

กลยุทธ์การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่ง
**CORPORATE COMMUNICATIONS STRATEGY TO CREATE
A STRONG ORGANIZATIONAL CULTURE**

อัจฉรา สุขกลิ่น

Audchara Sukglun

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

MBA Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus

เกษราภรณ์ สุตตาพงศ์

Ketsaraporn Suttapong

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus

ณัฐยา ยวงใย

Nuttaya Yuangyai

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus

บทคัดย่อ

ในองค์กรหนึ่งๆ ย่อมมีบุคลากรจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกัน อาทิ เชื้อชาติ ศาสนา ทัศนคติ ความคิด ค่านิยม มุมมอง และเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรเดียวกัน จึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นเครื่องมือในการกำหนดและควบคุมองค์กร หากต้องการให้บุคลากรมีวัฒนธรรมเดียวกัน การสื่อสารองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างให้บุคลากรมีวัฒนธรรมองค์กร และเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความเข้มแข็ง บทความนี้จึงรวบรวมทฤษฎีที่สำคัญและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กรและกลยุทธ์ในการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและประสบความสำเร็จ

ความสำคัญ: การสื่อสารกลยุทธ์การสื่อสารองค์กรวัฒนธรรมองค์กร

ABSTRACT

In organization, that have a different characteristic such as national, religion, values, thoughts views. When they come into the same organization, it become to having organization culture as a tool for controlling organization. If who want to give the some culture of characteristic. Communications that important for organization culture. For determining the communication strategy for creating the strong organizational culture. This article has been collecting significant theory and research for building the strong and successful of organizational culture strategy.

Keyword : Communication, Corporate Communications Strategy, Culture

บทนำ

บุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะเดินหน้า และประสบความสำเร็จในธุรกิจได้ จะต้องมีการบริหารจัดการองค์กร การจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ทั้งนี้

กระบวนการพัฒนาบุคลากร อาทิ การฝึกอบรมบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความชำนาญ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์กรต้องการให้บุคลากรทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพตามแผนกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ และคาดหวังให้บุคลากรมีความภักดี และปกป้ององค์กร ร่วมดูแลองค์กรเสมือนบ้านของตนเอง (Mwngnung, 2009)

ดังนั้นการให้ความสัมพันธ์ และการให้ความผูกพันกับบุคลากรในองค์กรเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยทำให้บุคลากรทุกระดับชั้นมีวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนและ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน Thephwan (2011) หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง การต่อต้าน หรือไม่พึงพอใจองค์กรซึ่งผลลัพธ์ที่ตามมาคือ อัตราการลาออก (Turnover) เพิ่มขึ้น Svswanich (2006) นอกจากนี้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยด้านสิทธิผลขององค์กรมีผลต่อความสัมพันธ์โดยตรงกับการสร้างความผูกพันในองค์กร เนื่องจากหากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งโดยให้ความสำคัญกับหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่เกื้อหนุนกัน ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันส่งผลให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ Yipng (2013)

นอกจากนี้ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการดำเนินงาน และคุณภาพงาน โดยแสดงให้เห็นจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีไม่เพียงส่งผลเสียต่อองค์กรเท่านั้น แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดียังส่งผลเสียต่อ ลูกค้าบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรนั้น (Wilson, 2001) ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนมาจากค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ และแบบแผนของพฤติกรรมที่ไม่เหมือนกัน Kumphai (2553)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การสื่อสารองค์กรถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรรับรู้ว่าทุกคนมีส่วนช่วยดูแลรักษาองค์กร เสมือนเป็นผู้ถือหุ้นในองค์กรด้วย หากบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร จะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ปัจจัยพื้นฐานในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และเป็นการสื่อถึงความต้องการ ความคิด และความรู้สึกให้ตรงกับจุดประสงค์ขององค์กรมากที่สุด ดังนั้นการสื่อสารองค์กรจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่ง (Sluss, Klimchak & Holmes, 2008) นอกจากนี้ การสื่อสารองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจ เนื่องจากประโยชน์ของความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ช่วยลดการขัดแย้ง

