับและให้ข้อมูล และการพัฒนาความสัมพันธ์ เป็นต้น การกล่อมเกลารวมขององค์กรโดยผ่านกิจกรรมเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการถ่ายโอนภาพพจน์ ทัศนคติ ค่านิยม กฎระเบียบกฎเกณฑ์ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์กรโดยส่งผ่านไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อให้เกิดการยอมรับ ปรับตัว และเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อๆ กันไป ซึ่งหากมองในมิติขององค์กร การกล่อมเกลารวมขององค์กรนี้จึงเป็นการที่องค์กรพยายามกล่อมเกลารวมพนักงานใหม่ให้เป็นไปตามที่องค์กรประสงค์ ในขณะที่มุมมองเชิงปัจเจกบุคคล สมาชิกใหม่ซึ่งมักจะเริ่มต้นปรับตัว เริ่มใช้ ยอมรับ และรับเอาชุดของกฎระเบียบต่างๆ ที่พนักงานที่มีมาแต่เดิมถือปฏิบัติกัน และเมื่อทำงานไปได้ระยะหนึ่งจะพยายามปรับหรือต่อรองบทบาทและสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยผสมผสานความเป็นปัจเจกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลเข้าไปในการดำเนินบทบาทหน้าที่ต่างๆ และคาดหวังให้องค์กร หรือพนักงานที่มีมาแต่เดิมยอมรับ ปรับเข้าหาตน เพื่อจะสามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะยาว

จะเห็นได้ว่า พนักงานใหม่จะต้องพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงพนักงานใหม่คนอื่นๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่ได้รับการสนับสนุนที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้และลดความเครียดที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่ากระบวนการสื่อสารจึงมีบทบาทในการพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ของพนักงานใหม่กับบุคคลอื่นๆ โดยความคาดหวังเชิงการสื่อสาร (Communication Expectations) ที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ทั้ง 3 คู่ในองค์กร ดังนี้

**1) ฝ่ายบริหารจัดการกับฝ่ายปฏิบัติการ:** ระยะเวลาที่พนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร ฝ่ายบริหารจัดการจัดการมักจะทำให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร พันธกิจ วิสัยทัศน์ ภาวะเทียบในการทำงานต่างๆ ในองค์กร รวมถึงผลประโยชน์และสวัสดิการของพนักงาน และมักเป็นการสื่อสารที่มีเนื้อหาในภาพรวม ไม่เฉพาะเจาะจงถึงพนักงานคนใดคนหนึ่ง โดยมีความคาดหวังให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจและสามารถปรับตัวในการทำงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

หลังจากที่พนักงานใหม่ทำงานไปได้ระยะหนึ่ง ฝ่ายบริหารจัดการอาจจะเปิดช่องทางให้พนักงานใหม่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น แต่ยังคงสื่อสารแบบทางเดียว ไม่เฉพาะเจาะจง มักสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร และผ่านสื่อที่คนสามารถเข้าถึงได้เป็นจำนวนมาก เช่น จดหมายข่าว เว็บไซต์ ระบบอินทราเน็ต มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโครงความคิด (schemas) ของพนักงานให้สอดคล้องกับทัศนคติต่างๆ ที่นำเสนอผ่านการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ขององค์กร เพื่อต่อยอดหรือสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และคาดหวังให้พนักงานใหม่แสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification)

**2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา:** ระยะเวลาที่พนักงานเข้าสู่องค์กร ผู้บังคับบัญชาสายตรงของพนักงานใหม่เป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารมาถ่ายทอดสู่พนักงานใต้บังคับบัญชาผ่านรูปแบบความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยคาดหวังให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด ในขณะเดียวกัน พนักงานใหม่ซึ่งพยายามจะปรับตัวเพื่อสวมบทบาทตามความคาดหวังขององค์กร และมักมีภาวะพึ่งพาผู้บังคับบัญชาสายตรงในระดับสูง คาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นตัวอย่างในการทำงาน สอนงาน สื่อสารข้อมูลในการทำงาน และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร อาจกล่าวได้ว่า คุณลักษณะการสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาสายตรงกับพนักงานใหม่จะส่งผลกระทบยาวต่อความสำเร็จของพนักงานใหม่ในการทำงานในองค์กรและในอาชีพ รวมถึงมีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษดั่งนั้น ผู้บังคับบัญชาสายตรงที่ประสบความสำเร็จในการดูแลและฝึกสอนพนักงานใหม่จะต้องเป็นผู้มีทักษะในการให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) จากพนักงานใหม่ สามารถระบุความคาดหวังและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของงาน สามารถอธิบายแนวทางการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผ่านลงมาได้ สามารถสอนงานและให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่ได้อย่างเหมาะสม (Jablin, 1987)

เมื่อพนักงานใหม่ทำงานไปได้ระยะหนึ่ง ทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงานใหม่จะเริ่มพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น โดยในระยะนี้อาจมีการทดสอบความสัมพันธ์ การต่อรองบทบาท

คาดหวังให้เกิดความไว้วางใจต่อกันและกัน มีความเอาใจใส่ ห่วงใย และมีอิทธิพลต่อกันและกัน ในความสัมพันธ์ลักษณะนี้ ทั้งสองฝ่ายสามารถแบ่งปันข้อมูลในเชิงลึก ต่อบรรยากาศ พัฒนาความเข้าใจร่วมกัน มีบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิด ทำให้พนักงานเกิดความเต็มใจ ยินดีมีส่วนร่วมในงานต่างๆ และมักเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานในองค์กรในระยะยาวของพนักงาน

**3) เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน:** องค์กรอาจจะไม่ได้วางแผนหรือตั้งใจจะจัดการสื่อสารระหว่างพนักงานใหม่กับเพื่อนร่วมงานไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกล่อมเกลาคงขององค์กร อย่างไรก็ตาม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับเพื่อนร่วมงานกลับมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกล่อมเกลาคงพนักงานใหม่ เนื่องจากสามารถเข้าถึงได้ง่าย และพนักงานใหม่ใช้เวลาในองค์กรกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ในระยะแรกที่พนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร พนักงานใหม่คาดหวังจะได้รับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จากเพื่อนร่วมงาน เช่น การทำความเข้าใจในงานและเรื่องอื่นๆ ในองค์กรโดยเฉพาะเรื่องที่ต้องการการตีความหรือการปรับทัศนคติ ดังนั้น องค์กรหลายแห่งในปัจจุบันจึงใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับพนักงานที่มีมาแต่เดิม (Jablin, 1987) เพื่อสร้างคามพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ทำให้พนักงานใหม่อยากทำงานอยู่ในองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้มีแนวโน้มที่จะพัฒนาความสัมพันธ์จากเพื่อนร่วมงานไปสู่มิตรภาพที่ใกล้ชิดและแน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น เช่น การพบปะสังสรรค์นอกสถานที่ทำงาน การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น เช่นเดียวกับความคาดหวังในคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อทำงานไปได้ระยะหนึ่ง พนักงานใหม่มีภาวะพึ่งพิงต่อพนักงานที่มีอยู่แต่เดิมด้านข้อมูลข่าวสารหรือต้องการผลป้อนกลับเกี่ยวกับงานในระดับที่น้อยลง แต่มีแนวโน้มจะแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและผลป้อนกลับในเรื่องต่างๆ รวมทั้งพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น คาดหวังที่จะได้รับการยอมรับ รั้งฟัง และมีส่วนร่วมในกลุ่มหรือในเครือข่ายต่างๆ ที่ตนรวมอยู่

จากแนวคิดกระบวนการกล่อมเกลาคงขององค์กรในช่วงการหล่อหลอมพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กรที่ Jablin (2001) ได้เสนอไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณานำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวัดเกี่ยวกับกระบวนการกล่อมเกลาคงขององค์กรต่อไป

## 2.2.4 กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร

กึ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์ (2544) กล่าวว่า กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร สามารถทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

1) การกล่อมเกลาขององค์กรโดยตรง (Direct Socialization) หมายถึง การที่พนักงานได้รับประสบการณ์โดยตรงจากสิ่งนั้น ซึ่งเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่น การสอน การฝึกอบรม การปฐมนิเทศโดยหัวหน้างาน พี่เลี้ยงสอนงาน เป็นต้น ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเบื้องต้นได้ตามที่องค์กรคาดหวัง

2) การกล่อมเกลาขององค์กรโดยอ้อม (Indirect Socialization) หมายถึง การเรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยดูจากตัวอย่างที่พบเห็น ซึ่งอาจเป็นการตั้งใจหรือบังเอิญก็ได้ เช่น การเข้ากลุ่มเพื่อน การพูดคุยจนทำให้เกิดการปรับตัว

ทางด้าน Van Maanen & Schein (1979) ได้ศึกษาวิธีการที่องค์กรใช้ในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร มีทั้งหมด 6 มิติ โดยแต่ละมิติจะประกอบไปด้วยมิติที่เป็นคู่ตรงข้ามกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล (Collective-Individual)** ในส่วนของกลวิธีแบบเป็นกลุ่ม องค์กรจะจัดให้พนักงานทุกคนได้รับประสบการณ์และความรู้ที่จำเป็นแบบเดียวกันพร้อมๆ กัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น พฤติกรรมและทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ของสมาชิกในกลุ่มจะเป็นไปในลักษณะหรือทิศทางเดียวกัน ในขณะที่กลวิธีแบบเป็นรายบุคคลจะเป็นการจัดให้พนักงานได้รับประสบการณ์เป็นรายบุคคลโดยแยกจากคนอื่นๆ ดังนั้นความคิดและการกระทำจะมาจากตัวของพนักงานเองซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากผู้ถ่ายทอดที่เป็นเสมือนตัวแบบให้กับผู้รับการถ่ายทอด

2) **กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal- Informal)** ในส่วนของกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบเป็นทางการจะมีการแยกพนักงานบางกลุ่มออกมาเพื่อให้เข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดให้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ส่วนกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบไม่เป็นทางการจะไม่มีแยกพนักงานออกมาเป็นกลุ่มๆ และจัดกิจกรรมถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ให้ แต่จะเป็นกลวิธีที่ไม่มีรูปแบบ

ตายตัว เพราะเป็นการให้พนักงานเรียนรู้บทบาทหน้าที่โดยการลองผิดลองถูก ซึ่ง กริช สืบสนธิ (2538) ได้อธิบายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตการใช้ชีวิตของเพื่อนร่วมงาน ความเชื่อ และค่านิยมขององค์กรนี้ว่า ขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของคนแต่ละคนในการรับรู้ และตีความหรือให้ความหมายในสิ่งที่ได้ประสบ การเรียนรู้ด้วยตนเองขึ้นอยู่กับพื้นฐานเดิมที่แต่ละบุคคลได้สั่งสมมา ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานด้านการศึกษาอบรม การเลี้ยงดูในครอบครัว สถาบันกลุ่มเพื่อน ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการรับรู้และตีความของแต่ละคน และจะนำไปสู่ความแตกต่างกันด้านความคิด ความรู้ และความเข้าใจ

3) **กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบยอมรับลักษณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture-Divestiture)** ในส่วนของกลวิธีแบบยอมรับลักษณะเดิม องค์กรจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ ในขณะที่กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบถอดถอนลักษณะเดิม องค์กรจะไม่ยอมรับคุณลักษณะส่วนบุคคลบางประการของพนักงานและจะใส่คุณลักษณะที่องค์กรต้องการเข้าไปแทน

4) **กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรตามลำดับขั้นตอนหรือแบบไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random)** ในส่วนของกลวิธีแบบตามลำดับขั้นตอนนั้นมักจะเกิดขึ้นในองค์กรที่มีการกำหนดขั้นตอนการกล่อมเกลาที่ชัดเจน ส่วนกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบไม่เป็นขั้นตอนจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของลำดับขั้นตอนการกล่อมเกลาอยู่เสมอ

5) **กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive)** ในส่วนของกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบมีตัวแบบนั้นจะให้พนักงานตัวอย่างที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรมาถ่ายทอดองค์ความรู้รวมถึงประสบการณ์ต่างๆ และให้คำปรึกษาแก่พนักงานคนอื่นๆ ที่มีตำแหน่งเดียวกัน เพื่อให้เข้าถึงถึงบทบาทหน้าที่ได้ชัดเจนมากขึ้น ในขณะที่กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบไม่มีตัวแบบ พนักงานจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องมีต้นแบบ

6) **กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบตารางเวลาคงที่หรือแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable)** ในส่วนของกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบตารางเวลาคงที่ องค์กรจะมีการจัดประสบการณ์ให้พนักงานตามกำหนดเวลาที่แน่นอน ส่วนกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบตารางเวลาไม่คงที่ พนักงานจะได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์โดยไม่ได้มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน



สำหรับการศึกษาเรื่องกลวิธีในกระบวนการกลุ่มเวลาขององค์กรในประเทศไทย จรัล อุ๋นฐิติวัฒน์ (2548) ได้ศึกษา “กลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรและความพึงพอใจในงานสำหรับพนักงานสถาบันการเงินพิเศษของรัฐ” พบว่า การริเริ่มของพนักงานกลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรหรือกระบวนการกลุ่มเวลาขององค์กรและความแตกต่างของบุคคลมีความเกี่ยวข้องเชิงเหตุทางตรงกับผลการถ่ายทอดทางสังคมระยะใกล้ (ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรอบรู้ในงาน และความชัดเจนในบทบาท) และมีความเกี่ยวข้องเชิงเหตุทางอ้อมกับผลของกระบวนการกลุ่มเวลาขององค์กรระยะไกล (ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร) จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสถาบันการเงินพิเศษของรัฐ 2 แห่งที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่เกิน 5 ปีจำนวน 433 คน จากการวิเคราะห์หัตถิทธิพล (Path Analysis) พบว่า กลวิธีการริเริ่มของพนักงานทั้ง 4 ตัวแปร กลวิธีกระบวนการกลุ่มเวลาขององค์กร 6 มิติและความแตกต่างของบุคคลเฉพาะตัวแปร ความเชื่ออำนาจในตนและบุคลิกภาพแสดงตัวมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรโดยมีตัวแปรสื่อกลาง คือ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรอบรู้ในงาน และความชัดเจนในบทบาท เฉพาะบางตัวแปรเท่านั้น

### 2.2.5 กระบวนการสร้างพนักงานทูตองค์กร

Michael (2019) ได้กล่าวว่า เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกตำแหน่งและทุกระดับจำเป็นต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่มีความสำคัญต่อลูกค้า เพื่อตอบสนองได้ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า (customer expectations) และพฤติกรรมของพนักงานจะต้องสอดคล้องกับประสบการณ์และความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) ในเชิงบวก องค์กรจะต้องรับผิดชอบในการที่จะสร้างพนักงานทูตองค์กร 3 มิติ ดังนี้

- 1) องค์กรจะต้องสร้างกระบวนการและเทคโนโลยีในการฝึกอบรม การให้รางวัล และวิธีการปฏิบัติหรือวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการมอบประสบการณ์การบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า
- 2) องค์กรควรประเมินประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ประสิทธิภาพทางการเงินและอื่นๆ เพื่อสนับสนุนลูกค้า (to support customers)
- 3) สร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมภายในองค์กร และปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความให้เกียรติ

จะเห็นได้ว่า การสร้างพนักงานทูตองค์กรมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารในกระบวนการกลุ่ม กลางขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างกระบวนการสื่อสาร การเรียนรู้ การฝึกอบรม และ กระบวนการการจัดการที่สนับสนุนให้พนักงานเพิ่มประสบการณ์ลูกค้าได้ รวมไปถึงในเรื่องความท้าทาย ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพ และมีความสุข ตลอดจนการสื่อสารในกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรเพื่อสร้างประสบการณ์พนักงานที่ดี จะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความผูกพันและประสบการณ์ของลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ไม่ปรากฏการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรกับการแสดงตัวร่วมของพนักงานทูตองค์กร จึงนำมาซึ่งวัตถุประสงค์การศึกษาและคำถามวิจัยข้อที่ 1 “กระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร”

นอกจากนี้ จากแนวคิดกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรที่ Michael (2019) ได้เสนอไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณานำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างข้อคำถามเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวัดกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรต่อไป

จากการทบทวนการศึกษาในอดีต พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษากระบวนการกลุ่มกลางตามแนวคิดแบบตะวันตกทั้งสิ้น ในขณะที่ปรากฏการศึกษาในองค์กรไทยน้อยมาก อีกทั้งยังไม่มี การนำแนวคิดการควบคุมร่วมกัน (Concertive Control) มาประกอบในการอธิบายกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรเพื่อสร้างพนักงานทูตองค์กรมาก่อน ในส่วนถัดไปผู้วิจัยจึงจะได้กล่าวถึงแนวคิดนี้เพื่อนำมาประกอบการอภิปรายผลการศึกษา

## 2.2.6 การควบคุมร่วมกัน (Concertive Control)

ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า ในทางหนึ่ง กระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรอาจเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการควบคุมให้พนักงานเต็มใจดำเนินตามทิศทางที่องค์กรชี้แนะ หรือเรียกว่า การควบคุมร่วมกัน (Concertive Control)

Tompkins & Cheney (1985) ได้เสนอว่า การควบคุมร่วมกัน (Concertive Control) เกิดขึ้นจากการสร้างค่านิยมและเป้าหมายร่วมผ่านกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร เป็นการควบคุมจากผู้บริหารไปยังพนักงานโดยการสร้างกฎระเบียบและบรรทัดฐานต่างๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ซึ่งการควบคุมร่วมกันนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่บางครั้งทำให้สมาชิกในองค์กรอาจจะไม่ได้ตระหนักถึงอิทธิพลของการควบคุมนี้ ส่วนหนึ่งเนื่องจากองค์กรไม่ได้ทำการควบคุมพนักงานโดยตรง แต่อาศัยความร่วมมือจากพนักงานซึ่งได้รับอิทธิพลจากการควบคุมร่วมกันที่ละเอียดอ่อนแต่ทรงพลังในการควบคุมพนักงานนี้ เช่น องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนเป็นครอบครัว จึงทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน หรือการสร้างแรงกดดันระหว่างพนักงานด้วยกันเองผ่านการสร้างบรรทัดฐาน กฎเกณฑ์ และขั้นตอนต่างๆ ที่ตกลงร่วมกันของทีม เป็นต้น และหนึ่งในผลลัพธ์ของการควบคุมร่วมกัน คือการเชื่อมโยงไปถึงการตัดสินใจแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ส่งเสริมผลประโยชน์ขององค์กรได้ดีที่สุด โดยพนักงานจะได้รับอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรโดยผ่านการควบคุมร่วมกัน ถึงแม้ว่าทางเลือกนั้นอาจไม่ดีที่สุดสำหรับพนักงานในฐานะปัจเจกก็ตาม (Tompkins & Cheney, 1983) แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจเข้าร่วมระบบการควบคุมร่วมกันของพนักงานอาจเป็นผลมาจากการแลกเปลี่ยนแรงจูงใจที่ถูกเสนอโดยองค์กร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือแม้กระทั่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร เป็นต้น (Cheney, 1983)

เพื่อตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 2 : การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้ทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ค้นหานิยามการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน รวมถึงมูลเหตุจูงใจและผลลัพธ์ของการแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังนี้

### 2.3.1 ความหมายของการแสดงตัวร่วมกับองค์กร

แนวคิดเรื่องการแสดงตัวร่วมกับองค์กร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่สามารถบ่งบอกได้ถึงความอยู่รอดขององค์กรได้ (Bartels, 2006) มีนักวิจัยหลายท่านได้สร้างกรอบทฤษฎีและนิยามความหมายของการแสดงตัวร่วมกับองค์กรไว้ต่าง ๆ มากมาย ดังนี้

ในงานเขียนเกี่ยวกับมโนทัศน์เรื่องทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation) ของ Foote (1951) ถือได้ว่าเป็นงานวิจัยแรกๆ ที่ได้มีการพยายามศึกษาการแสดงตัวร่วม (Identification) ในบริบททางสังคม ถึงแม้ว่าจะไม่ได้นิยามความหมายของการแสดงตัวร่วมกับองค์กรเอาไว้โดยตรง แต่ได้เสนอว่า การแสดงตัวร่วม (Identification) คือ การผูกพันและยึดถือตัวเองเข้ากับเอกลักษณ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง อีกทั้งยังเป็นกระบวนการที่บุคคลเชื่อมโยงตนเองกับสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มเข้าด้วยกัน ซึ่งมโนทัศน์ดังกล่าวจะจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในฐานะสมาชิกของกลุ่ม

เช่นเดียวกับ Patchen (1970) ที่แม้ว่าจะไม่ได้ให้นิยามของการแสดงตัวร่วมกับองค์กรไว้โดยตรง แต่ได้กล่าวถึงการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานว่าเป็นการรับรู้ของพนักงานว่าตนเองและองค์กรมีคุณลักษณะบางประการร่วมกัน รวมไปถึงรับรู้ที่ตนเองและพนักงานคนอื่นในองค์กรมีผลประโยชน์และจุดมุ่งหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยังได้เน้นย้ำถึงความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันกับองค์กรและการสนับสนุนจากองค์กรอีกด้วย

Hall, Schneider & Nygren (1972) ได้ให้นิยาม การแสดงตัวร่วมกับองค์กร ว่าหมายถึง กระบวนการที่เป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรกลมกลืนผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Ashforth & Mael (1989) ได้ให้ความหมาย การแสดงตัวร่วมกับองค์กร หมายถึง ความรู้สึก เป็นเอกภาพหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยที่บุคคลกำหนดตัวเองในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร นั้นๆ และยึดถือเป้าหมายและค่านิยมเดียวกันกับองค์กร และไม่ว่าองค์กรจะเป็นไปในทิศทางใด เช่น จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว สิ่งเหล่านั้นย่อมส่งผลกระทบต่อพนักงานด้วย ซึ่งการแสดงตัว ร่วมกับองค์กรเป็นแนวคิดที่แคบลงมาจากการระบุตัวตนต่อสังคม เป็นการระบุตัวตนต่อบริบทของ องค์กร คือการที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองอยู่ในองค์กร และการนิยามตนเองเข้ากับองค์กร อัตลักษณ์ของ บุคคลก็จะผูกโยงอยู่กับองค์กรนั้น เป็นการแบ่งปันอัตลักษณ์องค์กรเข้ามาเป็นอัตลักษณ์ตนเองใน ในฐานะของสมาชิกองค์กร เป็นการให้ความหมายตนเองด้วยความเป็นสมาชิกจากลักษณะขององค์กร นั้นเอง

Dutton, Dukerich & Harquail (1994) ได้อธิบายว่า การแสดงตัวร่วมกับองค์กร หมายถึง ความเชื่อมโยงทางปัญญา เมื่ออัตลักษณ์ของบุคคลมีความสอดคล้องกันกับอัตลักษณ์ขององค์กรตาม การรับรู้โดยเน้นไปที่ภาพลักษณ์ขององค์กร 2 ด้าน ได้แก่ คุณสมบัติขององค์กรที่พนักงานเชื่อว่ามี ความโดดเด่น เป็นศูนย์กลาง และคงทนยาวนาน กับความเชื่อของพนักงานต่อมุมมองของผู้อื่นที่มีต่อ องค์กรของตน

Edwards (2005) ได้กล่าวถึง การแสดงตัวร่วมกับองค์กร ว่าหมายถึง กระบวนการผสมผสาน การรับรู้ตัวตนในฐานะสมาชิกขององค์กรใดองค์กรหนึ่งเข้ากับอัตลักษณ์ของตน ซึ่งการแสดงตัว ร่วมกับองค์กรยังถูกนำมาใช้ในการจัดการเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลทางด้านจิตวิทยาในมุมมอง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร

Edwards & Pecci (2010) กล่าวว่า การแสดงตัวร่วมกับองค์กร หมายถึง ความเชื่อมโยง ทางด้านจิตใจระหว่างบุคคลและองค์กร ซึ่งการแสดงตัวร่วมกับองค์กรนี้จะส่งผลทางบวกต่อเจตคติ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีของ องค์กร ความตั้งใจจะอยู่กับองค์กร และพฤติกรรมพึงประสงค์ในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ซึ่งจากนิยามที่มิ้นกวีจัยหลายท่านได้นำเสนอเอาไว้ในข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่าความหมายของ การแสดงตัวร่วมกับองค์กร หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเข้าใจถึง

คุณลักษณะเฉพาะขององค์กร จนเกิดเป็นการเชื่อมโยงทางด้านอารมณ์ เจตคติ และค่านิยม จึงได้มีการยึดถืออัตลักษณ์ขององค์กรมาเป็นตัวกำหนดอัตลักษณ์ของตนเองอย่างกลมกลืน ทำให้พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของพนักงานได้รับอิทธิพลจากลักษณะขององค์กรอย่างเป็นทางการอันหนึ่งอันเดียวกัน

### 2.3.2 มุมเหตุจูงใจของการแสดงตัวร่วมกับองค์กร

แม้การศึกษานี้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทบทวนเกี่ยวกับปัจจัยการแสดงตัวร่วมกับองค์กรจากการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อค้นหาเหตุผลจูงใจของการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน ดังนี้

จากการศึกษาของ Mael & Ashforth (1992) ในการทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุและผลของการแสดงตัวร่วมกับองค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า การแสดงตัวร่วมกับองค์กรเกิดจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคล และปัจจัยระดับองค์กร ดังต่อไปนี้

#### 1) ปัจจัยระดับบุคคล

1.1) ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร (Organizational Tenure) พบว่า ระยะเวลาที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์อยู่ในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงตัวร่วมกับองค์กร

1.2) ความพึงพอใจต่อองค์กร (Satisfaction with the Organization) เกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของพนักงานมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

1.3) ความรู้สึกผูกพันลึกซึ้ง (Sentimentality) เป็นคุณลักษณะที่บ่งบอกว่าบุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันทางด้านจิตใจต่อกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ หรือคุณลักษณะที่พนักงานมีความผูกพันทางด้านจิตใจกับองค์กรที่ตนเองทำงาน

#### 2) ปัจจัยระดับองค์กร

2.1) ความโดดเด่นขององค์กร (Organizational Distinctiveness) ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ อย่างชัดเจน และส่งผลให้อัตลักษณ์ของพนักงานภายในองค์กรมีความแตกต่างโดดเด่นจากสมาชิกในองค์กรอื่นหรือกลุ่มสังคมอื่นตามไปด้วย

สอดคล้องกับการศึกษาของ Enes Hamzagic (2018) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งทำให้การแสดงตัวร่วมกับองค์กรที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2) ชื่อเสียงขององค์กร (Organizational Prestige) สาเหตุที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกกับกลุ่มสังคมหนึ่งๆ ส่วนหนึ่งก็เพื่อยกระดับการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-Esteem) และยิ่งบุคคลรับรู้ว่าองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่มีชื่อเสียงมากเท่าไร ก็ยิ่งช่วยให้บุคคลเห็นคุณค่าในตนเองมากขึ้นเท่านั้น

2.3) การแข่งขันภายในองค์กร (Intraorganizational Competition) เนื่องจากการแข่งขันกันเองของสมาชิกภายในองค์กรจะทำให้พนักงานมุ่งมั่นสนใจในความสำเร็จของตนเองภายในองค์กร

### 2.3.3 ผลลัพธ์ของการแสดงตัวร่วมกับองค์กร

จากการศึกษาของ Mael & Ashforth (1992) พบว่า ผลลัพธ์อันเกิดจากการแสดงตัวร่วมกับองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ ผลลัพธ์ด้านเจตคติ และผลลัพธ์ด้านพฤติกรรม ดังนี้

#### 1) ผลลัพธ์ด้านเจตคติ

1.1) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรจะสามารถจูงใจให้พนักงานมีความผูกพันและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมากขึ้น (Edwards, 2005; Edwards & Pecci, 2010)

1.2) สมาชิกในองค์กรที่มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรในระดับสูงมีความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการแสดงตัวร่วมกับองค์กรจะช่วยลดความตั้งใจลาออกจากงานให้น้อยลง (Edwards & Pecci, 2010)

1.3) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรจะช่วยเพิ่มเจตคติเชิงบวกต่องานอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย (Lee, 1971)

1.4) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร พร้อมกันนั้นยังช่วยเพิ่มระดับการประเมินตนเองในทางบวกของสมาชิกในองค์กร และเสริมสร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่มให้แข็งแกร่งขึ้นอีกด้วย (Edwards, 2005)

## 2) ผลลัพธ์ด้านพฤติกรรม

2.1) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท เช่น พนักงานเต็มใจทำงานนอกเหนือหน้าที่ของตน หรือสละเวลาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม และสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ยินดีให้ความร่วมมือในเรื่องต่างๆ เมื่อถูกร้องขอจากองค์กร หรือเพื่อนร่วมงาน ขาดงานน้อยลง เป็นต้น (Mael & Ashforth, 1992)

2.2) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรช่วยให้พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น (Lee, 1971) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Demir (2015) ที่พบว่า การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานและคุณภาพของงาน

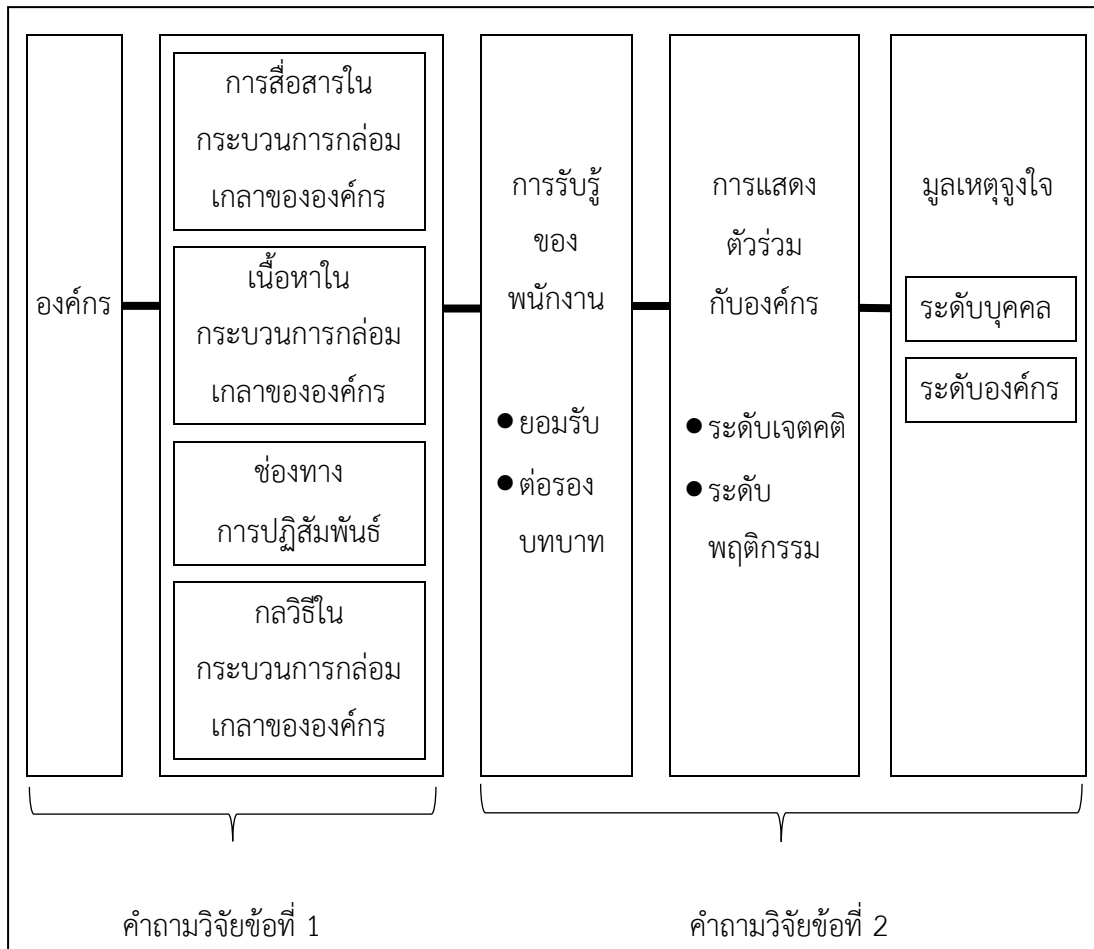
จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแสดงตัวร่วมกับองค์กรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การแสดงตัวร่วมกับองค์กร เป็นกระบวนการที่พนักงานรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเข้าใจถึงคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร และมีการยึดถืออัตลักษณ์ขององค์กรมาเป็นตัวกำหนดอัตลักษณ์ของตนเอง ทำให้พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของพนักงานได้รับอิทธิพลจากลักษณะขององค์กร อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในบริบทวัฒนธรรมและวิถีคิดแบบตะวันตก ในขณะที่ปรากฏการศึกษาเรื่องการแสดงตัวร่วมกับองค์กร รวมถึงมูลเหตุจูงใจของการแสดงตัวร่วมกับองค์กรไทยน้อยมาก นอกจากนี้ แม้จะมีการศึกษาเรื่องพนักงานทูตองค์กร แต่ยังไม่ปรากฏการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานต่อการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรที่นำไปสู่การแสดงตัวร่วมกับองค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กร รวมถึงมูลเหตุจูงใจที่เกี่ยวข้อง

จึงนำมาสู่คำถามวิจัยข้อที่ 2 “การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร” และผู้วิจัยจะใช้แนวคิดและทฤษฎีที่ได้ทบทวนมาในส่วนนี้ในการสร้างเครื่องมือวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษาในการตอบคำถามวิจัยดังกล่าว

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปแนวคิดในการศึกษา ดังแสดงในภาพที่ 2.2





ภาพที่ 2.2 แสดงกรอบแนวคิดที่นำไปสู่การวิเคราะห์

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร และ 2) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร มีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรด้วยคำถามปลายเปิด จากนั้นผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้มาสรุปผล

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของกรวิจัยครั้งนี้ คือ องค์กรไทยที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างองค์กรของการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์กรไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรที่ชนะเลิศโครงการสุดยอดนางจ้าวดีเด่นประจำปี 2562 - 2563 โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกตัวอย่างองค์กรโดยวิธีแบบสมัครใจ (volunteer sampling) ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ต่างๆ ข้างต้นอย่างครบถ้วนแล้ว จึงได้กลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 3 องค์กร ได้แก่ องค์กร 1 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตวัสดุก่อสร้าง) องค์กร 2 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตเครื่องดื่ม) และองค์กร 3 (องค์กรเกี่ยวกับประกันภัย) และองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรโดยมีแนวคิดในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรใกล้เคียงกับองค์กรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 องค์กร โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) ได้แก่ องค์กรนำร่อง 1 (องค์กรเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์)

ประชากรบุคคล คือ พนักงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างบุคคลของการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (ผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการกล่อมเกล่าพนักงานให้เป็นพนักงานทูตองค์กร) ของแต่ละองค์กร จำนวน 1 ท่าน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ของแต่ละองค์กร ซึ่งทำงานในองค์กรมาอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน โดยการสุ่มตัวแบบสมัครใจ (volunteer sampling) รวมทั้งสิ้น 24 ท่าน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) โดยนำแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 มาสร้างเป็นคำถามสำหรับสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ส่งสารซึ่งก็คือผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล และกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เป็นผู้รับสาร โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะตอบคำถามนำวิจัยในแต่ละข้อดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : สำหรับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 : กระบวนการกล่อมเกล่าขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร

#### คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเรื่องใดบ้าง
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความรู้เกี่ยวกับการงานที่รับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง
3. องค์กรของท่านมีการสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) และเป้าหมาย (goals) ขององค์กรหรือไม่ ถ้ามีการสื่อสารดังกล่าว ใช้วิธีใดและอย่างไร
4. องค์กรของท่านมีรูปแบบสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกล่าขององค์กรในลักษณะใดบ้าง
5. องค์กรของท่านมีการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกล่าขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในลักษณะใดบ้าง
6. องค์กรของท่านมีนโยบาย กิจกรรม หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างพนักงานทูตองค์กรหรือไม่ อย่างไร

7. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีมูลเหตุจูงใจใดบ้างที่ส่งเสริมให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร หรือแสดงตัวร่วมกับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร
8. ท่านคิดว่าพนักงานทูตองค์กรสำหรับองค์กรท่านควรมีคุณลักษณะอย่างไร
9. ท่านคิดว่าผลลัพธ์ของการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร
10. ท่านคิดว่าพนักงานของท่านได้รับและตั้งใจปฏิบัติทุกอย่างที่องค์กรถ่ายทอด หรือมีการต่อรองบเทาอย่างไรบ้าง เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

ส่วนที่ 2 : สำหรับพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 2 : การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร

#### คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเรื่องใดบ้าง
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง
3. องค์กรของท่านมีการสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) และเป้าหมาย (goals) องค์กรหรือไม่ ถ้ามีการสื่อสารดังกล่าว ใช้วิธีใดและอย่างไร
4. องค์กรของท่านมีรูปแบบสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากองค์กรในลักษณะใดบ้าง
5. องค์กรของท่านมีแนวทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากองค์กรในลักษณะใดบ้าง ในการสร้างพนักงานตัวแทนในการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรหรือพนักงานทูตองค์กร
6. ท่านคิดว่ามูลเหตุจูงใจใดบ้างที่ทำให้ท่านแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรหรือตัวแทนในการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กร
7. ท่านได้รับและตั้งใจปฏิบัติทุกอย่างที่องค์กรถ่ายทอด หรือมีการต่อรองบเทาอย่างไรบ้าง เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น
8. องค์กรของท่านมีคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรอย่างไรบ้าง และท่านมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรอย่างไร (ยกตัวอย่าง)

### 3.4 การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสร้างเครื่องมือ: ผู้วิจัยได้สร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2

2. การทดสอบเครื่องมือ: หลังจากผู้วิจัยร่างแนวคำถามครั้งที่ 1 แล้ว จึงนำไปทดสอบ ความตรง (face/content validity test) ตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.1) ผู้วิจัยนำคำถามในการสัมภาษณ์ไปทำการทดสอบโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์นี้ เพื่อพิจารณาและปรับปรุงคำถามให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2.2) ผู้วิจัยได้นำคำถามในการสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดสอบนำร่อง โดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) กับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างพนักงานให้เป็นพนักงานทูตองค์กร ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจำนวน 1 องค์กร จากนั้นจึงนำคำถามในการสัมภาษณ์มาพัฒนาปรับปรุงให้มีความกระชับมากยิ่งขึ้น ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจริง

### 3.5 การดำเนินการเก็บข้อมูลนำร่อง

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อไปยังองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างพนักงานให้เป็นพนักงานทูตองค์กร ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ แต่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการจึงไม่ถูกเลือกให้ได้รับรางวัล โดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) ได้แก่ องค์กรนำร่อง 1 (องค์กรเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์) เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลนำร่องโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร เมื่อได้รับการอนุญาตแล้วจึงได้ทำการเก็บข้อมูลนำร่องกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ท่าน โดยแบ่งเป็น ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจำนวน 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ จำนวน 5 ท่าน โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 2 สัปดาห์ (1 - 15 มกราคม พ.ศ. 2564)

### 3.6 การดำเนินการเก็บข้อมูลจริง

ในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาจริง ผู้วิจัยดำเนินการติดต่ออย่างเป็นทางการไปยังองค์กรกลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้รับการตอบรับเข้าร่วมการวิจัยและอนุญาตแล้ว จึงดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กร จำนวน 1 ท่าน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ของแต่ละองค์กรซึ่งทำงานในองค์กรมาอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน โดยการสุ่มตัวแบบสมัครใจ (volunteer sampling) รวมทั้งสิ้น 24 ท่าน โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลและจัดประเภทหัวข้อจากการสัมภาษณ์ที่ใกล้เคียงกัน แล้วนำมาตั้งชื่อ โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 4 เดือน (มกราคม - เมษายน พ.ศ.2564)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “กระบวนการกล่อมเกลารองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการกล่อมเกลารองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร และการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร ได้แก่ องค์กรไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ชนะเลิศโครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่นประจำปี 2562 - 2563 (Kincentric Best Employer Thailand 2019-2020) โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกตัวอย่างองค์กรโดยวิธีแบบสมัครใจ (volunteer sampling) ทั้งสิ้น 3 องค์กร ได้แก่ องค์กร 1 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตวัสดุก่อสร้าง) องค์กร 2 (องค์กรเกี่ยวกับการผลิตเครื่องดื่ม) และ องค์กร 3 (องค์กรเกี่ยวกับประกันภัย) และองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรใกล้เคียงกับองค์กรกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการจึงไม่ถูกเลือกให้ได้รับรางวัลจำนวน 1 องค์กร โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) ได้แก่ องค์กรนาร่อง 1 (องค์กรเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์) โดยในแต่ละองค์กรได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 24 ท่าน หลังจากนั้นจึงนำคำตอบมาแยกวิเคราะห์เนื้อหาของหัวข้อที่พบ แล้วนำมาตั้งชื่อ (Thematic Analysis) โดยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และคำถามนำวิจัยแต่ละข้อได้ดังนี้

#### 4.1 เพื่อตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 1 กระบวนการกล่อมเกลารองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร

ในการตอบคำถามวิจัยว่า “กระบวนการกล่อมเกลารองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร 4 ท่าน ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 4 องค์กร โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลและจัดประเภทหัวข้อจากการสัมภาษณ์ที่ใกล้เคียงกัน แล้วนำมาตั้งชื่อ จากการศึกษาดังกล่าวนี้พบผลการศึกษาใน 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารองค์กร 2)

เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร และ 3) ช่องทางและกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร ดังต่อไปนี้

#### 4.1.1 การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรเพื่อปลูกฝังให้พนักงานเรียนรู้ความรุ้ทักษะ ค่านิยม และวัฒนธรรมองคกรต่างๆ โดยเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน รวมถึงมีกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรในการสร้างพนักงานทุตองค์กรโดยเฉพาะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.1.1ก) ลำดับขั้นตอนในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กร 4 องค์กร จำนวน 4 ท่าน พบว่า องค์กรมีลำดับขั้นตอนในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการให้ความรุ้ความเข้าใจแก่พนักงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองคกร โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงทดลองงาน และช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### ก.1) ช่วงทดลองงาน (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรในช่วงทดลองงานอย่างยิ่ง โดยสื่อสารผ่านกิจกรรมต่างๆ (โดยจะขยายความในส่วนต่อไป) ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เรามีช่วงทดลองงาน (Probation) หกเดือน หากอ้ตลัษณ์ของพนักงานคนนั้นๆ เป็นสิ่งที่เราจับไม่ได้เลย เราก็คงไม่ให้พ้นการทดลองงาน แต่ระหว่างทางต้องมีการพยายามและสื่อสารให้เขารุ้ด้วยว่าตัวตนของเขาที่ไม่เหมาะสมคืออะไรเพื่อที่จะได้มีการพยายามปรับเปลี่ยนกันก่อน และการตัดสินใจให้พนักงานคนหนึ่งไม่ผ่านการทดลองงาน ก็จะต้องผ่านการพิจารณาของบุคคลหลายๆ คนมาอย่างชัดเจน” (องคกร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)*



“เรามีช่วงทดลองงานสามเดือน โดยระยะเวลาสามเดือนนี้พนักงานใหม่จะได้รับการปฐมนิเทศ การ On Boarding และมีระบบพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบขั้นตอนต่างๆ ที่จำเป็นต่อพนักงานเข้าใหม่ และจะมีการให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรก่อนเป็นอันดับต้นๆ และเราเชื่อว่าหากพนักงานมีประสบการณ์ที่ดี ก็จะพูดถึงองค์กรในทางที่ดี และเราจะพิจารณาการประเมินว่าพนักงานทำงานได้ เข้ากับองค์กรได้โดยผู้บังคับบัญชาสายตรง” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

## ก.2) ช่วงหลังจากผ่านการทดลอง (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กร พบว่า เมื่อพนักงานผ่านช่วงทดลองงานแล้ว องค์กรเหล่านี้ยังคงมีกระบวนการกล่อมเกลารองรับอย่างต่อเนื่องตลอด ผ่านกิจกรรมต่างๆ (โดยจะขยายความในส่วนต่อไป) ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เมื่อตัดสินใจให้พนักงานคนหนึ่งผ่านการทดลองงานแล้ว สิ่งที่เราจะต้องรับผิดชอบ คือ ต้องหาจุดแข็งของเขาแล้วผลักดันเขาขึ้นไปอีกให้ได้” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“เมื่อผ่านการทดลองงานสามเดือนแล้ว เราจะมีการจัดหลักสูตรที่ชื่อว่า H (ชื่อโครงการเกี่ยวกับกิจกรรมสัมพันธ์) ซึ่งเป็นเชิงกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ความภูมิใจ เรียนรู้ความเป็นมา และสิ่งที่เราทำเพื่อสังคมประเทศชาติ ... นอกจากนี้เรายังมีหลักสูตรสำหรับระดับหัวหน้างาน..และเราจะมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้องค์กรเรื่อยๆ และเรามีการประเมินผลปีละสองครั้ง โดยจะแบ่งเกณฑ์ในการประเมินอัตราส่วนเนื้องาน (ปริมาณและคุณภาพงาน) และเนื้อหาเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

#### 4.1.1ข) การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรในการสร้างพนักงาน ทูตองค์กร (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงาน  
ทูตองค์กรมีการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร  
สามารถแบ่งออกเป็น 5 วิธี ได้แก่ 1) การจัดกิจกรรม 2) การชมเชยและการให้รางวัล 3) การ  
ให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับพนักงาน 4) การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ  
มากขึ้น และ 5) การคัดเลือกพนักงาน ตามลำดับที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง ดังนี้

##### ข.1) การจัดกิจกรรม (n=4)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการใช้  
กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรผ่านการจัดกิจกรรมการประกวดผลงานและ  
ความสามารถต่างๆ เพื่อให้พนักงานเข้าร่วม รวมถึงมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่ง  
พนักงานทูตองค์กร อีกทั้งยังให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมต่างๆ  
เช่น กิจกรรมการประกวดให้รางวัลพนักงาน และกิจกรรมสนทนากา เป็นต้น ดังจะ  
เห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

##### • กิจกรรมการประกวดให้รางวัลพนักงาน

*“เรามีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างพนักงานทูตองค์กร ได้แก่ การ  
ประกวดโครงงาน การประกวด Top Sale Award สำหรับพนักงานที่ทำยอดขาย  
สูงสุดเพื่อกระตุ้นในแง่ของผลประกอบการ และมีการประกวดรางวัล Best Image  
ที่ตอบโจทย์การสร้างพนักงานทูตองค์กรเลย โดยจัดให้มีรางวัลสำหรับพนักงานที่  
บริการลูกค้าดี และได้รับคำชมเชยจากลูกค้า เพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการสร้าง  
ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร”* (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร1, สัมภาษณ์วันที่ 10  
มกราคม 2564)

• กิจกรรมสหนาการ

“องค์กรเราไม่มีงานเลี้ยงปีใหม่ เพราะงานเลี้ยงที่ดีของแต่ละคนจะแตกต่างกัน แต่จะเปลี่ยนเป็นการลั้มนานาแทนบ้าง และอาจบที่ควรจะใช้สำหรับเรื่องนี้มาแจกเป็นคูปองเงินสดให้พนักงานทุกคน เพื่อให้เขาได้ไปทำกิจกรรมที่เขาอยากทำจริงๆ...และเรามีกิจกรรมวันเกิด คือ จัดรับประทานอาหารร่วมกันเดือนละครั้ง สำหรับคนที่เกิดในเดือนนั้นๆ และก็จะแจกข้าวสารเป็นของขวัญ และมีกิจกรรมพาไปทำบุญในสถานที่ที่จะแตกต่างกันไปในแต่ละปี” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์ วันที่ 22 มกราคม 2564)

“ทุกอาทิตย์เราก็จะมีกิจกรรมประจำอาทิตย์ให้พนักงานเล่นเกมแจกรางวัลผ่านสื่อออนไลน์เฟซบุ๊ก เพื่อไม่ให้พนักงานลั้มนานา สร้างการมีส่วนร่วมตลอดเวลา และเป็นการกระตุ้นพนักงานทางอ้อม ซึ่งไม่ได้เป็นคำถามเชิงวิชาการ เรามองว่าเราอยากทำวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานรู้สึกสนุกและอยากเข้าร่วม” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

ข.2) การชมเชยและการให้รางวัล (n=3)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรมีการใช้กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรผ่านการชมเชยและให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น และมีความเสียสละให้กับองค์กร อีกทั้งยังมีการมอบสิทธิพิเศษให้กับพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นพนักงานทุตองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรามีแรงจูงใจและตอบแทนพนักงานทุตองค์กร คือ มีการปรับขึ้นเงินเดือนพิเศษปีละสองครั้ง สำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น มีผลงานที่ชัดเจน และมีความเสียสละเพื่อองค์กร เพื่อเป็นลึนน้ำใจต่อสิ่งที่เขาทำ และแสดงให้เห็นว่าองค์กรเห็นค่าสิ่งเหล่านั้น” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“เมื่อมีกิจกรรมอะไรพิเศษเราก็จะให้สิทธิพิเศษกับ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก่อนเพื่อกระตุ้นทางอ้อมให้พนักงานคนอื่นอยากเป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) เพื่อรับสิทธิพิเศษต่างๆ บ้าง” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### ข.3) การให้ความสำคัญในการสื่อสารกับพนักงาน(n=3)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเห็นถึงความสำคัญกับการสื่อสารกับพนักงานอย่างยิ่ง ทั้งการสื่อสารเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กรอย่างตรงไปตรงมา การสื่อสารเพื่อให้พนักงานเป็นคุณค่าและความสำคัญของกันและกัน การสื่อสารเพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน การสื่อสารเพื่อปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และเน้นย้ำให้พนักงานเห็นความสำคัญของการสื่อสารที่มีคุณภาพทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การสื่อสาร (Communication) สำคัญมาก โดยเฉพาะการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา เช่น การสื่อสารให้พนักงานทราบว่าสถานการณ์ตลาดและสถานะขององค์กรเป็นอย่างไร และทิศทางที่เราจะร่วมกันรับมือ เราจะบอกพนักงานที่มีหน้าที่ในการออกไปติดต่อกับลูกค้าเสมอว่าเขาเหมือนคนที่นั่งเรือออกไปหาปลาแล้วเลี้ยงดูคนข้างหลัง ซึ่งก็คือฝ่ายผลิตต่างๆ และคนข้างหลังเองก็ต้องคอยเตรียมเสบียงเพื่อให้เมื่อรับออเดอร์มาเราพร้อมที่จะผลิตสินค้าและทำให้เต็มที่ และเราก็ต้องสื่อสารให้ทุกคนรู้ว่าที่ว่าจะได้คำสั่งซื้อแต่ละชุดมาไม่ใช่เรื่องง่าย...ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของกันและกัน” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

- องค์กรเน้นย้ำให้พนักงานเห็นความสำคัญของการสื่อสารที่มีคุณภาพทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์

“ด้วยตัวอย่างความสำเร็จในอาชีพ ทำให้พนักงานนำเสนอองค์กรมากขึ้น บอกว่าตนเป็นพนักงานขององค์กรอย่างสง่าผ่าเผย ทั้งทางออฟไลน์และออนไลน์ ...

เนื่องจากเรากล่อมเกลานักงานโดยการสร้างความภาคภูมิใจและพนักงานจะอยากนำเสนอมันออกมาเอง” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

“องค์กรใช้วิธีค่อยๆ ปลุกฝังให้พนักงานทุกคนสามารถนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรมากกว่าที่จะเป็นการออกคำสั่ง เพราะถ้าหากเป็นการออกคำสั่ง อาจไม่ได้ผลหรือพนักงานอาจจะทำแต่ไม่ได้เต็มใจ แต่การปลุกฝังคือกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่ออกมาจากหัวใจจริงๆ” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

#### ข.4) การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น (n=3)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีกระบวนการกล่อมเกลานักงานขององค์กรในการสนับสนุนความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและการนำเสนอให้กับพนักงานผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถสื่อสารคำนิยม และข้อมูลข่าวสารขององค์กรทั้งในช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงพนักงานคนอื่นๆ ด้วย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก็ได้รับการอบรมต่างๆ เช่น หลักสูตร I (ชื่อหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร) โดยหน้าที่หลักของ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ที่สำคัญที่สุดก็คือประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารเกี่ยวกับคำนิยมองค์กร ช่วยสื่อสารกิจกรรม และกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“พนักงานทูตองค์กรต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ไม่ว่าจะด้วยการกระทำการแสดงออก การสื่อสารผ่านโซเชียล การบริการลูกค้าคือการสื่อสารทั้งสิ้น ดังนั้นเราจึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารของพนักงานมาก เรามีหลักสูตรที่ชื่อว่า การสื่อสารที่มีคุณภาพ และการเจรจาต่อรอง ที่ทุกคนต้องเรียน” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### ข.5) การคัดเลือกพนักงาน (n=2)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงาน โดยเริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานเพื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะเป็นคนเก่งและเป็นคนดีมาเป็นหัวหน้าหรือผู้นำในเรื่องต่างๆ เพื่อการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและการเป็นแบบอย่างที่ดี ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“อันดับแรกเราจะคัดเลือกคนเก่งและคนดีมาเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ เพราะต่อให้เรามีคนที่ไม่ได้เป็นคนเก่งหรือไม่ใช่คนดีภายใต้การทำงานของคนเหล่านี้ มันก็จะมีผลกระทบได้น้อยที่สุด”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

จากการศึกษาในหัวข้อการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกล้าขององค์กรที่ใช้ในการสร้างพนักงานทูตองค์กร

	การจัดกิจกรรม	การชมเชยและการให้รางวัล	ให้ความสำคัญในการสื่อสารกับพนักงาน	การส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับ การสื่อสารและการนำเสนอ	การคัดเลือกพนักงาน
<b>องค์กร 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมภายในองค์กรที่ตรงกับความต้องการของพนักงานมากที่สุด เช่น งานเลี้ยงปีใหม่ กิจกรรมด้านกีฬา งานเลี้ยงวันเกิด เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการปรับขึ้นเงินเดือนพิเศษปีละสองครั้ง</li> <li>- มีการชมเชยและให้รางวัลพนักงานที่มีผลงานดีเด่น มีความเสียสละเพื่อองค์กร และพนักงานทูตองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการสื่อสารเรื่องสถานการณ์ขององค์กรแบบตรงไปตรงมา</li> <li>- มีการสื่อสารให้พนักงานเห็นความสำคัญของกันและกัน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะเป็นคุณดีและเป็นคนดีมาเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ</li> </ul>
<b>องค์กร 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกิจกรรมกีฬา</li> <li>- มีการจัดการประกวดความสามารถพิเศษ</li> <li>- มีการประกวดและแต่งพนักงานทูตองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้รางวัลแก่พนักงานที่ชนะการประกวดความสามารถพิเศษ</li> <li>- ให้สิทธิพิเศษกับพนักงานทูตองค์กร</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้พนักงานทูตองค์กรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการคัดเลือกพนักงานเพื่อนำมาเป็นสมาชิกขององค์กร</li> </ul>
<b>องค์กร 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประกวดรางวัลพนักงานที่ทำยอดเยี่ยมดีเด่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบถ้วยรางวัลหรือใบเกียรติบัตร และมีรางวัลพนักงานทำยอดเยี่ยมสูงสุดประจำปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการสื่อสารเพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีวิทยากรให้ความรู้พนักงานเพื่อพัฒนาให้เป็นพนักงานทูตองค์กร</li> <li>- มีการส่งเสริมคุณวุฒิที่ส่งเสริมความความน่าเชื่อถือของพนักงาน</li> </ul>	
<b>องค์กรนำ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประกวดโครงการ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการสื่อสารเพื่อปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีหลักสูตรเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีคุณภาพ และการเจรจาต่อรอง</li> </ul>	
<b>ร่อง 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประกวดพนักงานที่ทำยอดเยี่ยมสูงสุด</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประกวดรางวัลพนักงานดีเด่นด้านการบริการลูกค้า</li> </ul>

#### 4.1.2 เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 4 ท่าน ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 4 องค์กร พบว่า องค์กรมีการให้ความสำคัญกับเนื้อหาเกี่ยวกับการทำงาน และค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม 3) ด้านองค์กรกับลูกค้า และ 4) ด้านองค์กรกับสังคม ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### ก.1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของศักยภาพมนุษย์อย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เราเชื่อมั่นในคุณค่าของคน เนื่องจากงานของเราต้องใช้แรงงานคนเป็นส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถใช้เครื่องจักรอัตโนมัติได้ทั้งหมด ”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

นอกจากนี้ องค์กรยังมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมศักยภาพมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังนี้

##### ก.1.1) การส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมศักยภาพมนุษย์โดยการส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัว ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“สิ่งที่เน้นย้ำกับพนักงานเสมอ คือ การทำให้ตัวเองมีตัวตน ทั้งในเรื่องการทำงานรวมถึงชีวิตส่วนตัว หมายถึง เราต้องมีความสามารถ มีการพัฒนาทักษะของ*



ตนเอง ... และเมื่อนำเรื่องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ทำให้เราสบายขึ้นและงานเสร็จเร็วขึ้น เพราะฉะนั้นเราก็ต้องเพิ่มทักษะของเราโดยการเพิ่มขีดความสามารถทำงานอื่นๆ ได้เพิ่มขึ้น” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“เราจะมีในส่วนของหน่วยงานเรียนรู้ที่กระจายครอบคลุมทุกจังหวัด ทุกภูมิภาค และมีการบรรยายผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้พนักงานเข้าใจและมีความเป็นมืออาชีพ” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### ก.1.2) การส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การทำงานของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน เราจำเป็นต้องคุยว่างานของเราเป็นแบบไหน เช่น การตลาดต้องใช้ความเร็ว หรืองานบัญชีต้องการความละเอียดแม่นยำ ดังนั้นในการทำงานพนักงานต้องปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ และต้องทำตามขั้นตอนของหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ตอบโจทย์ขององค์กรได้” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรยังให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ที่นี้เราก่อนข้างให้ความสำคัญกับเรื่องคอร์รัปชัน แม้รับของเล็กๆ น้อยๆ จากบุคคลหรือองค์กรภายนอก เราก็มีการสื่อสารแนวทางปฏิบัติที่เป็นทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน และการทำงานใดๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก แต่ก็ต้องไม่เอาเปรียบผู้อื่นด้วย” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### ก.1.3) การส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า นอกจากนี่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กรเราก็มุ่งเน้นถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดอยู่แล้ว ทุกอย่างที่เราทำไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ ซึ่งเราจะเน้นคุณภาพที่เป็นพรีเมียมเสมอ...และพนักงานต้องทำงานเป็น ไม่ใช่ทำงานเสร็จ แต่ต้องทำงานสำเร็จ คือ ส่งมอบงานที่คนอื่นไม่ต้องแก้แล้ว และหัวหน้าไม่ต้องคอยตาม”* (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### ก.1.4) การส่งเสริมความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี (n=1)

นอกจากนี้ยังพบว่า ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการส่งเสริมความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“องค์กรของเราให้ความสำคัญเรื่องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digitization ...เราจะต้องนำสิ่งนี้มาช่วยทำให้สิ่งที่พนักงานหนึ่งคนเห็น แล้วทำให้ทุกคนได้เห็นเหมือนกันหมดโดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาหน้างานทุกคน และในเรื่องการส่งเสริมพนักงานในเรื่องเทคโนโลยี เรามีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นมาเฉพาะที่คอยผลักดันในเรื่องเทคโนโลยีให้กับพนักงาน”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

## ก.2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม (n=4)

จากการศึกษา พบว่า นอกจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารเนื้อหาด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์แล้ว ยังมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพของทีม เนื่องจากองค์กรเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมศักยภาพมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

นอกจากนี้ยังพบว่า จากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพทีมจึงทำให้องค์กรมีการส่งเสริมพนักงานในทุกบทบาททั้งผู้บริหารและพนักงาน ผู้นำและผู้ตาม เพื่อทำงานเป็นทีมอย่างเต็มที่ในทุกมิติ ดังนี้

### ก.2.1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (n=3)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องพิจารณาว่าสิ่งที่เราอยากให้พนักงานของเราเป็นนั่น ตัวเราเป็นแล้วหรือยัง ถ้าเรายังไม่ได้เป็นแล้วเราจะพูดได้อย่างไร ซึ่งถ้าเราเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานแล้ว เราไม่ต้องพูดอะไรก็ได้แต่พนักงานจะเห็น หรือแค่เราพูดไม่กี่คำเขาก็จะรู้แล้ว” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานเห็นก่อน เพราะผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งก่อน ถึงจะสื่อสารให้พนักงานเข้าใจได้” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์ วันที่ 10 มกราคม 2564)

### ก.2.2) ความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการปลูกฝังค่านิยมความเป็น “เจ้าของ” หรือเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันให้กับพนักงาน เพื่อช่วยกันดูแลองค์กรและทำประโยชน์ให้องค์กรให้มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรของเรามีการปลูกฝังความเป็นเจ้าของ เช่น ในการของบประมาณ ต้องยอถามพนักงานว่าถ้าเป็นเงินตัวเองเขาจะลงทุนไหม ความเป็นเจ้าของคือมองว่าตนคือเจ้าขององค์กร” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“องค์กรของเรามีค่านิยมที่ปลูกฝังว่าพนักงานทุกคนคือเจ้าของ หรือพนักงานทุกคนคือเจ้าขององค์กร เพื่อช่วยกันดูแล ทำประโยชน์ให้องค์กรให้มากที่สุด เป็นหูเป็นตาให้องค์กร และใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด” (องค์กรนำร่อง1, ผู้บริหาร1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ก.2.3) ให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงานและการใช้ชีวิต (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีค่านิยมในการให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานเป็นอย่างมาก ทั้งความสุขในการทำงานและความสุขในการใช้ชีวิต เพราะพนักงานที่มีความสุขจะสามารถส่งมอบความสุขให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ที่นี่เราเชื่อในเรื่องความสุข โดยความสุขเริ่มจากตัวเราเอง คนรอบข้างลูกค้า ไปจนถึงบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

