

ชื่อเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์: การสื่อสารภายในองค์กร

Title Strategic Management: Corporate Internal Communication

ชื่อผู้เขียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุหงา โพธิ์
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
bunga_pos@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การสื่อสารภายในองค์กร (internal communication) หรือ การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงาน (employee communication) กำลังพัฒนาขึ้นมาเป็นสาขาหนึ่งของการสื่อสารองค์กรที่กำลังได้รับความสนใจอย่างมาก หน้าที่ของการสื่อสารภายในองค์กรคือ การส่งและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์กร การประสานงานกิจการประจำวันขององค์กร การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร การจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และการกระตุ้นให้พนักงานสร้างนวัตกรรม รายงานการศึกษาหลายชิ้นยืนยันความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรว่า องค์กรที่มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า การจัดการการสื่อสารภายในองค์กรจึงมีผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร และกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การจัดการการสื่อสารภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรต้องการการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการที่เชื่อมประสานกันเป็นอย่างดี นักการสื่อสารมืออาชีพจึงควรมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในองค์กรมากขึ้น

คำสำคัญ: การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์

Abstract

Internal communication or employee communication is currently a sub-topic of corporate communication, which has been received wider attention. Main functions of internal communication are providing and sharing information, coordinating day-to-day activities, developing and maintaining employee relationships, motivating and improving employee morale, building employee commitment and ownership as well as fostering employee innovation and creativity. Many studies confirmed the importance of internal communication. Well informed employees perform better, are more motivated and committed to the organization. Thus the management of internal communication can significantly affect the overall performance of the organization. Strategic internal communication should be part of corporate strategy. Managing internal communication to improve business performance requires strategic planning and coherent process integration. Professional communicators play an important role in an organization and should be its strategic partnership.

Keywords : internal communication, employee communication, strategic management

ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร

Eileen Scholes (1997: xvii) กล่าวไว้ในคำนำของหนังสือ *Gower Handbook of Internal Communication* ว่า การสื่อสารภายในองค์กร (internal communication) หรือ การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงาน (employee communication) กำลังพัฒนาขึ้นมาเป็นการจัดการสาขาหนึ่งที่กำลังได้รับความสนใจ รายงานการศึกษาหลายชิ้นยืนยันความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร ดังเช่น บริษัท Hill & Knowlton และ Yankelovich Partners ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์กรจำนวน 259 คน มีความเห็นตรงกันว่าการสื่อสารภายในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญอันดับหนึ่ง (Lilienthal, 1998) Jon White (1997) ตั้งข้อสังเกตว่า ผลการศึกษาตั้งแต่ปี 1970 เป็นต้นมา เน้นว่าองค์กรต้องใส่ใจกับการสื่อสารกับพนักงานให้มากขึ้น Baskin, Aronoff and Lattimore (1997) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารภายในองค์กรยอมรับว่า การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์องค์กร สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการเติบโตขององค์กร (Reed, 1997; Bobo, 2000)

พนักงานถือได้ว่าเป็นทุนมนุษย์ (human capital) เป็นทรัพย์สินสำคัญขององค์กรที่ต้องได้รับการเอาใจใส่และพัฒนา (D'Aprix, 1996; Argenti and Forman, 2002) ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานที่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากองค์กรเป็นอย่างดีและมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าและมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า (Stern, 1993; Smythe, 1997) Quirke (2008) ตั้งข้อสังเกตว่า การที่องค์กรสามารถให้บริการที่ดีกว่าแก่ลูกค้า มีระบบคุณภาพที่ดีกว่า มีการใช้จ่ายภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากกว่า หรือสร้างนวัตกรรมที่ดีกว่าคู่แข่งได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กร การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และสามารถนำมาใช้เป็นจุดแข็งเหนือคู่แข่ง (Grates, 1995) ประสิทธิภาพของการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรจึงมีผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (Shaffer, 2000) เนื่องจากการสื่อสารภายในเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารจัดการระบบการให้ข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานและสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรมีพัฒนาการสามขั้นตอน (Brandon, 1997) โดยเริ่มแรก การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานเน้นที่การสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีจดหมายข่าวเป็นช่องทางในการสื่อสารที่สำคัญ ต่อมาองค์กรได้ให้นักการสื่อสารมืออาชีพเข้ามารับผิดชอบการสื่อสารกับพนักงาน และได้นำวิธีการสื่อสารของการสื่อสารมวลชน (journalistic approach) มาใช้ในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับองค์กรให้แก่พนักงาน การพัฒนาขั้นที่สามคือ การเน้นที่กลยุทธ์ขององค์กรเป็นสำคัญ การสื่อสารภายในองค์กรจึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจในการทำงาน และความสามารถของพนักงานในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถทำให้วิสัยทัศน์ของฝ่ายบริหารกลายเป็นรูปธรรมได้ (Grates, 1995)

Sir Martin Sorell ซีอีโอ WPP Group Plc (Sorell, 2000: 1) กล่าวว่า “หนึ่งในประเด็นทางธุรกิจที่สำคัญของซีอีโอในศตวรรษที่ 21 นี้ คือ ความจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ” และได้ตั้งข้อสังเกตว่า ซีอีโอได้พยายามทุ่มเทเวลาในการสื่อสารนโยบาย ความคาดหวังขององค์กร และเรื่องสำคัญอื่นๆกับพนักงานมากขึ้น Michael C Brandon (1995) ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารภายในองค์กรของ Northern Telecom ได้ย้ำว่า ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง การสื่อสารกับพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

ผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาเรื่อง *Connecting Organizational Communication to Financial Performance – 2003/2004 Communication ROI Study* ซึ่งดำเนินการโดยบริษัท Watson Wyatt พบว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนการลงทุนขององค์กร ผลการสำรวจเรื่องเดียวกันที่ดำเนินการในปี 2005/2006 โดยมีการศึกษาบริษัทในประเทศแคนาดาเข้าไว้ด้วย ได้ยืนยันความสัมพันธ์ดังกล่าว และยังแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรเป็นตัวชี้ผลการประกอบ การทางการเงินของบริษัท แม้ผลการสำรวจในปี 2007/2008 ซึ่งได้ขยายการศึกษาให้ครอบคลุมบริษัทในยุโรปและเอเชียแปซิฟิกก็ให้ผลการศึกษาในทำนองเดียวกัน

ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบคุณภาพ (Golhaber, 1993; Anderson and Slater, 1995) และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรในช่วงธุรกิจขาลง (Dainty, 1985) หรือช่วงเวลาวิกฤต (Bevan and Bailey, 1991; White, 1997) การสื่อสารภายในยังเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อช่วยให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางใหม่ขององค์กร (Sanchez, 1997; Brimm and Murdock, 1998; Gillis, 1999; Barrett, 2002; Henson and McAdam, 2003) นอกจากนั้นประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรยังมีผลกระทบต่อ การสื่อสารภายนอกด้วย (Drews, 1985) เพราะการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การสื่อสารกับลูกค้า ผู้ลงทุน และกลุ่มบุคคลภายนอกมีผลดีไปด้วย

องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีการปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้เร็ว (Hornick, 1998; Quirke, 2008) การสื่อสารภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่จะช่วยให้พนักงานปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้เร็ว (Baskin, Aronoff and Lattimore, 1997)

บทความนี้จึงใคร่เสนอแนวคิดการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรเชิงกลยุทธ์ในมุมมองของตะวันตก ตลอดจนสิ่งที่น่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรในประเทศไทยได้

การสื่อสารภายในองค์กร

การที่การสื่อสารภายในองค์กรได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจะเห็นได้จากความหมายของการสื่อสารภายในองค์กรที่ค่อยๆเปลี่ยนแปลงไปดังนี้

Frank and Brownell (1989: 5-6) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กรว่า คือ “การติดต่อสื่อสาร (communication transactions) ระหว่างบุคคลและ/หรือกลุ่มบุคคลในระดับต่างๆและที่มีความเชี่ยวชาญต่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการปรับรูปแบบองค์กรใหม่ หรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงการปรับรูปแบบองค์กรแล้วดำเนินการตามรูปแบบองค์กรใหม่นั้นๆ และเพื่อการประสานงานกิจกรรมประจำวันต่างๆในองค์กร”

