

กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน
เพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร

**Communication Management Strategies in Intrapreneurship for
Enhancing Organizational Loyalty**

รุจิรา เหนือเกาะหวาย (Rujira Nuagaowai)

หลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์การตลาด มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Ph.D., Doctor of Communication Arts Program in Marketing Communication, University of the Thai

Chamber of Commerce

E-mail: myjeeup@gmail.com

Received: 12 February 2024

Revised: 5 August 2024

Accepted: 4 December 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) เพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน เพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน เพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร งานวิจัยนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายในเพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร ใช้วิธีวิจัยด้วยวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อการวางแผนและกำหนดนโยบายตลอดจนแนวทางการดำเนินงานในอนาคต และใช้วิธีการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth Interview) เพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งและตรงตามสภาพที่เป็นจริง

ผลการวิจัยทำให้ได้แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน เพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร ประกอบไปด้วยการจัดการการสื่อสาร นโยบายการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร กระบวนการสื่อสาร การสื่อสาร บรรยายการสื่อสาร เครือข่ายการสื่อสาร การแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร และทักษะการสื่อสาร ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนพนักงานด้านผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneurship) ยังเน้นการสร้างทักษะการสื่อสารที่ดีของผู้บริหาร (Communication Skill) และพนักงานกลุ่มเป้าหมาย (Employee Target)

โดยเฉพาะทักษะของผู้บริหาร การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยความสุภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน ตรงประเด็นและมีความน่าเชื่อถือ มีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจให้กับพนักงาน ใช้น้ำเสียง สีสหน้า สายตา และกริยาท่าทาง แสดงถึงความจริงใจและเหมาะสมกับสถานการณ์การสร้างผู้ประกอบการ ภายใน รวมถึงมีเทคนิคในการโน้มน้าวใจ มีภาวะผู้นำในการประชุม ทำให้พนักงานคล้อยตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ซึ่งองค์กรต้องใช้องค์ความรู้ของผู้บริหาร (Knowledge Leader) เพื่อเป็นการสร้างแนวคิด ทักษะ (Mind Set) ในความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาสินค้าหรือบริการ เพื่อการสร้างความสำเร็จขององค์กรและพนักงานร่วมกัน การสื่อสารในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นด้านผู้ประกอบการภายในให้เติบโตอย่างเรียบง่ายและ ประสบความสำเร็จ การสื่อสารที่เปิดเผยจะช่วยส่งเสริมการแบ่งปันไอเดียและความร่วมมือในการพัฒนา ธุรกิจภายในองค์กร

คำสำคัญ: การจัดการการสื่อสาร การสื่อสารในองค์กร ผู้ประกอบการภายใน

Abstract

The research aimed to investigate “Communication Management Strategies In Intrapreneurship For Enhancing Organizational Loyalty” by 1) studying communication management conditions of intrapreneurship and 2) developing communication management strategies of intrapreneurship to create organizational loyalty. Qualitative research was used, relying on EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) to plan and set the policy and guidelines for future implementation. Literature reviews and in-depth interviews were primarily used to obtain insightful details of related data per its authentic conditions.

The results guide creating communication management strategies for intrapreneurship to enhance organizational loyalty. This encompasses communication management, policies, styles, processes, environment, networks, search and information management among leaders, and communication skills. The results confirm the significance of promoting creativity and supporting employee confidence in creation. Moreover, intrapreneurship also focuses on good communication skills of leaders and target employees. Leaders' communication skills particularly require creative communication with polite manners, accuracy, completeness, precision, reliability, good personalities, and impressions. Tone, facial expressions, eye expressions, and gestures are also necessary. Leaders must also show their sincerity and appropriateness in the creation of intrapreneurship. Simultaneously, they must have persuasive techniques and leadership in meetings to encourage employee conformity. Organizations must use leaders' knowledge of intrapreneurship communication to create a mindset of enthusiasm, responsibility, and creativity to search

for new approaches or develop products/services to bring joint success. Internal communication is vital in motivating intrapreneurship for simple growth and success. Open communication can promote idea-sharing and internal cooperation for business advancement.

Keywords: Communication management, Organizational communication, Intrapreneurship

บทนำ

ด้วยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการแข่งขันด้านการค้าที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลัน รวมไปถึงทิศทางการพัฒนาประเทศที่เป็นรูปธรรม เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ การปฏิรูปพัฒนาประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0 การพัฒนาให้มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆและวิธีการทำธุรกิจที่เป็นนวัตกรรมใหม่ รวมถึงการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัล (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้คือความท้าทายขององค์กรที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

บุคลากร คือหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำองค์กรนั้นมีศักยภาพที่ดีขึ้นได้หรือไม่ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพไปจนถึงระบบการบริหารองค์กรที่ยอดเยี่ยม การพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้มากขึ้นไปอีกขั้นจึงกลายเป็นสิ่งจำเป็น การพัฒนาทักษะบุคลากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นวิธีหนึ่งที่ตอบสนองต่อการทำงานในสถานการณ์ปัจจุบัน เมื่อเทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างรวดเร็วสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตามมาคือความต้องการในตลาดแรงงานจากทักษะเดิม ๆ ที่มีอยู่ของพนักงานในองค์กรอาจจะไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด การเปลี่ยนทักษะ (Reskill) เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ ๆ จึงเป็นตัวเลือกที่ดีสำหรับองค์กรที่ต้องการยกระดับบุคลากร และสายงานที่ต้องการบุคลากรเพิ่มสูงที่สุดคือสายงาน AI, Software Developer และ Security (นราพร อินทเชื้อ, 2566)

ในขณะที่ความต้องการบุคลากรในตำแหน่งดิจิทัลเพิ่มมากขึ้นแต่องค์กรกับต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานในสายดิจิทัลอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัว พร้อมกับหันมาใช้แนวทางที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อทำให้องค์กรสามารถดึงดูดให้มีคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลมาร่วมงานกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ (Software Development) สิ่งที่สำคัญที่สุดในงานด้านนี้ คือ คน ซึ่งจะเรียกอาชีพนี้ว่า Software Engineer หรือที่เราเรียกกันภาษาไทยว่า “วิศวกรซอฟต์แวร์” หรือ “พนักงานซอฟต์แวร์เอ็นจิเนียร์” เป็นหนึ่งในสายงานดิจิทัลเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กรเพราะทุกองค์กรจะต้องมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญโดยตรงเกี่ยวกับงานด้านระบบซอฟต์แวร์เพื่อขับเคลื่อนสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่ความได้เปรียบด้านการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะเป็นสายงานที่ขาดแคลนแต่กลับเป็นสายงานที่มีพนักงานลาออกมากที่สุดด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงมีความ

พยายามของผู้ประกอบการและฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ในองค์กรให้นานที่สุด เพื่อลดอัตราการลาออกของตำแหน่งงานดังกล่าว

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Loyalty) นั้นจะลึกกว่าความพึงพอใจ เพราะเป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยากจะทุ่มเท อยากจะรับผิดชอบ และอยากจะสร้างผลงานให้กับองค์กร พนักงานอาจจะรู้สึกพึงพอใจกับนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร แต่อาจจะไม่รู้สึกผูกพันเลยก็ได้ ดังนั้นการสำรวจเพียงความพึงพอใจของพนักงานนั้น อาจจะ ไม่เพียงพอที่จะทราบถึงความรู้สึกผูกพันของพนักงานได้เลย การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรู้สึกอยากไปทำงาน อยากทำงานออกมาให้ดีที่สุด จนรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งสิ่งนี้จะนำไปสู่การเกิดความรักติดองค์กรในที่สุด