นอกจากนี้ องค์กรยังเชื่อมั่นในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“พนักงานของเราจะต้องมีความมุ่งมั่นปรารถนา (passion) ถึงจะทำได้ เช่น การที่พนักงานต้องประชุมทางไกล (conference) กับลูกค้าเวลาตีหนึ่ง ตีสอง ไม่ใช่เรื่องง่าย และต้องมีความมุ่งมั่นปรารถนา (passion) ในการคิดแผนและกลยุทธ์ต่างๆ ออกมาได้ ไม่ใช่มาทำงานตามหน้าที่ผ่านไปเป็นวันๆ ... หน้าที่ของเราคือต้องพยายามดึงศักยภาพของเขาออกมาแล้วนำมาเชื่อมโยงกับงานให้ได้”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

#### ก.2.4) การส่งเสริมความกล้า (n=1)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรให้ความสำคัญกับค่านิยมการส่งเสริมความกล้าอย่างยิ่ง ทั้งกล้าริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ กล้าแสดงออก กล้าออกจากพื้นที่สุขสบาย (comfort zone) กล้าที่จะรับฟัง และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“มันเป็นเหมือนดีเอ็นเอขององค์กรเราอยู่แล้ว ที่เราจะชอบกล้าทำอะไรเป็นคนแรก ทำอะไรใหม่ๆ หรือทำอะไรไม่เหมือนคนอื่น เราก็เลยเน้นส่งเสริมให้พนักงานมีความกล้าแสดงออก กล้าออกจากพื้นที่สุขสบาย (comfort zone) ของตัวเอง กล้าพูดและกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง และที่สำคัญคือกล้าที่จะรับฟังด้วย”* (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### ก.2.5) ความเป็นครอบครัวมืออาชีพ (n=1)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า การทำงานร่วมกันแบบเป็นครอบครัวมืออาชีพ เป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่งที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เราเป็นครอบครัวเดียวกัน (ชื่อสโลแกน) คือเราทำงานกันเหมือนเป็นครอบครัวแบบมืออาชีพ (professional family) ที่เป็นมากกว่าทีมเวิร์ค แต่เป็นเหมือนเป็นพี่เป็นน้องกันที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข”* (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### ก.3) ด้านองค์กรกับลูกค้า (n=3)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรมีค่านิยมและวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง โดยเน้นทั้งการตอบสนองลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการให้ลูกค้าใช้งานได้สะดวก ตอบสนองด้านอารมณ์ความรู้สึกของลูกค้าโดยการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าและทำให้ลูกค้ามีความสุข อีกทั้งยังให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความประทับใจให้กับลูกค้า ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ด้วยการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของการแข่งขันทางธุรกิจ อีกเรื่องที่เราให้ความสำคัญคือเรื่อง การมองลูกค้าเป็นหลัก (customer centric) คือ ผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า...ต้องคิดเสมอว่าเราจะผลิตสินค้าออกมาอย่างไรให้ลูกค้าใช้เป็น ใช้งาน ใช้ทนและใช้ดี”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

*“โดยหลักๆ เราจะเน้นในเรื่องของการบริการที่ถูกต้องและรวดเร็วแก่ลูกค้า...เน้นความต้องการและความเข้าใจของลูกค้า...ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอย่างยิ่ง โดยลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง...เน้นการดูแลและการบริการลูกค้าต้องมาก่อนยอดขายเสมอ”* (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

#### ก.4) ด้านองค์กรกับสังคม (n=3)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงาน ทูตองค์กรมีการยึดถือในความรับผิดชอบต่อสังคม จึงทำให้องค์กรมีมุมมองในการดูแลสังคม และสิ่งแวดล้อม และมีกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมต่างๆ ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความตระหนักในเรื่องนี้อย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

“เราทำธุรกิจเราก็ต้องทำให้ทุกคนมีความสุข ไม่ใช่เราไปตั้งโรงงานที่ไหนแล้วไปทำลายที่ของเขาหรือบ้านเมืองของเขา ทำยังไงให้มันกระทบกับสิ่งแวดล้อมได้น้อยที่สุดและสามารถทำให้คนในชุมชนแถวนั้นรักเราไปด้วย” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

#### 4.1.3) ช่องทางและกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 ท่าน ผู้วิจัยได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร และกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร ดังนี้

##### 4.1.3ก) ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า องค์กรมีช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) องค์กรกับพนักงาน 2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและ 3) พนักงานกับพนักงาน ดังต่อไปนี้

##### ก.1) องค์กรกับพนักงาน (n=4)

จากการศึกษา พบว่า มีช่องทางการสื่อสารผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานในหลากหลายช่องทาง เพื่อให้เห็นข้อมูลชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้แบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

##### ก.1.1) การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานแบบเผชิญหน้า (n=3)

มีการใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ระหว่างองค์กรกับพนักงาน ได้แก่ การปฐมนิเทศ การประชุมใหญ่ประจำปี และการทำกิจกรรมต่างๆ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“พนักงานใหม่จะมีการปฐมนิเทศ เพื่อให้ทราบกฎระเบียบขององค์กร ค่านิยมขององค์กร และการละลายพฤติกรรม และมีกิจกรรม F (ชื่อกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์) จะเป็นกิจกรรมทีมเวิร์คและให้พนักงานได้เรียนรู้ค่านิยมและ*



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

“จะมีการประชุมใหญ่ประจำปี ปีละสองครั้ง โดยจะให้ผู้บริหารมาสื่อสารกับพนักงานโดยตรง” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### ก.1.2) การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานแบบผ่านสื่อ (n=2)

นอกจากการสื่อสารแบบเผชิญหน้าแล้ว องค์กรยังมีการใช้การสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ วิดีโอ เว็บไซต์ การตีตประกาศ จดหมายข่าว (E-newsletter) อีเมล (E-mail) อินทราเน็ต (intranet) และแอปพลิเคชันสังคมออนไลน์ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรามีการสื่อสารที่ชัดเจนและทั่วถึง มีช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรหลายช่องทางมาก ได้แก่ จดหมายข่าว (E-mail), อินทราเน็ต (intranet) และแอปพลิเคชัน Y ที่เป็นเหมือนเป็นสังคมออนไลน์ของเฉพาะคนในองค์กร และมีการสื่อสารจากผู้บริหารโดยตรง ที่เรียกว่า PhD Talk อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีเรื่องเร่งด่วน...และมีการสื่อสารจากฝ่ายบุคคล (HR) ที่เหมือนเป็นสารจากส่วนกลาง เช่น มีการส่งจดหมายข่าว (E-mail) ย้ำเตือนพนักงานในเรื่องต่างๆ” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### ก.2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (n=4)

จากการศึกษา พบว่า ช่องทางการสื่อสารผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

### ก.2.1) การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แบบเผชิญหน้า (n=2)

มีการใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การประชุม และการพูดคุยถามไถ่ (line walk) และการทำกิจกรรม ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เราจะมีการประชุมเพื่อหารือกันในรูปแบบของการประชุมทีม และมีการพูดคุยถามไถ่ (line walk) ในโรงงาน เป็นการถามไถ่แสดงความห่วงใย และทำให้พนักงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเขา และเล่าถึงสถานการณ์บริษัทให้พนักงานฟัง และจะใช้วิธีการเล่าทั้งเจอหน้าแล้วเล่า เล่าในห้องประชุม และผ่านแอปพลิเคชันทีม (Microsoft Team) หรือถ่ายทอดสด (live) เพื่อให้พนักงานที่อยู่กระจายกันในหลายพื้นที่ได้เห็นภาพด้วย”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

### ก.2.2) การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบผ่านสื่อ (n=4)

การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบผ่านสื่อ ได้แก่ อินทราเน็ตขององค์กร (intranet) อีเมล (E-mail) โปรแกรม Google Meet แอปพลิเคชันทีม (Team) แอปพลิเคชันไลน์ (Line) และเฟซบุ๊ก (Facebook) ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“องค์กรของเรามีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง สำหรับพนักงานที่มีอยู่ แล้วเราจะใช้สื่ออินทราเน็ตขององค์กร (intranet) อีเมล (E-mail) เฟซบุ๊ก (Facebook) และไลน์ (Line) ในการติดต่อสื่อสาร และทุกอาทิตย์เราก็จะมีกิจกรรมประจำอาทิตย์ให้พนักงานร่วมเล่นเกมแจกรางวัลผ่านสื่อออนไลน์เฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อไม่ให้พนักงานลืมน สร้างการมีส่วนร่วม (engagement) ตลอดเวลา และเป็นการกระตุ้นพนักงานทางอ้อม”* (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในช่วงโควิด-19 ก็จะเป็นการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์อย่างเดียวเลย เพื่อป้องกันการรวมตัว เรามีการใช้โปรแกรมซูม (Zoom), โปรแกรม Google Meet และไลน์กลุ่ม (line) โดยจะมีผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ส่งข่าวสารทุกวันหรือทุกเช้าเลยก็ว่าได้ อะไรที่เกี่ยวข้องกับเราผมก็จะส่งต่อให้พนักงาน” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### ก.3) พนักงานกับพนักงาน (n=2)

จากการศึกษา พบว่า ช่องทางการสื่อสารของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ช่องทาง ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

#### ก.3.1) การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบเผชิญหน้า (n=2)

ช่องทางการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ระหว่างพนักงานกับพนักงาน ได้แก่ การประชุม การสอนงาน และการทำกิจกรรม ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีระบบที่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบขั้นตอนต่างๆ ที่จำเป็นต่อพนักงานเข้าใหม่ และเรามีการแต่งตั้งพนักงานทูตองค์กรที่เรียกว่า CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) โดยมีหน้าที่หลักที่สำคัญที่สุดก็คือประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร กิจกรรมขององค์กร และกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ผ่านการประชุม ชวนร่วมกิจกรรม หรือชวนคุยเล่าสู่กันฟังระหว่างพนักงาน” (ผู้องค์กร 2, ผู้บริหาร1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ก.3.2) การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบผ่านสื่อ

การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ การสื่อสารโดยการพูดคุยระหว่างพนักงานผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ของพนักงาน (โดยจะขยายความในส่วนต่อไป)

#### 4.1.3ข) กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงาน ทุตองค์กรมีกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรทั้งสิ้น 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบเป็นกลุ่มและรายบุคคล (Collective-Individual) 2) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal-Informal) 3) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะ เดิม (Investiture-Divestiture) 4) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรตามลำดับขั้นตอน และแบบไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random) 5) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบ มีตัวแบบและไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive) และ 6) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร แบบตารางเวลาคงที่และแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable) ดังนี้

##### ข.1) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบเป็นกลุ่มและรายบุคคล (Collective-Individual) (n=3)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงาน ทุตองค์กร พบว่า องค์กรมีการใช้กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบกลุ่ม (Collective) เช่น ในการจัดการปฐมนิเทศแบบกลุ่มเมื่อมีพนักงานใหม่ในจำนวนที่สมควร เพื่อจัดให้พนักงาน ทุกคนในการปฐมนิเทศครั้งนั้นๆ ได้รับประสบการณ์และความรู้ที่จำเป็นแบบเดียวกันพร้อมๆ กัน รวมถึงเพื่อสร้างความผูกพัน ความปรองดอง และเครือข่าย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผล การสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“องค์กรจะเน้นกล่อมเกลารื่องขององค์กรให้กับพนักงานใหม่ เช่น การปฐมนิเทศ โดยที่นี้เราใช้การกล่อมเกลาแบบกลุ่ม คือ เมื่อมีพนักงานเข้าใหม่ในจำนวนที่สมควรก็จะมี การจัดการปฐมนิเทศเป็นรอบๆ ไป”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

นอกจากนี้ องค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบรายบุคคล (Individual) โดยการถ่ายทอดจากผู้บริหารหรือหัวหน้าแบบเป็นรายๆ ไป ซึ่งจะทำให้ พนักงานได้รับประสบการณ์เป็นรายบุคคลโดยแยกจากคนอื่นๆ แตกต่างกันไปตามโอกาส และลักษณะงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในหน่วยงานของผม ผมก็จะสอนรวมก่อนหนึ่งรอบ...แล้วก็จะไปสอนอีกรอบหนึ่ง เป็นรายบุคคล เพื่อเป็นการให้พนักงานได้มาอัปเดตพัฒนาการในงานให้ฟังหรือปรึกษาปัญหา ต่างๆ ซึ่งปัญหาของแต่ละคนก็จะไม่เหมือนกัน” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### ข.2) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal-Informal) (n=1)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า องค์กรมีกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบเป็นทางการ (Formal) โดยให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดให้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ เช่น การปฐมนิเทศที่พนักงานใหม่ทุกคนจะต้องเข้าร่วม และการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าองค์กรยังมีการใช้กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ร่วมด้วย ในลักษณะของการกล่อมเกลาจากผู้บังคับบัญชาสายตรงแบบไม่เป็นทางการ หรือการพูดคุยประจำวัน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราจะมีหลักสูตรบังคับพื้นฐานสำหรับพนักงานอยู่แล้ว คือหลักสูตรการพัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงในส่วนของการขาย ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการนำเสนอลูกค้าและการส่งงาน จากนั้นตัวผมเองก็จะมาช่วยอีกครึ่งหนึ่ง นั่นแปลว่านอกจากพนักงานของเราจะได้รับการเทรนจากทีมการเรียนรู้หลักขององค์กรแล้ว ผมก็จะเทรนอีกรอบหนึ่ง” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### ข.3) กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture-Divestiture) (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรมีกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรแบบยอมรับลักษณะเดิม (Investiture) ของพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การบริหารคนจำนวนมากอาจจะไม่ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์เวลาที่เราชัดเกล้าเขา บางคนก็รับไม่ได้หมด ในขณะที่เดียวกันบางคนก็รับได้เกินกว่าที่เราสื่อสารไป มันก็ขึ้นกับบุคคล เราก็จะคอยประสานงานแต่ละคนไม่เหมือนกัน แต่เราก็จะพยายามโฟกัสทุกคนให้เต็มที่ แต่หากคนไหนที่เขาโอเคก็ให้เขาทำตามแนวทางของเขา” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

นอกจากกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรแบบยอมรับลักษณะเดิมแล้ว ยังพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรมีการใช้กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Divestiture) โดยจะไม่ยอมรับคุณลักษณะส่วนบุคคลบางประการของพนักงานและจะใส่คุณลักษณะที่องค์กรต้องการเข้าไปแทน ซึ่งองค์กรมองว่าเมื่อพนักงานเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อปฏิบัติขององค์กร ซึ่งแต่เดิมพนักงานเห็นวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมา หากไม่มีการปรับเปลี่ยนอาจจะทำให้ทำงานร่วมกันลำบาก และเพื่อเป็นการรักษาคุณงานความดีของผู้ก่อตั้งและส่งต่อรุ่นสู่รุ่นด้วย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หากอัตลักษณ์ของพนักงานคนนั้นๆ เป็นสิ่งที่เรารับไม่ได้เลย เราก็คงไม่ให้พนักงานทดลองงาน แต่ระหว่างทางต้องมีการพยายามและสื่อสารให้เขารู้ด้วยว่าตัวตนของเขาที่ไม่เหมาะสมคืออะไร เพื่อที่จะได้มีการพยายามปรับเปลี่ยนกันก่อน” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“แรกเข้าเรามีการคัดคนเข้ามาแล้วระดับหนึ่งก็จริง แต่เขาอาจจะมีความแตกต่างมาอยู่ ดังนั้นเราจึงต้องค่อยๆ ประสาน ให้เขาอยากเข้าร่วมกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของเราด้วยความความเต็มใจ องค์กรเปรียบเหมือนบ้านหลังหนึ่ง ดังนั้นเวลาที่เรไปอยู่บ้านใคร เราก็ต้องทำตามวัฒนธรรมของเขา เราคงไม่ชอบที่จะไปบ้านคนอื่นแล้วเห็นแก่ตัวไปตั้งกฎของตัวเอง ดังนั้นเมื่อคุณเข้ามาในบ้านของเรา คุณก็ต้องทำตามกฎของบ้าน...ซึ่งทุกคนอาจเห็นวัฒนธรรมองค์กรอื่นมาแตกต่างกันไป หากไม่มีการปรับเปลี่ยนก็คงจะทำให้ทำงานลำบาก เพราะมันอาจจะขัดแย้งกัน เราก็เลยต้องค่อยๆ ปรับให้เขาเข้ามาทำเป็นวิถีของเรา” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ข.4) กระบวนการกล่อมเกลารองค์กรตามลำดับขั้นตอนและแบบไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random) (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า องค์กรมีกระบวนการกล่อมเกลารองค์กรตามลำดับขั้นตอน (Sequential) โดยมีการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่พนักงานทุกคนต้องเข้าร่วมตามลำดับ เช่น พนักงานใหม่จะต้องผ่านการปฐมนิเทศ และผ่านการทดลองงานและการสอบวัดความรู้ต่างๆ ก่อนจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ และเข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ในระยะแรกก่อน และในระยะต่อมาจะเข้าร่วมหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น และในขณะเดียวกัน องค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลารองค์กรที่ไม่เป็นลำดับขั้นตอน (Random) เนื่องจากมีปัจจัยเรื่องจำนวนพนักงานสถานะทางเศรษฐกิจ และโรคระบาดเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้พนักงานบางกลุ่มไม่ได้รับการกล่อมเกลาดังแต่ช่วงแรกๆ ของการเข้าทำงานอย่างที่ควรจะเป็น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

“ด้วยวิกฤตโรคระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมา และด้วยสถานะเศรษฐกิจ ทำให้ตอนนี้เราปรับเปลี่ยนเป็นจัดการปฐมนิเทศไตรมาสละหนึ่งครั้ง” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ข.5) กระบวนการกล่อมเกลารองค์กรแบบมีตัวแบบและไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive) (n=3)

นอกจากนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลารองค์กรแบบมีตัวแบบ (Serial) ในลักษณะของอัตลักษณ์เฉพาะของบริษัทแม่ และการประกวดหรือแต่งตั้งพนักงานตัวอย่าง เพื่อเป็นตัวแบบให้กับพนักงานในองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

“เรามีการจัดประกวด ให้รางวัลสำหรับพนักงานที่บริการลูกค้าดี ได้รับคำชมเชย จากลูกค้า เพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และทำหน้าที่ในการเป็นตัวอย่างที่ดี ให้คำปรึกษาให้กับพนักงานคนอื่นๆ และคอยสำรวจตรวจตราเรื่องการแต่งกายและบุคลิกภาพของพนักงาน” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรยังมีการใช้กลวิธีแบบไม่มีตัวแบบ (Disjunctive) ร่วมด้วย แต่อาจไม่ได้กล่าวถึงอย่างชัดเจน เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวคิดการสร้างพนักงานให้เป็นพนักงานทูตองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### **ข.6) กระบวนการกล่อมเกลารูปแบบตารางเวลาคงที่ และแบบที่ ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable) (n=1)**

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานขององค์กรจะได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทั้งแบบที่มี ตารางเวลาคงที่และไม่ได้มีการกำหนดตารางเวลาที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานที่เข้ามาใหม่ในช่วงเวลานั้นๆ และระยะเวลาในการสอนงานที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

จากการศึกษาในหัวข้อกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารูปแบบตารางเวลา ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษารูปแบบตาราง ดังตารางที่ 4.2



ตารางที่ 4.2 แสดงผลการศึกษากฎระเบียบการล้อมเกลาขององค์กรต่างๆ

กิจกรรมการ สื่อสาร	รายละเอียดของกิจกรรม	คู่ปฏิสัมพันธ์	กลยุทธ์องค์กรใช้ ในกระบวนการล้อมเกลาขององค์กร
ช่วงต่างๆ			
ช่วงทดลองงาน			
การคัดเลือกพนักงาน	ศึกษาข้อมูลขององค์กรเพื่อเตรียมตัวสมัครงาน	องค์กรกับพนักงาน	แบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ
	มีการระบุคุณสมบัติผู้สมัครตามค่านิยมขององค์กร		แบบยอมรับลักษณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม
การปฐมนิเทศ	มีการสอบวัดระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กร	องค์กรกับพนักงาน	แบบยอมรับหรือรายบุคคล และแบบยอมรับลักษณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม
	แนะนำองค์กร วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติตัว และการละลายพฤติกรรม		แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอน และแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
การฝึกอบรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความรู้ในภาพรวม และหน่วยงานจะถ่ายทอดที่เกี่ยวข้องกับงานหรือหน่วยงานโดยตรง	ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา	แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอน
	หลักสูตรพื้นฐานของการเริ่มต้นเป็นพนักงาน		แบบตารางเวลาคงที่หรือแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่
การเลื่อนงาน	เน้นความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับองค์กรและงานที่รับผิดชอบ	ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา	แบบกลุ่มหรือรายบุคคล แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และแบบมีตัวแบบหรือแบบไม่มีตัวแบบ
	ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน สอนงานจากประสบการณ์		แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
ช่วงหลังจากผ่าน การทดลอง	การประชุมและการกิจกรรม	ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และพนักงานกับพนักงาน	แบบตารางเวลาที่หรือแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่
	การอบรมพัฒนาความรู้		แบบตามลำดับขั้นตอนหรือแบบไม่มีขั้นตอน
	อบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	องค์กรกับพนักงาน และผู้บังคับช้กับผู้บังคับบัญชา	

## 4.2 เพื่อตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 2 การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร

ในการตอบคำถามวิจัยว่า “การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป ขององค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 ท่าน โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลและจัดประเภทหัวข้อจากการสัมภาษณ์ที่ใกล้เคียงกัน แล้วนำมาตั้งชื่อ จากการศึกษาดังกล่าวนี้พบผลการศึกษาใน 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) การรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กร 2) การต่อรองบทบาท และ 3) การแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังนี้

### 4.2.1 การรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไปขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานมีการรับรู้ในเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กร 2) การรับรู้เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กร และ 3) ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์การสื่อสารดังต่อไปนี้

#### 4.2.1ก) การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงาน 20 ท่าน พบว่า พนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการรับรู้ถึงการสื่อสารกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กรเพื่อปลูกฝังให้พนักงานเรียนรู้ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ โดยเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน รวมถึงมีกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรโดยเฉพาะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ก.1) ลำดับขั้นตอนในกระบวนการกล่อมเกลารองขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กร 4 องค์กร จำนวน 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการรับรู้ลำดับขั้นตอนในกระบวนการกล่อมเกลารองขององค์กร โดยองค์กรให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการทำงาน และค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงทดลองงาน และช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ก.1.1) ช่วงทดลองงาน (n=13)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารองขององค์กรในช่วงทดลองงานอย่างยิ่ง โดยผู้วิจัยได้แบ่งกระบวนการกล่อมเกลารองขององค์กรในช่วงดังกล่าวนี้ออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การคัดเลือกพนักงาน 2) การปฐมนิเทศ 3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ และ 4) การสอนงาน ตามลำดับที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง ดังนี้

##### ก.1.1.1) การคัดเลือกพนักงาน (n=5)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารองขององค์กรในขั้นตอนของการคัดเลือกพนักงาน โดยเริ่มตั้งแต่ของการศึกษาข้อมูลขององค์กรเพื่อเตรียมตัวสอบเข้าเป็นพนักงานขององค์กร จากประกาศรับสมัครงานขององค์กร การสอบและการสัมภาษณ์เข้าทำงาน รวมถึงการทดลองงานก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจริง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เริ่มตั้งแต่ไปสมัครงาน ในประกาศรับสมัครจะมีการระบุเลยว่า องค์กรต้องการพนักงานแบบไหน และก็จะมีความสัมพันธ์ตามค่านิยมทุกข้อ และตอนนี้มีการเช็คเพชฌุ๊กเบื้องต้นว่าตรงกับวัฒนธรรมองค์กรไหม พอสมัครเข้ามาก็จะมีการสอบคัดเลือก และมีคำถามสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับ*

ค่านิยมอยู่ด้วย” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ที่นี้ระยะเวลาของช่วงทดลองงานจะขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน อย่างหน่วยงานเรามีระยะเวลาทดลองงานสามเดือน อย่างตัวเราเองเป็นงานมาอยู่แล้วเบื้องต้น แต่หากมาเริ่มงานที่นี้ก็ต้องมาทดลองงานก่อน” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“เราจะทราบเรื่องขององค์กรตั้งแต่แรกเลย ตั้งแต่สมัครสอบเข้ามาทำงานเลย เพราะเราต้องมีการศึกษาข้อมูลขององค์กรและอ่านหนังสือก่อนที่จะไปสอบ... รวมถึงก่อนที่จะนำผลิตภัณฑ์ไปขายได้ก็ต้องมีการสอบใบอนุญาตต่างๆ เราก็ต้องผ่านกระบวนการอบรมและเรียนรู้ก่อนอย่างเข้มข้น” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

#### ก.1.1.2) การปฐมนิเทศ (n=6)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรในขั้นตอนของการปฐมนิเทศ โดยจะมีการแนะนำองค์กรในภาพรวมให้กับพนักงาน และให้พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในเรื่องของการปฐมนิเทศมีการให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะรับพนักงานใหม่เข้ามา...เหมือนเป็นการต้อนรับเข้าสู่ครอบครัวใหม่หรือบ้านหลังใหม่ที่จะอยู่ร่วมกันอีกเป็นสิบๆ ปี ก็จะมีการแนะนำเรื่องสวัสดิการแนะนำการปฏิบัติตัว” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“ฝ่ายบุคคลจะมีการจัดการปฐมนิเทศให้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่เป็นประจำอยู่แล้วเพื่อคุยในภาพใหญ่ และทางหน่วยงานเองก็จะคุยภาพเล็กที่เกี่ยวข้องกับงานหรือหน่วยงานเราโดยตรง” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“แรกเข้าเราจะมีการอบรมเพื่อให้พนักงานใหม่ทราบข้อมูลทั่วไป และการแนะนำบริษัทว่าเราทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไร ความเป็นมา ความมั่นคงของบริษัท และสิ่งต่างๆ...เราต้องรู้เกี่ยวกับองค์กรก่อน มีกิจกรรม ละลายพฤติกรรม และการพบปะผู้คนก็เป็นการทำให้ได้รู้จักเพื่อนใหม่มากขึ้น” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

#### ก.1.1.3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ (n=2)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรในขั้นตอนของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่มีลักษณะเป็นลำดับขั้นตอน ได้แก่ หลักสูตรพื้นฐานสำหรับพนักงานใหม่ เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การอบรมเราจะมีเป็นระดับ เช่น ถ้าคนที่เข้ามาใหม่ๆ ก็จะได้เรียนหลักสูตรพื้นฐานของการเริ่มต้นเป็นพนักงาน...และเมื่อมีพนักงานเข้ามา ก็จะต้องเริ่มต้นเรียนรู้กับทางบริษัทแม่ก่อน” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“ในระยะแรกของการทำงาน จะมีการสอนงาน การอบรม โดยเน้นความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับองค์กรและงานที่เราต้องรับผิดชอบโดยตรง” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

#### ก.1.1.4) การสอนงาน (n=2)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรในขั้นตอนของการสอนงาน โดยให้รุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นคนสอนงาน เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้จากถ่ายทอดจากประสบการณ์จริง และมี E-learning เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรามีระบบพี่เลี้ยงคอยสอนน้องที่เข้ามาใหม่ โดยให้รุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นคนมาคอยถ่ายทอดงานจากประสบการณ์จริงของเขา” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

### ก.1.2) ช่วงหลังจากผ่านการทดลอง (n=2)

จากการศึกษา พบว่า เมื่อพนักงานผ่านช่วงทดลองงานแล้ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลามากกว่า องค์กรอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการฝึกอบรม การประชุม และการทำกิจกรรมต่างๆ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“พอโตขึ้นมาหน่อยสักหกปีก็จะเรียนเป็นหลักสูตรที่ทางหน่วยงานกลางเขาจัดมาให้ คล้ายๆ ว่าเป็นหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น และเรียนรู้เกี่ยวกับทุกอย่างเลย มีทั้งแนว hard side และ soft side” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

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

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ก.2) ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานต่อการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลามากกว่า องค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร (n=17)

จากการสัมภาษณ์พนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร จำนวน 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลามากกว่า องค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างพนักงานทูตองค์กร 2) การคัดเลือกพนักงานทูตองค์กร 3) การสนับสนุนความรู้ 4) การจัดกิจกรรม และ 5) การชมเชยและการให้รางวัล ตามลำดับที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง ดังนี้

ก.2.1) องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างพนักงานทูตองค์กร  
(n=6)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรผ่านการให้ความสำคัญในการสื่อสาร โดยรูปแบบการทำงานขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างพนักงานทูตองค์กร และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

- รูปแบบการทำงานขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างพนักงานทูตองค์กร

*“ทั้งฝ่ายผู้บริหารและทางผู้จัดการ ดูแลพนักงานค่อนข้างดีและทั่วถึง โดยเฉพาะเวลาเรามีปัญหา และในแต่ละเดือนองค์กรจะกำหนดเป้าหมายเพื่อให้พนักงานเข้าร่วม ซึ่งก็จะเป็นในเรื่องต่างๆ แตกต่างกันไปในแต่ละเดือน”* (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

*“รูปแบบการทำงานขององค์กร ที่เน้นให้แต่ละฝ่ายไม่ใช่แค่เป็นแผนกแต่นั่นเป็น Business Unit เราจึงทำงานคล่องตัว และทำงานอย่างมีความสุข และพอเรามีความสุขเราก็จะอยากสื่อสารสิ่งที่ดีขององค์กร”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

- การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

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

*“ในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ที่เด่นชัดที่สุดคือองค์กรไม่ได้กล่อมเกลารเราในทางตรง แต่การที่ผู้บริหารให้โอกาสเรามีส่วนร่วมในการสื่อสารในฐานะ*

ตัวแทนขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมในโฆษณา หรือคลิปวิดีโอนำเสนอกิจกรรมขององค์กรเพื่อนำเสนอลูกค้า การมีเสียงหรือหน้าของเราอยู่ในสิ่งที่เป็นองค์กร ทำให้เรารู้สึกว่าเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเป็นเจ้าของบ้านหลังนี้จริงๆ และทำให้คนภายนอกรู้ด้วย” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

### ก.2.2) การคัดเลือกพนักงานทูตองค์กร (n=4)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรผ่านการคัดเลือกพนักงานเพื่อเป็นพนักงานทูตองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เนื่องด้วยตัวผมเองเป็นพิธีกร เป็นวิทยากรของหน่วยงานอยู่แล้ว และผมรู้จักคนเยอะ ไม่ว่าจะเป็นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน แล้วก็ด้วยความสามารถในการสื่อสารหรือในการพูด เลยทำให้ทางผู้ใหญ่เห็นว่าผมน่าจะเหมาะ ก็เลยได้รับโอกาสเข้ามาทำหน้าที่ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร)” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ช่วงแรกๆ ผู้บริหารเป็นผู้คัดเลือก CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) เพราะเป็นการนำร่อง โดยเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับวัฒนธรรมองค์กรมาต่อมาปีหลังๆ ก็มีการเปิดกว้างประชาสัมพันธ์ให้กับพนักงานที่สนใจมาร่วมสมัคร โดยพนักงานที่เป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก็จะมีโอกาสได้ไปทำกิจกรรมที่มากกว่าพนักงานทั่วไป” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“พนักงานทูตองค์กรของเราเป็นคนที่ผู้บริหารเลือก เพราะเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่มีพนักงานที่จะปฏิเสธการมีส่วนร่วมนี้ เพราะว่ามันเป็นเวทีในการแสดงความสามารถ ส่วนใหญ่เราจะดีใจกับการถูกเลือกมากกว่า เพราะมันคือการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)



### ก.2.3) การสนับสนุนความรู้ (n=4)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลตาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรผ่านการสนับสนุนความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรู้เกี่ยวกับงาน และความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและการนำเสนอ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“มีหลักสูตรหนึ่ง ชื่อว่าหลักสูตร 1 (ชื่อหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร) คือสร้างเราให้เป็น Facilitator ซึ่งนอกจากเราจะได้ไปประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ทำจริง จำลองสถานการณ์สมมุติ (role play) เขาก็มีหนังสือคู่มือให้เราก็สามารถที่จะนำมาใช้และทบทวนได้”* (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“มีการจัดตั้งทีม Academy คอยสนับสนุนความรู้และฝึกทักษะให้กับพนักงานและผู้บริหาร ทำให้การนำเสนอภาพลักษณ์ของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น”* (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

*“มีการอบรมและจ้างผู้เชี่ยวชาญมาสอนบุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มารยาท และการบริการลูกค้า ตั้งแต่เราเข้ามาทำงานและมีการจัดทบทวนใหม่ตลอดอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้เราสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในงานของเราและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

### ก.2.4) การจัดกิจกรรม (n=3)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลตาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรผ่านการทำกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม และกิจกรรมสหพันธนาการ เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรามีกิจกรรม C (ชื่อกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง) เรื่องของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สู่ความสำเร็จขององค์กร” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“มีการจัดกิจกรรม C (ชื่อกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง) โดยไปทำกิจกรรมนอกพื้นที่ในรูปแบบของกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR ที่ให้พนักงานได้ไปทำประโยชน์ให้กับสังคมภายนอก และกิจกรรม A (ชื่อกิจกรรมเกี่ยวกับการรับผิดชอบต่อสังคม) คือเปิดโอกาสให้พนักงานไปสำรวจสถานที่ตามชนบทหรือสถานที่ตามบ้านเกิดว่าเราจะไปทำประโยชน์ให้กับสังคมตรงนั้นได้บ้าง” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ก.2.5) การชมเชยและการให้รางวัล (n=3)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรผ่านการการชมเชยและการให้รางวัล ได้แก่ การชมเชย การมอบสวัสดิการและสิทธิพิเศษให้กับพนักงานที่มียอดเยี่ยมดีเด่น รางวัลพนักงานที่ดูแลลูกค้าได้เป็นอย่างดี และรางวัลสำหรับพนักงานทูตองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีการนำเสนอผลงานจากงานประจำที่ได้รับผิดชอบว่าได้พัฒนาหรือปรับปรุง และก่อให้เกิดประโยชน์แก่งานที่ทำ และคนที่ทำดีก็อาจจะได้รับการชมเชย เป็นต้น” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“มีการประกวดยอดเยี่ยม การประกวดภาพลักษณ์ รางวัลการดูแลลูกค้า และเมื่อเราทำได้ตามเป้าหมาย บริษัทจะรางวัลให้ โดยมีกิจกรรมพาเราไปทัศนศึกษาหรือพาไปดูงาน และจะมีสวัสดิการและสิทธิพิเศษให้กับพนักงานที่ชนะการประกวด” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

#### 4.2.1ข) การรับรู้เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 20 ท่าน พบว่า พนักงานขององค์กรมีการรับรู้เนื้อหาในด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และการทำงานที่องค์กรให้ความสำคัญ 4 ด้าน เช่นเดียวกับผลการสัมภาษณ์ที่ได้รับจากฝั่งผู้บริหารองค์กร ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม 4) ด้านองค์กรกับลูกค้า และ 4) ด้านองค์กรกับสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### ข.1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ (n=16)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้เนื้อหาที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของศักยภาพมนุษย์อย่างยิ่ง เนื่องจากพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“โดยเฉพาะในเรื่องความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน และผู้บริหารสื่อสารให้เห็นว่าองค์กรให้คุณค่าในการทำงานของเรา เช่น มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และการเป็นตัวแทนต่างๆ”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

*“เรามีค่านิยมที่สืบทอดกันมานานและสามารถทำให้องค์กรอยู่ได้จนถึงปัจจุบัน ก็คือการให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน นั่นคือ องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน พนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร”* (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

จากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเชื่อในศักยภาพมนุษย์นี้ ทำให้องค์กรมีการส่งเสริมศักยภาพในด้านต่างๆ ให้แก่พนักงาน ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การส่งเสริมการ

ทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ 3) การส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ และ 4) การส่งเสริมความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี ดังนี้

#### ข.1.1) การส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (n=9)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้เนื้อหาที่องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ผมทำงานที่เกี่ยวกับการขายสินค้า เวลาที่เราไปนำเสนอขายสินค้า เงื่อนไขของลูกค้าแต่ละที่จะไม่เหมือนกัน เวลาขายสินค้าเราต้องพิจารณาว่าจะเลือกสินค้าตัวไหนไปนำเสนอลูกค้า ดังนั้นเราจึงต้องใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น ติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นทักษะสำคัญ เพราะงานเราเกี่ยวกับการพูด การเจรจาต่อรอง เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการและเป็นสิ่งที่เราต้องมีในการอยู่หน่วยงานนี้”* (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

*“ในเรื่องการทำงานขึ้นอยู่กับฟังก์ชันของงาน แล้วแต่ว่าแต่ละงานจะตีความคุณภาพงานว่าคืออะไร เช่น งานทางด้าน HR ที่ทำอยู่ คุณภาพของงานอยู่ในรูปแบบของความสุขของพนักงาน... เพราะฉะนั้นลูกค้าของแผนกเราคือพนักงาน เราต้องดูแลพนักงานภายในองค์กรให้เหมือนเป็นลูกค้าภายนอก ความสุขของลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของเรา”* (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

- การทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต

นอกจากนี้ ยังพบว่า พนักงานมีการรับรู้ถึงการส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราต้องมีความรู้ในการขาย การดูแลลูกค้า และต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นกฎหมายควบคุมให้พนักงานเสนอขายให้ถูกแบบตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งก็เกี่ยวกับเรื่องธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณต่างๆ” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

“เอกสารหรือข้อมูลบางอย่างองค์กรสื่อสารกับพนักงาน ซึ่งก็ไม่ควรเผยแพร่ ดังนั้นองค์กรก็จะเน้นย้ำในเรื่องของการรักษาข้อมูล และข้อมูลบางอย่างก็เป็นสิทธิ์ของลูกค้าที่เราไม่สามารถเอาไปเผยแพร่ได้” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

“องค์กรเราให้ความสำคัญกับเรื่องการทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก เพราะถ้าหากเราทำงานโดยไม่โปร่งใส ยกตัวอย่างเช่น ไปรับผลประโยชน์จากผู้รับเหมา มันก็จะเกิดความเกรงใจ พอเขาทำงานผิดพลาด เราก็จะไม่กล้าไปตำหนิเขา แต่เมื่อไหร่ที่เราทำงานโดยซื่อสัตย์สุจริตเราจะกล้าตัดสินใจในการทำงานที่ดีที่สุด” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

#### ข.1.2) การส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ (n=7)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ถึงการ

ส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ทั้งในเรื่องคุณภาพในด้านการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการ และคุณภาพในการทำงานของพนักงาน ดังนี้

#### ข.1.2.1) คุณภาพในด้านการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการ (n=5)

พนักงานมีการรับรู้ถึงการส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างคุณภาพ ในเรื่องคุณภาพในด้านการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรื่องของ C (ชื่อสโลแกนเกี่ยวกับค่านิยมในด้านคุณภาพ) เป็นเรื่องของการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ เพราะว่าธุรกิจหลักของเราก็จะเป็นเรื่องของเครื่องดื่ม ก็จะเน้นเรื่องคุณภาพเป็นหลักเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า คือทำอะไรให้สินค้าเราทุกโรงงานมีรสชาติเหมือนกัน” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“บริษัทจะให้ความสำคัญในเรื่องความเข้าใจของพนักงานเพื่อให้เราเอาไปเสนอลูกค้าได้ และความรู้ในเรื่องเงื่อนไขเป็นหลักสำคัญที่ทางบริษัทจะย้ำกับพนักงานเสมอ ว่าผลิตภัณฑ์แต่ละตัวมีเงื่อนไขอะไรบ้าง เพื่อที่จะให้ลูกค้าไม่ได้เสียผลประโยชน์ในส่วนนั้น” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

#### ข.1.2.2) คุณภาพในการทำงาน (n=3)

พนักงานมีการรับรู้ถึงการส่งเสริมการทำงานอย่างมีคุณภาพ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เนื่องจากเราเป็นบริษัทผลิต การทำงานของเราจึงต้องเน้นคุณภาพ ทั้งคุณภาพของสินค้าและการให้บริการ และคุณภาพในการทำงานของพนักงาน” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

นอกจากการทำงานที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรยังมีการให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพในการทำงานด้วยความปลอดภัย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“หลักการที่ผู้บริหารจะเน้นย้ำเสมอ คือเรื่องการทำงานด้วยความปลอดภัยหรือให้ความสำคัญกับความปลอดภัยเป็นอันดับหนึ่ง คือห่วงใยคนที่ทำงานร่วมกับเราทั้งคู่ธุรกิจและพนักงาน เวลาทำงานไม่ว่าระดับไหนก็ต้องคำนึงถึงด้านความปลอดภัยมาเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงานเอง ห่วงใยเหมือนคนในครอบครัว ก็ไม่ยากให้ใครเป็นอะไร ทุกคนต้องปลอดภัยในการทำงานทุกอย่าง”* (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

#### ข.1.3) การส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ (n=1)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ที่องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ เห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

*“การเพิ่มทักษะเป็นเรื่องสำคัญ โดยองค์กรมีการเพิ่มความรู้ความสามารถให้กับพนักงานเกี่ยวกับหน้าที่ที่ทำอยู่ โดยพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ที่มากขึ้นผ่านการอบรมต่างๆ”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ข.1.4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี (n=1)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ที่องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมความสามารถในด้านการใช้เทคโนโลยี ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ตัวเราสนใจอยากจะพัฒนาตัวเองในด้านไหนและองค์กรจะสนับสนุนส่งเสริมให้เรา เช่น การแก้ปัญหา (problem solving) ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ หรือด้านเทคโนโลยีต่างๆ..และมีหลักสูตรที่ล้ากันไปกับค่านิยมของเราและตามเทรนต่างๆ เช่น เรื่อง Digital Disruption และหลักสูตรส่งเสริมการสื่อสาร เป็นต้น” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

## ข.2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม (n=15)

จากการศึกษา พบว่า นอกจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจะให้ความเชื่อในศักยภาพมนุษย์แล้ว พนักงานยังมีการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาศักยภาพทีม และเน้นความเข้าใจและการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรของเราเน้นให้พนักงานมีความเข้าใจและการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร” (องค์กรนาร่อง 1, พนักงาน1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

“ถึงแม้เราทำหน้าที่แตกต่างกันในแต่ละแผนก แต่เรากำลังมุ่งไปในจุดเดียวกัน” (องค์กรนาร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

“องค์กรของเราเชื่อในเรื่องความสามัคคี ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม” (องค์กรนาร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

นอกจากนี้ พบว่า จากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพทีม ทำให้องค์กรมีการส่งเสริมพนักงานในการทำงานเป็นทีมอย่างเต็มที่ ดังนี้



### ข.2.1) ความเป็นครอบครัวมืออาชีพ (n=10)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในการสร้างพนักงานทุตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กรในการทำงานแบบเป็นครอบครัวมืออาชีพ คือ มีการถ่ายทอดงาน มีความเป็น กันเอง มีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่งกันและกัน และมีความเท่าเทียมภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

- ความเป็นครอบครัวมืออาชีพในการถ่ายทอดงาน (n=4)

พนักงานมีการรับรู้ถึงการทำงานแบบเป็นครอบครัวมืออาชีพในการ ถ่ายทอดงาน โดยมีการสอนงานจากรุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์ ถ่ายทอด งานจากประสบการณ์จริง และมีการให้ข้อมูลคำปรึกษาต่างๆ เพื่อวางแผนไปสู่ ความสำเร็จของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ในส่วนของผมจะมีการให้รุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นคน มาคอยถ่ายทอดงานจากประสบการณ์จริงของเขา และมีทฤษฎีที่เขาได้จัดทำขึ้นมา เป็นกระบวนการในการทำงาน...ซึ่งผมว่ามันมีประโยชน์มาก เพราะว่าอย่าง ประสบการณ์กว่าที่จะได้เรียนรู้มันใช้เวลานาน แต่พี่ๆ เขาเอาประสบการณ์จริงมา ถ่ายทอดให้เรา เหมือนเราได้เรียนรู้ลัด”* (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

*“พอเรามีข้อมูลจากการฝึกอบรม ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ๆ ที่บริษัทออกมา หรือ ข่าวสารจากบริษัท เราก็จะมาแนะนำหรือนำมาสอนน้องๆ ในทีม เพื่อเป็นแนว ทางการทำงานหรือการขายหรือการเข้าพบลูกค้า”* (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

- **ความเป็นครอบครัวมีอาชีพที่เป็นกันเอง (n=3)**

พนักงานมีการรับรู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบเป็นครอบครัวมีอาชีพผ่านการรับรู้ถึงความรู้สึกเป็นกันเองภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสบายใจและอยากทำงานกับองค์กรไปตลอด ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“องค์กรให้ความสำคัญกับความเป็นพี่เป็นน้องกัน คือผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำองค์กรสามารถพูดคุยกันได้เหมือนกันได้เหมือนเป็นพี่เป็นน้องกัน ไม่ได้เป็นเหมือนเจ้านายกับลูกน้องเสียทีเดียว สามารถพูดคุยเปิดใจกันได้ การเป็นพี่น้องกันทำงานอบอุ่นมากกว่าการเป็นลูกจ้างนายจ้างที่ชัดเจนมากกว่า”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

*“เด่นชัดที่สุดคือที่นี่เราอยู่แบบครอบครัว และเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน ยกตัวอย่างตัวผมเองผมเข้ามาทำงานที่นี่เป็นที่แรกตั้งแต่เรียนจบมา และก็คิดว่าจะอยู่ที่นี้ไปตลอด เพราะการอยู่กับครอบครัวทำให้เรารู้สึกว่าอยู่แล้วสบายใจ”* (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

- **ความเป็นครอบครัวมีอาชีพที่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (n=3)**

พนักงานมีการรับรู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบเป็นครอบครัวมีอาชีพที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จนกลายเป็นความผูกพันระหว่างพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“องค์กรของเรามีคาแร็คเตอร์ที่แสดงออกถึงความสามัคคีกันอยู่แล้ว และเป็นบริษัทแบบธุรกิจครอบครัวมาก่อน จึงได้มีการดึงเอาความเป็นครอบครัวนั้นมาประยุกต์ใช้ให้กลายเป็นความผูกพันของพนักงานร่วมกัน เมื่อครั้งน้ำท่วมใหญ่ บริษัท*

ก็ได้ใช้พื้นที่หอประชุมใหญ่ให้พนักงานที่บ้านน้ำท่วม ไม่สามารถอยู่บ้านได้ ได้ขนของมาอยู่หอประชุมใหญ่ มีน้ำ มีไฟฟ้าให้ใช้ฟรี ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีเวลาที่เราอยากลำบากบริษัทดูแลเราเหมือนเป็นบ้านได้จริงๆ ซึ่งทุกคนสัมผัสได้โดยไม่ต้องพูดก็รู้สึกได้” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรเราเน้นการทำงานแบบครอบครัว เป็นพี่น้องกัน มีการสอนงาน มีการแนะนำกัน ไม่ใช่แค่ในเรื่องงานเท่านั้น ยังเป็นในเรื่องส่วนตัวด้วย” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

“ที่นี่เราอยู่กันแบบครอบครัว จะไม่ทิ้งกันในทีม คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อย่างในทีมเราจะมีการทำกิจกรรมร่วมกันทุกเดือนโดยให้ทุกคนเสนอความคิดเห็น” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

#### ข.2.1.4) ความเป็นครอบครัวมีอาชีพที่ให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน (n=2)

พนักงานมีการรับรู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบเป็นครอบครัวมีอาชีพที่ให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน ไม่มีการแบ่งแยก มีการเรียกผู้บริหารว่าพี่ และผู้บริหารก็จะเรียกพนักงานด้วยชื่อ ทำให้ลดช่องว่างในการทำงาน อีกทั้งยังสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรเราให้ความสำคัญกับ รุ่นพี่รุ่นน้อง ความเป็นครอบครัว ยกตัวอย่างเช่น มันจะมีช่วงการศึกษา เช่น วิศวกร ปวส. หรือม.ทก แต่เราเป็นครอบครัว เราจะเรียกกันเป็นพี่เป็นน้อง โดยที่ไม่แบ่งแยกกว่านายช่างหรือผู้จัดการ อย่างผู้จัดการคุยกับพวกผม ผมก็จะเรียกแทนตัวเองว่าพี่ และผู้บริหารก็จะเรียกชื่อผมเลย ทำให้ลดช่องว่างในการทำงานได้ในระดับหนึ่ง และการทำงานด้วยความสะดวกและราบรื่นมากขึ้น” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

## ข.2.2) ให้ความสำคัญกับความสุข (n=5)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานรับรู้ถึงค่านิยมที่องค์กรมีการให้ ความสำคัญในเรื่องความสุข ทั้งความสุขของพนักงาน ความสุขของลูกค้าและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียขององค์กร และความสุขของพนักงานที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ดังนี้

### ข.2.2.1) ความสุขของพนักงาน (n=3)

พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีการให้ความสำคัญในเรื่องความสุขของ พนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“องค์กรของเรามีคาแร็คเตอร์เฮฮาอยู่แล้ว เพราะเราทำเรื่องดีๆ สำหรับสังสรรค์ ผูกพันโดยตรงกับลูกค้าที่เป็นนักดื่ม และมีกิจกรรมตามมา ก่อนข้างเยอะในการเป็นพนักงานขององค์กรนี้ มีการบริการพนักงานค่อย ข้างดี...เรารู้สึกได้ถึงความใส่ใจ และดูแลพนักงานเป็นอย่างดี เราทำงานที่นี่ แล้วรู้สึกว่าเป็นตัวเองได้ รู้สึกว่าเราเป็นคนที่ดีขึ้น เรามีคุณค่าขึ้น เปิดโอกาส ให้เราได้ทำอะไรมากขึ้นเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น รู้สึกได้ว่าองค์กรแคร์เรา เรา ก็เลยแคร่องค์กรมากเหมือนกัน”* (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

นอกจากนี้ การส่งเสริมความสุขของพนักงานยังเกี่ยวข้องกับการ สร้างความมุ่งมั่นปรารถนา (passion) และเป้าหมายในการทำงาน ดังจะ เห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ทางผู้จัดการจะถามเราว่าเรามีเป้าหมายอะไร เราต้องการอะไรใน การทำอาชีพนี้...ทางผู้จัดการก็จะช่วยเราวางแผนแนวทางไปสู่เป้าหมาย”* (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

### ข.2.2.2) ความสุขของลูกค้า (n=1)

พนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องความสุขของลูกค้าและ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

*“วิสัยทัศน์ของเราตอนนี้เรามองว่าเราไม่ได้ผลิตแค่สินค้า แต่เราผลิต สิ่งที่สร้างความสุขให้กับคน ซึ่งนอกจากจะสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กร ทราบแล้ว ยังมีการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ไปยังภายนอก” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)*

### ข.2.2.3) ความสุขของพนักงานที่ส่งมอบให้ลูกค้า (n=1)

พนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องความสุขของพนักงานที่ ส่งมอบให้ลูกค้า ซึ่งองค์กรเชื่อว่าความสุขของพนักงานจะเป็นจุดเริ่มต้นใน การสร้างความสุขให้กับลูกค้า ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

*“องค์กรของเราคอยข้างให้ความสำคัญกับค่านิยมองค์กร เพราะว่า เป็นพื้นฐานที่พนักงานทุกคนต้องรู้ โดยเฉพาะการทำงานด้วยความรู้สึกที่มัน เป็นความสุขให้กับตัวเอง แล้วก็ถ่ายทอดความสุขให้กับผู้บริโภค” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)*

### ข.2.3) การส่งเสริมความกล้า (n=5)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานหูตอองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ถึงค่านิยมใน เรื่องการส่งเสริมความกล้า ได้แก่ กล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ กล้าแสดงออก และกล้าออก จากพื้นที่สุขสบาย (comfort zone) ดังนี้

### ข.2.3.1) กล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ (n=3)

พนักงานมีการรับรู้การส่งเสริมจากองค์กรในเรื่องความกล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“องค์กรจะให้อิสระในการทำงานและการสร้างสรรค์ คือสามารถลองผิดลองถูกได้ ซึ่งบางครั้งก็อาจจะมีผิดพลาดบ้าง แต่ทางผู้ใหญ่ก็จะให้เราได้เรียนรู้และทำทลายตัวเอง ทำให้เรากล้าคิดกล้าทำ กล้านำเสนอกับลูกค้า หากสุดท้ายไม่ตอบโจทย์ลูกค้าก็จะถือว่าเป็นบทเรียนที่ให้เราได้พัฒนาไป ผู้ใหญ่ก็จะเหมือนเป็นครูในการแนะนำให้เราเข้าใจมากกว่า เพราะความผิดพลาดมันเกิดขึ้นได้ แต่เราก็ต้องเกิดการเรียนรู้และหาทางป้องกันไม่ให้มันเกิดขึ้นอีก”* (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

*“เรามีวัฒนธรรมในเรื่องกล้าคิดกล้าทำ ไม่กลัวที่จะเจอลูกค้าใหม่ๆ กล้าคุยและกล้านำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ให้กับลูกค้า”* (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

### ข.2.3.2) กล้าแสดงออก (n=2)

พนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรมีการส่งเสริมความกล้าแสดงออกให้กับพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“B (ซีเอสโอแกนเกี่ยวกับค่านิยมในด้านการส่งเสริมความกล้า) องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความกล้าในการคิดและการแสดงออกในทางที่ถูกต้อง ข้อนี้ด้วยสายงานที่ทำอยู่ผู้บริหารสายตรงจะเน้นย้ำและให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นพิเศษ”* (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“องค์กรเราสอนในเรื่องความกล้าไม่เหมือนกับที่อื่น ไม่ได้ส่งเสริมให้ความกล้าแค่ในเรื่องธุรกิจหรือการทำงาน... พอบริษัทส่งเสริมเรื่องนี้้อย่าง*

จริงจังเลยทำให้เรารู้สึกได้อะไรกลับไป เพราะเราไม่ได้เป็นคนกล้าแสดงออก แต่บริษัทเปิดพื้นที่ให้ทุกคนสามารถใช้ความกล้าอย่างสร้างสรรค์” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

### ข.2.3.3) กล้าออกจากพื้นที่สุขสบาย (n=1)

พนักงานมีการรับรู้การส่งเสริมจากองค์กรในการกล้าออกจากพื้นที่สุขสบายของตัวเอง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรื่องความกล้าเป็นสิ่งที่ปีนี้องค์กรเน้นเป็นพิเศษ รวมถึงความกล้าออกจากพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตัวเอง ซึ่งถ้าหากพนักงานร่วมกันทำจุดนี้มากขึ้นก็จะทำให้องค์กรเราสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### ข.2.4) ความเป็นเจ้าของขององค์กรร่วมกัน (n=2)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ค่านิยมความเป็นเจ้าของขององค์กรร่วมกันเป็นประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การที่พนักงานทุกคนรู้สึกได้ว่าบริษัทมันเป็นของเรา เป็นธุรกิจของครอบครัวเรา เพราะฉะนั้นเราจะต้องทำยังไงก็ได้เพื่อไม่ให้บริษัทเสียผลประโยชน์” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### ข.2.5) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (n=1)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ค่านิยมผู้บริหารเป็น

แบบอย่างที่ดีเป็นประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ค่านิยมของเราเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปที่ออกมาจากพฤติกรรมของผู้บริหาร ด้วย เราจึงได้นำหลักคิดดีๆ ที่เราได้จากองค์กรไปใช้กับชีวิตตัวเอง” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

### ข.3) ด้านองค์กรกับลูกค้า (n=6)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ค่านิยมที่องค์กรให้ความสำคัญต่อลูกค้าอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“Customer Centric ก็คือว่าลูกค้าเป็นศูนย์กลาง คือเราจะมองในมุมมองของลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“องค์กรสอนให้พนักงานมีการบริการลูกค้าที่ดี หมายความว่าให้เน้นบริการลูกค้าด้วยความจริงใจ เน้นเรื่องการช่วยเหลือและบริการที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นการขาย จนถึงบริการหลังการขาย” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“เราเน้นในส่วนการดูแลลูกค้า การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เน้นเรื่องการสื่อสาร และการอำนวยความสะดวก ที่มีรายละเอียดเฉพาะบุคคลเพื่อให้ลูกค้าได้รับผลประโยชน์สูงสุด” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

“องค์กรจะเน้นเรื่องการบริการลูกค้าหลังการขาย ย้ำกับทุกคนเสมอว่าการบริการลูกค้าไม่ได้จบแค่ที่การขาย...ที่เน้นย้ำเรื่องนี้ เพราะลูกค้าสำคัญกับบริษัทมาก ไม่มีลูกค้าก็ไม่มีเรา” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)



#### ข.4) ด้านองค์กรกับสังคม (n=3)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ค่านิยมที่องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม และการสร้างสรรค์สังคม ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรเรถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม คือไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม และช่วยเหลือสังคม ให้สังคมอยู่เคียงข้างกับองค์กร” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรช่วยเหลือสังคมค่อนข้างเยอะ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกิจกรรม สร้างสรรค์ให้กับสังคม การสร้างอาชีพ เช่น เมื่อเราไปตั้งโรงงานในจังหวัดต่างๆ เราก็จะให้คนในพื้นที่มาเป็นส่วนหนึ่งกับเราด้วย” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“เรามีความเด่นดังในเรื่องโครงการอาสาที่เน้นเรื่องการช่วยเหลือสังคม พอเราเห็นแล้วว่าบริษัทเราช่วยเหลือสังคมตลอด พอบริษัทขออาสาสมัครไปเหลือชาวบ้านที่เดือดร้อน เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม เราก็อยากจะเข้า” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

#### 4.2.1ค) ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลາขององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์พนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่า องค์กรมีช่องทางการสื่อสารที่องค์กรใช้ในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร 3 รูปแบบ เช่นเดียวกับข้อมูลทางฝั่งของผู้บริหาร ได้แก่ 1) องค์กรกับพนักงาน 2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) พนักงานกับพนักงาน ดังนี้

##### ค.1.1) องค์กรกับพนักงาน (n=15)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานรูปแบบ 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

##### ค.1.1.1) การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานแบบเผชิญหน้า (face-to-face) (n=8)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานในรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การสัมภาษณ์เข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุม การประชุมใหญ่ประจำปี และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เรามีการจัดกิจกรรมสัมมนาชี้แจงเป็นประจำทุกปี หรือ Town Hall ผู้บริหารระดับสูงก็จะมาพบปะพนักงาน หากเรามีข้อเสนอแนะอะไรเราสามารถแนะนำได้ เพราะผู้บริหารจะเปิดโอกาสและเปิดอิสระให้กับพนักงานทุกคนที่เสนอแนะ แม้แต่ปัญหาหรือวิธีการอะไรที่เจอมา เพราะทุกคำถามคิดว่ามันน่าจะมีประโยชน์ต่อองค์กร ต่อกระบวนการผลิต” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)*

“มีการสื่อสารและปลูกฝังเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ตั้งแต่สัมภาษณ์งานเข้ามาเลย และมีการปฐมนิเทศ มีการสอนงาน มีการฝึกอบรม” (องค์กรนาร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

“มีการสื่อสารและปลูกฝังเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยการสอดแทรกในการประชุมต่างๆ และในบางครั้งมีการหยิบเอาบางหัวข้อเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร มาทำเป็นโปสเตอร์เพื่อให้พนักงานเกิด Awareness และมีการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องขององค์กรเป็นหัวข้อหนึ่งในการประชุมแต่ละครั้ง และจะมีทีม HR เข้ามากระตุ้นพนักงานอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อทดสอบความรู้ความเข้าใจและประเมินผล” (องค์กรนาร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

#### ค.1.1.2) การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานแบบผ่านสื่อ (mediated) (n=12)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน ในรูปแบบการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) โดยมีการใช้สื่อแบบบูรณาการ (ประกอบด้วยสื่อดั้งเดิม สื่อใหม่ และสื่อสังคมออนไลน์) ได้แก่ การประชุมออนไลน์ การตีตประกาศ อินทราเน็ต (intranet) E-learning แอปพลิเคชันไลน์ (Line) อีเมล (E-mail) คลิปรีวิดีโอ โปรแกรม Microsoft Team โปรแกรมซูม (Zoom) และการสื่อสารผ่านพนักงานทูตองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีสารจากผู้บริหาร ผ่าน Microsoft Team หรือ Zoom เพื่อให้กำลังใจ เวลาเจอสถานการณ์ไม่ดีหรือเศรษฐกิจไม่ดี เพราะทางพนักงานก็จะห่วงในเรื่องการปลดคน หรือในช่วงเทศกาลต่างๆ ทางผู้ใหญ่ก็จะมีการอวยพร ประกาศรางวัล เป็นต้น และก็มีช่องทางอีเมลที่ใช้กันในองค์กร ทาง HR ก็จะใช้ช่องทางนี้ในการแจ้งเรื่องการแต่งตั้งโยกย้าย อัปเดตข่าวสารเกี่ยวกับตลาด เป็นต้น” (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“มีการจัดกิจกรรมผ่านซูม (Zoom), อินทราเน็ต (intranet) ที่สามารถโต้ตอบได้ และมี CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ที่ช่วยกระจาย มีกิจกรรมต่างๆ ที่