ช่วยผลักดันให้องค์กรเดินหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ ช่วยเพิ่มชื่อเสียง ภาพลักษณ์ให้กับองค์กรมากขึ้น

จากประเด็นปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการสื่อสารองค์กรเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุน ช่วยเหลือกันและลดความขัดแย้งในองค์กรนี้ทั้งนี้กลยุทธ์การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่ง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้ต้องการนำเสนอกลยุทธ์การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งโดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านกลยุทธ์การสื่อสารองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

ทบทวนวรรณกรรม

วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมที่ช่วยให้บุคคลในองค์กรมีความสามัคคี สร้างความไว้วางใจทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้และการสื่อสารองค์กรที่ดี สามารถช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวกเพราะนโยบายการบริหารงานการจัดการขององค์กรเป็นส่วนสำคัญ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การสื่อสารภายในองค์กร จึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ในส่วนนี้ผู้เขียนได้ทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อวัฒนธรรมองค์กร ในประเด็นลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อการสื่อสาร ในประเด็นความหมายความสำคัญ ลักษณะวิธีการสื่อสาร กระบวนการสื่อสารองค์กรและหัวใจของกลยุทธ์การสื่อสาร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบค่านิยมและช่วยให้บุคคลที่จะเข้าใจการทำงานขององค์กร (Deshpande & Webster, 1989; Kotter & Heskett, 1992) วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ สร้างความสามัคคี (Kankaanranta & Planken, 2010) โดยผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (External Environment) (Henderson & Louhiale, 2011) และผู้นำสามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural

Values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) และสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นด้วย (Volberda, Foss & Lyles, 2010)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) คือ วัฒนธรรมหลักของคนในองค์กรโดยรวม ซึ่งมองเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น โดยวัฒนธรรมประเภทนี้ เป็นของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้ และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) คือ วัฒนธรรมของแผนกงาน หรือกลุ่มงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ ที่มีหลายแผนกงาน หรือหลายกลุ่มงาน จะมีวัฒนธรรมย่อยๆ หลายแบบแบ่งเป็น

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) คือ วัฒนธรรมที่มีบุคลากรเห็นตรงกัน และมีการยอมรับมาก จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้เป็นอย่างดี และทำให้สมาชิกองค์กร มีความจงรักภักดี และมีความผูกพันต่อองค์กรมาก

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) คือ วัฒนธรรมที่คนอาจจะมีความคิดเห็นไม่ค่อยตรงกัน เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ซึ่งจะปรากฏในองค์กร ที่เพิ่งก่อตั้ง หรือองค์กรที่มีอายุไม่มาก

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจาก การที่ผู้บริหาร มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถ เน้นการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษกับบุคลากร และบุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) การที่ผู้นำองค์กรมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรุด ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจะทำให้บุคลากรมีความในองค์กร มุ่งหวังไปที่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งการเอาชนะแบบนี้ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถหรือผลงานดีจะได้รับค่าตอบแทนที่สูง ส่วนบุคลากรที่มีผลงานต่ำกว่าเป้า ก็อาจจะถูกไล่ออกจากองค์กรนั้นๆ

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรการมีส่วนร่วมภายใน

องค์กร ผู้บริหารจะมีจะมีความเอื้อเพื่อ มิตรภาพ มีความเป็นธรรม ผู้บริหารจะมุ่งเน้นเรื่องการร่วมมือคล้ายกับว่า บุคลากรทุกคนเป็นครอบครัว

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาวะแวดล้อม (Flatten, Greve et al., 2011) มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุเป็นผล การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

Cooke & Szumal (1993) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 3 ประเภท โดยใช้บรรทัดฐานหลักความเชื่อในการแบ่งวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทำให้สมาชิกมีความรู้และได้พัฒนาตนเองไปพร้อมกับความสำเร็จขององค์กร (Hartnell et al. 2011)