กลยุทธ์การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนานถูกนำมาใช้ และให้ความสำคัญ หนึ่งในนั้นคือการสร้างผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) เป็นการทำงานแบบเป็นเจ้าของ เป็นผู้ประกอบการจากคนภายในองค์กร ด้วยการที่องค์กรส่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้ประกอบการภายใน เสมือนพนักงานเป็นเจ้าของกิจการอย่างเต็มตัว โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ในการสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร (Employee Loyalty) ดังดูดให้พนักงานอยู่ทำงานกับองค์กรได้อย่างยาวนาน ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็สามารถส่งเสริมความคิด ศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน และคงความสามารถในการแข่งขันด้วยการส่งเสริมการร่วมทุนภายในพนักงานที่เป็นผู้ประกอบการภายใน บุคคลนั้นเน้นลงมือทำมากกว่าพูด มักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ มากมายที่อยากจะทำจนไม่อยากจะเสียเวลาไปกับเรื่องไม่มีประโยชน์ เมื่อทำโครงการนี้เสร็จก็อยากจะเริ่มทำโครงการต่อไปทันที นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะสร้างทีมจากจุดเริ่มต้นให้ได้ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของทีม หรือปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดนี้คือเรื่องพิสูจน์ได้ว่า บุคคลเหล่านี้มีคุณค่าต่อองค์กรในฐานะพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดถึงผลสำเร็จเป็นสำคัญ

กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายในองค์กรถูกนำมาใช้เพื่อสนับสนุนเป้าหมายในการรักษาพนักงานในองค์กรมากขึ้นการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีบทบาทสำคัญร่วมกับนโยบายขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) เท่านั้นแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม และผลักดันกลยุทธ์การสื่อสารด้านผู้ประกอบการร่วมกันเพราะในสถานการณ์ด้านการแข่งขันที่รุนแรงรวดเร็ว การใช้ดิจิทัล และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดจากบุคลากรภายในกลายเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงสถานการณ์การแย่งชิงตัวบุคลากรทางด้านวิศวกรซอฟต์แวร์ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นทำให้องค์กรประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางด้านวิศวกรซอฟต์แวร์ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญเสมือนพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กร เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินกิจการขององค์กร หรือสนับสนุนให้เกิดธุรกิจใหม่ให้กับองค์กรเพื่อความมั่นคงยั่งยืนในระยะยาว

จากประเด็นดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลและมีความสนใจในการศึกษาด้านกลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) เพื่อสร้างความความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร เพื่อทราบความคิดเห็นต่อการจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายในขององค์กร และระดับความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรของพนักงานวิศวกรซอฟต์แวร์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการการสื่อสารผู้ประกอบการภายในขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างสร้างความความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร มุ่งหวังการรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กร จากการรับรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออก ผลการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการ และบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร และเพิ่มพูนศักยภาพตัวบุคลากรให้สามารถเติบโตไปกับองค์กรด้วยการเป็นเจ้าของร่วมกับองค์กร ธุรกิจในประเทศไทยอันนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) ของผู้บริหารองค์กรที่มีต่อพนักงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างความจริงรักภักดีต่อองค์กร เป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) ขององค์กรเพื่อสร้างความความจริงรักภักดีต่อองค์กร ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) เพื่อสร้างความความจริงรักภักดีต่อองค์กร
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) เพื่อสร้างความความจริงรักภักดีต่อองค์กร

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีด้านการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการในการสร้างความคิดร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร การสื่อสารนั้นจะต้องมีบุคคลสองฝ่ายที่มีความคิดร่วมกันบางอย่าง โดยมีข่าวสารจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่ม นอกจากนี้ Lamb, Hair & McDaniel (1992) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงความหมายของการสื่อสารว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความหมาย โดยใช้สัญลักษณ์ที่เข้าใจตรงกันเป็นสื่อกลางบุคคลสามารถสร้างความหมายต่าง ๆ ร่วมกันในการแสดงข้อเท็จจริง ความคิด ทศนคติและความรู้สึก ถ่ายทอดข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง (George A. Miller, 1973) หรืออีกนัยหนึ่งคือเป็นการส่งสิ่งเร้าต่าง ๆ ในรูปแบบภาษาพูดหรือภาษาเขียนเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ (Hovland, et al.,1953) อาจจะเป็นคำพูด หรือไม่ใช่

คำพูดก็ได้ เช่น การแสดงสีหน้า และอารมณ์ การแสดงสายตา น้ำเสียง ลักษณะท่าทาง Dennis & William (1994) อธิบายความหมายของการสื่อสารไว้ว่า เป็นการผลิตสารอย่างตั้งใจ และได้ถ่ายทอดสารนั้น โดยบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่นหรือหลาย ๆ คนเมื่อผู้รับสารได้รับสารแล้ว จะทำการแปลสารให้เข้าใจตรงตามผู้ส่งสารให้ถือว่าการสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จ แต่ถ้าผู้รับสารแปลสารไม่ตรงตามความต้องการของผู้ส่งสารถือว่าการสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จล้มเหลวหรือเกิดความผิดพลาดได้ถ้าเรารู้จักวิธีที่จะทำการสื่อสาร จะทำให้เราประสบความสำเร็จในการสื่อสารได้

แนวคิดองค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสารจัดเป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือระหว่างองค์กรและบุคคล ในองค์กรผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดส่วนหนึ่งเกิดจากการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจหรือดำเนินการใด ๆ ในด้านการบริหารงาน ล้วนมาจากการสื่อสารภายในองค์กร โดยองค์ประกอบของการสื่อสารจากแนวคิดทฤษฎี SMCR ของ เดวิด เค เบอร์โล (David K. Berlo) ได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะส่งสารอย่างไร และผู้รับจะรับแปลความหมาย และมีการโต้ตอบกับสารนั้นอย่างไร ตามลักษณะของทฤษฎี S M C R นี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่งและผู้รับที่จะทำการสื่อสารความหมายระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสารว่าจะสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสื่อสาร (Communication Skills) เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่น ผู้ส่งสารต้องมีความสามารถในการเข้ารหัสสาร มีการพูดโดยใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจนฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ท่วงทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะ น่าฟัง หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่าน เหล่านี้เป็นต้น ส่วนผู้รับต้องมีความสามารถในการถอดรหัสและมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่งโดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการสื่อสาร

การจัดการการสื่อสาร มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจขององค์กรเป็น การผสมผสานกันของหลักการบริหารจัดการ และหลักการสื่อสารเข้าด้วยกัน เป็นแนวในการวางแผน และการดำเนินงานทางการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรของผู้บริหาร โดยมีองค์ประกอบของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร ซึ่งกระบวนการสำหรับการปฏิบัติงานสำหรับการวางแผนงานด้านการสื่อสารในองค์กรนั้น ผู้สื่อสารจะต้องปฏิบัติงานวางแผนใน 4 ขั้นตอนได้แก่ (เนตรนภัส ธนสารธาดา, 2554, หน้า 18-21) การวิเคราะห์พร้อมกับการเลือกกลุ่มเฉพาะเจาะจง การระบุวัตถุประสงค์ตามที่สื่อสาร การสร้างสรรค์เนื้อหาข่าวสารและการคัดสรรช่องทางสำหรับใช้ในการสื่อสาร การจัดการทางการสื่อสาร ยังเป็นการจัดระบบระเบียบของกระบวนการสื่อสารในองค์กร โดยเฉพาะช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อการบริหารระหว่างองค์กร และ ภายนอกอีกด้วย สำหรับทางปฏิบัติ ทั้งผู้บริหาร และ