ให้เราได้แชร์ประสบการณ์ซึ่งส่งเสริมค่านิยมในเรื่องการกล้าแสดงออกและการทำงานอย่างมีความสุขด้วย เพื่อเป็นการขัดเกลาและตอกย้ำให้เราารู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้วนเวียนอยู่รอบๆ องค์กรเรา” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“บริษัทมี E-learning สำหรับพนักงาน รวมถึงน้องใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจที่สามารถเข้าไปฟังเท่าไรก็ได้ ซึ่งจะมีการสอนทุกอย่างไว้” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

“เราใช้สื่อออนไลน์เข้ามาช่วยเยอะมาก ส่วนใหญ่จะเป็นไลน์กลุ่ม และการถ่ายทอดสดทางเฟซบุ๊ก ซึ่งจะจำกัดการเข้าร่วมแค่คนที่สมาชิกภายในเท่านั้น และมี Line official ที่ใช้ในการส่งข่าวสารต่างๆ เรื่องผลิตภัณฑ์ เรื่องแนวคิด เรื่องการคุยกับลูกค้าและแนวทางการขาย ทางบริษัทจะคอยสนับสนุนความรู้ให้เราตลอด” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

“มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรหรือแอปพลิเคชัน Y การประชาสัมพันธ์ โปสเตอร์ และมีการจัดแถลงว่าในแต่ละปีเรามีเป้าหมายเป็นอย่างไรเพื่อให้รับทราบทั่วกัน และปฏิบัติตาม” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ค.1.2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (n=11)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

### ค.1.2.1) การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเผชิญหน้า (face-to-face) (n=7)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การประชุมและการพูดคุย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ส่วนตัวผมได้รับการเลือกตั้งให้เป็นตัวแทนของคณะกรรมการสวัสดิการ คือมีบทบาทในการเชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เป็นตัวแทนของพนักงานในการประชุมพูดคุยกับผู้บริหาร ในเรื่องที่พนักงานต้องการ ปัญหา ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของเพื่อนพนักงานไปสื่อสารกับผู้บริหาร และผู้บริหารก็จะสื่อสารมาถึงพนักงาน” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)*

*“อย่างโรงงานผมแต่ละวันในหนึ่งอาทิตย์จะมีการมีกำหนดวันคือวันจันทร์ ก็จะมีผู้จัดการมาเข้าร่วมการประชุมประจำวันด้วย จะมาแชร์ในเรื่ององค์กรวมขององค์กร พวกวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือเรื่องต่างๆ ที่อยากสื่อสารให้พนักงานฟัง” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)*

### ค.1.2.2) การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบผ่านสื่อ (mediated) (n=5)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบการสื่อสารแบบผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ แอปพลิเคชันไลน์ (Line) อีเมล (E-mail) โปรแกรม Microsoft Team โปรแกรมซูม (Zoom) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ส่วนใหญ่เราจะทราบพวกรายการกิจและเป้าหมายองค์กรผ่านทางหัวหน้างาน และผ่านเฟซบุ๊กหรือผ่านการประชุมแจ้งข้อมูลทางโปรแกรมซูม” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“ปัจจุบันก็ช่วงโควิด-19 ก็จะใช้การสื่อสารผ่านโปรแกรมซูม และถ้าเป็นการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าโดยตรงก็จะผ่านช่องทางไลน์ ส่วนการสื่อสารจากทางฝ่ายบริหารเลยส่วนใหญ่เราจะทราบจากหัวหน้า” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“เราทราบความเป็นไปขององค์กรผ่านเอกสารส่งทางอีเมล ส่งผ่านสำนักงาน ซึ่งแจ้งจากหัวหน้างานผ่านกลุ่มไลน์ หรือการรวมตัวประชุมเพื่อรับทราบข้อมูล” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

### ค.1.3) พนักงานกับพนักงาน (n=7)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงานใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### ค.1.3.1) การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบเผชิญหน้า (face-to-face) (n=5)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงานในรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การสอนงานแบบพี่สอนน้อง การถ่ายทอดความรู้ และการวางแผนงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

- การสอนงานแบบพี่สอนน้อง

“เรามีระบบพี่เลี้ยงคอยสอนน้องที่เข้ามาใหม่ โดยให้รุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นคนมาคอยถ่ายทอดงานจากประสบการณ์จริงของเขา” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“งาน HR ปลุกฝังพนักงานได้แค่ไม่กี่เปอร์เซ็นต์ การเรียนกับรุ่นพี่และเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้นภายในของเราจะต้องแข็งแกร่ง ซึ่งเราจึงให้ความสำคัญตรงนี้มาก” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในระบบสอนงานแบบพี่สอนน้อง รุ่นพี่จะพูดคุยเกี่ยวกับประสบการณ์ แนวทางความคิด เทคนิคการขายต่างๆ ให้เราฟัง เวลาที่ได้เห็นรุ่นพี่ที่ประสบความสำเร็จมันจะเป็นแรงกระตุ้นให้เราอยากจะทำได้แบบเขา และทำให้เรามีเป้าหมายของตัวเอง” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

- การถ่ายทอดความรู้

“มีการอบรมและนำมาถ่ายทอด เช่น ผมได้ไปอบรมกับหน่วยงานของรัฐบาล เรื่องการสูบบุหรี่ในสถานที่ทำงาน เพื่อที่จะได้นำมาช่วยให้เพื่อนๆ พนักงานให้หันมาเลิกบุหรี่ เลิกสุรา สื่อสารว่าพิษภัยมันเป็นอย่างไร มันอันตรายอย่างไร” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“หากเป็นตัวแทนในการไปเรียนก็ต้องกลับมาถ่ายทอดความรู้ให้คนในทีม และทีมอื่นๆ ในหน่วยงาน” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

- การวางแผนงาน

“ทุกวันเราจะต้องมีการประชุมทีมหรือการประชุมบริิฟงานทุกเช้าเพื่อสรุปงานที่ผ่านมาและก็วางแผนงานที่จะต้องต่อไป แล้วก็คุยปัญหาที่เจอ วิธีการแก้ไขปัญหา หรือจะทำอย่างไรเพื่อที่จะวางแผนงานเพื่อที่จะให้งานบรรลุตามเป้าหมายได้” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ค.1.3.2) การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบผ่านสื่อ (mediated) (n=2)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงานในรูปแบบการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ ไลน์ (Line) เฟซบุ๊ก (Facebook) อีเมล (E-mail) และโทรศัพท์ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในองค์กรเราด้วยความที่อยู่กันแบบครอบครัว เราจะมีไลน์และเฟซบุ๊กกันทุกคน เวลาคุยงานส่วนใหญ่จะผ่านไลน์ เนื่องจากส่งต่อง่ายไม่ต้องข้ามแพลตฟอร์ม” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“ส่วนการติดต่อกันภายในหน่วยงานเราจะใช้วิธีการติดต่อทางไลน์และการโทร ส่วนการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรจะใช้วิธีการส่งอีเมล” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)



#### 4.2.2) การต่อรองบทบาท (Role Negotiation)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและนำมาปฏิบัติทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่ และมีการต่อรองบทบาทบางส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.2.2ก) ยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (n=12)

พนักงานมีการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและนำมาปฏิบัติทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากพนักงานมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในองค์กรและผู้บริหารว่าในเรื่องที่องค์กรอยากให้พนักงานปฏิบัติเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และมีเหตุผล มั่นใจว่าองค์กรมีการคัดกรองและผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วเป็นอย่างดี และมองว่าการปฏิบัติตามสิ่งที่องค์กรให้ปฏิบัติเป็นโอกาสในการแสดงศักยภาพและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและพนักงาน และหากเป็นกฎระเบียบพนักงานก็ยิ่งสมควรตั้งใจปฏิบัติตามอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อันดับแรกเราต้องยอมรับก่อนว่าองค์กรเราเป็นองค์กรที่ดี ส่วนมากทางองค์กรได้หยิบยื่นโอกาสหรือนำเสนอมาร เราก็ไม่ได้คัดค้านแต่ประการใด อันดับแรกผมคิดว่าที่ผู้บังคับบัญชาให้เราทำตรงนี้ก็เพราะเขาเล็งเห็นถึงความสามารถของเราว่าเราสามารถที่จะทำในจุดๆ นี้ได้ เราก็ทำเต็มที่ แต่จะได้ก็มากน้อยก็คือสุดความสามารถของเรามี และถ้าเจอปัญหาหรืออุปสรรคเราของสามารถที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาของเราได้” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรให้ทำอะไรก็ทำ ก็ตามนั้น เพราะคิดว่าสิ่งที่เขาให้ทำมันก็น่าจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดแล้ว” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“หากเรื่องนั้นไม่เหนือบ่ากว่าแรงผมก็ยินดีจะรับมาหมด เพราะมองว่ามันเป็นโอกาสรับมาก่อน เพราะบางทีสิ่งที่เราคิดว่าไม่โอเคแล้วด่วนปฏิเสธ มันอาจจะโอเคก็ได้ ผมรับร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่จะตอบสนองกลับไปเท่าไรมันก็อยู่ที่ความพร้อมของเราด้วย” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“เมื่อเรารับโจทย์มาจากองค์กร ผมจะตั้งใจรับมา โดยไม่มีการเจาะจาดูอะไรใดๆ แต่จะมองว่าเป็นรูปแบบไหนหรือเราจะใช้วิธีใดมากกว่า เพราะองค์กรเราไม่ได้บังคับตายตัว เป็นเรื่องที่สามารถยืดหยุ่นได้ มันอยู่ที่มุมมองของเราในการมอง...ไม่มีผิดไม่มีถูก” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“ด้วยความที่สิ่งที่องค์กรอยากให้เราเป็น ไม่ได้เป็นเรื่องแยอะไร ก็แล้วทำไมเราถึงจะไม่ทำ ... ซึ่งก็คิดไม่ออกว่าทำไมคนเราถึงจะต่อต้านความกล้า ต่อต้านคุณภาพ และมันไม่ใช่สิ่งที่บังคับให้เราเข้าใจ เราเห็นองค์กรทำดีกับสังคม ช่วยเหลือประชาชน เราก็รู้สึกแล้วว่าแล้วทำไมเราจะทำไม่ได้ เพราะมันไม่ใช่คำขอร้องในเรื่องไม่ดี และไม่ใช่อะไรที่เอาเปรียบพนักงาน” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“ส่วนใหญ่ในสิ่งที่องค์กรร้องขอหรืออยากให้เราปฏิบัติเราก็จะรับมาปฏิบัติ ... เพราะมันเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรดี ภาพลักษณ์ของเราก็ดีด้วย” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“หากมีผลิตภัณฑ์ที่ออกใหม่ หรือมีคำสั่งในการเปลี่ยนแปลงโดยตรงจากบริษัทที่คิดว่าทุกคนก็ควรต้องปฏิบัติตาม เพราะว่าเป็นกฎเกณฑ์เงื่อนไขข้อกำหนดของบริษัทที่ก็ต้องผ่านการคัดกรองพิจารณาลงความคิดเห็นจากการประชุมผู้บริหารมาก่อนแล้ว” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

#### 4.2.2ข) มีการต้อรองบทบาท (n=7)

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานบางส่วนมีการต้อรองบทบาทในลักษณะของการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร แต่จะมีการเสนอความคิดเห็นต่างและซักถามในข้อสงสัย เพื่อให้องค์กรหรือผู้บริหารอธิบายเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ปกติผมจะเต็มทีกับสิ่งที่องค์กรอยากให้เป็นหรืออยากให้เราทำ แต่ก็จะมีการเสนอกลับในสิ่งที่ไม่เห็นด้วย แล้วถ้าผู้บริหารอยากให้เราเป็นอย่างไร เดี่ยวเขาอธิบายเพิ่มเติมมาให้เรา เพื่อให้เราทำความเข้าใจ” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“บางอย่างที่ชัดเจนเราทำได้เลย เราก็สามารถเดินตามนโยบายที่ผู้บริหารทำได้เลย ... แต่ว่าบางอย่างเราอาจจะไม่เข้าใจประเด็น เราก็ต้องถามซ้ำ เพื่อให้ปฏิบัติตามได้ถูก ซึ่งถ้าเราทำไม่ได้ก็จะบอกทางผู้ใหญ่ไปว่าเกินความสามารถเราไป หรืออาจจะต้องขอผู้ช่วยในบางงาน ก็ต้องคุยกันเป็นรายกรณีไป” (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“ถ้าความคิดเห็นของเรามันไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้บริหารหรือองค์กรอยากให้เราทำก็จะชี้แจงอธิบายได้ อย่างเวลาจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ผู้ใหญ่ก็จะเลือกว่าให้ใครทำ แต่ถ้าเรามองว่าคนอื่นน่าจะถนัดเรื่องนี้มากกว่าเราก็จะสามารถบอกได้ว่าคนไหนถนัดมากกว่า ให้เขาทำน่าจะออกมาได้เร็วกว่ามีประสิทธิภาพดีกว่า หรือเขามีประสบการณ์มากกว่า เราก็สามารถชี้แจงได้” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

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

อย่างไรก็ตาม พนักงานยังมีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และการต่อรองบทบาท โดยพนักงานเชื่อว่าองค์กรไม่ได้ต้องการให้พนักงานปรับตัวให้เป็นเหมือนกันทุกคน พนักงานสามารถเป็นตัวของตัวเอง สามารถต่อรองบทบาทได้ และพนักงานเชื่อว่าการที่องค์กรรับพนักงานเข้ามาในองค์กรก็เพื่อองค์กรจะได้ความคิดหรือไอเดียใหม่ๆ อีกทั้งนอกจากจะใช้กับพนักงานแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ใช้พิจารณากลับไปยังผู้บริหารอีกด้วย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การทำงานร่วมกันอย่างยืดหยุ่นต้องมีการปรับเข้าหากัน ที่นี้เรามีแนวคิดอยากให้พนักงานมีความสุขกับการทำงาน องค์กรไม่ได้อยากให้เราปรับมาเป็นเหมือนกันหมดร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะไม่ปรับตัวเลย ... และเราทำตามหน้าที่ของเราที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ แต่ถ้าเรามองแล้วว่าเรามีไอเดียที่ดีกว่า ด้วยความที่องค์กรต้องการส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เขาไม่ได้ปิดกั้นเลยทำให้เราเป็นธรรมชาติ เมื่อเราแย้งอะไรไป หัวหน้าก็ไม่ได้อคติกับเรา ก็จะเป็นการเสนอทางเลือกอีกทางหนึ่ง ดีกว่าดี ไม่ดีกว่าไม่ดี” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรอยากให้เราเป็นตัวของเราเองมากกว่า แต่ตัวเราก็ต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม ศีลธรรมด้วย เพราะการเสนอความคิดหรือไอเดียมันควรจะเป็นของพนักงาน ที่องค์กรไม่ได้ตีกรอบเกินไปหรือห้ามคิดอะไรนอกเหนือจากที่องค์กรเคยมี เพราะไม่งั้นก็องค์กรจะรับเราเข้ามาทำไมหากไม่ได้อยากได้ความคิดหรือไอเดียอะไรใหม่ๆ” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ที่สำคัญคือมันไม่ได้ใช้ได้แค่กับพนักงาน แต่เป็นสิ่งที่พนักงานใช้พิจารณากลับไปยังผู้บริหารได้ด้วย เพราะผู้บริหารเองก็ต้องมีสิ่งเหล่านั้นด้วย หากผู้บริหารจะทำงานที่ขัดกับค่านิยมของเรา เช่น หากผู้บริหารไม่มีความกล้า ผู้บริหารลังเล พนักงานก็สามารถชูช้อนี่ขึ้นมา” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)



#### 4.2.3) การแสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรสามารถแบ่งตามหัวข้อ ได้แก่ ลักษณะการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน และมูลเหตุจูงใจที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กร ดังนี้

##### 4.2.3ก) ลักษณะการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน (n=20)

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีลักษณะที่แสดงออกถึงการแสดงตัวร่วมกับองค์กร ได้แก่ การยึดถือและปฏิบัติตามเนื้อหาการสื่อสารที่องค์กรถ่ายทอดผ่านกระบวนการกลุ่มเวลาขององค์กร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ตามการรับรู้ของพนักงาน ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม 3) ด้านองค์กรกับลูกค้า และ 4) ด้านองค์กรกับสังคม ดังนี้

##### ก.1) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ (n=11)

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับเจตคติ ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง และระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง ดังนี้

##### ก.1.1) ระดับเจตคติ (n=2)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ในระดับเจตคติ โดยพนักงานมีความรู้สึกรักและภาคภูมิใจในองค์กร และตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรไปตลอด ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“การเป็นพนักงานทูตองค์กรสร้างความภูมิใจต่อเราและครอบครัว และต่อความเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ มีความสุขกับองค์กร โดยไม่คิดที่จะย้ายหรือลาออก องค์กรได้สร้างให้เราเป็นผู้ให้ทั้งภายในองค์กรและชุมชนภายนอก และเป็นพื้นที่ที่ทำให้เราและครอบครัวมีความ*

เป็นอยู่ที่ดีทั้งทางด้านจิตใจ ร่างกาย และฐานะ” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในฐานะพนักงานและในฐานะ CA (ชื่อเรียกพนักงานทุตองค์กร) เรามีส่วนในการช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ รักองค์กรเรามากขึ้น ซึ่งตัวเราเองทำงานที่นี่เป็นที่แรกตั้งแต่เรียนจบ และด้วยสิ่งต่างๆ เหล่านี้จึงทำให้ที่ที่เราคิดว่าเราจะอยู่กับจนเกษียณ” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### ก.1.2) ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง (n=5)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ในระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง โดยการนำเอาแนวคิดและทักษะที่ได้จากการทำงานในองค์กรไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น การประสานงาน การจัดระบบความคิด และการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร เห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ผมเป็นหน่วยงานที่จะต้องประสานงาน มันก็เหมือนเราได้เรียนรู้เรื่องกำหนดส่งมอบ การทำงานให้เป็นระบบ เรื่องของการจัดระเบียบ ... พอมาใช้ชีวิตประจำวันเมื่อเราติดขัดอะไรหรือนัดหมายกับใคร เราก็จะพยายามแก้ที่โดยไม่รีรอ” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“การทำงานตรงนี้ทำให้เราคิดได้เป็นระบบมากขึ้น เพราะว่าจะต้องทำงานออกแบบสินค้า ก็จะมีระบบขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาสินค้า เพราะฉะนั้นกระบวนการคิดของเรา มันก็จะเป็นระบบมากขึ้น...พอเราคิดเป็นระบบเป็นแล้ว เรื่องอื่นๆ เราก็จะคิดเป็นระบบในทุกๆ เรื่อง” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“การทำงานที่นี้ช่วยให้เราเป็นคนที่รอบคอบและละเอียดมากขึ้น เพราะเวลาที่เราเสนอแบบประกันให้ลูกค้าเราต้องรู้จริง ไม่ใช่รู้ไม่จริงแล้วไปแจ้งเขา เพราะมันจะมีผลกระทบต่อลูกค้าและภาพลักษณ์องค์กร และจะทำให้ลูกค้าเกิดความไม่ประทับใจ” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

### ก.1.3) ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหมาย (n=5)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านศักยภาพมนุษย์ในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหมาย โดยมีความเสียสละต่อส่วนรวม แบ่งปันข้อมูลข่าวสารขององค์กรแก่บุคคลภายนอก การแสดงออกสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรนอกเวลาการทำงาน และใช้สื่อออนไลน์โดยตระหนักถึงภาพลักษณ์การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เวลาเราได้รับเรื่องราวดีๆ จากองค์กรก็สามารถนำไปคุยหรือแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนข้างนอกหรือญาติพี่น้องได้...ซึ่งการที่เราได้มาอยู่ในองค์กรซึ่งมีคนเก่งในหลายๆ ด้านทั้งในเรื่องงานที่เขาทำงานหรืองานอดิเรกที่เขามีความสามารถที่มากแบ่งปันเรา เราก็มีเรื่องไหนที่เด่นเราก็เอาไปแบ่งปันเขา การแชร์กันแบบนี้ภายในองค์กรมันก็แชร์ไปถึงคนข้างนอกได้ด้วย”* (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

*“พนักงานที่ทำงานกับองค์กรนี้มานานก็จะรักองค์กรเข้มข้นมาก จะเห็นได้ว่ามีพนักงานผู้ชายส่วนใหญ่ใส่รูป G (ชื่อตราสัญลักษณ์องค์กร) อยู่บนแขนหรือหน้าอก ซึ่งด้วยอายุงานหรืออาจจะด้วยเทรนสังคมอาจจะทำให้ไม่เห็นการสักนี้แล้วในพนักงานรุ่นใหม่ๆ”* (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

*“เมื่อยังอยู่ในชุดที่มีโลโก้ที่บ่งบอกความเป็นองค์กรของเราอยู่ ไม่ว่าจะในเวลางานหรือนอกเวลางานก็จะแต่งตัวเรียบร้อยเสมอ และแต่งตัวเรียบร้อยก่อนออกจากบ้านตอนเช้าและกลับบ้านตอนเย็นก็ยังต้องเรียบร้อยเหมือนเดิม และเราได้นำความเป็นองค์กรมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น ในวันหยุดเราก็จะดูแลตัวเองก่อนออกจากบ้านเป็นอย่างดีไปเดินห้างก็ต้อง Keep Look เพื่อเจอลูกค้าหรือคนรู้จัก”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

*“เราจะปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร สอดคล้องตามนโยบายขององค์กร และการสื่อสารใดๆ ใน Social Media เราระลึกเสมอว่าตนเองมีนามสกุลขององค์กร”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

## ก.2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม (n=11)

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านการพัฒนา ศักยภาพทีมใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับเจตคติ 2) ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง และ 3) ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง ดังนี้

### ก.1.1) ระดับเจตคติ (n=5)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพทีมในระดับเจตคติ โดยพนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจ ตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรไปตลอด และ ตระหนักถึงผลดีของการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรโดยพนักงาน ดังจะเห็นได้จาก ตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เหมือนเราอยู่ตรงนี้แล้วเราสบายใจ บางทีถ้าเราทำงานในจุดที่เครียดๆ แต่ด้วยความที่เรามีพี่ๆ คอยสนับสนุนเราในเรื่องที่เราต้องการความช่วยเหลือ เมื่อเรามีปัญหาติดขัดอะไรเราก็จะพยายามปรึกษาพี่ๆ ซึ่งหากเรื่องนั้นเขาช่วยไม่ได้ เขาก็จะช่วยแนะนำคนอื่นที่ช่วยได้ให้ ทำให้การทำงานของเราที่สะดุดหรือติดขัดถูกแก้ไข”* (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

*“แนวคิดพนักงานทูตองค์กรน่าจะทำให้บุคคลภายนอกเข้าใจและมองภาพขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น เพราะบางทีคนอยู่ข้างนอกก็คงไม่รู้ว่าจะองค์กรของเราเป็นอย่างไร หากมีตัวแทนในการนำเสนอภาพลักษณ์ก็น่าจะทำให้เห็นภาพมากขึ้น เข้าใจมากขึ้น และมีทัศนคติที่ดีมากขึ้น และต่อตัวพนักงานเองก็จะรู้สึกดีและภูมิใจ”* (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

*“เราทำงานที่นี่มาประมาณเกือบสิบปีแล้ว สิ่งที่ชอบในส่วนของความเป็นองค์กรเรามากที่สุดเลย คือความเป็นครอบครัว อยู่กันแบบพี่น้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้บริหารระดับสูงก็ไม่ได้ไกลเกินเอื้อม เพราะท่านก็ยังทักทายเราทุกเช้า นั่งทานข้าวด้วยกันเหมือนเป็นพี่น้อง เหมือนเป็นคนในครอบครัว ครอบครัว พอเราอยู่ในสังคมดีๆ แบบนี้ก็รู้สึกว่าไม่อยากออกไปไหน อยากอยู่ในสังคมแบบนี้”* (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)



### ก.1.2) ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง (n=5)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพทีมในระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง โดยพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น รักษาภาพลักษณ์ขององค์กร รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ และกล้าแสดงออก ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ในส่วนขององค์กรเราเป็นบริษัทลูกขององค์กรใหญ่อีกที เราจึงถูกปลูกฝังมาให้เป็นอย่างดี คืออยู่กับปัญหาที่เกิดขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ลูกค้าพึงพอใจให้มากที่สุด โดยการทำงานร่วมกันอย่างหนักของพวกเราทุกคน ตั้งใจทำเพื่อให้องค์กรเล็กๆ ของเราสามารถไปสู่เป้าหมายให้ได้ และที่ผมทำงานที่นี่ ก็ภาคภูมิใจในการทำงานในบริษัทนี้ เพราะเหมือนผู้บริหารเราเองก็เป็นถูกปลูกฝังให้เป็นนักสู้มา เราก็ต้องสู้ให้สมกับที่เราอยู่ในองค์กรนี้”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

*“องค์กรของเราให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะรับฟังความคิดเห็นของเราเสมอ ดีไม่ดีน้อยกว่ากัน ดังนั้นเมื่อเราต้องสั่งงานกับลูกน้องหรือประสานงานกับคนในทีมเราก็จะนำสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติกับเรามาปฏิบัติกับพวกเขาต่อ คือรับฟังทุกไอเดียแล้วตัดสินใจร่วมกัน จึงทำให้ในชีวิตการทำงานรวมถึงชีวิตประจำวันเราเป็นคนมั่นใจ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออก”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

*“ที่นี่ปลูกฝังให้ไม่ยึดติดในรูปแบบการทำงานแบบเดิม มีความยืดหยุ่น จึงทำให้เราแสดงออกตรงนี้โดยการไม่ยอมให้ระบบอาวุโสมาขัดขวางการทำงาน ทำให้เราค้นหาวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ และพร้อมเรียนรู้ การเปิดกว้างของหัวหน้าทำให้เรากล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงออก และกล้าลองผิดลองถูก”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

### ก.1.3) ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง (n=3)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพทีมในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยอาสาทำกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร การ

อุดหนุนสินค้าและบริการขององค์กรและไม่บริโภคผลิตภัณฑ์ขององค์กรคู่แข่ง การทำกิจกรรมร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานนอกเวลาการทำงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรเขาก็จะเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงออกในจุดที่เป็นจุดยืนของตัวเอง สำหรับผมอาจจะด้วยความที่ชอบเกี่ยวกับกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ องค์กรก็จะเปิดโอกาสให้ได้ไปทำกิจกรรมที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม เช่น เป็นพิธีกรในการทำกิจกรรมต่างๆ” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“การที่เราไม่ไปบริโภคของคู่แข่ง เราบริโภคสินค้าของเรา ซึ่งพอพนักงานแต่ละคนเข้าใหม่ๆ มาเขาก็จะเริ่มชิมชั้วัฒนธรรมตรงนี้ แล้วมันก็จะต่อยอด เช่น เวลानัดเจอหรือสังสรรค์กับเพื่อนๆ เพื่อนๆ ช่างนอก ก็รู้ว่าถ้ามีเราไปด้วยต้องดื่มเครื่องดื่มยี่ห้อของบริษัทเรา จะกินของเจ้าอื่นไม่ได้ ซึ่งมันก็แทรกซึมเข้ามาโดยอัตโนมัติ ถือเป็นเรื่องของภาพลักษณ์และเป็นการอุดหนุนองค์กร อุดหนุนผลงานของเรา โดยที่องค์กรหรือ HR ไม่ต้องมานั่งสอนเราเรื่องนี้ แต่เป็นวัฒนธรรมที่มีการส่งต่อรุ่นสู่รุ่น บางอย่างพอเราเข้ามาเราเห็นรุ่นพี่ทำ เราก็ทำตามเขา และเนื่องจากในองค์กรของเราอยู่กับแบบครอบครัว เลยทำให้เรามีเพื่อนร่วมงานเป็นเพื่อนสนิทที่ไปไหนมาไหนด้วยกัน หลังเลิกงานหรือวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ก็จะไปทำกิจกรรมอะไรด้วยกัน” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### ก.3) ด้านองค์กรกับลูกค้า (n=6)

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับลูกค้าใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับเจตคติ 2) ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง และ 3) ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง ดังนี้

#### ก.3.1) ระดับเจตคติ (n=1)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับลูกค้าในระดับเจตคติ โดยมีใจรักในงานบริการและให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมไปถึงบุคคลอื่นที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคตด้วย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ด้วยความที่เราชอบในงานบริการลูกค้า เวลาที่ลูกค้ามีปัญหาอะไรเราจะพยายามแก้ปัญหาทันทีเพราะไม่อยากให้ลูกค้ารอ และยินดีที่จะให้คำปรึกษากับบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ลูกค้า ในกรณีที่เขามาขอความช่วยเหลือ” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

### ก.3.2) ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง (n=3)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับลูกค้าในระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง โดยการใส่ใจลูกค้า สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และการวางตัวเป็นกลางระหว่างลูกค้ากับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เวลาไปคุยกับลูกค้า เรา รู้สึกว่าเราอยากทำสินค้าให้ออกมาให้เขาประทับใจมากที่สุด” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในส่วนขององค์กรเรามีคุณลักษณะเฉพาะในการบริการ และการสร้างค่านาเชื่อถือ ตัวที่เองก็จะรู้สึกเสมอว่าเราต้องวางตัวเป็นกลางระหว่างบริษัทกับลูกค้า เพื่อให้เราไม่มีผลกระทบทั้งสองด้าน ไม่มีความลำเอียงเข้าข้างบริษัท ไม่ลำเอียงเข้าข้างลูกค้า” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

### ก.3.3) ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง (n=5)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับลูกค้าในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า ตอบสนองลูกค้าแม้นอกเหนือจากเวลาการทำงาน มีการอวยพรและมอบของขวัญให้ลูกค้าในโอกาสพิเศษโดยที่องค์กรไม่ได้ร้องขอใช้สื่อสังคมออนไลน์ช่วยประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่มีประโยชน์จากองค์กร และการบริการมากกว่ามาตรฐานขององค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราให้เวลากับลูกค้ายี่สิบสี่ชั่วโมงอยู่แล้ว และส่วนตัวเราถ้าไม่ติดอะไรเราจะซื้อเค้กไปเซอร์ไพรส์วันเกิดลูกค้า ลูกค้าก็จะประทับใจ ซึ่งบริษัทไม่ได้บอกให้ทำและพนักงานท่านอื่นก็ไม่ได้ทำ” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

“มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ช่วยประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่มีประโยชน์จากองค์กร โดยที่องค์กรไม่ได้ร้องขอ และมีการส่งข้อความไปสวัสดิ์ปีใหม่และแสดงความเป็นห่วงเรื่องสุขภาพลูกค้าเก่าๆ ที่เคยดูแล ทำจากใจโดยที่องค์กรไม่ได้ร้องขอ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้สร้างรายได้แก่กันแล้วแต่เราก็เป็นกัลยาณมิตรต่อกัน หรือถ้าคิดให้ไกลกว่านั้นในอนาคตเขาอาจจะแนะนำคนรู้จักให้มาซื้อบ้านกับเรา การกระทำเล็กๆ น้อยๆ ของเราตรงนี้ก็อาจจะสร้างยอดขายให้บริษัทได้ และที่สำคัญเราจำลูกค้าเก่าของตัวเองได้ทุกคน เจอโดยบังเอิญก็จะเข้าไปทักทาย ไม่เมินเฉย” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

“ความสุขของลูกค้าบ้านเป็นสำคัญ เราจึงไม่ได้ทำงานตามหน้าที่ แต่เราทำนอกเหนือจากนั้น ทำมากกว่ามาตรฐานที่เรามี เป็นขั้นกว่าของการบริการ หรือการบริการนอกเหนือความคาดหวัง เช่น การเข้าถึง การเข้าใจความต้องการของลูกค้า ซึ่งองค์กรมีแนวคิดและนโยบายสนับสนุนในเรื่องนี้” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

#### ก.4) ด้านองค์กรกับสังคม (n=2)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับสังคม ทั้งในระดับเจตคติ ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยการนำเอาแนวคิดรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปถ่ายทอดให้กับบุคคลในครอบครัว และการอาสาเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หลักๆ เลยที่ได้รับจากองค์กร คือในเรื่องการรับผิดชอบต่อสังคม ปัจจุบันนี้ผมมีลูกสาวอายุสิบขวบ ผมก็จะเริ่มปลูกฝังให้เขาโดยการพาไปทำกิจกรรมเก็บขยะร่วมกับกับโครงการในการช่วยเหลือชุมชนขององค์กร” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“เนื่องจากเรารู้ว่าเป้าหมายต่อไปขององค์กรคือก้าวไปสู่ความยั่งยืน ในชีวิตประจำวันเราจึงสนใจในเรื่องของการแยกขยะ เคยขออาสาไปดูการแยกขยะแต่ละชั้นส่วน และเห็นว่าขยะชั้นหนึ่งมันมีมูลค่าที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อ แล้วพอเราทำที่

ทำงานแล้วทำไมเราถึงจะไม่ทำที่บ้าน ในเมื่อขณะมันก็เกิดขึ้นทุกวัน เราจึงแยกขยะที่บ้านเป็นนิสัย” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

**ข้อสังเกตเพิ่มเติม** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ในมุมมองของผู้บริหารคิดว่าองค์กรมีความคาดหวังให้พนักงานมีลักษณะการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในลักษณะต่างๆ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การเป็นพนักงานทูตองค์กรไม่ได้เป็นหน้าที่ของเขา การที่เราหล่อหลอมให้เขาเป็นคนดีขององค์กร อาจไม่ต้องถึงขั้นเป็นคนดีของประเทศชาติ ก็เพียงพอแล้วสำหรับแนวคิดพนักงานทูตองค์กรของเรา และเป็นตัวแทนภาพลักษณ์ในขณะที่อยู่ในอาณาบริเวณขององค์กร เช่น เมื่อมีหน่วยงานหรือองค์กรอื่นเข้ามาติดต่องานหรือเยี่ยมชมงาน หรือแม้กระทั่งมีคณะผู้บริหารจากทางบริษัทแม่มาเยี่ยมเยือน เขาจะสัมผัสได้ว่าที่นี่เราดูมีชีวิตชีวา ซึ่งถ้าเป็นระดับ Vice President มาเยี่ยม หากเป็นที่อื่นก็จะเกร็ง แต่ที่นี้น้องทุกคนของเราจะอยากเล่าเรื่องราวขององค์กรและสิ่งที่เขาทำ พอเขาอยากเล่าจากใจมันจึงเป็นการเล่าที่เป็นธรรมชาติ ที่เราเองไม่ได้ไปเขียนบทให้เขา เราไม่คาดหวังให้พนักงานของเราต้องนำเสนอภาพลักษณ์ขณะที่ไปเดินห้าง แต่ให้คนที่เข้ามาในองค์กรเราได้เห็นก็พอ ซึ่งนอกจรร้องครเขาจะทำใหม่สุดแล้วแต่เขา” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“เชื่อว่าเมื่อทุกคนปฏิบัติตาม ค่านิยมและวิถีของเราแล้วก็จะทำให้การทำงานมีบรรยากาศที่ดี เพราะมันเกี่ยวข้องกับการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังกัน ซึ่งหากทุกคนสามารถเข้าใจและทำตาม ทุกคนก็จะอยู่อย่างมีความสุข และเมื่อทุกคนมีวิถีและเป้าหมายตรงกันก็จะทำให้การทำงานสะดวกยิ่งขึ้น โดยองค์กรของเราจะเรียกพนักงานทูตองค์กรว่า CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ซึ่งนิยามสำหรับพนักงานทูตองค์กรของเรามีการระบุไว้อย่างชัดเจน คือ ข้อหนึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มให้ปฏิบัติภารกิจต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ข้อสองคือมีภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ข้อสามคือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะนำพาความสำเร็จและองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น และข้อสี่คือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“การนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรโดยพนักงานจะมีส่วนทำให้บริษัทกลายเป็นบริษัทชั้นนำอันดับหนึ่ง แซงบริษัทอื่นๆ ที่เคยเป็นอันดับหนึ่งมาก่อน และการเป็นทูตองค์กรจะเป็นใบเบิกทางทำให้พนักงานเติบโต เป็นผู้จัดการหรือผู้อำนวยการในอนาคต อีกทั้งทำให้บริษัทขยายสาขาได้มากขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลให้ยอดขายของบริษัทดีขึ้นด้วย ทำให้เรากลายเป็นบริษัทอันดับหนึ่ง และพออันดับหนึ่งก็ทำให้ลูกค้าจะเชื่อถือมากขึ้น แล้วก็ทำให้องค์กรเป็นที่ยอมรับในวงกว้างมากขึ้น” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 4.2.3ข) มุมเหตุจูงใจที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงาน ทูตองค์กร (n=20)

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่าพนักงานมีมุมเหตุจูงใจ 3 ด้าน ที่ส่งผลให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ได้แก่ 1) เหตุผลส่วนบุคคล 2) เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และ 3) เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร ดังนี้

##### ข.1) เหตุผลส่วนบุคคล (n=19)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า เหตุผลส่วนบุคคลที่ส่งผลให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรมีทั้งสิ้น 7 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ 2) ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร 3) ความพึงพอใจต่อองค์กร 4) ทักษะคติ 5) บุคลิกภาพ 6) ความรู้สึกผูกพันลึกซึ้ง และ 7) ตำแหน่ง ตามลำดับที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### ข.1.1) ความรู้ (Knowledge) (n=8)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ความรู้เป็นเหตุผลสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับองค์กร 2) ความรู้ในการสื่อสาร และ 3) ความรู้เกี่ยวกับงาน ตามลำดับที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง ดังนี้

##### ข.1.1.1) ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (n=4)

ความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นเหตุผลในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การที่เราจะนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้เราจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับองค์กร ผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสิ่งที่องค์กรทำ หากไม่มีความรู้ตรงนี้ก็คงจะนำเสนอไม่ได้” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร เราถึงจะเป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) และส่งสารให้พนักงานคนอื่นเข้าใจและเชื่อในค่านิยมและวัฒนธรรมได้ เราก็ต้องมีความรู้และเชื่อในสิ่งเหล่านั้นก่อน เพราะถ้าเราไม่เชื่อ เราก็จะไปพูดหรือไปสอนคนอื่นไม่ได้” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ที่สำคัญก็คือเราต้องมีความรู้ในผลิตภัณฑ์ที่เราเสนอขายให้ลูกค้า และนอกจากความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แล้วเรายังต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วย คือต้องรู้ในส่วนของประวัติในส่วนของบริษัทและหน่วยงาน” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

#### ข.1.1.2) ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร (n=4)

ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารเป็นเหตุผลในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ความรู้การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้คนอื่นได้รับรู้ว่าตอนนี้เราทำงานอะไรอยู่ เราสามารถใช้การสื่อสารให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จไปด้วยกัน” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“ความรู้ทางการสื่อสารสำคัญมาก เพราะอย่างเวลาที่ผู้บริหารจะต้องชี้แจงให้นักงานทุกคนรับทราบ ก็คือต้องเป็นสารที่สื่อสารออกมาแล้วทุกคนและทุกระดับสามารถเข้าใจได้ง่าย ทั้งพนักงานที่เป็นระดับปฏิบัติการ และพนักงานที่เป็นผู้รับเหมา ก็คือทุกคนต้องเข้าใจได้หมด คำพูดคำเดียวกัน เพราะฉะนั้นความรู้ในด้านการสื่อสารมีความสำคัญมาก



ยังเป็นการสื่อสารในระยะเวลาที่จำกัด จับใจความให้ได้ และง่ายต่อการเข้าใจและนำไปปฏิบัติ” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“เพราะ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ของเราคือคนกลางระหว่างองค์กรกับพนักงาน และทำหน้าที่คอยจูงใจให้พนักงานคนอื่นๆ รู้ว่าเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก็ต้องมีความรู้ที่มากกว่าพนักงานคนอื่นๆ เพื่อที่จะได้ไปแบ่งปันความรู้ให้พนักงานคนอื่นได้ การสื่อสารจึงเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดและนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กร ... และเราต้องเข้าใจในเนื้อหาที่เราจะสื่อสารให้อ่องแท้ และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องที่สื่อสารด้วย และเนื่องจาก CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) เป็นตัวแทนในคำนิยม ดังนั้นหลักๆ คือเราต้องรู้ในเรื่องข้อมูลองค์กร” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ข.1.1.3) ความรู้เกี่ยวกับงาน (n=2)

ความรู้เกี่ยวกับงานเป็นเหตุผลหนึ่งในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราต้องมีความรู้ในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ขององค์กรเรา รวมถึงความรู้ที่เกี่ยวกับองค์กรด้วย ซึ่งความรู้ที่จะใช้ในการตอบคำถามลูกค้าตรงนี้เราก็ได้มาจากการอบรมและการทบทวน” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

#### ข.1.2) ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร (Organizational Tenure) (n=8)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กรเป็นเหตุผลส่วนบุคคลที่สำคัญอย่างหนึ่งส่งผลให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร โดยจะเห็นได้ว่า ยิ่งพนักงานที่ทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลานาน พนักงานก็ยิ่งมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในระดับสูงตามไปด้วย เนื่องจากได้ใช้เวลาในการสั่งสม

ประสบการณ์ในการทำงาน ได้พัฒนาทักษะความสามารถ ได้เรียนรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“การที่เราทำงานมากกว่าสิบปีผมคิดว่ามีส่วนที่ส่งเสริมให้เราแสดงตัวร่วมต่างๆ กับองค์กร เพราะด้วยความที่เราอยู่ตรงนี้เป็นระยะเวลาหนึ่งทำให้เราได้สัมผัสและมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กรพอตัวในระดับหนึ่งที่จะไปพูดคุยกับคนอื่นได้ และพอมีประสบการณ์เยอะขึ้นเราก็จะกล้าออกความคิดเห็นมากขึ้น”* (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ด้วยระยะเวลาที่ทำงานมาสิบปีแล้ว ก็เหมือนมีประสบการณ์หลายด้าน... และก็สามารถนำมาแบ่งปันน้องๆ ที่เข้ามาใหม่ ในมุมมองที่เราผ่านประสบการณ์มาแล้ว ผมเลยมองว่าอายุงานมีส่วนต่อการทำงานต่างๆ ในองค์กร”* (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

*“บางคนอาจจะไม่ได้อยู่ในสังคมแบบนี้มาก่อน คือสังคมที่ค่อนข้างมีผู้ใหญ่ มีทั้งเพื่อน มีทั้งรุ่นน้อง มีหลายรุ่น จำเป็นจะต้องใช้เวลาในการปรับตัวบ้าง ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรก็จะมีผลตรงนี้”* (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ด้วยเราอยู่ที่นี้มานานเราก็จะมีทักษะในการคุยกับลูกค้ามากขึ้น มีความสามารถในการหาลูกค้าเยอะขึ้นเพราะมีลูกค้าบอกต่อกัน อาจจะต่างกับคนที่เข้ามาใหม่คือยังไม่มีฐานลูกค้า”* (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

*“มีความรู้สึกร่วมกับองค์กร เนื่องจากเราทำงานมาแปดถึงเก้าปี รู้สึกว่างานและองค์กรคือส่วนหนึ่งของชีวิต”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

### ข.1.3) ความพึงพอใจต่อองค์กร (Satisfaction with the Organization) (n=6)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานเป็นมูลเหตุจูงใจประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร โดยสามารถแบ่งความพึงพอใจของพนักงานออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อม 2) ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และ 3) ความพึงพอใจต่อความช่วยเหลือจากองค์กร ดังนี้

- ความพึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อม (n=3)

ความพึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อมของพนักงานเป็นเหตุผลในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรอย่างหนึ่ง เนื่องจากองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงทำให้พนักงานพึงพอใจต่อแนวคิดในเรื่องนี้ขององค์กร และภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ซึ่งตรงกับความคิดและความเชื่อของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“องค์กรเราไม่เอาเปรียบไม่ว่าจะแม้กระทั่งพนักงานของตัวเอง คนรอบข้าง คู่ค้า ลูกค้า หรือสังคม เรารู้สึกว่าการที่เรารู้สึกอยากตอบแทนสังคม และขยายความสุขให้กับคนรอบข้าง เช่น เราไม่ตั้งโรงงานในพื้นที่ไหนเราก็อยากให้คนในพื้นที่นั้นๆ มาเป็นครอบครัวเดียวกันกับเรา และอยากสร้างรายได้ให้กับจังหวัดนั้นๆ... ทำให้เราเห็นว่าองค์กรของเราไม่ได้เข้าไปเพื่อทำธุรกิจอย่างเดียว แต่เข้าไปสร้างด้วยรวมถึงโครงการอาสาต่างๆ ที่องค์กรเราให้ความสำคัญ ซึ่งทำให้เราตระหนักว่าองค์กรเราทำในสิ่งที่ทำให้เราภาคภูมิใจ เราก็อยากทำให้คนอื่นได้รู้เหมือนที่เรารู้”*  
(องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“สิ่งที่ผมชอบในองค์กร คือ เราตอบแทนสังคมดี โดยเรามีกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และการทำงานที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์มากๆ และก็สร้างความภูมิใจให้กับเราในฐานะพนักงานคนหนึ่งด้วย ผมรู้สึกที่ผมได้ทำงานที่สร้างความสุขและสร้างคุณค่าให้กับคนอื่นด้วย เลยทำให้ผมชอบในองค์กร” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรมีแนวคิดที่ดี ที่ตรงกับสิ่งที่เราชอบและสนใจ เขาเชื่อในสิ่งที่เราเชื่อ เช่น รักสิ่งแวดล้อมและสังคม ซึ่งเราเป็นแบรนด์แรกๆที่ UNICEF เลือกเป็นพันธมิตร” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

● ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร (n=2)

ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กรของพนักงานเป็นเหตุผลในการแสดงตัวร่วมกับองค์กร โดยมีความพึงพอใจในเรื่องการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลดีต่อตัวพนักงานด้วย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ชอบค่านิยมขององค์กร เพราะส่งผลดีต่อการทำงานและตัวบุคคลเอง เช่น องค์กรเราให้ความสำคัญกับเรื่องการทำงานอย่างสุจริต ธรรมาภิบาลในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

“เห็นถึงข้อดีของการปรับเปลี่ยนตรงนี้ ดีมากที่เราและองค์กรเห็นร่วมกันว่า เราจะต้องแก้ไข จะได้เกิดผลดีต่อองค์กรและต่อตัวเราเอง เพราะก่อนหน้านี้เป็นคนพูดเร็วแต่พอปรับเปลี่ยนเป็นพูดช้าพูดชัดขึ้น ทำให้คู่สนทนาฟังเราเข้าใจมากขึ้น การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

- ความพึงพอใจต่อความช่วยเหลือจากองค์กร (n=2)

ความพึงพอใจของพนักงานต่อความช่วยเหลือจากองค์กรในยามที่พนักงานเดือดร้อน เป็นเหตุผลอีกประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ในส่วนขององค์กรมีการช่วยเหลือต่างๆ อย่างบ้านผมเคยประสบปัญหาอุทกภัยน้ำท่วม องค์กรก็ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ และในเรื่องของการดูแลบิดามารดา องค์กรก็ดูแลในเรื่องค่ารักษาพยาบาล การดูแลสวัสดิการต่างๆ”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ข.1.4) ทักษะ (Attitude) (n=5)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ทักษะของพนักงานเป็นเหตุผลส่วนบุคคลที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะต่อองค์กร และทักษะต่องาน ดังนี้

- ทักษะต่อองค์กร (n=3)

ทักษะที่มีต่อองค์กรของพนักงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“การที่พนักงานคนหนึ่งๆ จะเป็นพนักงานทูตองค์กรขึ้นอยู่กับความรู้และทัศนคติส่วนบุคคล ประสบการณ์ที่มีต่อองค์กรของแต่ละบุคคลจะบ่งบอกได้ว่าพนักงานคนนั้นจะเป็นพนักงานทูตองค์กรที่ดีหรือไม่”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

- **ทัศนคติต่องาน (n=2)**

ทัศนคติที่มีต่องานของพนักงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อยู่ที่ว่าอาชีพนี้ตรงกับความต้องการกับคนที่ลงมาทำงานตรงนี้จริงๆ หรือเปล่า ทั้งในเรื่องผลตอบแทนและลักษณะงาน เพราะงานบริการมักจะได้รับทั้งคำชมและคำตำหนิ” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“ทัศนคติต่องานเป็นเรื่องที่สำคัญ...อย่างตัวเราเข้ามาตอนแรกเพราะคิดว่าอิสระ แต่พอได้มาทำจริงๆ ก็รู้สึกว่ายากดูแลลูกค้าจริงๆ อย่างลูกค้าบางคนถูกพนักงานทิ้ง เราไม่ยอมให้ลูกค้าของเราถูกทิ้งแบบนี้” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

#### **ข.1.5) บุคลิกภาพ (Personality) (n=5)**

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า บุคลิกภาพเข้ากับคนง่าย ชอบช่วยเหลือผู้อื่น และมีความน่าเชื่อถือ เป็นเหตุผลสำคัญที่จะส่งเสริมการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรที่สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ด้วยอุปนิสัยผมเป็นคนที่จะเข้ากับพนักงานทุกคนได้ง่าย เวลาคุยเรื่องงานหรือเจรจา ผมจะมีแนวทางของผมเองบนพื้นฐานที่มีการช่วยเหลือกัน” (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“พนักงานทูตองค์กรจะต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือและเหมาะสมต่างๆ และมีการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างให้คนอื่น ๆ ได้” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ด้วยความที่เราเป็นพนักงานขายเวลาที่เข้าพบลูกค้าอันดับแรกเลยก็คือการแต่งกาย เพราะนาที่แรกที่ลูกค้าจะรู้ว่าเรามีอาชีพหรือเปล่า เขาก็จะดูจากการแต่งกายที่สะอาดสะอ้าน และมารยาทในการเข้าหาลูกค้า สิ่งเหล่านี้ก็จะสร้างความประทับใจอย่างหนึ่งให้ลูกค้า” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

#### ข.1.6) ความรู้สึกผูกพันลึกซึ้ง (Sentimentality) (n=3)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ความรู้สึกผูกพันทางจิตใจที่พนักงานมีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชาเป็นเหตุผลที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คนที่ถูกเลือกให้เป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก็จะได้รับบทพิจารณาแล้วระดับหนึ่ง ว่าเราน่าจะมีความผูกพันกับองค์กร รักองค์กรระดับหนึ่ง ซึ่งองค์กรเราให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ตลอด ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพัน รู้สึกรักองค์กรมากขึ้น” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“เรามีความรู้สึกว่าเรารักและศรัทธาในองค์กรมาก ด้วยความที่เรามีประสบการณ์ที่ดีกับองค์กรและได้ดูแลลูกค้า ทำให้เรารู้ว่าผลิตภัณฑ์ขององค์กรมันดีจริงๆ และเรามีความรู้สึกผูกพันกับผู้จัดการ ส่วนตัวรู้สึกว่าการทำงานที่ได้มาอยู่ในจุดนี้ได้ก็เพราะโชคที่มีผู้จัดการที่คอยสนับสนุน” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

#### ข.1.7) ตำแหน่ง (Credentials) (n=2)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบภายในองค์กรมีส่วนทำให้พนักงานรับรู้ภาพรวมขององค์กรได้อย่าง

ครอบคลุม ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“การที่จะนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้ส่วนหนึ่งมันผูกมากับหน้าที่ด้วยความที่เราอยู่กับข้อมูล อยู่กับหน่วยงานหรือภาพรวมของโรงงานบ่อย เช่น เข้าร่วมกิจกรรมของโรงงาน หรือได้สัมผัสกับพี่ๆ ทั้งภายในโรงงานและได้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และพอเราทำหน้าที่ตรงนี้ก็เลยเหมือนเป็นตัวช่วยให้เราได้ประสานงานมากขึ้น”* (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ด้วยตำแหน่งงานที่อยู่คือเป็นนักวิจัย ซึ่งมันก็จะเกี่ยวข้องกับแทบจะทั้งองค์กร...ทำให้เราทราบทั้งหมดของกระบวนการพัฒนาสินค้าที่ต้องติดต่อกับคนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ”* (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

## ข.2) เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (n=19)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรมีทั้งสิ้น 4 ประการ ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากองค์กร 2) การแข่งขันภายในองค์กร 3) ความโดดเด่นขององค์กร และ 4) ชื่อเสียงขององค์กร ตามลำดับที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง ดังนี้

### ข.2.1) การสนับสนุนจากองค์กร (Backing) (n=9)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรหรือผู้บริหารเป็นมูลเหตุจูงใจสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้พนักงานการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรที่สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กรด้านวัตถุ (material) และด้านกำลังใจ (non-material) ดังนี้



- การสนับสนุนจากองค์กรด้านวัตถุ (material backing) (n=3)

การสนับสนุนจากองค์กรในด้านวัตถุ ได้แก่ ค่าตอบแทน และสวัสดิการจากองค์กร เป็นอีกหนึ่งเหตุผลที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“รูปแบบการทำงานขององค์กรจะต้องส่งเสริมการเป็นพนักงานเป็นพนักงานทุตองค์กร อีกทั้งมีเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนที่ค่อนข้างสูง เมื่อองค์กรให้บ้าน ให้อร ถให้การศึกษาแก่ลูกเรา เราก้เต็มทีเพื่อตอบแทนองค์กร”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

*“การอบรมจากองค์กรที่ส่งเสริมให้เรามีพื้นฐานการสื่อสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และองค์กรให้อาชีพ ให้ค่าตอบแทนเรา เราจึงตั้งใจทำยอดขายให้องค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

- การสนับสนุนจากองค์กรด้านจิตใจ (non-material backing) (n=6)

การสนับสนุนจากองค์กรในด้านจิตใจ ได้แก่ การได้รับการยอมรับ การชมเชย และการให้กำลังใจ เป็นอีกหนึ่งเหตุที่พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ผมได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องของการทำงาน ในเรื่องของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเปิดโอกาสจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานที่ดีและคอยสนับสนุน และมีความสามัคคีในองค์กร มีความคิดเห็นและเป้าหมายเดียวกัน ที่จะสามารถทำให้องค์กรเดินไปข้างหน้า และทำให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“การได้รับการชมเชย ควรจะเป็นผลตอบแทนอย่างหนึ่งที่ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ควรจะได้ เพราะเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากงานปกติที่เราทำหรือ Job Description” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“การที่องค์กรหรือหัวหน้าเปิดโอกาสในการคิดและทำ ไม่ดีกรอบไม่ปิดกั้น ทำให้เราแสดงออกได้มากขึ้น รวมถึงการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในเรื่องต่างๆ ด้วย” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

### ข.2.2) การแข่งขันภายในองค์กร (Intraorganizational Competition) (n=8)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า การแข่งขันภายในองค์กรเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร เนื่องจากการแข่งขันมีส่วนสำคัญในการปรับปรุงแก้ไขงาน การประเมินผล และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในองค์กรมีการแข่งขันกันอยู่แล้ว แต่ในความเป็นที่เป็นน้องกันมันก็สามารถช่วยเหลือโดยการที่ไม่ได้แก่งแย่งกันในเรื่องของความเจริญก้าวหน้า แต่ในเรื่องของการพิสูจน์กันด้วยความรู้ความสามารถที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้พนักงานในองค์กรเอาความรู้ความสามารถมาแข่งขันกัน และช่วยในเรื่องของการปรับปรุงงาน” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“ด้วยความที่บริษัทเห็นคุณค่าของคน ก็จะมีการประเมินผลให้ผลตอบแทนตามผลงานที่ออกมา สมมติว่ามีผลงานที่โดดเด่นในปี นี้ ก็จะมีรางวัลพิเศษให้กับพนักงานเพื่อเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“การแข่งขันภายในองค์กรมีผลให้เป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากแสดงตัวร่วมกับองค์กร พอเห็นคนอื่นในทีมส่งยอดทำให้เราอยากจะทำให้ได้เหมือนเขา ซึ่ง

มันก็เกี่ยวข้องกับการเติบโตและความก้าวหน้าในอาชีพ” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

### ข.2.3) ความโดดเด่นขององค์กร (Organizational Distinctiveness) (n=7)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ความโดดเด่นขององค์กรเป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่สำคัญประการหนึ่งที่สนับสนุนให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรของเราเป็นบริษัทผลิต A (ชื่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร) ระดับโลก ซึ่งเราเป็นบริษัทบริษัทลูกที่อยู่ในบริษัทแม่ก็จริง แต่สินค้าของบริษัทมีการขายไปทั่วโลก เพราะฉะนั้นเราก็มีความภาคภูมิใจตรงที่ว่าสินค้าที่เราพัฒนาหรือผลิตออกมาสามารถนำไปให้ผู้ใช้ทั่วโลกสามารถใช้งานได้ในอุตสาหกรรมต่างๆ และมีแค่เราบริษัทเดียวที่ทำได้” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“เรามีความเด่นดังในเรื่องโครงการอาสาที่เน้นเรื่องการช่วยเหลือสังคม พอเราเห็นแล้วว่าบริษัทเราช่วยเหลือสังคมตลอด พอบริษัทขออาสาสมัครไปเหลือชาวบ้านที่เดือดร้อนเราก็อยากจะเข้าร่วม” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรเราได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย มันก็ทำให้เราภาคภูมิใจไปด้วยที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“ในส่วนขององค์กรที่เป็นธุรกิจประกันเองเราก็เปรียบเหมือนเป็นหุ่น หุ่นตัวไหนดีลูกค้ำก็จะเลือกหุ่นตัวนั้น บริษัทประกันก็เช่นกัน องค์กรเราก็จะมีความโดดเด่นตรงที่มีถือหุ่นระหว่างธนาคารและบริษัทประกัน เราจึงมีภาพลักษณ์ในส่วนของบริษัท และธนาคารเป็นภาพลักษณ์ของหน่วยงานทางด้านสินทรัพย์” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“องค์กรเราเป็นองค์กรที่มั่นคง และผลิตภัณฑ์ของเราค่อนข้างที่จะตอบ  
โจทย์ลูกค้า ทำให้ลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์ ทำให้เรามีจุดยืนที่เรามีการริเริ่ม  
ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะขององค์กรเป็นเจ้าแรกของประเทศไทย ซึ่งเป็น  
ผลิตภัณฑ์ที่ดีมาก ซึ่งไม่มีที่ไหนที่ให้ลูกค้าได้ขนาดนี้” (องค์กร 3, พนักงาน 5,  
สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

#### ข.2.4) ชื่อเสียงขององค์กร (Organizational Prestige) (n=5)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานที่องค์กร พบว่า ชื่อเสียงขององค์กรเป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่สำคัญประการหนึ่งส่งเสริมให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรทั้งในนามของบริษัทลูกและกับบริษัทแม่ เรา  
สามารถที่จะเดินไปไหนแล้วทำให้คนรู้จักในชื่อขององค์กร...เป็นองค์กรที่ทุกคน  
ยอมรับ แม้กระทั่งในกลุ่มเพื่อนสมัยเรียนซึ่งก็เป็นที่ยอมรับว่าองค์กรนี้ดี และผมก็  
ภาคภูมิใจและสามารถยึดถือได้ และจะสื่อสารความภาคภูมิใจนี้โดยการเล่าว่าผมอยู่  
องค์กรนี้ได้อย่างไร” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“เราเป็นองค์กรอันดับต้นๆ ของประเทศ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่สืบทอด  
กันมาอย่างยาวนานรุ่นสู่รุ่น ก็ทำให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรภายนอกและภายใน  
องค์กร และแน่นอนว่าชื่อเสียงขององค์กรจะสร้างความมั่นใจให้เราได้เยอะมาก พอ  
องค์กรของเราเป็นองค์กรที่ดีและมีชื่อเสียง เมื่อเราไปทำอะไรหลายๆ อย่าง อย่าง  
น้อยคนอื่นเขาก็ยอมรับในบางส่วนแล้ว และพอเราไปขยายหรือนำเสนอ มันก็จะ  
สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ฟังหรือผู้รับได้ดีมากขึ้น” (องค์กร 1, พนักงาน 2,  
สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

*“องค์กรเราภาพลักษณ์ดีและเป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว ทำให้เราไม่ต้องอธิบายเยอะว่าองค์กรเราเป็นใครมาจากไหน มีความน่าเชื่อถือ ลูกค้ามั่นใจในบริษัทว่าจะรับผิดชอบลูกค้าได้”* (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

### ข.3) เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร (n=2)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานขององค์กรแสดงตัวร่วมกับองค์กรมีทั้งสิ้น 2 ประการ ได้แก่ 1) ค่านิยมของสังคม และ 2) การสร้างเครือข่ายลูกค้า ดังนี้

#### ข.3.1) ค่านิยมของสังคม (Social Value) (n=1)

ค่านิยมของสังคมเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

#### ข.3.2) การสร้างเครือข่ายลูกค้า (Connections) (n=1)

การสร้างเครือข่ายลูกค้า โดยการแนะนำหรือบอกต่อของลูกค้า เป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กรอีกประการหนึ่งที่สนับสนุนการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้เราแสดงตัวร่วมได้เป็นอย่างดี คือการตอบรับที่ลูกค้ามีต่อบริษัทและผลิตภัณฑ์ของบริษัท จากการบริการหลังการขาย และให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ลูกค้าให้ผลตอบรับที่ดี และมีการแนะนำเพื่อนญาติพี่น้อง คนรู้จักไปเรื่อยๆ ทำให้ภาพองค์กรของเรากว้างขึ้นและชัดเจนขึ้น” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร รูปแบบการวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 4 องค์กร แบ่งออกเป็น ผู้บริหารองค์กรละ 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 24 ท่าน โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลช่วงระหว่างเดือนมกราคม – เมษายน 2564

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลตามคำถามวิจัย ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยตามคำถามวิจัยข้อที่ 1: กระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร

#### 1. การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 4 ท่าน จากองค์กรกลุ่มตัวอย่าง 4 องค์กร ผู้วิจัยได้สรุปเป็น 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางขององค์กร เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางขององค์กร และช่องทางและกลวิธีการสื่อสารที่องค์กรใช้ในกระบวนการกล่อมเกลางขององค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1.1 การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากองค์กรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 องค์กร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรเพื่อปลูกฝังให้พนักงานเรียนรู้ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ โดยเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน รวมถึงมีกระบวนการกลุ่มเกลาของในองค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรโดยเฉพาะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์กรมีลำดับขั้นตอนในกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงทดลองงาน และช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน โดยในช่วงทดลองงานองค์กรมีการจัดการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการเรียนรู้ในหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้เริ่มเรียนรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เรียนรู้งาน และปรับตัวให้เข้ากับองค์กรและพนักงานที่มีอยู่แต่เดิม นอกจากนี้ช่วงหลังจากผ่านการทดลองงานแล้ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรยังมีกระบวนการกลุ่มเกลาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันศักยภาพของพนักงาน สร้างความสัมพันธ์และความรู้ในการทำงานที่เพิ่มขึ้น มีการประเมินผล และมีการส่งเสริมความก้าวหน้าต่างๆ ให้กับพนักงาน

นอกจากนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรโดยเฉพาะ ผ่านการจัดกิจกรรมการประกวดผลงานและความสามารถต่างๆ เพื่อให้พนักงานเข้าร่วม รวมถึงมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานทูตองค์กร อีกทั้งยังให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมกีฬา งานเลี้ยงปีใหม่ งานเลี้ยงวันเกิด เป็นต้น มีการชมเชยและการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น และมีความเสียสละให้กับองค์กร อีกทั้งยังมีการมอบสิทธิพิเศษให้กับพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นพนักงานทูตองค์กร และยังมีการให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กรอย่างตรงไปตรงมา การสื่อสารเพื่อให้พนักงานเป็นคุณค่าและความสำคัญของกันและกัน การสื่อสารเพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน และการสื่อสารเพื่อปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนมีการสนับสนุนความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและการนำเสนอให้กับพนักงานผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถสื่อสารค่านิยมและข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงพนักงานคนอื่นๆ ด้วย นอกจากนี้ยังมีการกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในการคัดเลือกพนักงานเพื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และ



คัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะเป็นคนเก่งและเป็นคนดีมาเป็นหัวหน้าหรือผู้นำในเรื่องต่างๆ เพื่อการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 1.2 เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 4 ท่าน ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 4 องค์กร พบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับเนื้อหาเกี่ยวกับการทำงาน และ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กร โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม 3) ด้านองค์กรกับลูกค้า และ 4) ด้านองค์กรกับสังคม ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูต องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเนื้อหา ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ อย่างยิ่ง เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร จึงส่งผลให้องค์กรมีการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความสามารถ โดยองค์กรหรือผู้บริหารจะเน้นย้ำกับพนักงานเสมอถึงการ พัฒนาทักษะความสามารถในการทำงานอยู่เสมอ รวมถึงองค์กรได้จัดให้มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการพัฒนาความรู้ของพนักงานขึ้นมาโดยเฉพาะ นอกจากนี้ องค์กรยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมพนักงานให้ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อว่า งานแต่ละอย่างต้องการทักษะความสามารถที่ต่างกัน ดังนั้น การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับงานที่ทำ การทำตามขั้นตอนและมาตรการต่างๆ ในการทำงานจะลดโอกาสของความผิดพลาดลง อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมจริยธรรมด้านการป้องกันการทุจริต โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ในขณะที่ต้องไม่เอาเปรียบผู้อื่นด้วย ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรยังมีการส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ไม่เพียงมุ่งเน้นด้านคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีที่สุด แต่ยังรวมถึงคุณภาพในการทำงานของพนักงาน และความสุขของพนักงานในการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า โดยพนักงานต้องมาทำงานตรงเวลา ส่งงานตรงภายในระยะเวลาที่กำหนด และทำงานที่สำเร็จสมบูรณ์ อีกทั้งยังมีการ ส่งเสริมความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์ที่สุดและทำให้บุคคลภายนอกสัมผัสได้ถึงความทันสมัยและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้โดยไม่ต้องนำเสนอด้วยคำพูด

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรใน ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม ทุกองค์กรกลุ่มตัวอย่างเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมที่ประสิทธิภาพจะสนับสนุนให้ภารกิจที่

ยิ่งใหญ่ขององค์กรสำเร็จได้ ในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมดังกล่าว ทุกองค์กรมีแนวคิดให้ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในทุกด้าน โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในแง่มุมต่างๆ ของงานก่อนจึงจะสามารถสื่อสารกับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีการ ส่งเสริมแนวคิดความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน โดยองค์กรจะปลูกฝังความเป็น “เถ้าแก่” (หรือการเป็นผู้ประกอบการร่วม) ให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานมองว่าตนเองคือเจ้าขององค์กร ช่วยกันดูแลองค์กร และร่วมกันสร้างประโยชน์ให้องค์กรมากที่สุด ตลอดจนมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขทั้งในการทำงานและในการใช้ชีวิต เพราะองค์กรเชื่อว่าความสุขของพนักงานคือจุดเริ่มต้นของความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งพนักงานจะต้องมีความมุ่งมั่นปรารถนา (passion) ในการทำงาน โดยผู้บริหารมีส่วนช่วยในการตั้งศักยภาพของพนักงานออกมาเชื่อมโยงกับงานให้ได้ นอกจากนี้องค์กรยังมีการส่งเสริมความกล้าแสดงออก กล้าพูดกล้าทำ กล้าที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และกล้าออกจากพื้นที่สุขสบาย (comfort zone) ของตัวเอง ตลอดจนในความสัมพันธ์กับการทำงานร่วมกันอย่าง เป็นครอบครัวแบบมืออาชีพ นั่นคือ เป็นมากกว่าเพื่อนร่วมงาน แต่ทำงานร่วมกันเหมือนเป็นพี่น้องครอบครัวเดียวกัน

ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรใน ด้านองค์กรกับลูกค้า องค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง โดยการผลิตและนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงบริการหลังการขาย เน้นการดูแลและการบริการลูกค้าต้องมาก่อนยอดขายเสมอ และการบริการที่ดีนั้นจะมีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

นอกจากนี้องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรยังให้ความสำคัญ ด้านองค์กรกับสังคม ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อสังคม สิ่งแวดล้อม รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยการดำเนินธุรกิจขององค์กรต้องทำให้ทุกคนมีความสุข และดำเนินธุรกิจให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนให้น้อยที่สุด

### 1.3 ช่องทางการสื่อสารและกลวิธีในกระบวนการกลุ่มเกลตาขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กร 4 ท่าน ผู้วิจัยได้แบ่งช่องทางการสื่อสารขององค์กรออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลตาขององค์กรผ่านคู่มือสัมพันธการสื่อสารตามแนวคิดของ Jablin (2001) และกลวิธีในกระบวนการกลุ่มเกลตาขององค์กร ดังนี้

### 1.3.1 ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์การสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า องค์กรมีช่องทางการสื่อสารสามารถแบ่งตามคู่ปฏิสัมพันธ์การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรตามแนวคิดของ Jablin (2001) 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) องค์กรกับพนักงาน 2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและ 3) พนักงานกับพนักงาน ดังนี้

ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรระหว่างองค์กรกับพนักงาน มีการใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การปฐมนิเทศ การประชุมใหญ่ ประจำปี และการทำกิจกรรมต่างๆ และนอกจากการสื่อสารแบบเผชิญหน้าแล้ว องค์กรยังมีการใช้การสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ วิดีโอ เว็บไซต์ การติดประกาศ จดหมายข่าว (E-newsletter) อินทราเน็ต (intranet) และแอปพลิเคชันสังคมออนไลน์ เป็นต้น

องค์กรมีการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การประชุม การสอนงาน การมอบหมายงาน การประเมินผลงาน การพูดคุย และการพูดคุยถามไถ่ (line walk) และมีการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ อินทราเน็ตขององค์กร (intranet) อีเมล (E-mail) โปรแกรม Google Meet แอปพลิเคชันทีม (Team) แอปพลิเคชันไลน์ (Line) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นต้น

นอกจากนี้ ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรระหว่างพนักงานกับพนักงาน ยังพบว่ามี การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การประชุม การสอนงาน และการทำกิจกรรม การสื่อสารโดยพนักงานทูตองค์กร เป็นต้น และนอกจากนี้ยังมีการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ และการพูดคุยระหว่างพนักงานผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น

### 1.3.2 กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรทั้งสิ้น 6 คู่มิติ ได้แก่ 1) กระบวนการ

กลุ่มเกลาขององค์กรแบบเป็นกลุ่มและรายบุคคล (Collective-Individual) 2) กระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal-Informal) 3) กระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบบยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture-Divestiture) 4) กระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรตามลำดับขั้นตอนและแบบไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random) 5) กระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบบมีตัวแบบและแบบไม่มีตัวแบบ (Serial- Disjunctive) และ 6) กระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบบตารางเวลาคงที่และแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable) ดังนี้

ผลการศึกษากลวิธีในกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กร องค์กรมีการใช้กระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบบกลุ่ม (Collective) ในการจัดการปฐมนิเทศแบบกลุ่มเมื่อมีพนักงานเข้าใหม่ในจำนวนที่สมควร เพื่อจัดให้พนักงานทุกคนในการปฐมนิเทศครั้งนั้นๆ ได้รับประสบการณ์และความรู้ที่จำเป็นแบบเดียวกันพร้อมๆ กัน ในขณะที่มีกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบบรายบุคคล (Individual) โดยการถ่ายทอดจากผู้บริหารหรือหัวหน้าแบบเป็นรายๆ ไป ซึ่งจะทำให้พนักงานได้รับประสบการณ์เป็นรายบุคคลโดยแยกจากคนอื่นๆ แตกต่างกันไปตามโอกาสและลักษณะงาน ควบคู่ไปกับการใช้กระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบบเป็นทางการ (Formal) โดยให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดให้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ เช่น การปฐมนิเทศที่พนักงานใหม่ทุกคนจะต้องเข้าร่วม และการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าองค์กรยังมีการใช้กระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ร่วมด้วย ในลักษณะของการกลุ่มเกลาจากผู้บังคับบัญชาสายตรงแบบไม่เป็นทางการ และการพูดคุยประจำวัน

นอกจากนี้ องค์กรยังมีกลวิธีการสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบบยอมรับลักษณะเดิม (Investiture) ของพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำตามแนวทางของตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็มีการใช้กระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Divestiture) โดยจะไม่ยอมรับคุณลักษณะส่วนบุคคลบางประการของพนักงานและจะใส่คุณลักษณะที่องค์กรต้องการเข้าไปแทน เนื่องจากองค์กรมองว่าเดิมพนักงานแต่ละคนมีพื้นฐานที่แตกต่างกันไป หากไม่มีการปรับเปลี่ยนก็จะทำให้ทำงานร่วมกันลำบาก จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร

ในด้านลำดับขั้นตอนการสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลา องค์กรมีกระบวนการกลุ่มเกลาขององค์กรตามลำดับขั้นตอน (Sequential) โดยมีการปฐมนิเทศ และการ

ฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่พนักงานทุกคนต้องเข้าร่วมตามลำดับ เช่น หลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ หลักสูตรสำหรับพนักงานตามอายุงานที่กำหนด ในขณะเดียวกัน องค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรที่ไม่เป็นลำดับขั้นตอน (Random) เนื่องจากมีปัจจัยเรื่องจำนวนพนักงาน สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และโรคระบาดเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้พนักงานบางกลุ่มไม่ได้รับการกล่อมเกลาดังแต่ช่วงแรกๆ ของการเข้าทำงานอย่างที่ควรจะเป็น และในภาพรวมของการศึกษาพบว่า องค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรแบบมีตัวแบบ (Serial) ในลักษณะของอัตลักษณ์เฉพาะของบริษัทแม่ การให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี และการประกวดหรือแต่งตั้งพนักงานตัวอย่าง เพื่อเป็นต้นแบบให้กับพนักงานในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรยังมีการใช้กระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรแบบไม่มีตัวแบบ (Disjunctive) ร่วมด้วย แต่อาจไม่ได้กล่าวถึงอย่างชัดเจน เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวคิดการสร้างพนักงานให้เป็นพนักงานทูตองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้พนักงานขององค์กรจะได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์โดยทั้งแบบมีการกำหนดระยะเวลาที่คงที่ (Fixed) และแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Variable) เช่น ในการจัดการปฐมนิเทศแต่ละรอบนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานที่เข้ามาใหม่ในช่วงเวลานั้นๆ และระยะเวลาในการสอนงานที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน

ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในระยะต่างๆ แบ่งตามคู่มือสัมพันธภาพการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรจากกรอบแนวคิดของในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปกระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในระยยะต่างๆ  
 แบ่งตามคูปูลีสัมพันธ์การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรจากกรอบแนวคิดของ Jablin (2001)

กระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรในระยยะต่างๆ					
ช่วงการคัดเลือกพนักงาน		ช่วงทดลองงาน (encounter stage)		ช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน (metamorphosis)	
องค์กรพนักงาน					
เนื้อหา	ด้านศักยภาพมนุษย์	ด้านศักยภาพมนุษย์	ด้านศักยภาพมนุษย์	ด้านศักยภาพมนุษย์	ด้านศักยภาพมนุษย์
กลวิธีการสื่อสาร	แบบยอมรับลักษณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม	แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random)	แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random)	แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random)	แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random)
กิจกรรมการสื่อสาร	การระบุคุณสมบัติของพนักงานตามค่านิยม และมีการสอบวัดระดับความรู้และมีการสัมภาษณ์	การฝึกอบรมหลักสูตรเริ่มต้นสำหรับพนักงานใหม่	การฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	การฝึกอบรมในหลักสูตรเตรียมความพร้อมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	การฝึกอบรมในหลักสูตรเตรียมความพร้อมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
เนื้อหา		ด้านศักยภาพเพิ่ม			
กลวิธีการสื่อสาร		แบบตารางเวลาคงที่หรือแบบตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable)			
กิจกรรมการสื่อสาร		กิจกรรม On-Boarding			
เนื้อหา		ด้านศักยภาพเพิ่ม			
กลวิธีการสื่อสาร		แบบกลุ่มหรือรายบุคคล (Collective-Individual) และแบบยอมรับลักษณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture – Divestiture)			
กิจกรรมการสื่อสาร		การปฐมนิเทศ			

กระบวนการกล่อมกลายขององค์กรในระยะต่างๆ			
	ช่วงการคัดเลือกพนักงาน	ช่วงทดลองงาน	ช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน
เนื้อหา			ด้านองค์การกับสังคม
กลวิธีการสื่อสาร			แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Informal)
กิจกรรมการสื่อสาร			ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมรับผิดชอบสังคม (CSR)
<b>ผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา</b>			
เนื้อหา	ด้านศักยภาพมนุษย์ และด้านศักยภาพทีม	ด้านศักยภาพมนุษย์ ด้านศักยภาพทีม และด้านองค์การกับลูกค้า	ด้านศักยภาพมนุษย์
กลวิธีการสื่อสาร	แบบยอมรับลักษณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture-Divestiture)	แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal- Informal) และแบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive)	แบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive)
กิจกรรมการสื่อสาร	การสัมภาษณ์งานจากผู้บังคับบัญชา สายตรง	การสอบถามจากผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชามีการสนับสุนนการวางแผนความลึกเรื่อง ภูมิการชมเชยและให้รางวัล
เนื้อหา	ด้านศักยภาพทีม	ด้านศักยภาพมนุษย์	ด้านศักยภาพทีม
กลวิธีการสื่อสาร	แบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive)	ลักษณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture-Divestiture)	เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal- Informal)
กิจกรรมการสื่อสาร	คัดเลือกคนเก่งและคนดีในการเป็นผู้นำ	การประเมินการทดลองงานโดยผู้บังคับบัญชา	สื่อสารสถานการณ์องค์กรอย่างตรงไปตรงมา
เนื้อหา			ด้านศักยภาพทีม
กลวิธีการสื่อสาร			แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal- Informal) และแบบตารางเวลาคงที่หรือแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable)
กิจกรรมการสื่อสาร			การประชุมทีม

กระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรในระยะต่างๆ			
	ช่วงการคัดเลือกพนักงาน	ช่วงทดลองงาน	ช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน
เนื้อหา			ด้านศักยภาพทีม ด้านองค์กรกับลูกค้า และด้านองค์กรกับสังคม
กลวิธีการสื่อสาร			แบบมีตัวแบบหรือแบบที่มีต้นแบบ (Serial-Disjunctive)
กิจกรรมการสื่อสาร			ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี
เนื้อหา			ด้านองค์กรกับลูกค้า
กลวิธีการสื่อสาร			แบบมีตัวแบบหรือแบบที่มีต้นแบบ (Serial-Disjunctive)
กิจกรรมการสื่อสาร			เน้นการดูแลและการบริการลูกค้าต้องมาก่อนยอดขายเสมอ
<b>ผู้ร่วมงาน-ผู้ร่วมงาน</b>			
เนื้อหา		ด้านศักยภาพมนุษย์, ด้านศักยภาพทีม และ ด้านองค์กรกับลูกค้า	ด้านศักยภาพมนุษย์
กลวิธีการสื่อสาร		แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Infomal)	แบบมีตัวแบบหรือแบบที่มีต้นแบบ (Serial-Disjunctive)
กิจกรรมการสื่อสาร		ระบบการสอนงานแบบพี่สอนน้อง	ขยายฐานความรู้ในเทคโนโลยีโดยการใช้กลยุทธ์ป้อนตัวเอง
เนื้อหา			ด้านศักยภาพทีม
กลวิธีการสื่อสาร			แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Infomal)
กิจกรรมการสื่อสาร			การสั่งสรรคให้ลงเิกงาน และการพูดคุยปรึกษากันในเรื่องชีวิตส่วนตัว
เนื้อหา			ด้านศักยภาพมนุษย์ ด้านศักยภาพทีม ด้านองค์กรกับลูกค้า และด้านองค์กรกับสังคม
กลวิธีการสื่อสาร			แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Infomal)
กิจกรรมการสื่อสาร			กระจายข้อมูลข่าวสาร และการจัดงานทำกิจกรรม โดยพนักงานผู้ต้องค์กร



**สรุปผลการวิจัยตามคำถามวิจัยข้อที่ 2:** การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พนักงานที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไปขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 20 ท่าน จากองค์กรกลุ่มตัวอย่าง 4 องค์กร ผู้วิจัยจัดลำดับตามกระบวนการคิดและการตอบสนองของพนักงาน ได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การรับรู้ของพนักงานต่อการสื่อสารในกระบวนการการกล่อมเกลารวมขององค์กร 2) การต่อรองบทบาทของพนักงานในกระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กร และ 3) การแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 2. การรับรู้ของพนักงานต่อการสื่อสารในกระบวนการการกล่อมเกลารวมขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไปขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่า พนักงานขององค์กรมีการรับรู้ในเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญใน 3 หัวข้อ ได้แก่ การรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กร การรับรู้เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กร และช่องทางการสื่อสารที่องค์กรใช้ในกระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กร ดังนี้

### 2.1 กระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงาน 20 ท่าน พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กรเพื่อปลูกฝังให้พนักงานเรียนรู้ความรับผิดชอบ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ โดยเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน รวมถึงมีกระบวนการกล่อมเกลารวมของในองค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรโดยเฉพาะ เช่นเดียวกับข้อมูลทางฝั่งของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1.1 ลำดับขั้นตอนในกระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กร

จากการศึกษา พบว่า องค์กรมีลำดับขั้นตอนในกระบวนการกล่อมเกลารวมขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงทดลองงาน และช่วงหลังจากผ่านการ

ทดลองงาน โดยองค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรในช่วงทดลองงานอย่างยิ่งโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกพนักงาน โดยพนักงานจะได้รับการกล่อมเกลากลุ่มจากองค์กรครอบคลุมตั้งแต่วินาทีแรกที่สัมผัสองค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนของการศึกษาข้อมูลขององค์กรเพื่อเตรียมตัวสอบเข้าเป็นพนักงานขององค์กร และจากประกาศรับสมัครจะมีการระบุคุณสมบัติตามค่านิยมขององค์กรด้วย และเมื่อสอบผ่านก็ยังคงได้รับการกล่อมเกลากลุ่มในรูปแบบของการทดลองงานก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจริง อีกทั้งมี การปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการต้อนรับพนักงานใหม่ มีการแนะนำองค์กรในภาพรวมให้พนักงานทราบถึงประวัติความเป็นมา พันธกิจ วิสัยทัศน์ รางวัลความสำเร็จ และความมั่นคงขององค์กร รวมถึงมีการแนะนำในเรื่องระบบสวัสดิการและกฎระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร และให้พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกันอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมที่เป็นลำดับขั้นตอน เช่น หลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรผ่าน การสอนงาน ในรูปแบบของพี่สอนน้อง โดยให้รุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นคนสอนการทำงาน แนวทางและเทคนิคต่างๆ เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้จากถ่ายทอดจากประสบการณ์จริงและเพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการตั้งเป้าหมายความสำเร็จ และมี E-learning สำหรับพนักงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องต่างๆ

หลังจากที่ผ่านช่วงทดลองงานแล้ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีการสนับสนุนในส่วนของการเรียนรู้ผ่าน การฝึกอบรม มีการจัดตั้งหน่วยงานอบรมโดยเฉพาะและมีแผนการอบรมประจำปีที่ชัดเจน และมีการจัดหาวิทยากร อาจารย์ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาถ่ายทอด ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ที่ถูกต้อง โดยจะมีหลักสูตรต่างๆ ซึ่งจะแบ่งออกเป็นหลักสูตรบังคับที่พนักงานทุกคนต้องเข้าร่วม หลักสูตรการอบรมตามกฎหมายบังคับต่างๆ และหลักสูตรที่ให้เลือกเสริม เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่รับผิดชอบ หลักสูตรสำหรับเตรียมความพร้อมก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และหลักสูตรผู้บริหาร เป็นต้น ตลอดจนพนักงานสามารถเสนอหลักสูตรการอบรมที่พนักงานสนใจเพื่อให้องค์กรพิจารณาเพิ่มหลักสูตรได้ และช่องทางการสื่อสารในการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรในรูปแบบของ การประชุม ต่างๆ ทั้งการประชุมใหญ่ขององค์กร และการประชุมในหน่วยงานเพื่อการสื่อสารวางแผนการปฏิบัติงาน และสรุปงาน รายงานปัญหา และการหารือต่างๆ ตลอดจนมีการจัดกิจกรรมเป็นช่องทางในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมขององค์กรเพื่อให้พนักงานเข้าร่วม รวมถึงการจัดการประกวดพนักงานทุตองค์กร

## 2.1.2 ความรู้สึกนึกคิดต่อกระบวนการกล่อมเกลາขององค์กรในการเป็นพนักงาน ทูตองค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร จำนวน 20 ท่าน พบว่า พนักงานได้รับการกล่อมเกล่าในกระบวนการกล่อมเกล่าขององค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรผ่านการให้ความสำคัญในการสื่อสารกับพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงบทบาทได้อย่างชัดเจน มีการสื่อสารเรื่องเกี่ยวกับองค์กรให้พนักงาน และมีการสื่อสารเพื่อปลูกฝังแนวคิด นโยบาย ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงาน และมีกระบวนการการคัดเลือกพนักงานเพื่อเป็นทูตองค์กร อีกทั้งยังมีการสนับสนุนความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรู้เกี่ยวกับงาน และความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและการนำเสนอ และยังมีการสร้างพนักงานทูตองค์กรผ่านการจัดกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม กิจกรรมสหประชาชาติ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการชมเชยและการให้รางวัล มอบสวัสดิการและสิทธิพิเศษให้กับพนักงานที่มียอดเยี่ยมดีเด่น รางวัลพนักงานที่ดูแลลูกค้าได้เป็นอย่างดี และรางวัลสำหรับพนักงานทูตองค์กร

## 2.2) การรับรู้เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกล่าขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการรับรู้เนื้อหาในด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และการทำงานที่องค์กรให้ความสำคัญ 4 หัวข้อ ตามที่องค์กรได้สื่อสาร ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม 4) ด้านองค์กรกับลูกค้า และ 4) และองค์กรกับสังคม ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดที่รับรู้ตรงกันและแตกต่างกันออกไปดังนี้

**ส่วนที่รับรู้ตรงกับที่องค์กรสื่อสาร:** จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารครบทั้ง 4 ด้าน โดดเด่นในด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ เห็นได้ชัดเจนว่าพนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน ผู้บริหารให้คุณค่าในการทำงานและทักษะความสามารถต่างๆ ของพนักงาน และมองว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร และจากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์นี้ ทำให้องค์กรมีการส่งเสริมศักยภาพในด้านต่างๆ ให้แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทำงานตามหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไปตามความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งเชื่อมโยงกับการที่องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องธรรมาภิบาล ความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่จะทำลายภาพลักษณ์องค์กร และปฏิบัติตามกฎในเรื่องสิทธิ์และความถูกต้อง นอกจากนี้องค์กรยังมีการส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานคุณภาพ ทั้งคุณภาพในด้านการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า และคุณภาพในการทำงานของพนักงาน รวมถึงในเรื่องความปลอดภัยของลูกค้าและพนักงานด้วย ตลอดจนพนักงานยังมีการรับรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความสามารถ โดยมองว่าการเพิ่มทักษะความสามารถเป็นเรื่องที่สำคัญ และองค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่มากขึ้นผ่านการอบรมในหลักสูตรต่างๆ รวมถึงส่งเสริมความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์

นอกจากนี้ พนักงานยังมีการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพของทีมี มีความสามัคคี และเน้นความเข้าใจและการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และจากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพทีมี ทำให้องค์กรมีการส่งเสริมพนักงานในการทำงานเป็นทีมีอย่างเต็มที่ โดยมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานร่วมกันอย่างเป็นครอบครัวแบบมีอาชีพ ทั้งในการถ่ายทอดงานภายในหน่วยงานที่จะเป็นในลักษณะพี่สอนน้อง ที่ให้พนักงานที่มีอยู่แต่เดิมสอนงานให้กับพนักงานรุ่นน้องหรือพนักงานใหม่ โดยเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริงที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง อีกทั้งมีความเป็นกันเอง ผู้บังคับบัญชาสามารถพูดคุยกันได้เหมือนเป็นพี่น้องกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก นอกจากนี้องค์กรยังให้ความสำคัญในเรื่องความสุขทั้งความสุขของพนักงานในการทำงานและการใช้ชีวิต ความสุขของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และความสุขของพนักงานที่ส่งมอบให้ลูกค้า อันจะส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และนำพาทีมีและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งมีการส่งเสริมในเรื่องความกล้าให้กับพนักงาน ให้พนักงานกล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ให้อิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน ลองผิดลองถูก และกล้าที่จะออกจากพื้นที่สบายของตัวเอง รวมถึงกล้าแสดงออกในทางที่ถูกต้อง และจากการศึกษายังพบว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน โดยพนักงานรู้สึกว่าเป็นองค์กรเป็นของทุกคนและทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นจึงร่วมมือกันทำงานทุกอย่างให้องค์กรเสียผลประโยชน์น้อยที่สุดและให้งานประสบผลสำเร็จ

พนักงานยังมีการรับรู้เนื้อหาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญด้านองค์กรกับลูกค้า โดยการใส่ใจลูกค้า และให้มุมมองในมุมมองของลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการที่

แท้จริงของลูกค้า และยึดมั่นในการสื่อสารและการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เน้นการบริการลูกค้าด้วยความจริงใจ การช่วยเหลือและบริการที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นการขายจนถึงบริการหลังการขาย

นอกจากนี้ องค์กรมีความยึดมั่นในด้านองค์กรกับสังคม โดยพนักงานรับรู้ผ่านการช่วยเหลือสังคม และกิจกรรมสร้างสรรค์สังคมต่างๆ ขององค์กร ทำให้พนักงานอยากที่จะเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการรับผิดชอบต่อสังคม ไม่สร้างปัญหาให้สังคม และให้สังคมเคียงข้างไปกับองค์กร

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าพนักงานมีการรับรู้เนื้อหาตรงกับที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลลาขององค์กรทั้งหมด โดยไม่พบการรับรู้ส่วนที่แตกต่างไปจากที่องค์กรสื่อสาร แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลลาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร

### 2.3 ช่องทางการสื่อสารที่องค์กรใช้ในกระบวนการกลุ่มเกลลาขององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์การสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์พนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่า องค์กรมีช่องทางการสื่อสารสามารถแบ่งตามคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) องค์กรกับพนักงาน 2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) พนักงานกับพนักงาน ดังนี้

การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลลาขององค์กรระหว่างองค์กรกับพนักงานในลักษณะการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การประชุมใหญ่ประจำปี การประชุมและทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) และการปฐมนิเทศ และมีการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ การประชุมออนไลน์ การติดประกาศ อินทราเน็ต (intranet) E-learning แอปพลิเคชันไลน์ (Line) จดหมายข่าว (E-newsletter) คลิปวิดีโอ โปรแกรม Microsoft Team โปรแกรมซูม (Zoom) และการสื่อสารผ่านพนักงานทูตองค์กร

การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลลาขององค์กรระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การประชุมและการพูดคุย อีกทั้งยังมีการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ แอปพลิเคชันไลน์ (Line) อีเมล (E-mail) โปรแกรม Microsoft Team โปรแกรมซูม (Zoom) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นต้น

การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารองขององค์กรระหว่างพนักงานกับพนักงาน ทั้งการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ การประชุม และการสื่อสารผ่านพนักงานทูตองค์กร เป็นต้น และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ แอปพลิเคชันไลน์ (Line) แอปพลิเคชันเฟซบุ๊ก (Facebook) อีเมล (E-mail) และโทรศัพท์ เป็นต้น

### 3. การต่อรองบทบาทของพนักงานในกระบวนการกล่อมเกลารองขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและนำมาปฏิบัติทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากพนักงานมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในองค์กรและผู้บริหารว่าในเรื่องที่องค์กรอยากให้พนักงานปฏิบัติเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และมีเหตุผล มั่นใจว่าองค์กรมีการคัดกรองและผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วเป็นอย่างดี และมองว่าการปฏิบัติตามสิ่งที่องค์กรให้ปฏิบัติเป็นโอกาสในการแสดงศักยภาพและเป็นภาพลักษณ์ที่องค์กรและพนักงาน และหากเป็นกฎระเบียบพนักงานก็ยังคงควรตั้งใจปฏิบัติอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานบางส่วนมีการต่อรองบทบาทในลักษณะของการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร แต่จะมีการเสนอความคิดเห็นต่างและซักถามในข้อสงสัย เพื่อให้องค์กรหรือผู้บริหารอธิบายเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

อย่างไรก็ตาม พนักงานยังมีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและการต่อรองบทบาท โดยพนักงานเชื่อว่าองค์กรไม่ได้ต้องการให้พนักงานปรับตัวให้เป็นเหมือนกันทุกคน พนักงานสามารถเป็นตัวของตัวเองได้ สามารถต่อรองบทบาทได้ และพนักงานเชื่อว่าการที่องค์กรรับพนักงานเข้ามาในองค์กรก็เพื่อองค์กรจะได้ความคิดหรือไอเดียใหม่ๆ อีกทั้งนอกจากจะใช้กับพนักงานแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ใช้พิจารณากลับไปยังผู้บริหารอีกด้วย

ดังนั้น จึงแสดงให้เห็นว่าองค์กรประสบความสำเร็จขององค์กรในการใช้กระบวนการกล่อมเกลารองขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ทำให้พนักงานมีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร ส่วนหนึ่งเนื่องจากองค์กรมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กรตั้งแต่แรก รวมถึงมีการให้ความสำคัญกับกระบวนการกล่อมเกลารองพนักงานในช่วงการทดลองงานและช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน จึงทำให้องค์กรได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ ไม่สร้างปัญหาให้กับองค์กร และไม่มีการต่อรองบทบาทมาก

ในภายหลัง อีกทั้งเนื่องจากองค์กรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นองค์กรการผลิตและบริการ จึงทำให้พนักงานไม่มีการแสดงความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในการต่อรองบบาทมากนัก

#### 4. การแสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรสามารถแบ่งตามหัวข้อ ได้แก่ ลักษณะการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน และมูลเหตุจูงใจที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กร ดังนี้

##### 4.1 ลักษณะการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีลักษณะที่แสดงออกถึงการแสดงตัวร่วมกับองค์กร สอดคล้องกับการรับรู้ของพนักงาน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม 3) ด้านองค์กรกับลูกค้า และ 4) ด้านองค์กรกับสังคม ตามลำดับ ดังนี้

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ โดยในระดับเจตคติ พนักงานมองว่าองค์กรให้ความเป็นอยู่ที่ดีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ พนักงานจึงมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และตระหนักถึงภาพลักษณ์ขององค์กรเสมอเมื่ออยู่ภายในและภายนอกองค์กรทั้งในทางออฟไลน์และออนไลน์ อีกทั้งพนักงานยังมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรไปจนเกษียณ โดยไม่คิดที่จะลาออก ในระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง พนักงานมีการนำเอาแนวคิด พฤติกรรม และทักษะการทำงานที่ได้จากการทำงานในองค์กรไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น การประสานงาน การจัดระบบความคิด และการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีการแสดงพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยมีการสื่อสารเรื่องราวดีๆ ขององค์กรให้กับบุคคลภายนอกได้รับรู้ และมีการแสดงออกสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในรูปแบบต่างๆ เช่น การสักรหัสสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพทีม ในระดับเจตคติ โดยพนักงานมีความรู้สึกดีและสบายใจที่มีผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานคอยสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้คำแนะนำปรึกษา มองว่าเป็นสังคมที่ดี จึงทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะไม่ยอมลาออก อยากรู้อยู่ในสังคมแบบ

นี้ต่อไป และมีความรู้สึกรักอยากให้นักงานคนอื่นๆ รักองค์กรเช่นเดียวกัน สำหรับการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพทีมผ่านแสดงออกทางพฤติกรรมตามความคาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย รับฟังความคิดเห็นของซึ่งกันและกันและตัดสินใจร่วมกัน ไม่ยอมให้ระบบอาวุโสมาขัดขวางการทำงาน อีกทั้งการอาสาเข้าร่วมกิจกรรมที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร การเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นแบบอย่างให้กับพนักงานคนอื่นๆ และมีการแสดงพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยการไม่บริโภคนิสัยของตัวเอง อดทนอดกลั้นและบริการขององค์กรอันเป็นผลงานของตนเอง และรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

การแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับลูกค้า ในระดับเจตคติ โดยพนักงานมีใจรักในงานบริการและให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมไปถึงบุคคลอื่นที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคตด้วย และมีการแสดงตัวร่วมในระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง โดยการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า การวางตัวเป็นกลางระหว่างลูกค้ากับองค์กร และใส่ใจลูกค้า ตลอดจนมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยที่องค์กรไม่ได้ร้องขอ เช่น ตอบสนองลูกค้าแม้นอกเหนือจากเวลาการทำงาน มีการอวยพรและมอบของขวัญให้ลูกค้าในโอกาสพิเศษ ใช้สื่อสังคมออนไลน์ช่วยประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่มีประโยชน์จากองค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้ พนักงานยังมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับสังคม พบทั้งในมิติของเจตคติ การแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวัง รวมถึงการแสดงพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทต่างๆ โดยพนักงานตระหนักถึงรับผิดชอบต่อสังคมและเป้าหมายขององค์กรในการก้าวไปสู่ความยั่งยืน จึงทำให้นักงานเข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือชุมชนขององค์กร และจากแนวคิดใส่ใจสิ่งแวดล้อมขององค์กร จึงทำให้นักงานมีการนำเอาพฤติกรรมรักษาสภาพโลกที่ปฏิบัติในองค์กรไปต่อยอดในชีวิตประจำวัน และยังมีการส่งต่อแนวคิดให้กับบุคคลใกล้ชิดหรือบุคคลในครอบครัวอีกด้วย

#### 4.2) มูลเหตุจูงใจที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 20 ท่าน พบว่า มีสาเหตุ 3 ด้าน ที่เป็นมูลเหตุจูงใจให้นักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ได้แก่ 1) สาเหตุส่วนบุคคล 2) สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และ 3) สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร ดังนี้



สาเหตุส่วนบุคคลที่จูงใจให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรมีทั้งสิ้น 7 ประการ ตามลำดับ ได้แก่ 1) **ความรู้ (Knowledge)** ทั้งความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรู้ในการสื่อสาร และความรู้เกี่ยวกับงาน เป็นสาเหตุสำคัญที่จะส่งเสริมการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรที่สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) **ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร (Organizational Tenure)** เนื่องจากพนักงานต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัว และเรียนรู้องค์กรในระดับหนึ่ง เพื่อสร้างการรับรู้ ประสบการณ์ และความรู้สึกผูกพัน ยิ่งพนักงานที่ทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลานาน พนักงานก็ยิ่งมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในระดับสูงตามไปด้วย เนื่องจากได้ใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน ได้พัฒนาทักษะความสามารถ ได้เรียนรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กร 3) **ความพึงพอใจต่อองค์กร (Satisfaction with the Organization)** ได้แก่ ความพึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่เป็นประโยชน์และความพึงพอใจต่อแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลดีต่อตัวพนักงานด้วย รวมถึงความพึงพอใจของพนักงานต่อความช่วยเหลือจากองค์กรในยามที่พนักงานเดือดร้อน ล้วนมีส่วนจูงใจต่อการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน 4) **ทัศนคติ (Attitude)** ทั้งทัศนคติเกี่ยวกับองค์กรและทัศนคติที่ดีต่องานและอาชีพ 5) **บุคลิกภาพ (Personality)** เป็นเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง ประกอบด้วยบุคลิกภาพเข้ากับคนง่าย ชอบช่วยเหลือผู้อื่น และมีความน่าเชื่อถือ 6) **ความรู้สึกผูกพันลึกซึ้ง (Sentimentality)** เนื่องจากองค์กรได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และการสร้างประสบการณ์ที่ดี ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร รวมถึงความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ 7) **ตำแหน่ง (Credentials)** หรือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบภายในองค์กรมีส่วนทำให้พนักงานรับรู้ภาพรวมขององค์กรได้อย่างครอบคลุม ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีส่วนจูงใจให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรมีทั้งสิ้น 4 ประการ ตามลำดับ ได้แก่ 1) **การสนับสนุนจากองค์กร (Backing)** โดยแบ่งออกเป็น การสนับสนุนด้านวัตถุ ได้แก่ ค่าตอบแทน และสวัสดิการจากองค์กร และการสนับสนุนด้านจิตใจ ได้แก่ การได้รับการยอมรับ การชมเชย การให้กำลังใจ และการให้ความรู้ เป็นสาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จูงใจให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร 2) **การแข่งขันภายในองค์กร (Intraorganizational Competition)** เนื่องจากการแข่งขันมีส่วนสำคัญในการปรับปรุงแก้ไขงาน การประเมิณผล และความก้าวหน้า 3) **ความโดดเด่นขององค์กร (Organizational Distinctiveness)** ได้แก่

คุณลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นขององค์กร การได้รับรางวัล ความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่แตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงความโดดเด่นด้านกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และ **4) ชื่อเสียงขององค์กร (Organizational Prestige)** การองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับ ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ จึงอยากสื่อสารเรื่องราวดีๆ ขององค์กรให้กับบุคคลภายนอก และสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กรส่งผลให้พนักงานขององค์กรแสดงตัวร่วมกับองค์กรมีทั้งสิ้น 2 ประการ ได้แก่ **1) ค่านิยมของสังคม (Social Value)** ได้แก่ สภาวะทางสังคม เศรษฐกิจ และความนิยมของประชาชนที่มีส่วนในการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรมากขึ้น ซึ่งเชื่อมโยงกับ **2) การสร้างเครือข่ายลูกค้า (Connections)** ได้แก่ การตอบรับที่ดีจากลูกค้า และมีการแนะนำองค์กรให้กับคนรู้จัก ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรกว้างขึ้นและชัดเจนขึ้น

ผู้วิจัยได้สรุปการรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในระยะต่างๆ แบ่งตามคู่ปฏิสัมพันธ์การสื่อสารในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 5.2 และได้สรุปผลการวิจัยทั้งหมดในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.2 สรุปการรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานผู้ต่อองค์กรในระยะต่างๆ  
 แบ่งตามคู่มือปฏิบัติงานการสื่อสารในกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรจากกรอบแนวคิดของ Jablin (2001)

		การรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กรในระยะต่างๆ	
องค์กร-พนักงาน	ช่วงการคัดเลือกพนักงาน	ช่วงทดลองงาน	ช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน
การรับรู้ต่อเนื่อง	ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์	ด้านการพัฒนาศักยภาพ	ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ และด้านการพัฒนาศักยภาพ
กลวิธีการสื่อสาร	แบบยอมรับผิดขณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture-Divestiture)	แบบกลุ่มหรือรายบุคคล (Collective-Individual) และแบบยอมรับผิดขณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture - Divestiture)	แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random) และแบบตารางเวลาที่หรือแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable)
กิจกรรมการสื่อสาร	การหาความรู้เกี่ยวกับองค์กรเพื่อสมัครสอบคัดเลือก	การปฐมนิเทศ	การฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ และหลักสูตรเรียนไปคู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
การรับรู้ต่อเนื่อง	ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์	ด้านการพัฒนาศักยภาพ	ด้านการพัฒนาศักยภาพ และด้านองค์กรกับลูกค้า
กลวิธีการสื่อสาร	แบบยอมรับผิดขณะเดิมหรือแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture-Divestiture)	แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Informal) แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random) และแบบตารางเวลาที่หรือแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable)	แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Informal)
กิจกรรมการสื่อสาร	การระบุคุณสมบัติของผู้สมัครตามคำนิยมขององค์กร	กิจกรรมเพื่อเรียนรู้องค์กร	การประชุมใหญ่ประจำปี
การรับรู้ต่อเนื่อง	มีการสอบและการสัมภาษณ์	ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ ด้านการพัฒนาศักยภาพ และด้านองค์กรกับลูกค้า	ด้านองค์กรกับสังคม
กลวิธีการสื่อสาร		แบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive) แบบตามลำดับขั้นตอนหรือไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random) และแบบตารางเวลาที่หรือตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable)	แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Informal)
กิจกรรมการสื่อสาร		การฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับงาน	กิจกรรมอาสาช่วยเหลือสังคม

		การรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนกลางขององค์กรในระยะยาวต่างๆ	
		ช่วงทดลองงาน	ช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน
ผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา			
เนื้อหา		ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านศักยภาพทีม และด้านองค์กรกับลูกค้า	ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ และด้านการพัฒนาศักยภาพทีม
กลวิธีการสื่อสาร		แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Infomal) และแบบมีตัวแบบหรือไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive)	แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Infomal) และแบบตารางเวลาคงที่หรือแบบตารางเวลาที่เปลี่ยนแปลงได้ (Fixed-Variable)
กิจกรรมการสื่อสาร		การเรียนรู้มาจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง	การประชุม
เนื้อหา			ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์
กลวิธีการสื่อสาร			แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Infomal)
กิจกรรมการสื่อสาร			การพูดคุย
เนื้อหา			ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ และด้านการพัฒนาศักยภาพทีม
กลวิธีการสื่อสาร			แบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive)
กิจกรรมการสื่อสาร			แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Infomal)
เนื้อหา			ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และช่วยเหลือในการวางแผนเป้าหมาย
เนื้อหา			ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์
กลวิธีการสื่อสาร			แบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive)
กิจกรรมการสื่อสาร			การให้รางวัลและการชมเชย
เนื้อหา			ด้านองค์กรกับลูกค้า
กลวิธีการสื่อสาร			แบบมีตัวแบบหรือแบบที่ไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive)
กิจกรรมการสื่อสาร			การบริการลูกค้าด้วยความจริงใจ ตั้งแต่เริ่มต้นทางขายไปจนถึงบริการหลังการขาย

		การรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรในระยะต่างๆ	
	ช่วงการคัดเลือกพนักงาน	ช่วงทดลองงาน	ช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน
<b>ผู้ร่วมงาน-ผู้ร่วมงาน</b>			
<b>เนื้อหา</b>	ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ ด้านการพัฒนาศักยภาพเพิ่ม และด้านองค์การกับลูกค้า	ด้านการพัฒนาศักยภาพเพิ่ม	
กลวิธีการสื่อสาร	แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Infomal)	แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Infomal)	
กิจกรรมการสื่อสาร	การสื่อสารแบบเป็นส่วนตัว	การพูดคุย ทำกิจกรรมร่วมกัน และการให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ	
<b>เนื้อหา</b>		ด้านการพัฒนาศักยภาพเพิ่ม ด้านองค์การกับลูกค้า และด้านองค์การกับสังคม	
กลวิธีการสื่อสาร		แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Formal-Infomal)	
กิจกรรมการสื่อสาร		การสื่อสารโดยพนักงานทุตองค์กร	
<b>การต่อรองพบปะ</b>			
			ยอมรับด้านนิยมนและวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมด เนื่องจากเชื่อมั่นในองค์กรและผู้บริหาร
			ยอมรับด้านนิยมนและวัฒนธรรมองค์กรบางส่วน และเสนอความเห็นต่างและข้อสงสัย
<b>การแสดงตัวร่วม:</b>			ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ :
<b>ด้านเจตคติ</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความภาคภูมิใจและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร</li> <li>- ตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรไปตลอด</li> </ul>
			ด้านการพัฒนาศักยภาพเพิ่ม: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจ</li> <li>- ตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรไปตลอด</li> <li>- ตระหนักถึงผลดีของการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรโดยพนักงาน</li> </ul>





ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิจัย

สิ่งที่องค์การสื่อสาร	การรับรู้ของพนักงาน	การผลตอบรับ	มูลเหตุใจ
<p><b>การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเวลาขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ช่วงทดลองงาน และช่วงหลังจากผ่านการทดลอง</li> <li>• การจัดกิจกรรม การชมเชยและการให้รางวัล การให้ความสำคัญในการสื่อสาร การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น และการคัดเลือกพนักงาน</li> </ul>	<p><b>สิ่งที่พนักงานรับรู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พนักงานรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเวลาขององค์กรในการสร้างพนักงานที่ออกจากระบบทดลองงานและช่วงหลังจากผ่านการทดลองงานและได้รับการดูแลเกี่ยวกับองค์กร</li> <li>• และสามารถพูดคุยผ่าน การสื่อสารครบทุกด้าน ผ่านการสื่อสารทั้ง 3 คู่ปฏิสัมพันธ์</li> <li>• พนักงานยอมรับคำนิยมและวัฒนธรรมองค์กรและนำมาปฏิบัติทั้งหมด</li> </ul>	<p><b>ระดับเจตคติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ภาคภูมิใจในองค์กร</li> <li>• ตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรไปตลอด</li> <li>• รักในการบริการ</li> <li>• ตระหนักถึงการรับผิดชอบต่อสังคม</li> </ul> <p><b>ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำงานเป็นระบบ</li> <li>• พร้อมทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น</li> <li>• กล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่</li> <li>• ใส่ใจลูกค้า</li> </ul> <p><b>ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหมาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตระหนักถึงการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรผ่านสื่อกลางงาน</li> <li>• อาสาทำกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร</li> <li>• อุทิศทุ่มเทจิตใจขององค์กร ไม่บริโภคนิสัยอันชั่วของการคู่แข่ง</li> <li>• ถ้ายกยอคนคิดค้นสิ่งของขององค์กรให้กับบุคคลในครอบครัว</li> </ul>	<p><b>สาเหตุส่วนระดับบุคคล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความรู้</li> <li>• ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร</li> <li>• ความพึงพอใจต่อองค์กร</li> <li>• ทัศนคติ</li> <li>• บุคลิกภาพ</li> <li>• ความรู้สึกผูกพันลึกซึ้ง</li> <li>• ตำแหน่ง</li> </ul> <p><b>สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การสนับสนุนจากองค์กร</li> <li>• การแข่งขันภายในองค์กร</li> <li>• ความโดดเด่นขององค์กร</li> <li>• ชื่อเสียงขององค์กร</li> </ul> <p><b>สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คำนิยมของสังคม</li> <li>• การสร้างเครือข่ายลูกค้า</li> </ul>
<p><b>เนื้อหาในกระบวนการกลุ่มเวลาขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์</li> <li>• ด้านการพัฒนาศักยภาพเพิ่ม</li> <li>• ด้านองค์กรกับลูกค้า</li> <li>• ด้านองค์กรกับสังคม</li> </ul> <p><b>ช่องทางการปฏิสัมพันธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• องค์กรกับพนักงาน</li> <li>• ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา</li> <li>• พนักงานกับพนักงาน</li> </ul> <p><b>กลวิธีในการบวนการกลุ่มเวลาขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แบบกลุ่มและแบบรายบุคคล</li> <li>• แบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ</li> <li>• แบบยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะเดิม</li> <li>• แบบเป็นลำดับขั้นต้นและแบบไม่เป็นขั้นต้น</li> <li>• แบบมีตัวแบบและแบบไม่มีตัวแบบ</li> <li>• และแบบตารางเวลาและแบบตารางเวลาไม่คงที่</li> </ul>	<p><b>สิ่งที่พนักงานต้องรอบทบาท</b></p> <p>มีการต่อรองบทบาทในลักษณะยอมรับคำนิยมและวัฒนธรรมองค์กร แต่จะมีความเสนอความคิดเห็นต่างและซักถามในข้อสงสัยเพื่อให้องค์กรหรือผู้บริหารอธิบายเพิ่มเติมเพื่อสร้างความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง</p>		



## อภิปรายผลการวิจัย

**อภิปรายผลตามคำถามวิจัยข้อที่ 1:** กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นที่น่าสนใจที่เกี่ยวกับการสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีและการนำไปใช้ที่จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาการสื่อสารองค์กรและประโยชน์ที่องค์กรจะนำไปใช้ ดังนี้

### 1. การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรทั้งในช่วงทดลองงาน และช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Feldman (1983) ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้นองค์กรที่ต้องการจะสร้างพนักงานทูตองค์กรจึงไม่สามารถที่จะละเลยการกล่อมเกลาในช่วงใดช่วงหนึ่งไปได้

โดยกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรได้เริ่มต้นตั้งแต่ก่อนที่บุคคลจะเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร องค์กรจะต้องพยายามยึดแนวนโยบายปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการรับพนักงานใหม่ เริ่มจากการประกาศรับสมัคร จะมีการแจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าว่าองค์กรต้องการคนประเภทใด องค์กรมีลักษณะการทำงานอย่างไร และในการสอบและการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุด ก็จะแจ้งให้ผู้สมัครทราบว่าองค์กรมีวิถีชีวิตในการทำงานอย่างไร อะไรคือค่านิยมที่ยอมรับและไม่ยอมรับ มีความเชื่อในเรื่องใดอย่างไร และมีขนบธรรมเนียมอย่างไรในการทำงาน ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดการกล่อมเกลาล่วงหน้า (Anticipatory Socialization) ของ Jablin (2001)

อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนการคัดเลือกพนักงาน องค์กรจะพยายามเลือก ‘คนที่ใช่’ ที่สุดสำหรับองค์กร ซึ่งอาจจะหมายถึง คนที่มีคุณลักษณะที่เข้ากันได้กับองค์กร ซึ่งหากผู้สมัครคนใดที่ ‘ไม่ใช่’ องค์กรก็จะไม่เลือกตั้งแต่แรก ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ที่ได้กล่าวว่า องค์กรจะคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะเป็นคนเก่งและเป็นคนดี เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร รวมถึงเพื่อเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ ด้วย (เช่น องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564

; องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564) ซึ่ง ‘คนที่ใช่’ สำหรับแต่ละองค์กรอาจไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเหมือนกันเสมอไป ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและการทำงานของแต่ละองค์กร

เมื่อได้พนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกขององค์กรมาแล้ว องค์กรยังจัดให้มีช่วงทดลองงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรและพนักงานจะสามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะยาว และเพื่อการปรับตัว และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยในช่วงทดลองงานนี้จะเป็นช่วงที่ตัดสินใจว่าพนักงานจะอยู่กับองค์กรหรือไม่ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการดูแลเอาใจใส่ให้พนักงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ขององค์กรให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ดังที่กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ได้กล่าวว่า พนักงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นตัววัดความเข้ากันได้ขององค์กร และพนักงานจะเป็นไปในทิศทางใด และพนักงานควรได้รับรู้แนวทางการทำงานและการปฏิบัติตัวภายในองค์กรตั้งแต่แรกเริ่ม อีกทั้งยังจัดให้มีการถ่ายทอดอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา และการแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้พนักงานเป็นพวกเดียวกันกับองค์กร และหากคุณลักษณะของพนักงานเป็นสิ่งที่องค์กรรับไม่ได้ พนักงานคนนั้นก็จะต้องไม่ผ่านการทดลองงาน ทั้งนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความพยายามในการสื่อสารให้พนักงานรับทราบและพยายามปรับเปลี่ยน (เช่น องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564; องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

เมื่อผ่านการทดลองงาน องค์กรก็ยังมีกระบวนการกล่อมเกลพนักงานยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีการสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานในด้านต่างๆ เริ่มให้พนักงานทำงานเป็นทีม เริ่มให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และเริ่มมีการส่งเสริมให้พนักงานเป็นตัวแทนองค์กร เป็นการค่อยๆ ดึงพนักงานให้มาเป็นพวกเดียวกันกับองค์กรเรื่อยๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการหล่อหลอมพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร (Organizational Assimilation) ของ Jablin (2001) ที่ได้เสนอว่า กระบวนการหล่อหลอมพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กรนี้เป็นกระบวนการที่ปัจเจกได้รับการหล่อหลอมและซึมซับให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ทำให้สามารถดำรงอยู่และดำเนินตามบทบาทหน้าที่ในองค์กรได้ จึงเป็นขั้นของการปรับตัวเข้าสวมบทบาทใหม่ในองค์กร และเป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามกล่อมเกลพนักงานใหม่ให้เป็นไปตามที่องค์กรประสงค์

จะเห็นได้ว่าในการสร้างพนักงานทุตองค์กรจะเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับการแนวคิด การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการสร้างพนักงานทุตองค์กรของ Michael (2019) ที่ได้เสนอว่า องค์กรจะต้องสร้างกระบวนการและเทคโนโลยีในการฝึกอบรม การให้รางวัล และวิธีการปฏิบัติหรือวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการมอบประสบการณ์การบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า และสร้างความเสมอภาค และความเป็นธรรมภายในองค์กร และปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความใส่ใจเกียรติ เพื่อสร้างพนักงานทูตองค์กร

## 2. เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเกลตาขององค์กร

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรมีการสื่อสารเนื้อหาที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้พนักงานกลายเป็นทูตองค์กรได้ นั่นคือ องค์กรต้องทำให้พนักงานเห็นก่อนว่า องค์กรมีความเชื่อใน **ศักยภาพมนุษย์** และองค์กรเชื่อมั่นในตัวพนักงาน โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมการทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของ อัจฉา เตมีย์ (2554) ที่พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานถึงระดับที่ยอมรับได้ เพราะคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นเพียงการรับรู้ถึงความสุขโดยรวมอันเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้พัฒนาทักษะ ความรู้ ศักยภาพ ทักษะคิด ค่านิยม และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์กรได้ นอกจากนี้ องค์กรยังมีการส่งเสริมความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ที่ได้กล่าวว่า พนักงานต้องมีการพัฒนาทักษะความสามารถอยู่เสมอ เพื่อแสดงให้องค์กรเห็นว่าองค์กรไม่สามารถขาดพนักงานคนใดคนหนึ่งไปได้ และเมื่อนำเรื่องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ทำให้การทำงานต่างๆ ของพนักงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น พนักงานจึงมีความจำเป็นและมีเวลาในการพัฒนาตนเองในเรื่องอื่นๆ เพิ่มขึ้น (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564) และในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องพิจารณาในการเรื่องแนวความคิดการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีขององค์กรด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ นงลักษณ์ ศรีอัมภาพร เจริญงาม (2543) ที่ได้เสนอว่า กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีส่งผลให้ องค์กรมีความสามารถในการสื่อสารที่ต้องพยายามแสวงหาความรู้กับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของตน ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต้องแสวงหาความรู้ที่ทันสมัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเชื่อมั่นในตนเอง เพราะจุดนี้จะเป็นกลไกที่สำคัญในการสร้างพนักงานทูตองค์กร และเมื่อองค์กรเข้าใจในเรื่องความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ และได้ทำการเติมเต็มในส่วนนี้ให้กับพนักงานให้มากที่สุดแล้ว พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและองค์กร รู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน องค์กรมีการสนับสนุนพนักงานนอกเหนือจากค่าตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นการเติบโตและความก้าวหน้า

ทางหน้าที่การงาน การพัฒนาให้พนักงานเป็นคนเก่งขึ้น และทำให้พนักงานเห็นว่า องค์กรต้องการพัฒนาพนักงานให้เติบโตไปพร้อมกับทีมและองค์กร และพร้อมที่จะเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร

เมื่อพนักงานมีความรู้สึกมั่นใจ พนักงานก็จะเปิดใจมากขึ้น และมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น จึงเป็นเวลาที้องค์กรจะผลักดันและส่งเสริมเนื้อหาด้าน **ศักยภาพทีม** ให้กับพนักงาน และสิ่งที่องค์กรควรทำในการสื่อสารเนื้อหาด้านการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนให้ภารกิจที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรสำเร็จได้ องค์กรต้องมีแนวคิดการให้ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ของผู้บริหารเป็นเรื่องที่สำคัญในการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพให้กับพนักงาน สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานเห็นเป็นตัวอย่างในเรื่องต่างๆ ก่อน ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งก่อนจึงจะสื่อสารให้พนักงานเข้าใจได้ (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564) และสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กันก็คือ การปลูกฝังความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันให้กับพนักงาน และการสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมขององค์กร โดยองค์กรจะปลูกฝังแนวคิดความเป็น “เจ้าแก้ว” ให้กับพนักงาน สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ที่ได้กล่าวว่า การปลูกฝังความเป็นเจ้าแก้ว จะทำให้พนักงานมองตนเองในฐานะเจ้าขององค์กร ช่วยกันดูแล และร่วมกันสร้างประโยชน์ให้องค์กรมากที่สุด (เช่น องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564; องค์กรนำร่อง1, ผู้บริหาร1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของพงศกร เฝ้าไพโรจนกร (2546) ที่ได้เสนอว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารและมีส่วนร่วมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น เพราะยิ่งไปกว่านั้น องค์กรยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารสถานการณ์ต่างๆ ขององค์กรอย่างตรงไปตรงมากับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รับรู้และตัดสินใจร่วมกันกับองค์กร และเป็นสิ่งที่จะทำให้พนักงานเห็นได้อย่างชัดเจนถึงการที่องค์กรมองพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่าเนื้อหาด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์และด้านการพัฒนาศักยภาพทีมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้พนักงานกลายเป็นพนักงานทุตองค์กรได้ และจะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การถ่ายทอดเนื้อหาในด้านอื่นๆ ทั้งในด้าน **องค์กรกับลูกค้า** ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างพนักงานทุตองค์กรเพื่อทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับลูกค้ามากขึ้น และจะแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของการเป็นพนักงานทุตองค์กรในการมีความมุ่งมั่นต่อลูกค้า (Commitment to Customer) ตามแนวคิดคุณลักษณะของพนักงานทุตองค์กรของ Michael (2019) นอกจากนี้ ยังมีในด้าน **องค์กรกับสังคม** การที่องค์กรยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อสังคม สิ่งแวดล้อม รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วน

เสียกับองค์กร จะเป็นจุดเริ่มต้นในส่งเสริมให้พนักงานซึบซับแนวคิดในด้านนี้จากองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Wilcox, Ault, Agee & Cameron (2001) ที่พบว่า การจัดการชื่อเสียงองค์กรเพื่อสร้างการยอมรับอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์กรจะให้ความสำคัญกับการ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตลูกค้า พนักงาน และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่หรือทำกิจกรรมด้วย โดยองค์กรจะเริ่มต้นส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อสังคม และนอกจากจะเป็นการรับผิดชอบต่อสังคม และการกล่อมเกลาก่อนแล้ว ยังเป็นผลดีในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อลูกค้า อันจะนำมาซึ่งผลตอบแทนขององค์กรด้วย ดังแนวคิดของ Bhattacharya & Sen (2004) ที่ได้เสนอว่า เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานและสนับสนุนการทำกิจกรรมเพื่อสังคมแล้ว จะมีผลทำให้เกิดทัศนคติที่ดีของผู้บริโภค เนื่องจากเชื่อว่าพนักงานสามารถเป็นตัวแทนขององค์กรในการบอกต่อข้อมูลที่ที่ดีไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้

### 3. ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาก่อนขององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรได้มีการวางแนวทางในการใช้ช่องทางการสื่อสารทั้ง 3 คู่ปฏิสัมพันธ์ในองค์กรเป็นเครื่องมือในการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาก่อนขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความคาดหวังเชิงการสื่อสาร (communication expectations) ของ Jablin (2001) ทั้งนี้เพื่อให้ช่องทางการสื่อสารในทุกคู่ปฏิสัมพันธ์มีส่วนร่วมในการดึงให้พนักงานมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลให้องค์กรที่ต้องการจะให้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาก่อนขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรไม่สามารถละเลยการสื่อสารระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ใดคู่ปฏิสัมพันธ์หนึ่งได้เลย เพราะการสื่อสารในแต่ละคู่ปฏิสัมพันธ์จะทำหน้าที่แตกต่างกันไปในการสร้างพนักงาน และแต่ละคู่ปฏิสัมพันธ์ก็จะมีส่วนในการส่งเสริมประสิทธิภาพของกันและกัน โดยในการที่พนักงานจะยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่ องค์กรมีหน้าที่ในการสร้างการรับรู้ในภาพรวมให้กับพนักงานผ่านการสื่อสารระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน ในขณะที่หากผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดและมีอิทธิพลกับพนักงานมีการสื่อสารในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างที่ดี รักองค์กร และทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร แล้วได้ถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้กับพนักงาน ก็จะทำให้โอกาสที่พนักงานจะยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรมีแนวโน้มสูงมาก เช่นเดียวกับเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างความสบายใจและทำงานร่วมกันอย่างเป็นครอบครัว

แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษา พบว่า การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการกล่อมเกลากองค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ที่เป็นเหมือนหัวใจสำคัญของกระบวนการเลยทีเดียว เนื่องจากการมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำ มีอิทธิพลในการประกอบสร้างพนักงานให้เป็นพนักงานทูตองค์กรอย่างยิ่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558) ที่พบว่า ผู้ที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการยึดผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีแรงบันดาลใจในการทำงาน รู้สึกถึงการกระตุ้น ให้เกิดการพัฒนาทางสติปัญญาและได้รับการดูแลจากผู้นำ จะทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในลักษณะของการแสดงออกถึงการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วมงาน มีความอดทนอดกลั้นและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของสมาชิกและองค์กรเป็นหลัก และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Cheney (1983) ที่ได้เสนอว่า การแสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification) สามารถเกิดขึ้นได้จากการสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งผู้นำที่จะได้รับการยอมรับ จำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์และเปิดกว้าง อีกทั้งยังมีความรับผิดชอบในการถ่ายทอดค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรไปยังพนักงาน (และจะเป็นประเด็นสำคัญที่จะนำไปสู่การอภิปรายในเรื่อง การควบคุมร่วมกัน (Concertive Control) ในลำดับต่อไป)

#### 4. กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลากองค์กรช่วงต่างๆ

จากผลการศึกษา พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการใช้กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลากองค์กรตามแนวคิดของ Van Maanen & Schein (1979) ครบทั้ง 6 มิติ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรได้มีการวางแผนการใช้กระบวนการกล่อมเกลากองค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมาเป็นอย่างดีแล้วตั้งแต่ต้น กลวิธีเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับการสร้างพนักงานทูตองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ พบว่า จะเป็นกลวิธีแบบกลุ่ม (Collective) เป็นทางการ (Formal) และมีตัวแบบชัดเจน (Serial)

โดยการใช้กลวิธีแบบกลุ่ม (Collective) เพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์และความรู้แบบเดียวกันพร้อมๆ กัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Saks & Ashforth (1997) ที่พบว่า กลวิธีการกล่อมเกลากองค์กรแบบกลุ่มมีส่วนช่วยให้พนักงานได้ฝึกฝนพฤติกรรมในส่วนของการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ควบคู่ไปกับการใช้กลวิธีแบบเป็นทางการ (Formal) โดยให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดให้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ขจรศักดิ์ เขียวน้อย (2556) ที่พบว่า กระบวนการกล่อมเกลากองค์กรแบบเป็นทางการ โดยการจัดให้เข้าร่วมกิจกรรมที่ชัดเจน หรือมีโปรแกรมการอบรมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยผลิต

สถาปนิกออกสู่วิชาชีพสถาปนิก และในภาพรวมของการศึกษา พบว่า องค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลากล่อมเกลามาขององค์กรแบบมีตัวแบบ (Serial) ในลักษณะของอัตลักษณ์เฉพาะของบริษัทแม่ การให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี และการประกวดหรือแต่งตั้งพนักงานตัวอย่าง เพื่อเป็นต้นแบบให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัล อุ่ณฐิติวัฒน์ (2548) ที่พบว่า หากพนักงานได้รับการกล่อมเกลามาจากองค์กรแบบมีตัวแบบ จะยังมีความพึงพอใจในงานสูงตามไปด้วย และการมีตัวแบบจะมีอิทธิพลต่อความชัดเจนในบทบาทในระยะเวลาแรกของการทำงาน แต่ต่อมากองค์จะให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานแบบไม่มีความวิตกกังวลจึงทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม จากการถอดรหัสกลวิธีที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรใช้ในการสร้างพนักงานให้เป็นพนักงานทูตองค์กร สิ่งที่น่าสนใจไม่ได้เลย นั่นคือ การใช้กลวิธีเจาะจงเฉพาะรายบุคคล (Individual) ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยการที่ผู้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับลักษณะเดิมของพนักงาน (Investiture) แต่ในขณะเดียวกันก็มีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ถอดถอนลักษณะเดิม (Divestiture) บางอย่างออกด้วย สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ที่ได้กล่าวว่า องค์กรทำหน้าที่ถ่ายทอดในภาพรวมให้กับพนักงานก็จริง แต่การถ่ายทอดโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาแบบรายบุคคลก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เนื่องจากพนักงานมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ซึ่งกลวิธีจากหน่วยงานส่วนกลางขององค์กรอาจเข้าไม่ถึงรายละเอียด ในจุดนี้ (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564) และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัล อุ่ณฐิติวัฒน์ (2548) ที่พบว่า กระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กรแบบไม่เป็นทางการ หรือการที่องค์กรไม่จัดโปรแกรมหรือประสบการณ์ต่างๆ ให้กับพนักงานโดยแยกออกจากพนักงานคนอื่นๆ แต่จะให้พนักงานเรียนรู้ตามสบายและใช้การลองผิดลองถูกจะทำให้พนักงานมีความรอบรู้ในงานสูงขึ้นและมีความพึงพอใจสูงขึ้นด้วย นอกจากนี้ องค์กรยังใช้กลวิธีการกล่อมเกลามาแบบยอมรับลักษณะเดิม (Investiture) ของพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำตามแนวทางของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัล อุ่ณฐิติวัฒน์ (2548) ที่พบว่า พนักงานที่ผ่านกระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กรแบบยอมรับลักษณะเดิม จะยังมีความผูกพันในองค์กรและมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่สูงด้วย ในขณะเดียวกันก็มีการใช้กระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กรแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Divestiture) โดยจะไม่ยอมรับคุณลักษณะส่วนบุคคลบางประการของพนักงานและจะใส่คุณลักษณะที่องค์กรต้องการเข้าไปแทน ดังผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ที่ได้กล่าวว่า เนื่องจากองค์กรมองว่าเดิมพนักงานแต่ละคนมีวัฒนธรรมแตกต่างกันไป หากไม่มีการปรับเปลี่ยนก็จะทำให้ทำงานร่วมกันลำบาก จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

ดังนั้น จะเห็นแล้วว่า การใช้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารวมกันขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในองค์กรไทย องค์กรจะต้องมีลำดับขั้นตอน เนื้อหา ช่องทางการสื่อสารผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ และกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารวมกันขององค์กรข้างต้น เนื่องจากสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมานี้จะสร้างให้เกิดการควบคุมร่วมกัน (concertive control) ตามแนวคิดของ Tompkins & Cheney (1985) ดังที่องค์กรกลุ่มตัวอย่างได้ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรบนเงื่อนไขเหล่านี้ และส่วนหนึ่งก็เนื่องจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีเข้าใจความเป็นองค์กรไทยและคนไทย

เนื่องจากองค์กรไทยมีลักษณะให้ความสำคัญกับเรื่อง บุญคุณ (grateful relationship orientation) นั่นคือ พนักงานมักจะเห็นคุณค่าองค์กรในฐานะผู้ที่กระทำดีต่อพนักงาน จากการที่องค์กรได้สร้างและสนับสนุนปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน และองค์กรได้ให้ความช่วยเหลือในยามที่พนักงานเดือดร้อน ทำให้พนักงานพร้อมที่จะทำดีเพื่อตอบแทนองค์กรทุกเมื่อ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ได้กล่าวว่า องค์กรมีเงินเดือนและสวัสดิการให้กับพนักงานค่อนข้างสูง ทำให้พนักงานมีฐานะความเป็นอยู่ที่ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เมื่อองค์กรให้บ้าน ให้รถ และให้บุตรหลานของพนักงานได้มีการศึกษาที่ดี และองค์กรยื่นมือมาช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบกับความเดือดร้อน พนักงานจึงเต็มใจเพื่อตอบแทนองค์กร (เช่น 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 สังคมไทยมีลักษณะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ที่เกิดจากการมีบุญคุณต่อกัน ในสังคมการทำงานจึงมีค่านิยมแห่งการรู้คุณค่าและการตอบแทนบุญคุณ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับการช่วยเหลือแสดงออกถึงความพร้อมที่จะกระทำการต่างๆ เป็นการตอบแทน แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดเดียวกันนี้อาจไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์เสมอไป เช่น ในพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่ไม่ได้มีแนวคิดในเรื่องบุญคุณต่อกันชัดเจนเท่าคนรุ่นก่อน

ข้อสังเกตลักษณะอีกประการหนึ่งของสังคมไทยและองค์กรไทย คือ ต่อให้องค์กรจะพอใจหรือไม่พอใจในตัวพนักงาน องค์กรก็จะมีภาระประนีประนอมและรักษาน้ำใจ แต่ในขณะเดียวกัน องค์กรก็จะไม่พอใจอย่างยิ่งที่พนักงานแสดงออกถึงการต่อต้านองค์กร ซึ่งก็สอดคล้องกับสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ได้กล่าวว่า ในช่วงการคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นพนักงาน หากองค์กรรู้สึกว่าคุณคนไหนเป็น ‘คนที่ไม่ใช่’ องค์กรก็จะไม่เลือกตั้งแต่แรก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Komin (1991) และนงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม (2543) ที่ได้อธิบายว่า องค์กรไทยมีลักษณะการให้ความสำคัญกับ



ตัวตน (ego orientation) จึงทำให้ในการสื่อสารในการทำงานมี ‘การรักษาหน้า (face-saving)’ ซึ่งกันและกัน โดยการหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์และการตำหนิแบบซึ่งหน้าตรงไปตรงมา มีความเกรงใจและระมัดระวังในการสื่อสาร เพื่อไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งและเพื่อรักษาหน้า ดังนั้นพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรจะต้องเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ด้วย

เช่นเดียวกัน การควบคุมร่วมกัน (Concertive Control) จะใช้ได้ผล ในกรณีที่องค์กรมีการสนับสนุนด้านกำลังใจ (non-material) ให้แก่พนักงาน ได้แก่ การได้รับการยอมรับ การชมเชย การให้กำลังใจ และการให้ความรู้ แต่สุดท้ายแล้ว จากการศึกษาวิจัยของ ปภัสสร ชัยวงศ์ (2557) ที่พบว่า นอกจากการให้รางวัลเชิงคุณค่า (heuristic rewards) แล้ว องค์กรต้องมีการสนับสนุนพนักงานโดยการให้รางวัลเชิงวัตถุ (material rewards) ด้วย ได้แก่ การให้รางวัล การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ระดับ อำนาจ สวัสดิการและประโยชน์ เพื่อเป็นแรงจูงใจและสร้างการขับเคลื่อนให้กับพนักงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรพิจารณาการตอบแทนในรูปแบบที่เป็นรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ควบคู่ไปกับสร้างแรงจูงใจเชิงคุณค่า และที่สำคัญตัวองค์กรเองก็ได้มีการพัฒนาและปรับตัวให้มีความทันสมัยและเข้าใจวิถีคิดเรื่องการเปิดกว้าง เพื่อรองรับพนักงานที่หลากหลายรุ่นโดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ จึงทำให้พนักงานรู้สึกเป็นครอบครัวที่มีความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่งกันและกัน และมีความเท่าเทียมภายในองค์กร สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ได้กล่าวว่า องค์กรได้ปลูกฝังแนวคิดการทำงานร่วมกันแบบเป็นครอบครัว องค์กรให้ความรู้สึกเหมือนบ้าน ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานสามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่องเหมือนเป็นพี่น้องกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการให้เกียรติกันและกันโดยเรียกแทนกันว่าพี่-น้อง จึงทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจและรู้สึกผูกพันลึกซึ้ง ซึ่งจะนำไปสู่แนวคิดการควบคุมร่วมกัน (Concertive Control) ของ Tompkins & Cheney (1985)

**อภิปรายผลตามคำถามวิจัยข้อที่ 2** การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยขอนำเสนอการอภิปรายผลในมุมมองการรับรู้และการแสดงออกของพนักงานซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรในใช้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรเพื่อสร้างพนักงานทูตองค์กร ดังนี้

### 1. การต่อรองบทบาท (Role Negotiation)

พนักงานมีการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และนำมาปฏิบัติทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากพนักงานมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในองค์กรและผู้บริหาร ว่าในเรื่องที่องค์กรอยากให้พนักงานปฏิบัติเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และมีเหตุผล สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ได้กล่าวว่า พนักงานมั่นใจว่าสิ่งที่องค์กรให้ปฏิบัติมีการคัดกรองและผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วเป็นอย่างดี และมองว่าเป็นโอกาสในการแสดงศักยภาพและเป็นภาพลักษณ์ที่องค์กรและตัวพนักงาน ซึ่งหากเป็นกฎระเบียบ พนักงานก็ยิ่งสมควรตั้งใจปฏิบัติอย่างยิ่ง (เช่น 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 ต่อรองบทบาทได้ และพนักงานมองว่าการที่องค์กรรับพนักงานเข้ามาในองค์กรก็เพื่อองค์กรจะได้ความคิดหรือไอเดียใหม่ๆ อีกทั้งนอกจากจะใช้กับพนักงานแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ใช้พิจารณากลับไปยังผู้บริหารอีกด้วย และการต่อรองบทบาทที่เกิดขึ้นนี้ก็ยังสอดคล้องกับแนวคิดช่วงกระบวนการหล่อหลอมพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร (Organizational Assimilation) ของ Jablin (2001) ที่ได้เสนอว่าเมื่อทำงานไปได้ระยะหนึ่งพนักงานจะพยายามปรับหรือต่อรองบทบาทและสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยผสมผสานความเป็นปัจเจกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลเข้าไปในการดำเนินบทบาทหน้าที่ต่างๆ หรือมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในมิติของการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กร (socialization) และมีมติ

เชิงปัจเจกบุคคล (individualization) ที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน ซึ่งเมื่อขั้นตอนนี้เสร็จสิ้นลงพนักงานจะมีความเข้าใจที่เพียงพอเกี่ยวกับองค์กรและสมาชิกในองค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Feldman (1983) ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของกระบวนการกล่อมเกลาก่อนการจ้างว่า เป็นกระบวนการ 2 ทาง คือเกี่ยวข้องกับทั้งตัวบุคคลและองค์กร กล่าวคือ ต่างฝ่ายต่างพึ่งพากันและกัน ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อกันและกัน โดยอาจมีการเจรจาต่อรองกันในรูปแบบต่างๆ

จากผลการศึกษา เป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานที่มีการต่อรองบทยานส่วนใหญ่จะเป็นคนรุ่นใหม่ และมีระยะเวลาการทำงานในองค์กรไม่นาน สอดคล้องกับข้อเสนอของ ปภัสสรฯ ชัยวงศ์ (2557) ที่ได้อธิบายว่า เนื่องจากคนรุ่นใหม่มีลักษณะเน้นเป้าหมายของตนเองมากกว่าเน้นการดำเนินการตามแบบแผนขององค์กร คนรุ่นใหม่ต้องการความยืดหยุ่น และให้ความสำคัญกับอิสระและการทำสิ่งๆ ตามแนวทางของตนเอง และไม่ชอบการควบคุม ทั้งนี้ องค์กรเองก็ได้มีความพยายามในการปรับตัว เพื่อให้องค์กรมีลักษณะเปิดกว้างมากขึ้น เพื่อที่จะรองรับพนักงานที่หลากหลายรุ่น โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลให้พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับได้ และในขณะเดียวกัน ภายใต้การต่อรองบทยานก็ยังนำไปสู่การยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและยังอยากปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปที่สุด

## 2. การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน

เมื่อองค์กรทำให้พนักงานเห็นถึงความจริงใจ ทำให้พนักงานรู้สึกที่องค์กรไม่ได้เอาเปรียบพนักงาน แต่ในทางกลับกันการได้รับการพัฒนาจากองค์กรทำให้พนักงานเป็นคนที่ดี มีภาพลักษณ์ที่ดี จึงทำให้พนักงานอยากจะแสดงตัวร่วมกับองค์กรแม้กระทั่งในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหมาย ที่พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรแม้จะนอกเวลางาน นอกเหนือจากความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่ ไม่ว่าจะเป็น การสื่อสารเรื่องราวดีๆ ขององค์กรให้กับบุคคลภายนอกได้รับรู้ และมีการแสดงออกสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในรูปแบบต่างๆ เช่น การสักสัญลักษณ์องค์กรบนร่างกาย การที่พนักงานไม่อดทนผลติภัณฑ์ขององค์กรคู่แข่ง อดทนสินค้าและบริการขององค์กรเท่านั้น หรือการใส่ใจรายละเอียดและบริการนอกเหนือความคาดหวังของลูกค้า (beyond the customers' expectation) มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ช่วยประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่มีประโยชน์จากองค์กร โดยที่องค์กรไม่ได้ร้องขอ ตลอดจนเข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือชุมชนขององค์กร และนำเอาแนวคิดใส่ใจสิ่งแวดล้อมขององค์กรไปต่อยอดประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและขยายผลไปยังบุคคลใกล้ชิด (เช่น องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9

กุมภาพันธ์ 2564; องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564; องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564) ซึ่งการแสดงตัวร่วมเชิงพฤติกรรมที่เกินความคาดหมายของพนักงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Mael & Ashforth (1992) ที่เสนอว่าการแสดงตัว ร่วมกับองค์กรกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท และสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

และการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหมายนี้สะท้อนถึงการ สื่อสารภายในองค์กรที่มีแนวคิดในเรื่องการควบคุมร่วมกัน (Concertive Control) ของ Tompkins & Cheney (1985) ที่ได้เสนอว่า การควบคุมร่วมกันเกิดขึ้นจากการสร้างค่านิยมและเป้าหมายร่วมผ่าน กระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กร เป็นการควบคุมจากผู้บริหารไปยังพนักงานโดยการสร้าง กฎระเบียบและบรรทัดฐานต่างๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ซึ่งการควบคุมร่วมกันนี้ เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่บางครั้งทำให้สมาชิกในองค์กรอาจจะไม่ได้ตระหนักถึงอิทธิพลของการควบคุม นี้ ส่วนหนึ่งเนื่องจากองค์กรไม่ได้ทำการควบคุมพนักงานโดยตรง แต่อาศัยความร่วมมือจากพนักงานซึ่ง ได้รับอิทธิพลจากการควบคุมร่วมกันที่ละเอียดอ่อนแต่ทรงพลังในการควบคุมพนักงานนี้ นั่นคือ การที่ ทุกคนเชื่อและปฏิบัติไปในทางเดียวกัน พนักงานได้รับการปลูกฝังมาจากองค์กรและผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานในองค์กรก็ปฏิบัติในแบบเดียวกัน จึงทำให้พนักงานมีการรับมาปฏิบัติ และยังมี การส่งต่อไปยังเพื่อนร่วมงานหรือพนักงานรุ่นต่อๆ ไปในแบบเดียวกันนี้ด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานที่แสดงตัวร่วมที่มีการ แสดงตัวร่วมกับองค์กรจนกระทั่งมีการแสดงพฤติกรรมเหนือความคาดหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้รับ สารด้วย โดยจะเห็นได้ว่า จากกรณีกลุ่มตัวอย่างองค์กร พนักงานที่มีการแสดงพฤติกรรมเหนือความ คาดหมาย ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนที่เป็นคนรุ่นเก่า ที่ทำงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน ส่วนหนึ่ง เนื่องจากแนวคิดในเรื่องบุญคุณที่ยังมีอยู่ในสังคมไทยเสมอมา สอดคล้องกับข้อเสนอในเรื่องค่านิยม เชิงสังคมของคนไทยในเรื่องบุญคุณของ Komin (1991) ที่ได้เสนอว่า เนื่องจากวิถีคิดของคนไทยใน เรื่องบุญคุณ ทำให้พนักงานมององค์กรในฐานะที่เป็นผู้ให้และสนับสนุนแก่พนักงาน จึงทำให้พนักงาน พร้อมและเต็มที่จะตอบแทนสิ่งที่องค์กรได้มอบให้ แม้กระทั่งการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในระดับ พฤติกรรมเหนือความคาดหมาย ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การสร้างความเป็นครอบครัว ความเป็นพี่ น้อง ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกดีที่องค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เอาใจใส่ดูแลทั้งเรื่อง งานและชีวิตส่วนตัว จึงยังเป็นการสนับสนุนพนักงานมากขึ้นนั่นเอง

## มูลเหตุจูงใจของการแสดงตัวร่วมกับองค์กร

จากทฤษฎีจะเห็นได้ว่ามีมูลเหตุจูงใจ 2 ด้าน ที่สนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กร ได้แก่ สาเหตุบุคคล และสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์กร แต่จากผลการวิจัย พบว่า ในงานวิจัยนี้ได้มีสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กรเพิ่มเติมด้วย ซึ่งแน่นอนว่า พนักงานแต่ละคนล้วนมีสาเหตุส่วนบุคคลในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรแตกต่างกันไป แต่สิ่งหนึ่งที่จะจูงใจให้พนักงานอยากแสดงตัวร่วมกับองค์กร นั่นคือ สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการใส่ใจและดูแลพนักงานดี จึงทำให้พนักงานอยากแสดงตัวร่วมกับองค์กร อยากเป็นตัวแทนขององค์กร อยากช่วยเหลือองค์กรเมื่อองค์กรเดือดร้อน และอยากเป็นตัวแทนเพื่อเป็นปากเป็นเสียงให้องค์กร แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรก็มีความพยายามในการที่จะสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน แต่สิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน ก็คือ การสนับสนุนจากองค์กร (Backing) ทั้งในรูปแบบของการสนับสนุนด้านวัตถุ ได้แก่ ค่าตอบแทน และสวัสดิการจากองค์กร สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ได้กล่าวว่า องค์กรมีการสนับสนุนทางด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทำให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี ทำให้พนักงานไม่มีกังวลในเรื่องนี้ จึงพร้อมทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (เช่น องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564; องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564) และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิลยา กลิ่นระรวย (2549) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาท่าอากาศยานกรุงเทพและท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการสนับสนุนด้านจิตใจ ทั้งในรูปแบบของการได้รับการยอมรับ การชมเชย การให้กำลังใจ และการให้ความรู้ เป็นสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีส่วนจูงใจในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ได้กล่าวว่า การได้รับการยอมรับ การชมเชย และการเปิดโอกาสจากผู้บังคับบัญชา และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะยิ่งจูงใจให้พนักงานอยากแสดงพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทมากยิ่งขึ้น โดยที่องค์กรไม่ต้องร้องขอ (เช่น องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564; องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาของตันหยง แก้วขวัญข้า (2562) พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการเอกชนที่มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูง จะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรสูงตามไปด้วย และเมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร พนักงานย่อมมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนกับองค์กรโดยการแสดงพฤติกรรมที่ดี ไม่ว่าจะเป็น มีความยึดมั่นต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วม และมีพฤติกรรมคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ การแข่งขันภายในองค์กร (Intraorganizational Competition) ก็เป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่

องค์กรควรพิจารณา เนื่องจากการแข่งขันมีส่วนสำคัญในการปรับปรุงแก้ไขงาน การประเมินผล และความก้าวหน้าของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mael & Ashforth (1992) ที่ได้เสนอว่า การแข่งขันกันเองของสมาชิกภายในองค์กรจะทำให้ พนักงานมุ่งมั่นสนใจในความสำเร็จของตนเอง ภายในองค์กร และยิ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพงศกร เผ่าไพโรจนกร (2546) ที่พบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร บริษัท ซีเมส จำกัด ดังนั้น การสร้างความรู้สึกให้พนักงานเห็นว่า เขามีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการเพิ่มความผูกพัน และสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการแสดงพฤติกรรมเหนือความคาดหมายที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ไม่กล่าวถึงคงไม่ได้ นั่นคือ **ความโดดเด่นขององค์กร (Organizational Distinctiveness)** ดังผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ได้กล่าวว่า ความโดดเด่นขององค์กรและผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ และเมื่อองค์กรอยากให้พนักงานเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของภาพลักษณ์ขององค์กร พนักงานจึงยินดีและเต็มใจ แม้นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ก็ตาม (เช่น องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564; องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564; องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mael & Ashforth (1992) ที่ได้เสนอว่า โดยความโดดเด่นขององค์กรจะทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับ ส่งผลให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ จึงอยากสื่อสารเรื่องราวดีๆ ขององค์กรให้กับบุคคลภายนอก และสร้างความสนใจและความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า เพราะการที่องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ อย่างชัดเจน และส่งผลให้อัตลักษณ์ของพนักงานภายในองค์กรมีความแตกต่างโดดเด่นจากสมาชิกในองค์กรอื่นตามไปด้วย หรือแม้กระทั่ง **ชื่อเสียงขององค์กร (Organizational Prestige)** เนื่องจากการที่องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับ ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ จึงอยากสื่อสารเรื่องราวดีๆ ขององค์กรให้กับบุคคลภายนอก จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Mael & Ashforth (1992) ที่ได้เสนอว่า สาเหตุที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกกับกลุ่มสังคมหนึ่งๆ ส่วนหนึ่งก็เพื่อยกระดับการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-Esteem) และยิ่งบุคคลรับรู้ว่าการที่ตนเป็นสมาชิกอยู่มีชื่อเสียงมากเท่าไร ก็ยิ่งช่วยให้บุคคลเห็นคุณค่าในตนเองมากขึ้นเท่านั้น และยิ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Argenti (2007) ที่ได้เสนอว่า ชื่อเสียงองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางนั้นย่อมจะช่วยดึงดูด ความสนใจจากบุคคลภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

ในขณะที่ สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กรก็มีส่วนสนับสนุนการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน โดยมีส่วนในการสร้างค่านิยมที่มีผลต่อการนำเสนอของพนักงานและการทำงานขององค์กรให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ เป็นที่น่าสังเกตอย่างยิ่ง เกี่ยวกับมูลเหตุจูงใจที่ไม่สามารถพบได้ในการศึกษา ตะวันตก เช่น ความภาคภูมิใจของพนักงานที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์กรที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในระดับแนวหน้าของประเทศ ทำให้การได้ทำงานในองค์กรเหล่านี้เป็นเหมือนการได้รับเกียรติ ได้รับการยอมรับจากสังคม และถือว่าเป็นหน้าเป็นตาทางสังคมแก่ตนเองและครอบครัว แตกต่างจากแนวคิดตะวันตกที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานขององค์กรมากกว่าชื่อเสียงเลื่องลือขององค์กร สอดคล้องกับข้อเสนอของ Komin (1991) ที่ได้อธิบายลักษณะค่านิยมทางสังคมของคนไทย ว่ามีความเชื่อในเรื่อง ‘บุญวาสนา’ ซึ่งสืบเนื่องมาจากการให้ความสำคัญกับศาสนา จึงทำให้มีวิถีคิดในเรื่องการได้รับโอกาส ความสำเร็จในหน้าที่การงาน เช่น การได้เข้าทำงานในองค์กรที่หลายคนใฝ่ฝัน เป็นเรื่องของการมีบุญวาสนา ดังนั้น องค์กรที่มีชื่อเสียงดี มีประวัติความเป็นมายาวนาน แต่หากไม่สนใจและไม่ใส่ใจในการสร้างภาพลักษณ์เลย องค์กรก็จะไม่สามารถทำให้ปัจเจกอยากร่วมงานกับองค์กร และไม่สามารถทำให้พนักงานขององค์กรมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในระดับการแสดงผลการดำเนินงานเหนือความคาดหวังในการเป็นพนักงานทูตองค์กร เพราะถ้าหากองค์กรมีการสร้างชื่อเสียงในทางสังคมและสร้างการรับรู้ให้สังคมยอมรับ ก็จะทำให้บุคคลอยากเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทำให้พนักงานมีการตอบสนองแนวคิดการสร้างพนักงานทูตองค์กรอย่างท่วมท้น

### ข้อจำกัด ปัญหา และอุปสรรคในการวิจัย

1. เนื่องจากสภาวะโรคระบาดโควิด-19 จึงทำให้มีข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลแบบเผชิญหน้า จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) เป็นหลัก ส่งผลให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลทางด้านอวัจนภาษาบางอย่างได้ ซึ่งมีผลอย่างยิ่งต่อการตีความคำตอบของกลุ่มตัวอย่าง
2. เนื่องจากสภาวะโรคระบาดโควิด-19 ทำให้หลายๆ องค์กรมีการทำงานจากที่บ้าน (work from home) จึงทำให้การติดต่อประสานงานเป็นได้ค่อนข้างลำบาก จึงทำให้ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการเก็บข้อมูลนำร่องกับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแนวคิดพนักงานทูตองค์กรมาวิเคราะห์ร่วมด้วย
3. เนื่องจากผู้วิจัยเลือกองค์กรตัวอย่างที่ชนะเลิศประกวดโครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่น ประจำปี 2562-2563 (Thailand Best Employer 2019-2020) ทำให้องค์กรที่เลือกมาศึกษาในครั้งนี้ มีประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน ได้แก่ องค์กรเกี่ยวกับการผลิตวัสดุก่อสร้าง องค์กรเกี่ยวกับการผลิตเครื่องดื่ม องค์กรเกี่ยวกับประกันภัย และองค์กรเกี่ยวกับเภสัชกรรม อาจส่งผลให้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน มีความแตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1. สำหรับองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในการใช้การสื่อสารในกระบวนการกลุ่ม กลางขององค์กรเพื่อสร้างพนักงานทูตองค์กร ควรตระหนักถึงการสื่อสารตั้งแต่การคัดเลือกพนักงาน เมื่อได้พนักงานที่ใช่ที่สุดสำหรับองค์กรแล้ว องค์กรยังควรมีการกลุ่มกลางในช่วงทดลองงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรและพนักงานจะสามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะยาว และเมื่อผ่านการทดลองงานแล้ว องค์กรก็ยิ่งต้องมีกระบวนการกลุ่มกลางพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนการพนักงาน ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และส่งเสริมให้พนักงานเป็นตัวแทนองค์กร เพื่อเป็นการค่อยๆ ดึงพนักงานมาเป็นพวกเดียวกันกับองค์กรเรื่อยๆ

2. องค์กรควรมีการสื่อสารเนื้อหาอันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้พนักงานเห็นว่า องค์กรเชื่อในศักยภาพมนุษย์และเชื่อมั่นในตัวพนักงาน โดยการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานในด้านต่างๆ ทำให้พนักงานเชื่อว่าองค์กรต้องการพัฒนาให้พนักงานเติบโตไปพร้อมกับองค์กร และทำให้พนักงานเชื่อมั่นในตนเองก่อน จากนั้นจึงผลักดันและส่งเสริมเนื้อหาด้านการพัฒนาศักยภาพทีมให้กับพนักงาน โดยการส่งเสริมแนวความคิดให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี และปลูกฝังแนวความคิดความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันให้กับพนักงาน และเมื่อพนักงานมีความรู้สึกมั่นใจและเปิดใจ จึงพร้อมที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้นและเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร และจะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การถ่ายทอดเนื้อหาในด้านอื่นๆ ตามความต้องการขององค์กร เช่น ด้านองค์กรกับลูกค้า ด้านองค์กรกับสังคม เป็นต้น

3. องค์กรควรมีการวางแผนแนวทางในการใช้ช่องทางสื่อสารทั้ง 3 คู่ปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ องค์กรกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และพนักงานกับพนักงานอย่างชัดเจน โดยไม่สามารถละเลยการสื่อสารระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ใดคู่ปฏิสัมพันธ์หนึ่งได้เลย เนื่องจากการสื่อสารในแต่ ละคู่ปฏิสัมพันธ์จะทำหน้าที่ในดึงให้พนักงานมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเป็นพนักงานทูตองค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างและเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานใหม่อยาก ดำเนินรอยตาม

4. องค์กรควรมีการใช้กลวิธีในกระบวนการกลุ่มกลางขององค์กร ทั้งแบบกลุ่ม (Collective) เป็นทางการ (Formal) และมีตัวแบบชัดเจน (Serial) ในการที่จะสร้างพนักงานทูตองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ และสิ่งที่ขาดไม่ได้เลย นั่นคือ การใช้กลวิธีเจาะจงเฉพาะรายบุคคล (Individual) ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยการที่ผู้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับลักษณะเดิมของ



พนักงาน (Investiture) แต่ในขณะเดียวกันก็มีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ถอนถอนลักษณะเดิม (Divestiture) บางอย่างอีกด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม ทั้งนี้องค์กรต้องพิจารณาลักษณะของพนักงานขององค์กรร่วมด้วย เพื่อการปรับใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของผู้รับสาร และองค์กรควรพิจารณาและทบทวนถึงระบบการทำงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนพนักงานทั้งด้านวัตถุและจิตใจที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานด้วย

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ในการศึกษากระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ผู้วิจัยควรพิจารณาการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะธุรกิจและมีขนาดองค์กรใกล้เคียงกันหรือแตกต่างกัน
2. ผู้วิจัยอาจจะพิจารณาการศึกษากระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุและอายุงาน
3. ผู้วิจัยอาจจะพิจารณาการศึกษาตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรในช่วงเวลาหรือสถานะเศรษฐกิจที่เหมือนหรือแตกต่างกัน
4. ผู้วิจัยอาจพิจารณาการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรร่วมด้วย

## รายการอ้างอิง (บุคคล)

### สัมภาษณ์ผู้บริหาร

- องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564  
 องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564  
 องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564  
 องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564

### สัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ

- องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564  
 องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564  
 องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564  
 องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564  
 องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564  
 องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564  
 องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564  
 องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564  
 องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564  
 องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564  
 องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564  
 องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564  
 องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564  
 องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564  
 องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564  
 องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564  
 องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564  
 องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564  
 องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564  
 องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564

## บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ์. (2538). วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. (2544). *จิตวิทยาทั่วไป*. ไทยเจริญการพิมพ์.
- เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทุนทางจิตวิทยาส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ขจรศักดิ์ เขียวน้อย. (2556). *กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมเชิงอาชีพเสรีในกลุ่มอาเซียน : กรณีศึกษาวิชาชีพสถาปนิก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จรัส อุ่ณัฐิวัฒน์. (2548). กลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรและความพึงพอใจในงานสำหรับพนักงานสถาบันการเงินพิเศษของรัฐ. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 11(1), 19-33.
- ต้นหยง แก้วขวัญข้า. (2562). *บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความภาคภูมิใจแห่งตนในองค์กรในความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร*. ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จังหวัดเชียงใหม่.
- นงลักษณ์ ศรีอำภุภาพ เจริญงาม. (2543). ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงนิเวศน์ในองค์กร. *วารสารนิเทศศาสตร์*, 18(4), 1-49.
- ปภัสสร ชัยวงศ์. (2557). *กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต, คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงศกร เผ่าไฟโรจนกร. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานบริษัทซีเมนส์ จำกัด*. สารนิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัลยา กลิ่นระรวย. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาท่าอากาศยานกรุงเทพ และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)*. รัตนประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. ภาควิชารัตนประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉา เตมีย์. (2554). *การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร จิตลักษณะ คุณภาพชีวิตการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงแรมในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- Alvarez, B. R. (2010). *Personal brands: Manage your life with talent and turn it into a unique experience*. Palgrave Macmillan.
- Argenti, P. A. (2007). *Corporate communication* (4<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 4, 20-39.
- Barlow, J., & Stewart, P. (2004). *Branded customer service: The new competitive edge*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bartels, J. (2006). *Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels*.
- Champoux, J. E. (2000). *Organizational behavior: Essential tenets for a new millennium*. South-Western Collage Publishing.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chernatony, L. (2006). *From brand-based vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands* (2<sup>nd</sup> ed.). Elsevier Ltd.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Applied Communication Research*, 23, 167-200.
- Demir, M., Orthel-Clark, H., Özdemir, M., & Özdemir, S. B. (2015). Friendship and happiness among young adults. In M. Demir (Ed.), *Friendship and happiness: Across the lifespan and cultures* (pp. 117-136). Springer.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- 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.

- Feldman, D. C. (1983). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Foot, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16, 14-21.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations - Behavior, Structure, Processes*. Irwin McGraw- Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Paper presented at the Administrative Science Quarterly*.
- Hamzagic, E. (2018). *The importance of the organizational identification in forming organizational perception*. University of Nice Sophia Antipolis (IAE Nice Graduate School of Management, France).
- Harry, C. D. (2017). Employee ambassadorship-wearing the values. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 17(4). 4-A.
- Heck, R. H. (1995). Organizational and professional socialization: Its impact on the performance of new administrators. *The Urban Review*, 27(1), 31-49.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1986). *Organization behavior* (9<sup>th</sup> ed.). South-Western College Publishing.
- Jablin, F. M. (1987). Organizational entry, assimilation, and disengagement/Exit. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. Roberts & L. Porter (Eds.), *Hand book of Organizational Communication: An interdisciplinary perspective*. SAGE Publications.
- 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*. Sage.
- Komin, S. (1991). *Psychology of the Thai People: Values and Behavioral Patterns*. National Institute of Development Administration (NIDA).
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (The Millennium edition). Prentice – Hall.

- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lowenstein, M. W. (2019). *Employee ambassadorship: Optimizing customer-centric behavior from the inside-out and outside-In (1)*. Business Expert Press, LLC.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. Prentice-Hall.
- 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. (1983). Account analysis of organizations: Decision making and identification. In L.L. Putnam & M.E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 123- 146). Sage.
- 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). Sage.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking-in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (pp. 67-130). Rand McNally.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). *Toward a theory of socialisation*. In *Research in Organisational Behaviour* (1, Staw BM ed.). JAI Press.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., & Cameron, G. T. (2001). *Essentials of public relations*. Addison-Wesley.
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348-359.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

ภาคผนวก ก.

หนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลผู้บริหารและพนักงาน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ที่ อว 64.10/00058

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กทม. 10330

15 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน (ชื่อและตำแหน่งผู้บริหาร)

องค์กร 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย ข้อมูลประกอบและประเด็นคำถาม เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เนื่องด้วย นางสาวอลิษา ธรรมจักร นิสิตปริญญาโท คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสสร ชัยวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์ บุคลากรในองค์กรของท่าน ได้แก่ ผู้บริหาร 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ 5 ท่าน เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์ ภายในวันศุกร์ 22 มกราคม 2564 เพื่อประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ หากท่านมีข้อคำถามหรือต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อกับนิสิตได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 092-493-0101 หรือทางอีเมล [alisa.tmc@gmail.com](mailto:alisa.tmc@gmail.com) คณะฯ ขอขอบคุณในความร่วมมือนี้อีกด้วย โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา อัครจันทโชติ)

คณบดีคณะนิติศาสตร์

หน่วยจัดการศึกษาบัณฑิตศึกษา(หลักสูตรไทย) คณะนิติศาสตร์ จุฬาฯ

โทรศัพท์ 0-2218-2155, 0-2218-2178

โทรสาร. 0-2218-2155

ที่ อว 64.10/00060

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กทม. 10330

15 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน (ชื่อและตำแหน่งผู้บริหาร)

องค์กร 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย ข้อมูลประกอบและประเด็นคำถาม เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เนื่องด้วย นางสาวอลิษา ธรรมจักร นิสิตปริญญาโท คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสสร ชัยวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์ บุคลากรในองค์กรของท่าน ได้แก่ ผู้บริหาร 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ 5 ท่าน เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์ ภายในวันศุกร์ 22 มกราคม 2564 เพื่อประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ หากท่านมีข้อคำถามหรือต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อกับนิสิตได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 092-493-0101 หรือทางอีเมล [alisa.tmc@gmail.com](mailto:alisa.tmc@gmail.com) คณะฯ ขอขอบคุณในความร่วมมื้อมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา อัครจันทโชติ)

คณบดีคณะนิติศาสตร์

หน่วยจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา(หลักสูตรไทย) คณะนิติศาสตร์ จุฬาฯ

โทรศัพท์ 0-2218-2155, 0-2218-2178

โทรสาร. 0-2218-2155

ที่ อว 64.10/00751

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กทม. 10330

6 พฤษภาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน (ชื่อและตำแหน่งผู้บริหาร)

องค์กร 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย ข้อมูลประกอบและประเด็นคำถาม เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เนื่องด้วย นางสาวอลิษา ธรรมจักร นิสิตปริญญาโท คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสสร ชัยวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์ บุคลากรในองค์กรของท่าน ได้แก่ ผู้บริหาร 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ 5 ท่าน เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์ ภายในวันศุกร์ 22 มกราคม 2564 เพื่อประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ หากท่านมีข้อคำถามหรือต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อกับนิสิตได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 092-493-0101 หรือทางอีเมล [alisa.tmc@gmail.com](mailto:alisa.tmc@gmail.com) คณะฯ ขอขอบคุณในความร่วมมือนะมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา อัครจันทโชติ)

คณบดีคณะนิติศาสตร์

หน่วยจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา(หลักสูตรไทย) คณะนิติศาสตร์ จุฬาฯ

โทรศัพท์ 0-2218-2155, 0-2218-2178

โทรสาร. 0-2218-2155

ที่ อว 64.10/00061

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กทม. 10330

15 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน (ชื่อและตำแหน่งผู้บริหาร)

องค์กรนำร่อง 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย ข้อมูลประกอบและประเด็นคำถาม เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เนื่องด้วย นางสาวอลิษา ธรรมจักร นิสิตปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรและการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสสร ชัยวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์ บุคลากรในองค์กรของท่าน ได้แก่ ผู้บริหาร 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ 5 ท่าน เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์ ภายในวันศุกร์ 22 มกราคม 2564 เพื่อประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ หากท่านมีข้อคำถามหรือต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อกับนิสิตได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 092-493-0101 หรือทางอีเมล [alisa.tmc@gmail.com](mailto:alisa.tmc@gmail.com) คณะฯ ขอขอบคุณในความร่วมมือนี้อีกด้วย โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา อัครจันทโชติ)

คณบดีคณะนิเทศศาสตร์

หน่วยจัดการศึกษาบัณฑิตศึกษา(หลักสูตรไทย) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาฯ

โทรศัพท์ 0-2218-2155, 0-2218-2178

โทรสาร. 0-2218-2155



### แบบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต  
คณะนิเทศศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

ได้รับฟังคำอธิบายจากนางสาวอลิษา ธรรมจักร เกี่ยวกับการเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง กระบวนการกลมเกลียวขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์และการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน

ก่อนจะลงนามในแบบเข้าร่วมการวิจัยนี้ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธี การวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมเข้าร่วมการวิจัย ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้าได้พิจารณาข้อตกลงดังต่อไปนี้

1. ข้าพเจ้าได้รับแจ้งวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ครบถ้วน
2. ข้าพเจ้ายินยอมที่จะให้สัมภาษณ์และเผยแพร่บทสัมภาษณ์เพื่อวัตถุประสงค์การศึกษา
3. ข้าพเจ้ายินยอมให้บันทึกการสัมภาษณ์ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
4. ข้าพเจ้ายินยอมในการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยและตีพิมพ์อื่นๆ ภายหลังจากที่เกี่ยวกับการศึกษาวิจัยของผู้วิจัย

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามที่ข้าพเจ้าสงสัยอย่างเต็มที่ ไม่ปิดบัง จนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับข้าพเจ้า จะถูกเก็บเป็นความลับ โดยเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว มีความเข้าใจดีทุกประการ และลงนามในแบบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

(.....)

วัน.....เดือน.....ปี.....

ข้าพเจ้าได้อธิบายวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์เพื่อประกอบการศึกษาวิจัยตามหลักสูตรข้างต้นและได้รับการ ยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ตามข้อพิจารณาข้างต้น

ลงชื่อผู้วิจัย

.....

(.....)

วัน.....เดือน.....ปี.....



ผู้วิจัยนำเสนอผลการสัมภาษณ์สำหรับคำถามนำวิจัยข้อที่ 1 และ 2 โดยผลการสัมภาษณ์ทั้งหมดมีดังรายละเอียดต่อไปนี้

**เพื่อตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 1:** กระบวนการกล่อมเกลากองศรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองศรเป็นอย่างไร

ในการตอบคำถามวิจัยว่า “กระบวนการกล่อมเกลากองศรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองศรเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร 4 ท่าน ขององศรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองศรจำนวน 4 องศร โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลและจัดประเภทหัวข้อจากการสัมภาษณ์ที่ใกล้เคียงกัน แล้วนำมาตั้งชื่อ จากการศึกษาดังกล่าวนี้พบผลการศึกษาใน 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากองศร 2) เนื้อหาที่องศรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากองศร และ 3) ช่องทางและกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลากองศร ดังต่อไปนี้

### 1. การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากองศร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องศรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองศรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากองศรเพื่อปลูกฝังให้พนักงานเรียนรู้ความรู้อะกษะ ค่านิยม และวัฒนธรรมองศรต่างๆ โดยเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน รวมถึงมีกระบวนการกล่อมเกลากองศรในการสร้างพนักงานทูตองศรโดยเฉพาะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1.1 ลำดับขั้นตอนในกระบวนการกล่อมเกลากองศร (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององศรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองศร 4 องศร จำนวน 4 ท่าน พบว่า องศรมีลำดับขั้นตอนในกระบวนการกล่อมเกลากองศร โดยให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองศร โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงทดลองงาน และช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1.1.1 ช่วงทดลองงาน (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องศรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองศรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการกล่อมเกลากองศรในช่วงทดลองงานอย่างยิ่ง โดยสื่อสารผ่านกิจกรรมต่างๆ (โดยจะขยายความในส่วนต่อไป) ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เรามีช่วงทดลองงาน (Probation) ทดเดือน หากอัตลัษณ์ของพนักงานคนนั้นๆ เป็นสิ่งที่เรารับไม่ได้เลย เราก้คงไม่ให้พ้นการทดลองงาน แต่ระหว่างทางต้องมีการพยายามและสื่อสารให้เขารู้ด้วยว่าตัวตนของเขาที่ไม่เหมาะสมคืออะไร เพื่อที่จะได้มีการพยายามปรับเปลี่ยนกันก่อน และการตัดสินใจให้พนักงานคนหนึ่งไม่ผ่านการทดลองงาน ก็จะต้องผ่านการพิจารณาของบุคคลหลายๆคนมาอย่างชัดเจน”* (องศกร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

*“เรามีช่วงทดลองงานสามเดือน โดยระยะเวลาสามเดือนนี้พนักงานใหม่จะได้รับการปฐมนิเทศ การ On Boarding และมีระบบที่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบขั้นตอนต่างๆ ที่จำเป็นต่อพนักงานเข้าใหม่ และจะมีการให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองศรก่อนเป็นอันดับต้นๆ และเราเชื่อว่าหากพนักงานมีประสบการณ์ที่ดี ก็จะถูกถึงองศรในทางที่ดี และเราจะพิจารณาการประเมิน ว่าพนักงานทำงานได้ เข้ากับองศรได้โดยผู้บังคับบัญชาสายตรง”* (องศกร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)



“หากมีพนักงานใหม่ที่เข้ามา แล้วสอบไม่ผ่านหลายรอบเราก็จะให้ออกไป และระยะเวลาในการสอนงานของพนักงานแต่ละคนจะไม่เท่ากัน เพราะว่าแต่ละคนอายุงานไม่เท่ากัน และคนที่เข้ามาใหม่ก็จะมีพื้นฐานในอาชีพไม่เท่ากัน ในหน่วยงานของผม ผมก็จะสอนรวมก่อนรอบหนึ่ง มีการสอนบทบาทสมมุติ แล้วก็ไปสอนอีกรอบหนึ่งเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นการให้พนักงานได้มาอัปเดตพัฒนาการในงานให้ฟังหรือปรึกษาปัญหาต่างๆ ซึ่งปัญหาของแต่ละคนก็จะไม่เหมือนกัน” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

“เรามีระยะเวลาทดลองงานสี่เดือน และหากไม่ผ่านการทดลองงานในช่วงสี่ เดือนแรกนี้ ก็จะสามารถเทิร์นโปรได้อีกสี่เดือน ทั้งนี้เป็นไปตามการพิจารณาของหัวหน้าแต่ละคนไป ไม่ได้เป็นเหมือนการวัดค่าทางวิทยาศาสตร์ แต่เราก็มีเกณฑ์ในการวัดหรือประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การที่พนักงานคนหนึ่งจะไม่ผ่านโปรอาจจะเพราะเหตุผลหลักๆ คือ งานเอกสารไม่ได้ ความแม่นยำในการนำเสนองานไม่ได้ จัดการข้อโต้แย้งไม่ได้ เป็นต้น” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 1.1.2 ช่วงหลังจากผ่านการทดลอง (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กร พบว่าเมื่อพนักงานผ่านช่วงทดลองงานแล้ว องค์กรเหล่านี้ยังคงมีการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรอย่างต่อเนื่องตลอด ผ่านกิจกรรมต่างๆ (โดยจะขยายความในส่วนต่อไป) ดังจะเห็นได้จากผล การสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เมื่อตัดสินใจให้พนักงานคนหนึ่งผ่านการทดลองงานแล้ว สิ่งที่เราจะต้องรับผิดชอบ คือ ต้องหาจุดแข็งของเขาแล้วผลักดันเขาขึ้นไปอีกให้ได้ อีกทั้งการประเมินผลพนักงานคนหนึ่งๆ จะต้องมีการพิจารณาให้ถี่ถ้วน เพราะองค์กรเรามีช่องทางให้พนักงานร้องเรียนความเป็นธรรมได้ และเมื่อมีการร้องเรียนเกิดขึ้นก็จะมีการตั้งกรรมการสอบ ดังนั้นคนเป็นหัวหน้าจึงต้องพิจารณาตัวเองก่อน” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“เมื่อผ่านการทดลองงานสามเดือนแล้ว เราจะมีการจัดหลักสูตรที่ชื่อว่า H (ชื่อโครงการเกี่ยวกับกิจกรรมสัมพันธ์) ซึ่งเป็นเชิงกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ความภูมิใจ เรียนรู้ความเป็นมา และสิ่งที่เราทำเพื่อสังคมประเทศชาติ ในส่วนของผลิตภัณฑ์ เราจะพาไปดูงานในส่วนของโรงงานเพื่อให้เห็นภาพขององค์กรของเราชัดเจนขึ้น และนอกจากนี้เรายังมีหลักสูตรสำหรับระดับหัวหน้างานในรูปแบบของการสัมมนา และเราจะมีกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรู้องค์กรเรื่อยๆ และเรามีการประเมินผลปีละสองครั้ง โดยจะแบ่งเกณฑ์ในการประเมินอัตราส่วนแปดสิบต่อยี่สิบ สำหรับพนักงาน และเกณฑ์อัตราส่วนเจ็ดสิบต่อสามสิบ สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเกณฑ์อัตราส่วนแปดสิบต่อยี่สิบ หมายถึง ประเมินเกี่ยวกับเนื้องาน (ปริมาณและคุณภาพงาน) ร้อยละแปดสิบ และเนื้อหาเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรร้อยละยี่สิบ โดยเรามีค่านิยมหลักอยู่สี่ข้อ ก็จะแบ่งเป็นข้อละห้าคะแนน” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ก่อนหน้านี้ที่ยังไม่มีโควิด-19 ก็จะมีในส่วนของงาน Kick-off เป็นการรวมตัวของพนักงานเพื่อมาฟังความรู้ทางการขายและวิชาการต่างๆ เพื่อเสริมความรู้และปลุกไฟให้พนักงาน โดยจะจัดขึ้นทุกเดือน เดือนละหนึ่งครั้ง ทั้งนี้เราจะมีประชุมบ่อยมาก เพราะว่าทุกอย่างมันจะเปลี่ยนไปตามโลก ตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อมีโควิด-19 เข้ามาเราก็ต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงแบบเดือนต่อเดือนเลย ทำให้ CEO ต้องลงมาสื่อสารให้กับผู้บริหารฟังในทุกๆ เดือน” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

“เมื่อผ่านการทดลองงานแล้ว ก็จะมีการประเมิน ซึ่งปัจจุบันมีการประเมินไตรมาสละหนึ่งครั้ง เท่ากับทุกคนจะต้องผ่านการประเมินปีละสี่ครั้ง ความถี่ของการประเมินก็จะเยอะขึ้นจากเมื่อก่อน โดยการประเมินก็จะมีเกณฑ์อันดับแรกคือทำงานตาม Job description ได้อย่างชัดเจน มี KPI ที่ทุกคนต้องทำ มีเป้าหมาย มีการชี้วัดที่ชัดเจน เช่น ขายได้ห้าเปอร์เซ็นต์ จะได้สามคะแนน เป็นต้น แต่มีอย่างหนึ่งที่ควบคุมลำบาก นั่นคือ คะแนนจิตพิสัย แต่องค์กรก็พยายามนำตัวชี้วัดที่มีมาตรฐานเดียวกันมาใช้ เช่น ได้รับคำชมเชย จากลูกค้าสามครั้งขึ้นไปถึงจะได้ห้าคะแนน เพราะเมื่อก่อนจิตพิสัยเป็นเหมือนอิโมจิตอนนี้เราพยายามวัดเป็นตัวเลขเพื่อให้จับต้องได้มากขึ้น” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

## 1.2) การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 5 วิธี ได้แก่ 1) การจัดกิจกรรม 2) การชมเชยและการให้รางวัล 3) การให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับพนักงาน 4) การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น และ 5) การคัดเลือกพนักงาน ตามลำดับที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง ดังนี้

### 1.2.1) การจัดกิจกรรม (n=4)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการใช้กระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรผ่านการจัดกิจกรรมการประกวดผลงานและความสามารถต่างๆ เพื่อให้พนักงานเข้าร่วม รวมถึงมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานทูตองค์กร อีกทั้งยังให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมการประกวดให้รางวัลพนักงาน กิจกรรมสนทนา และกิจกรรมกีฬา เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

#### ● กิจกรรมการประกวดให้รางวัลพนักงาน

“กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างพนักงานทูตองค์กรโดยตรงเลย คือ เมื่อก่อนเรามีการประกวดพนักงานตัวอย่างที่ให้พนักงานมาประกวดผลงานกัน แต่เราคิดว่าเราดูได้ไม่ครอบคลุมทั้งหมด ตอนนี่จึงเปลี่ยนเป็นให้รางวัลและการชมเชยในลักษณะที่มากกว่า” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“มีการจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น การประกวดความสามารถพิเศษ (GOT Talent) ที่ให้พนักงานส่งคลิปวิดีโอความสามารถพิเศษมาร่วมประกวดแล้วคัดเลือกผู้ชนะ โดยจะมีเงินรางวัลให้” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในส่วนของกิจกรรมเราจะมีการประกวดรางวัลพนักงานที่ทำยอดขายสูงสุดประจำเดือน และมีการมอบถ้วยรางวัลหรือใบเกียรติบัตรเพื่อสร้างความภาคภูมิใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับพนักงานเพื่อสร้างภาพลักษณ์ความสำเร็จและความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้ายิ่งขึ้น” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

“เรามีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างพนักงานทูตองค์กร ได้แก่ การประกวดโครงการ การประกวด Top Sale Award สำหรับพนักงานที่ทำยอดขายสูงสุดเพื่อกระตุ้นในแง่ของผลประกอบการ และมีการประกวดรางวัล Best Image ที่ตบใจത്യการสร้างพนักงานทูตองค์กรเลย โดยจัดให้มีรางวัลสำหรับพนักงานที่บริการ

ลูกค้าดี และได้รับความชมเชยจากลูกค้า เพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

- กิจกรรมสัมมนาการ

“องค์กรเราไม่มีงานเลี้ยงปีใหม่ เพราะงานเลี้ยงที่ดีของแต่ละคนจะแตกต่างกัน แต่จะเปลี่ยนเป็นการสัมมนาแทนบ้าง และเราบที่ควรจะใช้สำหรับเรื่องนี้มาแจกเป็นคูปองเงินสดให้พนักงานทุกคน เพื่อให้เขาได้ไปทำกิจกรรมที่เขาอยากทำจริงๆ...และเรามีกิจกรรมวันเกิด คือ จัดรับประทานอาหารร่วมกันเดือนละครั้งสำหรับคนที่เกิดในเดือนนั้นๆ และก็จะแจกข่าวสารเป็นของขวัญ และมีกิจกรรมพาไปทำบุญในสถานที่จะแตกต่างกันไปในแต่ละปี” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“ทุกอาทิตย์เราก็จะมีกิจกรรมประจำอาทิตย์ให้พนักงานเล่นเกมแจกรางวัลผ่านสื่อออนไลน์เฟสบุ๊ค เพื่อไม่ให้พนักงานลืมนเรา สร้างการมีส่วนร่วมตลอดเวลา และเป็นการกระตุ้นพนักงานทางอ้อม ซึ่งไม่ได้เป็นคำถามเชิงวิชาการ เรามองว่าเราอยากทำวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานรู้สึกสนุกและอยากเข้าร่วม” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

- กิจกรรมกีฬา

ในเรื่องกีฬาเราสนับสนุนให้พนักงานออกกำลังกาย โดยจัดแคมเปญว่าต้องเดินให้ได้กิโลในเวลาเท่านี้เท่านี้ ถ้าทำได้ก็จะมีของรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ซึ่งเรามีการจัดงบในส่วนนี้” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

### 1.2.2) การชมเชยและการให้รางวัล (n=3)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการใช้กระบวนการกล่อมเกลามาขององค์กรผ่านการชมเชยและให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น และมีความเสียสละให้กับองค์กร อีกทั้งยังมีการมอบสิทธิพิเศษให้กับพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นพนักงานทูตองค์กร ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรามีแรงจูงใจและตอบแทนพนักงานทูตองค์กร คือ มีการปรับขึ้นเงินเดือนพิเศษปีละสองครั้ง สำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น มีผลงานที่ชัดเจน และมีความเสียสละเพื่อองค์กร เพื่อเป็นสิ่งจูงใจต่อสิ่งที่เขาทำ และแสดงให้เห็นว่าองค์กรเห็นค่าสิ่งเหล่านั้น” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“เมื่อมีกิจกรรมอะไรพิเศษเราก็จะให้สิทธิพิเศษกับ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก่อนเพื่อกระตุ้นทางอ้อมให้พนักงานคนอื่นอยากเป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) เพื่อรับสิทธิพิเศษต่างๆ บ้าง” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“เราจะมีการประกวดรางวัลพนักงานที่ทำยอดขายสูงสุดประจำเดือน และมีการมอบถ้วยรางวัลหรือใบเกียรติบัตรเพื่อสร้างความภาคภูมิใจ ซึ่งจะเป็ประโยชน์กับพนักงานเพื่อสร้างภาพลักษณ์ความสำเร็จและความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้ายิ่งขึ้น” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### 1.2.3) การให้ความสำคัญในการสื่อสารกับพนักงาน(n=3)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเห็นถึงความสำคัญกับการสื่อสารกับพนักงานอย่างยิ่ง ทั้งการสื่อสารเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กรโดยตรงไปตรงมา การสื่อสารเพื่อให้พนักงานเป็นคุณค่าและความสำคัญของมันและกัน การสื่อสารเพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน และการสื่อสารเพื่อปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และเน้นย้ำให้พนักงานเห็นความสำคัญของการสื่อสารที่มีคุณภาพทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“การสื่อสาร (Communication) สำคัญมาก โดยเฉพาะการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา เราจะใช้วิธีการเล่าทั้งเจองหน้าแล้วเล่า เล่าในห้องประชุม และผ่านแอปพลิเคชันทีม (Team) หรือ ถ่ายทอดสด (Live) เพื่อให้พนักงานที่อยู่กระจายกันหลายพื้นที่ได้เห็นภาพด้วย ยกตัวอย่างเช่น พนักงานเห็นองค์กรอื่นมีการปลดคน หรือลดเงินเดือน หรือเมื่อไม่มีคำสั่งซื้อเราก็จะมีการดับเตาทีละเตา พนักงานก็จะเริ่มรู้สึกถึงความไม่มั่นคงสิ่งที่จำเป็นคือเราต้องสื่อสารให้พนักงานทราบว่าสถานการณ์ตลาดและสถานะขององค์กรเป็นอย่างไร และทิศทางที่เราจะร่วมกันรับมือ เราจะบอกพนักงานที่มีหน้าที่ในการออกไปติดต่อกับลูกค้าเสมอว่าเขาเหมือนคนที่นั่งเรือออกไปหาปลาเลี้ยงดูคนข้างหลัง ซึ่งก็คือฝ่ายผลิตต่างๆ และคนข้างหลังเองก็ต้องคอยเตรียมเสบียงเพื่อให้เมื่อเรือกลับมาเราพร้อมที่จะผลิตสินค้าและทำให้เต็มที่ และเราก็ต้องสื่อสารให้ทุกคนรู้ว่ากว่าที่จะได้คำสั่งซื้อแต่ละชุดมาไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะมีการแข่งขัน และคนที่ออกไปหาปลาต้องประชุมทางไกลกับลูกค้าข้ามทวีปเวลาตีหนึ่ง ตีสอง ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของมันและกัน”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

● องค์กรเน้นย้ำให้พนักงานเห็นความสำคัญของการสื่อสารที่มีคุณภาพทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์

*“ด้วยตัวอย่างความสำเร็จในอาชีพ ทำให้พนักงานนำเสนอองค์กรมากขึ้น บอกว่าตนเป็นพนักงานขององค์กรอย่างสง่างาม เผย ทั้งทางออฟไลน์และออนไลน์ อย่างเข้าไปเฟซบุ๊กพนักงานของเราจะรู้ทันทีเลยว่า เป็นพนักงานขององค์กรเรา เนื่องจากเรากล่อมเกลากพนักงานโดยการสร้างความภาคภูมิใจและพนักงานจะอยากรับเสนอแนะออกมาเอง”* (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

*“องค์กรใช้วิธีค่อยๆ ปลูกฝังให้พนักงานทุกคนสามารถนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรมากกว่าที่จะเป็นการออกคำสั่ง เพราะถ้าหากเป็นการออกคำสั่ง อาจไม่ได้ผลหรือพนักงานอาจจะทำแต่ไม่ได้เต็มใจ แต่การปลูกฝังคือกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่ออกมาจากหัวใจจริงๆ”* (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 1.2.4) การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น (n=3)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีกระบวนการกล่อมเกลากองค์กรในการสนับสนุนความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและการนำเสนอให้กับพนักงานผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถสื่อสารค่านิยม และข้อมูลข่าวสารขององค์กรทั้งในช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก็ได้รับการอบรมต่างๆ เช่น หลักสูตร / (ชื่อหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร) และมีการฝึกจำลองสถานการณ์ โดยหน้าที่หลักของ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ที่*

สำคัญที่สุดก็คือประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร ช่วยสื่อสารกิจกรรม และกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ผ่านการประชุม ชวนร่วมกิจกรรม หรือชวนคุยเล่าสู่กันฟังระหว่างพนักงาน (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในส่วนของ การสร้างพนักงานทูตองค์กรเราจะมีการส่งเสริมโดยมีวิทยากรในทุกๆ ด้านวิชาการ มาให้ความรู้พนักงานเพื่อพัฒนาทูตองค์กร จากต่างค่ายหรือบริษัทคู่แข่งก็มี และมีการสร้างแรงจูงใจเช่นเชิญนักพูดด้านการให้กำลังใจ และมีการส่งเสริมคุณวุฒิที่จะช่วยให้เสริมความเชื่อถือของพนักงานมากขึ้น” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

“พนักงานทูตองค์กรต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ไม่ว่าจะด้วยการกระทำการแสดงออก การสื่อสารผ่านโซเชียล การบริการลูกค้าคือการสื่อสารทั้งสิ้น ดังนั้นเราจึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารของพนักงานมาก เรามีหลักสูตรที่ชื่อว่าการสื่อสารที่มีคุณภาพ และการเจรจาต่อรอง ที่ทุกคนต้องเรียน” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 1.2.5 การคัดเลือกพนักงาน (n=2)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงาน โดยเริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานเพื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะเป็นคนเก่งและเป็นคนดีมาเป็นหัวหน้าหรือผู้นำในเรื่องต่างๆ เพื่อการควบคุมที่มีสิทธิภาพและการเป็นแบบอย่างที่ดี ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อันดับแรกเราจะคัดเลือกคนเก่งและคนดีเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ เพราะต่อให้เรามีคนที่ไม่ได้เป็นคนเก่งหรือไม่ใช่คนดีภายใต้การทำงานของคนเหล่านี้ มันก็จะมีผลกระทบได้น้อยที่สุด” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“แรกเข้าเรามีการคัดคนเข้ามาแล้วระดับหนึ่งก็จริง แต่เขาอาจจะมิพัฒนาเท่ามาอยู่ ดังนั้นเราจึงต้องค่อยๆ ประสาน ให้เขาอยากเข้าร่วมกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของเราด้วยความเต็มใจ” พนักงาน (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

## 2. เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากลุ่มขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 4 ท่าน ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 4 องค์กร พบว่า องค์กรมีการให้ความสำคัญกับเนื้อหาเกี่ยวกับการทำงาน และค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม 3) ด้านองค์กรกับลูกค้า และ 4) ด้านองค์กรกับสังคม ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของศักยภาพมนุษย์อย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เราเชื่อมั่นในคุณค่าของคน เนื่องจากงานของเราต้องใช้แรงงานคนเป็นส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถใช้เครื่องจักรอัตโนมัติได้ทั้งหมด”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

นอกจากนี้ องค์กรยังมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมศักยภาพมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังนี้

#### 2.1.1) การส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรให้ความสำคัญกับความเชื่อในศักยภาพมนุษย์โดยการส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัว ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“สิ่งที่เน้นย้ำกับพนักงานเสมอ คือ การทำให้ตัวเองมีตัวตน ทั้งในเรื่องการทำงานรวมถึงชีวิตส่วนตัว หมายถึง เราต้องมีความสามารถ มีการพัฒนาทักษะของตนเอง เช่น การที่เราปฏิบัติงานจากที่บ้าน (work from home) หนึ่งเดือน ต้องไม่มีอะไรได้รับผลกระทบเลย ต้องแสดงให้เห็นองค์กรรู้ว่าองค์กรไม่สามารถขาดเราได้ และเมื่อนำเรื่องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ทำให้เราสบายขึ้นและงานเสร็จเร็วขึ้น เพราะฉะนั้นเราก็ต้องเพิ่มทักษะของเราโดยการเพิ่มขีดความสามารถทำงานอื่นๆ ได้เพิ่มขึ้น”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

*“งานที่แตกต่างจากที่อื่นก็คือเราจะมีในส่วนของหน่วยงานเรียนรู้ (Academy) ที่กระจายครอบคลุมทุกจังหวัด ทุกภูมิภาค และมีการบรรยายผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้พนักงานเข้าใจและมีความเป็นมืออาชีพ และสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานในพื้นที่ต่างๆ และมีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ หรือนักขายสายอาชีพระดับโลกมาบรรยาย”* (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

#### 2.1.2) การส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การทำงานของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน เราจำเป็นต้องคุยว่างานของเราเป็นแบบไหน เช่น การตลาดต้องใช้ความเร็ว หรืองานบัญชีต้องการความละเอียดแม่นยำ ดังนั้นในการทำงานพนักงานต้องปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ และต้องทำตามขั้นตอนของหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ตอบโจทย์ขององค์กรได้” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในการทำงานใดๆ ทุกคนต้องเป็นไปตามมาตรการขององค์กร เพราะถ้าไม่ทำตามมาตรการจะทำให้มีโอกาสในการผิดพลาดสูง และพนักงานทุกคนทำงานต้องมีความถูกต้องแม่นยำทั้งในงานเอกสารและสิ่งที่ได้รับปากกับลูกค้าก็ต้องการออกเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรและระบุให้ถูกต้องชัดเจน เพราะทุกอย่างมีมูลค่า โดยเฉพาะฝ่ายขายต้องทำอะไรก็ได้ไม่ให้ความผิดพลาด เพราะส่วนหนึ่งต้องทำงานเกี่ยวกับเงินและตัวเลข ซึ่งสามารถสร้างความเสียหายให้กับผลประโยชน์ขององค์กรได้” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานหูตองค์กรยังให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ที่นี้เราก่อนข้างให้ความสำคัญกับเรื่องคอร์รัปชัน แม้รับของเล็กๆ น้อยๆ จากบุคคลหรือองค์กรภายนอก เราก็มักมีการสื่อสารแนวทางปฏิบัติที่เป็นทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน และการทำงานใดๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก แต่ก็ต้องไม่เอาเปรียบผู้อื่นด้วย” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 2.1.3) การส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า นอกจากนี้อองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานหูตองค์กรยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กรเราก็มุ่งเน้นถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดอยู่แล้ว ทุกอย่างที่เราทำไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ ซึ่งเราจะเน้นคุณภาพที่เป็นพรีเมียมเสมอ และพนักงานต้องทำงานเป็น ไม่ใช่ทำงานเสร็จ แต่ต้องทำงานสำเร็จ คือ ส่งมอบงานที่คนอื่นไม่ต้องแก้แล้ว และหัวหน้าไม่ต้องคอยตาม” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในการทำงานทุกคนต้องตรงต่อเวลา ส่งงานตรงเวลา มาทำงานตรงเวลา ซึ่งตรงเวลาในที่นี้ก็ต้องมีการเผื่อเหลือเผื่อขาดด้วย” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 2.1.4) การส่งเสริมความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี (n=1)

นอกจากนี้ยังพบว่า ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการส่งเสริมความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องที่การประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานหูตองค์กรให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรของเราให้ความสำคัญเรื่องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digitization ...ยิ่งในช่วงโควิด-19 ที่บางแผนกต้องทำงานจากที่บ้าน (work from home) ซึ่งเราจะต้องนำสิ่งนี้มาช่วยทำให้สิ่งที่พนักงานหนึ่งคนเห็น แล้วทำให้ทุกคนได้เห็นเหมือนกันหมดโดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานทุกคน และในเรื่องการส่งเสริมพนักงานในเรื่องเทคโนโลยี เรามีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นมาเฉพาะที่คอยผลักดันในเรื่องเทคโนโลยีให้กับพนักงาน” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

## 2.2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม (n=4)

จากการศึกษา พบว่า นอกจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรจะให้ความสำคัญในด้านศักยภาพมนุษย์แล้ว ยังมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมั่นในการพัฒนาศักยภาพของทีม เนื่องจากองค์กรเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมศักยภาพมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

นอกจากนี้ยังพบว่า จากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพทีมจึงทำให้องค์กรมีการส่งเสริมพนักงานในทุกบทบาททั้งผู้บริหารและพนักงาน ผู้นำและผู้ตาม เพื่อทำงานเป็นทีมอย่างเต็มที่ในทุกมิติ ดังนี้

### 2.2.1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (n=3)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรให้ความสำคัญกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรการให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง จึงทำให้องค์กรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นที่ดีให้แก่พนักงาน ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องพิจารณาว่าสิ่งที่เราอยากให้พนักงานของเราเป็นนั้น ตัวเราเป็นแล้วหรือยัง ถ้าเรายังไม่ได้เป็นแล้วเราจะพูดได้อย่างไร ซึ่งถ้าเราเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานแล้ว เราไม่ต้องพูดอะไรก็ได้แต่พนักงานจะเห็น หรือแค่เราพูดไม่กี่คำเขาก็จะรู้แล้ว” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“ที่สำคัญคือทักษะการขาย ผมจะสอนพนักงานไม่ได้เลย หากตัวผมเองขายไม่เป็น ดังนั้นผมก็ต้องพัฒนาเรื่องการขายอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำไปเป็นเทคนิคให้กับพนักงาน ตัวผมเองก็ลงตลาดหาลูกค้าอยู่เรื่อยๆ ไม่ใช่เพียงแค่บริหารงาน คือทำทั้งสองอย่างควบคู่กัน” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

“ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานเห็นก่อน เพราะผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งก่อน ถึงจะสื่อสารให้พนักงานเข้าใจได้” (องค์กรนาร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 2.2.2) ความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรมีการปลูกฝังค่านิยมความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันให้กับพนักงาน เพื่อช่วยกันดูแลองค์กรและทำประโยชน์ให้



องค์กรให้มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“องค์กรของเรามีการปลูกฝังความเป็นเจ้าของ เช่น ในการของประมาณ ต้องย้อนถามพนักงานว่า ถ้าเป็นเงินเขาเองเขาจะลงทุนไหม ความเป็นเจ้าของคือมองว่าตนคือเจ้าขององค์กร”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

*“องค์กรของเรมามีค่านิยมที่ปลูกฝังว่าพนักงานทุกคนคือเจ้าของ หรือพนักงานทุกคนคือเจ้าขององค์กร เพื่อช่วยกันดูแล ทำประโยชน์ให้องค์กรให้มากที่สุด เป็นหูเป็นตาให้องค์กร ใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ขององค์กรให้มากที่สุด”* (องค์กรนำร่อง1, ผู้บริหาร1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 2.2.3) ให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงานและการใช้ชีวิต (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุกคนให้องค์กรให้ความสำคัญกับค่านิยมในการให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานเป็นอย่างมาก ทั้งความสุขในการทำงาน และความสุขในการใช้ชีวิต เพราะพนักงานที่มีความสุขจะสามารถส่งมอบความสุขให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ที่นี้เราเชื่อในเรื่องความสุข โดยความสุขเริ่มจากตัวเราเอง คนรอบข้าง ลูกค้า ไปจนถึงบุคคลภายนอก ที่ไม่ใช่ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม”* (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

นอกจากนี้ องค์กรยังเชื่อมั่นว่าการในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“พนักงานของเราจะต้องมีความมุ่งมั่นปรารถนา (passion) ถึงจะทำได้ เช่น การที่พนักงานต้องประชุมทางไกล (Conference) กับลูกค้าเวลาตีหนึ่ง ตีสอง ไม่ใช่เรื่องง่าย และต้องมีความมุ่งมั่นปรารถนา (passion) ในการคิดแผนและกลยุทธ์ต่างๆ ออกมาได้ ไม่ใช่มาทำงานตามหน้าที่ผ่านไปเป็นวันๆ ... หน้าที่ของเราคือต้องพยายามดึงศักยภาพของเขาออกมาแล้วนำมาเชื่อมโยงกับงานให้ได้”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

### 2.2.4) การส่งเสริมความกล้า (n=1)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุกคนให้องค์กรให้ความสำคัญกับค่านิยมการส่งเสริมความกล้าอย่างยิ่ง ทั้งกล้าริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ กล้าแสดงออก กล้าออกจากพื้นที่สุขสบาย (comfort zone) กล้าที่จะรับฟัง และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“มันเป็นเหมือนดีเอ็นเอขององค์กรเราอยู่แล้ว ที่เราจะชอบกล้าทำอะไรเป็นคนแรก ทำอะไรใหม่ๆ หรือทำอะไรไม่เหมือนคนอื่น เราก็มั่นใจส่งเสริมให้พนักงานมีความกล้าแสดงออก กล้าออกจากพื้นที่สุขสบาย (comfort zone) ของตัวเอง กล้าพูดและกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง และที่สำคัญคือกล้าที่จะรับฟังด้วย”* (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### 2.2.5) ความเป็นครอบครัวมืออาชีพ (n=1)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า การทำงานร่วมกันแบบเป็นครอบครัวเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่งที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรามีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อตั้งของเราให้ความสำคัญมาตลอดตั้งแต่ก่อตั้งโรงงานแรก และทางผู้บริหารระดับสูงของเราก็เล็งเห็นถึงตัวตนที่แท้จริงขององค์กรเรา นั่นคือ เราเป็นครอบครัวเดียวกัน (ซีเอสโกลแกน) คือเราทำงานกันเหมือนเป็นครอบครัวแบบมืออาชีพ (professional family) ที่เป็นมากกว่าทีมเวิร์ค แต่เป็นเหมือนเป็นพี่น้องกันที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### 2.3) ด้านองค์กรกับลูกค้า (n=3)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรการให้ความสำคัญกับลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง โดยเน้นทั้งการตอบสนองลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการให้ลูกค้าใช้งานได้สะดวก ตอบสนองด้านอารมณ์ความรู้สึกของลูกค้าโดยการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าและทำให้ลูกค้ามีความสุข อีกทั้งยังให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความประทับใจให้กับลูกค้า ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ด้วยการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของการแข่งขันทางธุรกิจ อีกเรื่องที่เราให้ความสำคัญคือเรื่อง การมองลูกค้าเป็นหลัก (customer centric) คือ ผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า เช่น หากผลการสำรวจหรือผลการวิจัยออกมาแล้วพบว่าลูกค้าไม่ได้ต้องการเราก็จะไม่ผลิต ต้องคิดเสมอว่าเราจะผลิตสินค้าออกมายังไงให้ลูกค้าใช้และใช้ได้ หากในกรณีที่มีประเด็นหรือลูกค้ามีปัญหาการใช้งานแล้วลูกค้าร้องเรียน เราต้องไม่ได้แย้ง ต่อให้ปัญหาเกิดจากลูกค้าใช้สินค้าของเราไม่เป็น ก็เป็นความผิดของเราที่ไม่สอนลูกค้าใช้ ดังนั้นจึงต้องยอมมองว่าเราจะแก้ยังไงให้ลูกค้าใช้เป็น ใช้งานใช้ทนและใช้ดี” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กรเราก็มุ่งเน้นถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดอยู่แล้ว คือทุกอย่างที่เราทำไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ ซึ่งเราจะเน้นคุณภาพที่เป็นพรีเมียมเสมอ และที่นี้เราเชื่อในเรื่องความสุข โดยความสุขเริ่มจากตัวเราเอง คนรอบข้าง ลูกค้า ไปจนถึงบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม เราทำธุรกิจเราก็ต้องทำให้ทุกคนมีความสุข” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“โดยหลักๆ เราจะเน้นในเรื่องของการบริการที่ถูกต้องและรวดเร็วแก่ลูกค้า การบริการที่ถูกต้องในที่นี้หมายถึงการขายที่ถูกต้องและถูกแบบ เน้นความต้องการและความเข้าใจของลูกค้า...สำหรับองค์กรของเรามีการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอย่างยิ่งโดยลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง..เน้นการดูแลและการบริการลูกค้าต้องมาก่อนยอดขายเสมอ และการบริการที่ดีก็มีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### 2.4) ด้านองค์กรกับสังคม (n=3)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการถือนั่นใน ความรับผิดชอบต่อสังคม จึงทำให้องค์กรมีมุมมองในการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม และมีกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมต่างๆ ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความตระหนักในเรื่องนี้อย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

“เราทำธุรกิจเราก็ต้องทำให้ทุกคนมีความสุข ไม่ใช่เราไปตั้งโรงงานที่ไหนแล้วไปทำลายที่ของเขาหรือบ้านเมืองของเขา ทำยังไงให้มันกระทบกับสิ่งแวดล้อมได้น้อยที่สุดและสามารถทำให้คนในชุมชนแถวนั้นรักเราไปด้วย” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ผู้บริหารและพนักงานจะต้องยึดมั่นในสี่เสาหลัก อันได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และสังคม และเรามีกิจกรรม CSR ที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมและทำให้พนักงานเห็นว่าเราให้ความสำคัญกับทั้งสี่เสาหลักจริงๆ” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 3) ช่องทางและกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 ท่าน ผู้วิจัยได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร และกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร ดังนี้

#### 3.1) ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า องค์กรมีช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร 3 คู่ ได้แก่ 1) องค์กรกับพนักงาน 2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและ 3) พนักงานกับพนักงาน ดังต่อไปนี้

##### 3.1.1) องค์กรกับพนักงาน (n=4)

จากการศึกษา พบว่า มีช่องทางการสื่อสารผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานในหลากหลายช่องทาง เพื่อให้เห็นข้อมูลชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้แบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

##### 3.1.1.1) การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานแบบเผชิญหน้า (n=3)

มีการใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ระหว่างองค์กรกับพนักงาน ได้แก่ การประชุมในเทศกาลการประชุมใหญ่ประจำปี และการทำกิจกรรมต่างๆ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงกันทุกปี และหากเปลี่ยนก็จะเพียงการเพิ่มไม่กี่เรื่อง ซึ่งก็จะมีประกาศออกมาทุกปี และพนักงานก็จะรู้ตั้งแต่แรกเข้าอยู่แล้ว แต่สิ่งสำคัญคือพนักงานจะต้องทำอะไรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“พนักงานใหม่จะมีการปฐมนิเทศ เพื่อให้ทราบกฎระเบียบขององค์กร ค่านิยมขององค์กร และการละลายพฤติกรรม และมีกิจกรรม F (ชื่อกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์) จะเป็นกิจกรรมทีมเวิร์คและให้พนักงานได้เรียนรู้ค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ค่านิยมขององค์กรจะเปลี่ยนสองถึงสามปี ขึ้นอยู่กับแนวทางของผู้บริหารระดับสูง โดยหลักๆ เราจะเน้นในเรื่องของการบริการที่ถูกต้องและรวดเร็วแก่ลูกค้า จะมีการประชุมใหญ่ประจำปี ปีละสองครั้ง โดยจะให้ผู้บริหารมาสื่อสารกับพนักงานโดยตรง” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### 3.1.1.2) การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานแบบผ่านสื่อ (n=2)

นอกจากการสื่อสารแบบเผชิญหน้าแล้ว องค์กรยังมีการใช้การสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ วิดีโอ เว็บไซต์ การตีพิมพ์จดหมายข่าว (E-newsletter) อีเมล (E-mail) อินทราเน็ต (intranet) และแอปพลิเคชันสังคมออนไลน์ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ตอนนี้เรากำลังอยู่ในขั้นตอน ของการแก้ไขเพิ่มเติม วิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) และเป้าหมาย (goals) ลำดับต่อไปก็จะมีแผนการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ก็จะมีหลายวิธีหน่อย มีทั้งการใช้สื่อจริงจัง และมีการทำเป็นวิดีโอสั้นๆ และก็มีการเน้นย้ำความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูงก่อน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบางอย่างช่องทางการสื่อสารของทางส่วนกลางก็อาจจะเข้าไม่ถึงพนักงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น ในโรงงาน เพราะถึงแม้เราจะมีการสื่อสารผ่านเว็บไซต์ต่างๆ แต่พนักงานบางคนเขาก็ยังออฟไลน์อยู่ หรือไม่ได้มีโทรศัพท์ที่เป็นสมาร์ทโฟน เขาไม่มีคอมพิวเตอร์ จึงจำเป็นที่ฝ่ายบุคคลของโรงงานมีการตีพิมพ์เอกสาร เพื่อสื่อสารให้ทั่วถึงทุกคนจริงๆ” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“เรามีการสื่อสารที่ชัดเจนและทั่วถึง มีช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรหลายช่องทางมาก ได้แก่ จดหมายข่าว (E-mail), อินทราเน็ต (intranet) และแอปพลิเคชัน Y ที่เป็นเหมือนเป็นสังคมออนไลน์ของเฉพาะคนในองค์กร และมีการสื่อสารจากผู้บริหารโดยตรง ที่เรียกว่า PhD Talk อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีเรื่องเร่งด่วน เพื่อหารือและหาแนวทางว่าทุกคนควรทำอะไร และมีการสื่อสารจากฝ่ายบุคคล (HR) ที่เหมือนเป็นสารจากส่วนกลาง เช่น มีการส่งจดหมายข่าว (E-mail) ย้ำเตือนพนักงานในเรื่องต่างๆ” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 3.1.2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (n=4)

จากการศึกษา พบว่า ช่องทางการสื่อสารผ่านคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

#### 3.1.2.1) การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเผชิญหน้า (n=2)

มีการใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การประชุม และการพูดคุยถามไถ่ (line walk) และการทำกิจกรรม ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราจะมีการประชุมเพื่อหารือกันในรูปแบบของการประชุมทีม และมีการพูดคุยถามไถ่ (line walk) ในโรงงาน เป็นการถามไถ่แสดงความห่วงใย และทำให้พนักงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเขา และเล่าถึง

สถานการณ์บริษัทให้พนักงานฟัง และจะใช้วิธีการเล่าทั้งเจอหน้าแล้วเล่า เล่าในห้องประชุม และผ่านแอปพลิเคชันทีม (Microsoft Team) หรือถ่ายทอดสด (Live) เพื่อให้พนักงานที่อยู่กระจายกันในหลายพื้นที่ได้เห็นภาพด้วย” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“ก่อนหน้าที่ยังไม่มีโควิด-19 ก็จะมีในส่วนของกิจกรรมตัวของพนักงานเพื่อมาฟังความรู้ทางวิชาการและวิชาการต่างๆ เพื่อเสริมความรู้และปลูกไฟให้พนักงาน เราเรียกว่ากิจกรรม K (กิจกรรมเกี่ยวกับการทำกิจกรรมร่วมกัน) โดยจะจัดขึ้นทุกเดือน เดือนละหนึ่งครั้ง” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### 3.1.2.2) การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบผ่านสื่อ (n=4)

การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบผ่านสื่อ ได้แก่ อินทราเน็ตขององค์กร (intranet) อีเมล (E-mail) โปรแกรม Google Meet แอปพลิเคชันทีม (Team) แอปพลิเคชันไลน์ (Line) และเฟซบุ๊ก (Facebook) ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ปัจจุบันส่วนใหญ่ใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (Line) เป็นหลัก โดยจะแบ่งออกเป็นไลน์กลุ่มเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะด้านต่างๆ และเราจะมีการประชุมเพื่อหารือกันในรูปแบบของการประชุมทีม และมีการพูดคุยถามไถ่ (line walk) ในโรงงาน เป็นการถามไถ่แสดงความห่วงใย และทำให้พนักงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเขา และเล่าถึงสถานการณ์บริษัทให้พนักงานฟัง และจะใช้วิธีการเล่าทั้งเจอหน้าแล้วเล่า เล่าในห้องประชุม และผ่านแอปพลิเคชันทีม (Microsoft Team) หรือถ่ายทอดสด (Live) เพื่อให้พนักงานที่อยู่กระจายกันในหลายพื้นที่ได้เห็นภาพด้วย” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“องค์กรของเรามีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง สำหรับพนักงานที่มีอยู่แล้วเราจะใช้สื่ออินทราเน็ตขององค์กร (intranet) อีเมล (E-mail) เฟซบุ๊ก (Facebook) และไลน์ (Line) ในการติดต่อสื่อสาร และทุกอาทิตย์เราก็จะมีกิจกรรมประจำอาทิตย์ให้พนักงานร่วมเล่นเกมแจกรางวัลผ่านสื่อออนไลน์เฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อไม่ให้พนักงานลืมน สร้างการมีส่วนร่วม (engagement) ตลอดเวลา และเป็นการกระตุ้นพนักงานทางอ้อม” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในช่วงโควิด-19 ก็จะเป็นการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์อย่างเดียวเลย เพื่อป้องกันการรวมตัว เรามีการใช้โปรแกรมซูม (Zoom), โปรแกรม Google Meet และไลน์กลุ่ม (Line) โดยมีผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ส่งข่าวสารทุกวันหรือทุกเช้าเลยก็ได้ อะไรที่เกี่ยวข้องกับเราผมก็จะส่งต่อให้พนักงาน” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

“มีการปฐมนิเทศ มีการปรับพื้นฐาน จัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ตลอดจนมีการทบทวนความรู้อยู่เสมอ และเราสื่อสารให้พนักงานโดยตรง ทั้งการส่งอีเมล ทั้งทางการประชุมแบบเห็นหน้าและผ่านสังคมออนไลน์ และมี PhD Talk อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีเรื่องเร่งด่วนเพื่อหารือและหาแนวทางร่วมกัน เป็นต้น” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 3.1.3) พนักงานกับพนักงาน (n=2)

จากการศึกษา พบว่า ช่องทางการสื่อสารของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ช่องทาง ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

#### 3.1.3.1) การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบเผชิญหน้า (n=2)

ช่องทางการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ระหว่างพนักงานกับพนักงาน ได้แก่ การประชุม การสอนงาน และการทำกิจกรรม ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เราใช้กลยุทธ์ป่าล้อมเมือง ผลักดันในเรื่องเทคโนโลยีให้กับพนักงานให้มากที่สุด แล้วพนักงานกลุ่มนี้ก็จะขยายฐานความรู้แบ่งปันไปยังพนักงานคนอื่นๆ ทำให้คนอื่นๆ เห็นว่าพอเขานำเทคโนโลยีมาใช้แล้วมันเอื้อประโยชน์แค่ไหน ให้พนักงานผลักดันพนักงานด้วยกัน”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

*“มีระบบที่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบขั้นตอนต่างๆ ที่จำเป็นต่อพนักงานเข้าใหม่ และเรามีการแต่งตั้งพนักงานทูตองค์กรที่เรียกว่า CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) โดยมีหน้าที่หลักที่สำคัญที่สุดก็คือประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร กิจกรรมขององค์กร และกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ผ่านการประชุม ชวนร่วมกิจกรรม หรือชวนคุยเล่าสู่กันฟังระหว่างพนักงาน”* (ผู้องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

#### 3.1.3.2) การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบผ่านสื่อ

การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบผ่านสื่อ ได้แก่ การสื่อสารโดยการพูดคุยระหว่างพนักงานผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ของพนักงาน (โดยจะขยายความในส่วนต่อไป)

### 3.2) กลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กร (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีกลวิธีในกระบวนการกล่อมเกลารององค์กรทั้งสิ้น 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรแบบเป็นกลุ่มและรายบุคคล (Collective-Individual) 2) กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal- Informal) 3) กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรแบบยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture- Divestiture) 4) กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรตามลำดับขั้นตอนและแบบไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random) 5) กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรแบบมีตัวแบบและไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive) และ 6) กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรแบบตารางเวลาคงที่และแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable) ดังนี้

#### 3.2.1) กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรแบบเป็นกลุ่มและรายบุคคล (Collective-Individual) (n=3)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า องค์กรมีการใช้กระบวนการกล่อมเกลารององค์กรแบบกลุ่ม (Collective) เช่น ในการจัดการปฐมนิเทศแบบกลุ่ม เมื่อมีพนักงานเข้าใหม่

ในจำนวนที่สมควร เพื่อจัดให้พนักงานทุกคนในการปฐมนิเทศครั้งนั้นๆ ได้รับประสบการณ์และความรู้ที่จำเป็นแบบเดียวกัน พร้อมๆ กัน รวมถึงเพื่อสร้างความผูกพัน ความปรองดอง และเครือข่าย ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“องค์กรจะเน้นกล่อมเกลารื่องขององค์กรให้กับพนักงานใหม่ เช่น การปฐมนิเทศ โดยที่เราใช้การกล่อมเกลารูปแบบกลุ่ม คือ เมื่อมีพนักงานเข้ามาใหม่ในจำนวนที่สมควรก็จะมีการจัดการปฐมนิเทศเป็นรอบๆ ไป”* (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

*“ส่วนใหญ่แล้วเมื่อมีพนักงานใหม่ครบแล้ว จำนวนสูงสุดไม่เกินห้าสิบคน เราก็จะมีจัดการปฐมนิเทศ หรือหากเป็นช่วงที่มีพนักงานเข้าใหม่จำนวนมาก จะมีจัดการปฐมนิเทศเดือนละหนึ่งครั้ง”* (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

นอกจากนี้ องค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลารูปแบบรายบุคคล (Individual) โดยการถ่ายทอดจากผู้บริหารหรือหัวหน้าแบบเป็นรายๆ ไป ซึ่งจะทำให้พนักงานได้รับประสบการณ์เป็นรายบุคคลโดยแยกจากคนอื่นๆ แตกต่างกันไปตามโอกาสและลักษณะงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

### 3.2.2) กระบวนการกล่อมเกลารูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal-Informal) (n=1)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กร พบว่า องค์กรมีกระบวนการกล่อมเกลารูปแบบเป็นทางการ (Formal) โดยให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดให้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ เช่น การปฐมนิเทศที่พนักงานใหม่ทุกคนจะต้องเข้าร่วม และการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าองค์กรยังมีการใช้กระบวนการกล่อมเกลารูปแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ร่วมด้วย ในลักษณะของการกล่อมเกลารูปแบบไม่เป็นทางการ หรือการพูดคุยประจำวัน ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เราจะมีหลักสูตรบังคับพื้นฐานสำหรับพนักงานอยู่แล้ว คือหลักสูตรการพัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงในส่วนของ การขาย ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการนำเสนอลูกค้าและการส่งงาน จากนั้นตัวผมเองก็จะมาช่วยอีกครึ่งหนึ่ง นั่นแปลว่า นอกจากพนักงานของเราจะได้รับการเทรนจากทีมการเรียนรู้หลักขององค์กร (Academy) แล้ว ผมก็จะเทรนอีกรอบหนึ่ง”* (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### 3.2.3) กระบวนการกล่อมเกลารูปแบบยอมรับลักษณะเดิมและแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Investiture-Divestiture) (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า องค์กรมีกระบวนการกล่อมเกลารูปแบบยอมรับลักษณะเดิม (Investiture) ของพนักงาน โดยโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“การบริหารคนจำนวนมากอาจจะไม่ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์เวลาที่เราชัดเกล้าเขา บางคนก็รับไม่ได้หมด ในขณะที่เดียวกันบางคนก็รับได้เกินกว่าที่เราสื่อสารไป มันก็ขึ้นกับบุคคล เราก็จะคอยประสานงานแต่ละคนไม่เหมือนกัน แต่เราก็จะพยายามโฟกัสทุกคนให้เต็มที่ แต่หากคนไหนที่เขาโอเคก็ให้เขาทำตามแนวทางของเขา” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)*

นอกจากกระบวนการกล่อมเกล้าขององค์กรแบบยอมรับลักษณะเดิมแล้ว ยังพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการใช้กระบวนการกล่อมเกล้าขององค์กรแบบถอดถอนลักษณะเดิม (Divestiture) โดยจะไม่ยอมรับคุณลักษณะส่วนบุคคลบางประการของพนักงานและจะใส่คุณลักษณะที่องค์กรต้องการเข้าไปแทน ซึ่งองค์กรมองว่า เมื่อพนักงานเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อปฏิบัติขององค์กร ซึ่งแต่เดิมพนักงานเห็นวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมา หากไม่มีการปรับเปลี่ยนอาจทำให้ทำงานร่วมกันลำบาก และเพื่อเป็นการรักษาคุณภาพงานความดีของผู้ก่อตั้งและส่งต่อรุ่นสู่รุ่นด้วย ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“หากอัตลักษณ์ของพนักงานคนนั้นๆ เป็นสิ่งที่เรารับไม่ได้เลย เราก็คงไม่ให้พนักงานทดลองงาน แต่ระหว่างทางต้องมีการพยายามและสื่อสารให้เขารู้ด้วยว่าตัวตนของเขาที่ไม่เหมาะสมคืออะไร เพื่อที่จะได้มีการพยายามปรับเปลี่ยนกันก่อน” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)*

*“แรกเข้าเรามีการคัดคนเข้ามาแล้วระดับหนึ่งก็จริง แต่เขาอาจจะมีความดีมากกว่าอยู่ ดังนั้นเราจึงต้องค่อยๆ ประสาน ให้เขาอยากเข้าร่วมกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของเราด้วยความเต็มใจ องค์กรเปรียบเหมือนบ้านหลังหนึ่ง ดังนั้นเวลาที่เราย้ายบ้านใคร เราก็ต้องทำตามวัฒนธรรมของเขา เราคงไม่ชอบที่จะไปบ้านคนอื่นแล้วเห็นแก้วตัวไปตั้งกฎของตัวเอง ดังนั้นเมื่อคุณเข้ามาในบ้านของเรา คุณก็ต้องทำตามกฎของบ้าน เราอยากจะทำรักษาความดีของผู้ก่อตั้งเอาไว้ว่า และอยากส่งต่อค่านิยมเหล่านี้รุ่นสู่รุ่น ซึ่งทุกคนอาจเห็นวัฒนธรรมองค์กรอื่นมาแตกต่างกันไป หากไม่มีการปรับเปลี่ยนก็อาจจะทำให้ทำงานลำบาก เพราะมันอาจจะขัดแย้งกัน เราก็เลยต้องค่อยๆ ปรับให้เขาเข้ามาทำเป็นวิถีของเรา เพราะว่าเราก็อยากให้เมื่อพนักงานเราไปที่ไหนแล้วคนก็จะสามารถบอกได้ว่านี่คือบุคลิกลักษณะของพนักงานของบริษัทเรา” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)*

*“องค์กรของเรามีการปรับพื้นฐาน เพื่อละลายพฤติกรรม พูดภาษาชาวบ้านก็คือการเปลี่ยนถ่ายเลือดก่อน โดยไม่ว่าคุณจะเก่งมาจากไหน เป็นมือหนึ่งมาจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์อื่น แต่เมื่อมาร่วมงานกับเรา คุณคือพนักงานใหม่ คุณต้องปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ความเป็นองค์กรของเราและวัฒนธรรมต่างๆ ในองค์กรก่อน” (องค์กรนำร่อง1, ผู้บริหาร1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)*

### 3.2.4) กระบวนการกล่อมเกล้าขององค์กรตามลำดับขั้นตอนและแบบไม่เป็นขั้นตอน (Sequential-Random) (n=2)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า องค์กรมีกระบวนการกล่อมเกล้าขององค์กรตามลำดับขั้นตอน (Sequential) โดยมีการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่พนักงานทุกคนต้องเข้าร่วมตามลำดับ เช่น พนักงานใหม่จะต้องผ่านการปฐมนิเทศ และผ่านการทดลองงานและการสอบวัดความรู้ต่างๆ ก่อนจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ และเข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ในระยะแรกก่อน และในระยะต่อมาจะเข้าร่วมหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น และในขณะเดียวกัน องค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกล้าขององค์กรที่ไม่เป็นลำดับขั้นตอน (Random) เนื่องจากมีปัจจัยเรื่องจำนวนพนักงานสถานะทางเศรษฐกิจ และโรคระบาดเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้พนักงานบางกลุ่มไม่ได้รับการกล่อมเกล้าตั้งแต่ช่วงแรกๆ ของการเข้าทำงานอย่างที่ควรจะเป็น ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้



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

“ด้วยวิกฤตโรคระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมา และด้วยสภาวะเศรษฐกิจ ทำให้ตอนนี้เราปรับเปลี่ยนเป็นจัดการปฐมนิเทศไตรมาสละหนึ่งครั้ง และจัดการ On Boarding ทางช่องทางโปรแกรมซูม (Zoom) แทน” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### 3.2.5) กระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรแบบมีตัวแบบและไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive) (n=3)

นอกจากนี้องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรแบบมีตัวแบบและไม่มีตัวแบบ (Serial-Disjunctive) ในลักษณะของอัตลักษณ์เฉพาะของบริษัทแม่ และการประกวดหรือแต่งตั้งพนักงานตัวอย่าง เพื่อเป็นตัวแทนให้กับพนักงานในองค์กร ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

“จะมีการแจ๊ส เช่น เดือนนี้ให้คนที่ได้ยอดเยี่ยมที่สุดมาแจ๊สวิธีการขายให้ฟัง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นพนักงานคนอื่นๆ” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

“เรามีการจัดประกวด เช่น ประกวดโครงการ ประกวดรางวัล Top Sale Award สำหรับพนักงานที่ทำยอดขายสูงสุดเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจในการทำยอดขาย และมีรางวัล Best Image Employee ที่ตอบโจทย์การสร้างพนักงานทูตองค์กร คือ จัดให้มีรางวัลสำหรับพนักงานที่บริการลูกค้าดี ได้รับคำชมเชยจากลูกค้า เพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และทำหน้าที่ในการเป็นตัวอย่างที่ดี ให้คำปรึกษาให้กับพนักงานคนอื่นๆ และคอยสำรวจตรวจตราเรื่องการแต่งกายและบุคลิกภาพของพนักงาน” (องค์กรนำร่อง 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2564)

### 3.2.6) กระบวนการกล่อมเกลางขององค์กรแบบตารางเวลาคงที่และแบบที่ตารางเวลาไม่คงที่ (Fixed-Variable) (n=1)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า นอกจากนี้พนักงานขององค์กรจะได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์โดยไม่ได้มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน เช่น ในการจัดการปฐมนิเทศแต่ละรอบนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานที่เข้าใหม่ในช่วงเวลานั้นๆ และระยะเวลาในการสอนงานที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

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

**เพื่อตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 2:** การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร

ในการตอบคำถามวิจัยว่า “การแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและพนักงานของ 4 องค์กร โดยในแต่ละองค์กรได้ทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน และพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 24 ท่าน โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลและจัดประเภทหัวข้อจากการสัมภาษณ์ที่ใกล้เคียงกัน แล้วนำมาตั้งชื่อ จากการศึกษาดังกล่าวนี้พบผลการศึกษาใน 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) การรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการการกล่อมเกลาขององค์กร 2) การต่อรองบทบาท และ 3) การแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังนี้

### 1. การรับรู้ของพนักงานต่อกระบวนการการกล่อมเกลาขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไปขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่า พนักงานขององค์กรมีการรับรู้ในเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร 2) การรับรู้เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร และ 3) ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรผ่านคู่มือสัมพันธการสื่อสาร ดังต่อไปนี้

#### 1.1) การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงาน 20 ท่าน พบว่า พนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีการรับรู้ถึงการสื่อสารกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรเพื่อปลูกฝังให้พนักงานเรียนรู้ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ โดยเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน รวมถึงมีกระบวนการกล่อมเกลาของในองค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กรโดยเฉพาะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1.1.ก) ลำดับขั้นตอนในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร จำนวน 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการรับรู้ลำดับขั้นตอนในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร โดยองค์กรให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงทดลองงาน และช่วงหลังจากผ่านการทดลองงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### ก.1) ช่วงทดลองงาน (ก=13)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรในช่วงทดลองงานอย่างยิ่ง โดยผู้วิจัยได้แบ่งกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรในช่วงทดลองงานออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การคัดเลือกพนักงาน 2) การปฐมนิเทศ 3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ และ 4) การสอนงาน ตามลำดับ ดังนี้

### ก.1.1) การคัดเลือกพนักงาน (n=5)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาระหว่างองค์กรที่องค์กรใช้ในขั้นตอนของการคัดเลือกพนักงาน โดยเริ่มตั้งแต่ของการศึกษาข้อมูลขององค์กรเพื่อเตรียมตัวสอบเข้าเป็นพนักงานขององค์กร จากประกาศรับสมัครงานขององค์กร การสอบและการสัมภาษณ์เข้าทำงาน และการทดลองงานก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจริง ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“เริ่มตั้งแต่ไปสมัครงาน ในประกาศรับสมัครจะมีการระบุเลยว่าองค์กรต้องการพนักงานแบบไหน และก็จะมีคุณสมบัติตามคำนิยมทุกข้อ และตอนนี้มีการเช็คเพชฌฆาตเบื้องต้นว่าเขาดตรงกับวัฒนธรรมองค์กรของเราไหม พอสมัครเข้ามาก็จะมีกรอบคัดเลือก และมีคำถามสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับคำนิยมอยู่ด้วย”* (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“องค์กรเรามีแนวคิด On Boarding คือวิธีการรับพนักงานเข้ามาแล้วดูแลจนกว่าจะครบช่วงทดลองงานสามเดือน คิดง่าย ๆ เหมือนเป็นการพาขึ้นเครื่อง แล้วให้พนักงานใหม่สามารถทำงานร่วมกับพนักงานที่มีอยู่เดิมได้ ซึ่งระยะเวลาของช่วง On Boarding จะครอบคลุมตั้งแต่วันที่แรกที่สัมผัสองค์กร เริ่มตั้งแต่การยื่นสมัครงาน”* (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ที่นี้ระยะเวลาของช่วงทดลองงานจะขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน อย่างหน่วยงานเรามีระยะเวลาทดลองงานสามเดือน อย่างตัวเราเองเป็นงานมาอยู่แล้วเบื้องต้น แต่หากมาเริ่มงานที่นี่ก็ต้องมาทดลองงานก่อน จะมีกรอบมาก่อนลงปฏิบัติงาน เพื่อให้รู้ถึงตัวผลิตภัณฑ์และขั้นตอนการทำงาน และก็จะมีกรอบอยู่ตลอดเวลาที่มีผลิตภัณฑ์ออกมาใหม่”* (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

*“ทุกคนจะต้องได้รับการขัดเกลามาตั้งแต่เข้ามาตั้งแต่ตอนแรกเลย และต้องสอบผ่านก่อนถึงจะเริ่มงานได้ คือต้องมีความรู้ระดับหนึ่งถึงจะไปเสนอลูกค้าได้อยู่แล้ว ซึ่งแต่ละคนก็จะใช้เวลาไม่เท่ากันกว่าที่จะเสนองานคล่อง”* (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

*“เราจะทราบเรื่องขององค์กรตั้งแต่แรกเลย ตั้งแต่สมัครสอบเข้าทำงานเลย เพราะเราต้องมีการศึกษาข้อมูลขององค์กรและอ่านหนังสือก่อนที่จะไปสอบ และพอเข้าไปได้ก็จะมีกรอบขายเชิงลึกอีก รวมถึงก่อนที่จะนำผลิตภัณฑ์ไปขายได้ก็ต้องการสอบใบอนุญาตต่างๆ เราก็ต้องผ่านกระบวนการอบรมและเรียนรู้ก่อนอย่างเข้มข้น”* (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

### ก.1.2) การปฐมนิเทศ (n=6)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาระหว่างองค์กรที่องค์กรใช้ในขั้นตอนของการปฐมนิเทศ มีการแนะนำองค์กรในภาพรวมให้พนักงาน และให้พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในเรื่องของการปฐมนิเทศมีการให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะรับพนักงานใหม่เข้ามา ย้อนกลับไปเมื่อสิบเจ็ดปีที่แล้ว เมื่อผมเข้ามาใหม่ๆ มันเหมือนเป็นการต้อนรับเข้าสู่ครอบครัวใหม่หรือบ้านหลังใหม่ที่อยู่ร่วมกันอีกเป็นสิบๆ ปี ก็จะมีการแนะนำเรื่องสวัสดิการ แนะนำการปฏิบัติตัว ซึ่งก็เป็นโอกาสแค่หนึ่งครั้ง” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“พนักงานทุกคนต้องผ่านการปฐมนิเทศ ทั้งเรื่องของจรรยาบรรณการทำงาน ระบบสวัสดิการ พนักงานจะต้องทราบก่อนถึงจะเริ่มทำงานได้” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“อย่างแรกเลยคือทางฝ่ายบุคคลจะมีการจัดการปฐมนิเทศให้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่เป็นประจำอยู่แล้วเพื่อคุยในภาพใหญ่ และทางหน่วยงานเองก็จะทำกิจกรรมเชิง On Boarding ให้กับพนักงานของหน่วยงานเข้ามา เพื่อคุยภาพเล็กที่เกี่ยวข้องกับงานหรือหน่วยงานเราโดยตรง” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในการปฐมนิเทศก็จะมีการเปิดวิดีโอเกี่ยวกับองค์กรของเรา และการทำกิจกรรมหลังจากที่พนักงานเข้ามาแล้ว ก็จะมีการใส่วัฒนธรรมองค์กรลงไปด้วย และในการประเมินผลงานก็จะมีเรื่องของวัฒนธรรมรวมอยู่ด้วย” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ส่วนใหญ่จะทราบข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรจากขั้นตอนการอบรม เรามีการอบรมตั้งแต่แรกเข้าเลย เพื่อเป็นการชี้แจงรายละเอียดให้พนักงานใหม่ให้รับทราบว่าต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างให้อยู่ในกฎระเบียบของบริษัทที่ตั้งไว้” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“แรกเข้าเราจะมีการอบรมเพื่อให้พนักงานใหม่ทราบข้อมูลทั่วไปและการแนะนำบริษัทว่าเราทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไร ความเป็นมา ความมั่นคงของบริษัท และสิ่งต่างๆ เป็นเหมือนการรับน้องใหม่ตอนเข้ามหาวิทยาลัย ก็คือเข้ามาเราก็ต้องรู้เกี่ยวกับองค์กรก่อน มีกิจกรรมละลายพฤติกรรม และการพบปะผู้คนก็เป็นการทำให้ได้รู้จักเพื่อนใหม่มากขึ้น และส่งเสริมความกล้าแสดงออกโดยมีกิจกรรมในฐานต่างๆ” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

### ก.1.3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ (n=2)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรที่องค์กรใช้ในขั้นตอนของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่มีลักษณะเป็นลำดับขั้นตอน ได้แก่ หลักสูตรพื้นฐานสำหรับพนักงานใหม่ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การอบรมเราจะมีเป็นระดับ เช่น ถ้าคนที่เข้ามาใหม่ๆ ก็จะได้เรียน เป็นหลักสูตรพื้นฐานของการเริ่มต้นเป็นพนักงาน พอโตขึ้นมาหน่อยสักหกปีก็จะเรียนเป็นหลักสูตรที่ทางหน่วยงานกลางหาเขาจัดมาให้ คล้ายๆ ว่าเป็นหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น และเรียนรู้เกี่ยวกับทุกอย่างเลย ทั้งบัญชี การตลาด มีทั้งแนว Hard Side และ Soft Side โดย Soft Side ก็จะได้แก่เกี่ยวกับจิตวิทยา การคุยกับลูกค้า การรับมือกับลูกค้าและการจัดการกับอารมณ์ และเมื่อมีพนักงานเข้ามาก็ต้องเริ่มต้นเรียนรู้กับทางบริษัทแม่ก่อน” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“ในระยะเวลาแรกของการทำงาน จะมีการสอนงาน การอบรม โดยเน้นความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับองค์กรและงานที่เราต้องรับผิดชอบโดยตรง และเมื่อเราชำนาญสิ่งที่เราควรทำหรือควรรู้แล้ว การอบรมต่างๆ ก็จะมีความเข้มข้นแตกต่างกันไป แต่ละช่วงของอายุงานก็จะเน้นเรื่องที่แตกต่างกัน” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

#### ก.1.4) การสอนงาน (n=2)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรที่องค์กรใช้ในขั้นตอนของการสอนงาน โดยให้รุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นคนสอนงาน เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้จากถ่ายทอดจากประสบการณ์จริง และมี E-learning เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรามีระบบที่เลี้ยงคอยสอนน้องที่เข้ามาใหม่ โดยให้รุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นคนมาคอยถ่ายทอดงานจากประสบการณ์จริงของเขา” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ก.2) ช่วงหลังจากผ่านการทดลอง (n=2)

จากการศึกษา พบว่า เมื่อพนักงานผ่านช่วงทดลองงานแล้ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กรยังมีกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการฝึกอบรม การประชุม และการทำกิจกรรมต่างๆ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“การอบรมเราจะมีระดับ เช่น ถ้าคนที่เข้ามาใหม่ๆ ก็จะได้เรียน เป็นหลักสูตรพื้นฐานของการเริ่มต้นเป็นพนักงาน พอโตขึ้นมาหน่อยสักหกปีก็จะเรียนเป็นหลักสูตรที่ทางหน่วยงานกลางเขาจัดมาให้ คล้ายๆ ว่าเป็นหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น และเรียนรู้เกี่ยวกับทุกอย่างเลย ทั้งบัญชี การตลาด มีทั้งแนว Hard Side และ Soft Side โดย Soft Side ก็จะได้แก่ เกี่ยวกับจิตวิทยา การคุยกับลูกค้า การรับมือกับลูกค้าและการจัดการกับอารมณ์” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“การอบรมพัฒนาบุคลากร เรามีหลักสูตรประจำที่เกี่ยวกับธุรกิจและการพัฒนาความสามารถเพื่อจัดเตรียมความพร้อมก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เรามีการคัดกรองด้วยพฤติกรรม และทัศนคติด้วย ส่วนหลักสูตรเลือกจะมีลักษณะคือเลือกเพราะตัวเราสนใจอยากจะทำมาเองในด้านไหนและองค์กรจะสนับสนุนส่งเสริมให้เรา เช่น การแก้ปัญหา (problem solving) ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ หรือด้านเทคโนโลยีต่างๆ กับอีกอย่างคือหัวหน้าเสนอไปในหลักสูตรที่คิดว่าเหมาะสมกับเรา และมีหลักสูตรที่ล้อกันไปกับค่านิยมของเรา และตามเทรนด์ต่างๆ เช่น เรื่อง Digital Disruption และหลักสูตรส่งเสริมการสื่อสาร” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

#### 1.1ข) ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานต่อการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรในการเป็นพนักงานทุตองค์กร (n=17)

จากการสัมภาษณ์พนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทุตองค์กร 4 องค์กร จำนวน 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรในการสร้างพนักงานทุตองค์กร 5 รูปแบบ

ได้แก่ 1) องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างพนักงานทูตองค์กร 2) การคัดเลือกพนักงานทูตองค์กร 3) การสนับสนุนความรู้ 4) การจัดกิจกรรม และ 5) การชมเชยและการให้รางวัล ตามลำดับ ดังนี้

#### ข.1) องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างพนักงานทูตองค์กร (n=6)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกลุ่มเวลาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ผ่านการให้ความสำคัญในการสื่อสาร โดยรูปแบบการทำงานขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างพนักงานทูตองค์กร และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

##### ● รูปแบบการทำงานขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างพนักงานทูตองค์กร

*“องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเรื่องนี้อยู่แล้ว ซึ่งเป็นแนวคิดที่ดีและจับต้องได้ในการทำให้เราปฏิบัติ ตามกฎระเบียบและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร”* (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

*“ทั้งฝ่ายผู้บริหาร และทางผู้จัดการ ดูแลพนักงานค่อนข้างดีและทั่วถึง โดยเฉพาะเวลาเรามีปัญหา และในแต่ละเดือนองค์กรจะกำหนดเป้าหมายเพื่อให้พนักงานเข้าร่วม ซึ่งก็จะเป็นในเรื่องต่างๆ แตกต่างกันไปในแต่ละเดือน”* (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

*“รูปแบบการทำงานขององค์กร ที่เน้นให้แต่ละฝ่ายไม่ใช่แค่เป็นแผนกแต่เน้นเป็น Business Unit เราจึงทำงานคล่องตัว และทำงานอย่างมีความสุข และพอเรามีความสุขเราก็จะอยากสื่อสารสิ่งที่ดีขององค์กร”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

*“ความเป็นองค์กรของเราจะถูกขัดเกลาด้วยแนวคิดเชิงนโยบาย พนักงานทูตองค์กรก็ถูกสร้างด้วย กระบวนการเชิงนโยบาย และทุกคนได้รับการขัดเกลาเชิงนโยบายเพื่อให้เป็นพนักงานทูตองค์กรเหมือนกัน ดังนั้นที่องค์กรของเราทุกคนคือพนักงานทูตองค์กร”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

##### ● การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

*“มีการประชุมและการพูดคุยอย่างต่อเนื่องจากผู้บังคับบัญชา พอมีกิจกรรมตรงนี้ทั้งผู้บริหารและ พนักงานพอมีปัญหาก็สามารถพูดคุยปรึกษากันได้ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เรา ทำให้เราสามารถแสดงตัวตนของเราออกมาได้อย่างชัดเจน สามารถเสนอความคิดเห็น และมีกรยอมรับความคิดเห็นนั้นๆ เลยเป็นช่องทางที่ทำให้ผมได้แสดงบทบาทได้ชัดเจนมากขึ้น”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ที่เด่นชัดที่สุดคือองค์กรไม่ได้กล่อมเกลาเราในทางตรงแต่การที่ ผู้บริหารให้โอกาสเรามีส่วนร่วมในการสื่อสารในฐานะตัวแทนขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมในโฆษณา หรือคลิป วิดีโอ นำเสนอกิจกรรมขององค์กรเพื่อนำเสนอลูกค้า การมีเสียงหรือหน้าของเราอยู่ในสิ่งที่เป็นองค์กร ทำให้เรารู้สึกว่าเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเป็นเจ้าของบ้านหลังนี้จริงๆ และทำให้คนภายนอกรู้จักด้วย”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

## ข.2) การคัดเลือกพนักงานทูตองค์กร (n=4)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ผ่านการคัดเลือกพนักงานเพื่อเป็นทูตองค์กร ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“พนักงานทูตองค์กรของที่นี่เราเรียกว่า CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ซึ่งแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละ Business Unit (BU) จะตั้งขึ้นมา เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นตัวกลางในการสื่อสารค่านิยมขององค์กร ซึ่งกลุ่มนี้จะได้รับความสำคัญมากกว่าพนักงานคนอื่นด้วย อยากรู้ว่าใครจะส่งมอบให้เต็มที่ เพราะองค์กรรู้ว่าเราจะต้องเป็นคนที่จะไปถ่ายทอดต่อให้คนอื่น ๆ โดยจะเป็นคนที่มีความเป็นมิตรเข้าถึงง่าย เข้ากับคนอื่นได้ง่าย” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)*

*“อันดับแรกคือเรื่องด้วยตัวเองเป็นพิธีกร เป็นวิทยากร ของหน่วยงานอยู่แล้ว และผมรู้จักคนเยอะ ไม่ว่าจะทั้งภายในหน่วยงาน ภายนอกหน่วยงาน แล้วก็ด้วยความสามารถในการสื่อสารหรือในการพูด เลยทำให้ทางผู้ใหญ่เห็นว่าผมน่าจะเหมาะ ก็เลยได้รับโอกาสเข้ามาทำหน้าที่ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) และองค์กรเราจะมีทีมที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรง มีการจัดหลักสูตร” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)*

*“ช่วงแรกๆ ผู้บริหารเป็นผู้คัดเลือก CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) เพราะเป็นการนำร่อง โดยเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับวัฒนธรรมองค์กรมา ต่อมาปีหลังๆ ก็มีการเปิดกว้างประชาสัมพันธ์ให้กับพนักงานที่สนใจมาร่วมสมัคร โดยพนักงานที่เป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก็จะมีโอกาสได้ไปทำกิจกรรมที่มากกว่าพนักงานทั่วไป เช่น มีกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ซึ่งสำหรับคนที่กำลังมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง พนักงานทุกคนมีงานที่ต้องทำเป็นประจำของทุกคนอยู่แล้ว CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) คืองานที่เพิ่มเข้ามา หากมองว่ามันคือภาระเราก็จะไม่มีความสุข ดังนั้นพนักงานที่เป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) จึงเป็นคนที่พร้อมที่จะรับงานใหม่ๆ จึงเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) อย่างหนึ่ง” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)*

*“พนักงานทูตองค์กรของเราเป็นคนที่ผู้บริหารเลือก เพราะเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่มีพนักงานที่จะปฏิเสธการมีส่วนร่วมนี้ เพราะว่ามันเป็นเวทีในการแสดงความสามารถ ส่วนใหญ่เราจะดีใจกับการถูกเลือกมากกว่า เพราะมันคือการได้รับการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีเพื่อนร่วมรุ่นที่เป็นทูตองค์กรด้วยกัน มีสื่อแฉ็คเก็ตทีม เป็นต้น” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)*

## ข.3) การสนับสนุนความรู้ (n=4)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ผ่านการสนับสนุนความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรู้เกี่ยวกับงาน และความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและการนำเสนอ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ที่เห็นบ่อยครั้งคือการที่องค์กรเชิญวิทยากรระดับประเทศมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ และมีระดับคณะจัดการมาพบปะพนักงาน” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)*

“อันดับแรกเลยก็คือเราต้องเข้าใจองค์กร และเข้าใจว่าเรามีค่านิยมอะไรบ้าง พอเราทราบแล้ว ก็จะมีอีกหลักสูตรหนึ่ง ชื่อว่า I (ชื่อหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร) คือสร้างเราให้เป็น Facilitator ซึ่งนอกจากเราจะได้ไปประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ทำจริง จำลองสถานการณ์สมมุติ (role play) เขาก็มีหนังสือคู่มือให้ เราก็สามารถที่จะนำมาใช้และทบทวนได้” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในส่วนนี้ก็จะเป็นการวางแผนจากผู้บริหาร ที่มีการจัดตั้งทีม Academy คอยสนับสนุนความรู้ และฝึกทักษะให้กับพนักงานและผู้บริหาร มีการฝึกอบรม และการริเช็ดความรู้ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เลยทำให้การนำเสนอภาพลักษณ์ของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ทั้งนั้น บริษัทเองก็จะมีที่ให้เจ้าหน้าที่ทีม Academy ลงพื้นที่เพื่อช่วยเติมความรู้และทักษะในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานอย่างทั่วถึง ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ก็เป็นข้อดีที่องค์กรให้กับเราอย่างสม่ำเสมอ” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“มีการอบรมและจ้างผู้เชี่ยวชาญมาสอนบุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มารยาท การบริการลูกค้า ตั้งแต่เราเข้ามาทำงานและมีการจัดทบทวนใหม่ตลอดอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้เราสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในงานของเรา และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งการอบรมเหล่านี้เมื่อเราเข้าไปปฏิบัติเป็นประจำก็จะทำให้เราคิดเป็นนิสัยอย่างอัตโนมัติ และมีหัวหน้าคอยสำรวจตรวจสอบความพร้อมอีกแรง และจะมีการประกวดเพื่อมอบรางวัลให้แก่พนักงานตัวอย่าง และผู้ที่ชนะก็จะเป็นตัวแทนของกลุ่มที่จะช่วยดูแลเรื่องเสื้อผ้าหน้าผม และบุคลิกภาพแก่ลูกทีม และเป็นเหมือน Role Model ของพนักงานในทีม ซึ่งแน่นอนว่าองค์กรสนับสนุนและได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารให้จัดกิจกรรมนี้อย่างเป็นทางการ เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

#### ข.4) การจัดกิจกรรม (n=3)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรในการสร้างพนักงานทุตองค์กร ผ่านการทำกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมรับผิดชอบสังคม เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรามีกิจกรรม C (ชื่อกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง) เรื่องของการเปลี่ยนพฤติกรรมให้สู่ความสำเร็จขององค์กร” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“มีการจัดกิจกรรม C (ชื่อกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง) โดยไปทำกิจกรรมนอกพื้นที่เช่นในรูปแบบของกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR ที่ให้พนักงานได้ไปทำประโยชน์ให้กับสังคมภายนอก และกิจกรรม A (ชื่อกิจกรรมเกี่ยวกับการรับผิดชอบต่อสังคม) คือเปิดโอกาสให้พนักงานไปสำรวจสถานที่ตามชนบทหรือสถานที่ตามบ้านเกิดที่เราจะไปทำประโยชน์ให้กับสังคมตรงนั้นได้บ้าง โดยจะมีงบประมาณให้ โดยจะเป็นโครงการที่ยั่งยืนและมีประโยชน์แก่ชุมชนโดยรวม องค์กรส่งเสริมการเป็นพนักงานทุตองค์กรโดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำตรงนี้” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“มีกิจกรรม J (ชื่อกิจกรรมเกี่ยวกับค่านิยม) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูด ก็จะมีทั้งกลุ่มที่อาสาพูดกลุ่มที่มานั่งฟัง และมีผู้บริหารมาเล่าเรื่องซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องซุบซิบในองค์กรที่ไม่มีใครยืนยัน ผู้บริหารก็จะ



มาจับไม้ค้ำให้ฟัง มีการประกวดร้องเพลง ประกวดความสามารถ เป็นกิจกรรมที่เฮฮาแฝงไปด้วยความกล้า” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ข.5) การชมเชยและการให้รางวัล (n=3)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากองค์กรในการสร้างพนักงานทูตองค์กร ผ่านการการชมเชยและการให้รางวัล ได้แก่ การให้รางวัลผู้ชนะจากการประกวดแข่งขันต่างๆ ได้แก่ การชมเชย และการมอบสวัสดิการและสิทธิพิเศษให้กับพนักงานที่มียอดเยี่ยมดีเด่น รางวัลพนักงานที่ดูแลลูกค้าได้เป็นอย่างดี และรางวัลสำหรับพนักงานทูตองค์กร ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“มีการนำเสนอมผลงานจากงานประจำที่ได้รับผิดชอบว่าได้พัฒนาหรือปรับปรุง และก่อให้เกิดประโยชน์แก่งานที่ทำและคนที่ทำดีก็อาจจะได้รับการชมเชย เป็นต้น”* (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ในส่วนของการสร้างพนักงานทูตองค์กรขององค์กรเราคิดว่าเราใช้การแข่งขันเข้ามาช่วยเป็นแรงจูงใจในการส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กร เพราะเราจะมีการจัดแคมเปญการแข่งขันทุกเดือน ว่าเดือนนี้มีการแข่งขันอะไรบ้างแต่ละทีมต้องทำยอดได้ถึงเท่าไร หากชนะจะพาไปเที่ยว อย่างล่าสุดเราไปเขาใหญ่กันมา”* (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

*“มีการประกวดยอดเยี่ยม การประกวดภาพลักษณ์ รางวัลการดูแลลูกค้าและเมื่อเราทำได้ตามเป้าหมาย บริษัทจะรางวัลให้ โดยมีกิจกรรมพาเราไปทัศนศึกษาหรือพาไปดูงาน อีกทั้งเราก็จะได้คุณวุฒิ ซึ่งก็จะได้อะไรหลายๆ อย่างตามมากจากการมีคุณวุฒินั้น เช่น จัดงานเลี้ยงรับประทานอาหารให้ เราจะได้ดูแลลูกค้าที่ทางบริษัทส่งให้อาหารทีละสามคนโดยอัตโนมัติเป็นลูกค้าที่ติดต่อกับทางบริษัทโดยตรง บริษัทก็จะส่งให้เราดูแล มีที่จอดรถไฟฟ้าในห้างสรรพสินค้า ทางบริษัทจัดของขวัญให้เราในการไปพบลูกค้า ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการมีคุณวุฒินั้น ซึ่งเหล่านี้จะเป็นสวัสดิการและสิทธิพิเศษให้กับพนักงานที่ชนะการประกวด แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าบริษัทจะทิ้งพนักงานคนอื่น ก็จะมีการให้พนักงานท่านนั้นมานำเสนอข้อมูลประสบการณ์เหมือนกับวิทยากรรับเชิญให้มาแบ่งปันข้อมูลความสำเร็จ เป็นแรงกระตุ้นและเป็นแนวทางให้พนักงานด้วย”* (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

#### 1.2) การรับรู้เนื้อหาที่องค์กรสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากองค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 20 ท่าน พบว่า พนักงานขององค์กรมีการรับรู้เนื้อหาในด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และการทำงานที่องค์กรให้ความสำคัญ 4 ด้าน เช่นเดียวกับผลการสัมภาษณ์ที่ได้รับจากฝั่งผู้บริหารองค์กร ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม 4) ด้านองค์กรกับลูกค้า และ 4) ด้านองค์กรกับสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1.2.ก) ด้านความเชื่อศักยภาพมนุษย์ (n=16)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้เนื้อหาที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของศักยภาพมนุษย์อย่างยิ่ง เนื่องจากพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรของเราเน้นการดำเนินธุรกิจด้วยอุดมการณ์สี่ประการขององค์กร ผมยึดมั่นทั้ง 4 ข้อ โดยเฉพาะในเรื่องความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน และผู้บริหารสื่อสารให้เห็นว่า องค์กรให้คุณค่าในการทำงานของเรา เช่น มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และการเป็นตัวแทนต่างๆ” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“เรามีค่านิยมที่สืบทอดกันมานานและสามารถทำให้องค์กรอยู่ได้จนถึงปัจจุบัน ก็คือการให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน นั่นคือ องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน พนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“เรามีวัฒนธรรมในการส่งต่อความสำเร็จ การแนะนำและการสร้างบุคคลให้มีความมั่นคง” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

จากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเชื่อในศักยภาพมนุษย์นี้ ทำให้องค์กรมีการส่งเสริมในด้านต่างๆ ให้แก่พนักงาน ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ 3) การส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ และ 4) การส่งเสริมความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี ดังนี้

#### ก.1) การส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (n=9)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้เนื้อหาที่องค์กรมีการส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นจากผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ผมอยู่แผนกวางแผนการผลิต มีหน้าที่ประสานงานระหว่างฝ่ายการขายซึ่งจะมีหน้าที่เข้าออเดอร์ เข้าเอกสารต่างๆ มา...ซึ่งผมต้องให้ทักษะการประสานงานต่างๆ เพื่อให้ความต้องการของแต่ละฝั่งสมดุลกัน เช่น ฝ่ายการขายต้องการแบบนี้ ฝ่ายผลิตก็ต้องผลิตตอบโจทย์ หากมีข้อไหนที่ทำไม่ได้ก็จะแจ้งผมกลับมา เพื่อที่ผมจะได้คุยกับฝ่ายขายต่อ” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในส่วนของผมทำงานที่เกี่ยวกับการขายสินค้า เวลาที่เราไปนำเสนอขายสินค้า เจอใจของลูกค้าแต่ละที่จะไม่เหมือนกัน เวลาขายสินค้าเราต้องพิจารณาว่าจะเลือกสินค้าตัวไหนไปนำเสนอลูกค้า ดังนั้นเราจึงต้องใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น ติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นทักษะสำคัญ เพราะงานเราเกี่ยวกับการพูด การเจรจาต่อรอง เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ และเป็นสิ่งที่เราต้องมีในการอยู่หน่วยงานนี้ ... เป็นทักษะที่ฝ่ายขายจะมีพอๆ กับทักษะการขาย” (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“เนื้องานของเราเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรและสื่อสารกับทุกคนภายในองค์กร เริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศ การปลูกฝังรากฐานวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงาน และเล่าเรื่องราวขององค์กรให้แก่พนักงาน พอเขาซึมซับเขาก็จะเริ่มจากตัวเองและการบริโภคที่เป็นผลิตภัณฑ์ตัวเองก่อนมันก็จะขยายไปยังครอบครัวและคนรอบข้าง” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในเรื่องการทำงานขึ้นอยู่กับฟังก์ชันของงาน แล้วแต่ว่าแต่ละงานจะดีแค่ไหนคุณภาพงาน  
ว่าคืออะไร เช่น งานทางด้าน HR ที่ทำอยู่ คุณภาพของงานอยู่ในรูปแบบของความสุขของพนักงาน  
เพราะสิ่งแรกที่หัวหน้าเราคาดหวังในชิ้นงาน คือ คาดหวังให้เราดูแลพนักงาน เพราะฉะนั้นลูกค้ำของ  
แผนกเราคือพนักงานของเรา เราต้องดูแลพนักงานภายในองค์กรให้เหมือนเป็นลูกค้ำภายนอก  
ความสุขของลูกค้ำจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของเรา” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12  
กุมภาพันธ์ 2564)

- การทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต

นอกจากนี้ ยังพบว่า พนักงานมีการรับรู้ถึงการส่งเสริมศักยภาพในการทำงานอย่างซื่อสัตย์  
สุจริตจากองค์กร ทำให้พนักงานตระหนักถึงการป้องกันการทุจริตในการทำงานต่างๆ เห็นได้จากผล  
การสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“แนวทางในการทำงานในส่วนงาน HR ของเรา เราจะเน้นการคัดเลือกคนเก่งและคนดีเข้า  
มาทำงาน และการส่งเสริมในเรื่องค่านิยมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน”  
(องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่จะทำให้ลายภาพลักษณ์องค์กร เรื่องนี้องค์กรเน้นย้ำกับทั้งพนักงาน  
เพราะว่าถ้าใครคนหนึ่งทำเสียก็จะเสียหายทั้งหมด เช่น หากมีคนของเราไปโกงลูกค้ำหรือทุจริตต่อ  
หน้าที่ ก็จะเสื่อมเสียทั้งองค์กร” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“เราเป็นพนักงานขาย เราต้องมีความรู้ในการขาย การดูแลลูกค้ำ และต้องมีความรู้  
เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นกฎหมายควบคุมให้พนักงานเสนอขายให้ถูกแบบตามที่กฎหมาย  
กำหนด ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณต่างๆ” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่  
23 เมษายน 2564)

“เอกสารหรือข้อมูลบางอย่างองค์กรสื่อสารกับพนักงาน ซึ่งก็ไม่ควรเผยแพร่ ดังนั้นเขาจะ  
เน้นย้ำในเรื่องของการรักษาข้อมูล และข้อมูลบางอย่างก็เป็นสิทธิ์ของลูกค้ำที่เราสามารถเอาไป  
เผยแพร่ได้” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

“องค์กรเราให้ความสำคัญกับเรื่องการทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และยึดหลักธรร  
มาภิบาลในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก เพราะถ้าหากเราทำงานโดยไม่โปร่งใส ยกตัวอย่างเช่น ไป  
รับผลประโยชน์จากผู้รับเหมา มา มันก็จะเกิดความเกรงใจ พอเขาทำงานผิดพลาด เราก็จะไม่กล้าไป  
ตำหนิเขา แต่เมื่อไหร่ที่เราทำงานโดยซื่อสัตย์สุจริตเราจะกล้าตัดสินใจในการทำงานที่ดีที่สุด” (องค์กร  
นำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

## ก.2) การส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ (n=7)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้าง  
พนักงานทุตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ถึงการส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างผลงานที่มี

คุณภาพ ทั้งในเรื่องคุณภาพในด้านการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการ และคุณภาพในการทำงานของพนักงาน ดังนี้

- **คุณภาพในด้านการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการ (n=5)**

พนักงานมีการรับรู้ถึงการส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างคุณภาพ ในเรื่องคุณภาพในด้านการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการ เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

*“เรื่องของ C (ชื่อสโลแกนเกี่ยวกับค่านิยมในด้านคุณภาพ) เป็นเรื่องของการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ เพราะว่าธุรกิจหลักของเราก็จะเป็นเรื่องของเครื่องดื่ม ก็จะเน้นเรื่องคุณภาพเป็นหลักเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า คือทำอย่างไรให้สินค้าเราทุกโรงงานมีรสชาติเหมือนกัน”* (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ผมทำงานในสายไอที เพราะฉะนั้นเรื่องเกี่ยวกับงานที่ผมให้ความสำคัญมากที่สุดก็คือเรื่องคุณภาพความปลอดภัยในการใช้งานระบบสารสนเทศ”* (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“เนื่องจากเราเป็นบริษัทผลิต การทำงานของเราจึงต้องเน้นคุณภาพ ทั้งคุณภาพของสินค้าและการให้บริการ และคุณภาพในการทำงานของพนักงาน”* (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“สิ่งที่องค์กรเน้นย้ำในการทำงานสิ่งที่สำคัญคือต้องนำเสนอแบบประกันที่ถูกต้อง และไม่ยึดเยียดสิ่งที่ลูกค้าไม่ยอมได้ คือเสนอในสิ่งที่ลูกค้าเขาสนใจ และนำเสนอแผนประกันที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละบุคคล และสุดท้ายแล้วต้องแล้วแต่การตัดสินใจของลูกค้า”* (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

*“บริษัทจะให้ความสำคัญในเรื่องความเข้าใจของพนักงานเพื่อให้เราเอาไปเสนอลูกค้าได้ และความรู้ในเรื่องเงื่อนไขเป็นหลักสำคัญที่ทางบริษัทจะย้ำกับพนักงานเสมอ ว่าผลิตภัณฑ์แต่ละตัวมีเงื่อนไขอะไรบ้าง เพื่อที่จะให้ลูกค้าไม่ได้เสียผลประโยชน์ในส่วนนั้น”* (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

- **คุณภาพในการทำงาน (n=3)**

พนักงานมีการรับรู้ถึงการส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อสร้างคุณภาพ ในเรื่องคุณภาพในด้านคุณภาพในการทำงานของพนักงานเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

*“เนื่องจากเราเป็นบริษัทผลิต การทำงานของเราจึงต้องเน้นคุณภาพ ทั้งคุณภาพของสินค้าและการให้บริการ และคุณภาพในการทำงานของพนักงาน”* (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

นอกจากการทำงานที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรยังมีการให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพในการทำงานด้วยความปลอดภัย เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

*“ที่ผู้บริหารสื่อสารอยู่เสมอ คือ ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยเป็นอันดับหนึ่ง รวมถึงการทำงานที่มีความปลอดภัย”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

*“หลักการที่ผู้บริหารจะเน้นย้ำเสมอ คือเรื่องการทำงานด้วยความปลอดภัยหรือให้ความสำคัญกับความปลอดภัยเป็นอันดับหนึ่ง คือห่วงใยคนที่ทำงานร่วมกับเราทั้งธุรกิจ และพนักงาน เวลาทำงานไม่ว่าระดับไหนก็ต้องคำนึงถึงด้านความปลอดภัยมาเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงานเอง ห่วงใยเหมือนคนในครอบครัว ก็ไม่ยากให้ใครเป็นอะไร ทุกคนต้องปลอดภัยในการทำงานทุกอย่าง”* (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

### ก.3) การส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ (n=1)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานหูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

*“การเพิ่มทักษะเป็นเรื่องสำคัญ โดยองค์กรมีการเพิ่มความรู้ความสามารถให้กับพนักงานเกี่ยวกับหน้าที่ที่ทำอยู่ โดยพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ที่มากขึ้น ผ่านการอบรมต่างๆ”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

### ก.4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี (n=1)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานหูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

*“ตัวเราสนใจอยากจะพัฒนาตัวเองในด้านไหนและองค์กรจะสนับสนุนส่งเสริมให้เรา เช่น การแก้ปัญหา (problem solving) ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ หรือด้านเทคโนโลยีต่างๆ กับอีกอย่างคือหัวหน้าเสนอไปในหลักสูตรที่คิดว่าเหมาะสมกับเรา และมีหลักสูตรที่ล้อกันไปกับค่านิยมของเรา และตามเทรนด์ต่างๆ เช่น เรื่อง Digital Disruption และหลักสูตรส่งเสริมการสื่อสาร”* (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

## 1.2.ข) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม (n=15)

จากการศึกษา พบว่า นอกจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานหูตองค์กรจะให้ความสำคัญในด้านศักยภาพมนุษย์แล้ว พนักงานยังมีการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพของทีม และเน้นความเข้าใจและการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรของเราเน้น ให้พนักงานมีความเข้าใจและการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

“ถึงแม้เราทำหน้าที่แตกต่างกันในแต่ละแผนก แต่เรากำลังมุ่งไปในจุดเดียวกัน” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

“องค์กรของเราเชื่อในเรื่องความสามัคคี ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

นอกจากนี้ พบว่า จากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพทีม ทำให้องค์กรมีการส่งเสริมพนักงานในการทำงานเป็นที่อย่างเต็มที่ ดังนี้

#### ข.1) ความเป็นครอบครัวมีอาชีพ (n=10)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบเป็นครอบครัวมีอาชีพ คือ มีการถ่ายทอดงาน มีความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่งกันและกัน และมีความเท่าเทียมภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

- ความเป็นครอบครัวมีอาชีพในการถ่ายทอดงาน (n=4)

พนักงานมีการรับรู้ถึงการดำเนินงานแบบเป็นครอบครัวมีอาชีพในการถ่ายทอดงาน โดยมีการสอนงานจากรุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์ ถ่ายทอดงานจากประสบการณ์จริง และมีการให้ข้อมูลคำปรึกษาต่างๆ เพื่อวางแผนไปสู่ความสำเร็จของพนักงาน เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ในส่วนของงานของผมจะมีการให้รุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นคนมาคอยถ่ายทอดงานจากประสบการณ์จริงของเขา และมีทฤษฎีที่เขาได้จัดทำขึ้นมา เป็นกระบวนการในการทำงาน เช่น เมื่อเจอปัญหาแบบนี้จะต้องทำอย่างไร วิธีการทำงานจะต้องปฏิบัติอย่างไร ถ่ายทอดจากประสบการณ์จริงเลย ซึ่งผมว่ามันมีประโยชน์มาก เพราะว่าอย่างประสบการณ์กว่าที่จะได้เรียนรู้มันใช้เวลานาน แต่พี่ๆ เขาเอาประสบการณ์จริงมาถ่ายทอดให้เรา เหมือนเราได้เรียนรู้วิธีดี และเรามีการศึกษาข้อมูลรุ่นก่อนๆ ที่ทำเป็นเนื้อหาไว้ เป็นการหาข้อมูลเพิ่มเติมจากที่พี่ๆ เขาถ่ายทอดมา” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรเราดูแลกันแบบพี่น้อง คอยสอนงานและให้คำปรึกษากัน โดยที่องค์กรไม่ได้มีการบอกว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ต้องทำ แต่ก็จะเป็นการที่พี่ๆ น้องๆ ช่วยกันในองค์กร และเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมา” (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“พอเรามีข้อมูลจากการฝึกอบรม ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ๆ ที่บริษัทออกมา หรือข่าวสารจากบริษัท เราก็จะมาแนะนำหรือนำมาสอนน้องๆ ในทีม เพื่อเป็นแนวทางการทำงานหรือการขายหรือการเข้าพบลูกค้า โดยองค์กรจะสนับสนุนในส่วนของการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ ดังนั้นทักษะของงานเราคือต้องมีทักษะการบริหารงาน คือบริษัท

ให้อำนาจในการบริหารคนในทีมเอง และเพื่อให้ประสบความสำเร็จก็จะมีการวางแผน การให้ข้อมูลค่าปรึกษาต่างๆ” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“องค์กรเราเน้นการทำงานแบบครอบครัว เป็นพี่น้องกัน มีการสอนงาน มีการแนะนำกัน ไม่ใช่แค่ในเรื่องงานเท่านั้น ยังเป็นในเรื่องส่วนตัวด้วย” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

- **ความเป็นครอบครัวมีอาชีพที่เป็นกันเอง (n=3)**

พนักงานมีการรับรู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบเป็นครอบครัวมีอาชีพผ่านการรับรู้ถึงความรู้สึกเป็นกันเองภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสบายใจและอยากทำงานกับองค์กรไปตลอด เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“องค์กรให้ความสำคัญกับความเป็นที่เป็นน้องกัน คือผู้บังคับบัญชาหรือผู้น้องสามารถพูดคุยกันได้เหมือนกันได้เหมือนเป็นที่เป็นน้องกัน ไม่ได้เป็นเหมือนเจ้านายกับลูกน้องเสียทีเดียว สามารถพูดคุยเปิดใจกันได้ การเป็นพี่น้องมันทำงานอบอุ่นมากกว่าการเป็นลูกจ้างนายจ้างที่ชัดเจนมากกว่า” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“ที่นี่เราอยู่เหมือนครอบครัวกัน ข้อนี้ชัดเจนสุดสำหรับเรา อาจจะช่วยความที่ผู้บริหารเราเป็นครอบครัวกันด้วย และก็ปฏิบัติกับพนักงานเหมือนครอบครัวด้วย” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“เด่นชัดที่สุดคือที่นี่เราอยู่แบบครอบครัว และเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน ยกตัวอย่างตัวผมเองผมเข้ามาทำงานที่นี่เป็นที่แรกตั้งแต่เรียนจบมา และก็คิดว่าจะอยู่ที่นี้ไปตลอด เพราะการอยู่กับครอบครัวทำให้เรารู้สึกว่าอยู่แล้วสบายใจ” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

- **ความเป็นครอบครัวมีอาชีพที่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (n=3)**

พนักงานมีการรับรู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบเป็นครอบครัวมีอาชีพที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จนกลายเป็นความผูกพันระหว่างพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“องค์กรของเรามีคาแร็คเตอร์ที่แสดงออกถึงความสามัคคีกันอยู่แล้ว และเป็นบริษัทแบบธุรกิจครอบครัวมาก่อน จึงได้มีการดึงเอาความเป็นครอบครัวนั้นมาประยุกต์ใช้ให้กลายเป็นความผูกพันของพนักงานร่วมกัน เมื่อครั้งน้ำท่วมใหญ่ บริษัทก็ได้ใช้พื้นที่หอประชุมใหญ่ให้พนักงานที่บ้านน้ำท่วม ไม่สามารถอยู่บ้านได้ ได้ขนของมาอยู่หอประชุมใหญ่ มีน้ำ มีไฟทำให้ใช้ฟรี ทำให้พนักงานรู้สึกว่าแม้ในเวลาที่เรายากลำบากบริษัทดูแลเราเหมือนเป็นบ้านได้จริงๆ ซึ่งทุกคนสัมผัสได้โดยไม่ต้องพูดก็รู้สึกได้” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรเราเน้นการทำงานแบบครอบครัว เป็นพี่น้องกัน มีการสอนงาน มีการแนะนำกัน ไม่ใช่แค่ในเรื่องงานเท่านั้น ยังเป็นในเรื่องส่วนตัวด้วย” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

“ที่นี่เราอยู่กับแบบครอบครัว จะไม่ทิ้งกันในทีม คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อย่างในทีมเราจะมีการทำกิจกรรมร่วมกันทุกเดือนโดยให้ทุกคนเสนอความคิดเห็น” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

- **ความเป็นครอบครัวมีอาชีพที่ให้เกิดซึ่งกันและกัน (n=2)**

พนักงานมีการรับรู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบเป็นครอบครัวมีอาชีพที่ให้เกิดซึ่งกันและกัน ไม่มีการแบ่งแยก มีการเรียくผู้บริหารว่าพี่ และผู้บริหารก็จะเรียกพนักงานด้วยชื่อ ทำให้ลดช่องว่างในการทำงาน อีกทั้งยังสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“องค์กรเราให้ความสำคัญกับ รุ่นพี่รุ่นน้อง ความเป็นครอบครัว ยกตัวอย่างเช่น มันจะมีช่วงการศึกษา เช่น วิศวกร ปวส. หรือมอหก แต่เราเป็นครอบครัว เราจะเรียกกันเป็นพี่เป็นน้อง โดยที่ไม่แบ่งแยกว่า นายช่างหรือผู้จัดการ อย่างผู้จัดการคุยกับพวกผม ผมก็จะเรียกแทนตัวเขาว่าพี่ และผู้บริหารก็จะเรียกชื่อผมเลย ทำให้ลดช่องว่างในการทำงานได้ในระดับหนึ่ง และการทำงานด้วยความสะดวกและราบรื่นมากขึ้น” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“โดยส่วนใหญ่คนที่เข้ามาในองค์กรเราสิ่งแรกที่เขาจะสัมผัสได้ คือเรื่องของความเป็นครอบครัว อยู่กันแบบเป็นพี่เป็นน้อง คือแต่ละคนเท่าเทียมกัน พูดคุยกันได้” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

## ข.2 ) ให้ความสำคัญกับความสุข (n=5)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานรับรู้ถึงค่านิยมที่องค์กรมีการให้ความสำคัญในเรื่องความสุข ทั้งความสุขของพนักงาน ความสุขของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และความสุขของพนักงานที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ดังนี้

- **ความสุขของพนักงาน (n=3)**

พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีการให้ความสำคัญในเรื่องความสุขของพนักงาน เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เรามีค่านิยม D (ชื่อสโลแกนเกี่ยวกับค่านิยมด้านความสุข) เป็นในเรื่องของความสุขในการทำงาน ให้ความสำคัญกับพนักงาน” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรของเรามีแคร์แคร์เฮฮาอยู่แล้ว เพราะเราทำเครื่องดื่มสำหรับสังสรรค์ ผูกพันโดยตรงกับลูกค้าที่เป็นนักดื่ม และมีกิจกรรมตามมาค่อนข้างเยอะในการเป็นพนักงานขององค์กรนี้ มีการบริการพนักงานค่อนข้างดี อาจจะไม่ทันสมัยสู้บริษัททางด้านเทคโนโลยี แต่เราก็รู้สึกได้ถึงความสะดวกใจ และดูแลพนักงานเป็นอย่างดี เราทำงานที่นี่แล้วรู้สึกว่าเป็นตัวเองได้ รู้สึกว่าเราเป็นคนที่ดีขึ้น เรามี



คุณค่าขึ้น เปิดโอกาสให้เราทำอะไรมากขึ้นเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น รู้สึกได้ว่าองค์กรของเรา เราก็เลย  
แคร่องค์กรมากเหมือนกัน” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

นอกจากนี้ การส่งเสริมความสุขของพนักงานยังเกี่ยวข้องกับการสร้างความมุ่งมั่น  
ปรารถนา (passion) และเป้าหมายในการทำงาน ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ทางผู้จัดการจะถามเราว่าเรามีเป้าหมายอะไร เราต้องการอะไรในการทำอาชีพนี้ เช่น ตัว  
หนูเองมีเป้าหมายว่าอยากติดคุณวณิกชาย ทางผู้จัดการก็จะช่วยเราวางแผนแนวทางไปสู่เป้าหมาย  
ทำไม่ได้ไม่เป็นไร เพราะเขาไม่ได้บังคับ เพียงแต่จะสนับสนุนให้เรามีจุดหมายเป็นของตัวเอง ซึ่งถ้า  
เราอยากถึงเป้าหมายนั้นเราต้องกระตุ้นตัวเอง” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน  
2564)

- **ความสุขของลูกค้า (n=1)**

พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีการให้ความสำคัญในเรื่องความสุขของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วน  
เสียขององค์กร เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“วิสัยทัศน์ของเราตอนนี้เรามองว่าเราไม่ได้ผลิตแค่สินค้า แต่เราผลิตสิ่งที่สร้างความสุข  
ให้กับคน ซึ่งนอกจากจะสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรทราบแล้ว ยังมีการทำการโฆษณา  
ประชาสัมพันธ์ไปยังภายนอก” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

- **ความสุขของพนักงานที่ส่งมอบให้ลูกค้า (n=1)**

พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีการให้ความสำคัญในเรื่องความสุขของพนักงานที่ส่งมอบให้ลูกค้า  
ซึ่งองค์กรเชื่อว่าความสุขของพนักงานจะเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างความสุขให้กับลูกค้า เห็นได้จากผล  
การสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“องค์กรของเราค่อนข้างให้ความสำคัญกับค่านิยมองค์กร เพราะว่าเป็นพื้นฐานที่พนักงาน  
ทุกคนต้องรู้ โดยเฉพาะการทำงานด้วยความรู้สึกที่มันมีความสุขให้กับตัวเอง แล้วก็ถ่ายทอดความสุข  
ให้กับผู้บริโภค” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

### ข.3) การส่งเสริมความกล้า (n=5)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงาน  
ทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ถึงค่านิยมในเรื่องการส่งเสริมความกล้า ได้แก่ กล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ กล้าออก  
จากพื้นที่สุขสบาย (comfort zone) และกล้าแสดงออก ดังนี้

- **กล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ (n=3)**

พนักงานมีการรับรู้การส่งเสริมความกล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“องค์กรจะให้อิสระในการทำงานและการสร้างสรรค์ คือสามารถลองผิดลองถูกได้ ซึ่งบางครั้งก็อาจจะมีผิดพลาดบ้าง แต่ทางผู้ใหญ่ก็จะให้เราได้เรียนรู้และทำทลายตัวเอง ทำให้เรากล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอกับลูกค้า หากสุดท้ายไม่ตอบโจทย์ลูกค้าก็จะถือว่าเป็นบทเรียนที่ให้เราได้พัฒนาไป เป็นการเปิดให้เราลองสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพราะเขามองว่าถ้ายังลองผิดลองถูกในกรอบที่รับได้ มันก็ยิ่งจะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารก็เลยเชื่อว่าคนในองค์กรสามารถทำได้ในจุดนี้ แล้วก็เลยสามารถให้ปล่อยไปได้ในกรอบที่วางไว้ ผู้ใหญ่ก็จะเหมือนเป็นครูในการแนะนำให้เราเข้าใจ มากกว่าเพราะความผิดพลาดมันเกิดขึ้นได้ แต่เราก็ต้องเกิดการเรียนรู้และหาทางป้องกันไม่ให้มันเกิดขึ้นอีก” (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“B (ชื่อสโลแกนเกี่ยวกับค่านิยมในด้านการส่งเสริมความกล้า) องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความกล้าในการคิดและการแสดงออกในทางที่ถูกต้อง ข้อนี้ด้วยสายงานที่ทำอยู่ผู้บริหารสายตรงจะเน้นย้ำและให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นพิเศษ เวลามีกการประชุมจะมีการโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในทางที่ถูกต้อง” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“เรามีวัฒนธรรมในเรื่องกล้าคิดกล้าทำ ไม่กลัวที่จะเจอลูกค้าใหม่ๆ กล้าคุยและกล้านำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ให้กับลูกค้า” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

- **กล้าออกจากพื้นที่สุขสบาย (n=1)**

พนักงานมีการรับรู้การส่งเสริมจากองค์กรในการกล้าออกจากพื้นที่สุขสบายของตนเอง เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เรื่องความกล้า เป็นสิ่งที่ปีนี้อองค์กรเน้นเป็นพิเศษ รวมถึงความกล้าออกจากพื้นที่สุขสบาย (comfort zone) ของตัวเอง ซึ่งถ้าหากพนักงานร่วมกันทำจุดนี้มากขึ้นก็จะทำให้องค์กรเราสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

- **กล้าแสดงออก (n=1)**

พนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรมีการส่งเสริมความกล้าแสดงออกให้กับพนักงาน เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“องค์กรเราสอนในเรื่องความกล้าไม่เหมือนกับที่อื่น ไม่ได้ส่งเสริมให้ความกล้าแค่ในเรื่องธุรกิจหรือการทำงาน เพราะความกล้ามันเป็นคาแร็คเตอร์คน และไม่ใช่ทุกคนที่จะมีความกล้า แต่พอบริษัทส่งเสริมเรื่องนี้อย่างจริงจังเลยทำให้เรารู้สึกได้อะไรกลับไปอย่างจริงจัง เพราะเราได้เป็นคน

กล้าแสดงออกขนาดนั้น แต่บริษัทเปิดพื้นที่ให้ทุกคนสามารถใช้ความกล้าอย่างสร้างสรรค์ และมีการสอนว่าความกล้าคืออะไร และทำให้เรารู้สึกว่าความกล้าเป็นสิ่งที่ดี และถ้าเรากล้าในทางที่ถูกมันมีเวทีมีคนเห็น และเป็นค่านิยมที่คนที่นี่นิยมชมชอบด้วย” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ข.4) ความเป็นเจ้าของขององค์กรร่วมกัน (n=2)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ค่านิยมความเป็นเจ้าของขององค์กรร่วมกันเป็นประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญ เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

*“การที่พนักงานทุกคนรู้สึกได้ว่าบริษัทมันเป็นของเรา เป็นธุรกิจของครอบครัวเรา เพราะฉะนั้นเราจะต้องทำยังไงก็ได้เพื่อไม่ให้บริษัทเสียผลประโยชน์”* (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ให้มองภาพเดียวกัน ก็คือรู้เป้าหมายเดียวกัน และร่วมมือกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าไปใช้งานได้จริง เหมือนเป็นโปรเจกต์ขึ้นมาแล้วก็ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมองภาพเดียวกัน”* (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

#### ข.5) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (n=1)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ค่านิยมผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญ เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

*“ค่านิยมทั้งสี่ตัวของเราเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปที่ออกมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารด้วย เราจึงได้นำหลักคิดดีๆ ที่เราได้จากองค์กรไปใช้กับชีวิตตัวเอง”* (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

#### 1.2.ค) ด้านองค์กรกับลูกค้า (n=6)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ค่านิยมที่องค์กรให้ความสำคัญต่อลูกค้าอย่างยิ่ง เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

*“Customer Centric ก็คือว่าลูกค้าเป็นศูนย์กลาง คือเราจะมองในมุมของลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง”* (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

*“ค่านิยมหลักๆ ของเราจะเกี่ยวกับลูกค้า คือ ลูกค้าต้องมาเป็นทีหนึ่ง ใส่ใจลูกค้า และยึดมั่นความถูกต้อง”* (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

*“องค์กรสอนให้พนักงานมีการบริการลูกค้าที่ดี หมายความว่าให้เน้นบริการลูกค้าด้วยความจริงใจ เน้นเรื่องการช่วยเหลือและบริการที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นการขายจนถึงบริการหลังการขาย เป็นอย่างไรก็ต้องเป็นอย่างนั้น ไม่*

ทอดทิ้งลูกค้า และเวลาที่เรารอคอยลูกค้าเราจะต้องใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ถ้าลูกค้าไม่สะดวกจริงๆ จะไม่รบกวนลูกค้ามากเกินไป” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“เรามีวัฒนธรรมในเรื่องลูกค้า ก็คือบริการ การเอาใจใส่ และการติดตาม” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“ในเรื่องของลูกค้าหลักๆ เราเน้นในส่วนการดูแลลูกค้า การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เน้นเรื่องการสื่อสารและการอำนวยความสะดวก ที่มีรายละเอียดเฉพาะบุคคลเพื่อให้ลูกค้าได้รับผลประโยชน์สูงสุด” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

“องค์กรจะเน้นเรื่องการบริการลูกค้าหลังการขาย ย้ำกับทุกคนเสมอว่าการบริการลูกค้าไม่ได้จบแค่ที่การขายแต่เราต้องคอยดูแลลูกค้าหลังการขายด้วย ที่เน้นย้ำเรื่องนี้ เพราะลูกค้าสำคัญกับบริษัทมาก ไม่มีลูกค้าก็ไม่มีเรา” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

### 1.2.ง) ด้านองค์กรกับสังคม (n=3)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีการรับรู้ค่านิยมที่องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม และการสร้างสรรค์สังคม เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“องค์กรเราเชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม คือไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม และช่วยเหลือสังคม ให้สังคมอยู่เคียงข้างกับองค์กร” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรช่วยเหลือสังคมค่อนข้างเยอะ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกิจกรรมสร้างสรรค์ให้กับสังคม การสร้างอาชีพ เช่น เมื่อเราไปตั้งโรงงานในจังหวัดต่างๆ เราก็จะให้คนในพื้นที่มาเป็นส่วนหนึ่งกับเราด้วย” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“เรามีความเด่นชัดในเรื่องโครงการอาสาที่เน้นเรื่องการช่วยเหลือสังคม พอเราเห็นแล้วว่าบริษัทเราช่วยเหลือสังคมตลอด พอบริษัทอาสาสมัครไปเหลือชาวบ้านที่เดือดร้อน เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม เราก็อยากจะเข้า” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

### 1.3) ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการกล่อมเกลากองค์กรผ่านคู่มือสัมพันธภาพในการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์พนักงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่า องค์กรมีช่องทางการสื่อสารที่องค์กรใช้ในกระบวนการกล่อมเกลากองค์กรผ่านคู่มือสัมพันธภาพในการสื่อสาร 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) องค์กรกับพนักงาน 2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) พนักงานกับพนักงาน ดังนี้

#### 1.3ก) องค์กรกับพนักงาน (n=15)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารของคู่มือสัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับพนักงานรูปแบบ 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

### ก.1) การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานแบบเผชิญหน้า (face-to-face) (n=8)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานในรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การสัมภาษณ์เข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมใหญ่ ประจำปี การประชุม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“มีการแสดงผลและแผนงานต่างๆ ให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วม มีการชี้แจงในเรื่องของวิสัยทัศน์และเป้าหมาย กลยุทธ์หรือวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายที่สำเร็จจะต้องทำอะไร ซึ่งก่อนหน้านี้นี้จะเป็นการประชุมที่พนักงานทุกคนทุกระดับต้องเข้าร่วมเพื่อทราบผลและแผน แต่ตอนนี้มีโรดแมทก็มีการใส่ไว้ในเว็บไซต์ให้พนักงานเข้าถึงได้ทุกคนและเป็นการประชุมออนไลน์เพราะเราต้องรักษาระยะห่าง”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

*“เรามีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์กันประจำปีเป็นประจำทุกปี หรือ Town Hall ผู้บริหารระดับสูงก็จะมาพบปะพนักงาน หากเรามีข้อเสนอแนะอะไรเราสามารถแนะนำได้ เพราะผู้บริหารจะเปิดโอกาสและเปิดอิสระให้กับพนักงานทุกคนที่เสนอแนะ แม้แต่ปัญหาหรือวิธีการอะไรที่เจอมา เพราะทุกคำถามคิดว่ามีแนวโน้มจะมีประโยชน์ต่อองค์กร ต่อกระบวนการผลิต และหากผู้บังคับบัญชาระดับล่างมีการถ่ายทอดนโยบายพร้อมกับรับฟังความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ตลอด”* (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ในส่วนของพนักงานเอง เราจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กรโดยมีการปฐมนิเทศ และทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ให้พนักงานเข้าใจพื้นฐานต่างๆ สำหรับพนักงานใหม่ และส่วนตัวผมเองเป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก็จะทราบจากโครงการพิเศษสำหรับ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ด้วย”* (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ผู้บริหารของเราจะมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์หลายช่องทาง เช่น Town Hall ปีละสองครั้ง ซึ่งเมื่อผู้บริหารแจ้งให้ทราบแล้ว กลุ่มย่อยๆ ก็จะมีการพูดคุยกัน เพื่อให้งานที่สอดคล้องกันสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ จึงจำเป็นอย่างไรเมื่อมีอะไรเปลี่ยนแปลงจะมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบ และพนักงานเข้าใหม่ๆ ก็จะทราบวิสัยทัศน์ตั้งแต่แรกเริ่มอยู่แล้ว ซึ่งเวลาที่มีการจัด Town Hall พนักงานสามารถถาม-ตอบได้เพื่อที่ผู้บริหารจะได้รับฟังปัญหา และจะมีการประเมินว่าพนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์และพันธกิจแค่ไหน เพื่อที่ทีมบริหารจะได้พัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขต่อไป และเป็นช่องทางที่จะเก็บข้อมูลจากพนักงาน”* (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ในส่วนวิสัยทัศน์และเป้าหมายแต่ละปีเราจะมียุทธศาสตร์ที่ต่างกัน โดยจะมีการประชุมใหญ่แล้วประกาศออกมาให้พนักงานรับทราบในการประชุมผู้จัดการและประชุมหน่วย”* (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

*“องค์กรสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และภารกิจให้เราทราบผ่านการประชุมใหญ่ของบริษัท และยังมีการประชุมใหญ่ของทีมทุกเดือนจะมีผู้จัดการนำเรื่องเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โปรโมชัน และเรื่องทุกอย่างที่ทางบริษัทได้แจ้งมาให้กับพนักงาน”* (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

“มีการสื่อสารและปลูกฝังเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ตั้งแต่สัมภาษณ์งานเข้ามาเลย และมีการประชุมพิเศษ มีการสอนงาน มีการฝึกอบรม” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

“มีการสื่อสารและปลูกฝังเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยการสอดแทรกในการประชุมต่างๆ และในบางครั้งมีการหยิบเอาบางหัวข้อเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร มาทำเป็นโปสเตอร์เพื่อให้พนักงานเกิด Awareness และมีการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องขององค์กรเป็นหัวข้อหนึ่งในการประชุมแต่ละครั้ง และจะมีทีม HR เข้ามากระตุ้นพนักงานอย่างน้อยปีละครั้งเพื่อทดสอบความรู้ความเข้าใจและประเมินผล” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

## ก.2) การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบผ่านสื่อ (mediated) (n=12)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานในรูปแบบการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) โดยมีการใช้สื่อแบบบูรณาการ (ประกอบด้วยสื่อดั้งเดิม สื่อใหม่ และสื่อสังคมออนไลน์) ได้แก่ การประชุมออนไลน์ การติดประกาศ อินทราเน็ต (intranet) E-learning แอปพลิเคชันไลน์ (Line) อีเมล (E-mail) คลิปวิดีโอ โปรแกรม Microsoft Team โปรแกรม Zoom และการสื่อสารผ่านพนักงานทูตองค์กร ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีการแสดงผลและแผนงานต่างๆ ให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วม มีการชี้แจงในเรื่องของวิสัยทัศน์และเป้าหมาย กลยุทธ์หรือวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายที่สำเร็จจะต้องทำอะไร ซึ่งก่อนหน้านี้อาจจะเป็นการประชุมที่พนักงานทุกคนทุกระดับต้องเข้าร่วมเพื่อทราบผลและแผน แต่ตอนนี้มีโรครระบาดก็เลยมีการใส่ไว้ในเว็บไซต์ให้พนักงานเข้าถึงได้ทุกคนและเป็นการประชุมออนไลน์เพราะเราต้องรักษาระยะห่าง” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรถ่ายทอดเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ขององค์กร ช่องทางในการสื่อสารของเราปัจจุบันมีช่องทางที่นิยมกันมากคือ ติดต่อทางไลน์” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“สำหรับองค์กรผม ผมคิดว่ามีการสื่อสารมีหลายช่องทาง ทั้งอีเมล และไลน์กลุ่มในแต่ละเรื่อง และก็มีการแสดงผลประกอบการปีละสองรอบ โดยผู้บริหารจะชี้แจงภาพรวมขององค์กรให้ฟังด้วยเลย ซึ่งถ้ามีข้อสงสัยสามารถถามตอบได้ทันที และที่เพิ่มเข้ามาก็จะมีไลฟ์สดของผู้บริหารชี้แจง ซึ่งอันนี้เราสามารถส่งคำถามไปได้โดยจะไม่มีการระบุชื่อของผู้ถามออกอากาศ อีกทั้งมีการติดโปสเตอร์ชี้แจง หรือมีการสื่อสารทางอีเมลที่จะส่งคลิปวิดีโอเรื่องต่างๆ เป็นวิธีเรียนรู้เบื้องต้นเพื่อให้พนักงานทำความเข้าใจที่เราสามารถเปิดดูได้เลย” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“มีสารจากผู้บริหาร ผ่าน Microsoft Team หรือ Zoom เพื่อให้กำลังเวลาเจอสถานการณ์ไม่ดีขึ้นหรือเศรษฐกิจไม่ดีขึ้น เพราะทางพนักงานก็จะห่วงในเรื่องการปลดคน หรือในช่วงเทศกาลต่างๆ ทางผู้ใหญ่จะมีการอวยพร ประกาศรางวัล เป็นต้น และก็จะมีช่องทางอีเมลที่ใช้กันในองค์กร ทาง HR ก็จะใช้ช่องทางนี้ในการแจ้งเรื่องการแต่งตั้งโยกย้าย อัปเดตข่าวสารเกี่ยวกับตลาด เป็นต้น” (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“เรื่องของพวกเขาวิสัยทัศน์อะไรต่างๆ ส่วนหนึ่งก็จะมาจากทางฝ่ายพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นหลัก ที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรง และส่วนตัวผมเป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก็จะมีข่าวสารก่อน ส่วนช่องทางอื่นๆ ในการประชาสัมพันธ์ ก็จะได้แก่ การประกาศข่าวสารในเว็บอินทราเน็ต (Intranet) ช่องทางไลน์ของแต่ละหน่วยงาน และมี CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) เป็นกระบอกเสียงแจ้งต่อๆ ไปอีกทางหนึ่ง” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“มีการจัดกิจกรรมผ่าน Zoom, อินทราเน็ต (Intranet) ที่สามารถโต้ตอบได้ และมี CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ที่ช่วยกระจาย มีกิจกรรมต่างๆ ที่ให้เราได้แชร์ประสบการณ์ซึ่งส่งเสริมค่านิยมในเรื่องการกล้าแสดงออกและการทำงานอย่างมีความสุขด้วย เพื่อเป็นการขัดเกลาและต่อยอดให้เรารู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้วนเวียนอยู่รอบๆ องค์กรเรา บางทีก็จะมีเป็นคลิปวิดีโอ การโฆษณาที่มีผู้บริหารพูดเป็นเนื้อหาสั้นๆ เช่น การอวยพร การนัดหมาย หรือแคโรลเดี่ยวต่างๆ” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“จะมีการสื่อสารในรูปแบบการประชุมครั้งใหญ่ประจำปีระหว่างผู้บริหาร ที่พนักงานอาจไม่ได้เข้าร่วม เสร็จแล้วอาจมีการออกมาเป็นวิดีโอถึงพนักงานปฏิบัติการทั่วไป” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“เรามี Line Official ขององค์กรที่จะมีการแจ้งให้ทราบเรื่องต่างๆ ขององค์กรเกี่ยวกับแคมเปญการแข่งขันแต่ละเดือนหรือแต่ละไตรมาส และ Challenge ต่างๆ หรือเพื่อใช้ในการแจ้งข่าวสารจากสำนักงานใหญ่” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“นอกจากการสื่อสารจากฝ่ายบริหารจะสื่อสารผ่านหัวหน้าแล้ว ยังมีช่องทาง Line Official ที่องค์กรใช้สื่อสารกับพนักงานโดยตรง จะมีการแจ้งให้ทราบในเรื่องต่างๆ เช่น ตารางการอบรม การยกเลิกกำหนดการต่างๆ” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“ในส่วนวิสัยทัศน์และเป้าหมายแต่ละปีเราจะมียุทธศาสตร์ที่ต่างกัน โดยจะมีการประชุมใหญ่แล้วประกาศออกมาให้พนักงานรับทราบในการประชุมผู้จัดการและประชุมหน่วย และบริษัทมี E-learning สำหรับพนักงาน รวมถึงน้องใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจที่สามารถเข้าไปฟังเท่าไรก็ได้ ซึ่งจะมีการสอนทุกอย่างไว้” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

“จากเมื่อก่อนเราต้องเข้าไปประชุมที่ศูนย์ใหญ่ก็จะเปลี่ยนเป็นการประชุมผ่าน Zoom ค่อนข้างที่จะเยอะในช่วงนี้ และเราใช้สื่อออนไลน์เข้ามาช่วยเยอะมาก ส่วนใหญ่จะเป็นไลน์กลุ่ม และการถ่ายทอดสดทางเฟซบุ๊ก ซึ่งจะจำกัดการเข้าร่วมแค่คนที่เป็สมาชิกภายในเท่านั้น และมี Line official ที่ใช้ในการส่งข่าวสารต่างๆ เรื่องผลิตภัณฑ์ เรื่องแนวคิด เรื่องการคุยกับลูกค้าและแนวทางการขาย ทางบริษัทจะคอยสนับสนุนความรู้ให้เราตลอด” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

“มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรหรือแอปพลิเคชัน Y การประชาสัมพันธ์ โพสต์เตอร์ และมีการจัดแกลงว่าในแต่ละปีเรามีเป้าหมายเป็นอย่างไร เพื่อให้รับทราบทั่วกัน และปฏิบัติตาม” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

### 1.3ข) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (n=11)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

#### ข.1) การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเผชิญหน้า (face-to-face) (n=7)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การประชุมและการพูดคุย ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ส่วนตัวผมได้รับการเลือกตั้งให้เป็นตัวแทนของคณะกรรมการสวัสดิการ คือมีบทบาทในการเชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เป็นตัวแทนของพนักงานในการประชุมพูดคุยกับผู้บริหารในเรื่องที่พนักงานต้องการ ปัญหา ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของเพื่อนพนักงานไปสื่อสารกับผู้บริหาร และผู้บริหารก็จะสื่อสารมาถึงพนักงาน” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรถ่ายทอดเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ขององค์กร ช่องทางในการสื่อสารของเราปัจจุบันมีช่องทางที่นิยมกันมากคือ ติดต่อทางไลน์ และ เรามีการจัดกิจกรรมสัมมนาขึ้นแจ่งทุกปีเป็นประจำทุกปี หรือ Town Hall ผู้บริหารระดับสูงก็จะมาพบปะพนักงาน หากเรามีข้อเสนอแนะอะไรเราสามารถแนะนำได้ เพราะผู้บริหารจะเปิดโอกาสและเปิดอิสระให้กับพนักงานทุกคนที่เสนอแนะ แม้แต่ปัญหาหรือวิธีการอะไรที่เจอมา เพราะทุกคนคิดว่ามันน่าจะมีประโยชน์ต่อองค์กร ต่อกระบวนการผลิต และผู้บังคับบัญชามีการถ่ายทอดนโยบายพร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ตลอด” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“อย่างโรงงานผมแต่ละวันในหนึ่งอาทิตย์จะมีการมีกำหนดวันคือวันจันทร์ ก็จะมีผู้จัดการมาเข้าร่วมการประชุมประจำวันด้วย จะมาแชร์ในเรื่ององค์กรรวมขององค์กร พวกวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือเรื่องต่างๆ ที่อยากสื่อสารให้พนักงานฟัง เช่น เรื่องความปลอดภัย และเวลาที่มีการประชุมต่างๆ ก็จะพยายามเอาน้องๆ เขาไปรับฟังและเรียนรู้งานด้วยเลยเพื่อเป็นการซึมซับ และการประชุมที่บางที่เราอาจมีส่วนเกี่ยวข้องเพียงเล็กน้อย แต่ผู้จัดการเขาก็ยังเรียกเราไปนั่งฟังด้วย” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“ผู้บริหารระดับสูงจะมีการสื่อสารกับพนักงาน ในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เวลาที่หัวหน้าเรารับสารมาจากผู้บริหารก็จะมานัดประชุมให้กับหัวหน้าทีม และทำการกระจายต่อแก่ลูกน้อง ซึ่งหน่วยงานเราใช้วิธีการประชุมประจำเดือน ที่นัดทั้งหมดตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ถึงน้องๆ เด็กๆ โดยจะพยายามคัดเลือกเนื้อหาและเรื่องที่ยากเน้นย้ำมาสื่อสาร” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)



“มีการประชุมเฉพาะสายงาน ที่จะมีพนักงานเข้าด้วย องค์กรพยายามที่จะสร้างกิจกรรม ที่เชื่อมโยงกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากขึ้นเรื่อยๆ เช่น กิจกรรมที่ใครอยากคุยกับผู้บริหาร อาสา มาแล้วจะจัดโต๊ะกลมให้คุยกัน” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และภารกิจให้เราทราบผ่านการประชุมใหญ่ของบริษัท และยังมีการประชุมใหญ่ของทีมทุกเดือนจะมีผู้จัดการนำเรื่องเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โปรโมชัน และเรื่อง ทุกอย่างที่ทางบริษัทได้แจ้งมาให้กับพนักงาน” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

“มีทั้งสื่อสารจากผู้บริหารมายังหัวหน้างานแล้วกระจายข้อมูล และการสื่อสารโดยตรง จากผู้บริหารถึงพนักงานเลยโดยผ่านสื่อ Social Media และมีการประชุมที่เราสามารถเสนอความคิดเห็นได้” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

## ข.2) การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบผ่านสื่อ (mediated) (n=5)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบการสื่อสารแบบผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ แอปพลิเคชันไลน์ (Line) อีเมล (E-mail) โปรแกรม Microsoft Team โปรแกรมซูม (Zoom) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“รูปแบบการสื่อสารส่วนมากจะเป็นในรูปแบบการประชุม แต่พอช่วงหลังๆ ตั้งแต่มีโควิด-19 ส่วนมากจะเป็นการประชุมผ่านโปรแกรม Microsoft Team และผู้บริหารก็จะชี้แจงเรื่องต่างๆ เช่น เรื่องสถานการณ์โควิด-19 ก็จะมีสารจากผู้บริหารว่ามีความห่วงใยพนักงาน ให้พนักงานดูแลตัวเอง พื้นที่ไหนเสี่ยงไม่เสี่ยง มีชี้แจงว่าเราควรปฏิบัติตัวอย่างไรบ้าง ดูแลตัวเองและดูแลครอบครัวอย่างไร” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“ส่วนใหญ่เราจะทราบพวกภารกิจและเป้าหมายองค์กรผ่านทางหัวหน้างาน และผ่านเฟซบุ๊กหรือผ่านการประชุมแจ้งข้อมูลทางโปรแกรมซูม” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“ปัจจุบันก็ช่วงโควิด-19 ก็จะใช้การสื่อสารผ่านโปรแกรมซูม และถ้าเป็นการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าโดยตรงก็จะผ่านช่องทางไลน์ ส่วนการสื่อสารจากทางฝ่ายบริหารเลยส่วนใหญ่เราจะทราบจากหัวหน้า” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“เราทราบความเป็นไปขององค์กรผ่านเอกสารส่งทางอีเมล ส่งผ่านสำนักงาน ชี้แจงจากหัวหน้างานผ่านกลุ่มไลน์ หรือการรวมตัวประชุมเพื่อรับทราบข้อมูล” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“มีนโยบายที่ชัดเจน มีทั้งสื่อสารจากผู้บริหารมายังหัวหน้างานแล้วกระจายข้อมูล และการสื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารถึงพนักงานเลยโดยผ่านสื่อ Social Media และมีการประชุมที่เรา

*สามารถเสนอความคิดเห็นได้”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

### 1.3ค) พนักงานกับพนักงาน (n=7)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงานใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) และการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ดังนี้

#### ค.1) การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบเผชิญหน้า (face-to-face) (n=5)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงานในรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ได้แก่ การสอนงานแบบพี่สอนน้อง การถ่ายทอดความรู้ และการวางแผนงาน ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

- การสอนงานแบบพี่สอนน้อง

*“เรามีระบบที่เลี้ยงคอยสอนน้องที่เข้ามาใหม่ โดยให้รุ่นพี่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นคนมาคอยถ่ายทอดงานจากประสบการณ์จริงของเขา”* (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

*“งาน HR ปลุกฝังพนักงานได้แค่ไม่กี่เปอร์เซ็นต์ การเรียนกับรุ่นพี่และเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้นภายในของเราจะต้องแข็งแรง ซึ่งเราจึงให้ความสำคัญตรงนี้มาก”* (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ในระบอบสอนงานแบบพี่สอนน้อง รุ่นพี่จะพูดเกี่ยวกับประสบการณ์ แนวทางความคิด เทคนิคการขายต่างๆ ให้เราฟัง เวลาที่ได้เห็นรุ่นพี่ที่ประสบความสำเร็จมันจะเป็นแรงกระตุ้นให้เราอยากจะทำได้แบบเขา และทำให้เรามีเป้าหมายของตัวเอง”* (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

- การถ่ายทอดความรู้

*“มีการอบรมและนำมาถ่ายทอด เช่น ผมได้ไปอบรมกับหน่วยงานของรัฐบาล เรื่องการสูบบุหรี่ในสถานที่ทำงาน เพื่อที่จะได้นำมาช่วยให้เพื่อนๆ พนักงานให้หันมาเลิกบุหรี่ เลิกสูรา สื่อสารว่าพิษภัยมันเป็นอย่างไร มันอันตรายอย่างไร”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

*“หากเป็นตัวแทนในการไปเรียนก็ต้องกลับมาถ่ายทอดความรู้ให้คนในทีม และทีมอื่นๆ ในหน่วยงาน”* (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

- การวางแผนงาน

*“ทุกวันนี้เราจะต้องมีการประชุมทีมหรือการประชุมบริฟงานทุกเช้า เพื่อสรุปงานที่ผ่านมา และก็วางแผนงานที่จะต้องต่อไป แล้วก็คุยปัญหาที่เจอ วิธีการแก้ไขปัญหา หรือจะอย่างไร เพื่อที่จะวางแผนงานเพื่อที่จะให้งานบรรลุตามเป้าหมายได้”* (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

## ค.2) การสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานแบบผ่านสื่อ (mediated) (n=2)

พนักงานมีการรับรู้การสื่อสารในรูปแบบของคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงาน ในรูปแบบการสื่อสารผ่านสื่อ (mediated) ได้แก่ แอปพลิเคชันไลน์ (Line) แอปพลิเคชันเฟซบุ๊ก (Facebook) อีเมล (E-mail) และโทรศัพท์ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ในองค์กรเราด้วยความที่อยู่กันแบบครอบครัว เราจะมีไลน์และเฟซบุ๊กกันทุกคน เวลาคุยงานส่วนใหญ่จะผ่านไลน์ เนื่องจากส่งต่อง่าย ไม่ต้องข้ามแพลตฟอร์ม”* (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ส่วนการติดต่อกันภายในหน่วยงานเราจะใช้วิธีการติดต่อทางไลน์และการโทร ส่วนการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรจะใช้วิธีการส่งอีเมล”* (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

## 2) การต่อรองบทบาท (Role Negotiation)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่าพนักงานมีการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและนำมาปฏิบัติทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่ และมีการต่อรองบทบาทบางส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1) ยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (n=12)

พนักงานมีการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและนำมาปฏิบัติทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากพนักงานมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในองค์กรและผู้บริหารว่าในเรื่องที่องค์กรอยากให้พนักงานปฏิบัติเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และมีเหตุผล มั่นใจว่าองค์กรมีการคัดกรองและผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วเป็นอย่างดี และมองว่าการปฏิบัติตามสิ่งที่องค์กรให้ปฏิบัติเป็นโอกาสในการแสดงศักยภาพและเป็นภาพลักษณ์ที่ต้องการ และหากเป็นกฎระเบียบพนักงานก็ยิ่งสมควรตั้งใจปฏิบัติอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

*“ส่วนที่องค์กรต้องการให้พนักงานเป็น ผมว่าเราต้องมีเหตุผลด้วยกัน คือเรารู้ว่าเป้าหมายของเราคืออะไร เช่น เป้าหมายของเราคือจุดเดียวกัน ผู้บริหารก็จะสื่อสารว่าจะต้องมีอะไรบางอย่างที่ช่วยให้เราไปถึงจุดหมายนั้นได้ เช่นเดียวกัน ในส่วนของพนักงานเราก็ต้องเข้าใจและเดินไปในวัฒนธรรมเดียวกัน”* (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“อันดับแรกเราต้องยอมรับก่อนว่าองค์กรเราเป็นองค์กรที่ดี ส่วนมากทางองค์กรได้หยิบยื่นโอกาสหรือนำเสนอ มา เราก็ไม่ได้คัดค้านแต่ประการใด อันดับแรกผมคิดว่าที่ผู้บังคับบัญชาให้เราทำตรงนี้ก็เพราะเขาเล็งเห็นถึงความสามารถ ของเราว่าเราสามารถที่จะทำในจุดๆ นี้ได้ เราก็ทำเต็มที่ แต่จะได้ก็มากน้อยก็คือสุดความสามารถของเรามี และถ้าเจอ ปัญหาหรืออุปสรรคเราของสามารถที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาของเราได้” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“บางอย่างที่ชัดเจนเราทำได้เลย เราก็สามารถเดินตามนโยบายที่ผู้บริหารทำได้เลย เช่น มาตรการป้องกันโควิด เราก็สามารถทำได้เลย” (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรให้ทำอะไรก็ทำ ก็ตามนั้น เพราะคิดว่าสิ่งที่เขาให้ทำมันก็น่าจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดแล้ว” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“หากเรื่องนั้นไม่เห็นใจว่าแรงผมก็ยินดีจะรับมาหมดเพราะมองว่ามันเป็นโอกาส รับมาก่อนเพราะบางที่สิ่งที่เราคิดว่าไม่โอเคแล้วตัวบฏิสระ มันอาจจะโอเคก็ได้ ผมรับร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่จะตอบสนองกลับไปเท่าไรมันก็อยู่ที่ความพร้อมของเราด้วย” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“เมื่อเรารับโจทย์มาจากองค์กร ผมจะตั้งใจรับมา โดยไม่มีการเงรจาต่อรองใดๆ แต่จะมองว่าเป็นรูปแบบไหน หรือเราจะใช้วิธีใดมากกว่า เพราะองค์กรเราไม่ได้บังคับตายตัว เป็นเรื่องที่สามารถยืดหยุ่นได้ มันอยู่ที่มุมมองของเราในการ มอง เช่น มุมมองคำว่าครอบครัวของแต่ละคนเป็นแบบไหน มุมมองความกล้าเป็นอย่างไร ไม่มีผิดไม่มีถูก” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“ด้วยความที่สิ่งที่องค์กรอยากให้เราเป็น ไม่ได้เป็นเรื่องแยอะไร ก็แล้วทำไมเราถึงจะไม่ทำละ ... ซึ่งก็คิดไม่ออก ว่าทำไมคนเราถึงจะต่อต้านความกล้า ต่อต้านคุณภาพ และมันไม่ใช่สิ่งที่บังคับให้เราเข้าใจ เราเห็นองค์กรทำกับสังคม ช่วยเหลือประชาชน เราก็รู้สึกแล้วว่าทำไมเราจะทำไม่ได้ละ เพราะมันไม่ใช่คำขอร้องในเรื่องไม่ดี และไม่ใช่อะไรที่เอาเปรียบ พนักงาน” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“ส่วนใหญ่ในสิ่งที่องค์กรร้องขอหรืออยากให้เราปฏิบัติเราก็จะรับมาปฏิบัติ ... เพราะมันเป็นภาพลักษณ์ของ องค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรดี ภาพลักษณ์ของเราที่ดีด้วย” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“ที่เต็มที่และพร้อมทำตาม เพราะบางทีกฎระเบียบมันก็ได้ไม่มากเกินไป และมันใจว่าองค์กรมีการพิจารณาและ มีการปรับลดหย่อนให้เราอยู่แล้ว ไม่ได้เป็นอะไรที่ร้ายแรงจนทำตามไม่ได้” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“หากมีผลิตภัณฑ์ที่ออกใหม่ หรือมีคำสั่งในการเปลี่ยนแปลงโดยตรงจากบริษัทที่คิดว่าทุกคนก็ควรต้องปฏิบัติ ตาม เพราะว่าเป็นกฎเกณฑ์เงื่อนไขข้อกำหนดของบริษัทที่ก็ต้องผ่านการคัดกรองพิจารณาความคิดเห็นจากการประชุม ผู้บริหารมาก่อนแล้ว” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“เราสามารถทำตามได้เลย เพราะผู้บริหารและรุ่นพี่เขาคิดมาให้แล้ว และจริงๆ คือเราทำอะไรไม่ได้ เพราะ หากเป็นกฎเราทุกคนควรทำตาม” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