จะเห็นได้ว่า ในสมัยก่อนการสื่อสารภายในองค์กรเป็นเพียงการติดต่อสื่อสาร (transactions) ระหว่างบุคคลต่างๆในองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การประสานงานเป็นไปด้วยดีเท่านั้น แต่ต่อมากนักการศึกษาหลายท่านได้ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กรเป็น “กระบวนการ” (process) สำหรับการส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์กร Bevan and Bailey (1991: 214) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบริษัทกับพนักงานคือ “กระบวนการที่องค์กรใช้ในการส่งข่าวสารข้อมูล สร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและจัดการการเปลี่ยนแปลง” นั่นก็คือ องค์กรใช้การสื่อสารภายในเพื่อส่งข้อมูลข่าวสารให้แก่พนักงาน และใช้กระบวนการสื่อสารนี้ในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรตลอดจนการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย

คำนิยามของ Daniels, Spiker and Papa (1997: 297) ที่ว่า “การสื่อสารภายในองค์กรเป็นความพยายามของฝ่ายบริหารในการให้ข้อมูลข่าวสาร และการใช้อิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กรโดยทั่วไป” สะท้อนความคิดเห็นที่ว่า การสื่อสารภายในเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี

Eileen Scholes (1997: xviii) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรคือ “การจัดการความสัมพันธ์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรอย่างมืออาชีพ” ซึ่งชี้ให้เห็นแนวความคิดที่ว่า การสื่อสารภายในเป็นเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์ขององค์กรกับกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ซึ่งต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในแนวรุกมากขึ้น

Carolyn Bobo (2000: 18) มีความเห็นสอดคล้องกับแนวความคิดดังกล่าว โดยเสนอนิยามของการสื่อสารภายในองค์กรว่าเป็น “การจัดการในอันที่จะกำหนด สร้างเสริม และดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน”

คำนิยามดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นการพัฒนาแนวคิดของการสื่อสารภายในองค์กร จากการเป็นเพียงการติดต่อสื่อสารหรือกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลมาเป็นเครื่องมือในการจัดการ การสื่อสารภายในองค์กรในทัศนะของผู้เขียนจึงหมายถึง การจัดการกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆในองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานการทำงานในแต่ละวัน เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ขององค์กรกับพนักงาน เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อให้พฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นไปตามที่องค์กรต้องการและเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

หน้าที่สำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร

งานเขียนของนักการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารภายในองค์กร (Thayer, 1968; Redding, 1964; Berlo, 1969; Farrace, Monge and Russel, 1977; Jablin and Sussman, 1983; Downs, 1988) พบแนวคิดที่สอดคล้องกันว่าหน้าที่ของการสื่อสารภายในองค์กรคือ การส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์กร การประสานงานกิจกรรมประจำวันขององค์กร การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์อันดีของพนักงานในองค์กร การจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และการกระตุ้นให้พนักงานสร้างนวัตกรรม จะเห็นได้ว่าการสื่อสารภายในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทั้งข้อมูลข่าวสารในองค์กรและความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร (Quirke, 1995)

การส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์กร

องค์กรใช้การสื่อสารภายในในการส่งข้อมูลที่พนักงานจำเป็นต้องรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้การทำงานของพนักงานสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน Corrado (1993) กล่าวว่า พนักงานต้องการข้อมูลข่าวสาร 2 ประเภทคือ ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน Klepack (1990) ได้แย้งว่าพนักงานมีความต้องการข้อมูลข่าวสาร 3 ประเภทคือ พนักงานต้องการรู้ทิศทางขององค์กร วิธีการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นๆ และประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรจึงต้องสื่อสารให้พนักงานได้รู้ ค่านิยมองค์กร ความเชื่อ ปรัชญา พันธกิจ (Daniels, Spiker and Papa, 1997) เพราะพนักงานทุกคนต้องมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Clampitt, 2001) พนักงานที่เข้าใจเป้าหมายองค์กรและรู้ว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย จะสามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Foltz, 1981; Klepack, 1990)

รายงาน *Workplace Index 1997* ของบริษัท Towers Perrin พบว่า ยิ่งพนักงานมีความเข้าใจในทิศทางขององค์กร ทุ่มเทและความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อองค์กรมากเท่าไร รู้ว่าตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร พนักงานก็จะยิ่งมีความรู้สึกว่าการสำเร็จและความมีส่วนร่วมของตนเองมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (cited in Laabs, 1998) ดังนั้นองค์กรจึงต้องสื่อสารให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อจะได้ทำงานในส่วนของตนเองให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (D'Aprix, 1996) พนักงานจำเป็นต้องทราบบทบาทของตนเองในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร และต้องมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่จะต้องทำให้ได้ (Corrado, 1993) การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าจะมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร นั่นก็คือการสื่อสารภายในองค์กรสามารถเป็นตัวเชื่อมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานกับกลยุทธ์ขององค์กร (Shaffer, 2000)

Kaplan and Norton (1996: 202) กล่าวว่า “..การสื่อสารกับพนักงานในเรื่องของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ต้องนำวิธีการรณรงค์การตลาดที่ใช้กับลูกค้ามาใช้กับพนักงานภายในองค์กร โดยเป้าหมายคือการสร้างความตระหนักของพนักงานและให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์” นั่นก็คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญการสื่อสารภายในเทียบเท่ากับการสื่อสารทางการตลาดกับลูกค้า และต้องดำเนินการอย่างเต็มที่ เพราะที่ผ่านมา

องค์กรมักให้ความสำคัญกับการสื่อสารการตลาดกับลูกค้ามากกว่าการสื่อสารกับพนักงานของตนเอง องค์กรต้องมีความชัดเจนในเรื่องทิศทางที่พึงประสงค์ และสื่อสารให้พนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจว่าจะช่วยกันทำงานอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ข้อมูลที่พนักงานจำเป็นต้องรู้มีดังนี้ ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนงานผลการดำเนินงาน ยอดขาย/การบริการ/ผลการผลิต (Dorward, 1997; De Cenzo and Robbins, 1999; Holtz, 2004) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ขององค์กร นโยบายบุคลากรที่เปลี่ยนแปลง (De Cenzo and Robbins, 1999) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Argenti, 1998b) การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต (Tucker, Derelien and Rouner, 1997) ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และแผนการในอนาคตขององค์กร (Argenti, 1998b) ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน เงินเดือน สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง (Corrado, 1993; Tucker, Derelien and Rouner, 1997) Corrado (1993) กล่าวว่า ข้อมูลในส่วนนี้มีความสำคัญมากที่องค์กรต้องตอบสนองความต้องการของพนักงาน ก่อนที่พนักงานจะยอมรับปัญหาอื่น ๆ ขององค์กร

นอกจากนี้ พนักงานจำเป็นต้องรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของตนเอง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และสิ่งที่พนักงานจะต้องปฏิบัติเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Klepack, 1990; Holtz, 2004) ตลอดจนการได้รับผลตอบสะท้อนกลับ (feedback) ในเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและของตนเอง (Quirke, 1995)

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานดังกล่าว มักจะสื่อสารจากองค์กรไปยังพนักงานอย่างเป็นทางการจากบนลงล่าง โดยผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้พนักงานดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้ (Quirke, 1998; D'Aprix, 2000) Smith (1990: 54) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า *“การสื่อสารโดยผ่านช่องทางที่เป็นทางการ จะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ เพราะส่งตรงจากองค์กร ทำให้การตีความของพนักงานเป็นไปอย่างเหมาะสม”*

การสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนี้ต้องกระจายโดยทั่วถึง และต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ (Hargie, Dickson and Tourish, 1999) เพราะพนักงานต้องการข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ (Tucker, Derelien and Rouner, 1997, Dilenschneider, 2000) นอกจากนี้พนักงานยังต้องการข้อมูลที่มีผลกระทบโดยตรงต่อพวกเขาอย่างทันกาล (Townsend, 1974; De Cenzo and Robbins, 1999) การที่องค์กรสื่อสารข้อมูลในประเด็นสำคัญได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง และทันเหตุการณ์ จะช่วยลดความไม่เข้าใจที่อาจมีผลต่อการจูงใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Tourish and Hargie, 1993)

D'Aprix (1981), Nicoll (1994), Foreman (1997) และ Crampton, Hodge and Mishra (1998) กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเพื่อสนับสนุนการสื่อสารแบบเป็นทางการในองค์กร โดย Foreman (1997) ตั้งข้อสังเกตว่า การสื่อสารแบบเป็นทางการที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์จะช่วยลดความเข้าใจผิดของพนักงาน ตลอดจนผลกระทบที่อาจจะเกิดจากข้อมูลที่พนักงานได้จากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และยังได้เสริมอีกว่าข้อมูลที่พนักงานได้จากทั้งสองช่องทางนี้ควรเป็นไปในทำนองเดียวกัน

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการเพื่อส่งข้อมูลที่ถูกต้องให้แก่พนักงาน (Howard, 1998) เพราะการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และยังช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่พนักงานมีความไว้วางใจและเชื่อถือซึ่งกันและกัน (Nicoll, 1994) Harris (1993) เสริมว่า การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะเป็นแหล่งที่พนักงานสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารที่เป็นทางการ และเป็นช่องทางที่พนักงานสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้บริหารด้วย Sierra (2002) กล่าวว่า การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมักให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน ตลอดจนเรื่องที่พนักงานอาจเป็นกังวล ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสามารถใช้ช่องทางนี้ในการประเมินประสิทธิภาพของการสื่อสารที่เป็นทางการขององค์กร

การประสานงานกิจกรรมประจำวันขององค์กร

Platts and Southall (1994) กล่าวว่า องค์กรคือการรวมกันของกลุ่มบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนก ฝ่าย ระดับชั้นต่างๆตามสายงาน ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีการพัฒนาความเชื่อ ทักษะคิด ค่านิยม และความเข้าใจ เป้าหมายขององค์กรและวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ องค์กรใช้การสื่อสารแนวราบ (horizontal or lateral communication) เป็นตัวเชื่อมกลุ่มต่างๆในองค์กร โดยการให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ทั้งนี้ Gayeski (1993: 79) ตั้งข้อสังเกตว่า “การสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆควรจะทำอย่างสม่ำเสมอ ใช้การสื่อสารแบบสองทาง และเน้นการสื่อสารที่จริงใจเปิดเผย”

องค์กรยุคใหม่จำเป็นต้องมีการสื่อสารแนวราบที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร และสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มต่างๆในองค์กร (Baskin, Aronoff and Lattimore, 1997) นอกจากนี้ การสื่อสารแนวราบยังช่วยให้การแก้ปัญหาต่างๆ การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆเป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น (Daniels, Spiker and Papa, 1997)

ในปัจจุบันมีบริษัทหลายแห่ง เช่น AT&T และ GE ที่เน้นการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (cross-functional teams) ซึ่งหมายถึงการสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆก็ต้องเพิ่มขึ้นด้วย (Dessler, 1995) ในการทำงานทีมนี้นี้ พนักงานต้องทำงานกับหัวหน้าฝ่ายมากกว่าหนึ่งคน (Schermerhorn, 1999) จึงจำเป็นต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของฝ่ายอื่นๆด้วย และต้องรู้ว่าฝ่ายของตนเองต้องทำงานประสานกับฝ่ายอื่นอย่างไร (Quirke, 1995) ดังนั้น องค์กรต้องอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆและเปิดโอกาสให้มีการชี้แนะและแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน (Hargie, Dickson and Tourish, 1999) อย่างไรก็ตาม Clampitt (2001) และ Clutterbuck (2001) ตั้งข้อสังเกตว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังมีปัญหาเรื่องประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยพัฒนาและรักษาบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ Hargie and Tourish (2000) พบว่า การที่พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของบริษัทในระดับต่ำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆ

การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

Downs (1988: 34) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีหน้าที่ในการรักษาความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ “...เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง ให้ความสัมพันธ์กับการร่วมมือกัน และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และเพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี”

เป้าหมายหนึ่งที่สำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรก็คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน (Tucker, Derelien and Rouner, 1997) องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการและช่องทางต่างๆในการสื่อสาร เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่จะส่งเสริมการสื่อสารระหว่างกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องมีกรอบปฏิบัติในการสร้าง และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานให้ดียิ่งขึ้น (Argenti, 1998; D'Aprix, 2000)

องค์กรสามารถใช้กิจกรรมหลายรูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน อาทิเช่น การเขียนข่าวบุคลากรในหนังสือพิมพ์และจดหมายข่าวภายในองค์กร การจัดให้มีสโมสรพนักงาน การจัดวันครอบครัวของพนักงาน การพบปะสังสรรค์ การจัดงานเลี้ยง การสัมมนาออกสถานที่

การจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

องค์กรสามารถใช้การสื่อสารภายในเพื่อจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม (Holland, 2000) การสื่อสารภายในเป็นสิ่งจำเป็นในการให้พนักงานยอมรับแนวปฏิบัติขององค์กรและปฏิบัติตนในแนวทางที่องค์กรต้องการ (Downs, 1988) การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร (Howard, 1998) ตลอดจนปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ดีขึ้น (Larkin and Larkin, 1994)

ฝ่ายบริหารต้องประสานเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของพนักงาน โดยจูงใจให้พนักงานประสานการทำงานของตนเองกับเป้าหมายขององค์กรและทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลัง (Hargie, Dickson and Tourish, 1999) การสื่อสารภายในเพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี (Downs, 1988: 35) ได้แก่ การให้คำชมเชย การประเมินผลการทำงานระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน การเน้นเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน การกล่าวสุนทรพจน์ของฝ่ายบริหารเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น Corrado (1993) แนะนำว่า แรงจูงใจที่ดีที่สุดคือ การที่องค์กรแสดงการรับรู้และชื่นชมพนักงานที่มีผลการทำงานดี

การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Quirke (1995) เสนอว่า องค์กรต้องให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรเห็นคุณค่าของพนักงานและทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร พนักงานควรรู้สึกภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าทำงานกับองค์กรใด และมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ยิ่งพนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากเท่าไร ความรู้สึกผูกพันกับองค์กรก็จะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น (Hargie, Dickson and Tourish, 1999) Smith (1990) เสริมว่า การสื่อสารระหว่างผู้จัดการระดับกลางกับพนักงานช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันนี้ได้

การสื่อสารภายในที่สร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Downs, 1988: 35) ได้แก่ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การประชุมพนักงาน การฝึกอบรม การแจ้งให้พนักงานทราบสถานภาพปัจจุบันขององค์กร การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การพบปะสังสรรค์ต่างๆ

การกระตุ้นให้พนักงานสร้างนวัตกรรม

องค์กรที่เน้นการสร้างนวัตกรรมจะเน้นการทำงานเป็นทีม และการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อใช้ความรู้และความชำนาญของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรสามารถใช้การสื่อสารภายในเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (Baskin, Aronoff and Lattimore, 1997) เพราะการที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ องค์กรต้องมีความสามารถในการสรรหาความคิดใหม่ๆ สินค้าหรือบริการใหม่ๆ แนวความคิดใหม่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Goldhaber, 1993)

การสื่อสารภายในที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (Downs, 1988: 35) ได้แก่ การมีระบบให้พนักงานเสนอความคิดเห็น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การใช้ระบบคุณภาพในองค์กร การตั้งเป้าหมายในการทำงาน

การจัดการเชิงกลยุทธ์: การสื่อสารภายในองค์กร

Shaffer (2000) ตั้งข้อสังเกตว่า การจัดการการสื่อสารที่ดีจะทำให้องค์กรได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และทำให้ ผลการประกอบการของธุรกิจโดยรวมดีขึ้นด้วย

