

กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรสำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก

The Internal Corporate Communication Strategy
for small and medium sized Corporates.

เบญริสา ตันเจริญ (Benrisa Tancharoen)

หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี สมุทรปราการ

อีเมลผู้แต่งหลัก : jaiya2004_jenny@hotmail.com เบอร์โทร : 08-7516-5424

วันที่รับบทความ 18 มกราคม 2562

วันที่แก้ไขบทความ 24 พฤษภาคม 2562

วันที่ตอบรับบทความ 24 พฤษภาคม 2562

บทคัดย่อ

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต่างๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวหน้า ซึ่งในบรรดากลยุทธ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น เรียกว่า “การสื่อสาร”

การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงาน หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำและไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ ผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นยังคงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ : การสื่อสารองค์กร; กลยุทธ์องค์กร; ผู้บริหารองค์กร

Abstract

Today is the age of information that humans can recognize learn and access to various information. They can change and affecting to the corporate and staff not be avoided. Corporates need to adjust and develop continuously in order to increase the ability to manage the organization to be able to continue and gain competitive advantage for leadership at the pace. Among the various strategies That the management must use effectively "communication"

Communication has become an important factor or element of management, which is both a factor and a resource to be used in corporate management. If there is no communication, it will not be able to effectively manage the organization to make the work of the organization continue and help coordinate the agency. Although communication is the most important strategy in corporate management. If executives do not have leadership and cannot use communication strategies wisely and effectively Will inevitably lead the organization to failure No matter how the organization will change and the management of the organization will use any strategy to manage it. The leadership of the executive who can lead the organization to success is still an important science and art that has remained unchanged.

Keyword : Organization Communication; Strategy; the management of the corporate

บทนำ

การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ในทางบวก เพราะนโยบายการบริหารงานการจัดการขององค์กรเป็นส่วนสำคัญ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ การสื่อสารภายในองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์กรดีชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงาน ดังนั้น กระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จด้วยดี ซึ่งในบรรดากลยุทธ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น “การสื่อสาร” ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กรทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทัศนคติ และค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ “กลยุทธ์

การสื่อสาร” จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

ความหมาย

การสื่อสารเป็นหัวใจของการทำความเข้าใจระหว่างกันของมนุษย์ในสังคม มนุษย์จะทำความเข้าใจกันได้ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยให้มนุษย์พัฒนาปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ได้มีการให้นิยามและความหมายของคำว่า “การสื่อสาร (communication)” ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

โกลส์ แก้วจำปา (2547) กล่าวว่า “การสื่อสารหมายถึงกระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน”

จิตติภพ ชยธวัช (2548) กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่งเสริมความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ”

ซาแรมบ้า (Zaramba, 2003) กล่าวถึงการสื่อสารในองค์กรว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบกิจกรรมต่างๆ ด้วย

แดเนียล และสไปเกอร์ (Daniels and Spiker, 1994) กล่าวว่า การสื่อสารคือ ความหมายที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าสองขึ้นไปสร้างขึ้นร่วมกันโดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา และเกิดการรับรู้และแปลความหมายนั้น

จากความหมายของการสื่อสารที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า การสื่อสาร (communication) หมายถึง “กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร”(พัชนี เขยจรรยา และคณะ, 2541)

การสื่อสารในองค์กร คือ เครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้นๆ เป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้นๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ใช้งานจะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กร มีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) ซึ่งอาจกระทำโดยใช้เครื่องมือในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้

การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร

การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงาน ในแง่ของการบริหารองค์กรการสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงาน และการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น (เสนาะ ตีแยว, 2538) การสื่อสารภายในองค์กรเป็นศูนย์กลางที่ทำให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจในสิ่งเดียวกัน ภายในองค์กรประกอบด้วยกันหลายส่วนถึงแม้ว่าภายในองค์กรเองมีการแบ่งย่อยแบ่งสาขาอย่างหลากหลาย การมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรที่ดีจะสามารถสร้างความมั่นคงและเหนียวแน่นเหมือนกาวที่ยึดติดองค์กรให้คงอยู่ได้ ส่วนใหญ่ปัญหาที่พบคนไทย มักยึดติดอยู่กับค่านิยมในระดับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านการสั่งการในแนวดิ่ง ทำให้ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรใช้การสื่อสารสองทางกับบุคลากรภายในองค์กร (Two-Way Communication)

ความจำเป็นต้องการสื่อสารขององค์กร

การสื่อสารขององค์กร (organizational communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ สรุปได้ดังนี้ (ทองใบ สุดชาติ, 2542)

1. ลักษณะขององค์กร ในปัจจุบันทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดก็ตาม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องมีสายใยของ

