

ชื่อเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของการสื่อสารภายในองค์กร

Title Change Management: Role of Internal Communication

ชื่อผู้เขียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุงกา โพธิ์  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
Email : bunga\_pos@utcc.ac.th

### บทคัดย่อ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการช่วยให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางใหม่ มีความผูกพันทางใจต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ การสื่อสารภายในจะช่วยให้พนักงานทราบว่าในระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงควรจะมีปฏิบัติตัวอย่างไร และทำไมจึงต้องทำเช่นนั้น อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนและสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในองค์กร การสื่อสารภายในจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการสื่อสารภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความรู้สึกลบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การสร้างทีมการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรจะเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในองค์กร

### Abstract

Change management involves employees in the organization process. Effective communication with employees plays a key role in achieving successful organizational change and assisting them in accepting new directions, building their commitment to the outcomes of change and supporting their ability to deal with change. It helps them understand what they should be doing, how to do it and why they are doing it. Effective internal communication also supports and helps create the atmosphere of trust. It is an integral part of the change process. Poorly managed employee communication leads to negative feelings and resistance, which are major obstacles of change management. A strategic approach to the process of communicating inside an organization, therefore, is needed in galvanizing employees to make the extra effort required. The forming of a multi-level, cross-functional strategic employee communication team is a key driver in change management.

Keywords : change management, internal communication

## การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในยุคที่ธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรตลอดเวลาเพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้ หรือเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมหรือความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งของเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจต้องปรับองค์กรให้ทันต่อวิถีการดำเนินธุรกิจ รูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านี้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าจะเป็นการปรับระบบโครงสร้างองค์กร การควบรวมกิจการ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การลดสายการบังคับบัญชา การลดต้นทุนการผลิต การลดจำนวนคนงาน การปรับปรุงการบริการลูกค้า ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อหลายปัจจัยในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จจึงไม่ใช่เรื่องง่าย McKinsey & Company ได้ทำการสำรวจองค์กรทั่วโลกในปี 2008 พบว่ามีเพียงหนึ่งในสามของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ (อ้างถึงใน Ash, 2009: 1)

## เป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Schermerhorn (2005: 473) ตั้งข้อสังเกตว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งที่เป้าหมายหลัก 5 ประการคือ

1. ลักษณะการทำงานของพนักงานที่ต้องเปลี่ยนไป ซึ่งหมายรวมถึง พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่
2. บุคลากร ทักษะและความสามารถของพนักงาน ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน
3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน และการทำงานเป็นทีม
4. เทคโนโลยี ระบบการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร
5. โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์กร

ดังตัวอย่างที่จะเห็นได้จากการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2544 ภายใต้ "โครงการปรับปรุงธนาคาร" (Change Program) ดังนี้

เป้าหมายหลัก	การเปลี่ยนแปลง
1. ลักษณะการทำงานของพนักงานที่ต้องเปลี่ยนไป ซึ่งหมายรวมถึง พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่	ธนาคารได้ยกระดับโครงสร้างยุทธศาสตร์ทางด้านองค์กรโดยยึดหลักสำคัญ "ลูกค้าคือหัวใจ" มีการกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนว่าจะมุ่งพัฒนาสู่การเป็นธนาคารครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ซึ่งหมายถึงธนาคารที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าทั้งลูกค้ารายย่อยและลูกค้าธุรกิจ รวมถึงการเป็น The Bank of Choice หรือ "ธนาคารที่ทุกคนเลือก"

เป้าหมายหลัก	การเปลี่ยนแปลง
2. บุคลากร ทักษะและความสามารถของพนักงาน ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ สนับสนุนการทำงานของพนักงาน	การพัฒนาบุคลากร มีการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะ เฉพาะตัวมากขึ้น และพัฒนาบุคลากรที่มีความ สามารถขึ้นมาบริหารงานในแต่ละกลุ่มเพื่อการดูแล ลูกค้าที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้น อีกทั้งธนาคารเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้แสดงความสามารถในการบริหารงานอย่าง เต็มที่ โดยแต่ละกลุ่มมีการเน้นการแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจน
3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่ พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคนและ การทำงานเป็นทีม	ธนาคารส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมที่ดี เน้นการทำงานแบบพี่น้อง ความร่วมมือร่วมใจในการ ทำงาน มีความสนุกในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นอกจากนี้ธนาคารยัง ได้สนับสนุนโครงการและกิจกรรมต่างๆ สำหรับ พนักงาน อาทิ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมแรลลี่สำหรับ พนักงานและครอบครัว และกิจกรรมอื่นๆ อีกมากมาย เพราะธนาคารเชื่อว่าการที่พนักงานจะทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่ ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมีการ ส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมองค์กรเพื่อ สังคมของธนาคารอย่างต่อเนื่องอีกด้วย
4. เทคโนโลยี ระบบการทำงานและเทคโนโลยี สารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร	ธนาคารได้ดำเนินการพัฒนาเครือข่ายในการให้บริการ อย่างครบวงจรและมีการพัฒนาบริการใหม่ๆ
5. โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาและการ สื่อสารในองค์กร	ตั้งแต่ช่วงต้นปี 2553 ที่ผ่านมา ธนาคารได้วาง แผนการปรับองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มธุรกิจ เพื่อจะได้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ทุกกลุ่ม ธนาคารได้เริ่มดำเนินงานตามโครงสร้าง ใหม่แล้วสำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจเป็นกลุ่มแรก และอีก 3 กลุ่มที่เหลือจะสามารถดำเนินการภายใต้โครงสร้าง ใหม่ได้ภายในวันที่ 1 มกราคม 2554 (ธนาคารไทย พาณิชย์, 2553a)

จะเห็นได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องใช้เวลาในการดำเนินงาน กรณีของธนาคารไทย-พาณิชย์ได้ดำเนินงานมารวมเกือบ 10 ปี และมีแนวโน้มว่าคงต้องมีการปรับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานในหลาย ๆ ด้านพร้อม ๆ กัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความจริงที่ว่า ในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

### ลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Clampitt (2005: 206) ได้สรุปว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมี 3 ลักษณะ คือ ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แล้วดำเนินการลงไปตามสายการบังคับบัญชา เพราะเชื่อว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดว่าองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง และจะปรับเปลี่ยนอย่างไร การบริหารการเปลี่ยนแปลงลักษณะที่สอง องค์กรให้พนักงานเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงและวิธีในการดำเนินการเสนอโดยพนักงาน การดำเนินการลักษณะนี้จะทำให้พนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วม เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่

