วารสารนิเทศศาสตรปริทัศน์ ปีที่ 23 ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม 2562)

วารสารวิชาการระดับชาติที่ได้รับการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) กลุ่มที่ 1

[สรัญญ์ , ประทุม หน้า 16-31]

Journal of Communication Arts Review

นวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การชั้นนำของประเทศไทย*

Internal communication management innovation to increase employee engagement and performance efficiency in leading organizations of Thailand

สรัญญ์ เถระวงศ์** *คณะนิเทศศาสตร์ และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*

ประทุม ฤกษ์กลาง*** *คณะนิเทศศาสตร์ และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*

Sarun Therawong. *Graduate School of Communication Arts and Management.*

Nation Institute of Development Administration.

Pratoom Rerkklang. *Graduate School of Communication Arts and Management.*

Nation Institute of Development Administration.

Email: saruntherawong2525@gmail.com

Received: 8 April 2019 ; Revised: 11 April 2019; Accepted: 12 June 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษานวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานในองค์การชั้นนำของประเทศไทย 2) ศึกษานวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การชั้นนำของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก จากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารองค์การและด้านทรัพยากรมนุษย์ จาก 9 องค์การ ผลพบว่ากลยุทธ์การจัดการสื่อสารภายในองค์การชั้นนำของประเทศไทย ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการแบ่งกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยี กลยุทธ์การใช้เนื้อหา กลยุทธ์การใช้บริบท และกลยุทธ์การใช้บุคคลหรือพนักงาน โดยองค์การจะนำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์การผ่านโทรศัพท์มือถือ ส่วนการใช้นวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ สื่อบุคคล สื่อเทคโนโลยี และสื่อกิจกรรม

คำสำคัญ : นวัตกรรม การสื่อสารภายในองค์การ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ผลการปฏิบัติงาน

---

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยปริญญาเอกเรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของนวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การชั้นนำของประเทศไทย”

** สรัญญ์ เถระวงศ์ : นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขานิเทศศาสตร์และนวัตกรรม คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

*** ประทุม ฤกษ์กลาง : รองศาสตราจารย์ คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Abstract

The research aims to 1) study internal communication management innovation in leading organizations of Thailand; 2) study internal communication management innovation to increase employee engagement and performance efficiency in leading organizations of Thailand. The method of this study is Qualitative Research, which based on the in-depth interviews of a number of executives who are in charge of organizational communication and human resource from 9 different organizations in Thailand. The results showed that the following communication management strategies were used inside these organizations: Target audience or Customization, Technology, Content, Context and Employee. The organizations used technological innovations for mobile phones as a channel of communication to their employees. The internal communication management innovations that were used in order to build employee engagement with organization and increase job performance efficiency are personnel media, technological media, and activity media.

Keywords : innovation, internal communication, employee engagement, performance

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยในองค์การนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับนำไปปฏิบัติงานให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ในปัจจุบันนักวิชาการ นักศึกษา รวมถึงนักวิจัยได้ให้ความสำคัญและสนใจศึกษาแนวความคิดทางด้านการสื่อสารภายในองค์การเพิ่มมากขึ้น เพราะการสื่อสารภายในภายในองค์กรมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จตามที่องค์การได้ตั้งเป้าหมาย ช่วยสนับสนุนส่งเสริมการทำงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือทิศทางเดียวกันทั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์การ รวมถึงเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ช่วยแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้แก่พนักงานภายในองค์การ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ตลอดจนผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานภายในองค์การให้เกิดขึ้น ทั้งนี้งานวิจัยพบว่าการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิผลจะช่วยสร้างพันธะผูกพันต่อองค์การ ความสำเร็จต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น การรักษาความมีชื่อเสียงขององค์การ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน การได้รับความไว้วางใจ การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รวมถึงการตระหนักรับรู้และการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Meyer & Allen, 1991 Tourish & Hargie, 2000; Tourish & Hargie, 2004; Kalla, 2005; Yates, 2006; Welch & Jackson, 2007; Cornelissen, 2008; Yates, 2008; Argenti, 2009; Goodman & Hirsch, 2010; Verghese, 2017)

นอกเหนือจากนั้นความผูกพันของพนักงานช่วยลดอัตราการขาดงานหรือการลาออกของพนักงาน การเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าในอดีต จากผลการสำรวจของ Gallup (2012) พบว่าการสื่อสารภายในองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งทำให้ผลิตภาพ และความสามารถในการสร้างกำไร ซึ่งองค์การสมัยใหม่จะกำหนดการสื่อสารภายในองค์การไว้เป็นแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Welch & Jackson, 2007) เพื่อเป็นทิศทางและแนวทางปฏิบัติระหว่าง

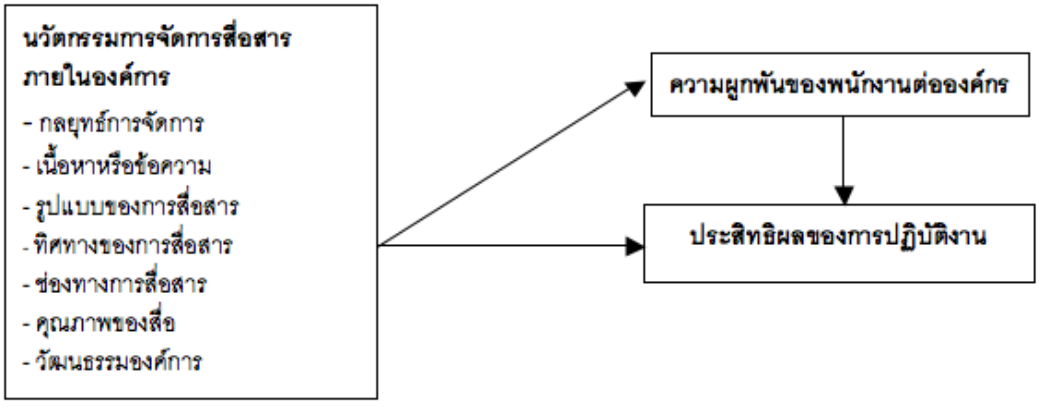
สมาชิกภายในองค์การ ในทางตรงกันข้ามการสื่อสารภายในองค์การที่ไร้ประสิทธิภาพ ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การผ่านการสื่อสารไปสู่พนักงานภายในองค์การ ผลที่เกิดขึ้นคือ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานลดต่ำลง อัตราการขาดงานสูงขึ้น และพนักงานลาออกจากงานในที่สุด (The Joint Commission, 2010) ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์การจะเกิดประสิทธิผลขึ้นได้อาจจะต้องอาศัยการผสมผสานของสื่อที่ใช้ และช่องทางสื่อสารที่มีความหลากหลายและเหมาะสมสอดคล้องกันในแต่ละองค์การ (Gallup, 2012) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงนวัตกรรมการสื่อสารภายในองค์การเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและการเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การชั้นนำของประเทศไทย

คำถามการวิจัย

1. องค์การชั้นนำของประเทศไทยมีนวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การให้แก่พนักงานเป็นอย่างไร
2. องค์การชั้นนำของประเทศไทยมีนวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษานวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานในองค์การชั้นนำของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษานวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การชั้นนำของประเทศไทย



แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การมีนักวิชาการเริ่มศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อทศวรรษที่ 1950 โดยบุคคลที่มีบทบาทสำคัญคือ W. Charles Redding ซึ่งการสื่อสารภายในองค์การนั้นได้เริ่มศึกษาอย่างจริงจังหลังนักสังคมศึกษาและนักพฤติกรรมศาสตร์ส่งผลให้ศาสตร์ทางด้านการสื่อสารภายในองค์การจึงต้องยืมพัฒนาการแนวคิดมาจากศาสตร์อื่นๆ อาทิ จิตวิทยาองค์การ สังคมวิทยาองค์การ รวมถึงพฤติกรรมองค์กร ทั้งนี้มีนักวิชาการได้จำแนกมุมมองต่อการสื่อสารภายในองค์การออกเป็น 3 มุมมอง (Daniels et al., 1997) ดังนี้ 1. มุมมองแบบดั้งเดิมหรือมุมมองเชิงหน้าที่ (Traditional Perspective or Functional Perspective) โดยมุม

มองที่องค์การได้รับการพิจารณาเป็นเหมือน เครื่องจักร ซึ่งมองว่าการสื่อสารภายในองค์การเป็นกิจกรรมที่สามารถสังเกตได้ อย่างเป็นวัตถุวิสัยหรือเป็นกลาง รวมถึงสามารถวัด จัดประเภท และมีความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นๆ ขององค์การ 2. มุมมองด้านความเข้าใจหรือแบบตีความ (Interpretive Perspective) มององค์การเป็นวัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ที่เป็นรากฐานของพฤติกรรมของมนุษย์ (Haviland, 1993) และ 3. มุมมองเชิงวิพากษ์ (Critical Perspective) มององค์การในฐานะเครื่องมือที่นำมาซึ่งความได้เปรียบ หรือเป็นเครื่องมือการกดขี่ ซึ่งให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนที่ได้รับสิทธิพิเศษ และกลุ่มที่สูญเสียโอกาสหรือกลุ่มสมาชิกที่ถูกกดขี่ภายในองค์กร

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของการสื่อสารภายในองค์การไว้เป็นจำนวนมาก อย่างเช่น Cornelissen (2004) กล่าวถึงการสื่อสารภายในองค์การเป็นการรวมวิธีการสื่อสารทุกประเภทที่นำไปใช้ในองค์การเพื่อติดต่อสื่อสารกับพนักงานขององค์การ อย่างเช่น จดหมายภายใน หรืออินทราเน็ต ขณะที่ Quirke (2002) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์การสามารถแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งมีความแตกต่างกันกันข้ามแผนกขององค์การ และเปรียบเทียบการสื่อสารภายในองค์การเหมือนกับการต่อจิ๊กซอล์ ที่แต่ละส่วนจะต้องรับผิดชอบการสื่อสารภายในที่มีความสับสนและซับซ้อน ส่วน Welch & Jackson (2007) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้จัดการกับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์การ โดยออกแบบให้สนับสนุนพันธะผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การตระหนักรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อพัฒนาเป้าหมาย

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปการสื่อสารภายในองค์การ หมายถึง กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารและและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานภายในองค์กรในทุกระดับและทุกหน่วยงาน ผ่านรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตามลักษณะโครงสร้างขององค์กร ซึ่งใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่อย่างหลากหลายภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของแต่ละองค์การ โดยการสื่อสารจะมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายทางธุรกิจ โครงสร้างองค์การ รวมถึงหน้าที่ ซึ่งการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิผลจะช่วยทำให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การมีสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารกับพนักงาน หัวหน้างานกับพนักงาน รวมถึงระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิผลจะช่วยเชื่อมโยง พร้อมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานอุทิศตนเองทำงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุผลการปฏิบัติงาน และมีผลิตภาพในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้กลยุทธ์ของการสื่อสารภายในองค์การที่สำคัญ (Goodman, 2013) ไว้ดังนี้ กลยุทธ์และนโยบายขององค์การ การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: ภายในองค์การ การใช้สื่อและการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารในภาวะวิกฤติ การจัดการความเปลี่ยนแปลง การสื่อสารผ่านอินทราเน็ต และการจัดการความมีชื่อเสียงขององค์การ

โดย Zaremba (2010) ได้แบ่งรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์การ ด้านความเป็นทางการ (Formality) ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การสื่อสารแบบทางการ (Formal Communication) เป็นช่องทางที่ได้กำหนดจากโครงสร้างขององค์การ ซึ่งเป็นช่องทางที่มีความเหมาะสมสำหรับพนักงานจะส่งผ่านข้อมูลข่าวสารขององค์การ โดยแผนผังองค์การจะแสดงให้เห็นว่าจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารหรือรายงานถึงใคร และอะไรที่มีความเหมาะสมต่อสายของการสั่งการในองค์การ และการสื่อสารไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นช่องทางที่ไม่ได้กำหนดจากองค์การ หรือไม่ได้เกิดจากช่องทางการสื่อสารที่ได้รับการออกแบบไว้ ในขณะที่ด้านทิศทาง (Direction) แบ่งออกเป็น 3 ทิศทาง ได้แก่ 1. จากล่างขึ้นบน (Upward) เป็นการสื่อสารข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งองค์การส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจจากระดับสูงไป

สู่ระดับที่ต่ำกว่า โดยการสื่อสารจะเป็นลักษณะของคำสั่ง นโยบาย เป้าหมาย และกฎระเบียบจากผู้บริหารสู่พนักงาน ซึ่งการสื่อสารดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับ 2. จากบนลงล่าง (Upward) เป็นการสื่อสารข้อมูลข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งการสื่อสารนี้มีความสำคัญเพราะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง โดยทิศทางนี้ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้องต่อการตัดสินใจ ข้อมูลความนึกคิด ความรู้สึกของพนักงาน ได้รับข้อมูลย้อนกลับ รวมถึงข้อเสนอแนะต่อการทำงาน และ 3. ระดับเดียวกัน (Horizontally) เป็นการสื่อสารข้อมูลข่าวสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน หรือเป็นการสื่อสารแนวนอนจากแผนกหนึ่งไปอีกแผนกหนึ่ง ทั้งแนวแผนกข้างเคียงหรือแนวทแยงมุม ซึ่งการสื่อสารทิศทางนี้ก่อให้เกิดผลิตภาพมากยิ่งขึ้น จากการประสานงานความร่วมมือกันของพนักงานจากหน่วยงานต่างๆ สามารถช่วยแก้ไขปัญหา และช่วยกันแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ส่วนช่องทางการสื่อสารภายในองค์การมีส่วนสำคัญที่จะช่วยเพิ่มแรงดึงดูดหรือความน่าสนใจให้กับข้อมูลข่าวสารหรือข้อความที่เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยช่องทางการสื่อสารหลากหลาย ได้แก่ การสื่อสารผ่านการเขียน (การเขียนรายงานประจำ การทำบันทึก ประกาศหรือจดหมายข่าว สรุปรายงานประจำปีและผลการสำรวจพนักงาน และบอร์ดประกาศ) การสื่อสารผ่านการพูด (การสื่อสารแบบเผชิญหน้า การประชุมแบบส่วนตัว การประชุมแบบสนทนา) และการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารผ่านสื่อสังคม (Social Media;เช่น Blogs, Micro Blogging, Wikis, Social Networking, Podcasting, Video and Photo Sharing, Line และ Facebook)

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยจากนักวิชาการสามารถสรุปปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมให้การสื่อสารภายในองค์การเกิดประสิทธิผล (Clampitt & Downs, 1993) ได้แก่ บรรยากาศของการสื่อสาร การสื่อสารของผู้บังคับบัญชา การบูรณาการขององค์การ คุณภาพของสื่อที่ใช้ การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน ข้อมูลข่าวสารขององค์การ ผลข้อมูลย้อนกลับไปสู่บุคคล และการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงด้านช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาและข้อความ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์การ และด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ (Yate,2006; Welch & Jackson, 2007; Mazzei, 2014))

2. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

แนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การได้รับพัฒนาและศึกษาอย่างกว้างขวางในปัจจุบันทั้งนักวิชาการและบริษัทที่ปรึกษา เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น ความจงรักภักดีของลูกค้า ผลการปฏิบัติงานขององค์การสูงขึ้น ผลกำไรขององค์การเพิ่มขึ้น อัตราการลาออกและการขาดงานของพนักงานลดลง สุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้น

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับแนวทางหรือวิธีการศึกษา หรือมุมมองของการศึกษา โดย Robertson-Smith & Markwick (2009) ได้แบ่งกลุ่มคำจำกัดความของคำว่าความผูกพัน (Engagement) ไว้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1. กลุ่มขององค์การ มีมุมมองต่อเรื่องความผูกพันในเชิงผลลัพธ์สุดท้ายหรือสิ่งที่จะได้รับจากพนักงาน อย่างเช่น การมีพันธะผูกพัน ความจงรักภักดี ความพยายามในการเอาชนะอุปสรรค การใช้ความสามารถอย่างเต็มกำลัง ความกระตือรือร้น การบอกเล่าความภาคภูมิใจ และสนับสนุนค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ 2. กลุ่มสายวิชาการ เน้นผลลัพธ์สุดท้ายของความผูกพัน อย่างเช่น การบอกเล่า/โฆษก การอุทิศตนเองในการทำงาน ความตั้งใจในการเอาชนะอุปสรรค สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยความผูกพันจะผ่านขั้นตอนทางด้านจิตวิทยา (Psychological state) และความสัมพันธ์ในเชิงผลประโยชน์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และ 3. กลุ่มบริษัทที่ปรึกษา มองว่าความผูกพันเป็นขั้นตอนทางด้านจิตวิทยา (Psychological state) เน้นมองถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การได้รับ และพิจารณาถึง

บทบาทขององค์การซึ่งจะสามารถช่วยให้ผลลัพธ์เกิดขึ้นได้ โดยผลลัพธ์ของความผูกพันมาจากการมองเห็นแนวทางหรือจุดร่วมกันระหว่างพนักงานกับผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับ ค่านิยม การกระตุ้นแรงใจ การเคารพพนักงาน การรับฟังพนักงาน และการเข้าใจความต้องการต่างๆ

ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ หมายถึงขั้นการรับรู้ของพนักงานจากความรู้สึกนึกคิดทางอารมณ์และปัญญาภายในจิตใจ โดยเป็นทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การ ซึ่งพนักงานจะแสดงออกผ่านลักษณะทางกายภาพ ความคิด และอารมณ์ เมื่อพนักงานเกิดรู้สึกเกิดความผูกพันต่อองค์การจะแสดงพฤติกรรมความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน การทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานเพื่อให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงเกิดความรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต ซึ่งความผูกพันต่อองค์การจะมีส่วนสำคัญต่อลดอัตราการลาออกและการขาดงาน การสร้างผลกำไรให้กับองค์การ และการผลักดันองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ทั้งนี้การศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ทำให้พบว่าหากพนักงานในองค์การมีความผูกพันต่อองค์การแล้วจะส่งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ (Robertson-Smith & Markwick; 2009) ดังนี้ อัตราการขาดงานลดลง ลดอัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน (Turnover) หรือการรักษาพนักงาน ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Job Performance) การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความจงรักภักดีของลูกค้า รวมถึงสุขภาพของพนักงาน นอกจากนี้ความผูกพันของพนักงานยังก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การเพิ่มเติม อย่างเช่น ความสามารถของผู้จัดการต่อการรับรู้ประสิทธิภาพตนเอง (Manager Self-efficacy) การบอกเล่าเรื่องราวที่ดีขององค์การจากพนักงาน (Advocacy of organization) ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Successful organization change) และพนักงานได้รับรู้ความคาดหวังอย่างชัดแจ้ง (Clarify expectation) เป็นต้น

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการและบริษัทที่ปรึกษาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ จึงสรุปตัวขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ได้ดังนี้ ภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ความก้าวหน้าทางอาชีพ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ลักษณะงาน คุณภาพชีวิต และความมีชื่อเสียงขององค์การ เป็นต้น ทั้งนี้ การสื่อสารภายในองค์การเป็นความสำคัญต่อความสำเร็จในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Welch & Jackson, 2007) ควรจะเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบสอง หรือรูปแบบการสื่อสารแบบเปิด ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานขององค์การเกิดความผูกพันมากขึ้นด้วยสาเหตุที่ว่าการสื่อสารสองทางจะช่วยสร้างความเชื่อใจระหว่างองค์การและพนักงาน และองค์การต้องยอมรับฟังเสียงแนวความคิดหรือข้อแนะนำของพนักงานเพื่อนำไปปรับปรุงสู่วิธีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

3. แนวคิดผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสรุปความหมายของคำว่า ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง ความพยายามของปัจเจกบุคคลที่ตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้วางไว้ ตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้ความรู้ ทักษะต่างๆ ความคิดสร้างสรรค์ การมีความรับผิดชอบต่องาน การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงมีความอดทนต่อความยากลำบากของงาน คอยช่วยเหลือแนะนำการทำงานให้กับผู้อื่น พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน รวมถึงผลงานที่ปรากฏต้องเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลทำให้หน่วยงานหรือองค์การมีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

องค์การส่วนใหญ่จะวัดผลการปฏิบัติงานโดยการตั้งกฎเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีความเที่ยงตรงและมีความน่าเชื่อถือ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (Cascio, 1995) ได้แก่ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน การนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้สำหรับการพิจารณาทางด้านทรัพยามนุษย์ และผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นตัวสะท้อนถึงความมีประสิทธิผลของระบบการสรรหา คัดเลือกพนักงาน ทั้งนี้พนักงานขององค์การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์การได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ อาทิ การสื่อสารภายในองค์การ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ รวมถึงค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และการให้รางวัล (Macey & Schneider, 2008; MacLeod & Clarke, 2009)

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ด้วยใช้วิธีการการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัย โดยนำผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผลการวิจัยพร้อมอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารองค์การหรือมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การชั้นนำของประเทศไทย 9 องค์การ จำนวน 11 ท่าน ดังนี้ 1. องค์การชั้นนำสัญชาติไทยที่คนอยากเข้าทำงานมากที่สุดโดยบริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) พ.ศ. 2559 ประกอบด้วย บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด 2. องค์การชั้นนำที่ได้รับรางวัลจากการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาทางทรัพยากรมนุษย์ของโลกที่มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์การระดับสูง อาทิ รางวัลสุดยอดนายจ้างดีแด่นแห่งปี (Aon Hewitt Best Employers Award) จากบริษัท เอออน ฮิววิท (ประเทศไทย) จำกัด (Aon Hewitt) และรางวัลสุดยอดองค์การที่น่าทำงานแห่งปี (Gallup Great Workplace Award) จากบริษัท แกลลัพ จำกัด (Gallup) ประกอบด้วย บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และ 3. องค์การชั้นนำที่ต้องการเป็นองค์การใฝ่ฝันของพนักงาน (Employer of Choice) ประกอบด้วยบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท โมโน เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) และบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพใน 2 ประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. นวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การ

1.1 องค์การมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายสำคัญของการสื่อสารภายในองค์การ 6 ประเด็น ได้แก่ การแจ้งข้อมูลข่าวสารและทิศทางขององค์การ การสื่อสารในสภาวะวิกฤติ การสร้างความผูกพันของพนักงาน การจัดการการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานหรือการถ่ายทอดวัฒนธรรม และการขอความร่วมมือหรือสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานในองค์การ โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์การ โดยการสื่อสารภายในองค์การได้รับการออกแบบเพื่อสนับสนุนพันธะผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การตระหนักรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อพัฒนาเป้าหมาย รวมถึงการตระหนักรับรู้และการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Denise Cox, 2004; Kalla, 2005; Yates, 2006; Welch & Jackson, 2007; Goodman, 2013; Verghese, 2017)

1.2 องค์การใช้กลยุทธ์การจัดการสื่อสารภายในองค์การใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1. การแบ่งกลุ่มเป้าหมาย อย่างเช่น การแบ่งพนักงานตามกลุ่มผู้รับสาร หรือตามระดับของพนักงาน 2. การใช้เทคโนโลยี ได้แก่ การใช้สื่อสังคม (Social Media) อาทิ Facebook หรือ Line Application 3.การใช้เนื้อหา (Context) อย่างเช่น การใช้ VDO หรือ Infographic เพื่ออธิบายข้อมูลหรือเนื้อหาในการนำเสนอ 4. การใช้บริบท (Content) ได้แก่ พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาทิ การแบ่งพนักงาน Back Office กับพนักงานสายปฏิบัติงาน หรือการแบ่งพนักงานตามระดับอายุ อย่างเช่น พนักงาน Generation X กับ Baby Bloom และ 5. การใช้บุคคลหรือพนักงาน อาทิ การใช้พนักงานกลุ่ม Engagement Ambassador หรือ People Champion ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ภิเษก ชัยนิรันดร์ (2553) ที่กล่าวว่าองค์การต่างๆ ในปัจจุบันได้นำการสื่อสารผ่านสื่อสังคมมาเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ อาทิ Blog, Twitter หรือ Micro Blog, Social Networking ได้แก่ไลน์, Facebook และYammer, Media Sharing อย่างเช่น YouTube และ Social News

1.3 องค์การมีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ 2 รูปแบบ ดังนี้

1.3.1 รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการ โดยพบว่าองค์การส่วนใหญ่จะพิจารณาเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารโดยขึ้นอยู่กับบริบทและเนื้อหาที่ต้องการจะสื่อสารประกอบกัน อย่างเช่น ประเด็นสื่อสารที่เป็นทางการจะผ่านการประชุมแบบ Town Hall การประชุมระดับบอร์ดบริหาร สารจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร การประชุมในระดับต่างๆ การใช้ระบบอินทราเนต บันทึกประชุม ประกาศ รวมถึงการส่งข้อความสั้น (SMS) ในขณะที่ประเด็นสื่อสารข้อมูลลักษณะข่าวสารทั่วไปหรือแนวทางการทำงาน อาทิ กฎระเบียบ ข้อบังคับ วันหยุดวันลา นั้นองค์การจะใช้รูปแบบการสื่อสาร อย่างเช่น อีเมล ประกาศ บอร์ดประกาศ หรือ อินทราเนต เป็นหลัก ส่วนประเด็นการสื่อสารเรื่องเร่งด่วน อาทิ การประท้วง การก่อจลาจล การระบาดของโรค รวมถึงการเกิดภัยธรรมชาติ องค์การจะใช้รูปแบบการสื่อสาร อย่างเช่น การส่งข้อความสั้น (SMS) หรือการประกาศผ่านสื่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมา สมพรชัยกิจ (2556) ที่พบว่าการสื่อสารของผู้บริหารสำนักเทศกิจและผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการจากบนลงล่าง เพื่อถ่ายทอดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางการสื่อสารในรูปแบบหนังสือสั่งการ หนังสือเวียน การประชุม การปิดประกาศ เป็นต้น

1.3.2 รูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ พบว่าองค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันนิยมใช้ ได้แก่ 1. การสื่อสารผ่าน LINE Application หรือ Facebook เนื่องจากช่วยทำให้การสื่อสารภายในองค์การเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างกลุ่มเพื่อใช้ในสื่อสารหรือทำงานร่วมกัน พนักงานสามารถรับรู้ข้อมูลหรือข่าวสารได้พร้อมเพียงกัน ช่วยลดช่องว่างของการสื่อสาร รวมถึงช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในหน่วยงานมากขึ้น และ 2. การสื่อสารผ่านกิจกรรม อย่างเช่น การเดินสายพบพนักงานของผู้บริหารระดับสูง การจัด Workshop หรือกิจกรรมคาราวาน ทั้งนี้รูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการช่วยลดช่องว่างและสร้างความใกล้ชิดระหว่างพนักงานได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Zaremba (2010) ที่กล่าวว่าวิธีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ อย่างเช่น การพูดคุยต่อๆ กันไป การซุบซิบนินทา จะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการแพร่กระจายข่าวสารได้อย่างรวดเร็วกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมา สมพรชัยกิจ (2556) ที่พบว่าการสื่อสารแบบที่ไม่เป็นทางการของผู้บริหารสำนักเทศกิจและผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การสื่อสารด้วยวาจากับพนักงานโดยตรง การส่งไลน์ หรือ Facebook เพื่อสั่งการมอบหมายหน้าที่ และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรายงานผลการปฏิบัติกลับไปยังผู้บังคับบัญชาได้

1.4 องค์การมีทิศทางการสื่อสารภายในองค์การ 3 ลักษณะ ดังนี้

1.4.1 การสื่อสารภายในองค์การจากบนลงล่าง มีลักษณะสำคัญของการสื่อสารจากระดับผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา (Top - Down) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในทิศทางนี้ส่วนใหญ่เพื่อการสื่อสารถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการทำงาน เป้าหมายขององค์การ การแจ้งผลประกอบการ การติดตามผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการแจ้งวิธีการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบ โดยจะสื่อสารผ่านวิธีการ อย่างเช่น การประชุมแบบ Town Hall การประชุมประจำเดือน สารจากผู้บริหาร/ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร การเดินสายพบพนักงานของผู้บริหาร รวมถึงการสื่อสารตามวาระสำคัญ ผลที่ได้รับคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงทิศทางการทำงานขององค์การ และสร้างความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Zaremba (2010) โดยการสื่อสารบนลงล่างเป็นลักษณะของคำสั่ง นโยบาย เป้าหมาย และกฎระเบียบจากผู้บริหารสู่พนักงาน โดยไม่ได้คำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ คู่มือพนักงาน จดหมายถึงพนักงาน การประชุมตามแต่ละหน่วยงาน บันทึกประชุม วารสารภายใน บอร์ดภายใน ป้ายประกาศ รวมถึงการสั่งงานตามลำดับชั้นจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดไปยังผู้ปฏิบัติงาน

1.4.2. การสื่อสารภายในองค์การจากล่างขึ้นบน มีลักษณะการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชา (Down - Top) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในทิศทางนี้ เพื่อการเปิดโอกาสให้พนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ สร้างพื้นที่สำหรับการรับฟังและร่วมกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคจากการทำงาน โดยวิธีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะดำเนินการผ่าน การประชุมในหน่วยงาน หรือการพูดคุยในช่วงเช้า (Morning Talk) หรือการสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงโดยตรง อาทิ การใช้อีเมล หรือ Application ขององค์การ ทั้งนี้แนวโน้มองค์การธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีทิศทางการปรับเปลี่ยนโดยเน้นให้เป็นการสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น เนื่องจากการสื่อสารในทิศทางนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารรับทราบเข้าใจถึงปัญหาในการทำงาน อีกทั้งสามารถจะนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงหรือส่งเสริมการทำงานของพนักงานในองค์การให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงสร้างความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน โดยสอดคล้องกับแนวความคิดของ Welch & Jackson (2007) ซึ่งได้กล่าวถึงการสื่อสารแบบสาย (Line manager) มีความสัมพันธ์กับบทบาทของพนักงาน และผลกระทบต่อการสื่อสารปัจเจกบุคคลของพนักงาน โดยประเภทของการสื่อสารภายใน อย่างเช่น การอภิปรายเพื่อตั้งเป้าหมาย การประชุมเพื่อประเมินผล ซึ่งเน้นเป็นกิจกรรมการจัดการที่กระทำวันต่อวัน และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Zaremba (2010) ซึ่งกล่าวถึงวิธีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ได้แก่ การสำรวจความคิดเห็น โปรแกรมข้อเสนอแนะ และการประชุมพนักงาน เป็นต้น

1.4.3. การสื่อสารภายในองค์การในระดับเดียวกัน มีลักษณะการสื่อสารในสายงานเดียวกัน หรือ ข้ามสายงาน โดยวัตถุประสงค์การสื่อสารในระดับเดียวกันส่วนใหญ่เพื่อพูดคุยหรือประสานในการทำงาน การขอความร่วมมือในการทำงานหรือจัดกิจกรรม และการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะเป็นในลักษณะแบบไม่เป็นทางการ ทั้งนี้พบว่าองค์การส่วนใหญ่จะวิธีการสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal) ผ่านการพูดคุยแบบต่อหน้า (Face To Face) การพูดคุยผ่านโทรศัพท์ การประชุมหน่วยย่อย หรือการจัดกิจกรรมภายในองค์การ เพราะช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานทั้งสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Thill & Bovee (2010) ได้กล่าวถึงการสื่อสารในระดับเดียวกันเป็นการสื่อสารแนวนอนจากแผนกหนึ่งไปอีกแผนกหนึ่ง ทั้งแนวแผนกข้างเคียงหรือแนวทแยงมุมเพื่อการประสานงานความร่วมมือกันของพนักงานจากหน่วยงานต่างๆ สามารถช่วยแก้ไขปัญหา ช่วยกันแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงช่วยส่งเสริมกำลังใจและช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Neher (1997) ได้

กล่าวถึงวิธีการสื่อสารแนวนอน อย่างเช่น การประชุมกลุ่ม การพูดคุยทางโทรศัพท์ บันทึกข้อความ กิจกรรมทางสังคม เป็นต้น

1.5 ช่องทางการสื่อสารที่เป็นนวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การ พบว่าองค์การนำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเป็นช่องทางติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์การ รวมถึงนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยช่องทางการสื่อสารที่เป็นนวัตกรรมจะพัฒนารูปแบบให้สามารถใช้งานผ่านโทรศัพท์มือถือ เนื่องจากมีความสะดวกสบายในการใช้งาน และใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งช่วยส่งผลทำให้การสื่อสารภายในองค์การเกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้องค์การส่วนใหญ่จะพัฒนาโปรแกรมให้เหมาะสมกับพฤติกรรมและลักษณะการใช้งานของพนักงาน อย่างเช่น SCB Connect มีรูปแบบการใช้งานทั้งพูดคุยและโพสข้อความ หรือการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป อย่างเช่น โปรแกรม Yammer เพื่อรวมกลุ่มทำกิจกรรม Microsoft Office 365 เหมาะสมกับการทำงานประจำวัน หรือโปรแกรม Sli.do ที่เหมาะสมกับการสร้างคำถามในที่ประชุมซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ภิเษก ชัยนิรันดร์ (2553) ที่กล่าวถึง Yammer เป็นเครือข่ายสังคมออนไลน์สำหรับองค์การที่มีรูปแบบการใช้งานคล้ายกับทวิตเตอร์ แต่จะใช้ได้สำหรับองค์การเท่านั้น

1.6 ผลลัพธ์จากการใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสมัยใหม่ โดยพบถึงผลลัพธ์เชิงบวก ได้แก่ ช่วยทำให้การสื่อสารเข้าถึงได้ง่าย เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการสื่อสาร พนักงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างทีมเสมือนจริงในการทำงาน การสร้างปฏิสัมพันธ์รูปแบบใหม่ การสร้างความผูกพันของพนักงาน รวมถึงการสร้างเรื่องราวหรือพัฒนาแนวความคิดใหม่ให้กับองค์การ สำหรับผลลัพธ์เชิงลบ อาทิ ไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากการใช้สื่อสังคม การรู้ไม่เท่าทันการใช้สื่อ หรือขาดทักษะในการใช้ช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jue et al. (2010) กล่าวถึงผลกระทบของสื่อใหม่ว่าจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในองค์การ เนื่องจากเป็นช่องทางที่ช่วยสร้างความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมพนักงานที่เข้ามาทำงานในองค์การต้องการมีวัฒนธรรมองค์การร่วมกับพนักงานคนอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็วก็เลือกใช้สื่อออนไลน์เป็นแนวทางช่วยเหลือเพราะคุณสมบัติการเข้าถึงได้ง่าย

1.7 ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุน/ส่งเสริมให้การสื่อสารภายในองค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การชั้นนำของประเทศไทย มี 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร เช่น ผู้ส่งสารควรเข้าใจกระบวนการสื่อสารในทุกเรื่องทั้งเนื้อหา ช่องทางการการสื่อสาร และผู้รับสารให้มีความเหมาะสม ผู้ส่งสารควรสร้างประสบการณ์ผ่านการสื่อสารช่องทางใหม่ๆเพื่อสร้างความน่าสนใจ การใช้ผู้ส่งสารให้เหมาะสมในแต่ละประเด็นที่นำเสนอ รวมถึงการใช้พนักงาน Brand Ambassador เป็นผู้ส่งสาร เป็นต้น 2) ปัจจัยด้านข้อความหรือเนื้อหา อาทิ ข้อความจะต้องมีความน่าสนใจ เข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย มีความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสารการใช้ภาษาที่เหมาะสมตามกลุ่มผู้รับสาร 3) ปัจจัยด้านช่องทางการสื่อสาร เช่น การใช้ช่องทางการสื่อสารที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ช่องทางการสื่อสารจะต้องสามารถเข้าถึงพนักงานได้ทุกกลุ่ม ต้องใช้งานได้สะดวกและง่าย รวมถึงต้องมีความเหมาะสมกับเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสาร และ 4) ปัจจัยด้านผู้รับสาร/กลุ่มเป้าหมาย เช่น การแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็นกลุ่มตามเนื้อหาหรือข่าวสารที่จะต้องสื่อสาร หรือการเลือกวิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย/ผู้ใช้งาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Welch & Jackson (2007) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์การ ได้แก่ ด้านช่องทางการสื่อสาร และ เนื้อหา เพราะเป็นสิ่งจำเป็นของการสื่อสารภายในองค์การที่จะช่วยทำให้เกิดความแน่ใจว่าข้อความหรือสารจะส่งไปถึงพนักงานขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกานต์มณี แสงศรีจิราภัทร (2550) ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสื่อสารภายในองค์การ คือ ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาของเรื่อง

ที่จะสื่อสารของผู้ทำหน้าที่สื่อสาร การใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสารต้องมีความน่าสนใจ

1.8 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์การประสบความล้มเหลวขององค์การชั้นนำของประเทศไทยใน 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) ปัจจัยที่ส่งผลให้การสื่อสารประสบความล้มเหลว ได้แก่ ทักษะและความรู้ของผู้รับสารไม่เท่ากัน ผู้บริหารระดับกลางขาดทักษะทางด้านการสื่อสาร การส่งข้อมูลข่าวสารไม่ถึงผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมาย การใช้ภาษาหรือเนื้อหาที่ตนเองถนัด การขาดความรู้หรือความเข้าใจถึงกลุ่มผู้รับสาร การขาดติดตามตรวจสอบข้อมูล การจำกัดการเข้าถึงการใช้เทคโนโลยี และความหลากหลายของพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมาย และ 2) แนวทางการแก้ไข อย่างเช่น การพัฒนาความรู้ให้แก่ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน การพิจารณาถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสื่อสารให้ครบทุกด้าน การใช้กระบวนการตรวจสอบด้วยวิธี PDCA เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Zaineb (2010) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์การโดยรวม 5 ประเด็น ได้แก่ ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ ด้านภาษา ด้านวัฒนธรรม ทั้งความแตกต่างกันเพศ เชื้อชาติ วัฒนธรรม ศาสนา รวมถึงสถานภาพของกลุ่ม และด้านกายภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Lunenberg (2010) ซึ่งพิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร ได้แก่ กระบวนการผู้ส่งสาร การเข้ารหัส สื่อกลาง การถอดรหัส ผู้รับสารและข้อมูลย้อนกลับ เนื่องจากการสื่อสารมีความซับซ้อนต่อเนื่องเป็นวงกลม ด้านกายภาพ ด้านตรรกะหรือภาษา และด้านจิตวิทยาสังคม จากความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิทยาและสังคมวิทยา ได้แก่ ประสบการณ์ การคัดกรองข้อมูล และ จิตวิทยา

1.9 การกำหนดวัฒนธรรมขององค์การที่จะช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่ามี 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) ประเด็นวัฒนธรรมขององค์การ องค์การธุรกิจจะกำหนดวัฒนธรรมองค์การผ่านค่านิยมหลักขององค์การ (Core Value) และพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการยึดถือปฏิบัติตน ซึ่งค่านิยมหลักขององค์การธุรกิจส่วนใหญ่จะเน้นแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวตนของพนักงานหรือองค์การแห่งนั้นๆ อย่างเช่น การคิดค้นสร้างสรรค์/นวัตกรรมใหม่ การทำงานเป็นทีม การจัดการความเปลี่ยนแปลง การแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงสิ่งที่องค์การพึงปรารถนา เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Block (1989) ซึ่งกล่าวว่ากลยุทธ์ที่ใช้การสื่อสารภายในเพื่อสร้างวัฒนธรรมขององค์การ หากเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานจะส่งผลให้ความสามารถในการผลิตหรือทำงานสูงขึ้น เพราะพนักงานเกิดความไว้วางใจระหว่างพนักงานและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yate (2006) ซึ่งค้นพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การเป็นสิ่งที่ช่วยให้การสื่อสารภายในองค์การเกิดประสิทธิผลและมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ และ 2) วิธีการสื่อสารรณรงค์เพื่อส่งผ่านวัฒนธรรมไปถึงพนักงาน ได้แก่ การฝึกอบรมผ่านหลักสูตรปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การร่วมทำ Workshop การมีตัวแทนพนักงานเพื่อช่วยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ การสร้างเรื่องราวขององค์การที่ดี รวมถึงการจัดกิจกรรมภายในขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของวิเชียร วิทยอุดม (2547) ซึ่งได้กล่าวถึงวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การ อย่างเช่น การใช้ตำนานหรือเรื่องราว การใช้สัญลักษณ์ทางวัตถุ การใช้พิธีการ รวมถึงการใช้ภาษาหรือคำขวัญ

2. การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การโดยการใช้นวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การ

2.1 การใช้นวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ พบว่าองค์การส่วนใหญ่ใช้สื่อ 3 ประเภท ดังนี้ 1) สื่อบุคคลหรือสื่อมนุษย์ เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดย

เทคนิคการใช้นวัตกรรมการจัดการสื่อสาร อย่างเช่น การพัฒนาผู้บริหารหรือหัวหน้างาน การสื่อสารแบบสัมผัส (Human Touch) การพบปะเผชิญหน้า การสื่อสารผ่านทีมงาน Engagement Ambassador รวมถึงการสื่อสารผ่านการประชุมแบบ Town Hall ในบรรยากาศไม่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Papalexandris & Galanaki (2009) โดยพบว่าการออกแบบการสื่อสารภายในองค์การที่ดีจากภาวะความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์การ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cutlip et al., (1952) และ Fairlie & Ogg Ogg (1998) ซึ่งพบว่าช่องการทางส่งข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิผลที่สุดคือการสื่อสารทางวาจา ผ่านการสื่อสารแบบเผชิญหน้า 2) สื่อเทคโนโลยี จะช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสารและสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา ตัวอย่างเช่น การใช้เครื่องมือ Broadcast ผ่านระบบออนไลน์ การใช้ Line Application หรือการแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คารอส บุญสุภา และสฤษดิ์ ศรีโยธิน (2559) พบว่าพนักงานใช้เครือข่ายสังคมภายในองค์การ เพื่อติดต่อสื่อสารประสานงานเมื่อทำกิจกรรม การประชาสัมพันธ์ภายในองค์การ และเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน อย่างเช่น การดึง User ใน LINE เข้ากลุ่มเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมหรือการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน และ 3) สื่อกิจกรรม โดยจะช่วยสร้างความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ กับพนักงาน ซึ่งตัวอย่างการใช้สื่อกิจกรรม เช่น การพูดคุยในวาระโอกาสต่างๆ ส่วนการใช้สื่อกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ อาทิ การเดินสายพบพนักงาน การพบปะในกิจกรรมสำคัญๆ ของบริษัท

2.2 การใช้นวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าองค์การส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มความสะดวกสบายในการสื่อสาร ลดระยะเวลาในการเดินทาง การปรับปรุงขั้นตอนทำงาน และพนักงานสามารถเห็นข้อมูลข่าวสารได้อย่างพร้อมเพียงกัน โดยนวัตกรรมการสื่อสารภายในองค์การที่นำมาใช้ อย่างเช่น ระบบ Video Conference เพื่อร่วมประชุม การใช้ Digital workplace การใช้โปรแกรม Yammer รวมถึง โปรแกรม Microsoft 365 ส่วนการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการพัฒนาความรู้ของพนักงาน อย่างเช่น ระบบ E-learning การให้พนักงานที่มีความชำนาญมาช่วยถ่ายทอดประสบการณ์หรือแบ่งปันความรู้ เป็นต้น

2.3 ผลลัพธ์จากการใช้นวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.3.1 ผลลัพธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ได้แก่ ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานภายในองค์การ การสร้างความใกล้ชิดระหว่างพนักงาน การเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นและเป็นช่องทางให้พนักงานนำเสนอสิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่

2.3.2 ผลลัพธ์ด้านการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของพนักงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว พนักงานมีพื้นที่สำหรับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ พนักงานสามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานและแลกเปลี่ยนความรู้ หัวหน้างานมีระบบการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง และการเพิ่มช่องทางในการตัดสินใจในการทำงาน

2.4 ปัจจัยนวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการสื่อสารภายในองค์การเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มี 4 ประเด็น ดังนี้ 1) ด้านบุคคลหรือผู้ส่งสาร ได้แก่ บทบาทของผู้บริหาร (Role Model) การพัฒนาหัวหน้างาน การกำหนดแผนการสื่อสารในแต่ละประเด็น และการให้ความสำคัญกับพนักงาน 2) ด้านเนื้อหาหรือข้อความ อย่างเช่น เนื้อหาต้องมีความน่าสนใจ เข้าใจง่าย นำไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายและตรงกับกลุ่มผู้รับสาร การเข้าใจบริบทของเนื้อหา

ที่จะสื่อสาร 3) ด้านช่องทางการสื่อสาร อย่างเช่น ช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลาย การส่งเสริมการใช้ช่องทางด้านเทคโนโลยี ความถี่ในการสื่อสาร รวมถึงการสื่อสารผ่านการพูดคุย และ 4) ด้านผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การออกแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยสอดคล้องกับแนวความคิดของ Hodgetts & Hegar (2005) ซึ่งกล่าวถึงการเอาชนะอุปสรรคจากการสื่อสารภายในองค์การ ดังนี้ 1. การรู้จักขั้นตอนในการบวนการสื่อสาร 2.การใช้ภาษาที่เรียบง่าย และมีการทบทวนซ้ำ 3. การใช้ความรู้สึกร่วม 4. ความเข้าใจภาษาท่าทาง และ 5. เรียนรู้ที่จะให้หรือรับข้อมูลย้อนกลับ

2.5 ปัจจัยนวัตกรรมการจัดการสื่อสารภายในองค์การที่เป็นอุปสรรคหรือความล้มเหลวในการสื่อสารภายในองค์การเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสื่อสารที่ผิดพลาด (Misunderstanding) หรือการตีความในทางที่ผิด (Interpretation) ขาดการประชาสัมพันธ์นวัตกรรมการสื่อสารอย่างเพียงพอ ขาดการสื่อสารผ่านช่องทางนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง หรือนวัตกรรมการสื่อสารไม่เหมาะสมหรือตอบโจทย์กับพนักงานขององค์การ รวมถึงบริบทการแสดงตัวตนที่ขัดแย้งกันผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี (2561) ซึ่งกล่าวถึงอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์การ อย่างเช่น ปัญหาที่เกิดจากภาษา ซึ่งเกิดจากการใช้ภาษาที่มีความคลุมเครือหรือหลายความหมาย หรือเกิดจากการใช้คำแสดงหรือคำศัพท์เทคนิคในทางวิชาชีพ รวมถึงบริบทการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และการบิดเบือนของสาร ซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเรื่องนวัตกรรมการสื่อสารภายในองค์การทางด้านวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
2. การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศภายในองค์การและความแตกต่างของช่วงอายุของพนักงาน มีผลต่อการใช้นวัตกรรมการสื่อสารภายในองค์การ
3. การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการสื่อสารภายในองค์การผ่านสื่อสังคมออนไลน์มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและการเพิ่มผลประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

กานต์มณี แสงศรีจิราภัทร. (2550). **การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิเทศศาสตรพัฒนาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. [Kanmanee Sangsrijirapat. (2007). **Internal communication of CAT Telecom Public Company Limited**. Thesis for Master of Arts Program in Development Communication. Chulalongkorn University]

คารอส บุญสุภา และสฤษดิ์ ศรีโยธิน. (2559). "พฤติกรรมการใช้เครือข่ายสังคมในองค์กร" **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ** 3,(1) (มกราคม-เมษายน). หน้า 21-14 [Carlos Boonsupa & Sarid Sriyothin.(2013). "Social Network Behavior in Organization." **Journal of Educational Review**, 3 (1), PP. 21-14.]

ณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี. (2561). **การสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. [Natchuda Wijitjammaree. (2018). **Organizational communication** (4th ed.). Bangkok: Kasetsart University Press.]

ปัทมา สมพรชัยกิจ. (2556). **การสื่อสารภายในองค์การของสำนักเทศกิจ กรุงเทพมหานคร**. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการสื่อสารองค์กร) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. [Pattama Sompornchaiyakij. (2018). **Organization Communication of City Law Enforcement Department of Bangkok**. Report Individual project for Master of Arts (Corporate Communication Management) Thammasat University.]

วิเชียร วิทยอุดม. (2547). **พฤติกรรมองค์กร**. นนทบุรี: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.[Wichian Wittaya-Udom. (2004). **Organization behavior**. Nonthaburi: Theera Film & Scitax.]

Argenti, P. (2009). **Corporate Communication**. New York: McGraw-Hill.

Block, B. (1989). "Creating a Culture all Employees can Accept" **Management Review**, 67 (July), 41-45.

Cascio W. F. (1995). **Managing Human Resource Productivity, Quality of work Life, profits**. New York: Mc Graw-Hill.

Cornelissen, J. (2004). **Corporate Communications Theory and Practice**. London: Sage.

Cornelissen, J. (2008). **Corporate Communication A guide to theory and practice**. London: SAGE.

Cutlip, S.M. & Center, A.H. (1952). **Effective public relations: pathways to public favor**. New York: Prentice-Hall

Daniels, T.D., Spiker, K. & Papa, J.M. (1997). **Perspectives on Organizational Communication**. (4th ed). Boston: McGraw-Hill.

Goodman, M.B. & Hirsch, P.B. (2010). **Corporate Communication**., New York: Peter Lang.

Goodman, M.B., Genst, C., Bettoli, K., Templo, L., & Wolman, L. (2013). **CCI Corporate Communication Practices and Trends Study 2013**. New York : Corporate Communication International,

Haviland, W.A. (1993). **Cultural Anthropology**. (7th ed.). Fort Worth, Texas: Harcourt Brace Jovanovich.

Hodgetts, R.M. & Hegar, K.W. (2005). **Modern Human Relations at work** (9thed). South-Western, USA: Thomson.

Jue, A. L., Marr, J. A., & Kassotakis, M. E. (2010). **Social media at work: How networking tools propel organizational performance.** San Francisco : Jossey-Bass.

Kalla, H.A. (2005). "Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective Corporate Communication" **An International Journal**, 10 (4), PP.302–314.

Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). "The Meaning of Employee Engagement" **Industrial and Organizational Psychology**, 1(1), PP. 3-30.

Macleod, D. & Clarke, N. (2009). **Engaging for success: enhancing performance through employee engagement**. A Report to the Government, Department of business, Innovation and Skills. London, Crown Copyright.

Mazzei, A. (2014). "Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies" **Corporate Communications An International Journal**, 19 (1), PP. 82-95.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational Commitment" **Human Resource Management Review**, 1 (1), PP. 61-89.

Neher, W. W. (1997). **Organizational communication: Challenges of Change, Diversity, and Continuity.** Boston: Allyn and Bacon.

Papalexandris, N. & Galanaki, E. (2009). "Leadership's impact on employee engagement: differences among entrepreneurs and professional CEOs" **Leadership & Organization Development Journal**, 30 (4), PP. 365-85.

Quirke, B. (2000). **Making the Connections: Using Internal Communications to Turn Strategy into Action,** Aldershot: Gower.

Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). **Employee Engagement A review of current thinking. Report 469.** Brighton UK: Institute for Employment Studies.

Thill, V.J & Bovee, C.L. (2010). **Excellence in business communication** (10th ed.). New jersey: Pearson education.

Tourish, D., & Hargie, O. (2000). "Auditing communication to maximise performance" In O.Hargie & D. Tourish (Eds.), **Handbook of Communication Audits for Organisations**. London: Routledge.

Tourish, D. & Hargie, O. (2004). "Motivating critical upward communication: a key challenge for management decision making" in Tourish, D. and Hargie, O. (Eds), **Key Issues in Organizational Communication.** London: Routledge.

Tourish, D., & Hargie, O. (2009). “Communication and organisational success” In O. Hargie, & D. Tourish (Eds.), **Auditing organisational success.** London: Routledge.

Welch, M. & Jackson, P.R. (2007) “Rethinking internal communication: a stakeholder approach Corporate Communications” **An International Journal**, 12 (2), PP. 177-98.

Verghese, A.K., (2017). “Internal Communication: Practices and Implications” **SCMS Journal of Indian Management**, PP. 103-113.

Yates, K. (2006). “Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom - Line Results” **Journal of Organizational Excellence,** 25 (3), PP. 71-79.

Yates, K. (2008). “Becoming an ROI builder: Delivering effective employee communication” **Employee Relations**, 35, PP. 19-23.

Zaremba, A. J. (2010). **Organization Communication** (3rd ed.). New York: Oxford University Press.

เว็บไซต์

Denise Cox. (2014). **Delivering effective internal communications delivering ROI through employee engagement.** Industry Benchmark Analysis & Best Practice Advice. Newsweaver powering communication. Retrieved January 15, 2015, from http://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file551356727pdf/Whitepapers_PDF/Effective_ICv2.pdf?t=1393497886000

Gallup. (2012). **Employee engagement.** Retrieved January 15, 2015 from http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx

Opitz, I. & Hinner, M.B. (2003). **Good internal communication increases productivity, Freiberg Working Papers 2003/07,** Technical University Bergakademie Freiberg, Faculty of Economics and Business Administration. Retrieved January 15, 2015, from http://hdl.handel.net/10419/48382

The Joint Commission. (2010). **Advancing Effective Communication, Cultural Competence, and Patient- and Family-Centered Care: A Roadmap for Hospitals. Oakbrook Terrace**, IL: The Joint Commission. Retrieved January 15, 2015, From https://www.jointcommission.org/assets/1/6/ARoadmapforHospitalsfinalversion727.pdf

Zaineb, A. (2010). **Barriers to Effective Communication in an Organization and Overcoming it.** Retrieved June 17, 2015 from http://blog.commlabindia.com/elearning-design/barriers-to-communication