รายงานการศึกษาเรื่อง 1995 Excellence Study (cited in Walker, 1997) สรุปว่า การจัดการการสื่อสารต้องเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร Arnold (1988) กล่าวว่า การสื่อสารต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร Andrea K. Smith ซึ่งรับผิดชอบการสื่อสารกับพนักงานของ Eli Lilly and Co. (cited in Gordon, March 1998) ซึ่งมีอยู่ทั่วโลกถึง 29,200 คน เสนอว่า ข้อมูลตลอดจนกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

Gilsdorf (1992) เสนอว่า องค์กรจำเป็นต้องมีนโยบายที่ระบุค่านิยมในการสื่อสารองค์กรที่สำคัญเป็นลายลักษณ์อักษร Gilsdorf พบว่าบริษัทที่มีนโยบายด้านการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและมีการวางแผนกิจกรรมการสื่อสารอย่างเป็นระบบยังมีจำนวนน้อย Green (1993) สนับสนุนความสำคัญของการมีนโยบายการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบ และทราบว่าผู้บริหารมีความจริงจังในการบูรณาการการสื่อสารภายในกับวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตาม ในปี 1994 Industrial Society ได้สำรวจองค์กร 915 แห่งในประเทศอังกฤษ พบว่า เกือบสามในสี่ (70%) ของบริษัทเหล่านี้ไม่มีนโยบายการสื่อสารภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษร และบริษัทที่มีการบูรณาการนโยบายการสื่อสารภายในกับแผนกลยุทธ์ของบริษัทมีเพียง 37%

1995 Excellence Study (cited in Walker, 1997) ซึ่งสำรวจโดย UK Chapter ของ International Association of Business Communicators (IABC) พบว่า องค์กรที่สำรวจเกือบครึ่งหนึ่งไม่มีนโยบายการสื่อสารภายในเชิงกลยุทธ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ในปี 1997 Industrial Society ได้สอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลจำนวน 624 คน พบว่า บริษัทที่มีนโยบายการสื่อสารภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีเพียง 39% และบริษัทที่มีการบูรณาการการสื่อสารภายในกับแผนกลยุทธ์มี 44% อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจ 1999

Communications Study ของบริษัท Watson Wyatt Worldwide สะท้อนให้เห็นแนวโน้มที่ดีขึ้น (Watson Wyatt Worldwide, 1999) บริษัทที่มีการบูรณาการการสื่อสารภายในกับวัตถุประสงค์ขององค์กรมี 71% บริษัท 43% และ 51% ขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีมีกลยุทธ์การสื่อสารอย่างเป็นทางการ แต่ก็แสดงให้เห็นว่ายังมีบริษัทอีกมากกว่าครึ่งที่ยังไม่มีกลยุทธ์การสื่อสารอย่างเป็นทางการ

ทั้ง Gilsdorf (1987) และ Gayeski (1993) มีความเห็นว่า นโยบายการสื่อสารต้องสอดคล้องกับ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้นโยบายดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมและภาพพจน์ขององค์กรด้วย (Gayeski, 1993) นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องวางกลยุทธ์การสื่อสารให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Tourish and Hargie, 1998) องค์กรต้องมีการวางแผนกระบวนการสื่อสารภายใน (Smith, 1990) ทั้งนี้ผู้ที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารภายในโดยตรงและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์การสื่อสารภายในร่วมกัน (Smith, 1991) เนื้อหาหลักในการสื่อสารควรเป็นประเด็นสำคัญหรือค่านิยมขององค์กรโดยต้องมีการสื่อสารประเด็นสำคัญดังกล่าวผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย (Smith, 1991; Freeland, 1998)

Gayeski (1993) ให้ข้อสังเกตว่าปัญหาที่สำคัญก็คือ ยังมีหลายองค์กรที่ไม่ได้บริหารการสื่อสารอย่างเป็นระบบให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรเหล่านั้นไม่ได้มองว่าการสื่อสารภายในเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร Argenti (1998b) ได้เน้นถึงความจำเป็นของการจัดการการสื่อสารภายในที่ต้องมีการประสานมากขึ้น D'Aprix (1996) และ Argenti (1996) วิจารณ์ว่าการจัดการการสื่อสารภายในขององค์กรส่วนใหญ่ยังมีลักษณะเชิงรับ และเสนอว่าการจัดการการสื่อสารภายในต้องเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์และมีลักษณะเชิงรุกมากขึ้น

การจัดการการสื่อสารภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการที่ประสานกันอย่างดี ต้องมีการประสานกลยุทธ์การสื่อสารภายในกับกลยุทธ์ขององค์กร (Platts and Southall, 1994; Dorward, 1997; Clampitt, DeKoch and Cashman, 2000; Quirke, 2000; Holtz, 2004) อย่างไรก็ตาม Quirke (2000) ตั้งข้อสังเกตว่า องค์กรจำนวนมากยังไม่ได้ประสานกลยุทธ์การสื่อสารภายในกับกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรบางแห่งยังเห็นว่าการสื่อสารภายในเป็นเพียงการกระจายข้อมูลข่าวสารเท่านั้น จึงยังไม่มีจัดการประสานแต่ละส่วนเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การจัดการการสื่อสารภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพจะก่อปัญหามากมาย นับตั้งแต่พนักงานเกิดความสับสน พนักงานไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการทันต่อเหตุการณ์ จนถึงกรณีที่ผู้บริหารไม่ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ (Quirke, 2000) ซึ่งจะมีผลให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรลดลง (Shaffer, 2000)

กลยุทธ์การสื่อสารภายในควรช่วยให้องค์กรแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งที่การประสานทัศนคติของพนักงาน การแบ่งปันความรู้ และการจัดการข้อมูลข่าวสารต่างๆ (Quirke, 1995; Quirke, 2000) องค์กรต้องสร้างความตระหนักและความเข้าใจค่านิยมขององค์กรแก่พนักงาน และกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร (Dorward, 1997; Holtz, 2004)

1999 *Communications Study* (Watson Wyatt Worldwide, 1999) พบว่า องค์กรที่มีผลประกอบการดี มีกลยุทธ์การสื่อสารภายในดังนี้ การทำให้พนักงานเข้าใจธุรกิจขององค์กร (77%) การให้การศึกษาเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (65%) การให้ข้อมูลความก้าวหน้าขององค์กรที่สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (65%) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเพื่อการจูงใจและปรับปรุงการทำงาน (33%)

ในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารภายใน องค์กรต้องพิจารณาถึงพื้นฐานการพัฒนา ทิศทางในการเปลี่ยนแปลงและตำแหน่งในการแข่งขันของตนเอง (Quirke, 1995) ตลอดจนช่องว่างหรือปัญหาที่การสื่อสารภายในสามารถเข้ามาช่วยได้ (Quirke, 1996) กลยุทธ์การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพต้องพัฒนามาจากข้อมูลที่ได้จากพนักงานทุกระดับขององค์กร (Sanchez, 1997) องค์กรที่ต่างกันจะมีกลยุทธ์การสื่อสารภายในที่แตกต่างกัน (Quirke, 1995) นอกจากนี้องค์กรควรทบทวนกลยุทธ์การสื่อสารภายในอย่างต่อเนื่อง Quirke (2000) เสนอว่า บริษัทควรทำแผนการสื่อสารประจำปีและทบทวนแผนดังกล่าวทุกไตรมาส Julie Khan (2000: 20) ผู้บริหารการสื่อสารองค์กรของ Financial Assurance Partnership Marketing Group ของบริษัท GE Capital กล่าวว่า “ต้องมีการบูรณาการกลยุทธ์การสื่อสารภายในและการประเมินผลการดำเนินงานเข้าด้วยกัน ในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารภายใน องค์กรต้องพิจารณาสภาพปัจจุบันว่าพนักงานเป็นอย่างไร และองค์กรต้องการให้พนักงานปฏิบัติตนอย่างไรในอนาคต ทั้งนี้ต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอด้วย”