การสื่อสาร (communication network) ที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขันจำเป็นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการสื่อสาร กล่าวคือ

1.1 ขั้นการได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยการสังเกตสภาพการแข่งขันภายนอก ศึกษาเงื่อนไขต่าง ๆ วิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่ง และเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะถูกถ่ายทอดออกไป

1.2 ขั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. วัฒนธรรมขององค์กร ทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมประกอบด้วย บรรทัดฐาน ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาขององค์กร วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกันด้วย ตัวอย่างเช่นองค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นทำงานหนักและลงทุนมาก ต้องการการทำงานเป็นทีมและหวังผลระยะสั้นให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและลูกค้า การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีลักษณะที่ทุกคนมีความสัมพันธ์กัน ไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย

3. ระดับและเป้าหมายขององค์กร องค์กรแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงซึ่งสนใจในเรื่องการพัฒนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายและคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูงไปปฏิบัติ และระดับล่างจะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตและการบริการขององค์กร ดังนั้น การที่องค์กรมีระดับและเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน

4. ขนาดขององค์กร เมื่อองค์กรมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับผู้อื่น ผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อองค์กรเจริญเติบโตขึ้น และผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการ กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดเกณฑ์ในการจัดอุตสาหกรรม เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ กลาง หรือ เล็กนั้นมีหลายวิธี แต่โดยทั่วไปจะใช้จำนวนพนักงานงาน (ขนาดการจ้างงาน) จำนวนเงินลงทุน มูลค่าทรัพย์สิน จำนวนยอดขาย หรือรายได้เป็นเกณฑ์ ได้แก่

ธุรกิจขนาดเล็ก ไม่เกิน 50 คน ไม่เกิน 20 ล้านบาท

ธุรกิจขนาดกลาง ระหว่าง 50 – 200 คน ระหว่าง 20 – 200 ล้านบาท

ธุรกิจขนาดใหญ่ 200 คนขึ้นไปทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาทขึ้นไป

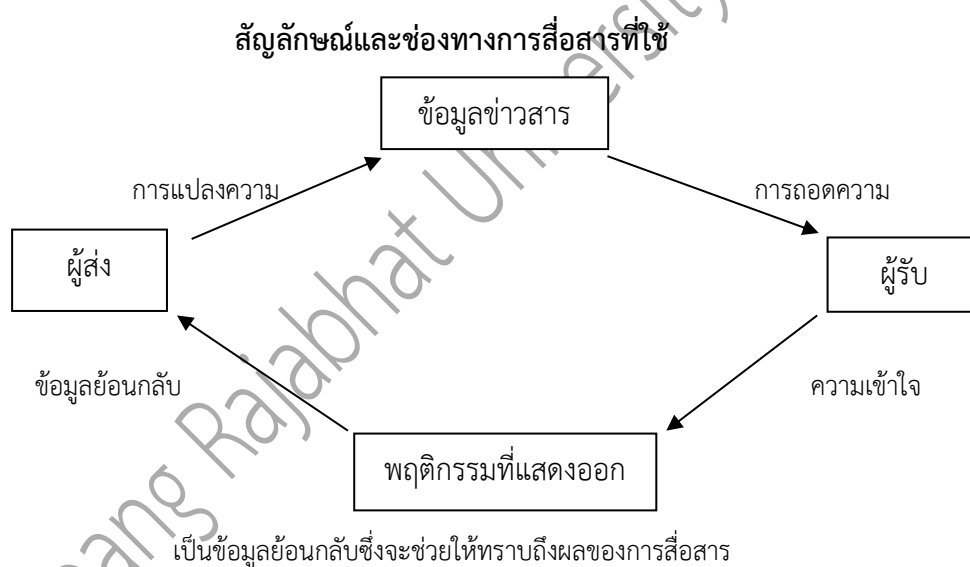
5. คุณภาพของชีวิตในงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องการมีคุณภาพของชีวิตในงาน มีหลายแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในงาน

กล่าวโดยสรุป ในการสื่อสารภายในองค์กรนั้น มีระดับการสื่อสารอยู่หลายระดับด้วยกันไม่ จะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การชี้แจง การชี้แจงด้าน

เอกสาร วารสาร หรือระบบ Internet และ E – mail ภายในองค์กร การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารควรเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย ต้องทำให้ทุกระดับทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารรับทราบข้อมูลที่สอดคล้องกันจึงจะสร้างภาพลักษณ์หรือรับรู้ปัญหาขององค์กรได้ทั้งหมด การสื่อสารเป็นเครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี

กระบวนการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย (ระวีวรรณ ประกอบผล, 2540)



ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงานเข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์กร
2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่างๆภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่างๆได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้บริหาร

3. การช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรและมีการประสานงานระหว่างกัน พร้อมทั้งทำงาน สอดคล้องกันแม้ว่าจะต่างฝ่ายกันก็ตาม แต่เพื่อองค์กรเดียวกัน ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารให้เป็น การสื่อสารเพื่อ สร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรให้ได้

4. การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากปัจจัยต่างๆข้างต้นเมื่อ ผสมผสานเข้ากันแล้ว สามารถช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะพลังขับเคลื่อนที่นำโดย ผู้บริหารที่รู้จักการสื่อสารภายใน

เส้นทางการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีต สำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่และเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เส้นทางการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีเส้นทางการสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทางสรุปได้ดังนี้ (จิตทิพ ชยธวัช, 2548)

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) จะเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication) เป็นการรายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) อยู่ในระดับเดียวกัน การประสานงาน, การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม, การแก้ปัญหา, การสร้างความเข้าใจร่วมกัน

4. การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-channel Communication) การขอข้อมูล รายละเอียด การติดต่อแบบบนนี้มีความเหมาะสมและจำเป็นต่อพนักงานระดับต่ำมากเพราะช่วยประหยัดเวลา

อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร

อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีหลายประการ ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ 2 ประเด็น สรุปได้ดังนี้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544)

1. การบิดเบือนการสื่อสาร การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนั้นอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้บิดเบือนรู้หรือไม่ว่าความหมายที่สื่อสารนั้นถูกดัดแปลงแก้ไข สรุปดังนี้

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
1. ระดับบนลงสู่ระดับล่าง	1. ผู้บังคับบัญชาบัญชาไม่ยอมให้สิ่งย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2. ผู้บังคับบัญชาลังเลใจที่จะส่งข่าวร้ายให้ทราบ	1. ความทุกข์ใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความขัดแย้งภายใน 2. การถ่ายทอดข้อความหลาย ๆ ครั้งจนแตกต่างจากเนื้อหาสาระเดิม
2. ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน	1. ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างดูดี 2. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว 3. ลังเลใจที่จะบอกข่าวร้ายแก่ผู้บังคับบัญชา 4. ระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางผ่านของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับระดับบน	1. ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา 2. ความทะเยอทะยานของผู้ได้บังคับบัญชา 3. ความต้องการในเรื่องความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน 4. ระยะห่างไกลของการสื่อสาร 5. โครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ
3. แนวนอน	1. ข่าวลือต่าง ๆ 2. ความชำนาญเฉพาะด้านในงานทำให้สนใจเฉพาะเรื่องบางอย่าง	1. การสื่อสารในแนวนอนมีมากเกินไปทำให้ไม่มีสิ่งย้อนกลับ 2. การสื่อสารในแนวนอนถูกนำมาใช้ทดแทนการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน
4. แนวทแยงมุม (แนวขวาง)	1. ระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางผ่านของการสื่อสาร	1. ช่องว่างของการสื่อสาร
5. ทุกระดับ	1. แต่ละระดับมีข้อมูลข่าวสารเป็นของตนเองเพื่อใช้ในการแข่งขันกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ	1. การหมกมุ่นในเรื่องความไม่แน่นอน

2. ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน บุคคลจะได้ รับข้อมูลข่าวสารมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร นอกจากนี้บุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อนและไม่อาจคาดคะเนได้ ภาระที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์กร ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์กร คือ

2.1.1 องค์กรสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะนำสิ่งนำเข้า การกระทำตอบสนอง และ
สิ่งย้อนกลับแก่องค์กร

2.1.2 ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกกล่เลยจะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสารด้วย
การพูดซุบซิบนินทา และการพูดคุยเล่น

ผลจากการที่มีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารน้อยเกินไปทำให้บุคคลรู้สึกว่าการ
หมดอำนาจที่จะควบคุมกิจกรรมการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