2. วัฒนธรรมแบบตั้งรับ – ปกป้อง เป็นองค์กรที่สมาชิกมีความเชื่อว่า การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น อย่าแสดงออกไปทางที่เป็นภัยต่อตนเอง ค่านิยมที่ยึดถือ ได้แก่ การคล้อยตาม การยอมรับอย่างง่าย ๆ

3. วัฒนธรรมเชิงรุก – ปกป้อง เป็นองค์กรที่สมาชิกมักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างชัดเจนในการปกป้องสถานภาพ และความมั่นคงในหน้าที่การทำงานของตนเอง ค่านิยมที่ยึดถือได้แก่ การแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน

องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้การสื่อสารบรรลุเป้าหมายได้อย่างแท้จริง ในแง่ขององค์กรการสื่อสารจะช่วยสร้างและจรรโลงวัฒนธรรมขององค์กรให้ยาวสืบต่อไป

การสื่อสาร (Communication) การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือเพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง (Schramm, 1973) การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารสำคัญ และการสื่อความคิด ความรู้สึกซึ่งกันและกัน ดังนั้น การติดต่อสื่อสารเป็นการที่บุคคลตั้งแต่

สองคนขึ้นไป มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดหรือทัศนคติ (Rogers, 1976) เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน ซึ่งการอยู่ร่วมกัน ทำงานพร้อมกันมีการติดต่อกัน ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน (Fanelli&Misangyi, 2006)

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

การติดต่อสื่อสารองค์กร เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน(Men, 2014; Whitwort, 2011) อาทิ ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน สร้างความไว้วางใจต่อกันและช่วยประสานงานการ (Luo&Shenkar, 2006) โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานการที่ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารที่ดีเพื่อเป็นการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรได้จะทำให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น การสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งการสื่อสารองค์กรนั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และที่สำคัญผู้บริหาร และผู้นำทุกคนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารที่ดี

บทบาทประโยชน์ของการสื่อสารองค์กรมีด้วยกัน 4 ประเด็นหลัก ๆ คือ การควบคุมดูแล (Controlling) การจูงใจ (Motivation) การแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึก (Emotional Expression) และด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ (Information)(Friedl&Verci,2011)

สรุปได้ว่าการสื่อสารองค์กร มีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender) ผู้รับข้อมูลข่าวสาร (Receiver) ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channel) และสัญลักษณ์ต่าง ๆ (Symbols)

ลักษณะการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร (Written Communication) คือการติดต่อสื่อสารที่แสดงออก

โดยการเขียน ซึ่งอาจเป็นตัวอักษรหรือตัวเลข เช่น หนังสือเวียน บันทึกโต้ตอบ ป้าย ประกาศ บันทึกข้อความ โดยส่วนมากพบว่า การสื่อสารด้วยการเขียนจะยากกว่า การติดต่อสื่อสารทางวาจา (Mausehund, Timm, & King, 1995)

การติดต่อสื่อสารทางวาจา (Oral Communication)

คือการติดต่อสื่อสารที่แสดงออกโดยการพูด เช่น การประชุมกลุ่ม (Group Meeting) การร้องทุกข์โดยวาจา การปรึกษาหารือ (Counseling) การอบรม การสัมมนา เป็นต้น การติดต่อสื่อสารด้วยคำพูดเป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุด ในการนำเสนอข่าวสารจากบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง Attamana (1998)

การติดต่อสื่อสารที่ต้องใช้เทคโนโลยี (Technologies Communication)

เป็นการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่เป็นเครื่องมือทางเทคนิคที่มีประโยชน์ในสังคมมนุษย์ในปัจจุบัน เพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

สรุปได้ว่าช่องทางการสื่อสารในองค์กร สามารถเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร เพื่อส่งต่อนโยบายต่าง ๆ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พฤติกรรมสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร หรือบุคลากรกับบุคลากร ย่อมมีอุปสรรคในการสื่อสารที่ด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้น ต้องหาช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสม สร้างความเข้าใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