การบริหารการเปลี่ยนแปลงลักษณะที่สาม คือการผสมผสานแบบแรกและแบบที่สอง

Schermerhorn (2005: 471) ตั้งข้อสังเกตว่าความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงลักษณะแรกขึ้นอยู่กับ การได้รับความร่วมมือสนับสนุนฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับกลางและพนักงานระดับล่าง การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรหรือเทคโนโลยีในองค์กร ต้องใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงลักษณะที่สอง นอกจากนี้ยังให้ความเห็นว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงลักษณะที่สามเป็นแบบที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด เพราะเป็นการประสานประโยชน์ข้อดีของสองลักษณะแรกเข้าด้วยกัน

ตัวอย่างก็คือกรณีของ Jack Welch ในช่วงที่เข้ามาเป็น CEO บริษัท General Electric ในปี 1981 ก็ได้ใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงลักษณะที่สาม คือการผสมผสานแบบแรกและแบบที่สอง โดยการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นการริเริ่มของผู้บริหาร ซึ่งนำไปสู่การลดจำนวนคนงานและการลดสายการบังคับบัญชา ต่อจากนั้น Welch ได้จัดโปรแกรม “Work-Out” ซึ่งเป็นการจัดให้มีการประชุมระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะเป็นผู้คอยรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับพนักงาน ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กรส่วนใหญ่มีที่มาจากโมเดลการเปลี่ยนแปลง ของ Kurt Lewin (อ้างถึงใน Kinicki and Kreitner, 2009: 403-404 ) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ที่ฝ่ายบริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของพนักงานที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง
2. การเปลี่ยนแปลง (Changing) การดำเนินการปรับปรุง ระบบ ขั้นตอน สินค้า บริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด เพราะการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พนักงานต้องเรียนรู้และต้องทำในสิ่งที่ต่าง

ไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้อองค์กรต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน

3. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ถาวร (Refreezing) องค์กรต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เพื่อช่วยให้พนักงานประสพทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่ให้กลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชิน องค์กรต้องมีการให้แรงเสริมบวกในรูปของรางวัลหรือเงินแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่นี้ด้วย ในขั้นตอนนี้อองค์กรสามารถใช้การสอนงานหรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร

จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 ขั้นตอน การสื่อสารกับพนักงานมีบทบาทสำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง การให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน การสอนงานหรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารกับพนักงานทั้งสิ้น

### ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในปี 2001 Industrial Society ได้ทำการสำรวจผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอังกฤษ 282 คน พบว่า 65% มีความเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่ล้มเหลวเป็นอุปสรรคที่สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในปี 2003 Rodney Gray ได้ทำการวิจัยให้กับ Allen Consulting Group และพบว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร (upward communication) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงต้องมีปริมาณเพียงพอ มีการบริหารจัดการที่ดี การสื่อสารกับกลุ่มพนักงานที่ได้รับผลกระทบต้องเป็นไปอย่างทันเวลา ข้อความที่ออกจากรสื่อสารต่างๆขององค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆทั่วทั้งองค์กรก็มีความสำคัญยิ่ง อ้างถึงใน Gray and Castles, 2006: 242)

ผลจากงานวิจัยพบว่า ภายใต้สถานการณ์ปกติความเชื่อมั่นที่พนักงานมีต่อผู้บริหารคือ 66% แต่ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความเชื่อมั่นนี้จะลดลงอยู่ที่ 49% ภายใต้สถานการณ์ปกติพนักงานมีความเข้าใจในเป้าหมายองค์กร 48% แต่ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความเข้าใจในเป้าหมายองค์กรจะลดลงอยู่ที่ 34% (อ้างถึงใน Quirke, 1995: 101-102) แสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องมีการสื่อสารกับพนักงานให้มากขึ้นในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง (Quirke, 1997: 133) และต้องบริหารการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

Holtz (2004:165-166) อธิบายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งให้มีความมุ่งมั่นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยการสื่อสารภายในในการโน้มน้าวใจพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและพนักงาน การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Barrett and Luedecke, 1996: 31; D'Aprix, 1996: 3; Gillis, 1999: 28; Barrett, 2002: 219; Daly, Teague and Kitchen, 2003: 161; Proctor and Doukakis, 2003: 275; Cornelissen, 2008: 201)

จากบทสัมภาษณ์ในวารสารการบริหารคน สุเมธนา ตันวงศ์वाल (2552: 28) Country Human Resources Officer ของ Citibank แสดงความเห็นไว้ว่า

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญมากอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และต้องทำอย่างต่อเนื่อง บ่อยๆ จงคำนึงถึงเสมอว่า การให้ข้อมูลมากเกินไปเกินความต้องการของพนักงาน (Over communication) ดีกว่าให้ข้อมูลน้อยหรือไม่ต่อเนื่อง (Under communication) การสื่อสารช่วยจัดข้อสงสัยหรือข่าวลือในทางลบได้ ซึ่งข่าวลือหรือข่าวที่ไม่ตรงกับความจริงมีส่วนทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดลง จึงมีผลสำคัญต่อความสำเร็จและระยะเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงด้วย

Elving (2005: 130) เสนอว่า การสื่อสารกับพนักงานต้องเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างปฏิกริยาลูกโซ่หลอมรวมองค์กรในช่วงของการเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทให้กับการดำเนินการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมากขึ้น (Holbeche, 2006: 313)

ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นคือความไม่เข้าใจของพนักงานว่าทำไมองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Quirke, 1997: 133) ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการที่องค์กรสื่อสารกับพนักงานน้อยเกินไป (Kotter, 1996: 97) นอกจากนี้บรรยากาศความเชื่อมั่นภายในองค์กรมีผลอย่างมากต่อการสื่อสารในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง (Quirke, 1997: 133) พนักงานที่ไม่เข้าใจและไม่ไว้วางใจในตัวผู้บริหารอาจจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

Holtz (2004:166) และ Proctor and Doukakis (2003: 268) สรุปว่าพนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ความกลัวว่าจะต้องสูญเสียประโยชน์ส่วนตน พนักงานมักจะไม่มีความเคยชินกับการปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่และมักจะมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เข้ามาคุกคาม เพราะทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่พนักงานโดยทั่วไปมีแนวโน้มในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยพื้นฐานอยู่แล้ว (Ash, 2009: 1)
2. ความกลัวสิ่งที่ตนเองไม่รู้ การที่ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ทำให้กังวลว่าจะทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใหม่หรือทำงานในระบบใหม่ได้หรือไม่
3. ความเชื่อที่ต่างกัน พนักงานอาจจะไม่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดจากการตัดสินใจที่ถูกต้องของฝ่ายบริหาร
4. การขาดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร ซึ่งจะก่อให้เกิดความสงสัยในเจตนาที่แท้จริงของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

การป้องกัน การลดหรือแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าปล่อยให้ลุกลามใหญ่โต องค์กรจะไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ การสื่อสารภายในเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Elving, 2005: 130; Lewis, Schmisser, Stephens and Weir, 2006: 122) แผนการสื่อสารที่จะขจัดปัญหาการต่อต้านของพนักงานต้องประกอบด้วย การที่องค์กรโน้มน้าวใจให้พนักงานเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่าการที่องค์กรไม่ทำอะไร การทำให้พนักงานมั่นใจว่าองค์กรจะให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ตลอดจนการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การสื่อสารต้องเปิดกว้าง องค์กรมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอ (Holtz, 2004:167)

## การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง องค์กรส่วนใหญ่บริหารการสื่อสารภายในองค์กรโดยผ่านช่องทางทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารภายในทำหน้าที่หลายประการ (Holbeche, 2006: 315-316) นับตั้งแต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความผูกพันทางใจของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานที่ได้รับผลกระทบ สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและความผูกพันต่อองค์กร การกระตุ้นให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ช่วยในการลดทอนความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนการให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับจากพนักงาน แต่ที่สำคัญที่สุด การสื่อสารภายในช่วยสนับสนุนและสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในองค์กร

ถ้าพิจารณาจากขั้นตอนตามโมเดลของ Kurt Lewin ในขั้นตอนแรก การละลายพฤติกรรม องค์กรต้องสร้างความตระหนักของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง Davenport and Lipton (1995:17) เสนอว่าสิ่งแรกที่องค์กรควรสื่อสารให้พนักงานทราบ คือ แผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำไมองค์กรถึงต้องเปลี่ยนแปลง เป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ขององค์กร ระยะเวลาในการดำเนินการ โอกาสที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง แจ้งให้ทราบว่าใครจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ให้ความมั่นใจแก่พนักงานที่จะได้รับผลกระทบว่าองค์กรจะให้การสนับสนุนตลอดช่วงของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ระบุบุคคลที่รับผิดชอบตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานสอบถามข้อสงสัยจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง

การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น ได้รับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตั้งแต่แรก จะช่วยลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Brown, 1992: 16; Quirke, 1995: 135; Spiker and Lesser, 1995: 24; Holbeche, 2006: 313; Cornelissen, 2009: 206-207) การสื่อสารกับพนักงานต้องกระทำตั้งแต่แรก ผู้บริหารควรอธิบายทั้งข้อดีและข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานทราบ ไม่ใช่เน้นแต่เพียงข้อที่ได้ประโยชน์ การทำเช่นนี้ยังเป็นการแสดงว่าผู้บริหารได้ประเมินการเปลี่ยนแปลงมาอย่างดีแล้วทั้งสองด้าน สร้างความมั่นใจแก่พนักงานตลอดจนบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Clampitt, 2005: 228 ) และองค์กรต้องเปิดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน (Spiker and Lesser, 1995: 24; Barrett and Luedecke, 1996: 32)

การบริหารจัดการช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็เป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารกับผู้นำทางความคิดของกลุ่มต่างๆ (Barrett and Luedecke, 1996: 31) เพราะโดยปกติพนักงานได้รับข้อมูล 70% จากเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ (Quirke, 1997: 132) อย่างไรก็ตาม Gray and Castles (2006: 242) เสนอว่าพนักงานต้องได้รับทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากสื่อที่เป็นทางการก่อนการรับทราบจากข่าวลือภายในบริษัท

ในขั้นตอนที่สองตามโมเดลของ Kurt Lewin การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารกับพนักงานควรเป็นการให้ความรู้ในเรื่องบทบาทที่จะต้องเปลี่ยนไป ความรับผิดชอบและทักษะใหม่ที่พนักงานพึงมี ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะต้องเปลี่ยนไป (Spiker and Lesser, 1995: 26)

การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาในการดำเนินการและควรเน้นการสื่อสารแบบสองทางตัวต่อตัว (face-to-face communication) (Quirke, 1997: 135) ในปี 2552 ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วงของการดำเนินการโครงการ TMB Transformation ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กร “TMB Way” ซึ่งประกอบด้วยค่านิยม 5 ประการ คือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การสื่อสารอย่างกว้างขวาง การมุ่งมั่นสร้างความสำเร็จ การรู้จักบริหารความเสี่ยง และการยึดมั่นในความถูกต้อง บุญทักษ์ หวังเจริญ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ได้ใช้เวลา

4 เดือนในการพบปะกับพนักงานธนาคารประมาณ 10,000 คน เพื่ออธิบายให้พนักงานได้ทราบว่าจะทำไมธนาคารทหารไทย จึงต้องเปลี่ยน โดยใช้การประชุมพนักงานครั้งละไม่เกิน 200 คน บุญทักษ์ กล่าวไว้ว่าตัวเลขนี้เป็นจำนวนสูงสุดสำหรับการใช้การสื่อสารแบบตัวต่อตัว (อ้างถึงใน Changsom, 2009)

จากบทสัมภาษณ์ในวารสาร*การบริหารคน* ปีทมาวลัย รัตนพล (2552: 19) Chief Operation Officer & Chief People Officer ของ บริษัทไมเนอร์กรุ๊ป จำกัดกล่าวว่า หนึ่งในปรัชญาการเปลี่ยนแปลงของบริษัท คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

*...ต้องวางกลยุทธ์ในการสื่อสาร ไม่ใช่แค่เรียกประชุมแบบปกติทั่วไป ต้องคิดและวางแผนเป็นขั้นตอนจะมีกี่ครั้ง ทำแยกเป็นกลุ่ม ใครนำการประชุม วิธีการแต่ละกลุ่ม จะใช้วิธีเดียวกันไม่ได้ เช่น พนักงานระดับล่าง ต้องใช้คำพูดที่ทำให้เขาสบายใจ ไม่ใช่คำพูดที่เป็นเทคนิค เพราะเขาจะรู้สึกกลัว อย่าไปทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องน่ากลัว และต้องไม่ลืมเตรียมรับมือกับคำถามที่จะทำให้ภาพเป็นบวกซึ่งสำคัญมาก นอกจากนั้นการสื่อสาร ยังต้องมีสื่อต่างๆ เสริม เช่น การติดโปสเตอร์ คำขวัญ คำนิยาม*