ผู้เขียนขอเสนอตัวอย่างรูปแบบการจัดการการสื่อสารภายในเชิงกลยุทธ์ที่มีการนำสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเข้ามาพิจารณา (market-based strategic communication) D'Aprix (1996: 5) ได้ให้คำนิยามรูปแบบการจัดการการสื่อสารภายในนี้ว่าเป็น “กระบวนการซึ่งผู้นำองค์กรตั้งใจจัดการการสื่อสารภายในแบบเชิงรุก เป็นการสื่อสารแบบเปิด รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการตลาดและตัวลูกค้า”

การดำเนินการเริ่มจากการที่องค์กรประเมินตนเอง โดยพิจารณาความต้องการของผู้บริหารและพนักงาน จากนั้นประเมินประสิทธิภาพการสื่อสารภายในขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนหรือจุดที่ยังเป็นปัญหา ตลอดจนทำวิจัยเพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) เพื่อเรียนรู้จากบริษัทที่มีการจัดการการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาเป็นแนวมาตรฐานเปรียบเทียบ ก่อนที่จะวางแผนการดำเนินงานต่อไป

ขั้นต่อไปคือ การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ หรือการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจเดิมที่มีอยู่แล้ว แล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่ต้องการสื่อสารกับพนักงาน D'Aprix (1996) เสนอว่า โดยทั่วไปองค์กรจะมีประเด็นทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร 5 หรือ 6 ประเด็น ประเด็นดังกล่าวอาจจะเป็น ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนการผลิต Quirke (2008) แนะนำว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในควรจะเน้นที่การช่วยให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์ การแข่งขันของธุรกิจ และปฏิบัติตนเพื่อสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ ทิศนคติ และพฤติกรรมที่ต้องการจากพนักงาน แล้วมุ่งสื่อสารให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมดังกล่าว ต่อจากนั้นคือ

การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการสื่อสาร ส่วนขั้นตอนสุดท้ายคือ การประเมินผลและการได้ข้อมูลย้อนกลับจากพนักงาน เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง

การจัดการการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ (D'Aprix, 1981; Smith, 1991; Troutt, M.D., Ponce de Leo, J.A. and Bateman, 1995; Baskin, Aronoff and Lattimore, 1997) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของผู้บริหารระดับสูง (Smith, 1991; De Cenzo and Robbins, 1999) บทบาทของผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้าฝ่ายซึ่งเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร (Powers, 1997) องค์กรจึงควรกำหนดให้ความสามารถในการสื่อสารที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของการให้รางวัล หรือเลื่อนตำแหน่งผู้จัดการ (Smith, 1992)

ผู้อำนวยการการสื่อสารภายในในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์

Center and Jackson (1990) กล่าวว่า ในองค์กรขนาดใหญ่ฝ่ายประชาสัมพันธ์มักจะทำงานร่วมกับฝ่ายบุคลากรหรือฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ในการดูแลเรื่องการสื่อสารกับพนักงาน ในองค์กรขนาดเล็กการสื่อสารกับพนักงานจะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือฝ่ายบุคลากรเพียงฝ่ายเดียว

ผลสำรวจ *1994 Study* โดยบริษัท Watson Wyatt พบว่า การสื่อสารภายในของบริษัทยักษ์ใหญ่ในอเมริกาอยู่ในความดูแลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ในปี 1998 การสื่อสารภายในของบริษัทชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่ในความดูแลของฝ่ายการสื่อสารองค์กรมากกว่า 80% (Argenti, 1998a) ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการสำรวจ *1999 Communications Study* ซึ่งพบว่า การสื่อสารภายในได้เปลี่ยนจากการอยู่ในความดูแลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปอยู่กับฝ่ายการสื่อสารองค์กร (Watson Wyatt, 1999) โดยหน่วยงานการสื่อสารรายงานตรงต่อผู้จัดการฝ่ายดำเนินการนั้นๆ Smith (1991) และ Holtz (2004) เสนอว่า หน่วยงานการสื่อสารภายในองค์กรควรรายงานตรงต่อซีอีโอ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติพบว่า หน่วยงานการสื่อสารภายในรายงานตรงต่อรองประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง Smith แนะนำว่าถ้าเป็นกรณีหลังควรมีการกำหนดให้หน่วยงานการสื่อสารภายในได้มีโอกาสพบกับซีอีโอเป็นระยะๆ

การสำรวจ *Profile 2000* (IABC and PRSA, 2000) พบว่า องค์กรที่สำรวจเกือบสามในสี่นั้น การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรอยู่ในฝ่ายเดียวกันเรียกว่าฝ่ายการสื่อสารองค์กร (29%) หรือฝ่ายการสื่อสาร (20%) แต่บางแห่ง การสื่อสารภายในจะอยู่กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (37%) หรือฝ่ายการสื่อสารองค์กร (18%) การสื่อสารภายนอกองค์กรจะอยู่กับฝ่ายการตลาดและโฆษณา (33%) หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์ (19%)

เนื่องจากการสื่อสารภายในมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ฝ่ายการสื่อสารองค์กรจึงเป็นกำลังสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการสนับสนุนผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมให้พนักงานทำงานโดยมีผลผลิตมากขึ้นและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร ในขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ในการส่งข้อมูลขององค์กรไปยังพนักงานและบุคคลภายนอกให้สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน (Sanchez, 1997)

ผลการสำรวจ *1995 Excellence Study* (cited in Walker, 1997) มีข้อเสนอแนะว่าผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์กรควรอยู่ในที่มวางกลยุทธ์หรือเป็นคณะกรรมการบริหารของบริษัท ในการประชุมผู้บริหาร

ควรมีประเด็นเรื่องการสื่อสาร และผู้บริหารทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการวางแผนการสื่อสาร Argenti and Foreman (2002) สนับสนุนแนวความคิดที่ว่า ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารต้องมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้

การสำรวจ *Profile 2000* (IABC and PRSA, 2000) พบว่า นักการสื่อสาร 61% รู้สึกว่าตนเองมีบทบาทในองค์กรมากขึ้น ยิ่งกว่านั้นจำนวนของนักการสื่อสารที่ต้องรับผิดชอบทั้งการสื่อสารภายในและการสื่อสารภายนอกก็เพิ่มขึ้นนับตั้งแต่ปี 1997

Folan (1998) เสนอว่า หน้าที่ของนักการสื่อสารยุคใหม่ คือ การประสานกับผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นที่วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร การพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การอำนวยความสะดวกในการสื่อสารภายในองค์กรให้แก่ทุกฝ่ายและทุกระดับ นักการสื่อสารมืออาชีพจะเป็นผู้สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับล่าง และพนักงานสามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Smith, 1991; Shaffer, 2000) การให้คำปรึกษาผู้นำในเรื่องทักษะการสื่อสารส่วนบุคคลเพื่อปรับปรุงการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ตลอดจนการประเมินประสิทธิภาพของการสื่อสารทุกรูปแบบขององค์กร

เนื่องจากนักการสื่อสารยุคใหม่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในองค์กรเพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการระดับล่างได้ (Shaffer, 2000) และจำเป็นต้องมีความรู้เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Argenti and Foreman, 2002) นักการสื่อสารต้องใส่ใจในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานมากขึ้น (Foreman, 1997) Cliff McGoon (1995) ตั้งข้อสังเกตว่าระบบและกระบวนการการสื่อสาร ตลอดจนนักการสื่อสารต้องมีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการปรับตัว ฝ่ายการสื่อสารต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยใช้เวลาน้อยลง

การวิจารณ์และสรุป

แนวคิดของต่างประเทศดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของ Literature Review ในวิทยานิพนธ์ปริญญาเอก (DBA Program) เรื่อง "Corporate Internal Communication (IC) Strategies of Thai Telecommunications Companies: An Assessment of Effectiveness of Current Practices" ของผู้เขียนซึ่งกำลังจะแล้วเสร็จสมบูรณ์ จะเห็นได้ว่า ในต่างประเทศการจัดการการสื่อสารภายในได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีแนวคิดว่าการสื่อสารภายในสามารถจัดการได้ และนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการการสื่อสารภายใน พร้อมทั้งบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร ทำให้การจัดการองค์กรโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น จะเห็นได้ว่าการจัดการการสื่อสารภายในเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวมีจุดแข็งที่น่าจะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรในประเทศไทยได้ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับพนักงานในการเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของการสื่อสารองค์กร

การที่บริษัทต่างประเทศให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในก็เพราะมีแนวคิดที่ว่า พนักงานเป็นตัวจักรที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าลูกค้าซึ่งมักถือเป็น

เป้าหมายหลักของการสื่อสารของบริษัทส่วนใหญ่ องค์กรสามารถใช้การสื่อสารภายในในการสร้างความตระหนักและความเข้าใจใน ค่านิยม นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรแก่พนักงาน และกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ บริษัทสามารถวางแผนใช้การสื่อสารภายในขององค์กรในการประสานพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ผู้เขียนขอยกตัวอย่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มหาชน (SCG) ซึ่งได้รับรางวัลการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลดีเด่น 5 ปีซ้อน (Thailand Corporate Excellence Awards : Commitment to Human Resource Management จัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า SCG ให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรอย่างมาก ข้อความส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์บริษัทกล่าวว่า “..SCG เชื่อมมั่นในคุณค่าและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งจะทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในบรรยากาศการทำงาน ที่เปิดเผยโปร่งใส เปี่ยมด้วยพลังแห่งความกระตือรือร้น ...” (บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2552b)

จากข้อมูลประวัติ มนูญ สรรค์คุณากร ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลางของบริษัทบนเว็บไซต์ Thailand Top 100 HR พบว่า scg นำเทคโนโลยีสารสนเทศ (People Soft) มาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างเต็มรูปแบบ (e-HR) ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงาน เรียกดูข้อมูลบุคคลผ่านระบบ Manager Self Service ได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่หรือเวลา ข้อมูลที่ได้เป็น Real Time ในขณะที่พนักงานสามารถ Update ข้อมูลส่วนตัว เรียกดูและใช้ข้อมูลในระบบบริหารงานบุคคล เช่น สิทธิประโยชน์ทางด้านสวัสดิการ ขออนุมัติลางาน หรือสมัคร เข้าร่วมการฝึกอบรมผ่านระบบ Employee Self Service จะเห็นได้ว่า scg ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาพัฒนาระบบข้อมูลการบริหารงานบุคคลให้ทันสมัยและสะดวกต่อการใช้งาน ทำให้ระบบการสื่อสารภายในมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

scg มีโครงการในการพัฒนาความรู้และทักษะพนักงานด้านต่างๆ บริษัทสร้างและผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรให้ทันสมัยและตอบสนองทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท (Learning Transformation) และพัฒนาศูนย์ฝึกอบรม เป็น SCG Learning Center นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งศูนย์พัฒนาความรู้ (Knowledge Management Center) เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ กระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้ มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้

scg สร้างและพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) โดยส่งเสริม ปลูกฝัง และผลักดัน บุคลากรเป็น Inno People และ Inno Leader

นอกจากนี้ scg ยังจัดให้มี “สภากิจกรมพนักงาน SCG” (บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2552a) โครงการต่างๆเหล่านี้ต้องมีการวางแผนการสื่อสารในเชิงรุกกับพนักงานที่ดี กานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ กล่าวว่าในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี 2552 สิ่ง ที่ scg ให้ความสำคัญ คือ การสื่อสารสถานการณ์ต่างๆ ให้พนักงานทุกระดับทั้ง 27,000 คนได้รับรู้ทั่วกัน โดยเฉพาะพนักงานฝ่ายจัดการจำนวน 400 คน จะต้องประชุมกันทุกไตรมาส (“เปิดโมเดลคู่วิกฤติ บิ๊กคอร์ป เอสซีจี โตโยต้า ไอพีเอ็ม เซลล์.”, 23 กุมภาพันธ์ 2552)

2. ความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ

การวางแผนการสื่อสารภายในอย่างเป็นระบบ โดยมีการตั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย อย่างชัดเจน รวมถึงการมีนโยบายการสื่อสารภายในเป็นลายลักษณ์อักษร จะทำให้เกิดเอกภาพในการจัดการการสื่อสารภายในทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถสื่อสารข้อมูลในประเด็นสำคัญได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง และทันเหตุการณ์ เพื่อช่วยลดความไม่เข้าใจที่อาจจะเกิดขึ้น อันจะมีผลต่อการจูงใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ผู้เขียนขอยกตัวอย่าง ธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งระบุไว้ในวิสัยทัศน์ของบริษัทว่า “เราจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก” (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2552b) ได้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารไว้ในจรรยาบรรณของบริษัท (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2552a) ดังนี้

ธนาคารไทยพาณิชย์ยึดมั่นต่อการประกอบธุรกิจ ด้วยความซื่อสัตย์และเปิดเผย การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะต้องถูกต้องเที่ยงตรง ตรงไปตรงมาและมีการใช้ช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

ห้ามการสื่อสาร การตีพิมพ์ประกาศทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรที่ไม่เป็นจริงบิดเบือนประสงคร้าย หรือ ทำลายชื่อเสียงของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล การสื่อสารทุกครั้งต้องใช้ภาษาและน้ำเสียงที่สุภาพและไม่ทำให้ภาพพจน์และชื่อเสียงของธนาคารต้องเสื่อมเสีย

การที่บริษัทกำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจนเช่นนี้ จะเป็นกรอบในการทำงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก

การวางแผนการสื่อสารภายในเป็นเรื่องซับซ้อน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทั้งในส่วน of ข้อมูลข่าวสารในองค์กรและความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร ตลอดจนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในองค์กร ต้องการการประสานความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวางแผนอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์กรได้นำหน้าที่หลักของการสื่อสารภายในไม่ว่าจะเป็น การส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์กร การประสานงานกิจการประจำวันขององค์กร การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์อันดีของพนักงานในองค์กร การจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และการกระตุ้นให้พนักงานสร้างนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

แต่ที่สำคัญก็คือการจัดการการสื่อสารภายในเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพราะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายตั้งแต่แรก และเป็นผู้ผลักดันให้ฝ่ายต่างๆ ในองค์กรบูรณาการการจัดการการสื่อสารเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินการ

3. การมีหน่วยงานตรงรับผิดชอบการจัดการการสื่อสารภายใน

บริษัทในต่างประเทศจะมีหน่วยงานตรงรับผิดชอบการจัดการการสื่อสารภายใน โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหาร/ผู้จัดการสื่อสารภายในองค์กร และมักจะรายงานตรงต่อซีโอโอของบริษัท ซึ่งสะท้อนให้เห็นบทบาทเชิงกลยุทธ์และความสำคัญของฝ่ายนี้ สำหรับประเทศไทย มีแนวโน้มว่าองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ให้ความสำคัญและมีการดำเนินการสื่อสารภายในองค์กรในเชิงรุกมากขึ้น ดังเห็นได้ชัดในกรณีของ SCG ซึ่งกล่าวแล้วข้างต้น ถึงแม้ว่าจะมีบริษัทธุรกิจของไทยส่วนน้อยที่จะมีตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้จัดการสื่อสารภายในองค์กรที่รับผิดชอบการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรโดยตรงเหมือนเช่นในต่างประเทศหรือบริษัทข้ามชาติที่มาดำเนินการธุรกิจในประเทศไทย บริษัทในประเทศไทยส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์กรซึ่งรับผิดชอบการสื่อสารกับกลุ่มบุคคลภายนอก ซึ่งในหลายองค์กรรับผิดชอบดูแลการสื่อสารภายในองค์กรด้วย จากการที่ผู้เขียนได้มีโอกาสสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรขนาดใหญ่ พบว่าการสื่อสารภายในมักจะอยู่ภายใต้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเจ้าหน้าที่พนักงานสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบ ในองค์กรขนาดใหญ่บางแห่งมีการตั้งหน่วยงานการสื่อสารภายในองค์กรรับผิดชอบโดยตรงแต่ก็เป็นการดำเนินงานภายใต้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