วิธีการสื่อสารองค์กร

1. การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยค โดยมีน้ำเสียงเบา และค่อย ๆ มีความเร็วหรือช้าของการพูด
2. การสื่อสารด้วยกริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การจ้องตา การพยักหน้า และการแสดงออกทางสีหน้า
3. การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์ และรูปต่างๆ ดังนั้นการเลือกวิธีการสื่อสารจะมีปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย แต่ขึ้นอยู่กับผู้รับ และผู้ส่ง รวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ

เส้นทางการติดต่อสื่อสารองค์กร

การสื่อสารองค์กรปัจจุบันเป็นเสมือนเครื่องมือที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง (Mufson, 2013) จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้อย่างรวดเร็วกว่าในอดีต ต้องมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ซึ่งล้วนต้องใช้เส้นทางการสื่อสารซึ่งเส้นทางการสื่อสารมีหลายทิศทางสรุปได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นลักษณะของการสั่งงาน เป็นการบอกเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับไปในการทำงาน (Performance Feedback) รวมทั้งการประชุม (Meeting) โดยในปัจจุบันการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างนิยมใช้กันมากในการประชุม เพื่อจะได้ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานให้ดีขึ้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำปรึกษา การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบ ส่วนใหญ่การสื่อสารแบบนี้มักจะไม่ค่อยเกิดขึ้น หรือหากถ้าเกิดขึ้นจะเกิดในระยะสั้น เนื่องจากบุคลากรไม่กล้าที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้บริหาร

3. การสื่อสารในแนวทอ (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในทางเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกันหรือในระดับเดียวกัน จะช่วยในการประสานงานต่างๆ ได้ดีขึ้นสร้างความเป็นกันเองมากขึ้น และยังเป็นช่องทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร

4. การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) เป็นการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามระดับ โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารของฝ่ายให้คำแนะนำกับฝ่ายปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์กร ที่จะเลือกใช้กระบวนการสื่อสารแบบใดที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถเห็นความแตกต่างของบุคลากรที่ต่างสาขาวิชาชีพ และบุคลากรจำนวนมาก เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยส่วนงานหลายๆ ฝ่าย จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่สามารถสื่อความเข้าใจถึงเป้าหมายของงานได้อย่างดี และเป็นช่วยลดปัญหาภายในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

การสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญหลายอย่าง แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เรื่องของคุณธรรม ทั้งผู้บริหารและบุคลากร จะต้องแสดงความจริงใจทั้งการพูดและการเขียน เช่น การชม การวิจารณ์ การให้คำปรึกษา การเสนอแนะ รวมถึงการช่วยเหลือในด้านต่างๆ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร ได้แก่

1. ระดับความรู้ (Knowledge) ผู้ส่งสารกับผู้รับสารควรมีระดับความรู้ที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย

2. ทศนคติ (Attitude) การที่ต่างฝ่ายต่างมีทัศนคติที่ดีต่อกันทำให้เกิดการตัดสินใจที่เป็นการยอมรับ หากต่างฝ่ายต่างมีทัศนคติเป็นลบต่อกันจะส่งผลให้เกิดอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมได้

3. ระดับสังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural System) ผู้ส่งสารและผู้รับสารที่เข้าใจระบบสังคม วัฒนธรรมต่อกัน จะเลือกวิธีรูปแบบด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสารที่สอดคล้องกัน

กระบวนการสื่อสารในองค์กร

เป็นการพิจารณาวิธีการในการสื่อสารตั้งแต่การส่งสาร รูปแบบและเนื้อหาของสาร ช่องทางการสื่อสารผู้รับสาร รวมไปถึงผลที่ย้อนกลับมา ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารขององค์กร มีขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม ซึ่งได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร การวิเคราะห์กลุ่มของผู้รับสาร การนำเสนอข้อมูลข่าวสารให้เหมาะสม ดังนั้น การวางแผนนโยบายและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารให้สอดคล้องและควบคู่กันไปเสมอ Santiwong (1999)

หัวใจของกลยุทธ์การสื่อสาร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. การวางวิธีการในการสื่อสาร (Communication means) ควรวางให้เหมาะสมทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งหากต้องการให้ผู้รับเกิดความรูสึกมีส่วนร่วม จะต้องใช้วิธีประทับตรา ส่งข้อความด่วน หรืออาจจะพิจารณาตามความเหมาะสม