เป็นที่น่าสังเกตว่าจากคำกล่าวของปีทมาวลัยที่ยกมาอ้างข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ วิธีการสื่อสารและการใช้คำพูดกับพนักงานกลุ่มต่างๆ ตลอดจนการใช้สื่อต่างๆในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

## รูปแบบและช่องทางของการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องพิจารณา รูปแบบและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้เหมาะสม Quirke (1995: 128) ได้สรุปชนิดของการสื่อสารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆกันดังนี้

**การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง:** จดหมายข่าว ประกาศบนบอร์ด บันทึก วิดีโอ อีเมล เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการทางเดียวจากบนลงล่าง แจ้งให้พนักงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารแบบนี้มีจุดอ่อนที่พนักงานสามารถตีความข้อความที่ได้รับได้ต่าง ๆ นานา (Holbeche, 2006: 314) ตามประสบการณ์หรืออารมณ์ความรู้สึกของตนเองในขณะนั้น

**การสร้างความเข้าใจ:** การประชุมผู้บริหาร การจัด Roadshows การประชุมทางไกลโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในการเชื่อมโยงผู้เข้าประชุมที่อยู่ในสถานที่ต่างกัน ให้สามารถประชุมร่วมกันได้ การนำเสนอผ่านระบบสัญญาณดาวเทียม การประชุมลูกค้ำ จะเห็นได้ว่าทั้งหมดนี้เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการสองทาง มีการอธิบายให้ข้อมูลมากกว่าสื่อระดับแรก และสามารถถาม-ตอบในกรณีมีข้อสงสัยได้

**การสร้างการยอมรับสนับสนุน:** สัมมนา หลักสูตรอบรม การประชุมทางธุรกิจ การใช้สื่อหลายๆอย่างประกอบกัน จะเน้นในเรื่องการให้ความรู้และเพิ่มพูนทักษะใหม่ที่จำเป็นแก่พนักงาน

**การสร้างการเข้ามามีส่วนร่วม:** การประชุมทีม การประชุมข้ามสายงาน การประชุมเพื่อให้พนักงานให้ข้อมูลย้อนกลับ โครงการให้พนักงานแสดงความคิดเห็น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดประชุมที่มีการปฏิสัมพันธ์

**การสร้างความผูกพันทางใจต่อการเปลี่ยนแปลง:** การให้ข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ การแก้ปัญหาของทีม การที่ CEO ประชุมกับพนักงานทุกระดับเพื่อรับฟังความคิดเห็น

จะเห็นได้ว่าการสื่อสารในระดับหลังๆ จะเป็นลักษณะการสื่อสารแบบสองทางและเน้นในเรื่องการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน



จากผลงานวิจัยพบว่า ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรส่วนใหญ่จะใช้การสื่อสารกับพนักงานในหลายรูปแบบ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ Industrial Society (2001) พบว่าช่องทางที่องค์กรที่ทำการสำรวจใช้ในการสื่อสารกับพนักงานมากที่สุดคือการประชุมทีมหรือการประชุมภายในแผนก (96%) ซึ่งเป็นการสื่อสารระดับการสร้างการเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้เป็นที่น่าสังเกตว่าช่องทางนี้คือการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ซึ่งจัดได้ว่าเป็นการสื่อสารสองทางแบบตัวต่อตัว รองลงมาคือการประชุมเพื่อแก้ปัญหา (70%) การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงาน (44%) ซึ่งเป็นการสื่อสารระดับการสร้างความรู้ความผูกพันทางใจต่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้พบว่าองค์กรที่ทำการสำรวจมากกว่า 65% มีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งแสดงว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอย่างมาก

งานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรในช่วงของการบริหารการเปลี่ยนแปลง สะท้อนให้เห็นการสื่อสารกับพนักงานในหลายรูปแบบ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

รัชฎา ปรีชาวุฒิ (2539) ได้ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัทได้ใช้การสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยสื่อสารผ่านผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบ ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่าการสื่อสารรูปแบบนี้มีผลต่อความรู้เกี่ยวกับโครงการการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน ในขณะที่การสื่อสารแบบแนวนอน แบบข้ามสายงาน และแบบล่างขึ้นบนมีผลต่อการยอมรับโครงการของพนักงาน โดยการสื่อสารแบบแนวนอนมีผลต่อการยอมรับโครงการมากที่สุด

อุรสา กาญจนวิทย์ (2546) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของพนักงานปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยในช่วงระหว่างการเตรียมการดำเนินงานการแปลงสภาพจนกระทั่งจดทะเบียนเป็นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าบริษัทมีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและให้ความรู้เกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแก่พนักงานอย่างเป็นทางการแบบสองทาง โดยผ่านวารสาร PTT Privatization สายการบังคับบัญชาและกิจกรรมเพื่อให้ความรู้ที่จัดขึ้นภายในบริษัท เช่นการสัมมนาให้ความรู้และตอบข้อข้องใจของพนักงานโดยผู้บริหารระดับสูง ทั้งยังมีวิธีสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานโดยเปิดโอกาสให้พนักงานส่งตัวแทนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการแปรรูปทั้งการเข้าร่วมประชุมและร่วมออกเสียง ทั้งยังเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถสอบถามข้อสงสัยและข้อเสนอแนะผ่านทางสื่อต่างๆ โดยไม่มีการตรวจสอบว่าเป็นพนักงานคนใด เป็นที่น่าสังเกตว่าบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนอย่างมาก จะเห็นได้ว่ารูปแบบส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารระดับการสร้างความรู้ความผูกพันทางใจต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่าบริษัทมีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจและความจำเป็นที่บริษัทต้องดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแก่พนักงานในระยะเวลาที่ถูกต้องและสม่ำเสมอ

ข้อมูลจากเว็บไซต์ของธนาคารไทยพาณิชย์ที่ได้กล่าวถึงในข้างต้นของบทความนี้ แสดงให้เห็นว่าธนาคารได้จัดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารของธนาคารและพนักงานในหลายรูปแบบ (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2553b) ดังนี้