สาเหตุของการขาดคุณภาพในการส่งสารและรับสารอันเนื่องมาจากอุปสรรคต่าง ๆ ข้างต้น
นั้นจะนำความเสียหาย หรือเป็นตัวบ่มเพาะมะเร็งร้ายในองค์กร การดำเนินงานในองค์กรนั้นพบว่า
ปัญหาด้านการสื่อสารส่วนใหญ่มาจากการขาดการให้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นความชัดเจนในการ
ปฏิบัติงาน ความชัดเจนในนโยบาย หรือเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จึงทำให้เป็น
ต้นเหตุของความไม่เข้าใจ ความสับสนไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจ จึงต้องพยายามจะประเมิน หรือคาดเดา
สถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง คิดเอาเอง คาดการณ์เอาเองบ้างก็พยายามปะติดปะต่อเรื่องราวต่าง ๆ
เพื่อความเข้าใจ และให้ได้ภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นที่มาของข่าวลือได้ หากเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นย่อม
ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ความรู้สึกในทางลบ การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด การลงทุนลงแรงลงเวลาที่
สูญเปล่า ความอึดอัด คับข้องใจ ความไม่พอใจ ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงานบางครั้งอาจไม่ทำให้
ความร่วมมือในการทำงาน อาจรู้สึกถึงความต่ำต้อยหรือเหมาะสมของตน และส่งผลต่อผลงานที่ด้อย
คุณภาพขาดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร

การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อ
และการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่หากไม่เรียนรู้และเข้าใจความ
ต้องการของตนเอง ไม่เข้าใจผู้อื่นแล้วไม่อาจมีกระบวนการสื่อสารที่ดีและมีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัย
เพียงใดก็ไร้คุณค่า (วิโรจน์ โสวัณนะ, 2545) นอกจากนี้การสื่อสารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงความ
แตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
ควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ

พจน์ ใจชาญสุขกิจ ได้กล่าวว่า การวางระบบการสื่อสารภายในที่ดี ตั้งแต่การเลือกผู้ส่งสารที่
เหมาะสม การออกแบบเนื้อหา ช่องทางการสื่อสาร และการรู้จักและเข้าใจพนักงานให้มากที่สุด
ติดตามทิศทาง สถานะ บทบาท เป้าหมายและความต้องการขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องสร้างและ
สื่อสารให้พนักงานรับรู้อยู่เสมอ ด้วย ความบูรณาการ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเข้าใจเข้าใจต่อ
ความคิดความรู้สึก เพื่อให้เห็นว่าองค์กรมีความสนใจ ใส่ใจ เป็นที่ต้องการขององค์กร ความสามารถ
รับรู้ทางอารมณ์ การเข้าใจถึงภาวะที่เกิดขึ้นต่อสถานการณ์ต่างๆความชัดเจนในเป้าหมายหรือ

ประเด็นสำคัญขององค์กรให้เกิดการนำไปสู่การตัดสินใจได้หัวใจที่สำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงก็คือการสร้างกระบวนการสื่อสารภายในที่เหมาะสมที่สุดของพนักงานในองค์กร เข้าใจพนักงานอย่างลึกซึ้ง สนใจแบบจริงใจไม่ใช่แบบชั่วคราวชั่วคราว นั่นคือ การทำให้การสื่อสาร ได้กระตุ้นแรงปรารถนา ความมุ่งมั่นให้เกิดพลังทางบวกในการทำงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ทำงาน

ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

เพื่อให้การสื่อสารดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดประโยชน์สูงสุดบรรลุวัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมายที่ตั้งไว้ การเลือกช่องทางการสื่อสาร (Channel) ที่ถูกต้องนับว่ามีความสำคัญที่สุด โดยช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย

1. กิจกรรมประจำ

1.1 สื่อบุคคล การสนทนา พูดคุย การติดต่อ-สอบถาม โทรศัพท์ภายใน

1.2 สื่อสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ แผ่นปลิว จดหมายข่าว จดหมายเวียน คู่มือหนังสือเผยแพร่เล่มเล็ก

เอกสารแนะนำจดหมายข่าวรายวัน จดหมายข่าวรายสัปดาห์ อนุสาร วารสาร นิตยสาร

1.3 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เสียงตามสาย อินเทอร์เน็ต

1.4 สื่ออื่น ๆ ป้ายประกาศภายใน ป้ายประกาศใหญ่ภายนอก ตู้ประกาศ ตู้ภาพข่าว การบริการข้อมูลข่าวสาร สติกเกอร์ กล่องรับความคิดเห็น คำขวัญ

2. กิจกรรมพิเศษ

2.1 สื่อบุคคล การบรรยาย การปาฐกถา การประชุม การสัมมนา การอภิปราย การฝึกอบรม

2.2 สื่อสิ่งพิมพ์ สิ่งพิมพ์เฉพาะกิจต่าง ๆ (แผ่นพับ แผ่นปลิว คู่มือ ฯลฯ) จดหมายข่าว จดหมายเวียน หนังสือพิมพ์กำแพง ปฏิทิน อนุทิน สมุดฉีก

2.3 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เสียงตามสาย รายการวิทยุกระจายเสียง รายการวิทยุโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต

2.4 สื่ออื่น ๆ ป้ายประกาศใหญ่ภายนอก บัตรอวยพรปีใหม่ บัตรแสดงความยินดี ในโอกาสต่าง ๆ ของที่ระลึก ของชำร่วย ของแถม การจัดทัศนศึกษา การจัดแข่งขันกีฬา การนำชมหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ คำขวัญ การประกวดต่าง ๆ การพบปะสังสรรค์ การจัดเลี้ยง

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร

การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่หากไม่เรียนรู้และเข้าใจความต้องการของตนเองไม่เข้าใจผู้อื่นแล้วไม่ว่าจะมีกระบวนการสื่อสารที่ดีและมีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัย

เพียงใดก็ได้คุณค่า (วิโรจน์ โสวัณณะ, 2545) นอกจากนี้การสื่อสารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่ไปด้วยจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ

การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้นประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญก็คือเรื่องของคุณธรรม ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานต่างจะต้องมีคุณธรรมประจำใจอันได้แก่

ความจริงใจ การแสดงความจริงใจสามารถแสดงออกมาได้ทั้งการพูดและการเขียนแต่ต้องเป็นจากใจที่มีอยู่จริง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องแสดงออกมาทั้งหมดเหมือนที่คิด แสดงออกมาเท่าที่จำเป็น และคิดว่าเหมาะสม เช่นการชม การวิจารณ์ และการออกความเห็น

ความปรารถนาดี การแสดงความปรารถนาดีก็สามารถแสดงออกมาได้ทั้งการพูดและการเขียนได้เช่นกัน เช่น การให้คำปรึกษา การเสนอแนะ การทักท้วงและการตักเตือน

ความมีน้ำใจ การแสดงความมีน้ำใจเป็นศิลปะของการอยู่ร่วมกัน การรู้จักการให้และรู้จักการรับเป็นการแสดงถึงความมีน้ำใจ เช่นการให้ความช่วยเหลือ การขอความเห็น

การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Improving Organizational Communication)

เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการบริหารประสิทธิภาพขององค์การเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์การ คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กรและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ ดังนี้

1 การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-Up and Feed Back)

ติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบสองทาง (Two-Way) ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบการแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้ทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

2 การใช้การสื่อสารหลายวิธี (Parallel Channels Repetition)

การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการสั่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3 ระยะเวลา (Timing)

ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เปี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความคิดด้านเวลาและความไม่เหมาะสม องค์การและกลุ่มอาจกำหนด มาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหา

ดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใด นอกจากนี้ยังต้องแยกระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4 ให้ความสนใจกับภาษา (Attention to Language)

ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ และทำความเข้าใจกับผู้ที่จะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด

5 ศูนย์กลางข้อมูล (Information Communication and Information Centers)

การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์การอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์การก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น

6 การให้รู้เท่าที่จำเป็น (The Exception Principle and the Need to Know)

การให้รู้เท่าที่จำเป็นเป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์การให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้เหมาะกับองค์การที่มีสายงานบังคับบัญชาสูง

7 การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสารเป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสาร

โดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไปจนความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8 การฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively)

การฟังอย่างตั้งใจเป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร ทำให้ข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะเดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนากระบวนการสัมพันธที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การตามมาด้วย พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์การขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารที่ดี” อันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย

บทสรุป

พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมายการสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสื่อสารจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำและไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ ไม่ว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและผู้บริหารขององค์กรจะใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการก็ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นยังคงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- ทองใบ สุดซารี. (2542). **วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุดรราชธานี: สถาบันราชภัฏอุดรราชธานี.
- ธิดิภพ ชยธวัช. (2548). **แม่ไม้บริหาร**. กรุงเทพฯ: ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2542). **การสื่อสารรณรงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์เน้นการเจาะจงกลุ่ม**. เชียงใหม่: ไร่เขียว.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). **ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2558). **สื่อสารภายในองค์กรแบบไฮเทคโดนใจได้ผลที่สุด** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- พัชรี เขยจรรยา และคณะ. (2541). **แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ระวีวรรณ ประกอบผล. (2540). “องค์ประกอบและกระบวนการของการสื่อสาร” เอกสารการสอนชุดวิชา หลักและทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ 1 – 8, 134 – 140. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.
- วันชัย มีชาติ. (2548). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพียร์สันดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิโรจน์ โสวัณณะ. (2545). **คู่มือสู่ความสำเร็จอันไร้ขอบเขต**. กรุงเทพฯ: นิตยสารโลกทิพย์.

- เสนาะ ตีเยาว์. (2538). การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โอบส์ แก้วจำปา. (2547). ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- บุหงา โปธิว. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์: การสื่อสารภายในองค์กร. กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย