

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร” ครั้งนี้ ผู้ศึกษาประยุกต์ใช้แบบจำลองของเฮย์สและไฮด์ เป็นกรอบการศึกษาโดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 กลุ่ม ตามวัตถุประสงค์การศึกษา ได้แก่ ศีกษาสาเหตุจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรอันมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างภาวะที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาวะที่องค์กรคาดหวังในอนาคต ต่อมาคือศึกษาเรื่องการวางแผนการสื่อสารเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติและสุดท้าย คือ ศึกษากิจกรรมการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการตรวจสอบและประเมินผลการสื่อสาร

ผู้ศึกษาใช้แนวคิดเชิงหน้าที่เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การใช้การสื่อสารในฐานะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยผู้ศึกษาใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือการศึกษาและเข้าสนามวิจัยแบบสมาชิกเต็มตัวในฐานะ “คนใน” โดยใช้การเก็บข้อมูล 3 วิธี คือ การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์และสำรวจหลักฐานและเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรและผู้นำนโยบายระดับบรรษัทและระดับองค์กรในเครือรวม 18 คน การสัมภาษณ์กลุ่มกับพนักงานในระดับหน้าที่ในสายธุรกิจระหว่างประเทศจำนวน 7 กลุ่ม โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ส่วนการสังเกตการณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมนั้นกระทำควบคู่ไประหว่างการสัมภาษณ์และในกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและได้เก็บข้อมูลจากหลักฐานทางเอกสารต่าง ๆ โดยหลักฐานหลักคือรายงานประจำปี เว็บไซต์ขององค์กร อินทราเน็ต สื่ออื่นที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า แบบสอบถามและผลการวิเคราะห์กลุ่ม รวมถึงหลักฐานรองอื่น ๆ เช่น จดหมายเวียน จดหมายข่าวและประกาศต่าง ๆ และอาคารสำนักงาน ฯลฯ

ผลการศึกษาสามารถสรุปเป็นข้อค้นพบดังนี้

ข้อสรุปที่ 1 ปัจจัยที่ส่งต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรที่สำคัญคือปัจจัยภายในองค์กร คือ ความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์ร่วมกับปัจจัยภายนอกด้านตลาด ส่วนปัจจัยภายนอกอื่น ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม-วัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยีเป็นเพียงปัจจัยเสริมเท่านั้น ความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์ทำให้ผลประกอบการขององค์กรขาดทุนและนำมาสู่การเปลี่ยนผู้นำองค์กรซึ่งผู้นำองค์กรคนใหม่ต้องจัดทำกลยุทธ์องค์กรชุดใหม่เพื่อรักษาเสถียรภาพและการเติบโตทางธุรกิจแก่องค์กรในระยะยาว ได้แก่ การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม รวมถึงการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และการเปลี่ยนตราเอกลักษณ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์

และความเข้มแข็งแก่ตราเอกลักษณ์องค์การในภาพรวม การศึกษาพบว่า กลยุทธ์องค์การนี้ สอดคล้องระหว่างภาวะที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาวะที่คาดหวังในอนาคต

ข้อสรุปที่ 2 การวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การกำหนดกรอบ การสื่อสารเฉพาะการสื่อสารภายในองค์การซึ่งเป็นการสื่อสารสาธารณะที่เน้นการสื่อสาร สาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยมีการประชุมชี้แจงเป็นหลักเป็นการสื่อสารทางเดียวในแนวดิ่งจากระดับ บนสู่ระดับล่างตามระดับการจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างขององค์การ มีแบบแผนคล้ายการสื่อสาร แบบสองจังหวะร่วมกับสื่ออื่น ได้แก่สื่อที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าและสื่อ สนับสนุนอื่น การศึกษาไม่พบการจัดการกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ ความสำคัญกับการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีรูปแบบแตกต่างกันไปตามความถนัด ความเหมาะสมและสถานการณ์ในองค์การที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้การศึกษาไม่พบการวางแผน การควบคุม การติดตามและประเมินผลเรื่องการสื่อสารกลยุทธ์องค์การอย่างมีระบบ แต่พบ การควบคุม การติดตามและประเมินผลเรื่องตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า และการวิเคราะห์กลุ่ม

ข้อสรุปที่ 3 กิจกรรมการสื่อสารหลักเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ คือ การประชุม ชี้แจงโดยมีสื่อรองคือสื่ออื่นที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าและสื่อสนับสนุนอื่น ๆ แบ่งกิจกรรม การสื่อสารเป็น 3 ช่วงตามช่วงเวลาของการวางแผนการสื่อสารซึ่งภาพรวมของประสิทธิผลของการ สื่อสารถือว่าสำเร็จในแง่ของการบรรลุเป้าหมายและขจัดปัญหาหรืออยู่ในระดับการผูกมัด แม้ว่า ปรากฏระดับของประสิทธิผลแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด กิจกรรมการสื่อสารช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู ใช้การสื่อสารแบบมุ่งเป้าผ่านความรู้สึกเร่งด่วน ตามด้วยกิจกรรมการสื่อสารช่วงวันประกาศกลยุทธ์ องค์การซึ่งใช้การประชุมชี้แจงโดยผู้นำองค์การไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อมาคือช่วงหลังวัน ประกาศใช้กลยุทธ์องค์การโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนองค์การในเครือที่ เป็นองค์การร่วมทุนไม่ถูกบังคับให้ใช้กลยุทธ์เดียวกับเอ็กมอนท์ดังนั้นจึงบรรลุเป้าหมายการสื่อสาร เพียงระดับความเข้าใจเท่านั้น ประสิทธิผลของการนำตราเอกลักษณ์ไปใช้อยู่ในระดับการผูกมัด ขณะที่การวิเคราะห์กลุ่มอยู่ในระดับมีส่วนร่วม ส่วนอินเทอร์เน็ต ‘อินไซด์’ นั้น มีระดับของประสิทธิผล ของการสื่อสารแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่แตกต่างกันในองค์การในเครือ อย่างไรก็ตาม ประสิทธิผลของระบบการติดตามและประเมินผลการสื่อสารที่ดำเนินโดยหน่วยงานสนับสนุนระดับ บรรษัทอยู่ที่ระดับความเข้าใจเนื่องจากองค์การไม่สามารถนำการสื่อสารไปสู่การสร้างปฏิสัมพันธ์ ผ่านการสื่อสารแบบสองทางอย่างมีประสิทธิภาพได้

สรุปว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ ในการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา การสื่อสารกลยุทธ์องค์การ” อยู่ในระดับสูงสุด คือ การผูกมัดเพราะปรากฏการตอบสนองเชิงบวกจาก

สมาชิกทุกระดับในองค์กรทั้ง ๆ ที่ไม่พบการวางแผนการสื่อสารและกิจกรรมการสื่อสารที่โดดเด่น รวมถึงไม่ได้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงหรือเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับในภาพรวม แต่ความสำเร็จของการสื่อสารมาจากการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากการสร้างความรู้สึกเร่งด่วน การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสอดคล้องกับความเป็นองค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ การจัดการกับองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมายหลักและการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ระดับบริษัทไปพร้อม ๆ กัน และการควบคุมการสื่อสาร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ผ่านปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและระบบ แผนธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยเฉพาะภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านซึ่งเป็นหัวใจหลักในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการไว้วางใจ (Culture of trust) ภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านนี้เป็นคุณลักษณะของผู้นำองค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่องค์กรผ่านวัฒนธรรมการกระจายอำนาจ ทักษะการโน้มน้าวใจและวัฒนธรรมการสื่อสารเชิงบวกจนทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ยอมรับ สนับสนุน มีส่วนร่วมและผูกมัดตนเองในการสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรเนื่องจากเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนี้สร้างประโยชน์ร่วมกันทั้งองค์กร ร่วมกับการควบคุมปฏิบัติการกลยุทธ์ดำเนินการผ่านปัจจัยที่เป็นทางการ คือ การควบคุมการสื่อสาร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การควบคุมผ่านโครงสร้างและระบบ ผ่านแผนธุรกิจ และปัจจัยที่ไม่เป็นทางการคือวัฒนธรรมองค์กร