4. บทบาทของนักการสื่อสารยุคใหม่

นักการสื่อสารยุคใหม่จะมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในองค์กรอย่างมากและมีหน้าที่ที่สำคัญในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนผู้บริหารระดับสูงและระดับต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรดำเนินไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

นอกจากความรู้ทางด้านทฤษฎีการสื่อสาร นักการสื่อสารยุคใหม่จึงต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากในการสื่อสารกับพนักงาน นักการสื่อสารในประเทศไทยจึงควรพัฒนาตนเองและติดตามความก้าวหน้าในสายงานอาชีพอย่างต่อเนื่อง

5. การนำวิธีการวิจัยมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จะเห็นได้ว่า การวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรในต่างประเทศนำมาใช้ในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ นับตั้งแต่ข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการลูกค้า ข้อมูลผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตลอดจนข้อมูลองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

สำหรับองค์กรในประเทศไทย ควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การเก็บข้อมูลในส่วนต่างๆ สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ

6. การให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินการ

บริษัทต่างประเทศให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานอย่างมาก โดยมีการประเมินทั้งก่อนและหลังการดำเนินงาน ทั้งยังกำหนดให้การประเมินผลการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารภายในเชิงกลยุทธ์

การประเมินผลการดำเนินการในส่วนของการจัดการการสื่อสารภายในช่วยให้องค์กรได้มีโอกาสทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เรียนรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง แล้วนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการ

บรรณานุกรม

- ธนาคารไทยพาณิชย์. 2552a. จรรยาบรรณพนักงาน [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก http://www.scb.co.th/th/abt/abt_crg_cde_emp.shtml
- _____. 2552b. วิสัยทัศน์ [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก http://www.scb.co.th/th/abt/abt_sob.shtml#
- นายมนูญ สรรค์คุณากร ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). **Thailand Top 100 HR**. เข้าถึงจาก <http://www.thai100hr.com/45Top100/Professional/pro10.htm>
- บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). 2552a. การพัฒนาพนักงาน [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก http://www.scg.co.th/th/06career_scg/03_internship_trainee_blog.html
- _____. 2552b. วิสัยทัศน์เอสซีจี [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก http://www.scg.co.th/th/01corporate_profile/02_scg_vision.html
- “เปิดโมเดลวิถีวิถี บิ๊กคอร์ป เอสซีจี โตโยต้า ไอบีเอ็ม เซลล์.” 23 กุมภาพันธ์ 2552. กรุงเทพฯธุรกิจออนไลน์. เข้าถึงจาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/bizweek/20090223/18671/เปิดโมเดลวิถีวิถี-บิ๊กคอร์ปเอสซีจี-โตโยต้า-ไอบีเอ็ม-เซลล์.html>
- Anderson, E.S. and Slater, J.S. 1995, April. “Electronic Meeting Software Makes Communicating Easier.” **Quality Progress** 28, 4: 83-86.
- Argenti, P.A. 1996, August. “Corporate Communication as a Discipline.” **Management Communication Quarterly** 10, 1: 73-97.
- _____. 1998a, Fall/Winter. “Strategic Employee Communications.” **Human Resource Management** 37, 3&4: 199-206.
- _____. 1998b. **Corporate Communication**. 2nd ed. Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Argenti, P.A. and Forman, J. 2002. **The Power of Corporate Communication**. New York: McGraw-Hill.
- Baskin, O., Aronoff, C. and Lattimore, D. 1997. **Public Relations: the Profession and the Practice**. 4th ed. Madison, Wisconsin: Brown & Benchmark.
- Barrett, D.J. 2002. “Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change.” **Corporate Communications: An International Journal** 7, 4: 219-231.
- Berlo, D.K. 1969. “**Human Communication: the Basic Proposition**.” Unpublished paper, Michigan State University, Department of Communication.
- Bevan, R. and Bailey, J.N. 1991. “Employee Relations” In P.Lesley (ed.) (1991). **The Handbook of Public Relations and Communications**, pp. 214-241. 4th ed. England: McGraw-Hill Book.
- Bobo, C. 2000, February. “Gaining Support for a Strategic Emphasis on Employee Communications.” **Public Relations Tactics** 7, 2: 18.

- Brandon, M. 1997, April/May. "From the Three Bs to High Cs." **Communication World** 14, 5: 18-21.
- Brimm, H. and Murdock, A. 1998, May. "Delivering the Message in Challenging Times: the Relative Effectiveness of Different Forms of Communicating Change to a Dispersed and Part-time Workforce." **Total Quality Management** 9, 2/3: 167-179.
- Center, A.H. and Jackson, P. 1990. **Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems**, pp. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Clampitt, P.G. 2001. **Communicating for Managerial Effectiveness**. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage.
- Clampitt, P.G., DeKoch, R.J. and Cashman, T. 2000, November. "A Strategy for Communicating about Uncertainty." **Academy of Management Executive** 14, 4: 41-57.
- Clutterbuck, D. 2001. "The Communicating Company." **Journal of Communication Management** 6,1: 70-76.
- Crampton, S.M., Hodge, J.W. and Mishra, J.M. 1998, Winter. "The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity." **Public Personnel Management** 27, 4: 569-584.
- Corrado, F.M. 1993. **Getting the Word Out: How Managers Can Create Value with Communication**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- D'Aprix, R.M. 1981. "Communicators in Contemporary Organizations." In C. Reuss and D.E. Silvis (eds.). **Inside Organizational Communication**, pp. 17-32. New York: Longman.
- _____. 1996. **Communicating for Change: Connecting the Workplace with the Market Place**. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. 2000, November/December. "Related thoughts." **Journal of Employee Communication Management**: 54-58.
- Dainty, P. 1985, November. "How to Manage Retreat." **Management Today**: 100-109.
- Daniels, T.D., Spiker, B.K. and Papa, M.J. 1997. **Perspectives on Organizational Communication**. 4th ed. Madison, Wisconsin: Brown & Benchmark.
- De Cenzo, D.A. and Robbins, S.P. 1999. **Human Resource Management**. 6th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. 1995. **Managing Organizations in an Era of Change**. Fort Worth: The Dryden Press.
- Dilenschneider, R.L. 2000. **The Corporate Communication Bible**. Beverly Hills, California: New Millennium Press.
- Dorward, C. 1997. "Managing communications." In T. Foster and A. Jolly (eds.). **Corporate Communication Handbook**, pp. 128-130. London: Kogan Page.

- Downs, C.W. 1988. **Communication Audits**. Illinois: Scott, Foresman and Company Glenview.
- Drews, S.A. 1985. "A Study of Instructional and Support Staffs' Perceptions of Internal Communication in a Suburban School District." ED.D. Dissertation, Indiana University.
- Farace, R.V., Monge, P.R. and Russell, H.M. 1977. **Communicating and Organizing**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Folan, J.L. 1998, August/September. "A Winning Culture Beats the Competition." **Communication World**, Retrieved 3 June 2001, from <http://www.iabc.com/cw/backiss/1998cw/augsept/folan.htm>.
- Foltz, R.G. 1981. "Communication in Contemporary Organizations." In C. Reuss and D.E. Silvis (eds.). **Inside Organizational Communication**, pp. 5-16. New York: Longman.
- Foreman, S. 1997. "IC and the Healthy Organization." In E. Scholes. (ed.). **Gower Handbook of Internal Communication**, pp. 18-26. England: Gower Publishing.
- Frank, A.D. and Brownell, J.L. 1989. **Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve Performance**. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Freeland, D.B. 1997 December/1998 January. "(Com-mu-ni-ca-tion) So What's New?" **Communication World** 15, 1: 14-16.
- Gayeski, D.M. 1993. **Corporate Communications Management: the Renaissance Communicator in Information-age Organizations**. Boston: Focal Press.
- Gillis, T. 1999, April/May. "Change 101: Back to Basics." **Communication World** 16, 5: 28-29.
- Gilsdorf, J.W. 1987, Fall. "Written Corporate Policy on Communicating: Extent, Coverage, Costs, Benefits." **Journal of Business Communication** 24, 4: 35-52.
- _____. 1992, February. "Written Corporate Policy on Communicating: a Delphi Survey." **Management Communication Quarterly** 5, 3: 316-347.
- Goldhaber, G.M. 1993. **Organizational Communication**. 6th ed. Madison, Wisconsin: WCB Brown & Benchmark.
- Gordon, G. 1998, March. "The State of Internal Communication—Three Views." **Communication World** 15, 4(Special Issue Supplement): 11-13.
- Grates, G.F. 1995, Fall. "Are You Ready to Grow?: Communication Strategies for Managing Growth in a Complex and Competitive Marketplace." **Public Relations Quarterly** 40,3: 42.
- Green, R. 1993, June/July. "Who Are We Talking to about Employee Communication?" **Communication World** 10, 6: 26-28.
- Hargie, O., Dickson, D. and Tourish, D. 1999. **Communication in Management**. Vermont: Gower Publishing.