2. กลยุทธ์การสื่อสาร คือ การออกแบบลักษณะข้อความเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้เหมาะสมกับบุคลากรนั้นๆ ซึ่งจะต้องสื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ทราบโดยทั่วกัน

ดังนั้น การวางกลยุทธ์การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับองค์กรเนื่องจากการสื่อสารทำให้บุคลากรหรือผู้บริหารเกิดความสามัคคี พร้อมใจที่จะทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีพลัง (Momentum)

กลยุทธ์การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

นับเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือ ที่นำไปสู่ความเข้าใจตรงกัน ในการติดต่อ และการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะต้องควบคู่ไปกับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย จึงจะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ Sowanna (2002)

ดังนั้นกลยุทธ์การสื่อสารองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องการสื่อสารเป็นตัวบ่งชี้ค่านิยม ความเชื่อ การทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ดังนั้นบทความนี้นำเสนอกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งได้แก่

1. กลยุทธ์การจัดการสื่อสารและข้อมูล

การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสื่อสารก็เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ และปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสื่อสารนั้นจะต้องมีความชัดเจนและเป็นข่าวสารที่รวดเร็วทันสมัย หรืออาจจะใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ซึ่งเทคนิคกลยุทธ์การจัดการสื่อสารและข้อมูล จะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง มั่นคง เนื่องจากบุคลากรจะคอยช่วยเหลือกันขององค์กรได้อย่างทันเวลาตัวอย่างองค์กรที่นำกลยุทธ์การจัดการสื่อสารและข้อมูลมาใช้ อาทิเช่น บริษัท TOT จำกัด มหาชน เป็นบริษัทสื่อสารโทรคมนาคมชั้นนำของประเทศที่มีคู่แข่งจำนวนมากมาย ได้ปรับปรุงกิจการ ความสม่ำเสมอ ความต่อเนื่อง ความสะดวกในทุกช่องทางติดต่อ โดยมีการพิจารณาการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องที่มีผลกับงานติดต่อลูกค้า เพื่อให้พนักงานเข้าใจทั้งในส่วนของพนักงานที่อยู่ในบริษัท และพนักงานที่ต้อนรับลูกค้า เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายของการดำเนินงานตรงกัน

2. กลยุทธ์การปรับปรุงการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

การสื่อสารเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านทางองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการชักชวน สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการฝึกฝนที่ดี เช่นการอบรม การทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ Yates (2006) กล่าวว่า การสื่อสารจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีองค์กรมีความมั่นคงน่าเชื่อถือ ซึ่งจะต้องทำด้วยความเต็มใจจากทุกฝ่าย

ตัวอย่างองค์กรที่นำกลยุทธ์การปรับปรุงการสื่อสารไปใช้ คือ บริษัทไทยเอเชีย แปซิฟิคบริเวอรี่ จำกัด เนื่องจากบริษัทได้เกิดผลกระทบทางธุรกิจ และเศรษฐกิจ จึงทำการปรับปรุงการสื่อสาร ซึ่งพบว่าการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง ช่วยลดผลกระทบของธุรกิจ

3. กลยุทธ์การจัดการองค์กรแบบองค์รวม

กระบวนการสื่อสารภายในองค์กร จะต้องเป็นอิสระต่อความจริง และเป็นตัวช่วยที่จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ การสื่อสารจะมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น หากเป็นการบรรยาย หรือการสื่อสารจากผู้ที่มียศ ตำแหน่งที่ได้รับการยอมรับ เพื่อจูงใจบุคลากรในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้บุคลากรภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดีด้วย การสื่อสารก็มีความจำเป็นที่ต้องทำการวัดผล โดยจะมีการวัดความพึงพอใจ ทักษะ วัฒนธรรม ซึ่งการวัดนี้จะทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารมากขึ้น อีกทั้งการสื่อสารในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาต่อไปเรื่อยๆอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การจัดการองค์กรแบบองค์รวม คือ องค์กรกู้ภัยระดับโลก (International Rescue International) เป็นผู้นำระดับโลก เรื่องการบรรเทาภาวะฉุกเฉิน โดยองค์กรมีปัญหาด้านความไม่สม่ำเสมอของการสื่อสาร จึงใช้กลยุทธ์นี้ในการรับมือกับผลกระทบ โดยการอบรมพนักงานเพื่อที่จะรักษาองค์กรและดูแลความมั่นคงของพนักงาน (ศิริรัตน์ขุนทดวุฒิ, 2553)

4. กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศแห่งการสื่อสาร

วัฒนธรรมด้านเทคโนโลยี เปิดในบุคลากรมีโอกาสตัดสินใจมากขึ้น (Bouchlaghem&Shelbourn, 2012) กล่าวว่า เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องมีองค์กรสนับสนุน ให้ข้อมูลข่าวสารที่ทำให้

บุคลากรสามารถเข้าใจ และเข้าถึงข้อมูลได้ (Aerts, Goossenaerts, Hammer, & Wortmann, 2004) กล่าวได้ว่า แนวโน้มของการเจริญเติบโตขององค์กรจะขึ้นอยู่กับ การรับมือที่ดีของผู้นำองค์กร ซึ่งผู้นำองค์กรจะต้องมีการรับมือ กับยุคเศรษฐกิจแบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจะต้องพร้อมเปิดโอกาสในการเรียนรู้ เนื่องจาก วัฒนธรรมด้านเทคโนโลยีสามารถฝึกฝนได้ง่าย ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านเทคโนโลยีนั้น เป็นกลยุทธ์ใน ระยะยาว ที่จะช่วยในการวางรากฐานสู่ความสำเร็จใน อนาคต

ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศแห่ง การสื่อสาร บริษัท International Business Machines (IBM) เป็นผู้ผลิตคอมพิวเตอร์และการให้บริการด้านคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ รายใหญ่ของโลก ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่ สหรัฐอเมริกา เป็นบริษัทขนาดใหญ่มีพนักงานถึง 330,000 คน ซึ่งจำเป็นต้องมีการรับมือกับยุคเศรษฐกิจแบบ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อการวางรากฐาน บริษัทที่มั่นคง โดยการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร

บทวิจารณ์

จากกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอข้างต้นพบว่าการสื่อสาร องค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งเป็นสิ่งสำคัญ อย่างยิ่ง เพราะแต่ละองค์กรมีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติ หลากหลายศาสนา และหลากหลายตำแหน่งของงาน ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะจะทำให้พนักงานใน องค์กรมีวัฒนธรรมเดียวกัน โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ เข้มแข็งจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากขาดผู้บริหารที่ไม่มี ความสามารถในการเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสม ผู้บริหารองค์กร จึงต้องเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้พนักงาน ในองค์กรมีวัฒนธรรมเดียวกัน ไม่ว่าจะในด้านความคิด

ทัศนคติ โดยผู้บริหารจะต้องเลือกใช้กระบวนการสื่อสาร อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ที่จะให้มีความเหมาะสมกับ วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยส่วนงาน ของหลายๆ ฝ่าย จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่สามารถสื่อ ความเข้าใจถึงเป้าหมายของงานได้เป็นอย่างดี และเป็น การช่วยลดปัญหาภายในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

บทสรุป

บทความนี้นำเสนอกลยุทธ์การสื่อสารองค์กรเพื่อ สร้างวัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งได้แก่กลยุทธ์การจัดการ สื่อสารและข้อมูล กลยุทธ์การปรับปรุงการสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง กลยุทธ์การจัดการแบบองค์รวม และกลยุทธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศแห่งการสื่อสาร โดยกลยุทธ์ที่ได้ นำเสนอนั้นเป็นผลจากการศึกษางานวิจัยและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่แข็งแกร่ง ทำให้ทราบความสำคัญของการสื่อสารที่ นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งมีความจำเป็นมากใน องค์กร เนื่องด้วยองค์กรมีพนักงานมาก และแต่ละบุคคล ล้วนมีความต่างกันทั้งเชื้อชาติ ศาสนา ความคิด และ ทัศนคติดังนั้นบทความนี้ได้นำเสนอกลยุทธ์ การสื่อสาร องค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่ง และสามารถ กำหนดกลยุทธ์เพื่อเลือกสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นหากผู้บริหารองค์กรสามารถ เลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร ย่อมจะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมี วัฒนธรรมเดียวกัน และสามารถบรรลุเป้าหมายองค์ได้ใน ที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ให้กับผู้บริหารที่จะลด ปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้ เกิดความสุขในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับ บุคลากรได้อย่างมีความสุข

บรรณานุกรม

- Aerts, A. T. M., Goossenaerts J. B., Hammer, D. K., & Wortmann, J. C. (2004). Architectures in context: on the evolution of business, application software, and ICT platform architectures. *Information & Management*, 41(6), 781–794.
- Atamana. S. (1998). *Behavior. Applied Theory* Bangkok: Thammasat University Press.

- Bouchlaghem, D., & Shelbourn, M., Sheriff, A., El-Hamalawi, A., Yeomans, s. (2012). Collaborative working in construction, 6-25.
- Cook, R. A. & Szumal, J. L. (1993). Measuring Normative beliefs and shared behavioral Expectations in Organization: The reliability and Validity of the organizational culture inventory.

- Psychological Reports, 72(3 suppl), 1299-1330.
- Deshpande, R.J., Webster, F.E.(1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Fanelli, A., & Misangyi, V. F. (2006). Bringing out charisma: CEO charisma and external stakeholders. *Academy of Management Review*, 31,(4),1049-1061.
- Flatten, T. C. Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: the mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137-152.
- Friedl, J. & Vercic, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84-86.
- Hartnell, C.A. Ou, A.Y., Kinicki, A., (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal Appl. Psychol.* 96: 677- 76
- Henderson, J. K., & Louhiala-Salminen, L.(2011). Does language affect trust in global professional contexts? Perceptions of international business professionals. *Rhetoric, Professional Communication, and Globalization*, 2(1), 15-33.
- Kankaanranta, A. & Planken, B. (2010). BELF competence as business knowledge of internationally operating business professionals. *Journal of Business Communication*, Special issue of *Language Matters*, Part 2, 47(4), 380-407.
- Khunthawut. S. (2010). Strategic Management. Strategic Marketing Communications, Corporate Governance, Non-Profit Case Studies, International Companies Race Q Commit Over OSS Process Entity University of the Thai Chamber of Commerce.
- Kumpai. S. (2012). Comparison. Organizational Culture Affecting Organizational Effectiveness in the Case of State Enterprises in Thailand. Ph.D. Theology, Faculty of Political Science National Institute of Development Administration
- Luo, Y. & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 321-339.
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Mufson, S. (2013). Bezos courts Washington Post editors, reporters. *The Washington Post: Washington, DC*.
- Mungrung. S. (2009). Factors Affecting Loyalty of Employees in Organization: A Case Study of Airports of Thailand Public Company Limited. Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Rogers, C. R., & Freiberg, H. J. (1969). *Freedom to learn*, Charles E. Merrill, Columbus, OH
- Schramm, W., & de Sola Pool, I. (1973). *Handbook of Communication*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Suntarayut. T. (2000). Theory and theories. *Educational Administration*. Burapa university.
- Suwanna. V. (2002). *A Guide to Success*. Boundless. Bangkok: Magazine
- Thephwan. P. (2002). *Management of resources* (2011). *Strategic Human Concepts and Strategies for Competitive Advantage* Bangkok: SE-EDUCATION.
- Yepng. S. (2013). Organizational culture, operational level Quality assurance within the institution. *Journal of Education*. University Prince of Songkla
- Volberda, H. W. Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. *Organization Science* 21(4), 931-951
- Wilson, Alan A. (2001). Understanding Organizational Culture and the Implications for Corporate Marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367.
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.