**SCB Forum** เป็นการจัดการประชุมพนักงานระดับผู้จัดการของธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งมีผู้นับพันคนทั่วประเทศ เพื่อรับฟังการบรรยายจากผู้บริหารระดับสูงของธนาคารปีละสองครั้ง การประชุมนี้ถือเป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญในการที่พนักงานธนาคารจะได้ทราบความคืบหน้าของโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program) ตลอดจนทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินงานของธนาคาร

**Webboard** กระดานข่าวเป็นช่องทางการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือพนักงานโดยรวม

**VCDs** ผู้บังคับบัญชาจะสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอในเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญซึ่งผู้บังคับบัญชาได้รับทราบจากฝ่ายบริหาร โดยผู้บังคับบัญชาแต่ละทีมจะได้รับ VCD เพื่อใช้เป็นอุปกรณ์ในการถ่ายทอดเรื่องราวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมของตน

**Internal Newscast - SCB Today** เป็นช่องทางการสื่อสารทางภายใน (Intranet) ที่ให้ข้อมูลพนักงานเกี่ยวกับทิศทางในแต่ละไตรมาสของธนาคาร โดยพนักงานของธนาคารซึ่งประจำอยู่ทั่วประเทศสามารถรับฟังบทสัมภาษณ์กรรมการ ผู้จัดการใหญ่เกี่ยวกับผลประกอบการล่าสุด แนวทาง และกลยุทธ์ต่างๆ ของธนาคาร

**Newsletters** วารสาร "ก้าวใหม่" และ "ร่มโพธิ์" เป็นอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสารที่สำคัญของธนาคารซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับธนาคารในแต่ละเดือน

นอกจากนี้ ธนาคารยังมี **SCB Space** เป็นชุมชนออนไลน์ที่พนักงานสามารถเข้าระบบได้จากทุกที่ ทุกเวลาทั้งจากระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต เปิดพื้นที่ให้พนักงานบอกเล่าเรื่องราวส่วนตัวและสิ่งที่ตนเองสนใจ เช่น งานอดิเรก รูปภาพ ตลอดจนเขียนบล็อก (Blog) เพื่อแบ่งปันเรื่องราวดีๆ กับเพื่อนพนักงานด้วยกัน

จะเห็นได้ว่าธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการบริหารการสื่อสารภายในกับพนักงานเป็นอย่างมากในทุกทิศทาง โดยใช้ช่องทางการสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการใช้การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารข้ามสายงาน และการสื่อสารจากล่างไปบน ทั้งยังมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการบริหารการสื่อสารภายในอีกด้วย อีกทั้งยังส่งเสริมให้มีกิจกรรมต่างๆ ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานด้วยกัน เหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธนาคารได้รับรางวัล The Gallup Great Workplace Award ติดต่อกันเป็นปีที่สอง และ Excellence in Employee Engagement 2008 (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2552: 76)

## บทบาทและทักษะด้านการสื่อสารของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Towers Watson ได้ทำการสำรวจ 2010 Global Workforce Study และพบว่า น้อยกว่าครึ่งของพนักงานขององค์กรที่ทำการสำรวจ (47%) บอกว่าผู้บริหารระดับสูงสามารถอธิบายความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อ้างถึงใน Yates, 2009: 2) ซึ่งบทบาทดังกล่าวนี้เป็นสิ่งสำคัญมากในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทที่สำคัญในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง Gray and Castles (2006: 253) มีความเห็นว่า การที่จะสื่อสารให้พนักงานเกิดความผูกพันทางใจต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องเริ่มจากผู้นำองค์กร ซึ่งต้องเป็นผู้สื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานรับผิดชอบการสื่อสารข้อมูลในระดับการปฏิบัติงาน (Holtz, 2004:174)

Larkin and Larkin (1994: 5) และ (Anastasiou, 1998: 86) ได้ย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานเพราะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและมีอิทธิพลทางความคิดของพนักงานมากที่สุด นอกจากนี้พนักงานยังมีแนวโน้มที่จะให้ความไว้วางใจในตัวหัวหน้างานของตนเองมากที่สุด (Cornelissen, 2008: 205)

จากบทสัมภาษณ์ในวารสาร*การบริหารคน* สมนึก งามตระกูลชล (2552: 32) ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประจำภูมิภาคอาเซียน บริษัทเจเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ได้กล่าวถึงบทบาทการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยการสื่อสารส่วนใหญ่จะเป็น Leadership Message โดยผู้บริหารที่รับผิดชอบแต่ละด้าน ออกสารเพื่อชี้แจงในเรื่องของสถานการณ์ที่ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเป็นเรื่องวิกฤตของโลก ประธานทางด้าน CFO ก็จะมี Message ชี้แจงสถานการณ์ทางการเงินและผลกระทบ

ต่อธุรกิจ ผู้บริหารทางด้าน Sales ก็จะใช้แจงในเรื่องภาวะตลาด ยอดขายและแนวโน้มการตลาดในระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งบริษัทมีการติดประกาศทางบอร์ดประชาสัมพันธ์และสื่อสารทางอีเมล ในลักษณะคำถามและคำตอบเพื่อชี้แจงความกระจ่างให้กับพนักงานเพิ่มเติม

นอกจากนี้บริษัทยังเปิดโอกาสให้พนักงานสื่อสารกับทางผู้บริหารผ่านทางช่องทาง Leadership Message โดยสามารถส่ง email ถึงผู้บริหารได้โดยตรง และได้จัดให้มีการประชุมแบบไม่เป็นทางการ Diagonal Slice เพื่อรับ feedback จากพนักงาน อีกทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถตอบคำถามกับพนักงานได้โดยตรง

สมนึกยังได้แสดงความเห็นว่าสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรตระหนัก คือบางคำถามไม่มีคำตอบในทันที ดังนั้นผู้บริหารไม่ควรพยายามตอบเพื่อให้ผ่านไป เพราะจะเป็นกับดักต่อการบริหารการสื่อสารที่อันตรายมาก

จะเห็นได้ว่าบริษัทเน้นการให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่พนักงาน โดยให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบโดยตรงในเรื่องนั้นๆ เป็นผู้สื่อสารกับพนักงาน มีการใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง และเปิดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สมนึกยังได้สะท้อนให้เห็นบทบาทของผู้บริหารในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง และได้ย้ำว่าการตอบคำถามของผู้บริหารต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่จริง นอกจากนี้ผู้บริหารไม่ควรให้คำมั่นสัญญาในสิ่งที่ไปไม่ได้ เช่น จะไม่มีการลดจำนวนคนงาน แต่ในที่สุดองค์กรก็จำเป็นต้องลดจำนวนคนงาน การทำเช่นนี้จะทำให้องค์กรสูญเสียความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของพนักงาน (Barrett and Luedicke, 1996: 30)