บุคลากรในองค์กรจะต้องได้รับรางวัลจิตใจที่เหมือนกัน เพื่อให้เกิดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันของคนสองกลุ่มนี้ และนำไปสู่การรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และความเข้าใจที่ตรงกัน

กิจกรรมของการจัดการทางการสื่อสาร ประกอบไปด้วย การวางกลยุทธ์การสื่อสารขององค์กร การออกแบบกิจกรรมการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การควบคุม การไหลของข่าวสาร และการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีซึ่งเทคโนโลยีในปัจจุบันนี้ ก็มีความก้าวหน้าทั้งในแง่ของการใช้งาน และความรวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาและแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

แนวคิดและทฤษฎีด้านการสื่อสารในองค์กร

Rogers (1976) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมเป็นของตนเองวัฒนธรรมประกอบด้วยบรรทัดฐานทัศนคติค่านิยมความเชื่อ และปรัชญาขององค์กร ภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกันด้วย การเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยกระบวนการสื่อสารมีหลากหลายรูปแบบและอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับยุคสมัยด้วย ดังนั้นองค์กรและผู้บริหารควรคำนึงถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการสื่อสารให้มาก เพื่อที่จะหาทางปรับปรุงกระบวนการในการสื่อสารเพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้รับสารให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันได้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) แบบหนึ่งซึ่งเป็นการผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจไปยังผู้รับสาร หรือผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

การสื่อสารมีหลายระดับเริ่มตั้งแต่การสื่อสารภายในบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารองค์กร ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการใช้สร้างและประสานความเข้าใจกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่อยู่ในองค์กร การสื่อสารองค์กรนั้นเป็นภารกิจอย่างหนึ่งในการจัดการองค์กร (Management Function) ที่ช่วยในการกำหนดกรอบ (Framework) สำหรับการประสานกันของการสื่อสารภายในและภายนอกทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหญ่คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีงามขององค์กรจากแนวคิดของ Thomas and Kley (1989) ได้กล่าวถึงทักษะเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กรโดยครอบคลุมถึงกิจกรรมภายในองค์กรได้แก่

1. การสื่อสารในองค์กรโดยอาศัยการประสานกัน (Coordination) ระหว่างหลักการสื่อสารแขนงต่าง ๆ และทรัพยากรประเภทต่าง ๆ โดยคำนึงตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่วางไว้
2. การสื่อสารทุกอย่างขององค์กร ซึ่งการสื่อสารนี้จะมององค์กรหรือองค์ประกอบขององค์กรเป็นศูนย์กลาง (The Organization or The Elements of it are Central) ในการสื่อสารออกไปยังผู้รับสารทุกเรื่องที่เป็นสิ่งจำเป็นที่บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรต้องรับทราบร่วมกัน

Rogers (1976) ได้ให้ความหมายการสื่อสารองค์กรไว้ว่า เป็นการดำเนินการให้ข้อมูลข่าวสารขององค์กรระหว่างองค์กรกับผู้ที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและตรงกันซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งยังเป็นการสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร และสร้าง

ความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยกิจกรรมด้านการสื่อสารขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น สามารถแยกออกได้เป็นงานประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) คือหน้าที่งานด้านการจัดการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อหวังผลสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับสาธารณชน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจกรรมขององค์กร

2. การสื่อสารด้านการสาธารณะกิจ (Public Affairs) คือวิธีการเชิงยุทธศาสตร์ที่พึงมีต่อสถานการณ์แวดล้อมโดยมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อการสร้างภาพพจน์ที่ดีหรือใช้แก้ไขภาพพจน์เพื่อให้สอดคล้องเข้าได้กับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองที่เกิดขึ้น

3. การสื่อสารกับสภาวะแวดล้อม (Environmental Communication) คือการดำเนินนโยบายเพื่อให้เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีต่อด้านสภาพแวดล้อมทั้งนี้โดยการแจ้งข่าวสารให้ความตระหนัก และสนใจทั้งกลุ่มภายในองค์กร และภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดี

4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน (Investor Relations) คือกิจกรรมทางการตลาดขององค์กร ซึ่งรวมเอาวิชาการทางด้านการสื่อสารมาควบเข้ากับวิชาการเงิน เพื่อการนำเสนอต่อผู้ร่วมลงทุน หรือผู้มีส่วนได้เสียโดยสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางและโอกาสที่ดีของกิจการ

5. การโฆษณาบริษัท (Corporate Advertising) คือกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้จักที่จัดทำขึ้นโดยมีค่าใช้จ่าย หรือเพื่อหวังให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ขององค์กร

6. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) คือกิจกรรมการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทั้งหลายภายในองค์กรของบุคคลในแต่ละฝ่าย และในแต่ละระดับ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship)

อริรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง (2562) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ “ผู้ประกอบการภายใน” (Intrapreneurship) ว่าบุคคลนั้นมีแนวคิดและเป้าหมายที่ชัดเจน มีความอยากเป็นผู้ประกอบการ องค์กรก็จะให้การสนับสนุนทั้งการเงินและการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นในการสร้างสรรค์แนวคิดนวัตกรรมด้านสินค้า หรือบริการใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) ได้ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร พร้อมได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าเงินเดือน เช่น การได้เป็นหุ้นส่วนในบริษัทใหม่ หรือ ได้ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่มากกว่าตัวเงิน นับเป็นรูปแบบทางธุรกิจสมัยใหม่ที่ตอบโจทย์ให้ประสบความสำเร็จร่วมกันทุกฝ่าย โดยบุคคลที่มีทักษะความเป็นพนักงานผู้ประกอบการภายในที่โดดเด่นนั้น มีความความสามารถในการเปลี่ยนจากความคิด (Idea) ให้กลายเป็นผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ที่น่าพึงพอใจและสามารถนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหา (Solution) ได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งองค์กรธุรกิจในยุคปัจจุบันไม่ได้มองหาบุคลากรเพียงความรู้ความสามารถที่ตรงกับตำแหน่งงานเท่านั้น แต่จะมองหาบุคลากรที่มีทั้งความสามารถ จิตวิญญาณ และทักษะความเป็นผู้ประกอบการ โดยคาดหวังว่าพนักงานเหล่านั้นจะเป็นบุคคลสำคัญ และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าและพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์และ

นวัตกรรมยุคใหม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ องค์กรมีความมุ่งหวังในการสร้างผู้ประกอบการภายในให้เกิดในองค์กรนั่นเอง (Praornplt Katchwattana, 2019)