*“เราจะนำมาปฏิบัติตามที่บริษัทแจ้งมา ในส่วนไหนที่เป็นกฎหรือข้อบังคับเราก็ต้องปฏิบัติ ซึ่งมันไม่ได้ยากหรือฝืนใจอะไร เราจึงสามารถทำให้บริษัทได้”* (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

## 2.2) มีการต้อรองบทบาท (n=7)

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานบางส่วนมีการต้อรองบทบาทในลักษณะของการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร แต่จะมีการเสนอความคิดเห็นต่างและซักถามในข้อสงสัย เพื่อให้องค์กรหรือผู้บริหารอธิบายเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“หากมีสิ่งที้องค์กรต้องการให้เราทำแล้วเรามีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็ต้อมีการพูดคุยกันว่าสิ่งที่ให้ทำมันเกิดประโยชน์หรือว่ามีผลดีต่อภาครวมหรือต้อองค์กรมากน้อยแค่ไหน”* (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ปกติผมจะเต็มทีกับสิ่งที่องค์กรอยากให้เป็นหรืออยากให้เราทำ แต่ก็จะมีการเสนอกลับในสิ่งที่ไม่เห็นด้วย แล้วถ้าผู้บริหารอยากให้เราเป็นอย่างไร เดียวเขาอธิบายเพิ่มเติมมาให้เรา เพื่อให้เราทำความเข้าใจ”* (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

*“บางอย่างที่ชัดเจนเราทำได้เลย เราก็สามารถเดินตามนโยบายที่ผู้บริหารทำได้เลย ... แต่ว่าบางอย่างเราอาจจะไม่เข้าใจประเด็น เราก็ต้องถามซ้ำ เพื่อให้ปฏิบัติตามได้ถูก ซึ่งถ้าเราทำไม่ได้ก็จะบอกทางผู้ใหญ่ไปว่าเกินความสามารถเราไปหรืออาจจะต้อขอผู้ช่วยในบางงาน ก็ต้อคุยกันเป็นรายการกันไป”* (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ถ้าความคิดเห็นของเรามันไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้บริหารหรือองค์กรอยากให้เราทำก็จะชี้แจงอธิบายได้ อย่างเวลาจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ผู้ใหญ่ก็จะเลือกว่าให้ใครทำ แต่ถ้าเรามองว่าคนอื่นน่าจะถนัดเรื่องนี้มากกว่าเราก็จะสามารถบอกได้ว่า คนไหนถนัดมากกว่า ให้เขาทำน่าจะออกมาได้เร็วกว่ามีประสิทธิภาพดีกว่า หรือเขามีประสบการณ์มากกว่า เราก็สามารถชี้แจงได้”* (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

*“หากเรื่องนั้นไม่เห็นือบ่ากว่าแรงผมก็ยินดีจะรับมาหมดเพราะมองว่ามันเป็นโอกาส รับมาก่อนเพราะบางทีสิ่งที่เราคิดว่าเป็นโอเคแล้วส่วนปฏิเสธ มันอาจจะโอเคก็ได้ ผมรับร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่จะตอบสนองกลับไปเท่าไรมันก็อยู่ที่ความพร้อมของเราด้วย”* (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ถ้าไม่เห็นด้วยจะมีการแสดงความคิดเห็นในส่วนของเราเพื่อให้องค์กรได้รับทราบและถือเป็นการให้ Feedback กับองค์กรด้วย”* (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

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

อย่างไรก็ตาม พนักงานยังมีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และการต้อรองบทบาท ซึ่งพนักงานเชื่อว่าองค์กรไม่ได้ต้องการให้พนักงานปรับตัวให้เป็นเหมือนกันทุกคน พนักงานสามารถเป็นตัวของตัวเองได้บนพื้นฐานของศีลธรรม และพนักงานเชื่อว่าการที่องค์กรรับพนักงานเข้ามาในองค์กรก็เพื่อองค์กรจะได้ความคิดหรือไอเดียใหม่ๆ อีกทั้งนอกจากจะใช้กับพนักงานแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ใช้พิจารณากลับไปยังผู้บริหารอีกด้วย ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“การทำงานร่วมกันอย่างยืดหยุ่นต้องการปรับเข้าหากัน ที่นี้เรามีแนวคิดอยากให้นักงนมีความสุขกับการทำงาน องค์กรไม่ได้อยากให้เราปรับมาเป็นเหมือนกันหมดร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะไม่ปรับตัวเลย ... และเราทำตามหน้าที่ของเราที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ แต่ถ้าเรามองแล้วว่าเรามีไอเดียที่ดีกว่า ด้วยความที่องค์กรต้องการส่งเสริมให้นักงนแสดงความคิดเห็น เขาไม่ได้ปิดกั้น เลยทำให้เราเป็นธรรมชาติ เมื่อเราแย้งอะไรไป หัวหน้าก็ไม่ได้คิดกับเรา ก็จะเป็นการเสนอทางเลือกอีกทางหนึ่ง ดีกว่าดี ไม่ดีก็ว่าไม่ดี” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรอยากให้เราเป็นตัวของเราเองมากกว่า แต่ตัวเราก็ต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมศีลธรรมด้วย เพราะการเสนอความคิดหรือไอเดียมันควรจะเป็นของพนักงาน ที่องค์กรไม่ได้ตีกรอบเกินไปหรือห้ามคิดอะไรนอกเหนือจากที่องค์กรเคยมี เพราะไม่งั้นก็องค์กรจะรับเราเข้ามาทำไมหากไม่ได้อยากได้ความคิดหรือไอเดียอะไรใหม่ๆ” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ที่สำคัญคือมันไม่ได้ใช้ได้แค่กับพนักงาน แต่เป็นสิ่งที่พนักงานใช้พิจารณากลับไปยังผู้บริหารได้ด้วย เพราะผู้บริหารเองก็ต้องมีสิ่งเหล่านั้นด้วย หากผู้บริหารจะทำงานที่ขัดกับค่านิยมของเรา เช่น หากผู้บริหารไม่มีความกล้า ผู้บริหารล่งเล พนักงานก็สามารถชูชื่อนี้ขึ้นมา” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)



### 3. การแสดงตัวร่วมกับองค์กร (Organizational Identification)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กรจำนวน 20 ท่าน พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรสามารถแบ่งตามหัวข้อ ได้แก่ ลักษณะการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน และมูลเหตุจูงใจที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กร ดังนี้

#### 3.1) ลักษณะการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน (n=20)

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า พนักงานมีลักษณะที่แสดงออกถึงการแสดงตัวร่วมกับองค์กร ได้แก่ การยึดถือและปฏิบัติตามเนื้อหาการสื่อสารที่องค์กรถ่ายทอดผ่านกระบวนการกล่อมเกลาขององค์กร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ตามการรับรู้ของพนักงาน ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม 3) ด้านองค์กรกับลูกค้า และ 4) ด้านองค์กรกับสังคม ดังนี้

##### 3.1ก) การแสดงตัวร่วมกับองค์กรด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ (n=11)

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับเจตคติ ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง และระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง ดังนี้

###### ก.1) ระดับเจตคติ (n=2)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ในระดับเจตคติ โดยมีความภาคภูมิใจ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรไปตลอด เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

*“การเป็นพนักงานทูตองค์กรสร้างความภูมิใจต่อเราและครอบครัว และต่อความเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ มีความสุขกับองค์กร โดยไม่คิดที่จะย้ายหรือลาออก ได้สร้างให้เราเป็นผู้ให้ทั้งภายในองค์กรและชุมชนภายนอก และเป็นที่ทำให้เราและครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดีทั้งทางด้านจิตใจ ร่างกาย และฐานะ”* (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ในฐานะพนักงานและในฐานะ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) เรามีส่วนในการช่วยให้พนักงานคนอื่นๆ รักองค์กรเรามากขึ้น ซึ่งตัวเราเองทำงานที่นี่เป็นที่แรกตั้งแต่เรียนจบ และด้วยสิ่งต่างๆ เหล่านี้จึงทำให้ที่นี่เราคิดว่าเราจะอยู่กันจนเกษียณ”* (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

###### ก.2) ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง (n=6)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ในระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง โดยการนำเอาแนวคิดและทักษะที่ได้จากการทำงานในองค์กรไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น การประสานงาน การจัดระบบความคิด และการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ผมเป็นหน่วยงานที่จะต้องประสานงาน มันก็เหมือนเราได้เรียนรู้เรื่องกำหนดส่งมอบ การทำงานให้เป็นระบบ เรื่องของการจัดระเบียบ ... พอมาใช้ชีวิตประจำวันเมื่อเราติดขัดอะไรหรือนัดหมายกับใคร เราก็จะพยายามแก้มันทีละเล็กละน้อย” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“การทำงานตรงนี้ทำให้เราคิดได้เป็นระบบมากขึ้น เพราะว่าจะต้องทำงานนอกแบบสินค้า ก็จะมีระบบขั้นตอน ในกระบวนการพัฒนาสินค้า เพราะฉะนั้นกระบวนการคิดของเรานั้นก็เป็นระบบมากขึ้น ไม่ได้คิดอะไรไม่รู้ไปเรื่อยเปื่อย คือเราจะมีเหมือนมันมีทางของมันอยู่แล้ว เราก็จะคิดไปตามทางนั้น และพอเราคิดเป็นระบบไปแล้ว เรื่องอื่นๆ เราก็จะคิดเป็นระบบในทุกๆ เรื่อง” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“ตัวเราได้รับประโยชน์จาก หลักสูตรที่เราได้อบรมในการเป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) เช่น เรื่อง productivity การมองโลกในแง่ดี และเรื่อง mind Set ต่างๆ ซึ่งหลักสูตรเหล่านี้เราสามารถนำมาปรับใช้ในการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขได้ และในด้านการบริหารงาน ระบบการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารบุคคล เราเหมือนองค์กรต่างๆ ไป เพียงแต่เรายู่งกันแบบครอบครัว” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“สิ่งที่ติดนิสัยมาจากการทำงาน ก็จะเป็นในเรื่องของการโทรนัดหมาย เพราะงานของเราต้องโทรนัดหมายลูกค้า ล่วงหน้า ไม่ว่าจะโทรที่โต๊ะไลน์ก็ดี ซึ่งในชีวิตประจำวันเราก็เลยมักจะโทรนัดหมายในเรื่องต่างๆ ก่อนล่วงหน้าจนเป็นนิสัย” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“การทำงานที่ช่วยให้เราเป็นคนที่มีรอยยิ้มและละเอียดมากขึ้น เพราะเวลาที่เราเสนอแบบประกันให้ลูกค้าเรา ต้องจริงจัง ไม่ใช่จริงใจแล้วไปแจ้งเขา เพราะมันจะมีผลกระทบต่อลูกค้าและภาพลักษณ์องค์กร และจะทำให้ลูกค้าเกิดความไม่ประทับใจ” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

### ก.3) ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง (n=5)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านความเชื่อในศักยภาพมนุษย์ในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยมีความเสียสละต่อส่วนรวม แบ่งปันข้อมูลข่าวสารขององค์กรแก่บุคคลภายนอก การแสดงออกสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรนอกเวลาการทำงาน และใช้สื่อออนไลน์โดยตระหนักถึงภาพลักษณ์การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“เรามีความเสียสละต่อส่วนรวมนอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ มีความรักต่อองค์กรที่ให้โอกาสและการเปิดโอกาสให้เราได้แสดงความสามารถโดยไม่ปิดกั้น และเป็นคนที่ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคในสิ่งที่ตั้งใจทำ” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“เวลาเราได้รับเรื่องราวดีๆ จากองค์กรก็สามารถนำไปคุยหรือแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนข้างนอกหรือญาติพี่น้องได้ ... ซึ่งการที่เราได้มาอยู่ในองค์กรซึ่งมีคนเก่งในหลายๆ ด้าน ทั้งในเรื่องงานที่เขาทำงานหรืองานอดิเรกที่เขามีความสามารถที่มาแบ่งปันเรา เราก็มีเรื่องไหนที่เด่นเราก็ก็นำไปแบ่งปันเขา การแชร์กันแบบนี้ภายในองค์กรมันก็แชร์ไปถึงคนข้างนอกได้ด้วย ทางผู้บริหารของเราก็มีวิสัยทัศน์อยู่แล้ว และผู้บริหารของเราเองก็มีจิตใจที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เวลาที่มีกิจกรรมพิเศษ มีรางวัลอะไรมาเขาก็จะเอามาให้หน่อยๆ เราก็เลยแบ่งปันคนอื่นบ้าง” (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)



“พนักงานที่ทำงานกับองค์กรนี้มากนาก็จะรักองค์กรเข้มข้นมาก จะเห็นได้ว่ามีพนักงานผู้ชายส่วนใหญ่สังกัดรูป G (ชื่อตราสัญลักษณ์องค์กร) อยู่บนแขนหรือหน้าอก ซึ่งด้วยอายุงานหรืออาจจะด้วยเทรนสังคมอาจจะทำให้ไม่เห็นการรักนี้แล้วในพนักงานรุ่นใหม่” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“เมื่อยังอยู่ในชุดที่มีโลโก้ที่บ่งบอกความเป็นองค์กรของเราอยู่ ไม่ว่าจะในเวลางานหรือนอกเวลางานก็จะแต่งตัวเรียบร้อยเสมอ และแต่งตัวเรียบร้อยก่อนออกจากบ้านตอนเช้าและกลับบ้านตอนเย็นก็ยังคงเรียบร้อยเหมือนเดิม และเราได้นำความเป็นองค์กรมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น ในวันหยุดเราก็จะดูแลตัวเองก่อนออกจากบ้านเป็นอย่างดี ไปเดินห้างก็ต้อง Keep Look เมื่อเจอลูกค้าหรือคนรู้จัก” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

“เราจะปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร สอดคล้องตามนโยบายขององค์กร และการสื่อสารใดๆ ใน Social Media เราระลึกเสมอว่าตนเองมีนามสกุลขององค์กร” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

### 3.1ข) ด้านการพัฒนาศักยภาพทีม (n=11)

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพทีมใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับเจตคติ 2) ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง และ 3) ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง ดังนี้

#### ข.1) ระดับเจตคติ (n=5)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพทีมในระดับเจตคติ โดยพนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจ ตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรไปตลอด และตระหนักถึงผลดีของการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรโดยพนักงาน เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“เหมือนเราอยู่ตรงนี้แล้วเราสบายใจ บางทีถ้าเราทำงานในจุดที่เครียดๆ แต่ด้วยความที่เรามีพี่ๆ คอยสนับสนุนเราในเรื่องที่เราต้องการความช่วยเหลือ เมื่อเรามีปัญหาติดขัดอะไรเราก็จะพยายามปรึกษาพี่ๆ ซึ่งหากเรื่องนั้นเขาช่วยไม่ได้ เขาก็จะช่วยแนะนำคนอื่นที่ช่วยได้ให้ ทำให้การทำงานของเราที่สะดุดหรือติดขัดถูกแก้ไข” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“แนวคิดพนักงานทุกคนน่าจะทำให้บุคคลภายนอกเข้าใจและมองภาพขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น เพราะบางทีคนอยู่ข้างนอกก็คงไม่รู้ว่าจะองค์กรของเราเป็นอย่างไร หากมีตัวแทนในการนำเสนอภาพลักษณ์ก็น่าจะทำให้เห็นภาพมากขึ้น เข้าใจมากขึ้น และมีทัศนคติที่ดีมากขึ้น และต่อตัวพนักงานเองก็จะรู้สึกดีและภูมิใจ หลักๆ เลยก็คือเรื่องของ Connection มากกว่า คือการที่แต่ละกลุ่มธุรกิจเข้าไปเจอกัน เด็กๆ ก็จะมี Connection ตั้งแต่เด็กๆ และพอโตขึ้นมาก็จะได้มาเจอกันในสายงานบ้างอยู่แล้ว ถ้าเรารู้จักกันมาก่อนเราก็คุยกันง่ายขึ้นสามารถช่วยเหลือกันได้” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“เราทำงานที่นี่มาประมาณเกือบสิบปีแล้ว สิ่งที่ชอบในส่วนของความเป็นองค์กรเรามากที่สุดเลย คือความเป็นครอบครัว อยู่กันแบบพี่น้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้บริหารระดับสูงก็ได้ใกล้ชิดกันแถม เพราะท่านก็ยังทักทายเราทุกเช้าวันทวนข้าวด้วยกันเหมือนเป็นพี่น้อง เหมือนเป็นคนในครอบครัว ครอบครัว พอเราอยู่ในสังคมนี้ แบบนี้ก็รู้สึกว่าไม่อยากออกไปไหน อยากอยู่ในสังคมแบบนี้” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“คำนิยมทั้งสี่ตัวของเราเป็นเรื่องราวธรรมดาทั่วไปที่ออกมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารด้วย เราจึงได้นำหลักคิดดีๆ ที่เราได้จากองค์กรไปใช้กับชีวิตตัวเอง เช่น เรื่องเกี่ยวกับครอบครัวที่ใช้ที่นี่ เรานำไปใช้ในครอบครัวเราที่บ้าน คืออย่างน้อยก็ทำให้เรา่วมแสดงความคิดเห็นและแชร์ไอเดียเดียวกัน ดูแลกัน” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“การนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรทำให้ส่งผลดีในเรื่องความน่าเชื่อถือของบริษัท อีกถ้าปฏิบัติตามที่กฎหมาย กำหนดลูกค้าก็จะได้รับผลประโยชน์ที่ครบถ้วน ก็จะดีกับทุกฝ่าย” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

## ข.2) ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง (n=5)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพทีมในระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง โดยพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น รักษาภาพลักษณ์ขององค์กร รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ และกล้าแสดงออก เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ในส่วนขององค์กรเราเป็นบริษัทลูกขององค์กรใหญ่อีกที เราจึงถูกปลูกฝังมาให้เป็นอย่างดี คือผู้กับปัญหาที่เกิดขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ลูกค้าพึงพอใจให้มากที่สุด โดยการทำงานร่วมกันอย่างหนักของพวกเราทุกคน ตั้งใจทำเพื่อให้องค์กรเล็กๆ ของเราสามารถไปสู่เป้าหมายให้ได้ และที่ผมทำงานที่นี่ ก็ภาคภูมิใจในการทำงานในบริษัทนี้ เพราะเหมือนผู้บริหารเราเองก็เป็นถูกปลูกฝังให้เป็นนักสู้มา เราก็ต้องสู้ให้สมกับที่เราอยู่ในองค์กรนี้” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรเรามีลักษณะเฉพาะคือให้ออกสพนักงานได้แสดงความสามารถได้เต็มที่โดยไม่ปิดกั้น ยกตัวอย่างในส่วนของผมที่ได้เสนอตัวเป็นคณะกรรมการสวัสดิการขององค์กร ผมก็จะเข้าไปเป็นกรรมการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงาน รับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนเอามาพูดคุยกับระดับจัดการว่าความต้องการของพนักงานต้องการแบบนี้ เราสามารถที่จะตอบสนองเขาได้อย่างไรบ้าง” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้จึงต้องระมัดระวังเรื่องกริยามารยาท มี Service Mind เพราะคนภายนอกรับรู้ในนามเราคือองค์กร” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

“องค์กรของเราให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะรับฟังความคิดเห็นของเราเสมอ ดีไม่ดีกว่ากัน ดังนั้นเมื่อเราต้องสั่งงานกับลูกน้องหรือประสานงานกับคนในทีมเราก็จะนำสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติกับเรา มาปฏิบัติกับพวกเขาต่อ คือรับฟังทุกไอเดียแล้วตัดสินใจร่วมกัน จึงทำให้ในชีวิตการทำงานรวมถึงชีวิตประจำวันเราเป็นคนมั่นใจ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออก” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

“ที่นี่ปลูกฝังให้ไม่ยึดติดในรูปแบบการทำงานแบบเดิม มีความยืดหยุ่น จึงทำให้เราแสดงออกตรงนี้โดยการไม่ยอมให้ระบบอาวุโสมาขัดขวางการทำงาน ทำให้เราค้นหาวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ และพร้อมเรียนรู้ การเปิดกว้างของหัวหน้าทำให้เรากล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงออก และกล้าลงมือทดลอง” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

### ข.3) ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง (n=3)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพทีมในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยอาสาทำกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร การอุททูนสินค้าและบริการขององค์กรและไม่บริโภคผลิตภัณฑ์ขององค์กรคู่แข่ง การทำกิจกรรมร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานนอกเวลาการทำงาน เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

*“องค์กรเขาก็จะเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงออกในจุดที่เป็นจุดยืนของตัวเอง สำหรับผมอาจจะด้วยความที่ ชอบเกี่ยวกับกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ องค์กรก็จะเปิดโอกาสให้ได้ไปทำกิจกรรมที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม เช่น เป็นพิธีกรในการทำกิจกรรมต่างๆ”* (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ด้วยสังคมในองค์กรหล่อหลอมให้เราเป็นแบบนี้ จึงทำให้เรากลายเป็นคนที่เข้าหาผู้ใหญ่ได้ดีกว่าเพื่อนที่ไม่ได้ ทำงานในองค์กรที่มีสังคมแบบนี้ ซึ่งในองค์กรเราก่อนข้างมีบุคลากรหลากหลายเจเนอเรชันด้วย พอเรากลับไปบ้านเราก็ รู้สึกว่าเราเข้าหาผู้ใหญ่ได้ดีขึ้น”* (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“การที่เราไม่ไปบริโภคของคู่แข่ง เราบริโภคสินค้าของเรา ซึ่งพอพนักงานแต่ละคนเข้าใหม่ๆ มาเขาก็จะเริ่มชิม ชั้ววัฒนธรรมตรงนี้ แล้วมันก็จะต่อยอด เช่น พนักงานนัดเจอหรือสังสรรค์กับเพื่อนๆ เพื่อนๆก็จะรู้ว่าถ้ามีเรามาด้วยต้องดื่ม น้ำ หรือดื่มเบียร์ยี่ห้อของบริษัทเรา จะกินของเจ้าอื่นไม่ได้ ซึ่งมันมันก็แทรกซึมเข้ามาโดยอัตโนมัติ ถือเป็นเรื่องของ ภาพลักษณ์และเป็นการอุททูนองค์กร อุททูนผลงานของเรา โดยที่องค์กรหรือ HR ไม่ต้องมานั่งสอนเราเรื่องนี้ แต่เป็น วัฒนธรรมที่มีการส่งต่อรุ่นสู่รุ่น บางอย่างพอเราเข้ามาเราเห็นรุ่นพี่ทำ เราก็ทำตามเขา และเนื่องจากในองค์กรของเราอยู่กับ แบบครอบครัว เลยทำให้เรามีเพื่อนร่วมงานเป็นเพื่อนสนิทที่ไปไหนมาไหนด้วยกัน หลังเลิกงานหรือวันหยุดเสาร์อาทิตย์ก็จะ ไปทำกิจกรรมอะไรด้วยกัน”* (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

### 3.1ค) ด้านองค์กรกับลูกค้า (n=6)

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับลูกค้าใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับเจตคติ 2) ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง และ 3) ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง ดังนี้

#### ค.1) ระดับเจตคติ (n=1)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับลูกค้าในระดับเจตคติ โดยมีใจรักในงานบริการและให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมไปถึงบุคคลอื่นที่อาจจะจะเป็นลูกค้าในอนาคตด้วย เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

*“ด้วยความที่เราชอบในงานบริการลูกค้า เวลาที่ลูกค้ามีปัญหาอะไรเราจะพยายามแก้ปัญหาทันทีเพราะไม่อยาก ให้ลูกค้ารอ และยินดีที่จะให้คำปรึกษากับบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ลูกค้าในกรณีที่เขาขอความช่วยเหลือ”* (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

#### ค.2) ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง (n=3)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับลูกค้าในระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง โดยการ สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า การวางตัวเป็นกลางระหว่างลูกค้ากับองค์กร และใส่ใจลูกค้า เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เวลาไปคุยกับลูกค้า เรารู้สึกที่เราอยากทำสินค้าให้ออกมาให้เขาประทับใจมากที่สุด” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในส่วนขององค์กรเรามีคุณลักษณะเฉพาะในการบริการ และการสร้างความน่าเชื่อถือ ตัวที่เองก็จะระลึกเสมอว่าเราจะต้องวางตัวเป็นกลางระหว่างบริษัทกับลูกค้า เพื่อให้เราไม่มีผลกระทบทั้งสองด้าน ไม่มีความลำเอียงเข้าข้างบริษัท ไม่ลำเอียงเข้าข้างลูกค้า” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“เราเป็นองค์กรที่ใส่ใจลูกค้า จึงทำให้ดีดินสี่ยมาจากรูปแบบการทำงาน ทำให้เป็นคนพูดช้า พูดชัด พูดเพราะ ใส่ใจคู่สนทนามากขึ้น” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

### ค.3) ระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง (n=5)

พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับลูกค้าในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า ตอบสนองลูกค้าแม้นอกเหนือจากเวลาการทำงาน มีการอวยพรและมอบของขวัญให้ลูกค้าในโอกาสพิเศษโดยที่องค์กรไม่ได้ร้องขอ ใช้สื่อสังคมออนไลน์ช่วยประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่มีประโยชน์จากองค์กร และการบริการมากกว่ามาตรฐานขององค์กร เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ในส่วนของระเบียบวินัยจากการทำงาน ทำให้เรามีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น เพราะว่างานของเรามีเวลาที่แน่นอน ไม่ว่าจะที่มุมที่ลูกค้าที่ถามสอบถามข้อมูลรายละเอียดต่างๆ เราก็ต้องให้ได้ และเราต้องมีความรู้ที่จะสามารถตอบคำถามลูกค้าได้ ซึ่งเราต้องหมั่นเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“เราให้เวลากับลูกค้าที่สืบสืบชั่วโมงอยู่แล้ว และส่วนตัวเราก็ดูว่าเราจะไม่ติดอะไรเราจะซื้อเด็กไปเซอร์ไพรส์วันเกิดลูกค้า ลูกค้าก็จะประทับใจ ซึ่งบริษัทไม่ได้บอกให้ทำและพนักงานท่านอื่นก็ไม่ได้ทำ และถ้าลูกค้าเข้าโรงพยาบาลเราก็พยายามไปถึงคนแรก และหากไม่สะดวกจริงๆก็จะโทรประสานงานให้ได้มากที่สุด” (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

“บริษัทไม่ได้กำหนดว่าเราจะต้องมีของไปให้ลูกค้าทุกครั้ง แต่เราจะมีของติดไม้ติดมือไปให้ลูกค้าในส่วนตัวของเราเองตลอด เวลาไปโปรโมชันหรือข่าวสารที่เป็นประโยชน์เราก็จะส่งให้ลูกค้า และเวลาที่เราส่งเอกสารหรือพัสดุให้ลูกค้าเราก็จะทำการเช็คพัสดุให้” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

“มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ช่วยประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่มีประโยชน์จากองค์กร โดยที่องค์กรไม่ได้ร้องขอ และมีการส่งข้อความไปส่วนตัวปีใหม่และแสดงความเป็นห่วงเรื่องสุขภาพลูกค้าเก่าๆ ที่เคยดูแล ทำจากใจโดยที่องค์กรไม่ได้ร้องขอ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้สร้างรายได้แก่กันแล้วแต่เราก็เป็นกัลยาณมิตรต่อกัน หรือถ้าคิดให้ไกลกว่านั้นในอนาคตเขาอาจจะแนะนำคนรู้จักให้มาซื้อบ้านกับเรา การกระทำเล็กๆ น้อยๆ ของเรารวมนี้ก็จะสร้างยอดขายให้บริษัทได้ และที่สำคัญจำลูกค้าเก่าของตัวเองได้ทุกคน เจอโดยบังเอิญก็จะเข้าไปทักทาย ไม่เมินเฉย” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

“ความสุขของลูกบ้านเป็นสิ่งสำคัญ เราจึงไม่ได้ทำงานตามหน้าที่ แต่เราทำนอกเหนือจากนั้น ทำมากกว่ามาตรฐานที่เรา มีเป็นขั้นกว่าของการบริการ หรือการบริการนอกเหนือความคาดหวัง เช่น การเข้าถึง การเข้าใจความต้องการของ

ลูกบ้าน ซึ่งองค์กรมีแนวคิดและนโยบายสนับสนุนในเรื่องนี้” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

### 3.1.1) ด้านองค์กรกับสังคม (n=2)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในด้านองค์กรกับสังคม ทั้งในระดับเจตคติ ระดับพฤติกรรมตามความคาดหวัง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง โดยการนำเอาแนวคิดรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปถ่ายทอดให้กับบุคคลในครอบครัว และการอาสาเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หลักๆ เลยกี่ได้รับจากองค์กร คือในเรื่องการรับผิดชอบต่อสังคม ปัจจุบันนี้ผมมีลูกสาวอายุสิบขวบ ผมก็จะเริ่มปลูกฝังให้เขาโดยการพาไปทำกิจกรรมเก็บขยะร่วมกับโครงการในการช่วยเหลือชุมชนขององค์กร” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“เนื่องจากเรารู้ว่าเป้าหมายต่อไปขององค์กรคือก้าวไปสู่ความยั่งยืน ในชีวิตประจำวันเราจึงสนใจในเรื่องของการแยกขยะ เคยขออาสาไปดูแลการแยกขยะแต่ละชิ้นส่วน และเห็นว่าขยะชิ้นหนึ่งมันมีมูลค่าที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อ แล้วพอเราทำที่ทำงานแล้วทำไมเราถึงจะไม่ทำที่บ้าน ในเมื่อขยะมันก็เกิดขึ้นทุกวัน เราจึงแยกขยะที่บ้านเป็นนิสัย ซึ่งก็เชื่อมโยงกับการสร้างความสุข” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

**ข้อสังเกตเพิ่มเติม** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่าในมุมมองของผู้บริหารคิดว่าองค์กรมีความคาดหวังให้พนักงานมีลักษณะการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในลักษณะต่างๆ ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“การเป็นพนักงานทูตองค์กรไม่ได้เป็นหน้าที่ของเขา การที่เราหล่อหลอมให้เขาเป็นคนดีขององค์กร อาจไม่ต้องถึงขั้นเป็นคนดีของประเทศชาติ ก็เพียงพอแล้วสำหรับแนวคิดพนักงานทูตองค์กรของเรา และเป็นตัวแทนภาพลักษณ์ในขณะที่อยู่ในอาณาบริเวณขององค์กร เช่น เมื่อมีหน่วยงานหรือองค์กรอื่นเข้ามาติดต่องานหรือเยี่ยมชมงาน หรือแม้กระทั่งมีคณะผู้บริหารจากทางบริษัทแม่มาเยี่ยมเยือน เขาจะสัมผัสได้ว่าที่นี่เราดูมีชีวิตชีวา ซึ่งถ้าเป็นระดับ Vice President มาเยี่ยมหากเป็นที่อื่นก็จะเกร็ง แต่ที่นี้น้องทุกคนของเราจะอยากเล่าเรื่องราวขององค์กรและสิ่งที่เขาทำ พอเขาอยากเล่าจากใจมันจึงเป็นการเล่าที่เป็นธรรมชาติ ที่เราเองไม่ได้ไปเขียนบทให้เขา เราไม่คาดหวังให้พนักงานของเราต้องนำเสนอภาพลักษณ์ขณะที่ไปเดินห้าง แต่ให้คนที่เข้ามาในองค์กรเราได้เห็นก็พอ ซึ่งนอกจรรู้องค์กรเขาจะทำใหม่สุดแล้วแต่เขา” (องค์กร 1, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2564)

“เราสร้างค่านิยมและวิถีของเราขึ้นมาเพราะอยากพึ่งปัญหาของพนักงาน และช่วยกันแก้ปัญหา พยายามจะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เชื่อว่าเมื่อทุกคนปฏิบัติตาม ค่านิยมและวิถีของเราแล้วก็จะทำให้การทำงานมีบรรยากาศที่ดี เพราะมันเกี่ยวข้องกับการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังกัน ซึ่งหากทุกคนสามารถเข้าใจและทำตาม ทุกคนก็จะอยู่อย่างมีความสุข และเมื่อทุกคนมีวิถีและเป้าหมายตรงกันก็จะทำให้การทำงานสะดวกยิ่งขึ้น โดยองค์กรของเราจะเรียกพนักงานทูตองค์กรว่า CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ซึ่งนิยามสำหรับพนักงานทูตองค์กรของเรามีการระบุไว้อย่างชัดเจนคือ ข้อหนึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มให้ปฏิบัติภารกิจต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ข้อสองคือมีภาวะผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ข้อสามคือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะนำพาความสำเร็จและองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น และข้อสี่คือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (องค์กร 2, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“การนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรโดยพนักงานจะมีส่วนทำให้บริษัทกลายเป็นบริษัทชั้นนำอันดับหนึ่ง แขนงบริษัทอื่นๆ ที่เคยเป็นอันดับหนึ่งมาก่อน และการเป็นทูตองค์กรจะเป็นใบเบิกทางทำให้พนักงานเติบโต เป็นผู้จัดการหรือผู้อำนวยการในอนาคต อีกทั้งทำให้บริษัทขยายสาขาได้มากขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลให้ยอดขายของบริษัทดีขึ้นด้วย ทำให้เรากลายเป็นบริษัทอันดับหนึ่ง และพออันดับหนึ่งก็ทำให้ลูกค้าจะเชื่อถือมากขึ้น แล้วก็ทำให้องค์กรเป็นที่ยอมรับในวงกว้างมากขึ้น” (องค์กร 3, ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2564)

### 3.2) มูลเหตุจูงใจที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กร (n=20)

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร 4 องค์กร องค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน พบว่ามีมูลเหตุจูงใจ 3 ด้าน ที่ส่งผลให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ได้แก่ 1) เหตุผลส่วนบุคคล 2) เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และ 3) เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร ดังนี้

#### 3.2ก) เหตุผลส่วนบุคคล (n=19)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า เหตุผลส่วนบุคคลที่ส่งผลให้พนักงานขององค์กรแสดงตัวร่วมกับองค์กรมีทั้งสิ้น 7 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ 2) ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร 3) ความพึงพอใจต่อองค์กร 4) ทักษะ 5) บุคลิกภาพ 6) ความรู้สึกผูกพันลึกซึ้ง และ 7) ตำแหน่งตามลำดับที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### ก.1) ความรู้ (Knowledge) (n=8)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ความรู้เป็นเหตุผลสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร โดยผู้วิจัยได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับองค์กร 2) ความรู้ในการสื่อสาร และ 3) ความรู้เกี่ยวกับงานตามลำดับที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง ดังนี้

##### • ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (n=4)

ความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นเหตุในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การที่เราจะนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้เราจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับองค์กร ผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสิ่งที่องค์กรทำ หากไม่มีความรู้ตรงนี้ก็คงจะนำเสนอไม่ได้” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร เราถึงจะเป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) และส่งสารให้พนักงานคนอื่นเข้าใจและเชื่อในค่านิยมและวัฒนธรรมได้ เราก็ต้องมีความรู้และเชื่อในสิ่งเหล่านั้นก่อน เพราะถ้าเราไม่เชื่อ เราก็จะไปพูดหรือไปสอนคนอื่นไม่ได้” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ที่สำคัญก็คือเราต้องมีความรู้ในผลิตภัณฑ์ที่เราเสนอขายให้ลูกค้า และนอกจากความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แล้วเรายังต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วย คือต้องรู้ในส่วนของประวัติในส่วนของบริษัทและหน่วยงาน” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

- ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร (n=4)

ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารเป็นเหตุผลในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ความรู้การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้คนอื่นได้รับรู้ว่าตอนนี้เราทำงานอะไรอยู่ เราสามารถใช้การสื่อสารให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จไปด้วยกัน” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“ความรู้ทางการสื่อสารสำคัญมาก เพราะอย่างเวลาที่ผู้บริหารจะต้องชี้แจงให้พนักงานทุกคนรับทราบ ก็คือต้องเป็นสารที่สื่อสารออกมาแล้วทุกคนและทุกระดับสามารถเข้าใจได้ง่าย ทั้งพนักงานที่เป็นระดับปฏิบัติการ และพนักงานที่เป็นผู้รับเหมา ก็คือทุกคนต้องเข้าใจได้หมดคำพูดคำเดียวกัน เพราะฉะนั้นความรู้ในด้านการสื่อสารมีความสำคัญมาก ยิ่งเป็นการสื่อสารในระยะเวลาที่จำกัด จับใจความให้ได้ และง่ายต่อการเข้าใจและนำไปปฏิบัติ” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“เพราะ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ของเราคือคนกลางระหว่างองค์กรกับพนักงาน และทำหน้าที่คอยจูงใจให้พนักงานคนอื่น ๆ รู้ว่าเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก็ต้องมีความรู้ที่มากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ เพื่อที่จะได้ไปแบ่งปันความรู้ในพนักงานคนอื่นได้ การสื่อสารจึงเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดและนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กร... และเราต้องเข้าใจในเนื้อหาที่เราจะสื่อสารให้ห้องแม่ และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องที่สื่อสารด้วย และเนื่องจาก CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) เป็นตัวแทนในค่านิยม ดังนั้นหลักๆ คือเราต้องรู้ในเรื่องข้อมูลองค์กร” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

## CHULALONGKORN UNIVERSITY

- ความรู้เกี่ยวกับงาน (n=2)

ความรู้เกี่ยวกับงานเป็นเหตุผลในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราต้องมีความรู้ในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ขององค์กรเรา รวมถึงความรู้ที่เกี่ยวกับองค์กรด้วย ซึ่งความรู้ที่จะใช้ในการตอบคำถามลูกค้าตรงนี้เราก็ได้มาจากการอบรมและการทบทวน” (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

### n.2) ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร (Organizational Tenure) (n=8)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กรเป็นเหตุผลส่วนบุคคลที่สำคัญอย่างหนึ่งส่งผลให้พนักงานขององค์กร

แสดงตัวร่วมกับองค์กร โดยจะเห็นได้ว่า ยิ่งพนักงานที่ทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลาานาน พนักงานก็ยิ่งมีการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในระดับสูงตามไปด้วย เนื่องจากได้ใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน ได้พัฒนาทักษะความสามารถ ได้เรียนรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“การที่เราทำงานมากกว่าสิบปีผมคิดว่ามีส่วนที่ส่งเสริมให้เราแสดงตัวร่วมกับองค์กร เพราะด้วยความที่เราอยู่ตรงนี้เป็นระยะเวลาหนึ่งทำให้เราได้สัมผัสและมึองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กรพอตัวในระดับหนึ่งที่จะไปพูดกับคนอื่นได้ และพอมึประสบการณ์เยอะขึ้นเราก็จะกล้าออกความคิดเห็นมากขึ้น”* (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ด้วยระยะเวลาที่ทำงานมาสิบปีแล้ว ก็เหมือนมีประสบการณ์หลายด้าน... และก็สามารณนำมาแบ่งปันน้องๆ ที่เข้ามาใหม่ ในมุมมองที่เราผ่านประสบการณ์มาแล้ว ผมเลยมองว่าอายุงานมีส่วนต่อการทำงานต่างๆ ในองค์กร”* (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

*“บางคนอาจจะไม่ได้อยู่ในสังคมแบบนี้มาก่อน คือสังคมที่มีผู้ใหญ่ค่อนข้างมีผู้ใหญ่ มีทั้งเพื่อน มีทั้งรุ่นน้อง มีหลายรุ่น จำเป็นจะต้องใช้เวลาในการปรับตัวบ้าง ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรก็จะมีผลตรงนี้”* (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

*“ด้วยเราอยู่ที่นี้มานานเราก็จะมีทักษะในการคุยกับลูกค้ามากขึ้น มีความสามารถในการหาลูกค้าเยอะขึ้นเพราะมีลูกค้าบอกต่อกัน อาจจะต่างกับคนที่เข้ามาใหม่คือยังไม่มีฐานลูกค้า”* (องค์กร 3, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

*“มีความรู้สึกร่วมกับองค์กร เนื่องจากเราทำงานมาแปดถึงเก้าปี รู้สึกว่างานและองค์กรคือส่วนหนึ่งของชีวิต”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

### ก.3) ความพึงพอใจต่อองค์กร(Satisfaction with the Organization) (n=6)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร โดยผู้วิจัยได้แบ่งความพึงพอใจของพนักงานออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อม 2) ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และ 3) ความพึงพอใจต่อความช่วยเหลือจากองค์กร ดังนี้

- ความพึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อม (n=3)

ความพึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อมของพนักงานเป็นเหตุผลในการแสดงตัวร่วมกับองค์กรอย่างหนึ่ง เนื่องจากองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงทำให้พนักงานพึงพอใจต่อแนวคิดในเรื่องนี้ขององค์กร และภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ซึ่งตรงกับความคิดและความเชื่อของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้



“องค์กรเราไม่เอาเปรียบไม่ว่าจะแม้กระทั่งพนักงานของตัวเอง คนรอบข้าง คู่ค้า ลูกค้า หรือสังคม เรารู้สึกว่าองค์กรเรารู้สึกอยากตอบแทนสังคม และขยายความสุขให้กับคนรอบข้าง เช่น เราไม่ตั้งโรงงานในพื้นที่ไหนเราก็อยากให้คนในพื้นที่นั้นๆ มาเป็นครอบครัวเดียวกันกับเรา และอยากสร้างรายได้ให้กับจังหวัดนั้นๆ...ทำให้เราเห็นว่าองค์กรของเราไม่ได้เข้าไปเพื่อทำธุรกิจอย่างเดียว แต่เข้าไปสร้างด้วย รวมถึงโครงการอาสาต่างๆ ที่องค์กรเราให้ความสำคัญ ซึ่งทำให้เราตระหนักรู้ว่าสิ่งที่องค์กรเราทำในสิ่งที่ทำให้เราภาคภูมิใจ เราก็อยากทำให้คนอื่นได้รู้เหมือนที่เรารู้” (องค์กร 2, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“สิ่งที่ผมชอบในองค์กรคือ เราตอบแทนสังคมดี โดยเรามีกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และการทำงานที่ยั่งยืน และเป็นประโยชน์มากๆ และก็สร้างความภูมิใจให้กับเราในฐานะพนักงานคนหนึ่งด้วย ผมรู้สึกว่าผมได้ทำงานที่สร้างความสุขและสร้างคุณค่าให้กับคนอื่นด้วย เลยทำให้ผมชอบในองค์กร” (องค์กร 2, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรมีแนวคิดที่ดี ที่ตรงกับสิ่งที่เราชอบและสนใจ เขาเชื่อในสิ่งที่เราเชื่อ เช่น รักสิ่งแวดล้อมและสังคม ซึ่งเราเป็นแบรนด์แรกๆที่ UNICEF เลือกเป็นพันธมิตร” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

- ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร (n=2)

ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กรของพนักงานเป็นเหตุผลในการแสดงตัวร่วมกับองค์กร โดยมีความพึงพอใจในเรื่องการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลดีต่อตัวพนักงานด้วย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ชอบค่านิยมขององค์กร เพราะส่งผลดีต่อการทำงานและตัวบุคคลเอง เช่น องค์กรเราให้ความสำคัญกับเรื่องการทำงานอย่างสุจริต ธรรมาภิบาลในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

“เห็นถึงข้อดีของการปรับเปลี่ยนตรงนี้ ดีมากที่เราและองค์กรเห็นร่วมกันว่าเราจะต้องแก้ไข จะได้เกิดผลดีต่อองค์กร และต่อตัวเราเอง เพราะก่อนหน้านี้เป็นคนพูดเร็วแต่พอปรับเปลี่ยนเป็นพูดช้าพูดชัดขึ้น ทำให้คู่สนทนาฟังเราเข้าใจมากขึ้น การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

- ความพึงพอใจต่อความช่วยเหลือจากองค์กร (n=1)

ความพึงพอใจของพนักงานต่อความช่วยเหลือจากองค์กรในยามที่พนักงานเดือดร้อน เป็นเหตุผลอีกประการหนึ่งในการแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในส่วนขององค์กรมีการช่วยเหลือต่างๆ อย่างบ้านผมเคยประสบปัญหาอุทกภัยน้ำท่วม องค์กรก็ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ และในเรื่องของการดูแลบิดามารดา องค์กรก็ดูแลในเรื่องค่ารักษาพยาบาล การดูแลสวัสดิการต่างๆ” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

#### ก.4) ทักษะ (Attitude) (n=5)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงาน ทูตองค์กร พบว่า ทักษะของพนักงานเป็นเหตุผลส่วนบุคคลที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานแสดงตัว ร่วมกับองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะต่อองค์กร และทัศนคติต่องาน ดังนี้

- **ทัศนคติต่อองค์กร (n=3)**

ทัศนคติที่มีต่อองค์กรของพนักงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“การที่พนักงานคนหนึ่งๆ จะเป็นพนักงานทูตองค์กรขึ้นอยู่กับความรู้และทัศนคติส่วนบุคคล ประสบการณ์ที่มีต่อองค์กรของแต่ละบุคคลจะบ่งบอกได้ว่าพนักงานคนนั้นจะเป็นพนักงานทูตองค์กรที่ดีหรือไม่”* (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

- **ทัศนคติต่องาน (n=2)**

ทัศนคติที่มีต่องานของพนักงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จาก ตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“อยู่ที่ว่าอาชีพนี้ตรงกับความต้องการกับคนที่ลืงมาทำงานตรงนี้จริงๆ หรือเปล่า ทั้งในเรื่อง ผลตอบแทนและลักษณะงาน เพราะงานบริการมักจะได้รับทั้งคำชมและคำตำ”* (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

*“ทัศนคติต่องานเป็นเรื่องที่สำคัญ...อย่างตัวเราเข้ามาตอนแรกเพราะคิดว่าอิสระ แต่พอได้มาทำจริงๆ ก็รู้สึกว่ายากดูแลลูกค้าจริงๆ อย่างลูกค้าบางคนถูกพนักงานทิ้ง เราไม่ยอมให้ลูกค้าของเราถูกทิ้งแบบ นั้น”* (องค์กร 3, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2564)

#### ก.5) บุคลิกภาพ (Personality) (n=5)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงาน ทูตองค์กร พบว่า บุคลิกภาพเข้ากับคนง่าย ชอบช่วยเหลือผู้อื่น และมีความน่าเชื่อถือ เป็นเหตุผลสำคัญที่จะ ส่งเสริมการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรที่สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ด้วยอุปนิสัยผมเป็นคนเข้ากับพนักงานทุกคนได้ง่าย เวลาคุยเรื่องงานหรือเจรจา ผมจะมีแนวทาง ของผมเองบนพื้นฐานที่มีการช่วยเหลือกัน”* (องค์กร 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564)

*“พนักงานทูตองค์กรจะต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือและเหมาะสมต่างๆ และมีการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างให้คนอื่นฯ ได้”* (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ด้วยความที่เราเป็นพนักงานขายเวลาที่เข้าพบลูกค้าอันดับแรกเลยก็คือการแต่งกาย เพราะนาฬิกาที่ลูกค้าจะรู้ว่าเรามีอาชีพหรือเปล่า เขาก็จะดูจากการแต่งกายที่สะอาดสะอ้าน และมารยาทในการเข้าทูลูกค้า สิ่งเหล่านี้ก็จะสร้างความประทับใจอย่างหนึ่งให้ลูกค้า” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

#### ก.6) ความรู้สึกผูกพันลึกซึ้ง (Sentimentality) (n=3)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงาน ทูตองค์กร พบว่า ความรู้สึกผูกพันทางจิตใจที่พนักงานมีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชาเป็นเหตุผลส่วนบุคคลที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานขององค์กรแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คนที่ถูกเลือกให้เป็น CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ก็จะได้รับพิจารณาแล้วระดับหนึ่ง ว่าเราน่าจะมีความผูกพันกับองค์กร รักองค์กรระดับหนึ่ง ซึ่งองค์กรเราให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ตลอด ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพัน รู้สึกรักองค์กรมากขึ้น” (องค์กร 2, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“เรามีความรู้สึกว่าเรารักและศรัทธาในองค์กรมาก ด้วยความที่เรามีประสบการณ์ที่ดีกับองค์กรและได้ดูแลลูกค้า ทำให้เรารู้ว่าผลิตภัณฑ์ขององค์กรมันดีจริงๆ และเรามีความรู้สึกผูกพันกับผู้จัดการ ส่วนตัวรู้สึกว่าการที่ได้มาอยู่ในจุดนี้ได้ก็เพราะโชคดีที่มีผู้จัดการที่คอยสนับสนุน” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

“ความรักและผูกพันในองค์กรของแต่ละคนไม่เท่ากันเลยทำให้การแสดงตัวร่วมกับค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2564)

#### ก.7) ตำแหน่ง (Credentials) (n=2)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงาน ทูตองค์กร พบว่า ตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบภายในองค์กรมีส่วนทำให้พนักงานรับรู้ภาพรวมขององค์กรได้อย่างครอบคลุม ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การที่จะนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรได้ส่วนหนึ่งมันผูกพันกับหน้าที่ ด้วยความที่เราอยู่กับข้อมูลอยู่กับหน่วยงานหรือภาพรวมของโรงงานบ่อย เช่น เข้าร่วมกิจกรรมของโรงงาน หรือได้สัมผัสกับพี่ๆ ทั้งภายในโรงงานและได้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และพอเราทำหน้าที่ตรงนี้ก็เลยเหมือนเป็นตัวช่วยให้เราได้ประสานงานมากขึ้น” (องค์กร 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“ด้วยตำแหน่งงานที่อยู่คือเป็นนักวิจัย ซึ่งมันก็จะเกี่ยวข้องกับแทบจะทั้งองค์กร...ทำให้เราทราบทั้งหมดของกระบวนการพัฒนาสินค้าที่ต้องติดต่อกับคนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

### 3.2ข) เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (n=19)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ทำให้พนักงานขององค์กรแสดงตัวร่วมกับองค์กรมีทั้งสิ้น 4 ประการ ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากองค์กร 2) การแข่งขันภายในองค์กร 3) ความโดดเด่นขององค์กร และ 4) ชื่อเสียงขององค์กร ตามลำดับ ดังนี้

#### ข.1) การสนับสนุนจากองค์กร (Backing) (n=9)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรหรือผู้บริหาร เป็นเหตุผลสำคัญที่จะ จูงใจให้พนักงานการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในการเป็นพนักงานทูตองค์กรที่สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กรด้านวัตถุ (material) และด้านกำลังใจ (non-material) ดังนี้

##### ข.1.1) การสนับสนุนจากองค์กรด้านวัตถุ (material backing) (n=3)

การสนับสนุนจากองค์กรในด้านวัตถุ ได้แก่ ค่าตอบแทน และสวัสดิการจากองค์กร เป็นอีกหนึ่งเหตุผลที่จูงใจให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“รูปแบบการทำงานขององค์กรจะต้องส่งเสริมการเป็นพนักงานเป็นพนักงานทูตองค์กร อีกทั้งมีเงินเดือนสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ค่อนข้างสูง เมื่อองค์กรให้บ้าน ให้รถ ให้การศึกษาแก่ลูกเรา เราก็เต็มใจเพื่อตอบแทนองค์กร” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564)

“การอบรมจากองค์กรที่ส่งเสริมให้เรามีพื้นฐานการสื่อสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และองค์กรให้อาชีพ ให้ค่าตอบแทนเรา เราจึงตั้งใจทำยอดขายให้องค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 3, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564)

##### ข.1.2) การสนับสนุนจากองค์กรด้านจิตใจ (non-material backing) (n=6)

การสนับสนุนจากองค์กรในด้านจิตใจ ได้แก่ การได้รับการยอมรับ การชมเชย การให้กำลังใจ และการให้ความรู้ เป็นอีกหนึ่งเหตุที่จูงใจให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผมได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ในเรื่องของการทำงาน ในเรื่องของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเปิดโอกาสจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานที่ดีและคอยสนับสนุน และมีความสามัคคีในองค์กร มีความคิดเห็นและเป้าหมายเดียวกัน ที่จะสามารถทำให้องค์กรเดินไปข้างหน้า และทำให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“การได้รับการชมเชย ควรจะเป็นผลตอบแทนอย่างหนึ่งที่ CA (ชื่อเรียกพนักงานทูตองค์กร) ควรจะได้ เพราะเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากงานปกติที่เราทำหรือ Job Description” (องค์กร 2, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564)

“ขึ้นอยู่กับว่าบริษัทดูแลพนักงานดีแค่ไหน และขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงด้วย คือ องค์กรทำอะไร สิ่งที่พนักงานจะเอาไปเล่าก็คือสิ่งเดียวกัน พอเราเห็นแล้วว่าบริษัทเราช่วยเหลือสังคมตลอด พอบริษัทขออาสาสมัครไปเหลือชาวบ้านที่เดือดร้อน เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม ฯลฯ เราก็อยากจะเข้าร่วม” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“การที่องค์กรหรือหัวหน้าเปิดโอกาสในการคิดและทำ ไม่ตีกรอบไม่ปิดกั้นทำให้เราแสดงออกได้มากขึ้น รวมถึงการแสดงตัวร่วมกับองค์กรในเรื่องต่างๆ ด้วย” (องค์กรนำร่อง 1, พนักงาน 4, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2564)

## ข.2) การแข่งขันภายในองค์กร (Intraorganizational Competition) (n=8)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า การแข่งขันภายในองค์กรเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งส่งผลให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร เนื่องจากการแข่งขันมีส่วนสำคัญในการปรับปรุงแก้ไขงาน การประเมินผล และความก้าวหน้า ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในองค์กรมีการแข่งขันกันอยู่แล้ว แต่ในความเป็นที่เป็นนอกรอบมันก็สามารถช่วยเหลือโดยการที่ไม่ได้แก่งแย่งกันในเรื่องของความเจริญก้าวหน้า แต่มีในเรื่องของการพิสูจน์กันด้วยความรู้ความสามารถที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้พนักงานในองค์กรเอาความรู้ความสามารถมาแข่งขันกัน และช่วยในเรื่องของการปรับปรุงงาน” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“ด้วยความที่บริษัทเห็นคุณค่าของคน ก็จะมีการประเมินผลให้ผลตอบแทนตามผลงานที่ออกมา สมมติว่ามีผลงานที่โดดเด่นในปี ก็จะมีรางวัลพิเศษให้กับพนักงานเพื่อเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“การแข่งขันภายในองค์กรมีผลให้เป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากแสดงตัวร่วมกับองค์กร พอเห็นคนอื่นในทีมส่งยอดทำให้เราอยากจะทำให้ได้เหมือนเขา ซึ่งมันก็เกี่ยวข้องกับการเติบโตและความก้าวหน้าในอาชีพ” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

## ข.3) ความโดดเด่นขององค์กร (Organizational Distinctiveness) (n=7)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ความโดดเด่นขององค์กรเป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่สำคัญประการหนึ่งส่งผลให้พนักงานขององค์กรแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“องค์กรของเราเป็นบริษัทผลิต A (ชื่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร) ระดับโลก ซึ่งเราเป็นบริษัทบริษัทลูกที่อยู่ในบริษัทแม่ก็จริง แต่สินค้าของบริษัทมีการขายไปทั่วโลก เพราะฉะนั้นเราก็มีความภาคภูมิใจตรงที่ว่าสินค้าที่

เราพัฒนาหรือผลิตออกมาสามารถนำไปให้ผู้ทั่วโลกสามารถใช้งานได้ ในอุตสาหกรรมต่างๆ และมีแค่บริษัทเดียวที่ทำได้” (องค์กร 1, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2564)

“เรามีความเด่นดังในเรื่องโครงการอาสาที่เน้นเรื่องการช่วยเหลือสังคม พอเราเห็นแล้วว่าบริษัทเราช่วยเหลือสังคมตลอด พอบริษัทขออาสาสมัครไปเหลือชาวบ้านที่เดือดร้อนเราก็อยากจะทำร่วม” (องค์กร 2, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2564)

“องค์กรเราได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย มันก็ทำให้เรภาคภูมิใจไปด้วยที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“ในส่วนขององค์กรที่เป็นธุรกิจประกันเองเราก็เปรียบเหมือนเป็นหุ้น หุ้นตัวไหนดีลูกค้ำก็จะเลือกหุ้นตัวนั้น บริษัทประกันก็เช่นกัน องค์กรเราก็จะมีความโดดเด่นตรงที่มีถือหุ้นระหว่างธนาคารและบริษัทประกัน เราจึงมีภาพลักษณ์ในส่วนของบริษัท และมีธนาคารเป็นภาพลักษณ์ของหน่วยงานทางด้านสินทรัพย์” (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

“องค์กรเราเป็นองค์กรที่มั่นคง และผลิตภัณฑ์ของเราค่อนข้างที่จะตอบโจทย์ลูกค้ำ ทำให้ลูกค้ำสนใจในผลิตภัณฑ์ ทำให้เรามีจุดยืนที่เรามีการริเริ่มผลิตภัณฑ์ที่ลักษณะเฉพาะขององค์กรเป็นเจ้าแรกของประเทศไทย ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ดีมาก ซึ่งไม่มีที่ไหนที่ให้ลูกค้ำได้ขนาดนี้” (องค์กร 3, พนักงาน 5, สัมภาษณ์วันที่ 24 เมษายน 2564)

#### ข.4) ชื่อเสียงขององค์กร (Organizational Prestige) (n=5)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า ชื่อเสียงขององค์กรเป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่สำคัญประการหนึ่งส่งผลให้พนักงานขององค์กรแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรทั้งในนามของบริษัทลูกและกับบริษัทแม่ เราสามารถที่จะเดินไปไหนแล้วทำให้คนรู้จักในชื่อขององค์กร...เป็นองค์กรที่ทุกคนยอมรับ แม้กระทั่งในกลุ่มเพื่อนสมัยเรียนซึ่งก็เป็นที่ยอมรับว่าองค์กรนี้ดี และผมก็ภาคภูมิใจและสามารถยึดถือได้ และจะสื่อสารความภาคภูมิใจนี้โดยการเล่าว่าผมอยู่องค์กรนี้ได้อย่างไร” (องค์กร 1, พนักงาน 1, สัมภาษณ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564)

“เราเป็นองค์กรอันดับต้นๆ ของประเทศ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่สืบทอดกันมาอย่างยาวนานรุ่นสู่รุ่น ก็ทำให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรภายนอกและภายในองค์กร และแน่นอนว่าชื่อเสียงขององค์กรจะสร้างความมั่นใจให้เราได้เยอะมาก พอองค์กรของเราเป็นองค์กรที่ดีและมีชื่อเสียง เมื่อเราไปทำอะไรหลายๆ อย่าง อย่างน้อยคนอื่นเขาก็ยอมรับในบางส่วนหนึ่งแล้ว และพอเราไปขยายหรือนำเสนอ มันก็จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ฟังหรือผู้รับได้ดีมากขึ้น” (องค์กร 1, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564)

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

### 3.2ค) เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร (n=2)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานทูตองค์กร พบว่า เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานขององค์กรแสดงตัวร่วมกับองค์กรมีทั้งสิ้น 2 ประการ ได้แก่ 1) ค่านิยมของสังคม และ 2) การสร้างเครือข่ายลูกค้า ดังนี้

#### ค.1) ค่านิยมของสังคม (Social Value) (n=1)

ค่านิยมของสังคมเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จาก ตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“การแสดงตัวร่วมของพนักงานก็ขึ้นอยู่กับลูกค้าแต่ละบุคคลด้วย อย่างค่านิยมของสังคมก็มีส่วนในการส่งเสริมให้เรามีโอกาสนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรมากขึ้น อย่างช่วงนี้มีโรคติดต่อผู้คนใส่ใจสุขภาพกันมากขึ้น มีผลทำให้ลูกค้าทำประกันกับเรามากขึ้น และยังถ้ามี Influencer ใช้บริการผลิตภัณฑ์ของเราแล้วมีการกล่าวถึงในช่องของเขา ก็เป็นผลดีต่อองค์กรเป็นการประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จักเรามากขึ้น และสร้างลูกค้าได้เป็น อย่างดี”* (องค์กร 3, พนักงาน 2, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

#### ค.2) การสร้างเครือข่ายลูกค้า (Connections) (n=1)

การสร้างเครือข่ายลูกค้า โดยการแนะนำหรือบอกต่อของลูกค้า เป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กรอีกประการหนึ่งที่สนับสนุนให้พนักงานแสดงตัวร่วมกับองค์กร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้เราแสดงตัวร่วมได้เป็นอย่างดี คือการตอบรับที่ลูกค้ามีต่อบริษัทและผลิตภัณฑ์ของบริษัท จากการบริการหลังการขาย และให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ลูกค้าให้ผลตอบรับที่ดี และมีการแนะนำเพื่อนญาติพี่น้อง คนรู้จักไปเรื่อยๆ ทำให้ภาพองค์กรของเรากว้างขึ้นและชัดเจนขึ้น”* (องค์กร 3, พนักงาน 3, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2564)

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	อลิษา ธรรมจักร
วัน เดือน ปี เกิด	23 มีนาคม 2535
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง ประเทศไทย
วุฒิการศึกษา	- ปีการศึกษา 2552 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนประชารัฐธรรมคุณ จังหวัดลำปาง หลักสูตร วิทย-คณิต - ปีการศึกษา 2557 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการ สาขาการจัดการธุรกิจด้านการบิน มหาวิทยาลัยรังสิต (เกียรตินิยมอันดับ 1 เหรียญทอง) - ปีการศึกษา 2562 เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชา วาณิชเทศ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย -ปีการศึกษา 2563 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิตกลุ่มวิชา วาณิชเทศ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	1/251 ซอย อ่อนนุช88/3-1 ถนน อ่อนนุช แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพฯ 10250