อีกสิ่งหนึ่งที่จะเห็นได้ชัดเจนคือ ผู้บริหารทุกระดับต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการโน้มน้าวใจ การอธิบายและตอบข้อคำถามให้ได้ความชัดเจน อีกทั้งต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและสามารถชี้แจงในส่วนที่ยังไม่ถูกต้อง ตลอดจนปฏิบัติตนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่ดี สามารถเป็นแบบอย่างในการทำงานหรือการปรับพฤติกรรมการทำงานรูปแบบใหม่ให้กับพนักงานได้

## การประเมินผลการบริหารการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

การติดตามผลของการบริหารการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 2-3 เดือนแรก (Barrett, 2002: 227) ต้องตรวจสอบอย่างใกล้ชิดว่าพนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ต้องประเมินช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่ใช้ว่าได้ผลหรือไม่ อาจทำโดยการส่งแบบสอบถามสั้นๆ โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างพนักงานจากทุกๆ หน่วยงาน

Goman (2006: 126) ได้ย้ำถึงความสำคัญที่องค์กรต้องใส่ใจว่าพนักงานกำลังคิดอะไรก่อนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการจัดให้มีระบบที่สามารถติดตามตรวจสอบความคิดเห็นของพนักงานตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อสามารถนำข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวมาปรับกลยุทธ์การสื่อสารได้อย่างทันต่อเหตุการณ์และอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด (Goodman and Truss, 2004: 225)

ตัวอย่างของการประเมินผลการบริหารการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง บริษัทเจเนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ใช้วิธีเชิงคุณภาพวัดความพึงพอใจของพนักงาน โดยการพูดคุยผ่านหัวหน้างานหรือการประชุมแบบ Diagonal Slice (สมนึก งามตระกูลชล, 2552: 33)

ธนาคารทหารไทยได้ใช้การจัดการแข่งขันเป็นวิธีหนึ่งในการประเมินว่าการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของพนักงานมีผลเป็นอย่างไร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารทหารไทย ได้สรุปในรายงานประจำปี 2552 ว่า พนักงานของธนาคารให้การตอบรับ “TMB Way” เป็นอย่างดี โดยตอนสิ้นปี 2552 มีพนักงานกว่า 700 คน เข้าร่วมการประกวด TMB Way Awards ซึ่งเป็นรางวัลที่ให้แก่พนักงานที่มีการทำงานที่สะท้อนถึงวัฒนธรรม TMB Way ทั้ง 5 ประการ (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2552: 18) ในขณะเดียวกันการให้รางวัลลักษณะนี้ เป็นการให้แรงเสริมแก่พนักงานที่ยอมรับและเปลี่ยนรูปแบบการทำงานตามวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ทั้งแสดงให้เห็นพนักงานคนอื่นๆ ได้รับทราบผลของการเปลี่ยนพฤติกรรมนี้ด้วย และเป็นตัวอย่างหนึ่งของกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ในขั้นตอนที่สามของโมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin

## กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Greenbaum, Jackson, and McKeon (1998) ได้สรุปกรอบของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงแก่พนักงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและตรงไปตรงมา การรับฟังข้อมูลจากพนักงานเพื่อนำมาปรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหาร โดยการกำหนด เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่สามารถวัดได้ พฤติกรรมการทำงานใหม่ของพนักงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งมีความมุ่งมั่นเป็นตัวอย่างในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานใหม่ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการหรือหัวหน้างานและพนักงาน

Clampitt (2005: 214-215) ได้เสนอการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ Iceberg Model โดยแบ่งการวางแผนออกเป็น 4 ระดับ คือการวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร การออกแบบเชิงกลยุทธ์ วิธีการสื่อสาร

### การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารต้องวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การตีความข้อมูลของพนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ความเชื่อ ค่านิยมองค์กร สภาพทางอารมณ์ของพนักงาน ระบบการสื่อสารภายใน

### การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร

องค์กรทำการวิเคราะห์ว่าพนักงานในองค์กรกลุ่มใดบ้างได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ผลกระทบแต่ละกลุ่มเป็นเช่นไร การต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้นจากแต่ละกลุ่มเป็นลักษณะไหน แต่ละกลุ่มชอบช่องทางสื่อสารแบบใด ใครมีบทบาทเป็นผู้นำทางความคิดของแต่ละกลุ่ม

### การออกแบบเชิงกลยุทธ์

องค์กรกำหนดเป้าหมายของการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เป้าหมายการสื่อสารโดยรวมทั้งหมด ตลอดจนประเด็นสำคัญที่จะนำมาใช้ในการโน้มน้าวกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการแบ่งสรรทรัพยากร

### วิธีการสื่อสาร

องค์กรพิจารณาว่าช่องทางใดควรนำมาใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย Clampitt (2005: 227) เสนอว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารหลายๆช่องทาง เพราะพนักงานแต่ละกลุ่มมีการตอบสนองต่อช่องทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน (O'Neill, 1999: 22) โดยองค์กรต้องกำหนด ข้อความสำคัญที่ต้องการสื่อ เวลาในการสื่อ ใครควรจะเป็นผู้สื่อสาร และการประเมินกระบวนการสื่อสาร

Barrett (2002: 220) กล่าวว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องมีเป้าหมายพื้นฐาน 5 ประการดังนี้

1. เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการส่งข้อมูลที่มีความชัดเจนและสม่ำเสมอเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานในประเด็นเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างไรต่อพนักงาน
2. เพื่อโน้มน้าวใจให้พนักงานสนับสนุนทิศทางใหม่ขององค์กร
3. เพื่อสนับสนุนให้พนักงานทุ่มเทอย่างเต็มที่ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง
4. เพื่อลดความเข้าใจผิด จำนวนข่าวลือ ซึ่งอาจจะกระทบต่อการผลิต
5. เพื่อหลอมรวมให้พนักงานเข้ามามีส่วนในเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