แนวคิดของ Intrapreneurship เป็นปรากฏการณ์การที่ก่อให้เกิดผู้ประกอบการภายในด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาตัวเองและมีโอกาสในการสร้างมูลค่าด้วยนวัตกรรม โดยผู้ประกอบการภายในทางด้านทางเทคโนโลยีผ่านบุคลากร เป็นการสร้างโอกาสให้กับธุรกิจใหม่ โดยที่ยังมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรเดิมอยู่ ซึ่งทำให้เกิดการรวมตัวกันของผู้มีบทบาททางด้านนวัตกรรม และด้านธุรกิจซึ่งจะมีส่วนส่งเสริมให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคง และสามารถทำให้บุคลากรที่มีมูลค่าทำงานอยู่ในองค์กรอย่างยาวนาน สถานะการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เป็นตัวแปรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในองค์กร เนื่องจากกระบวนการและวิธีคิดจะกำหนดวิธีการทำงาน และนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงาน หากบุคลากรในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีส่วนร่วม, มีเข้าใจ, การปฏิบัติหน้าที่ และตัดสินใจเช่นเดียวกับเจ้าของกิจการ หรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรแล้ว องค์กรจะเกิดความก้าวหน้า และตัวบุคลากรเองก็จะกลายเป็นผู้ประกอบการที่เกิดจากการสนับสนุนจากองค์กร มีการเจริญเติบโตในอาชีพ และสามารถถ่ายทอดเรื่องราวไปยังพนักงานลำดับต่อไปได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรเป็นหนึ่งในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคนขณะที่มีปัญหในการทำงานนั้นเป็นเพราะบุคลากรมักรู้แต่สิทธิของตน แต่ไม่รู้สิทธิขององค์กร และบุคลากรรู้แต่หน้าที่ขององค์กรที่ปฏิบัติต่อตนเอง แต่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่ต่อองค์กรอย่างไร การพัฒนาหรือสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรนั้น จึงเป็นความจำเป็นขององค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการขององค์กร ประโยชน์และความสำคัญของความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร Hoy & Rees (1974) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร โดยได้ให้ความสำคัญที่เน้นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกองค์กรได้ และให้ความสำคัญในความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า คือความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect)
 - ความไม่อยากย้ายไปจากองค์กร
- 2) ความรู้สึก (Affective Aspect)
 - ความรักที่จะทำงานกับองค์กร
 - ความพึงพอใจองค์กร
- 3) การรับรู้ (Cognitive Aspect)

- ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในองค์กร
- ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้คนอื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจขององค์กร
- ความรู้สึกว่าองค์กรยินดีรับผิดชอบแทนเมื่อตัวเองบกพร่อง
- ความรู้สึกโดยตรงว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์กร

ไดมินักวิชาการให้ความหมายของความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Loyalty) ไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มของความหมายของความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรได้ 2 กลุ่มใหญ่คือ ความหมายที่เน้นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกองค์กรและความหมายที่เน้นทางด้านทัศนคติของสมาชิกในองค์กร นักวิชาการกลุ่มที่มองว่าความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกในองค์กรจะแสดงออกด้วยด้วยพฤติกรรมที่กระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น การไม่เปลี่ยนที่ทำงานและการทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรด้วยความเต็มใจ (ณัฐพงษ์ ขอดใจ, 2560)

ปชานนท์ ชนะราวี (2556) ให้ความหมายความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ทัศนคติต่อองค์กรที่จะส่งผลให้เห็นถึงระบบความเกี่ยวข้องว่า บุคลากรจะมีความเชื่อมั่น ความศรัทธา ความรัก และความหวงแหนต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของบุคลากร ซึ่งเคารพต่อองค์กร มีความเต็มใจปฏิบัติงานและอุทิศตนต่อองค์กร มีความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ พยายามเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนใจเอาใจใส่ ภูมิใจ และสนับสนุนองค์กร ปกป้ององค์กรจากความหวังร้ายจากบุคคลอื่น ตระหนักในด้านดีขององค์กร มีความเชื่อถือและไว้วางใจพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กรทุกเมื่อ มีความปรารถนาและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป รู้สึกและแสดงออกทั้งวาจาและการปฏิบัติที่ดีต่อองค์กรทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร คือ การไม่อยากจากไปไหน มีความรู้สึกรักในองค์กร ซึ่งในองค์กรอาจจะมีสิ่งจูงใจที่ทำให้ทำงานที่ในองค์กรต่อไปอย่างมีความสุข

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายในเพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร Intrapreneurship โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนากลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายในเพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร โดยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างผู้ประกอบการภายใน สภาพกลยุทธ์องค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร การจัดการการสื่อสารแบบผู้ประกอบการภายใน โดยได้กำหนดแนวทางด้านการสื่อสารไว้ 8 ด้านประกอบด้วย นโยบายการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร กระบวนการสื่อสาร กลยุทธ์การสื่อสาร บรรยายภาพการสื่อสาร เครือข่ายทางการสื่อสาร การตลาด การแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร และทักษะการสื่อสารการตลาดแบบ ส่วนแนวทางด้านความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรมี 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการรับรู้ ด้านความรู้สึกรัก และด้านการแสดงออก

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายในเพื่อสร้างความผูกพัน มั่นคงต่อองค์กร ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ซึ่งพัฒนาขึ้น โดยผสมผสานเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับเดลฟาย (Delphi) มีการปรับปรุงวิธีให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับเนื้อเรื่องมากขึ้น

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่มผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจที่มีพนักงาน ตำแหน่งวิศวกรซอฟต์แวร์ในองค์กร ไม่น้อยกว่า 50 คน จำนวน 7 องค์กร โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ได้แก่

1. กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็กซ์เพรสซอฟต์แวร์กรุ๊ป จำกัด
2. กรรมการผู้จัดการ บริษัท วัน อิเล็กทรอนิกส์ บิลลิง จำกัด (มหาชน)
3. ผู้อำนวยการอาวุโส บริษัท อินเทอร์เน็ต ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
4. กรรมการผู้จัดการ บริษัท วันออเพน จำกัด
5. กรรมการผู้จัดการ บริษัท ดีโซลูชั่น คลาวด์ จำกัด
6. กรรมการผู้จัดการ บริษัท แมเนจเอไอ โซลูชั่น จำกัด
7. กรรมการผู้จัดการ บริษัท บาร์เรล ออฟ เอกเซลเลนซ์ จำกัด

1.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการจัดการการสื่อสารการตลาด ในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 6 คน ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการ ได้แก่ กลุ่มผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการด้านการสื่อสารการตลาด ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านวิศวกรซอฟต์แวร์ เพื่อการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของ กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) เพื่อสร้างความผูกพัน มั่นคงต่อองค์กร จำนวน 20 คน

การกำหนดขนาดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR ซึ่งต้องมีการใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย Macmillan (กาซัก เต้ซันหมาก, 2551, หน้า 65) ได้ทำการศึกษา และเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย ที่เหมาะสม พบว่าหากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก (Error) และจะเริ่มคงที่คือ 0.02 ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ผลการศึกษาของ Macmillan เป็นแนวทางในการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญโดยกำหนดผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนทั้งหมด 20 คน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในระยะที่ 1 ใช้การรวบรวมข้อมูลเอกสาร (Documentary Search) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรด้วยการสร้างผู้ประกอบการภายใน หลังจากนั้นใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบ EFR จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) โดยรอบแรกจะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ EFR เพื่อสร้างโมเดลจากการสำรวจความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจที่มีพนักงานตำแหน่งวิศวกรซอฟต์แวร์ในองค์กรจำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) 2) กลุ่มนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารการตลาดใช้วิธีการการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 6 คน ซึ่งใช้วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ในระยะที่ 2 นำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเครื่องมือ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questions) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเคลฟายเพื่อทรงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารการตลาด และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายในเพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร

ในระยะที่ 3 เพื่อหาฉันทามติตามวัตถุประสงค์การวิจัย นำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเป็นอนาคตภาพ ใช้การสัมภาษณ์ EDFR รอบที่หนึ่ง เมื่อได้ผู้เชี่ยวชาญแล้วก็จะนัดเวลาสัมภาษณ์ซึ่ง การสัมภาษณ์จะเหมือนกับ EFR โดยเริ่มจาก Optimistic Realistic (O-R) Pessimistic Realistic (P-R) และ Most Probable (M-P) ตามลำดับ เลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการที่คาดว่าจะเป็นไปได้ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-ended Questions) ทำเคลฟายรอบที่ 2

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและนักวิชาการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน เพื่อหาข้อสรุปในการเสนอแนะแนวทางการสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรของพนักงานในส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในกระบวนการ EDFR ใช้การสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นกรอบร่างกลยุทธ์การจัดการการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรด้วยการสื่อสารด้าน และผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อคำนวณ หาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 การศึกษาการดำเนินการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) เพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร

จากการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารการตลาด และกลุ่มนักวิชาการด้านการสื่อสาร ถึงสภาพการจัดการการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายในเพื่อสร้างความผูกพันมันคงต่อองค์กรของพนักงานวิศวกรซอฟต์แวร์ในองค์กรธุรกิจในประเทศไทย ได้ทำการการศึกษาสภาพการจัดการการสื่อสารการด้านผู้ประกอบการภายในแต่ละด้านจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่านให้ความสำคัญกับการหาแนวทางเพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานในตำแหน่งวิศวกรซอฟต์แวร์ขององค์กรธุรกิจ เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กรเพราะทุกองค์กร จะต้องมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญโดยตรงเกี่ยวกับงานด้านระบบซอฟต์แวร์เพื่อขับเคลื่อนสร้างนวัตกรรมใหม่ซึ่งจะนำมาสู่ความได้เปรียบด้านการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืน พนักงานส่วนใหญ่เลือกที่จะลาออกเพื่อให้ตัวเองได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นจึงนำมาซึ่งปัญหาการลาออกของพนักงาน (Turnover rate) ในอัตราที่สูง เป็นสิ่งทีหลายองค์กรประสบปัญหา ผู้บริหารองค์กรธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับการดำเนินการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยใช้การสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) สื่อสารไปยังพนักงานกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ทราบข้อมูลผลประโยชน์มากกว่าการเป็นพนักงานปกติ เช่น ผลประโยชน์ด้านหุ้นส่วน ความก้าวหน้าแบบเจ้าของ และสร้างความรักต่ออาชีพ เพื่อสร้างความผูกพันมันคงต่อองค์กรให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

ส่วนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) เพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) เพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร องค์กรจะต้องมีการกำหนดนโยบายการสื่อสารทั้งการสื่อสารภายในองค์กร และภายนอกองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้ นโยบายการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ คือ องค์กรมีการกำหนดแผนกฝ่ายงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารการตลาด โดยตรง มีการทำงานอย่างมืออาชีพ มีการจัดสรรตำแหน่งและบรรจุแต่งตั้งพนักงานให้เพียงพอ คัดเลือกหรือรับพนักงานที่มีคุณสมบัติหรือประสบการณ์ โดยตรงมาปฏิบัติงาน จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานด้านการสื่อสารการตลาด สรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อพัฒนาการสื่อสารการตลาดอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับได้ตระหนักในการเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์กร มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมีระบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือ มีการติดตามประเมินผลและรายงานความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

จัดให้มีระบบและกลไกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในหน่วยงานทุกระดับ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่เสมอ ความท้าทายขององค์กรในการเตรียมการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันในด้านการพัฒนาบุคลากร

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญด้านทักษะการสื่อสารของผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งกับพนักงานภายในองค์กรและกับสาธารณชนภายนอก ใช้เทคนิคการพูดที่เหมาะสมกับบริบทของการสื่อสาร ทั้งในโอกาสการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความรู้และเข้าใจในหลักการสื่อสารที่ดี สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของการสื่อสาร โดยสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยความสุภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน ตรงประเด็นและมีความน่าเชื่อถือ มีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจให้กับพนักงาน ใช้น้ำเสียง สีหน้า สายตา และกิริยาท่าทาง แสดงถึงความจริงใจและเหมาะสมกับสถานการณ์ วางตัวได้เหมาะสมและใช้การสื่อสารได้ถูกต้องตามกาลเทศะ และมีทักษะในการนำเสนองานที่ดี มีเทคนิคในการโน้มน้าวใจ มีภาวะผู้นำในการประชุม ทำให้พนักงานคล้อยตามตลอดจนมีส่วนร่วมในการประชุม สามารถกระตุ้นให้พนักงานได้กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็น และยอมรับความคิดที่แตกต่างของผู้อื่น มีความเป็นกลาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในได้อย่างเหมาะสม สามารถใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ดี องค์กรมีการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษให้กับผู้บริหารและพนักงาน ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองในการสื่อสารภาษาอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ทั้งในระดับโลก อาเซียนและระดับท้องถิ่น สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารได้ดี ใช้สื่อที่สามารถแสดงความเป็นตัวตนของตัวเอง ยึดหลักการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์กร โดยวิธีการใกล้เคียงเพื่อลดความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการสั่งการ

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย

ผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) เป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างความร่วมมือและความสำเร็จภายในองค์กร โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และตั้งใจทำงานในลักษณะเดียวกับผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยเน้นการสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ หรือการพัฒนากระบวนการภายในองค์กรเพื่อสร้างความสำเร็จในองค์กรเพิ่มขึ้นผู้ประกอบการภายในช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และให้กำลังใจในการพัฒนาไอเดียใหม่ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ Intrapreneurship ยังช่วยกระตุ้นความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

ผลของการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎี ผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Gifford Pinchot III และ Elizabeth Pinchot ที่เน้นให้คนในองค์กรมีความสามารถและความกระตือรือร้นในการสร้างและส่งเสริมองค์กรให้เติบโต นอกจากนี้ แนวคิด Intrapreneurship ยังมี

แนวคิดจากการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นจากการเป็นผู้ประกอบการในสังคมที่สามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรในการสร้างความสำเร็จและประสบผลสำเร็จในธุรกิจในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้ผลจากการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนัทธีรา พุมมาพันธุ์ (2562) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการตลาดภายในและการตลาดภายนอกจะมีวิธีการตลาดคล้ายกันการตลาดภายในเป็นแนวคิดที่จะนำไปใช้กับ “คน” เป้าหมายหลักคือ ผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กร เน้นสร้างความเข้าใจและมีเป้าหมายเดียวกัน การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การยอมรับ ศรัทธาองค์กร และพร้อมที่จะพัฒนา ทুমเทแรงกาย แรงใจ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายออกมาดีมีคุณภาพ ตระหนักในความรับผิดชอบ พร้อมนำส่งลูกค้าภายนอกด้วยความเต็มใจลูกค้าภายนอกรับรู้ได้ถึงความตั้งใจของผู้ส่งมอบ โดยเฉพาะงานบริการที่เกี่ยวข้องกับคนทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ โดยการตลาดภายในและการตลาดภายนอกจึงมีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกันในการกิจกรรมทางการตลาด การสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นวิธีการคล้ายกับวิธีการทางการตลาดทั่วไป คือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควรมีความสุขจากการปฏิบัติงาน พึงพอใจจากสิ่งที่ยังต้องการนำเสนอให้ได้รับการกระตุ้น จูงใจ จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจ ยอมรับ ตระหนักในหน้าที่ มีการประสานงานในแต่ละฝ่ายหน้าที่ขององค์กรอย่างครบถ้วนเน้นการจัดการการสื่อสารที่ดีในทุกระดับชั้นพนักงานจะมีความพอใจ ถ้าพนักงานเข้าใจบทบาทของพนักงาน และเข้าใจถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด และพร้อมนำเสนอสิ่งที่ดีให้กับลูกค้าภายนอก ดังนั้นการสนับสนุนการดำเนินงานจากผู้บริหารถือมีความสำคัญต่อความสำเร็จการตลาดภายในขององค์กร

ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Hayton (2004) พบว่าระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งของการเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของบุคลากร เนื่องจากรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยสนับสนุนความมีอิสระในงานและพฤติกรรมการตัดสินใจในงานได้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามก็ดีในการวิจัยในอนาคตอาจออกแบบวิธีการวิจัยโดยใช้วิธีวิธยาแบบผสมวิธี (Mix Method Research) โดยศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพเพิ่มเติมในรูปแบบขั้นตอนเชิงอธิบายเพื่อนำข้อมูลเชิงคุณภาพมายืนยันหรืออธิบายผลการศึกษาเชิงปริมาณให้มีความชัดเจน และอาจทำให้ได้รายละเอียดของพฤติกรรมในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาผู้ประกอบการภายในองค์กรสามารถเริ่มต้นด้วยการสนับสนุนพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมสิ่งใหม่ และรู้จักการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ยังสำคัญที่จะมีการสร้างและส่งเสริมสภาพความเชื่อมั่นให้พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้พวกเขามีความกล้าเพื่อเข้าสู่โอกาสใหม่ ๆ และรู้จักรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์ในที่สุด จึงเป็นกลยุทธ์ที่หลากหลายองค์กรในปัจจุบันนำมาใช้เพื่อช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในยุคการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน โดยจากการศึกษาครั้งนี้สามารถกำหนดแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการสื่อสารดังนี้

1. การจัดการกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ของผู้บริหารองค์กรต่อเรื่องผู้ประกอบการภายใน มีการส่งเสริม ให้พนักงานเกิดการพัฒนามีความคิดสร้างสรรค์อย่าง

ต่อเนื่องจะสามารถทำให้พนักงานมีแนวทางใหม่ๆในการทำงาน แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ท้าทายความคิด ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของแรงบัลดาลใจ (Growth Mindset) ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและสามารถเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากที่จะทำงานในองค์กรอย่างยาวนาน ไม่อยากไปไหนทักษะการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายในของผู้บริหารนั้นนอกจากผู้บริหารจะต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีแล้วต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายของธุรกิจดังต่อไปนี้

1) เพื่อมุ่งหวังผลกำไร ผลกำไรถือเป็นผลตอบแทนกลับคืนให้กับผู้ประกอบการภายในและเป็นผลตอบแทนที่จะคืนให้กับองค์กรที่ได้ให้โอกาสลงทุนในกิจการ ในการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

2) เพื่อมุ่งหวังที่จะทำให้อะไรก็ตามอยู่รอด ผู้ประกอบการภายในเมื่อได้ลงทุนดำเนินกิจการต่างมุ่งหวังให้อะไรก็ตามดำเนินงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ปิดการดำเนินกิจการไปในระหว่างทาง

3) เพื่อมุ่งหวังความเจริญเติบโต นอกเหนือจากการบริหารงานให้อะไรก็ตามอยู่รอดแล้วกิจการยังต้องการความเจริญก้าวหน้า มีการเพิ่มขยายการดำเนินงาน มีการผลิตสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดขยายสาขา มีการเพิ่มการลงทุนในธุรกิจใหม่ทำให้อะไรก็ตามมีฐานะและสินทรัพย์ของกิจการเพิ่มมากขึ้น

4) เพื่อมุ่งหวังสนองความรับผิดชอบต่อสังคม ในการประกอบธุรกิจนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งสังคมภายในองค์กร และสังคมภายนอกองค์กร เช่นมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า สิ่งแวดล้อมต่างๆ แหล่งชุมชน ฯลฯ ไม่เอารัดเอาเปรียบ หรือสร้างปัญหาให้กับสังคม

2. กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านปณิธานและความมุ่งมั่น (Commitment) มุ่งไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความมุ่งมั่นเหล่านี้เองที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากได้อย่างเวลาที่ผู้ประกอบการพยายามจะสร้างสิ่งที่วาดหวังไว้ให้สำเร็จ "ความมุ่งมั่น" นี้มักมีปัจจัยที่สร้างความแตกต่างระหว่างคนที่ประสบความสำเร็จหลายๆ กับคนที่ประสบความสำเร็จเพียงอย่างเดียว ไม่ใช่เพียงแค่ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงาน มันคือเรื่องของความมุ่งมั่นทำให้งานสำเร็จ ทั้งในเวลาทำงานสนุกและงานมีอุปสรรค ความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการที่ต้องการฝ่าฟันไปให้ได้เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีว่าทีมหรือธุรกิจจะประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการต้องดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเร็ว เปลี่ยนแปลงเร็ว (Agile) เป็นแนวคิด และวิธีการทำงานที่เน้น ความคล่องแคล่ว ปรับเปลี่ยน และตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยเกิดจาก ผู้เชี่ยวชาญด้าน Software และการทำงานแบบ Agile มาประชุมกันเพื่อปรับเปลี่ยนให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็วโดยใช้การฝึกให้มีความเคยชินกับการทำงานที่รวดเร็ว มีความยืดหยุ่นสูง

4. กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านอาชีพที่เรารัก (Calling) การรักในงานที่ทำอยู่ ประกอบไปด้วยแนวคิด 3 ด้านคือ 1) งานที่ทำแล้วมีความสุข อาทิเช่นมีความสุขในการทำงาน ความถนัดในการทำงาน

ความมุ่งมั่นที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกเวลางาน 2) งานที่มีความหมาย งานที่ดีต้องทำให้เราภูมิใจ งานที่ดีจึงไม่ใช่แค่คำตอบแทนดี แต่ต้องเป็นงานที่ทำให้เราเห็นคุณค่าของตัวเอง ภูมิใจกับงานตรงหน้าและรู้สีกว่างานนั้นมีความหมาย ได้ส่งต่อคุณค่าให้กับสังคมในแง่ใดแง่หนึ่ง ซึ่งจะทำให้เรากระหายที่จะเรียนรู้ต่อยอดและพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และ 3) งานที่มีรายได้ที่เพียงพอ ผู้ประกอบการที่จะต้องมียาได้ หรือคำตอบแทนที่เหมาะสมกับสิ่งที่ทุ่มเท และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นเสมือนเป็นหัวหน้าครอบครัว

เนื่องจากแนวคิดการเป็นผู้ประกอบการภายใน เป็นแนวคิดในยุคสมัยปัจจุบันผู้บริหารต้องแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์การสื่อสาร และเหมาะสมกับกลุ่มพนักงานเป้าหมายไปในทางที่สอดคล้องกัน การแสวงหา และการจัดการข่าวสารข้อมูลในการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน ผู้บริหารต้องมีข้อมูลด้านเทคโนโลยี ด้านพฤติกรรมมนุษย์ ด้านสังคม และด้านการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นข้อมูลเนื้อหาให้เป็นปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนการสื่อสารจากผู้บริหารให้มีความน่าเชื่อถือ และบรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญของกิจกรรมการดำเนินงาน (Business Activities) คือการดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นของธุรกิจเพื่อความอยู่รอดขององค์กร คือ

- 1) การจัดหาวัตถุดิบ สินค้าหรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 2) การใช้ทรัพยากร เพื่อผลิตสินค้าหรือทรัพยากรนั้น
- 3) การขาย ตลอดจนการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการต่อลูกค้า

การใช้ S M C R Model ในงานด้านทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ และทำให้การสื่อสารประสานเข้ากันได้ดียิ่งขึ้น โดย HR สามารถนำ S M C R Model มาปรับใช้ในการสื่อสารกับพนักงาน เช่น การสนทนา, การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับข้อความ และการเพิ่มความเข้าใจของพนักงานในงานและบริบทในการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดในรูปแบบ KEDC Intrapreneurship Communication โดยสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การจัดการด้านผู้ส่งสารหรือองค์กร (S-SENDER)