- Hargie, D. and Tourish, D., eds. 2000. **Handbook of Communication Audits for Organizations**. London: Routledge.
- Harris, T.E. 1993. **Applied Organizational Communication: Perspectives, Principles, and Pragmatics**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Holland, R.J. 2000, November/December. "New Economy, Old questions: Can We Cash in without Selling out." **Journal of Employee Communication Management**: 35-42.
- Holtz, S. 2004. **Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication**. New York: AMACOM.
- Hornick, L. 1998, August/September. "Shaping Perceptions, Influencing Stakeholders, and Winning Respect." **Communication World**, Retrieved from <http://www.iabc.com/cw/backiss/1998cw/augsept/hornick.htm>
- Howard, C.M. 1998, Fall. "How Your Employee Communications Programs Can Boost Productivity and Pride." **Public Relations Quarterly** 43, 3: 15-23.
- The Industrial Society. May 1994. **Managing Best Practice No. 1: Employee Communications**.
- The Industrial Society. December 1997. **Managing Best Practice No. 42: Internal Communications Strategy**.
- The International Association of Business Communicators (IABC) and the Public Relations Society of America (PRSA), in cooperation with the IABC Research Foundation. 2000. **Profile 2000: a Survey of the Professions**.
- Jablin, F.M. and Sussman, L. 1983. "Organizational Group Communication: a Review of Literature and Model of the Process." In H.H. Greenbaum, R.L., Falcione and S.A. Hellweg (eds). **Organizational Communication: Abstracts, Analysis and Overview. Vol. 8**, pp. 11-50. Newbury Park, California.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Khan, J. 2000, February. "Internal Communications: Ensuring Strategy and Measurement Coexists." **Public Relations Tactics** 7, 2: 20.
- Klepack, C. 1990, September. "Effective Employee Communication Leads to Higher Profits." **Bank Marketing** 22, 9: 53-55.
- Laabs, J. 1998, November. "Show Them Where You're Headed." **Workforce**: 45-48.
- Larkin, T.J. and Larkin, S. 1994. **Communicating Change: How to Win Employee Support for New Business Directions**. McGraw-Hill, Inc: New York.

- Lilienthal, P.W. 1998, February/March. "Help Management Really Communicate." **Communication World** 15,3: 19-22.
- Nicoll, D.C. 1994. "Acknowledge and Use Your Grapevine." **Management Decision** 32, 6: 25-30.
- Platts, M. and Southall, A. 1994. "Employee Communications and Effective Involvement." In M. Armstrong. (ed.). **Strategies for Human Resource Management: a Total Business Approach**, pp.150-164. London: Kogan Page.
- Powers, V.J. 1996, December/1997, January. "Benchmarking Study Illustrates How Best-in-class Achieve Alignment, Communicate Change." **Communication World** 14, 1: 30-33.
- Quirke, B. 1995. **Communicating Change**. London: McGraw-Hill Book.
- _____. 1998, October/November. "What's Your Value Proposition?: How to Maximize the Business Pay off for Internal Communication." **Strategic Communication Management**: 1-6.
- _____. 2000. **Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action**. England: Gower Publishing.
- _____. 2008. **Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action**. 2nd ed. England: Gower Publishing.
- Redding, C. 1964. "The Organizational Communication." In W.C. Redding and G.A. Sanborn (eds). **Business and Industrial Communication**, pp. 29-58. New York: Harper & Row.
- Reed, M. 1997. "Audits." In E. Scholes. (ed.). **Gower handbook of internal communication**, pp. 289-297. England: Gower Publishing.
- Sanchez, P. 1997, February. "Agents for Change." **Communication World** 14, 3: 52-54.
- Schermerhorn, J.R. 1999. **Management**. New York: John Wiley & Sons.
- Scholes, E., ed. 1997. **Gower Handbook of Internal Communication**. England: Gower Publishing.
- Shaffer, J. 2000. **The leadership solution**. New York: McGraw-Hill.
- Sierra, L. 2002, June-July. "Tell It to the Grapevine." **Communication World** 19, 4: 28, 48.
- Smith, A.L. 1990, November. "Bridging the Gap between Employees and Management." **Public Relations Journal** 46, 11: 20-23.
- _____. 1991. **Innovative Employee Communication: New Approaches to Improving Trust, Teamwork and Performance**. New Jersey: Prentice-Hall.
- _____. 1992, January. "Getting Managers off Their Butts and into the Communication Game." **Communication World** 9: 32-37.
- Smythe, J. 1997. "The Changing Role of Internal Communication in Tomorrow's Company." **Corporate Communications: An International Journal** 2, 1: 4-7.

- Sorell, M. 2000, April. "The Triple Test for CEOs: Over-capacity, the Internet and Internal Communications." **Directorship** 26, 4: 1-3.
- Stern, G.M. 1993, September. "The New Byword in Internal Communication." **Communication World** 10, 8: 17-20.
- Thayer, L. 1968. **Communication and Communication Systems in Organization, Management and Interpersonal Relations**. Illinois: Richard D. Irwin.
- Tourish, D. and Hargie, O. 1993. "Quality Assurance and Internal Organizational Communications." **International Journal of Health Care Quality Assurance** 6, 4: 22-28.
- _____. 1998. "Auditing Staff-Management Communication in Schools: a Framework for Evaluating Performance." **International Journal of Educational Management** 12,4: 176-182.
- Townsend, L.A. 1974. "A Corporate President's View of the Internal Communication Function." In R.C. Huseman, C.M. Logue and D.L. Freshley. (eds.). **Readings in Interpersonal and Organizational Communication**, pp.70-77. 3rd ed. Boston: Holbrook Press.
- Troutt, M.D., Ponce de Leon, J.A. and Bateman, D.N. 1995. "The Interplay between Quality Improvement Principles and the Employee Communication Process". **Benchmarking for Quality Management & Technology** 2, 4: 51-60.
- Tucker, K., Derelian, D. and Rouner, D. 1997. **Public Relations Writing**. 3rd ed. Upper saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Walker, S. 1997. "Understanding Today's UK Audiences." In E. Scholes. (ed.). **Gower Handbook of Internal Communication**, pp. 27-38. England: Gower Publishing.
- Watson Wyatt. 2003. **Connecting Organizational Communication to Financial Performance – 2003/2004 Communication ROI Study**. Retrieved from <http://www.watsonwyatt.com/research/printable.asp?id=w-698>
- _____. 2005. **Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance – 2005/2006 Communication ROI Study**. Retrieved from <http://www.watsonwyatt.com/research/printable.asp?id=w-868>
- _____. 2007. **Secrets of Top Performers: How Companies with Highly Effective Employee Communication Differentiate Themselves -- 2007/2008 Communication ROI Study**. Retrieved from <http://www.watsonwyatt.com/research/printable.asp?id=2007-US-0214>
- Watson Wyatt Worldwide in cooperation with the International Association of Business Communicators (IABC) and the IABC Research Foundation. 1999. **1999 Communications Study: Linking Communications with Strategy to Achieve Business Goals**.
- White, J. 1997. "IC's Role in Competitiveness and Innovation." In Scholes, E. (ed.). **Gower Handbook of Internal Communication**, pp. 3-17. England: Gower Publishing.