Barrett (2002: 221-222) ได้เสนอ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Employee Communication) ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการศึกษาบริษัทที่ได้รับเลือกจากนิตยสาร Fortune ว่ามีผลประกอบการดีในกลุ่ม 500 บริษัท การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์การสื่อสารภายในต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
2. การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารในช่วงการเปลี่ยนแปลง โดยต้องเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงและมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของการสื่อสารในทุกทิศทาง
3. ข้อความสำคัญที่ต้องการสื่อต่อกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ซึ่งอาจต้องปรับการใช้คำพูดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม
4. ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีทั้งหมดในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางตัวต่อตัวมากกว่าสื่อชนิดอื่น ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของ Larkin and Larkin (1994: 89) และ Holtz (2004:174) ที่กล่าวว่า การสื่อสารแบบตัวต่อตัวต้องเป็นสื่อหลัก
5. ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารกับพนักงานโดยตรง ต้องเข้ามาอยู่ในฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย
6. การประเมินผลการบริหารการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการประเมินประสิทธิภาพการสื่อสารในทุกขั้นตอนสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
7. การหลอมรวมการสื่อสารเข้ากับการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดเป้าหมายของการสื่อสารในการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าทั้งสองโมเดลประกอบด้วยส่วนสำคัญที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตามการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เสนอโดย Barret ให้ขั้นตอนที่ละเอียดกว่า Iceberg Model ของ Clampitt โดยได้เพิ่มในส่วนบทบาทของฝ่ายบริหารและฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารกับพนักงานโดยตรง และอีกประเด็นที่น่าสนใจที่จะกล่าวถึงต่อไป คือ การจัดตั้งทีมสื่อสารเชิงกลยุทธ์

### การจัดตั้งทีมสื่อสารเชิงกลยุทธ์

Barrett (2002: 223) ได้เสนอว่าองค์กรควรมีการจัดตั้งทีมสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรรวมถึงตัวแทนฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารกับพนักงานโดยตรง โดยบุคคลที่คัดเลือกเข้ามาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความจริงใจ เปิดรับฟังความคิดเห็น หน้าที่หลักของทีมสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ประเมินการสื่อสารที่บริษัทดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
2. ดำเนินการปรับปรุงสิ่งที่ยังเป็นปัญหาด้านการสื่อสารของบริษัท
3. ออกแบบและดำเนินการเรื่องการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง
4. ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างบริษัทและพนักงาน (change ambassadors) ประสานงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้ทีมดังกล่าวนี้แล้ว ทีมนี้ก็จะทำการประเมินการสื่อสารที่บริษัทดำเนินการอยู่ในปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ในทุก ๆ ด้านตั้งแต่วัตถุประสงค์ กระบวนการ การบริหารจัดการ ข้อความที่สื่อ สื่อที่ใช้ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการสื่อสาร ตลอดจนการประเมินช่องทางการสื่อสารที่ใช้ในปัจจุบัน ทั้งนี้อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือพนักงานบางส่วนเพิ่มเติม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงสิ่งที่ปัญหาและเพื่อใช้ในการวางแผนการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงต่อไป

หลังจากที่ฝ่ายบริหารได้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนแล้ว ก็จะเป็นหน้าที่ของทีมสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ 2 รอบ โดยในแต่ละรอบผู้เข้าอบรมต้องมีทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน รอบแรกจะเป็นการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารและพนักงานที่คัดมาส่วนหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลในเรื่องของวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนข้อความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นของผู้บริหารและพนักงานที่เข้ารับการอบรมว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นสิ่งสำคัญและองค์กรต้องการการสนับสนุนของทุกคน ตลอดจนเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เข้าอบรมรอบแรกเพื่อนำกลับไปปรึกษากับผู้บริหารในการวางแผนการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงและปรับการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการรอบที่สอง ซึ่งจะเป็นการจัดให้กับผู้บริหารและพนักงานทั้งองค์กรได้เข้าร่วมเป็นการเปิดตัวการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร ซึ่งทีมอาจจะเลือกผู้นำทางความคิดที่ได้จากการอบรมรอบแรกมาช่วยในการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานอื่น ๆ ด้วย

ทีมสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีหน้าที่ในการดำเนินการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงตามแผนและกรอบเวลาที่ได้วางไว้ อีกทั้งต้องติดตามและประเมินการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 2-3 เดือนแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น ถ้าพบว่าไม่มีผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญยังไม่เข้าร่วมในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ทีมต้องเข้าไปให้คำแนะนำช่วยเหลือทันที

ทีมสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมการสื่อสารภายในองค์กรให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้ด้วยดี สามารถสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานใหม่ที่องค์กรต้องการ จะเห็นได้ว่าความสำเร็จในการทำงานของทีมสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับ การได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารองค์กร

## บทสรุป

การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญในการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความผูกพันทางใจของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานที่ได้รับผลกระทบ สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและความผูกพันต่อองค์กร การกระตุ้นให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่พนักงาน การให้ข้อมูลที่ชัดเจนย้อนกลับจากพนักงาน ช่วยในการลดทอนความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ตลอดจนสนับสนุนและสร้างบรรยากาศความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรในระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารในระหว่างการเปลี่ยนแปลง โดยต้องเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงและมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของการสื่อสารในทุกทิศทาง จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารทุกระดับว่าเมื่อดำเนินการแล้ว องค์กรจะมีผลการประกอบการที่ดีขึ้น เพราะถ้าผู้บริหารเองไม่มีความมั่นใจ ก็จะไม่สามารถไปโน้มน้าวใจพนักงานได้

นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าทักษะในการสื่อสารของผู้บริหารทุกระดับมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารทิศทางที่ชัดเจน พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์กับพนักงาน ต้องรู้จักเลือกใช้การสื่อสารกับพนักงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารภายในองค์กรต้องประเมินความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้ามารับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการจัดการอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นตลอดจนการจัดเตรียมข้อมูลต่างๆที่จำเป็นให้

จากผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารแบบสองทางตัวต่อตัวเป็นช่องทางการสื่อสารที่ดีที่สุดที่หลายองค์กรใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีความชัดเจน พนักงานสามารถสอบถามข้อข้องใจ และให้ข้อมูลย้อนกลับได้ทันที ทั้งยังเป็นช่องทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาสามารถแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจเอื้ออาทรที่มีต่อพนักงานได้อีกด้วย

องค์กรควรใช้สื่อที่หลากหลายในการสื่อสารกับพนักงาน เพราะแต่ละช่องทางก็จะมีข้อดีและข้อเสียต่างกันไป เพื่อช่วยให้การกระจายของข้อมูลเป็นไปอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันและทันเวลา ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง ควรให้ข้อมูลทั้งด้านบวกและลบ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจอย่างแท้จริงในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เป็นการลดความเข้าใจผิดและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ที่สำคัญองค์กรต้องเปิดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน นอกจากนี้การบริหารช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็เป็นสิ่งจำเป็น

การสื่อสารภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพต้องมีการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนการสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งจำเป็น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเวลา ข้อความที่สื่อสาร โดยต้องให้ฝ่ายสื่อสารองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนกระบวนการการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่แรก องค์กรโดยทั่วไปจะมีจัดตั้งทีมสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินการบริหารการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงและตรวจสอบประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ

## บรรณานุกรม

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน). 2552. รายงานประจำปี 2552.

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). 2552. รายงานประจำปี 2552.

\_\_\_\_\_. 2553a. ไทยพาณิชย์จัดทัพองค์กรตอบรับความต้องการทุกกลุ่มลูกค้า

“ลูกค้าคือหัวใจ” [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก

[http://www.scb.co.th/th/nws/abt\\_nws\\_101011-scb-executives.shtml](http://www.scb.co.th/th/nws/abt_nws_101011-scb-executives.shtml)

\_\_\_\_\_. 2553b. Life@SCB [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก

<http://scbcareers.scb.co.th/LifeSCB/tabid/108/language/th-TH/Default.aspx>

- ปัทมวาลย์ รัตนพล. 2552. สัมภาษณ์โดย รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา. "Special Interview: 3 มุมมอง 3 ปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤต." *วารสารการบริหารตน* 30, 3: 17-22.
- รัชฎา ปรีชาวุฒิ. 2539. "กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)." *ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สมนึก งามตระกูลชล. 2552. สัมภาษณ์โดย รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา. "Special Interview: 3 มุมมอง 3 ปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤต." *วารสารการบริหารตน* 30, 3: 29-33.
- สุมนหา ตันวงศ์วาล. 2552. สัมภาษณ์โดย รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา. "Special Interview: 3 มุมมอง 3 ปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤต." *วารสารการบริหารตน* 30, 3: 23-28.
- อูรชา กาญจนวิทย์. 2546. "การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)." *ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- Anastasiou, S. 1998. "Communicating Change." *New Zealand Management* 45, 9: 86.
- Ash, P. 2009, December. "Fast and Effective Change Management." *Asian Development Bank*: 1-5.
- Barrett, D.J. 2002. "Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change." *Corporate Communications: An International Journal* 7, 4: 219-231.
- Barrett, M. and Luedecke, B. 1996, June/July. "What Management Says it Wants in Communicating Change." *Communication World*: 29-33.
- Brown, A. D. 1992. "Managing Change in the NHS: the Resource Management Initiative." *Leadership & Organization development Journal* 13, 6: 13-17.
- Changson, P. 2009, November 27. "Transformation, the TMB Way" [On-line]. *Nation*. Available: <http://www.nationmultimedia.com/worldhotnews/30117543/Transformation,-the-TMB-way>
- Clampitt, P.G. 2005. *Communicating for Managerial Effectiveness*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks, California: Sage.
- Cornelissen, J. 2008. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, California: Sage.
- D'Aprix, R.M. 1996. *Communicating for Change: Connecting the Workplace with the Market Place*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daly, F., Teague, P. and Kitchen, P. 2003. "Exploring the Role of Internal Communication during Organisational Change." *Corporate Communications: An International Journal*, 8, 3: 153-162.
- Davenport, J. and Lipton, D. eds. 1995. *Communications for Managers: a Practical Handbook*. Singapore: Heinemann Asia.



- Elving, W. 2005. "The Role of Communication in Organisational Change." **Corporate Communications: An International Journal**, 10, 2: 129-138.
- Gillis, T. 1999, April/May. "Change 101: Back to Basics." **Communication World** 16, 5: 28-29.
- Goman, C. 2006. "Change Communication: Twelve Questions to Ask before Communicating Change." In T. Gilis (ed.). **The IABC Handbook of Organizational Communication**, pp. 122-135. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goodman, J. and Truss, C. 2004. "The Medium and the Message: Communicating Effectively during a Major Change Initiative." **Journal of Change Management** 4, 3: 217-228.
- Gray, R. and Castles, G. 2006. "Communicating Major Change within the Organization." In T. Gilis (ed.). **The IABC Handbook of Organizational Communication**, pp. 240-256. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenbaum, K., Jackson, D. and McKeon, N. 1998. **MMC Views: Communicating for a Change** [On-line]. Available: <http://www.mmc.com/views/98spr.greenbaum.shtml>
- Holbeche, L. 2006. **Understanding Change: Theory, Implementation and Success**. Burlington, M.A.: Butterworth-Heinemann.
- Holtz, S. 2004. **Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication**. New York: AMACOM.
- The Industrial Society. December 2001. **Change Management**.
- Kinicki, A. and Kreitner, R. 2009. **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices**. 4<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Kotter, J.P. 1996. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", in J. Champy and N. Nohria (eds.). **Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change**, pp. 91-104. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Larkin, T.J. and Larkin, S. 1994. **Communicating Change: How to Win Employee Support for New Business Directions**. McGraw-Hill, Inc: New York.
- Lewis, L.K., Schmisser, A.M., Stephens, K.K. and Weir, K.E. 2006, April. "Advice on Communicating during Organizational Change." **Journal of Business Communication** 43, 2: 113-137.
- O'Neill, M. 1999, June. "Communicating for Change." **CMA Management** 73, 5: 22-24.
- Proctor, T. and Doukakis, I. 2003. "Change Management: the Role of Internal Communication and Employee development." **Corporate Communications: An International Journal** 8, 4: 268-277.
- Quirke, B. 1995. **Communicating Change**. London: McGraw-Hill Book Company.
- \_\_\_\_\_. 1997. "Communicating Change." In T. Foster and A. Jolly (eds.). **Corporate Communication Handbook**, pp. 131-136. London: Kogan Page..
- Schermerhorn, J.R. 2005. **Management**. 8<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.

Spiker, B.K. and Lesser, E.L. 1995, January/February. "Making Change Work." **Communication World**: 23-26.

Yates, K. 2009. **Viewpoints: Post-Recession Success depends on Effective Change Management**  
[On-line]. Available: [http://www.towerswatson.com/assets/pdf/1423/viewpoints\\_1423.pdf](http://www.towerswatson.com/assets/pdf/1423/viewpoints_1423.pdf)