Knowledge Leaders คือ กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้นำในตำแหน่งผู้นำต้องสามารถอธิบายความแตกต่างของพนักงานทั่วไปกับเจ้าของหรือผู้ประกอบการได้อย่างชัดเจนตั้งแต่ความคาดหวังไปจนถึงเป้าหมายและงานต่าง ๆ สิ่งสำคัญคือต้องสร้างการสื่อสารแบบเปิดระหว่างผู้นำกับสมาชิกในทีม ซึ่งการสร้างสภาพแวดล้อมของการสื่อสารแบบเปิดนั้น ไม่เพียงแต่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมบรรยากาศของความโปร่งใสอีกด้วย ดังนั้นการสื่อสารที่ดีจะไม่เพียงแต่คำนึงถึงสิ่งที่กำลังสื่อสารเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงวิธีการสื่อสารด้วย และประสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่เพียงแค่การพูดสื่อสารเท่านั้น

ยังรวมถึงการฟังอย่างกระตือรือร้น การสื่อสารแบบอวัจนภาษา ทักษะการนำเสนอ และการพูดในที่สาธารณะอย่างมีส่วนร่วมด้วย

2. กลยุทธ์การจัดการด้านเนื้อหา ข้อมูลข่าวสาร (M-Message)

Emphasized Message คือ กลยุทธ์การใช้ข้อมูล เนื้อหา หรือข้อความในสื่อสารไปยังพนักงานแบบชัดเจน ให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่ต้องการให้พนักงานรู้สึกมีความรู้สึกร่วมกับสิ่งที่ต้องการสื่อสารออกไป โดยในทุกกิจกรรมในองค์กรต้องสอดแทรกข้อมูล หรือข้อความเพื่อสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างให้พนักงานได้เกิดการรับรู้ สร้างความเข้าใจ สร้างการยอมรับ รวมไปถึงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานเพื่อมุ่งหวังให้เกิดการรับรู้ แล้วนำไปสู่การกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และสร้างความจงรักภักดีของพนักงานกับองค์กร โดยข้อความ หรือข้อมูลควรมีความกระชับ ชัดเจน ตรงไปตรงมา แสดงถึงความจริงใจขององค์กรที่ตั้งใจจะผลักดันให้พนักงานเติบโต มีความก้าวหน้าแบบผู้ประกอบการ ไม่ใช่เป็นเพียงการประชาสัมพันธ์ทั่ว ๆ ไป อาทิเช่น การให้พนักงานที่ประสบความสำเร็จแล้วมาแบ่งปันเรื่องราวที่องค์กรได้ส่งมอบให้

3. กลยุทธ์การจัดการด้านช่องทางการสื่อสารภายในและภายนอก (C-CHANNEL)

Digital Collaboration Platform คือ กลยุทธ์การพัฒนาช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสาร ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานวิศวกรซอฟต์แวร์สอดคล้องกับ Holtkamp, Jokinen & Pawlowski (2014) ได้กล่าวไว้ว่าทักษะซอฟต์แวร์เอ็นเจเนียร์มีทักษะเรื่องของวิชาชีพที่ใช้ในการทำงาน (Hard Skill) มากกว่าทักษะหรือความสามารถเฉพาะบุคคล (Soft Skill) การปรับช่องทางเป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของกลุ่มผู้รับสารด้วยโดยช่องทางที่องค์กรควรเลือกใช้อาจเป็น Blogs หรือ Websites เพราะสามารถใช้การสื่อสารด้วยตัวเองโดยไม่มีแรงกดดันระหว่างรับสาร อีกทั้งยังมีความเป็นส่วนตัวสูงกว่าช่องทางอื่น และยังใช้วิธีการตอบกลับได้โดยการพิมพ์ข้อความซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับอาชีพพนักงานวิศวกรซอฟต์แวร์

4. กลยุทธ์การจัดการด้านผู้รับสาร หรือตัวพนักงานวิศวกรซอฟต์แวร์ (R-RECEIVER)

Community Network คือ กลยุทธ์การพัฒนาให้เกิดการสื่อสารจากภายในไปยังภายนอกผ่านเครือข่าย หรือกลุ่มที่พนักงานใช้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ บุคลากรในองค์กรทุกคนมีบทบาทเป็นผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยทำหน้าที่พิจารณาเลือกตัวสารวิธีการส่งสารที่เหมาะสม และการรับสารที่ถูกต้องตรงกันกับผู้ส่งสาร ดังนั้นการพัฒนาการสื่อสารต้องเริ่มจากพัฒนาปัจเจกบุคคล ในด้านกาย สังคม จิตและปัญญา ในการทำการสื่อสารตลาดในยุคปัจจุบัน การโฆษณาที่เผยแพร่ให้กับผู้คนในวงกว้าง (Mass Target) จะไม่ใช่วิธีการที่ได้ผลตอบรับที่ดีเหมือนแต่ก่อน การจำกัดการรับรู้ของแล้วควบคุมให้สื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสม (Niche Target) จะเป็นสิ่งที่สร้างการรับรู้ที่ได้ผลลัพธ์ดีกว่า และยังใช้งบประมาณที่น้อยกว่า กลุ่ม Community ในสิ่งต่าง ๆ จึงกลายเป็นพื้นที่ที่มีอิทธิพลในการสื่อสารทางการตลาดมาก ๆ ในยุคนี้ ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของแบรนด์หรือ Content Creator เวลาต้องการจะสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้อะไรบางอย่างก็

มักจะนำคอนเทนต์ของคนในกลุ่มไปโพสต์ลงในกลุ่ม Community เหล่านั้น และก็มักจะได้รับความสนใจมากกว่าการเผยแพร่เป็นสาธารณะอย่างมาก

ในการพัฒนาความจงรักภักดีนั้นในการเข้าถึงพนักงาน และเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกเหนือจากด้านการเงินแล้วมีประเด็นที่สำคัญสอดคล้องกับการจัดการสื่อสารด้านผู้ประกอบการภายใน โดยสามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีได้ดังนี้

- 1) การสื่อสารกับพนักงานโดยใช้การพูดคุยกับทุกคน ถึงเรื่องราวทุกข์สุขดิบนอกเหนือจากเรื่องงาน
- 2) การเข้าใจและห่วงใยปัญหาทั้งเรื่องกิจกรรมการดำเนินงานทางธุรกิจ
- 3) การเป็นเสมือนเพื่อนที่ช่วยแก้ปัญหาและให้คำปรึกษากับพนักงานในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ
- 4) การประเมิน และบอกผลการดำเนินงาน และแนะนำวิธีการปรับปรุงแก้ไข
- 5) การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานถึงบริบทของผู้ประกอบการภายใน
- 6) มีความซื่อสัตย์ในการรักษาความลับของพนักงานและให้ความสนใจกับปัญหาที่พนักงานเผชิญ
- 7) การมีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงผลการดำเนินงานกับพนักงานผู้ประกอบการภายใน
- 8) การมีภาวะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ

เช่นเดียวกับงานของ Bittner (2008) ได้นำเสนอแนวคิดการสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรให้กับพนักงานไว้ว่า พนักงานเป็นผู้ที่ต้องการทำงานหนักเพื่อให้บริษัทเติบโต ดังนั้นบริษัทต้องให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม เคารพในความเห็น ความรู้ และทักษะของพนักงาน เนื่องจากพนักงานมักมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านที่ตนถนัด และควรลดการจัดการที่ลงมาจากผู้บริหารระดับสูง แต่เพิ่มการจัดการที่มาจากพนักงาน เพื่อรับฟังพนักงานมากขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคน นอกจากสวัสดิการพื้นฐาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ารบริษัทใส่ใจพนักงานในการสร้างความผูกพันมั่นคงให้เกิดในตัวบุคคลนั้น ควรจะมีการศึกษาอย่างละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ และพฤติกรรมองค์กร เพราะเป็นศาสตร์พื้นฐานในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคล เป้าหมายของผู้ที่มีความผูกพันมั่นคง ต้องการโอกาสในการทำงาน มีสิทธิ์โต้แย้งหรือคัดค้าน ในด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงของงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลายของแต่ละบุคคล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับความสำคัญของการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์ในองค์กร นอกจากนี้ผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) ยังเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบในการสร้างความสำเร็จขององค์กร การเตรียมการเพื่อให้พนักงานมีทักษะและความพร้อมต่อการสร้างสรรค์มีความสำคัญด้วย เช่น การให้การฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาไอเดียใหม่ ๆ และการสนับสนุนให้พนักงานมีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาและถอนอมการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีการ

สร้างทางคอมมิวนิเคชันที่เปิดกว้างให้กับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาสินค้าหรือบริการ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้น Intrapreneurship ให้เติบโตอย่างเรียบง่ายและประสบความสำเร็จ การสื่อสารที่เปิดเผยจะช่วยส่งเสริมการแบ่งปันไอเดียและความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

องค์กรที่มุ่งเน้นในเรื่องการเป็นผู้ประกอบการภายในสามารถนำมาซึ่งผลประโยชน์มากมาย ไม่เพียงเพราะช่วยให้บริษัทต่าง ๆ ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ยังช่วยปรับปรุงบรรยากาศทางธุรกิจและความมั่นใจรวมถึงความพึงพอใจของพนักงานอีกด้วย ในอนาคตในการพัฒนากลยุทธ์ในการสื่อสารการตลาดแบบ Intrapreneurship องค์กรอาจคำนึงถึงข้อเสนอแนะต่อไปนี้

1. การสร้างพื้นที่สำหรับการแบ่งปันไอเดียด้วยการสร้างแพลตฟอร์มหรือห้องออนไลน์ที่ส่งเสริมการแบ่งปันไอเดียในองค์กร ทำให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิด และประสบการณ์การทำงานได้อย่างเสรี
2. การส่งเสริมการพัฒนาทักษะเสริมการตลาดโดยให้การฝึกอบรมทักษะเสริมการตลาด และความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้กับพนักงานทุกคน
3. การสนับสนุนทีม Intrapreneurship ด้วยการสร้างทีมที่มีความรู้ด้านการตลาด และความสามารถในการสร้างและพัฒนาไอเดียใหม่ ๆ และให้สนับสนุนทั้งการเชื่อมโยงภายในองค์กรและภายนอก
4. การติดตามและวัดผล โดยสร้างระบบวัดผลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสารในแบบ Intrapreneurship เพื่อติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ และทำการปรับปรุงต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสาร ทำการศึกษาวิธีการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารที่สอดคล้องกับเชื่อมั่นและค่านิยมของพนักงาน โดยใช้การสื่อสารที่มีความยืดหยุ่นและเป็นเชิงสร้างสรรค์
2. การศึกษาเกี่ยวกับสร้างวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุน Intrapreneurship โดยการศึกษาโครงสร้างองค์กรและนโยบายที่สามารถส่งเสริม Intrapreneurship โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงความคิดสร้างสรรค์
3. การศึกษาถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารเพื่อศึกษาวิธีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับพนักงาน เช่น การใช้แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์ การใช้สื่อสื่อสารแบบระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Systems) เพื่อสนับสนุน Intrapreneurship

4. การศึกษาเรื่องการสร้างโครงการหรือกิจกรรมที่ทำให้กำลังใจและสร้างกระตุกสำคัญด้วยการวางแผนตั้งแผนในการสร้างโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นที่ปรารถนาและมีประสิทธิภาพที่สามารถสร้างความกระตือรือร้นและชักชวนพนักงานทุกคนให้มีส่วนร่วม

5. การวัดและประเมินผล คือการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลของกลยุทธ์ Intrapreneurship ในการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างความผูกพันมั่นคงต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคต

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ

1. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้พนักงานสร้างนวัตกรรม (Creativity) เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร
2. กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารด้านปณิธานและความมุ่งมั่น (Commitment) มุ่งไปข้างหน้า
3. กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเร็ว เปลี่ยนแปลงเร็ว (Agile)

ยึดหยุ่นสูง

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กาสัก เต๊ะซันหมาก. (2551). การเขียนบทความวิจัยเพื่อพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการ. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(2), 105-122.

ณัฐพงษ์ ขอดใจ. (2560). ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ในองค์กรเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

นราพร อินทเชื้อ. (2566). *WTW* ไขปัญหาแนวโน้มการจ้างงานในไทยปี 66 พร้อมชี้แนวทางรักษาคนเก่งสายดิจิทัล อาชีพดาวรุ่งที่คนลาออกมากที่สุด. วันที่ค้นข้อมูล 11 สิงหาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2023/02/wtw-thailand-pr/>

นัทธีรา พุ่มมาพันธุ์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์องค์กรและความภักดีของลูกค้า. *South East Bangkok Journal*, 5(1), 1-12.

เนตรนภัส ธนสารธาดา. (2554). กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่านโซเชียลเกมของเว็บไซต์ www.facebook.com: กรณีศึกษา เกม “SME Start-Upcity” ของธนาคารกสิกรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปชานนท์ ชนะราวี. (2556). แนวคิดเรื่องความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร. วันที่ค้นข้อมูล 10 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก <http://pachanon.blogspot.com/2013/06/loyalty-powerof-development-endoutlast.html>

อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง. (2562). *ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย วิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Katchwattana, P. (2019). ระดมสมองยกระดับ 'ทักษะแรงงานไทย' โจทย์ใหญ่ที่ต้องรับมือ ในยุคเทคโนโลยี
เปลี่ยน. วันที่ค้นข้อมูล 11 สิงหาคม 2566, เข้าถึงได้จาก [https://www.salika.co/2019/04/21/reskill-
upskill-worker-disrupted-technology](https://www.salika.co/2019/04/21/reskill-upskill-worker-disrupted-technology)

ภาษาอังกฤษ

Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Bittner, T. L. (2008). *Homeschooling: Take a Deep Breath - You Can Do This*. Singapore: Mapletree
Publishing Co.

Gouran, D. S., & William, E. W. (1994). *Mastering communication*. New York: Allyn & Bacon.

Hayton, E. (2004). *The CueSport Book of Professional Snooker*. Suffolk: Rose Villa Publications.

Holtkamp, P., Jussi P. P., & Pawlowski, J. M. (2014). Soft Competency Requirements in Requirements
Engineering, Software Design, Implementation, and Testing, Soft Competency Requirements in
Requirements Engineering, Software Design, Implementation, and Testing. *The Journal of
Systems & Software*, 14(2), 1482-1497.

Hovland, C., Janis, I., & Kelley, H. (1953). *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale
University Press.

Hoy, K., & Rees, R. (1974). Subordinate loyalty to immediate superior. *Sociology of education*. 47, 274-
275.

Lamb, C.N., Hair, J.E. and McDaniel, C. (1992). *Principles of Marketing*. South-Western Publishing Co.,
Mason.

Miller, G. A. (1973). *Communication, Language, and Meaning: Psychological Perspectives*.
New York: Basic Books, Inc., Publishers.

Roger, E. M. (1976). *Communication and Development*. Beverly Hills: Sage Publications.

Thomas, V. P., & Kleyn. (1989). *Communicatiebegrippen voor dagelijks gebruik*. Valin Pollen Thomas &
Kleyn, Corporate Communications Consultants.